

Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique  
"Université d'Alger 3"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر 3

Faculté Des Sciences Economiques,  
Commerciales Et des Sciences De Gestion

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان

# محاضرات في تسيير المؤسسة

من إعداد: دراجي كريمو

السنة الجامعية: 2018/2017

## الفهرس

أ	مقدمة: .....
01	المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة وتطورها التاريخي .....
17	المحور الثاني: تطور الفكر الإداري.....
33	المحور الثالث: الوظائف الإدارية.....
80	الخاتمة .....
81	قائمة المراجع .....

تمثل هذه المطبوعة محاضرات لمقياس تسيير المؤسسة موجهة لطلاب السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية ، وحاولنا من خلاله تبسيط المفاهيم وإبراز المحاور الرئيسية لهذا المقياس وبذلك فإن هذه المطبوعة تهدف إلى إبراز المحاور الرئيسية التي يقوم عليها مقياس تسيير المؤسسة بشيء من التفصيل، بحيث تم حصرها في ثلاثة محاور أساسية نوضحها كالآتي:

المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة وتطورها التاريخي

المحور الثاني: تطور الفكر الإداري.

المحور الثالث: الوظائف الإدارية..

المحور الأول: المحور الأول : مدخل الى المؤسسة , تطورها التاريخي

المبحث الأول : ماهية المؤسسة :

للمؤسسة العديد من التعاريف نذكر منها :

● المؤسسة هي " جميع أشكال المنظمات الإقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق ، وهي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة إقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي " .

● المؤسسة هي " منظمة إقتصادية و إجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني " من هذا التعريف نستنتج أنه هناك ثلاثة محاور للمقاربة و هي :

- المؤسسة بصفتها **عون إقتصادي** : و من خلال هذا الإقتراب نقول أن " المؤسسة تعمل على التنسيق بين عوامل الإنتاج ( رأس المال ، العمل ، الطبيعة ) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق و منه الوصول إلى تلبية الإحتياجات ( الطلب ) ، و المحور الرئيسي لهذا الإقتراب هو سلطة الإدارة و قدراتها التسييرية من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة و متغيرات البيئة الخارجية .

- المؤسسة كمنظمة **إجتماعية** : من خلال هذا الإقتراب نقول أن " المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يشاركون و ينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية ( داخل تنظيم مهيكل ) لإنتاج السلع و الخدمات .

هذا الإقتراب يركز على منظمة مهيكلية يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات ، توزيع المهام ، إتخاذ القرار و مواقف و تصرفات الأفراد .

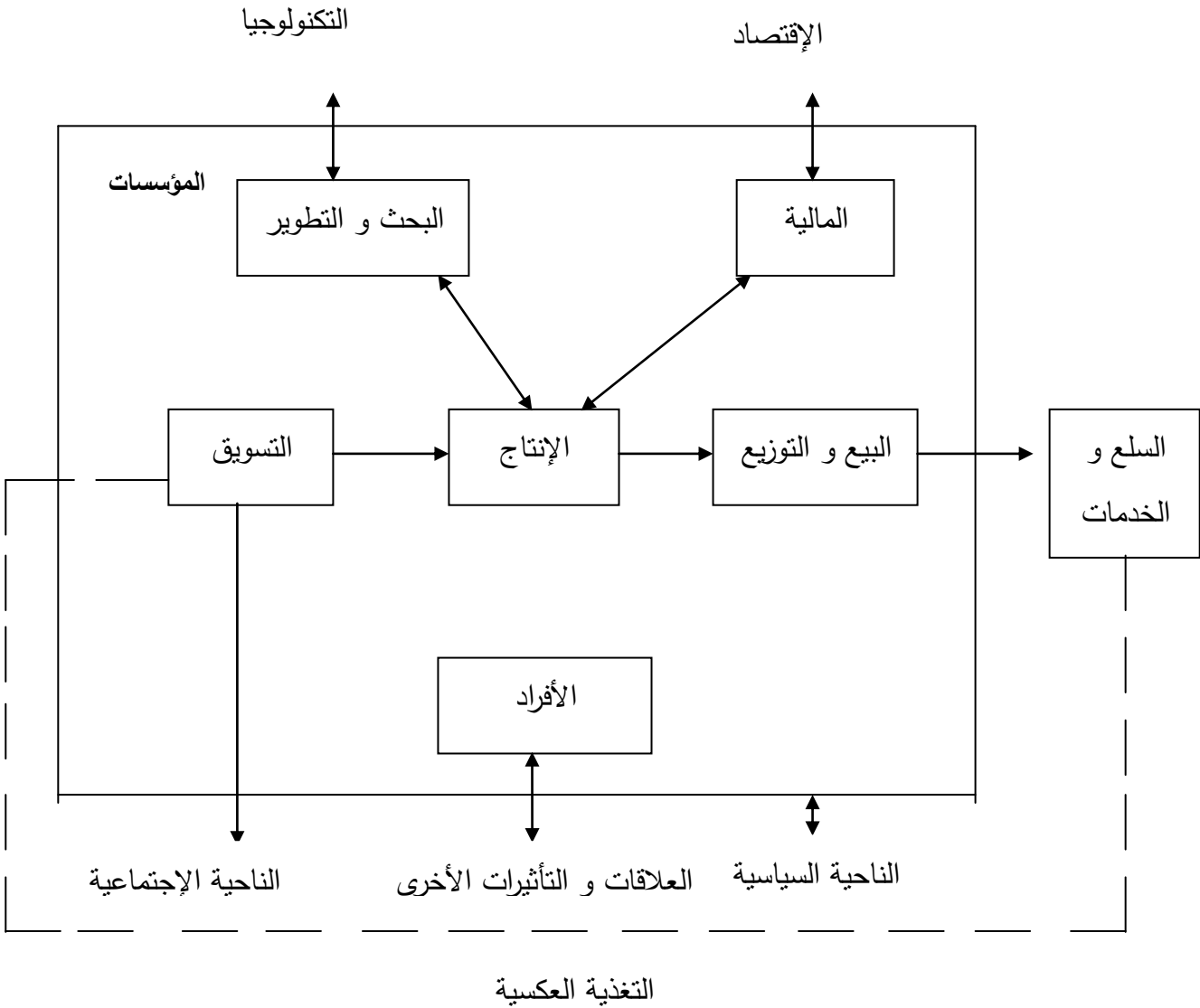
## محاضرات في تسيير المؤسسة

- المؤسسة كنظام : من خلال هذا الإقتراب نقول أن " المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما

بينها بالعديد من العلاقات التبادلية ( نظام الموارد البشرية ، نظام الإنتاج ، نظام التسويق و النظام المالي ....)، و

الشكل التالي يبين المؤسسة كنظام :

الشكل (1) : المؤسسة كنظام



**INTRODUCTION A LA GESTION "CLAUDIO BENEDETTI , :Source**

dition étude vivantes,canada,1991,p 19.é **"RATIONS éDES OP**

## محاضرات في تسيير المؤسسة

- المؤسسة كمركز لإتخاذ القرار : إن المؤسسة في القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم بإستمرار بإتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع و في مختلف مستوياتها ، كما أنه توجد العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة ( طويلة ، متوسطة أو قصيرة) ، أو حسب درجة أهميتها ( إستراتيجية ، تكتيكية أو عملية) ، أو حسب إمكانية برمجتها ( غير مبرمجة ، مبرمجة).

و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة إتسمت بأهمية كبيرة فهي تتأثر بالمحيط و ما يفرضه عليها.

### ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسة :

إن المؤسسات لم تظهر في بداية الأمر بالواقع الحالي ، و إنما وصلت إلى أشكالها الحالية بعد العديد من التغيرات و التطورات المتواصلة ، فالدارس للتطور الذي شهدته المؤسسات لا بد أن يبدأ من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي مرورا بالإنتاج المنزلي و الحرفي ثم المانيفاكتوري إلى الصفة الحالية.

### 1/الإنتاج الأسري البسيط :

خلال هذه الفترة إعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي أهم النشاطات و أهم موارد حياته، و الإنسان البدائي إستعمل بعض الأدوات البسيطة التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأسر ، و لم تعرف التجارة آنذاك حيث أن المنتوجات اليدوية كانت تضع وفق طلبات معينة من أفراد التجمعات و هي محدودة و غير مستمرة حيث في العادة كانت تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة و الأسر المستعملة.

كما أن هذه الفترة كانت تتميز بسيطرة الإقطاعية في الريف ، و إستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض و برئاستهم.

و من أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة و الحدادة ، الدباغة و صناعة المنتجات الجلدية كالنعال و السروج و لوازمها، فكثيرا ما أدت نشأة المدن و التجمعات الحضرية إلى تغيرات مهمة كتحرر العمال من

الحقول الريفية و إستغلالهم في ممارسة بعض الحرف ، مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

### 2/ ظهور الوحدات الحرفية :

بعد توفر الظروف في تكوين تجمعات حضرية و إرتفاع الطلب على المنتوجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج ، و ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم أدى إلى تكوين محلات وورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة، و ذلك بإشراف أسرهم أو أقدمهم في الحرفة على شكل أسري يغيب فيه الإستقلال. و قد كان أصحاب الحرف يكونون طائفة يعملون على الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً من خلال منع التغيرات التقنية ، و تسعى للإستمرار في نفس الوتيرة من الإنتاج لتفادي نتائج إرتفاع الإنتاج بشكل كبير و تحسين نوعيته بما يعود على المعلم في الورشة من ثراء و تميز عن غيره من المعلمين، هذه الورشات تميزت بتنظيم دقيق من خلال التدرج في الوظائف أو الأجور ، و لم تقف الطائفة في رقابتها على الحد من الإنتاج و طرقه ووسائله ، بل تعدت ذلك لتشمل طريقة الحصول على المواد الخام، فالطائفة تشتريها أو البلدية و تبيعها للمعلمين منعا لإحتكار أحدهم لهذه المواد ، كما تحرم الطائفة المعلمين من العمل الحر لدى الغير كصانع للإحتفاظ بوحدة المعلمين.

أما الهدف الأخر لنظام المجموعات الحرفية الحفاظ على مكانتها في المجتمع من خلال توفير التشغيل و تخفيض البطالة من خلال قيام العامل بمختلف مراحل الإنتاج و لإستعمال أدوات بسيطة ، فالعمل كان على أساس الطلب أو الإنتاج الكبير، كما أنه لم يكن هناك تجار أو وسطاء بين المنتجين و المستهلكين فالإنتاج في الورشة الحرفية كان يتميز بعلاقات إجتماعية خاصة تتميز بجو من الثقة و الإحترام بين المعلم و الصانع و المتعلمين ، و نظام الورشة لم يكن هرمياً بل أفقياً حيث أن عادة ما يأخذ المتعلم بعد مدة من العمل مكانة المعلم ، إلى أن هذا النظام بدأت تظهر فيه مشاكل كتجميد الصانع في مرتبته طول حياته نتيجة قيام المعلمين بتوريث الصنعة لأولادهم و بالتالي إنتقال الصانع إلى عامل يومي أجير، و قد كانت الورشات حينذاك خاضعة للكنيسة التي كانت تعمل على تحديد الأسعار لحماية المستهلك

## محاضرات في تسيير المؤسسة

من التهافت نحو الأرباح المرتفعة، و لكن هذه الهيمنة بدأت في التلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية و الصناعية في أوروبا.

إلى أن نظام الطوائف لم يختفي نهائيا إلى بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل ، و من أسباب تدهور هذا النظام هي :

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية و الذين يتعاملون مع تجار يبيعون بأثمان زهيدة مقارنة بأثمان التجمعات الحرفي ، بالإضافة إلى إنتاج الرهبان الذي كان مستقلا و بأقل تكلفة إضافة إلى حرفي الريف الذين ساهموا في ذلك و لكن بنسبة أقل.

- خروج الصناع من الإنضباط الجماعي للمعلمين ، فالصناع كونوا ورشات منافسة للطوائف مع أن الخلافات بين الصناع و المعلمين أدت إلى تدخل السلطات البلدية ما انتج ضعف سلطة المعلمين و الطوائف أيضا.

- تحول بعض التجمعات الحرفية و الطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها ، ما أدى إلى إنشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة ما زاد من ذلك هو التخصص في العمل ، حيث إهتمت كل ورشة بإنتاج مرحلة معينة من العملية الإنتاجية الكلية التي كانت تتم في نفس الورشة سابقا.

- إتساع السوق و إرتفاع الطلب على المنتجات ما أدى إلى ظهور الوسطاء الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها ، و ظهور عملية تخزين السلع و بيعها بالجملة و بأسعار مفيدة ما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية.

### 3/النظام المنزلي الحرفي :

يعتبر هذا النظام همزة وصل بين النظام الحرفي الجماعي و نظام الإنتاج الرأسمالي ، فظهور طبقة التجار الرأسماليين الذين يعملون على الحصول على المنتجات في ظروف مرضية من خلال التعامل مع المجموعات الحرفية و الإتصال بالأسر في



## محاضرات في تسيير المؤسسة

المنازل و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة ، و التجار وجدوا سوقا للعمل في الأسر الريفية المستعدة لزيادة دخلها من خلال إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة تمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة.

و مع مرور الزمن أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل من خلال إرغامهم بالدفع النقدي الفوري أو بالتسبيق ، ثم أصبح يطالبهم بزيادة الإنتاج بالمواصفات و الكميات التي يرغب فيها ، و هكذا أصبح هناك عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار رؤوس الأموال ، و كل منهما مرتبط بالأخر إرتباطا نفعيا، و قد عايش هذا النوع من الإنتاج النوع الأخر ألا و هو نظام الطوائف و الجماعات الحرفية.

### 4/ ظهور المانيفاكتورة :

لقد أدى إرتفاع طلب المجتمع الأوروبي نتيجة لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة ، و لإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى و ظهور الإكتشافات الجغرافية أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج اليدوية و عملوا على إيجارها لأشخاص و اسر داخل المنزل، و مع مرور الوقت إستطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و لإستغلال وسائل الإنتاج أكثر، لذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي (LA MANUFACTURE) التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم ، إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو صاحب النهي و الأمر، و يقوم بإستدعاء أو طرد العمال و يتحكم في ظروف الإنتاج و جلب المواد الأولية و صرف المنتوجات، و لقد كان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين أساسيين :

- منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك ، و فيها يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

- منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرفة مختلفة يتشاركون و يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين كإنتاج عربة الخيل التي يشترك فيها النجار و الحداد ....

## محاضرات في تسيير المؤسسة

هذه الفترة أعتبرت كمنعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي و في تاريخ المؤسسة الإقتصادية ، و ما ميز المانيفاكتورة الرأسمالية وقوع الإضطرابات لعدم إنصياح العمال إلى الإنضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها لتغيير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية.

### 5/ المؤسسة الصناعية الآلية :

إن توفر الأسباب من إكتشافات علمية موجهة للإنتاج الصناعي و إتساع السوق ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى(تحتوي على وسائل عمل آلية بعد المانيفاكتورة اليدوية)، و أول إختراع كان في ميدان النسيج و هو آلة غزل على يد (جون وات) سنة 1735 ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن 18 ، ووفقا للإقتصاديين فإن نشوء و تطور هذه المؤسسات كان لعدة أسباب منها :

● **السبب التقني**: لإستعمالها الواسع للمياه و الطاقة ، و قد كتب **DAVID LANDES** أنه تطلبت الثورة

الصناعية آلات لم تعوض العمل اليدوي فحسب بل فرضت تمرکز الإنتاج في فبركات **FABRIQUES**.

● **سبب التكاليف و الأسعار**: ما ساعد على تطور الفبركة هي مردوديتها المرتفعة و تطبيقها لأسعار منافسة نتيجة إنخفاض التكاليف و إرتفاع المردودية.

● **سبب المراقبة**: إن دخول الآلات في الصناعة ليس السبب الوحيد في نجاحها ، وإنما أيضا الإدارة المحكمة حيث

نشأت ظروف ملائمة للمنظم الذي يستطيع من خلالها التحكم في العمال و في العملية الإنتاجية.

و منذ تلك الفترة شهدت المؤسسات الإقتصادية تطورات نتيجة توفر لمجموعة من الشروط هي :

- ظهور و تكوين شركات تجارية و ملاحية كبيرة كالشركة الهولندية للهند الشرقية سنة 1662 مع تطور الأمم و اعتمادها

البرجوازية، و أصبح الملك يمثل المصلحة العامة من خلال قيامه بإنشاء الشركات.

## محاضرات في تسيير المؤسسة

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة (بنك أمستردام المركزي 1608 ، بنك إنجلترا 1694) ، و التي لعبت دور في تنظيم الحياة الاقتصادية و إتساع الأنشطة بعد أن سمح بإستعمال القروض بفوائد من جهة ، و إتساع نشاط الدولة الإقتصادي من جهة أخرى.

- ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع ، هذه الإختراعات أثرت في الصناعة تأثيرا كبيرا كظهور آلة لف الحرير سنة 1917 ، و الآلات المستعملة في صناعة الحديد و الطاقة.

● **الثورة الفكرية**: بإنفصال الحياة العلمية عن الكنيسة ظهر العديد من الفلاسفة الذين كانوا يركزون على قوة العقل البشري و تقديسه ، و إعتبره محور الحياة الإجتماعية و تحريره من كل القيود التي تنقص من مبادراته و نشاطه و قوة إبتكاره.

● **الإصلاحات الزراعية**: في الفترة الممتدة بين نهاية القرن الثامن عشر و نهاية القرن التاسع عشر تمت إصلاحات زراعية خاصة في إنجلترا ، ساهمت في إنتشار الإقتصاد النقدي و زيادة الطلب على المنتوجات الزراعية و إرتفاع الإنتاجية في الزراعة و تحرير اليد العاملة و تحسين مداخل الفلاحين.

● **النمو الديموغرافي** : كان نتيجة إرتفاع المواليد و إنخفاض الوفيات نتيجة لتحسن ظروف المعيشة، سمح بتدعيم المؤسسات و الأنشطة الصناعية التي تستعمل اليد العاملة كمستخدمين ، و تعتبر كمصدر للطلب على السلع و الخدمات التي تقدمها، و قد كان للحرب العالمية الأولى بمساوئها دور في تطور الصناعات الحربية و تنظيم المؤسسات الاقتصادية و تطبيق التكنولوجيا في الصناعة المدنية.

### 6/التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات :

إن تطور الإقتصاد الرأسمالي و زيادة الإنتاج الصناعي و الزراعي الكبير أدى بالمؤسسات إلى إتباع إستراتيجيات تكتل فيما بينها لمواجهة المنافسة ، و الدخول إلى الأسواق الخارجية كمنتج في أكثر من بلد خارجي .

### 1.6. التكتلات الاقتصادية أو الإحتكارات : إتجهت المؤسسات الإقتصادية إلى التركيز و التجمع للتمكن من الصمود

في السوق أمام المنافسة ، و ذلك بإستعمال قوة وجودها أو بالتحكم في أسعار المنتوجات و أسواقها.

هذه التجمعات إزدادت كبرا و تأثيرا و من أهمها :

**الكارتل** : ظهر هذا النوع في نهاية القرن التاسع عشر (19)، ففي ألمانيا تكونت هذه التجمعات سنة 1873 أهمها نقابة

الفحم سنة 1873 و كارتل الصلب سنة 1904، و الكارتل هو تركب عدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل إتفاق

فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها أو توزيع الأسواق فيما بينها ، على أن تبقى كل منها مستقلة ماليا و

قانونيا و هكذا يتم التحكم في سوق المنتوجات المعنية، و عليه تحقق المؤسسات أرباحا مضاعفة و تختفي المنافسة

الحقيقية، و في هذا النوع يتم تطبيق أسعار أكبر من أسعار السوق العادية.

**التروست** : و هو تكتل ينتج عن إندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه إستقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية المعنية ، و

ينشأ هذا النوع بعدة طرق كإندماج أكثر من مؤسسة أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر من خلال أحد الشركاء أو مجموعة

منهم ، و هذا النوع نجده بصفة كبيرة في قطاع صناعة السيارات (**G.M.C**) أو المواد الغذائية (نسلي) ، و من خلال

التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا منها تحسين مردوديتها و إنخفاض أسعار منتجاتها.

**شركة التملك LE HOLDING** : مع توسع الأسواق المالية و كبر المؤسسات الاقتصادية و ظهور ميكانيزمات

معقدة للمعاملات بين البنوك و المؤسسات من خلال البورصة ، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد

من المؤسسات في قطاعات أو فروع إقتصادية متشابهة أو مختلفة ، صناعية أو تجارية أو مالية لتصبح شبكة من المؤسسات

الإستراتيجية ، و توجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين و أعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد إستقلالها القانوني.

### 2.6. الشركات المتعددة الجنسيات : و التي تسمى بالدولية و العالمية و العبر دولية ، فهي التي تقوم بعمليات كبيرة و

متشعبة جدا في البلدان الأخرى ، و تمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة و تمارس نشاطها في ستة (6) بلدان على الأقل ، و

البعض يعتبر المؤسسة متعددة الجنسيات عندما يصبح 20 % من رأسمالها موظفا في منشآت خارجية ، أو هي المؤسسة

## محاضرات في تسيير المؤسسة

التي تعادل أعمالها في الخارج من حيث الهيكل و النشاطات لنشاطها في بلدها الأصلي مع توجه الإدارة إلى توزيع مواردها على الجزئين.

أما (فرنون) فيقول أن الشركات المتعددة الجنسيات هي مجموعة من المؤسسات ذات إتماءات قومية مختلفة و لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة ، و من العوامل التي ساعدت على تحول المؤسسات أو الشركات الوطنية إلى مؤسسات متعددة الجنسيات خلال السنوات 1950-1970 التي تعتبر كفترة خصبة لنموها هي :

- الحصول على إمكانية الوصول إلى مصادر قوة العمل و الطاقة المنخفضة التكاليف.
  - التخلص من التقيد بالمقاييس التقنية لحماية البيئة و تجنب تخفيض تلوثها.
  - الإقتراب من الأسواق الخارجية التي تزداد إتساعا.
  - الحيلولة دون إستيلاء المنافس على الأسواق الخارجية و مصادر المواد الأولية.
  - الإلتفاف على التشريعات الوطنية المناهضة للتروستات في البلد الأصلي .
  - تقليل تأثير التقلبات الإقتصادية الدورية في السوق الداخلية على الشركات الأصلية الكبرى و تحييدها قدر الإمكان.
- هذه العوامل تعتبر كأسباب تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- دخول أسواق خارجية بشكل أحسن من مجرد التصدير إليها ، و ذلك بالإنتاج فيها للإقتراب أكثر من المافسين و التكيف مع ظروفها.

- تخفيض تكاليفها بإخفاض تكاليف عوامل الإنتاج الأساسية من مواد أولية و يد عاملة ، و الضرائب في حالات كثيرة بإعتبارها وسيلة إجتذاب المستثمرين في البلدان النامية خاصة.

- تخفيض الأخطار و توزيعها بحيث عملية توزيع الإستثمارات الموارد المالية في أكثر من بلد و ظروف مختلفة سياسيا و إقتصاديا و أمنيا ، و مصادر مواد يجعل الأخطار المحتملة قليلة أو عديمة المفعول على حياة الشركة و إهتزازها بواسطة التعويض بين الفروع المختلفة لها.

## المبحث الثاني: أنواع و تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة و متعددة كوحدة حرفية تقليدية أو إنتاجية متوسطة ، و تتخذ عملية تصنيف المؤسسات عدداً من المعايير من أهمها :

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى :

### 1/المؤسسات الخاصة :

و التي بدورها تتخذ الأشكال التالية :

**1.1.المؤسسات الفردية :** و هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد أو عائلته ، فهذا الشخص هو من يقدم رأس المال

المكون الأساسي لهذه المؤسسة ، و يأخذ هذا النوع أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية ، تجارية ،..... و من مزايا هذه المؤسسات نجد :

- السهولة في التنظيم و الإنشاء.

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة ، هذا ما يعتبر دافعاً للعمل بكفاءة و جد و نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة ، الأمر الذي يسهل العمل و عملية إتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي يمكن أن تنتج في وجود الشركاء.

إلا أن هذا النوع نجد فيه العيوب التالية :

- قلة رأس المال ، كون صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بالعنصر المالي.

- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

- قصر وجهة النظر و ضعف الخبرة لدى المالك ما يعرض المؤسسة إلى مشاكل فنية و إدارية.

- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو المسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

**2.1. مؤسسات الشركات:** و التي يتوزع فيها التنظيم و رأس المال بين عدة أشخاص، هذا النوع لا يمكن قيامه إلى بتوفر

الرضا بين الشركاء ، و من بين أنواع هذه المؤسسات نجد :

### النوع الأول : شركات الأشخاص

فهي إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية ، فهي تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر.

هذا النوع من الشركات لديه مزايا و عيوب هي :

#### المزايا : و هي

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه.

- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء ، مع سهولة إمكانية الحصول على قروض.

- تفادي الشركاء من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.

#### العيوب : و هي

- مسؤولية غير محدودة للشركاء.

- ظهور بعض المنازعات بين الشركاء و سوء التفاهم و التناقض و التعارض في بعض القرارات ما يعود بالسلب على

المؤسسة.

و شركات الأشخاص تنقسم بدورها إلى :

❖ **شركة التضامن :** يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمتها و تختلف من شريك إلى آخر، في حين أن

إلتزاماتهم بواجباتهم إتجاه المؤسسة تفوق ما يقدمونه من حصص لتشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، كما أن

## محاضرات في تسيير المؤسسة

تسييرها قد يطلع بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث ممارسة التسيير تكون بإسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة، أو بإسم أحد الشركاء و يتقاضى الشركاء أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالها و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدثت.

❖ **شركة التوصية :** و تتكون من طرفين ( شركاء متضامنين ) و هم مسؤولون عن ديون الشركة، و مسؤوليتهم تتحدد بقدر حصصهم، و نجد فيها شركة توصية عادية و فيها لا يمكن للشركاء الموصين تداول حصصهم، أما الثانية فهي شركة توصية بالأسهم ، و فيها تتخذ حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول، و في شركة التوصية لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة و لا يظهر إسمه في إسم الشركة.

❖ **شركة المحاصة :** هي شركة لا تتمتع بشخصية إعتبارية و لا رأس المال و لا عنوان ، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع إقتصادي بتقديم حصة مالية ، أو عمل بهدف إقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، و إدارتها يمكن أن تكون من طرف مجموعة الشركاء أو من طرف شخص خارجي عنهم.

### النوع الثاني : الشركة ذات المسؤولية المحدودة

ظهرت أول مرة في القانون الألماني التجاري سنة 1892 ثم أدخلت في القانون التجاري الفرنسي سنة 1925. أما في القانون التجاري الجزائري فهي شركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما يقدموه من حصص، قيمة رأسمالها محدود و عدد الشركاء محدود أيضا مع محدودية مسؤولية الشريك إلا بقدر الحصص التي يقدموها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول .

### النوع الثالث : شركات الأموال ( المساهمة)

هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم التي تتكون متساوية و قابلة للتداول ، هذه الأسهم يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الإكتتاب العام و لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار الأسهم المشتراة، و الشركاء يتقاضون أسهمهم على شكل أرباح موزعة و التي تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة.



و لهذا النوع من المؤسسات مزايا و عيوب و هي :

**المزايا :** و هي

- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع.
- حياة المؤسسة أكثر إستقرارا.
- إمكانية إستخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية.

**العيوب :** و هي

- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب المساهمين فيها.
- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.
- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الإهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهما غير المساهمين.

**2/المؤسسات العمومية ( العامة):**

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أي أن راس المال فيها يكون مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية ، و سلطة القرار فيها ترجع إليها أيضا فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا، كما أنه لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة، هذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق مصلحة المجتمع و خيره .

**ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب المعيار الإقتصادي :**

في أي مجتمع كان نجد ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية هي :

**1/القطاع الأول (الفلاحة) :**

يجمع المؤسسات المتخصصة في الزراعة(الفلاحة) بمختلف أنواعها و تربية المواشي و أنشطة الصيد البحري.

### 2/القطاع الثاني (الصناعة) :

و يجمع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للإستعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط ، فهو يشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة ، بالإضافة إلى صناعات تحويل و تكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة و غيرها ( الصناعات الإستخراجية).

### 3/القطاع الثالث (الخدمات):

يتمثل في المؤسسات الخدمائية ، أي المنتجات المنتجة للخدمة (التوزيع،النقل،السياحة،البنوك و التأمين....). بالإضافة إلى القطاعات الثلاثة السابقة هناك من يضيف قطاعا رابعا و هو المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى كالإعلام الألي و الأمن و الإستشارة.

### ثالثا:تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية :

حسب هذا التصنيف نجد الأنواع التالية :

#### 1/المؤسسات الخاصة :

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد ( أشخاص ، شركات أموال....).

#### 2/المؤسسات العامة (العمومية) :

و التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية.

#### 3/المؤسسات المختلطة :

ظهرت هذه المؤسسات أول مرة في ألمانيا في القرن التاسع عشر و إنتشرت فيما بعد لتعم أوروبا و بعض الدول الأخرى ، هذه المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص، و غالبا لا

تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 % من رأس المال لكي تبقى هذه المؤسسة المختلطة تسيير طبقا للأهداف العامة و للصالح العام.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم :

وفقا لهذا التصنيف نستعمل عوامل الإنتاج المختلفة التي نستعملها كمؤشرات لقياس حجم المؤسسة و هي :

1/ عدد العمال : و هو معيار الحجم الأكثر إستعمالا و نجد فيه :

1.4. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم : و تتوزع إلى :

✓ مؤسسات مصغرة و التي تستعمل من 1 إلى 9 عمال.

✓ مؤسسات صغيرة و التي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.

✓ مؤسسات متوسطة و التي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

و ما ميز هذه المؤسسات أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي و تستعمل طرق تسيير غير معقدة.

2.4. المؤسسات الكبيرة : و هي التي تستعمل أكثر من 500 عامل ، فهي لديها دور معتبر في الإقتصاد الراسمالي

المتطور من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي ، أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها كالشركات المتعددة الجنسيات.

2/ حجم الأرض أو المحل المادي : يعتبر هذا العنصر سهل القياس يمكن إستعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي

ترتبط نشاطها كبير بالمساحة التي بحوزتها.

3/ رأس المال : و الذي يمكن أن يأخذ الأشكال التالية :

1.3. رأس المال القانوني : وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس و الملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن

تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات.

## محاضرات في تسيير المؤسسة

**2.3. رأس المال (الدائم) :** يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة ، بالإضافة إلى كل الإحتياجات و

الديون طويلة الأجل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.

**3.3. رأس المال التقني :** يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الإقتصادي عند ماركس و هذا يبدو أحسن مقياس

للمؤسسة الإقتصادية و لكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الإقتصادي ، فلا يصح أن نقارن مثلاً مؤسسة تجارية

بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية ، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالاً ثابتاً كبيراً.

### المحور الثاني: تطور الفكر الإداري.

ساهمت دراسات ونظريات الباحثين في مجال الإدارة في تطور الفكر الإداري وظهر ما يعرف بمدارس إدارية تتباين فيما بينها من حيث الأفكار والنظريات، حاولت جميعها تفسير الإدارة، وقد كانت المدرسة التقليدية السبابة في الفكر الإداري تلتها السلوكية وأخيراً المدرسة الحديثة.

هذا ما سنحاول عرضه في هذا المحور من خلال إبراز رواد كل مدرسة وتوجهاتهم، بالإضافة إلى تقييم كل مدرسة.

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

يرجع ظهور المدرسة الكلاسيكية إلى نهاية القرن التاسع عشر، وذلك بعد قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما أحدثته من بروز مجموعات لأصحاب الأعمال والصناعات وزيادة الإنتاج، وما نجم عنه من مشكلات بين اصحاب العمل والعمال ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

- نظرية الإدارة العلمية.

- نظرية التقسيم الإداري.

- نظرية البيروقراطية

#### 1- نظرية الإدارة العلمية (1890 - 1930):

تقوم الإدارة العلمية أساساً على فكرة مؤداها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وأن تلك الطريقة المثلى يجب أن يتدرب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد وحذف من حركاته ما يعيق أداء عمله وفقاً لتلك الطريقة، وليترتب على زيادة الإنتاج الحصول على أجور تشجيعية، وبشكل عام فإن نظرية الإدارة العلمية ركزت على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.

-الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على النواحي الداخلية في المنظمة، فهي اعتبرت نظام المنظمة نظاماً مغلقاً، بمعنى أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية مثل التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة.

### 1-1-رؤاد نظرية الإدارة العلمية:

يعد كل من فريدريك تايلور (1856- 1915) وفرانك جلوبرت (1868- 1924)، هنري جانت (1861- 1919)، هارنغتونامرسون (1853- 1931) من أهم المهندسين في إبراز نظرية الإدارة العلمية

### 1-1-1-فريدريك تايلور (Frederick Tylor):

يعتبر فريدريك تايلور مؤسس هذه النظرية وهو مهندس أمريكي في إحدى كبريات شركات الحديد والصلب في أمريكا عاملاً ومراقباً، قبل أن يحصل على شهادة في الهندسة، وقد كان شديد التأثير بالفترة التي سبقت حصوله على الشهادة وتسلمه وظائف إدارية في تلك الشركة وخاصةً بالنسبة لأساليب تصميم العمل وسلوك العمال وأدائهم. أما فكرته الأساسية فكانت تعتمد على أنه يمكن رفع إنتاجية العامل الضعيفة بأقل جهد مع الحصول على أجر أحسن، من خلال التركيز على زيادة كفاءة العمال الذي يعتمد على التصميم العلمي للوظائف، وقد كان تصوره الأساسي يتمثل في وجود طريقة مثلى لأداء أي وظيفة، وأن هذه الطريقة المثلى لا بد أن يتم اكتشافها واستخدامها، وقد قدم أربعة مبادئ هامة تنبثق من البحث عن تحسين الإنتاجية وهي:

-تطوير علم حقيقي لكل جزء من الوظيفة المراد إنهاؤها وتحديد أفضل الطرق العلمية لأداء هذه الوظيفة، أو بعبارة أخرى الدراسة العلمية للعمل، والذي يتمثل في: تحليل، تفكيك، تحديد، توقيت العمليات وكل هذا التصميم للعمل من صلاحيات الإدارة، ولكن النتيجة تعود على العامل بالإيجاب، حيث يصبح ماهراً أو مختصاً في التنفيذ.

-اختبار العمال على أسس علمية وتحمل كل عامل مسؤولية إنجاز الوظيفة التي تناسب مع اختياره، من خلال التركيز على بعض الخصائص مثل المقدرة، قوة العضلات.

-تثقيف العمال وتطويرهم والتأكد من أنهم يستعملون أفضل الوسائل العلمية، محاولة منه إيجاد محفزات يتجاوب معها العمال، وزيادة الأجور للعمال الذين ينتجون أكثر.

-التعاون الودّي بين الإدارة والعمال، بإيجاد رئيس للعمال يعطي تعليماته ويشرف على العمال المكلفين بإنجاز خطوات العمل ومراحله، وهذا طبعا بعد تجزئة وتقسيم النشاطات.

وفي مجال التنظيم الوظيفي قسم تايلور الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنظمة في حقل تخصصه، واصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه، وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من الإسهامات الإيجابية التي حققتها أفكار فريدريك تايلور، إلا أنه لم يسلم من الانتقاد في العديد من الجوانب منها:

- أهمل العنصر البشري وأعتبره آلة.

- وصف الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل إلا إذا اقتيد إليه.

- ركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي.

- لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور.

- لم يوفق في وضع هيكل تنظيمي للمنظمة.

- تجاهل العلاقة بين المنظمة والبيئة.

- تجاهل الأقدمية في المستويات الإدارية

### 1-1-2- فرانك وليليان جيلبرت (Frank Lilian Gilbreth):

لقد قاما فرانك وزوجته ليليان بدراسة وتحليل أفكار نظرية الإدارة العلمية، واهتما بدراسة الحركة والزمن، بحيث كان لهما الفضل في إبراز أهمية وقيمة هذه الدراسات التي أطلق عليها فيما بعد بدراسة الحركة والزمن (Time And Mation)، وذلك لكونها تضمن تقسيم وتبسيط إجراءات العمل واستبعاد كل الحركات الزائدة لضمان إنجاز أكبر كمية وبأقل تكلفة ممكنة، فلتحقيق هذه الغاية قسما الأعمال إلى أنشطة رئيسية تتابعية إلى أن وصل إلى أصغر نشاط يمكن مشاهدته زمن بدايته ونهايته، واستطاع أن يحدد لكل وحدة صغيرة من العمل زمناً معيارياً لأدائها، وبعد أن تمكن من استبعاد الحركات الزائدة قام باحتساب الزمن المعياري اللازم لكل نشاط من النشاطات، وانبرى في تدريب العمال على كيفية تنفيذها لرفع الفعالية والكفاية الإنتاجية للعمال، بحث تمكن من زيادة إنتاجية العامل في بناء الطوب من 120 وحدة إلى 350 وحدة في الساعة، أي بمعدل 192% عما كان عليه الحال.

وقد حاول تطبيق هذه المفاهيم على بناء وتصميم المصانع وورش العمل الصغيرة وتنظيم الآلات وخطوط الإنتاج بداخلها، وتوزيع العمال.

<sup>1</sup> - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 49- 50 بتصرف.

### 3-1 هنري جانت (Henry Gantt):

يعتبر هنري جانت (Henry Gantt) من المفكرين الذين أسهموا في الفكر الإداري من خلال:

#### • خرائط جانت (Gantt Chart):

تعتبر خرائط جانت (Gantt Chart) من الأدوات التي تستخدم في وظائف التخطيط والرقابة، لأنها تظهر العلاقة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يتم في وقت محدد (جدولة العمل)، كما أنها تستعمل بالنسبة للفرد أو للمشروع (المنظمة) ككل. ومن أهم الخرائط التي توصل إليها جانت (Gantt) ما يلي:

- خريطة سجل الآلة: توضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وتبين الوقت الضائع لكل منها.
- خريطة سجل العامل: توضح مقدار الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله.
- خريطة التصميم: توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها، لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات.

- خريطة التحميل: تكون بين كمية العمل المطلوب لكل جزء من أجزاء المصنع أو للمصنع ككل.

• **نظم الأجور:** يعتقد جانت (Gantt) أن العامل يجب أن يحصل على حد أدنى من الأجر، وقد انعكس اعتقاده هذا على نظام الأجور الذي قدمه، فالعاملين الذي ينتجون عند المستوى الأدنى أو اقل يحصلون على أجر معين ثابت، أما العاملون الذين تتعدى إنتاجيتهم المستوى الأدنى فإنهم يحصلون على مكافأة تضاف إلى الأجر الثابت.

وبهذا فإنه يختلف عن تايلور في هذا الجانب، حيث أن تايلور ربط بين الأجر وحجم إنتاج العمال، فإذا زادت كمية الإنتاج فإن ذلك يؤدي إلى أجر أفضل والعكس صحيح.

#### 2- نظرية التقسيم الإداري (العملية الإدارية):

رائد هذه النظرية هو الفرنسي و القائد الإداري هنري فايول (Henry Fayol) (1841-1925)، والذي يعتبره البعض بأبو إدارة الأعمال، لأن مساهمته أدت إلى ولادة الإدارة كتخصص إدارة الأعمال، فالإداري حسب هذه النظرية (الإداري العلمي) هو إداري يتفرغ لوظيفة الإدارة، أي يتفرغ لأعمال تخطيط ما تقوم به دائرته، تنظيمها، مراقبة ما يحدث فيها، وتوجيه العاملين فيها، وهو يؤدي هذه العمليات وفق مبادئ خصصها هنري فايول في أربعة عشر مبدأ لتوجيه المدير، تتمثل في:

\*تقسيم العمل: يتعلق بمفهوم التخصص في العمل.

\*السلطة: السلطة الرسمية والشخصية.

- \*الانضباط: الذي يعتمد على إطاعة التعليمات واحترام المدير.
- \*وحدة الأمر: استلام أي موظف للأوامر من مدير واحد.
- \*وحدة التوجيه: وجود خطة واحدة وتنسيق واحد لمجموعات الأنشطة التي ترمي إلى تحقيق نفس الأهداف.
- \*خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: الدعوة لترجيح مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد.
- \*تعويض العاملين: عدالة طريقة دفع أجور العاملين.
- \*المركزية: تعتمد درجة المركزية المطلوبة على الوضع وعلى قنوات الاتصال الرسمية.
- \*التسلسل الهرمي: تقيد العاملين بخطوط السلطة بقنوات الاتصال الرسمية.
- \*الترتيب: وضع كل شيء في المكان المناسب.
- \*المساواة: تنتج عن اللطف والعدالة في المعاملة.
- \*الاستقرار الوظيفي: يدعو هذا المبدأ إلى التخطيط المنظم لشؤون العاملين من أجل المحافظة على استمرارية توظيف العاملين واستقرارهم.
- \*المبادرة: تشجيع العاملين على المبادرة والابتكار مع التركيز على التنافس الشريف بينهم.
- \*روح الفريق: التأكيد على بناء الانسجام والتعاون والتماسك داخل المنظمة.
- أما في مجال وظائف المدير فقد أكد هنري فايول بأنه ملزم بالقيام بالوظائف الإدارية الخمسة والمتمثلة في:
  - \*التخطيط. \*التنظيم.
  - \*إصدار الأوامر. \*التنسيق.
  - \*الرقابة.
- فضلا عن ذلك فقد حدّد فايول الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي:
  - \*صفات طبيعية وتشمل الصحة والقوة والعزم.
  - \*صفات ذهنية وتشمل القدرة على الفهم والإدراك والحكم الصائب والتفكير المنطقي وغيرها.
  - \*صفات أدبية خلقية وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعداد لحمل المسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس.
  - \*صفات تعليمية أو تثقيفية وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل.
  - \*صفات فنية، ويعني بها فايول الإلمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصل مباشرة بالعمل.
- كما حصر فايول نشاط منظمات الأعمال في ستة أنشطة رئيسية نوضحها كما يلي:



\*النشاط الإنتاجي الفني، ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

\*النشاط التجاري ويتعلق بشراء المواد الاولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

\*النشاط المالي، وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى، مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

\*نشاط الحماية من المخاطر يركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الافراد في المنظمة وكذلك إنتاج سلع سليمة وأمينة.

\*النشاط المحاسبي ويتضمن توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية، مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

\*النشاط الإداري، ويمثل العمليات الإدارية الأربعة، التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة.

ساهمت أفكار وملاحظات فايول على فهم عميق للإدارة وإمكانية تعميم وتطبيق مبادئها على جميع المنظمات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية، وأهم ما يميزها هو مقدرته على حصر الأفكار وتحليلها.

ويختلف فايول عن تايلور في أنه ركز على فئة الإداريين (الإدارة العليا)، بينما ركز تايلور على فئة العمال وعلى إدارة الورشة أو المصنع الصغير، بالإضافة إلى ذلك اعتبر الادارة بالنظرية التي يمكن تعلمها في الجامعات وناقض فكرة التنظيم الوظيفي التي جاء بها تايلور، في المقابل أهملت هذه النظرية التنظيم الغير الرسمي في المنظمة والنواحي الإنسانية، وإهتمت فقط بالأمور المتعلقة بزيادة الإنتاج والكفاية الإنتاجية.

### 3- النظرية البيروقراطية (1864-1920):

تعني كلمة البيروقراطية حكم المكاتب، حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين: Burea وتعني المكتب، Cratois وتعني حكم، حيث أراد فيبر (Max Weber) تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى، ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب خاصة وجود قواعد رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية.

تفترض هذه النظرية أنّ الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج الديمقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، وقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد للسلوك.

### 3-1- المبادئ الأساسية للنظرية (البيروقراطية):

بيّن ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الاداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.
- الالتزام بالسرية في جميع أعمال المنظمة مع تفاوت في درجتها حسب طبيعة عمل المنظمة.
- التدوين الكتابي لمختلف الأوامر والقرارات والتعليمات في مستندات خاصة بالمنظمة.

### 2- الإنتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

واجهت البيروقراطية العديد من الانتقادات والعيوب من أهمها:

- خوف العاملين من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء.
- عدم اهتمام العاملين بصالح المنظمات، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.
- الإجراءات والقواعد تؤدي إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده، ثم إلى تحجره، مما يزيد الأداء صعوبة.
- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- تضخم الأعباء الروتينية.

ثانياً: المدرسة السلوكية.

ظهرت هذه المدرسة استجابة للتغيرات العنيفة التي أصابت المجتمعات الغربية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التقدم الذي حدث في مجال العلوم السلوكية كعلم النفس والاجتماع وعلم الإنسان.

وقد ساهمت في تطوير هذه المدرسة العديد من الأسماء امثال ماري باركر فولتين، شستر برنارد، هاربرت سايمون.

### 1- حركة العلاقات الإنسانية:

جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية من روادها التون مايون (Elton Mayo). تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسة هوثورن (1927- 1932) بمصنع إلكتروني وستورنار (Electric Westerne) بشيكاغو تحت إشراف التون مايو، والتي كانت على النحو التالي:

\***التجربة:** تتمثل في دراسة تغيرات البيئة المادية وشروط العمل (الإنارة، مواقيت العمل، أسس احتساب الأجور، أوقات الراحة...) على الإنتاجية وذلك على مجموعة من العمال المتطوعين.

\***النتائج:** كانت النتائج متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، بحيث لاحظ بأن الإنتاجية ارتفعت في كلتا الحالتين، عند تحسين شروط العمل وحتى عند عدم تحسين شروط العمل، فإن الإنتاجية استمرت في الارتفاع (الأثر غير المنتظر).

أما أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسة هوثورن فهي كالاتي:

\***المنظمة نظام جماعي،** بالإضافة إلى كونها نظام فني، وان هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

\***لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط،** فالحوافز المعنوية لها دورها في إثارة دوافع الأفراد.

\***تلعب الجماعة غير الرسمية دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.**

\***يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.**

\***ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد العامل وإنتاجيته.**

\***من الضروري تطوير نظام فعال بين مستويات المنظمة المختلفة، لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.**

\***يحتاج مدير والمنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.**

\***يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.**

## محاضرات في تسيير المؤسسة

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، إلا أنها واجهت جملة من الانتقادات من أبرزها ما يلي:

\* التركيز على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية كالعوامل المادية والتكنولوجية، الهيكل التنظيمي.

\* النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

\* التركيز على الحوافز المعنوية وإغفال أثر الحوافز المادية في تشجيع الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف.

\* نظرة العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أدائه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

### 2- نظرية (Y و X) لدوجلاس ماكريجور (الافتراضات السلبية والإيجابية):

وضع دوجلاس ماكريجور (Douglas Megregor) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وأضاف واحدا منها بافتراضات X السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضات Y الإيجابية.

### 2-1- الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها لأجل تحقيق أكبر نفع اقتصادي، وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد من أن توجه جهودها البشرية وتهمين على نشاطاتها وتحدد سلوكها، أملا في تحقيق أكبر حصيلة اقتصادية، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه، وذبك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية:

\* إن الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل.

\* إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

\* يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

\* يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

\* تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورة كي يعمل.

\* يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات، اتخذت الإدارة أسلوبين في تعاملها، القوة (سياسة العصا) في إدارة جهود الأفراد، واللين والتراخي في تعاملها مع الأفراد كالتسامح وارضاء رغباتهم.

## 2-2- الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات Y)

تخالف افتراضات (Y) تلك الافتراضات في السلوك الإنساني، والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، من منطلق إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

\*تنظر للبشر على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد أمال الإدارة وأهدافها.

\*تحمل العاملين لمسئولياتهم وتوجيههم نحو أهداف المنظمة ليس من عمل الإدارة، بل هو مغروس في نفوسهم، وما على الإدارة إلا إعانتهم على ذلك.

\*الإنسان يطلب الحرية في العمل، والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

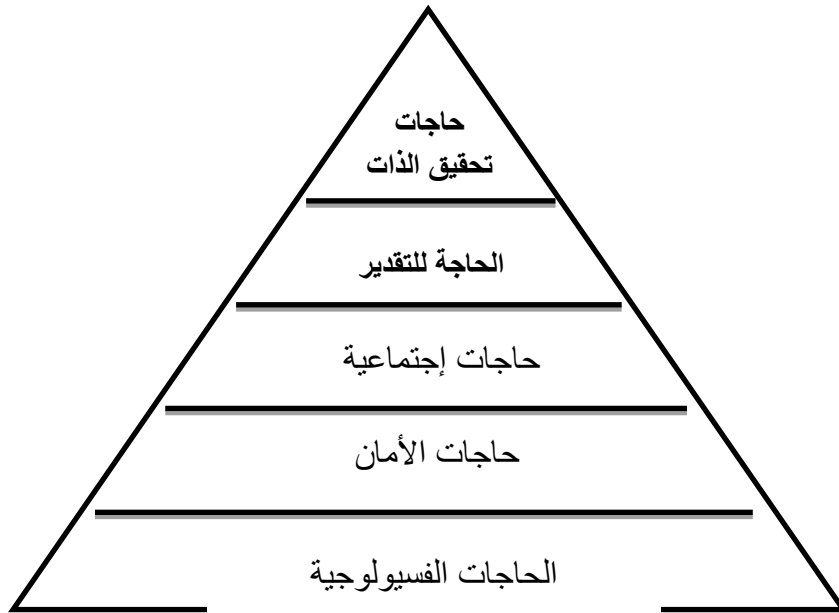
\*الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

وما يلاحظ أن نظرية (X و Y) لدوجلاس (Douglas) ركزت على العمال (المورد البشري فقط)، بحيث تضمنت نظريتين سلبية وإيجابية اتجاه الفرد العامل في المنظمة، في حين أهملت باقي العوامل الأخرى كالفنية والتكنولوجيا المساعدة في تطوير أداء الفرد والمنظمة.

## 3- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (A. Masllouw):

تعتبر أعمال ابراهام ما سلو (1908-1970) Abraham Masllouw حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى اشباعه، وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وصولا الى حاجات تحقيق الذات كما يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محسن العامري، منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 63.

تقوم هذه النظرية على مبدأين رئيسيين، الأول مبدأ الحرمان من الإشباع، حيث الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين، في حين أن المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه لإشباعها، أما الثاني فهو مبدأ التدرج، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون السفلى قد اشبعت.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

وما يعاب على نظرية الحاجات لماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.

ومما ينبغي الإشارة إليه وجود نظريات ودراسات أخرى ساهمت في نشر قيم وتوجهات المدرسة السلوكية في العملية الإدارية كأعمال فريدريك هرزبرق (Frederick Herzberg) الذي ميّز بين تحفيزات الصيانة (ظروف العمل، النظافة في العمل...) والدافعية (الترقية، المسؤولية...) ومؤسسة ديناميكية الجماعة وتماسكها لبار كرفوليت (Perkerfollet) وبرنارد شوستر (Barnard Chester) الذي اعتبر المنظمة بالكيان الاجتماعي القائم على أساس التعاون بين أعضائه.

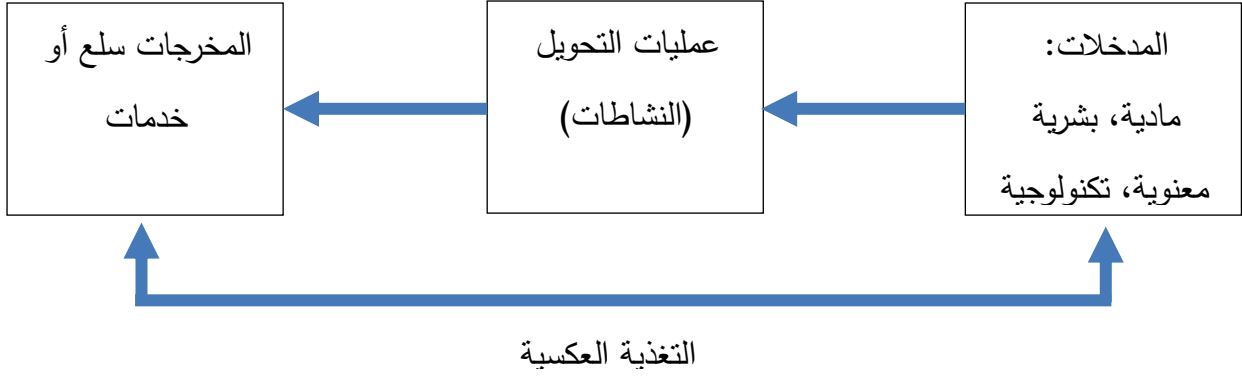
عرفت العديد من الدول بعد الحرب العالمية الثانية قفزة نوعية في جميع مجالات الحياة نتيجة تبنيها لأساليب علمية إدارية حديثة، تختلف في مضمونها عن المدرسة التقليدية والسلوكية، أطلق عليها اسم المدرسة الحديثة (الاتجاهات الإدارية المعاصرة)، تضم في فحواها العديد من المدارس كمدرسة النظم وعلم الإدارة، المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف ومدرسة الإدارة اليابانية.

#### 1- مدرسة النظم:

جاءت مدرسة النظم (L'approche Systémique) أو النظام الكلي لتدرس المنظمة والإدارة فيها على أنها كل متكامل، من خلال ما قدمه "برتالانفي" (Bertalanffy) و"بولدنيغ" (Boulding) و"سكوت" (Scott)، وقد بدأت مدرسة النظم أو النسق بافتراض أن البيروقراطية تعتبر نسق اجتماعي مع العديد من الأنساق (الأنظمة) النوعية التي تكون مؤهلة لأداء مختلف الوظائف مثل المحافظة على الإنتاج والتكيف مع بيئة الإدارة، وقد أشار فان فليت (V.Fleet) إلى النسق (النظام) بالفئة المترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل، بحيث لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر، مع احتفاظ كل عنصر (فئة) بذاتيته وخصائصه، وهي تمثل بذلك جزء من كل متكامل، ومما لاشك فيه أن هذه المدرسة كان لها دور أساسي في تطوير وتعميق النظرة إلى الظاهرة الإدارية، فالإدارة كنظام هي مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة التي تعتمد على بعضها، والتي تكون في مجموعة كلاً متكاملاً يتفاعل مع البيئة المحيطة، فداخل النظام المتكامل للإدارة توجد نظم إدارية فرعية كنظام التخطيط والتنظيم والرقابة، ونظم أنشطة فرعية كنظام الإنتاج والتسويق، كل هذه النظم ومستوياتها في مجموعها تكون منظومة للنظام الإداري، الذي هو جزء متكامل من البيئة المحيطة.

ويتكون النظام التنظيمي من أربعة عناصر أساسية نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): عناصر النظام.



المصدر: من إعداد الباحث

- المدخلات: وهي التي تدخل إلى النظام من البيئة وتعتبر المواد الخام، الأفراد، الأموال والمعلومات من أكثر المدخلات أهمية.
- عمليات التحويل: وهي التي تشمل على العمليات الفنية والإدارية التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: وتتمثل في شكل المنتج أو الخدمة، الربح أو الخسارة، سلوكيات الأفراد، المعلومات.
- التغذية العكسية: تتمثل في ردود أفعال البيئة بالنسبة لهذه المخرجات وعليه يمكن إجمال فوائد مدرسة النظم في مجال الإدارة في النقاط التالية:
- النظرة الكلية والشاملة في إدارة المنظمة، حيث ينظر إليها كنظام مفتوح مما يسمح للباحث الإداري من معرفة عناصر المشكلة الإدارية.
- تبرز أهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.
- ساهمت في ظهور العديد من المدارس والنظريات الأخرى التي استمدت قوتها من مدرسة النظم.
- لكن بالرغم من الاسهامات التي قدمتها مدرسة النظم إلا أنها واجهت انتقادات عديدة من أهمها أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغرض في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المدرسة



تركز على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير على النظام ككل.

### 2- المدرسة الموقفية (الظرفية):

بزغت المدرسة الموقفية إلى الوجود في بداية الستينات من القرن الماضي التي أكدت على عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية، فما تراه اليوم ملائماً قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، بفعل بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

● عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانياً ومكانياً) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.

● الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.

● تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي.

● طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزاً وتأثيراً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعية والمنظمة على حد سواء وتعد دراسات المفكران لورنس ولورش (Lawrence et Lorch) من أهم دراسات المدرسة التي تجاوزت الحالة المثالية إلى الحالة الواقعية. وبشكل عام فإن المدرسة الظرفية تقوم على حقيقتين أساسيتين هما:

● المتغيرات البيئية التي تضمنت كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

● المتغيرات الهيكلية وتتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمية وحجم المنظمة وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة ذاتها.

### 3- مدرسة علم الإدارة (الكمية):

تقوم مدرسة علم الإدارة أو الكمية (الرياضية) على افتراض أساسي يتمثل في إمكانية تحويل كل القضايا والظواهر الإدارية إلى نماذج رياضية قابلة للتحليل الرياضي، وأن مالا يمكن التعبير عنه يجب تجاهله، وفي هذا الإطار تسمح الحلول الرياضية التوصل إلى أفضل النتائج (تعظيم الإيجابيات وتدنية السلبيات) ، ومن أهم النماذج الرياضية المستعملة في مدرسة علم الإدارة نذكر ما يلي:

● نموذج البرمجة الخطية ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح وأقل تكلفة.

- نموذج النقل الذي يهدف إلى الوصول لأفضل شبكة نقل التي معها تقل تكاليفها إلى أدنى حد ممكن.
- نموذج شبكة بيرت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع.
- نموذج نظرية المباريات (الألعاب) والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع الزبائن والموردين والأطراف التي تتعامل مع المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية لها.
- وما يعاب على هذه المدرسة أنها افتقدت لمبدأ شمولية معالجة جميع القضايا الإدارية، بحيث يصعب التعبير عنها رياضيا (كالسلوك التنظيمي مثلا).

### 4- الإدارة بالأهداف:

- يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي لقيت رواجاً في الفكر الإداري، وقد أكد بيتر داركر (Peter Durker) -أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف- أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال خلق صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصورا شاملا وكاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الإنجاز فرق عاملة متجانسة الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعرف كذلك الإدارة بالأهداف بالأسلوب البسيط الذي يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي اشتراك جميع العاملين (قدر المستطاع) في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق الأهداف. فلتطبيق هذا الأسلوب ينبغي الامام بالعديد من العناصر من أهمها:
- توحيد أهداف المنظمة وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع الأهداف القومية أو الوطنية من ناحية أخرى.
  - اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياسا للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك.
- وبذلك فإن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات يحقق العديد من المزايا والقواعد من أهمها:
- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.
  - تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة.
  - تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المنظمات.
  - تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.

## محاضرات في تسيير المؤسسة

- تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل، وتساعد على تحسين عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة.

- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المنظمات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية.

لكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الإدارة بالأهداف إلا أنها واجهت انتقادات عديدة كصعوبة قياس الأهداف وتجسيدها في شكل نتائج، وعدم تأثر الأهداف الموضوعية بالعوامل البيئية الخارجية والتي تعمل فيها المنظمة بالإضافة إلى اغفال الجانب الإنساني اتجاه العمال والتركيز على الأهداف والنتائج فقط.

### 5- المدرسة اليابانية ونظرية (Z):

تنظر المدرسة اليابانية إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي، تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في السلوك الجماعي الكلي، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم، تذوب فيه المصلحة الشخصية و تحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لأعضاء المنظمة وللمجتمع بشكل عام، ويتحقق هذا الاندماج عن طريق زرع القناعة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل والجهد الجماعي التعاوني، وبفلسفة إدارية قائمة على النهج الديمقراطي والمشاركة، وأن المنظمة مكان للعمل وللحياة معاً، واندماج للأهداف الفردية (الخاصة) لتشكيل أهدافاً جماعية، يسعى الجميع بشكل متعاون لتحقيقها، فنجاح المنظمة يعني نجاح الجميع والفائدة تعم على الكل، وقد سمحت هذه المبادئ والقيم التي تميزت بها المدرسة اليابانية بتميز منظماتها عن باقي المنظمات وارتفاع إنتاجيتها واستحواذها على الأسواق العالمية

أمام هاته النجاحات حظيت التجربة اليابانية في مجال الإدارة باهتمام منقطع النظير من خلال العديد من الدراسات التي حاولت تفسير هذا التفوق الياباني وبالأخص بعد الانهيار الذي عرفته بعد الحرب العالمية الثانية.

في هذا الإطار وضع وليام أوشي (William Ouchi) سنة 1981 نظرية (Z) بحيث لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المنظمات اليابانية في أمريكا على المنظمات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال، عدد العمال... إلخ، وقد أوعز أوشي سر هذا التفوق إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، لذلك يرى أنه يتعين على المنظمات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، فالإبانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله، وقد تضمنت (Z) مقارنة فلسفة إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الاختلافات بين إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية	فلسفة إدارة المنظمات اليابانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستخدام قريب الأمد.</li> <li>● سرعة التقييم والترقية.</li> <li>● التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخفيض.</li> <li>● المسؤولية الفردية.</li> <li>● تجزئة الاهتمام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستخدام مدى الحياة.</li> <li>● التقييم البطيء والترقية.</li> <li>● لا يحصل تركيز على التخفيض خلال مسارات العمل الوظيفي.</li> <li>● لغة الجماعية في اتخاذ القرار.</li> <li>● الاهتمام شمولي.</li> </ul>

المصدر: نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

فنظرية (Z) تتضمن أهم خصائص المدرسة اليابانية كالتوظيف الدائم المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية البطيئة، بالإضافة إلى السلطة غير الرسمية والرقابة الجماعية، والسلطة الغير هرمية.

### المحور الثالث: الوظائف الإدارية.

تعدّ العملية الإدارية إحدى النشاطات الستة التي عرفها "فايول" في نظريته الإدارة العملية (الوظيفية) واعتبرها أساس العمل الإداري والنشاطات الأخرى في المنشأة؛ وتشكل هذه العملية من أربع وظائف أساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتميز بأنها عملية مستمرة ومترابطة ومرحلية وهادفة.

### المبحث الأول: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس وظيفة التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط

### 1. تعريف التخطيط

قدّمت مدارس ونظريات الفكر الإداري عدة تعريفات للتخطيط، نحاول التعرض لبعض منها والوصول إلى تعريف شامل.

عرّف التخطيط بأنه "الوظيفة التي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها".

وعرّفه فايول بأنه "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

وعرّف كذلك بأنه "الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفأ استخدام".

وعرّفه جورج تيري كذلك "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى، فهو عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة يتم فيها التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التخطيط والخطة؛ فالتخطيط وظيفة وعملية تتضمن مجموعة من الخطوات والمراحل، أما الخطة فهي عبارة عن حوصلة لعملية التخطيط، فهي إحدى خطواته وجزء لا يتجزأ من التخطيط، وهي ليست المنتج النهائي للعملية التخطيطية، وإنما هي تقدير لفترة معينة.

## 2. خصائص التخطيط

من التعاريف المختلفة المقدمة للتخطيط يمكن استخلاص خصائصه في ما يأتي:

- التخطيط عملية ذهنية.
- التخطيط عملية تنبؤية موجهة نحو المستقبل.
- التخطيط نشاط علمي مدروس.
- التخطيط نشاط إبداعي ومتجدد وليس روتينيا.
- التخطيط نشاط مرحلي ومرن.
- التخطيط نشاط واقعي قابل للتنفيذ.

### المطلب الثاني: مبادئ التخطيط

تنطوي عملية التخطيط على مجموعة من المبادئ التي تجعل من يتولى التخطيط في المنظمة أخذها بعين الاعتبار.

**1. مبدأ أولوية التخطيط:** وهذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنشأة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهدافها، ونوع التنظيم والعلاقات داخلها ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتوجيه نظام الإدارة، والنظام الرقابي بها.

**2. مبدأ شمولية التخطيط:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المنشأة، فالتخطيط يشمل جميع أنشطة المنظمة وأجزائها.

**3. مبدأ واقعية التخطيط:** لكي يحقق التخطيط غايته لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

**4. مبدأ استمرارية التخطيط:** التخطيط عملية مستمرة ودائمة ولا نهاية لها مادام أن المنظمة لها أهداف تسعى لتحقيقها، فهي تبدأ بتحديد الأهداف من التخطيط وتنتهي بإعداد الخطة، ثم القيام بالتغذية العكسية عن طريق

## محاضرات في تسيير المؤسسة

تقييم مدى صحة الخطة الموضوعة عند انتهاء الزمن المحدد لتطبيقها، ومن ثمّ القيام بوضع أهداف جديدة تماشى والنقائص الملاحظة والمتغيرات الجديدة للمنظمة.

**5. مبدأ كفاءة (فاعلية) التخطيط:** أي أن عملية التخطيط ينبغي أن لا تكون مكلفة؛ بحيث عوائدها المحققة تكون أكبر من تكاليفها، وبالتالي كفاءة التخطيط تتطلب الوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

**6. مبدأ مرونة التخطيط:** بمعنى أن الأهداف الموضوعة بموجب عملية التخطيط ينبغي أن تتصف بالمرونة وتبتعد عن الجمود؛ أي أنه يمكن إعادة تكييفها وتعديلها حسب التغيرات الحاصلة أثناء عملية التخطيط أو بعد تنفيذ الخطة وتقويمها.

**7. مبدأ إلزامية التخطيط:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يحول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التقاعس عن تنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل تحقيق أهداف التخطيط والمنظمة، لذلك لابد من إلزام كل الأطراف المعنية في المنظمة بتنفيذ الخطة على أكمل وجه للوصول إلى تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: أهمية التخطيط

**1. التخطيط يركز الانتباه على أهداف المنظمة :** التخطيط يركز على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، فالمشرفون على التخطيط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، ويجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

**2. التخطيط يقلل حالات عدم التأكد ويواجه التغيرات المحتملة:** لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته ودقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثا ما سيحدث حتما، لأن أحداث المستقبل غيبية وما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهنات احتمالية الحدوث، ورغم هذا بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث، وكلما كان رجل التخطيط واسع الأفق كانت توقعاته أكثر شمولا وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الإدارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة.

**3. التخطيط يقلل التكاليف:** إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

4. التخطيط يحقق التكامل بين أجزاء المنشأة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المنظمة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها.
5. التخطيط أساس للرقابة: لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل؛ فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.
6. التخطيط يسهل عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات، من خلال تحديد المعنيين بتنفيذ الخطط وآليات التنفيذ.
7. التخطيط يساهم في تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة: وذلك لأن الأداء سوف يقتصر على تنفيذ الأعمال الضرورية المخططة، وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل عمل وتحقيق كل هدف في الخطة.

### المطلب الرابع: أنواع التخطيط

يمكن تصنيف أنواع التخطيط حسب عدة معايير كما يأتي:

#### 1. حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات، ويكون عادة من مهام الإدارة العليا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمنظمة.
- التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ما بين سنة وخمس سنوات، ويكون من مهام الإدارة الوسطى؛ حيث أنه عبارة عن أهداف فرعية للأهداف الرئيسية التي وضعت من قبل الإدارة العليا.
- التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة؛ حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية تضم أهدافا جزئية، وتتولاه عادة الإدارة الدنيا.

#### 2. حسب نطاق التأثير:

- التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغييرا نوعيا في المنظمة وتقوم به الإدارة العليا. مثل دراسة إنشاء وحدة إنتاجية جديدة، أو إعادة تقسيم الوحدات الإنتاجية وتوزيعها.



## محاضرات في تسيير المؤسسة

- **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقترح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل، وتمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى، ومن أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

- **التخطيط التشغيلي:** وتختص به الإدارة الدنيا، ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المنظمة والقابلة للقياس، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة، وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتكتيكية في شكل أرقام وقيم، ومن أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

### 3. حسب درجة الاستعمال:

#### 1.3 خطط متكررة الاستعمال

وصفت هذه الخطط بالتكرار لاستخدامها أكثر من مرة؛ أي أنه كلما واجهنا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فإننا نستخدم نفس الخطط، ولذلك تسمى الخطط الدائمة. ويمكن اعتبارها العناصر الأساسية للتخطيط، وتمثل في:

- **الاستراتيجيات:** الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، والتي تكون طويلة المدى، وتحتاج إلى فترات طويلها لتنفيذها أو حتى تغييرها، كالخطط المتعلقة بنوع المنشأة وحجمها.

- **السياسات:** هي دليل للتفكير، وهي مجموعة الإرشادات والتوجيهات التي تسلكها المنشأة لتنفيذ الاستراتيجية، وهناك السياسة العامة للمنظمة التي تكون قبل وضع الاستراتيجيات، وهناك السياسات الفرعية التي تعبر عن طريقة تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية.

- **الإجراءات:** هي دليل للتنفيذ، وتعتبر الإجراءات أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين، وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى، وتعتبر الإجراءات خطة أكثر تحديدا من السياسات.

- القواعد: هي تعبير ملخص عما يجب عمله وما لا يجب عمله في إطار تنفيذ الإجراءات، فهي تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل كما في الإجراءات.

### 2.3. خطط غير متكررة الاستعمال:

وهي خطط لا يتم إعدادها إلا عند الحاجة إليها، ولا يتم استخدامها بصفة دورية.

- البرامج: البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصاً لمهمة معينة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع، ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، ويستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد انتهائه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى.

- المشاريع: ويعتبر المشروع جزء من البرنامج، بمعنى أن البرنامج يحتوي على عدة مشاريع داخله، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

### 4. حسب الوظائف والنشاطات:

بما أن المنظمة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها، فيمكن تقسيم أنواع الخطط حسب هذه النشاطات والوظائف، مثل: الإنتاج (التخطيط الإنتاجي)، والبيع (التخطيط البيعي)، والمالية (التخطيط المالي)، وغيرها من الوظائف في المنظمة.

### 5. حسب القطاعات:

يمكن تصنيف أنواع التخطيط حسب القطاعات في الدولة، فهناك التخطيط الحكومي، والتخطيط لقطاع الخدمات، والتخطيط الصناعي، والتخطيط الزراعي، وغيرها.

### المطلب الخامس: مراحل عملية التخطيط

إن التخطيط كعملية ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل، وهناك من يرى بأن الخطوة الأولى في هذه العملية هي التعرف على المشكلة المراد التخطيط لها، ثم وضع الأهداف التخطيطية المتعلقة بحل المشكلة، وهناك من يرى عكس ذلك؛ بحيث يجب على المنشأة وضع الأهداف العامة لعملية التخطيط وبعدها تقوم بتحديد المشكلة المراد التخطيط

لحلها، وفي نظرنا كلا الفريقين على صواب؛ إلا أنه يجب تحديد معنى وضع الأهداف التخطيطية، فإذا كانت المنشأة بصدد تحديد الأهداف العامة من العملية التخطيطية فهنا يمكن أن تكون كمرحلة أولى وبعدها تأتي مرحلة التعرف على المشكلة، أما إذا كنا بصدد وضع الأهداف المتعلقة بحل المشكلة في حد ذاتها، فهنا يكون تحديد المشكلة أولى من وضع الأهداف المتعلقة بها. ويمكن ذكر أهم مراحل عملية التخطيط كآلاتي:

### 1. تحديد الأهداف:

تعتبر الأهداف التخطيطية من أهم مراحل عملية التخطيط، وهي تعبر عن الغايات الواقعية التي تصبو إلى تحقيقها المنشأة. ويتم وضعها بناء على دراسة مستفيضة للبيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.

### 2. تحديد ودراسة المشكلة محل التخطيط:

معناه محاولة التعرف على المشكلة أو الموضوع محل التخطيط، ودراسته من مختلف الجوانب؛ خاصة من حيث العوامل المتعلقة به.

3. وضع الفروض التخطيطية: وهي تنبؤات تمثل المستقبل الذي على أساسه يتم وضع الخطط، وينبغي أن يخضع وضعها لأسس علمية ومنهجية، وهذه الفروض يمكن أن تكون فروضا قابلة للسيطرة عليها كالتخطيط لكيفية التوسع وفتح أسواق جديدة، وفروض لا يمكن السيطرة عليها مثل مستويات الأسعار المستقبلية، وفروض ليس بالإمكان السيطرة عليها لكن يمكن التأثير فيها كافتراضات حول الحصة السوقية المستقبلية في السوق.

4. تحديد البدائل والحلول التخطيطية الممكنة: وتقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل وطرق العمل حتى يتسنى للمنشأة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

5. تقييم البدائل والحلول التخطيطية: بعد تحديد أفضل البدائل واختبار نقاط القوة والضعف فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تقييم هذه البدائل، في المنظمات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور، وبذلك يتم الاتجاه نحو استخدام الطرق والأساليب الكمية في التحليل والتقييم، من بحوث العمليات والتحليل الرياضي والحاسب الإلكتروني للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

6. اختيار الخطة المقترحة (البديل الأنسب): يعتبر وضع الخطة آخر مرحلة من مراحل العملية التخطيطية؛ وينطوي ذلك على اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكلفة وأعلى عائد، والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، ومن ثمّ وضع خطة لتنفيذ البديل المختار من خلال تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

### المطلب السادس: معوقات التخطيط

#### 1. ما يتعلق بعملية التخطيط

- سرعة التغيير: التغيير الذي يحصل وبسرعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يزيد من صعوبة عملية التخطيط؛ بإجراء تعديلات تتماشى وهذه التغييرات، مما يترتب عليه زيادة في الجهود والتكاليف وهدر الوقت.
- عدم المرونة: فقد يكون من الصعوبة أن تواكب عملية التخطيط كافة التغييرات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية وسلوكيات العاملين، والظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية الخارجية.
- تكاليف التخطيط: قد تكون تكاليف عملية التخطيط والنفقات التي تنفق من قبل المنظمة تفوق إمكاناتها وهذا ما يعيق التخطيط الجيد.

#### 2. ما يتعلق بالعنصر البشري

- قلة الالتزام بالتخطيط والخطط: نجد أن أغلب المشرفين على المنظمات إما أنهم لا يلتزمون بأسس عملية التخطيط الصحيحة، أو أنهم يلتزمون ولكن لا يحرصون على متابعة تنفيذ الخطط، كما أن المرؤوسين قد يتهاونون في تنفيذ الخطط وعدم الالتزام بها.
- مقاومة التغيير: بعض المشرفين على المنظمة ومن أجل المحافظة على مصالحهم وصلاحياتهم تجدهم يقاومون التغيير في المنظمة، والذي ينتج عن الخطط التي تعدّ تماشياً والتغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أن المرؤوسين يميلون كذلك إلى المحافظة على الوضع القائم حفاظاً على سلوكياتهم المكتسبة، ويقاومون التغيير الناتج عن التخطيط المتجدد.

### المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

يعدّ التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية، وأهميته لا تقل عن أهمية التخطيط، وهو مرتبط بكل ما يتعلق بترتيب الأعمال وتقسيمها وتوزيع المهام والموارد والتنسيق بين الأنشطة بهدف تحقيق أهداف المنظمة. ويتم تجسيد هذه الوظيفة عمليا عن طريق الهياكل التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية التنظيم

#### 1. تعريف التنظيم وخصائصه

قدّمت للتنظيم عدة تعاريف من قبل الباحثين نحاول ذكر بعض منها في ما يأتي:

عرّف التنظيم بأنه "وسيلة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية، في سعيهم لتحقيق الأهداف المخططة".

فهنا يتم الربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم؛ بحيث أن التنظيم يساعد في التجسيد الفعلي للخطة التي وضعتها المنظمة.

وعرّف أيضا بأنه "عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات تنظيمية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بينها".

فلا يمكن تجسيد عملية التنظيم في المنظمة دون وضع مخطط تنظيمي تحدد فيه الأنشطة والمهام والعلاقات.

ويمكن تعريف التنظيم بأنه العملية التي يتم بموجبها ترتيب أفراد المنظمة والموارد المادية وتوزيعها على المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتتمثل أهم خصائص التنظيم فيما يأتي:

- التنظيم تجميع للموارد البشرية والمادية وترتيبها.
- التنظيم توزيع للمهام وتحديد للسلطات والصلاحيات.
- التنظيم يساعد على وضع الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- التنظيم تنسيق للجهود والمهام والوظائف.

- التنظيم عملية هادفة.

## 2. مبادئ التنظيم

تحكم التنظيم مجموعة من المبادئ نذكر أهمها في ما يأتي:

- مبدأ التخصص.

- مبدأ تقسيم العمل.

- مبدأ التدرج الهرمي.

- مبدأ نطاق الإشراف.

- مبدأ وحدة الأمر.

- مبدأ التنسيق والتعاون.

- مبدأ مركزية السلطة وتفويضها.

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

## 3. أنواع التنظيم

يمكن تقسيم أنواع التنظيم في المنشأة حسب درجة توفر الرسمية أو انعدامها، فهناك نوعان:

**1.3. التنظيم الرسمي:** يشير إلى علاقات المنظمة الداخلية الرأسية والأفقية، وإلى أساليب وإجراءات أدائها حسب القوانين والقواعد التنظيمية للمنظمة. ويتميز بوضع بناء منطقي ووصف عملي لمختلف الوظائف والعلاقات والاتصالات بينها، وتصميم هرمي للسلطات والمسؤوليات على مختلف مستويات المنظمة.

**2.3. التنظيم غير الرسمي:** ينشأ داخل التنظيم الرسمي ويعبر عن العلاقات والاتصالات التي يجريها أفراد المنظمة خارج القوانين التنظيمية والأطر الرسمية للمنشأة، وهو عبارة عن تنظيم موازي للتنظيم الرسمي، يتيح للأفراد نسج علاقات والتعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم الشخصية، فهو يهتم بالدوافع الخاصة بالأفراد في التعبير عن حاجياتهم والبحث عن تحقيق ذواتهم في المنظمة، الشيء الذي قد لا يتيح لهم التنظيم الرسمي.

جدول رقم (2): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي	معايير التفرقة
ينشأ من إرادة الأفراد داخل المنظمة.	ينشأ من اللوائح والقوانين الرسمية للمنظمة.	النشأة
الأهداف تحقق إشباع حاجيات الأفراد الشخصية والمصلحة الشخصية.	أهداف التنظيم الرسمي تصب في تحقيق أهداف المنظمة والمصلحة العامة.	الأهداف
العلاقات شخصية واجتماعية.	العلاقات رسمية وإدارية.	العلاقات
الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ.	الاتصالات تتم وفق شكل هرمي.	الاتصالات

المصدر: إعداد الباحث

4. عناصر ومراحل عملية التنظيم

1.4 عناصر التنظيم

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي تكوّن عملية التنظيم تتمثل في ما يأتي:

- أنشطة مختلفة ومتعددة.
- موارد بشرية ومادية.
- هيكل أو إطار تنظيمي.
- مهام ومسؤوليات وسلطات.
- إجراءات وطرق عمل.
- علاقات عمل وتنسيق.

## 2.4. مراحل عملية التنظيم

تمرّ عملية التنظيم لتحقيق الأهداف المخططة بمجموعة من الخطوات هي:

- تحديد أهداف التنظيم: أي وضع الأهداف التي يصبو إليها المدير من عملية التنظيم.
- دراسة الموارد البشرية والمادية: أي أن يقوم المدير بدراسة للإمكانات البشرية التي تحتويها المنظمة ومستوياتها الإدارية والفنية، وكذلك الإمكانيات المادية للمنظمة من وسائل وأموال.
- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال: أي تقرير الكيفية التي سيتم بها تقسيم المهام على الأفراد حسب مستوياتهم الإدارية والفنية وتوزيع الموارد المادية عليهم.
- تحديد العلاقات وأوجه التنسيق: معناه توضيح العلاقات بين الأعمال والمهام المختلفة وطرق التنسيق بينها.
- وضع خريطة أو هيكل تنظيمي: أي تجسيد الخطوات السابقة في شكل خريطة تنظيمية أو رسم لهيكل تنظيمي للمنظمة.

### المطلب الثاني: ماهية الهياكل التنظيمية

#### 1. تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه

يمكن تقديم عدة تعريفات للهيكل التنظيمي وفق ما يأتي:

يعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي بواسطتها تتم إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".

ويعرّف أيضا " هو الطريقة التي يتم بمقتضاها تقسيم الأنشطة الداخلية للمنظمة وتنظيمها وتنسيقها".

كما عرّف بأنه "الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها".

ونقول بأن الهيكل التنظيمي هو التحسيد العملي لوظيفة التنظيم في المنظمة، أو الآلية التي تمارس بها وظيفة التنظيم، وهو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات



فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى، ومن خلاله تتضح قنوات الاتصال، وطرق اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

ويمكن استنتاج أهم خصائص الهيكل التنظيمي، وتتمثل في:

- **درجة الرسمية:** بمعنى أن الهيكل التنظيمي يترجم التنظيم الرسمي للمنظمة التابع من القوانين والقواعد التنظيمية.
- **درجة المركزية:** وتعني أن الهيكل التنظيمي يمنح للأفراد داخل التنظيم درجة من المركزية في ممارسة الصلاحيات واتخاذ القرارات، مع إمكانية تفويض جزء من السلطات للمرؤوسين.
- **درجة التعقيد:** وتشير إلى أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يوصف بدرجة عالية من التعقيد إذا كثرت مستوياته التنظيمية وتشعبت علاقاته وقنوات الاتصال، كما يمكن أن يوصف بعدم التعقيد إذا كان هيكلا بسيطا.

## 2. محددات الهيكل التنظيمي

المحددات تعني العوامل المؤثرة في تصميم واختيار الهيكل التنظيمي المناسب لكل منظمة، وبذلك فهو يتأثر بمجموعة من العوامل عند تصميمه ليكون شاملا ومناسبا. تتمثل أهم هذه المحددات في ما يأتي:

- **حجم المنظمة:** اختلف الباحثون حول مدى تأثير حجم المنظمة على تصميم الهيكل التنظيمي؛ إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على درجة التعقيد والرسمية والمركزية، فكلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان هيكلها التنظيمي صغيرا، الأمر الذي يشكل صعوبة نسبيا في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أدائها، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فإن هيكلها التنظيمي يكون كبيرا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي إلى سهولة في توزيعها.

- **دورة حياة المنظمة:** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها.

- **بيئة المنظمة:** للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي، فالمنظمة التي تعمل في جو من الاستقرار وعدم التعقيد تختلف عن التي تعاني من عدم الاستقرار وتعقد البيئة، فالاستقرار يعني هيكلا تنظيميا بسيطا وغير معقد، وعدم الاستقرار يستلزم هيكلا معقدا؛ فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

- **درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فكلما كانت درجة التخصص عالية زادت من تعقيد الهيكل التنظيمي؛ فالمنظمة التي تنتج منتجات تمتاز بالتنوع والتعدد يختلف هيكلها التنظيمي عن التي تنتج منتجا واحدا أو منتجات نمطية.

- **درجة التكنولوجيا:** فدرجة التكنولوجيا المستخدمة أحد العوامل الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، على الاتصال فيما بينهم، وعلى المستويات الإدارية، وعلى الأداء والإنجاز وغيرها، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا وكانمتطورة احتاجت المنظمة إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

- **استراتيجية المنظمة:** فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في تصميم الهيكل التنظيمي.

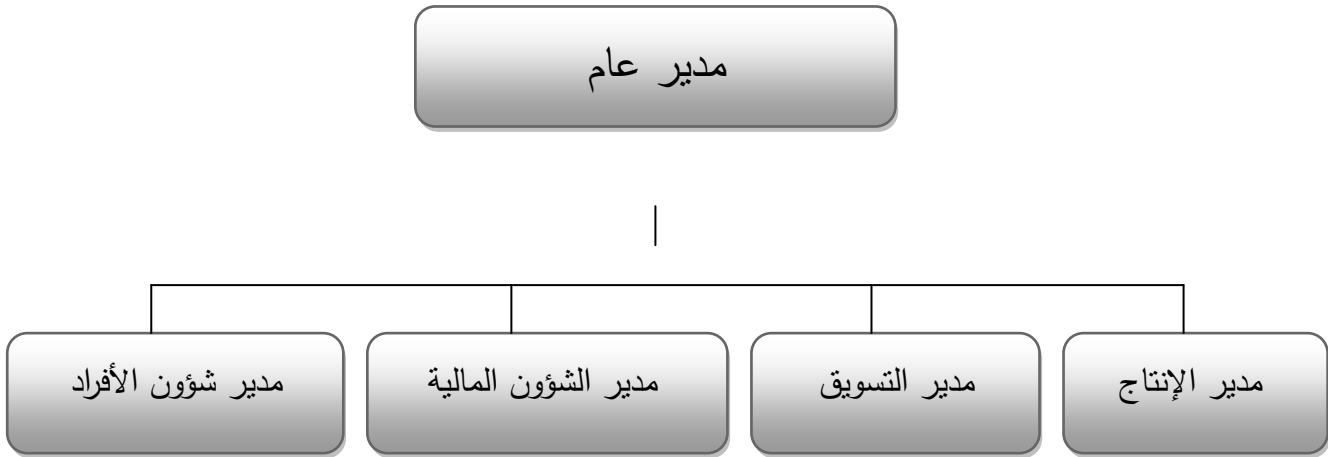
- **القوة والسيطرة:** فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يصمم أحيانا حسب رغبات من يملك القوة والسيطرة فيها، الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

### 3. أنواع الهياكل التنظيمية

إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف، لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة. ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين: الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة.

**1.3 الهياكل التنظيمية التقليدية:** وهي هياكل تنظيمية استخدمت منذ البدايات الأولى للفكر الإداري ولا زالت تستخدم في وقتنا الحاضر.

❖ **الهيكل الوظيفي:** هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف بناء على تشابه المهارات وأداء المهمات، ويصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية.



المصدر: إعداد الباحث

● مزايا الهيكل الوظيفي:

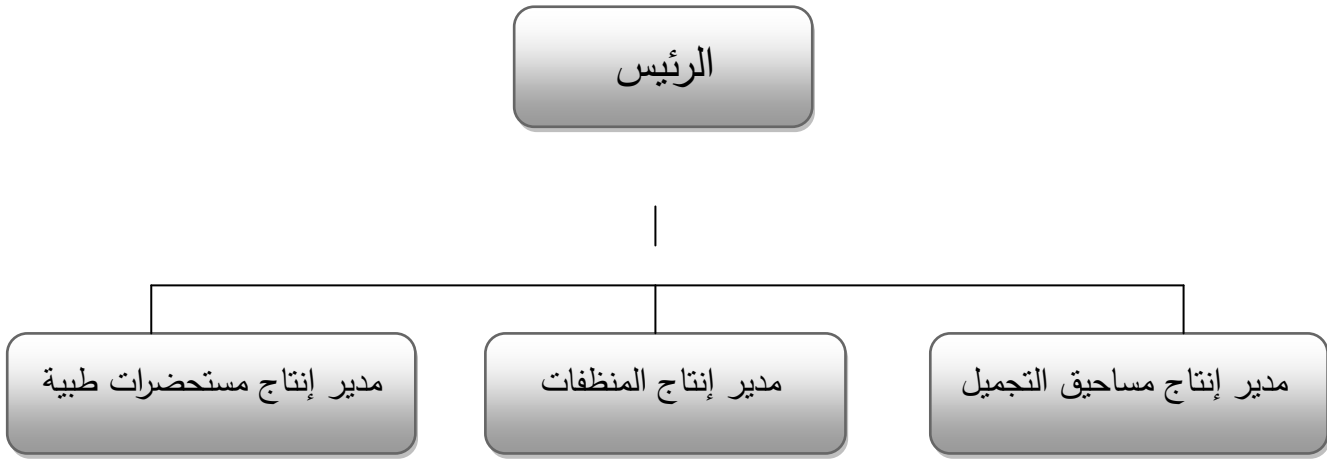
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد.
- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب.
- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية.
- تدريب وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة.
- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

● عيوب الهيكل الوظيفي:

- صعوبة إسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل بحيث لا يمكن إسنادها إلى إدارة تخصصية وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل.
- نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية في هذا الهيكل.

❖ **الهيكل على أساس الأقسام:** هو الهيكل القائم على أساس تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام، لذا يمكن لهذا النوع أن يقوم على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو الزبائن وغيرها.

شكل رقم (4): نموذج عن الهيكل الأقسامى (على أساس المنتجات)



المصدر: إعداد الباحث

### • مزايا الهيكل على أساس الأقسام

- سرعة الاستجابة ومرونة في البيئة المضطربة.
- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.
- تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية.
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج.
- التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعاة أهداف الأقسام.
- تطوير المهارات الإدارية للمدراء.
- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.

### • عيوب الهيكل على أساس الأقسام

- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.
- تخصص فني أقل في الأقسام.

- تنسيق غير واضح بين الأقسام.

- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا.

- منافسة من أجل الموارد.

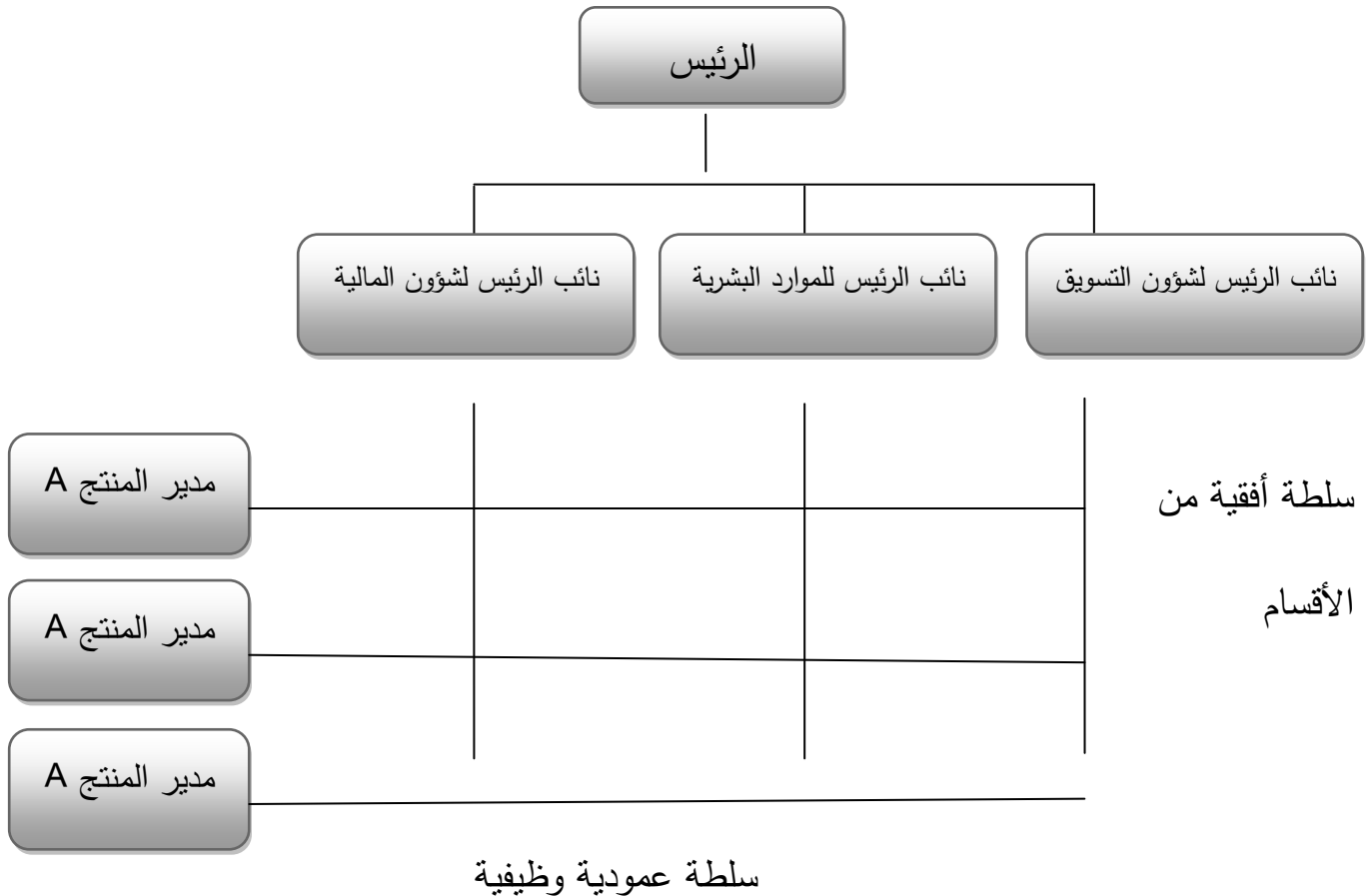
❖ **الهيكل المصفوفي:** هيكل يجمع بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام الكبيرة لتدعيم مزايا الإثنين وتفادي

عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات ومن خلال فريق العمل؛ حيث أن العاملين حسب هذا الهيكل

يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت، سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام، ويعتمد نجاح هذا الهيكل على

قدرة مدير المنظمة على المراقبة والتعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام.

شكل رقم (5): نموذج عن الهيكل المصفوفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2011، ص341.

● مزايا الهيكل المصفوفي

- كفاءة أكبر باستخدام الموارد.
- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة.
- تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.
- تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفيرهم لكل الأقسام.
- توسيع الوظائف للعاملين.
- خدمة أفضل للزبائن.

● عيوب الهيكل المصفوفي

- إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
- صراعات بين طرفي الهيكل.
- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول ما يتعلق بالوظائف أو الأقسام.
- الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية.
- الهيمنة من قبل الأطراف.

**2.3. الهياكل التنظيمية الحديثة:** مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة

مفتوحة، فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وسوف نستعرض المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل الحديثة والتي تتسم بكونها هياكل أفقية:

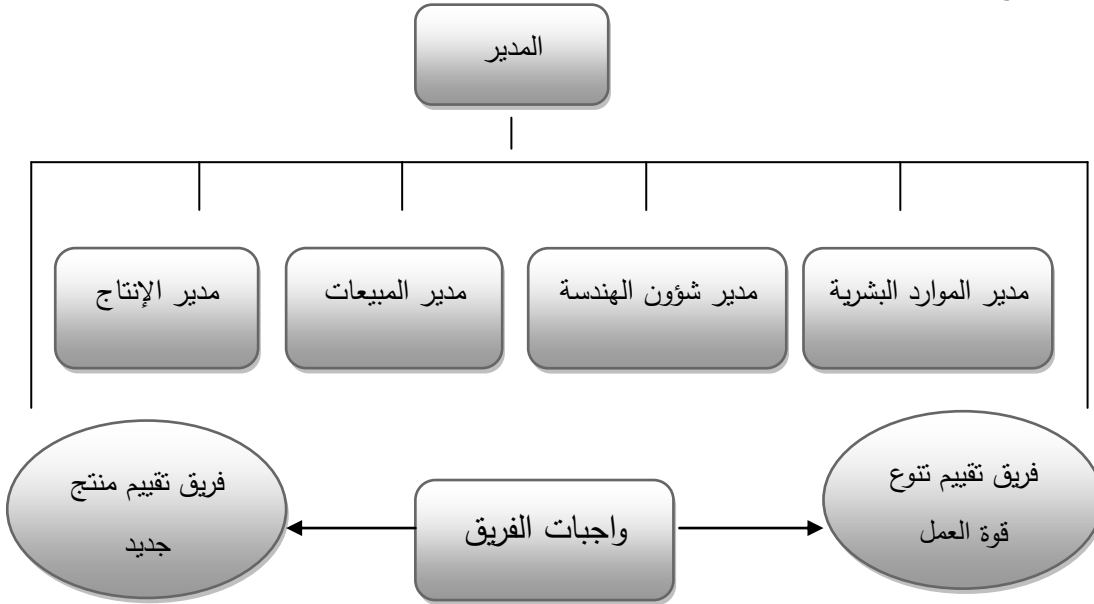
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.

- تعليم وتدريب الأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.

وتتمثل أهم الهياكل التنظيمية الحديثة في:

❖ **هيكل الفريق:** إن فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل، ويقصد به الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة، المشكّلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية، والفريق المنوع وظيفيا يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها، وهناك أيضا فريق المشروع وهو يشكل لتنفيذ مشروع معين أو إنجاز مهمة محددة ويتم حله بمجرد إنجاز المهمة أو انتهاء المشروع.

شكل رقم (6): نموذج عن هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2011، ص339.

### • مزايا هيكل الفريق

- تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام.
- سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات.
- إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق.
- زيادة العلاقات الجانبية.
- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين.

- تقليل التكاليف الإدارية.

- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.

● عيوب هيكل الفريق

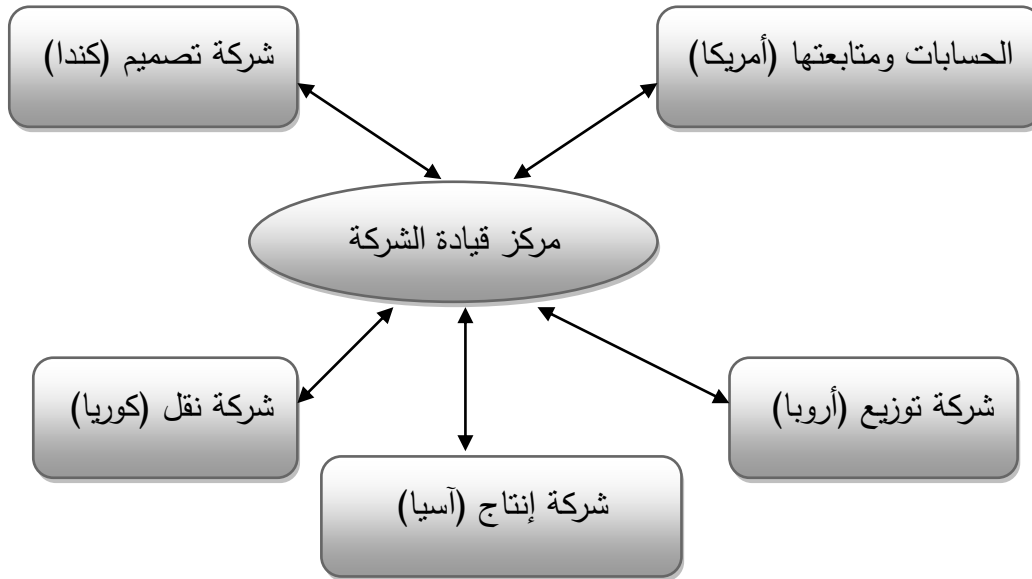
- تعقد إجراءات فرق العمل.

- حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والوحدة والوظيفة.

- الحاجة إلى الموارد الكثيرة.

❖ **الهيكل الشبكي:** الهيكل الذي يفصل الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة، والتي يتم التنسيق بينها من خلال مركز قيادة صغير عن طريق التزود من الخارج، أي التعاقد مع الجهات الخارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة.

شكل رقم (7): نموذج عن الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2011، ص344.



• مزايا الهيكل الشبكي

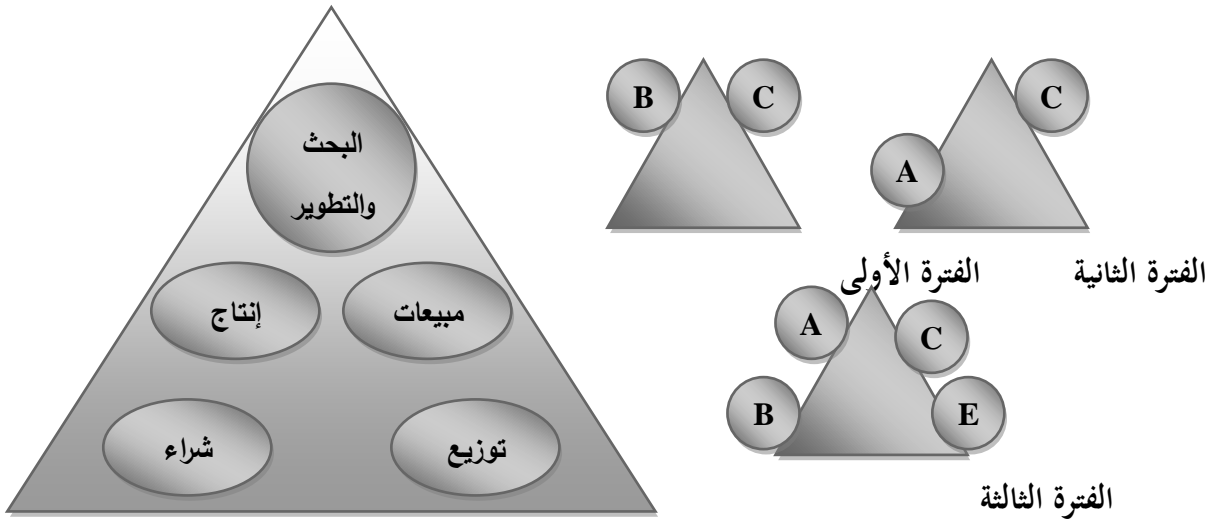
- يساعد على تنسيق أنشطة المنظمة.
- السيطرة على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية.
- الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج.
- أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة حتى وإن بعدت المسافات.
- القدرة على المنافسة.
- مرونة في العمل.

• عيوب الهيكل الشبكي

- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة.
- يمكن فقدان المهام الرئيسية الواجب القيام بها من المنظمة.
- أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل.

❖ الهيكل اللامحدود (الافتراضي): هو الهيكل الذي تزال فيه الحدود داخل المنظمة وخارجها؛ حيث المنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات، وينجز العمل فيها من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، والأهم فيه هو انعدام البيروقراطية وعدم فرض القيود.

شكل رقم (8): نموذج عن الهيكل اللامحدود (الافتراضي)



تزال هنا الحواجز الداخلية كلما دعت الحاجة لعمل الأفراد مع بعض بشكل مشترك.

إن الحدود الخارجية تختلف باختلاف التحالفات والحاجة أو الحصول على فرص.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2011، ص344.

● مزايا الهيكل الافتراضي

- مرونة عالية واستجابة سريعة.
- تقليل التكاليف الإدارية.
- اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.
- لا واجبات رسمية محددة ولا روتين.

● عيوب الهيكل الافتراضي

- صعوبة السيطرة.
- ضعف الحدود بين الاختصاصات والوظائف.
- تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية.
- تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة.
- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

يعتبر التوجيه ثالث وظيفة أساسية في العملية الإدارية، وهي أعقد الوظائف الإدارية لارتباطها بوظائف أخرى فرعية تعتبر من ركائزها تتمثل في القيادة والتحفيز والاتصال واتخاذ القرار، وحسب بعض الباحثين فإن التوجيه يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤوليته في توجيه العاملين، ويربط البعض بينالتوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد اتجاهات التوجيه ومداه.

## المطلب الأول: مفهوم التوجيه

### 1. تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه "عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود؛ فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير، لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات".

ويعرّف كذلك بأنه "عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، والتأكد من أن كل فرد ينجز العمل المنوط به".

فالتوجيه هو وظيفة إدارية أساسية ومعقدة يتولاها المدير أو القائد من خلال قيادة الأفراد العاملين وتحفيزهم والتنسيق بين جهودهم من خلال الاتصالات، وتنمية التعاون فيما بينهم، واتخاذ القرارات اللازمة بهدف السير الحسن للمنظمة وتحقيق أهدافها.

### 2. خصائص التوجيه

- التوجيه وظيفة قيادية؛ يتعلق بمقومات الشخصية القوية في التأثير على الآخرين.
- التوجيه وظيفة إنسانية؛ أي تتعلق بالإنسان والأفراد العاملين في المنظمة.
- التوجيه وظيفة تنسيقية؛ تعمل على التنسيق بين جهود الأفراد والتعاون فيما بينهم.
- التوجيه وظيفة إرشادية؛ يعتمد فيها الموجه أو القائد على النصح والإرشاد وتوضيح التعليمات ولوائح العمل قبل إصدار الأوامر.
- التوجيه وظيفة تفاعلية؛ أي أنها تتفاعل مع تغير المواقف والحاجات التي تقابلها.
- التوجيه وظيفة معقدة؛ كونها تتعلق بشكل مباشر بالعنصر البشري الذي يتميز بالتعقيد في حد ذاته، كما أن ممارستها تتطلب من المدير التحكم وإتقان مهارات القيادة والتحفيز وحسن التواصل مع الأفراد، وهي ليست بالأمر السهل.

- التوجيه وظيفة جامعة؛ تجمع وظائف فرعية أخرى تعتبر ركائزها الأساسية تتمثل في القيادة والتحفيز والاتصال واتخاذ القرار.

### المطلب الثاني: مبادئ التوجيه

- مبدأ وحدة التوجيه؛ أي وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموطدة الهدف.
- مبدأ وحدة الأمر؛ حيث يتلقى المرؤوس الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد هو رئيسه المباشر.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛ بمعنى أن تكون لأهداف ومصالح المنشأة الأولوية على أهداف ومصالح الأفراد العاملين بها. أو تجانس الأهداف بينهما.
- تقسيم العمل والتخصص؛ حسب التخصص والمهارة الفنية، وينطبق على كافة الأعمال فنية كانت أم إدارية.
- السلطة والمسؤولية؛ أي أن السلطة التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات يجب أن تتساوى مع مسؤولياته في الالتزام بإنجاز المهام الموكلة إليه.
- الانضباط؛ أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس مستوى ونوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية للمنظمة.
- العدالة والإنصاف: معناه وجوب معاملة العاملين معاملة واحدة بهدف الوصول إلى ولائهم وتحقيق انتمائهم للمنظمة، وحصولهم على حقوقهم كافة.
- المبادأة (المبادرة): أي تشجيع المبادرة وروح الإبداع والابتكار، واشتراك العاملين في كل ما يتعلق بالمنظمة وفي التخطيط واتخاذ القرار.
- روح الفريق (الجماعة): أي الحرص على التعاون وتكثيف الاتصالات داخل المنظمة في كافة الاتجاهات، والعمل الجماعي.

### المطلب الثالث: أدوات (ركائز) التوجيه

إن قيام المدير أو المشرف في المنظمة بوظيفة التوجيه يقتضي عليه الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تعتبر ركائز عملية التوجيه؛ حيث يمكن اعتبارها وظائف فرعية من صميم العمل الإداري تندرج تحت الوظيفة الرئيسية في العملية الإدارية وهي التوجيه؛ ويمكن التفصيل في هذه الأدوات من خلال ما يأتي:

## الفرع الأول: القيادة

### 1. تعريف القيادة

تعرف القيادة بأنها "المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو إنجاز ما يحدده القائد".

وتعرف كذلك بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

ويعرفها (Likert) بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

### 2. عناصر القيادة ومتطلباتها

تتمثل عناصر القيادة في:

- وجود مجموعة من الأفراد.
  - وجود مجموعة من الأهداف تسعى المجموعة للوصول إليها.
  - وجود قائد له تأثير في أفراد المجموعة نحو تحقيق الأهداف.
- ومتطلبات القيادة تتعلق بالقائد وتتمثل في:
- التأثير: أي القدرة على إحداث تغيير في القناعات والاتجاهات لدى الأفراد.
  - النفوذ: القدرة على تقرير أمر أو منعه.
  - السلطة القانونية: السلطة المستمدة من اللوائح والقوانين والتي بموجبها يطاع وينصاع إليه الأفراد.

### 3. الفرق بين القائد والمدير

ينبغي التمييز بين القيادة والرئاسة؛ حيث يتشابه دور القائد والمدير في العديد من النواحي إلا أنهما يختلفان في معظمها، ويمكن توضيح مكامن الاختلاف بينهما من خلال ما يأتي:

- المدير له سلطة تنظيمية يستمدّها من مركزه الوظيفي، أما القائد فسلطته مستمدة من سمعته لدى الآخرين.
- المدير يثير الخوف ويؤنب الآخرين، أما القائد فيثير الحماس لدى الأفراد ويصلح الفشل.
- المدير يعرف كيف يتم العمل، أما القائد فيوضح كيف يتم العمل.

- المدير يقول "أنا"، أما القائد فيقول "نحن".

### 4. أنواع (أنماط) القيادة

هناك العديد من الأنماط والأنواع للممارسات القيادية عبر الأزمنة، نذكرها في ما يأتي:

**1.4 القيادة الأبوية:** في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد، فالقيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، وفي حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع أبنائه، ويتبين لهم أنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة.

**2.4 القيادة الشخصية:** يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة، أو أبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين، ومن أبرز القيادات الشخصية ما يسمى بقيادة رجال الدين.

**3.4 القيادة غير الشخصية:** وهى القيادة غير المباشرة والتي تنجم عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريقة غير مباشرة، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في مستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد؛ حيث تظهر في حالة المنظمات الكبيرة الحجم وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم في ضوء توجيهات القائد - الرئيس العام للمنظمة -، وتتم تنفيذ تلك التوجيهات عن طريق مديري الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا.

**4.4 القيادة الرسمية:** تنبع من المركز الوظيفي الذى يشغله القائد في المنظمة، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات اللازمة للقيادة، فنجد مثلا أن هناك أفرادا قد وصلوا إلى مكانة قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال.

**5.4 القيادة غير الرسمية:** يعكس هذا النمط نمودجا قياديا يستمد سلطاته من الصفات والسماوات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبول من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم لتحقيق أهدافهم، وهي تظهر في التنظيمات غير الرسمية (التجمعات غير الرسمية) داخل المنظمات.

**6.4. القيادة الديمقراطية:** في هذا النوع من القيادة يميل القائد إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

**7.4. القيادة الأوتوقراطية:** من أهم ما يميز النمط القيادي الأوتوقراطي هو استخدامه للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ العمل، كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والقلق في العاملين معه.

**8.4. القيادة الشكلية:** تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، وهي قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى أدنى درجة لها، وتظهر في قمة الهرم التنظيمي، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك أية سلطات حقيقية، فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية.

**9.4. القيادة الموقفية:** إن هذا النمط القيادي يتحدد طبقاً لنوعية الموقف، فمثلاً القيادة وقت الحرب أو الأزمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء، كما أن القيادة في نفس المؤسسة تختلف من موقف لآخر ومن إدارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.

**10.4. القيادة المتساهلة (المتسيبة):** في هذا النوع من القيادة فإن القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب يكون ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة؛ فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية، ويترك ذلك لمؤوسيه أو للقيادة غير الرسمية.

**11.4. القيادة الدكتاتورية:** في هذا النمط القيادي فإن القائد يستحوذ على السلطة المطلقة، ويقترّب من أن يصف نفسه بالإله الذي ينبغي أن يطاع ولا تعصى أوامره بالمطلق، فهو يعتمد على التهديد والإجبار في إنجاز العمل، ويوقع العقاب الشديد على المخالفين.

## 5. أساليب القيادة

من ضمن أنماط القيادة المتعارف عليها، يغلب استخدام الأساليب القيادية الآتية في المنظمات:

- **الأسلوب الديمقراطي:** الذي يعتمد فيه القائد أو المدير على تفويض الصلاحيات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الاتجاهات العامة للمنظمة.

- **الأسلوب الأوتقراطي:** الذي يركز فيه القائد أو المدير السلطات في يده ويقترّب من أن يكون دكتاتورياً، لكنه أكثر إقناعاً لمرؤوسيه من المدير الدكتاتوري.

- **الأسلوب الدكتاتوري:** يتميز هذا الأسلوب القيادي بمركزية السلطة المطلقة، ويستعمل مبدأ الشواب والعقاب.

- **الأسلوب المتساهل (المتسيّب):** وهو الأسلوب الذي يترك فيه القائد أو المدير الحرية الكاملة لمرؤوسيه في تسيير المنظمة واتخاذ القرارات من دون أدنى تدخل منه، وهو ما قد يتسبب في فوضى تنظيمية خاصة إذا ما كان المرؤوسون لا يتمتعون بخبرة عالية في التسيير.

## 6. نظريات القيادة:

ظهرت في الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي اهتمت بدراسة القيادة، يمكن عرض أهم هذه النظريات فيما يأتي:

### 1.6. نظرية الرجل العظيم

تعتبر أولى النظريات في القيادة، وتعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء - لذلك فهم الأحق بالقيادة، واستندت هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، أما بالنسبة لاستخدامها في المنظمات الإدارية فلا مجال لها نظراً لأن القائد الإداري لا بد وأن يصقل مهارته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تؤهله للعمل القيادي.



### 1.6. نظرية السمات

تفترض نظرية السمات أن القائد يجب أن تتوفر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره، وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهي عبارة عن مجموعات من الصفات تتمثل في:

- مجموعة السمات الشخصية؛ والتي تتركز في الذكاء، والطموح، والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل المواقف بدقة، وعدم التسرع فالحكم على الأمور، والثقة بالنفس، الأمانة، الطموح والتفوق وإثبات الذات.
- مجموعة السمات البدنية؛ كالقوة والنضج والشجاعة.
- مجموعة السمات الاجتماعية؛ وتتمثل في الموضوعية في معالجة الأمور، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي، والانتماء إلى الأسرة والوطن.
- مجموعة السمات العلمية؛ وتظهر في المستوى العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشؤون الحياة.

### 3.6. نظرية سلوك القائد

تركز النظرية السلوكية الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل، ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري للمدير وهي:

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل.
  - وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم.
- فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي، وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات، وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح، واتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبيرا ومستمر بين الرئيس ومرؤوسيه لمتابعة الأداء.

أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال، وبالتالي فتلك القيادة تهتم برفع الروح المعنوية بين العاملين، والعطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من

قيادتهم، وتقدير الأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل، والتعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع، وتقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية، والأخذ بعين الاعتبار ظروفهم خارج إطار العمل.

### 3.6. النظرية الموقفية

تركز هذه النظرية على أن القيادة تتفاعل والبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة، وكل موقف له متطلبات خاصة، وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى. والقائد الناجح هو الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الظروف التي تحيط به والمواقف التي تعترضه في المنظمة.

### 7. أهمية القيادة في المنظمة

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
  - توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
  - بدون القيادة تفقد وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
  - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
  - إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ( القدوة )؛ حيث أن عمل القائد ( ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

## 1. مفهوم التحفيز

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد فهما مختلفان نسبياً؛ ففيما يعبر الدافع (Motives) عن القوى المحركة في داخل الفرد، فإن الحوافز (Incentives) تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

### 1.1. تعريف الدوافع والحوافز

عرّفت الدوافع بأنها "عملية داخلية بالنسبة للفرد تقوده إلى ممارسة نوع ما من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته". وعرّفت كذلك بأنها "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتمثل الدوافع رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الاتياع والتوازن إلى نفسه".

وبذلك فإن الدافعية داخلية تدفع الإنسان إلى العمل على تحقيق حاجاته.

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

أما الحوافز فعرفت بأنها "مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه".

كما عرّفت بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين".

ومن الملاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الدوافع والحوافز، وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله. فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة؛ حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون، فالحوافز تعدّ عوامل جذب من شأنها أن تدفع الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

ويمكن هنا تعريف الحوافز الإدارية بأنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإثارة دوافعهم، للسعي لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم والارتقاء بأدائهم، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد.

### 2.1. خصائص التحفيز

- التحفيز عملية معقدة التركيب: لأنه لا يمكن رؤية الحافز وخاصة المعنوي، بل رؤية نتائجه، إضافة إلى اختلاف وتعدد حاجات الأفراد ورغباتهم وتضاربها.

- التحفيز ذو توجه قصدي: ينبع هذا من أن كل فرد دوافعه للعمل تتسم بطابع قصدي.

- التحفيز ظاهرة متميزة: نتيجة تميز واختلاف دوافع الأفراد عن بعضهم البعض.

- للتحفيز وجوه ومظاهر متعددة: تتعدد وتختلف حسب تعدد واختلاف حاجات الأفراد ورغباتهم.

### 2. أسس منح التحفيز

هناك معايير وأسس محددة لتحفيز الأفراد في العمل، نذكرها في ما يأتي:

1.2. التميز في الأداء: يعتبر المعيار الأساسي في منح الحوافز، وفي بعض الحالات يكون الأوحده، وهو ما يزيد عن الأداء العادي في العمل، ويعبر عن الناتج النهائي للعمل.

2.2. المجهود المبذول: في بعض الحالات يصعب قياس ناتج العمل أو الأداء كما في وظائف الخدمات، وبذلك تكون العبرة بالمحاولة وليس بالنتيجة المحققة، أي مكافأة الفرد على مجهوداته المبذولة وليس على النتائج المحققة؛ إلا أن هذا المعيار أقل أهمية في تقدير التحفيز من معيار الأداء.

2.3. الأقدمية في العمل: أي الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وتشير غالباً إلى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يوجب المكافأة، وتكون في الغالب في شكل مكافآت مادية (علاوات).

4.2. المهارة والخبرة: في بعض المنظمات يتم مكافأة الفرد العامل على خبراته ومهاراته العلمية؛ أي الشهادات العليا التي تحصل عليها من دراسات أكاديمية أو دورات تدريبية؛ إلا أن هذا المعيار محدود الاستخدام مقارنة بالمعايير الأخرى.

### 3. أنواع التحفيز

تتنوع الحوافز وتتعدد حسب دوافع الأفراد في العمل، ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير:

#### 1.3. حسب طبيعة التحفيز

- **الحوافز المادية:** وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية، وتتصف الحوافز المادية بالسرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه، بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج. وتتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها، ومن الحوافز المادية ما يلي:

- **الأجر:** تمثل الأجور واحداً من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به.
  - **العلاوات الدورية والاستثنائية:** تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز.
  - **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج، ومن الظلم مساواة العامل الكفء النشط بزميله غير الكفء، وهي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج.
  - **اشتراك العاملين في الأرباح:** وتعني جزء محدد من أرباح المنظمة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعملون بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح، وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.
  - **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة، وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم سلفيات في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة، وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبنائهم، كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية.
- **الحوافز المعنوية:** وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتي:

## محاضرات في تسيير المؤسسة

- **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً؛ حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز، وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- **الإثراء الوظيفي:** يعتبر "هيرزبرغ" هو من طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني "زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة الفرصة لتجديد قدراته وتطوير مهاراته وممارسة الإبداع والابتكار".
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- **الترقية:** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما الصفة المادية للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وإثبات الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكبر.
- **الاستقرار الوظيفي:** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- **ظروف العمل الملائمة:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد. كما أن العمل بروح الفريق يعتبر من ظروف العمل المعنوية.

### 2.3. حسب تأثير التحفيز:

- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد، وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية، أو حسب معايير الرضا عن مستوى العمل الذي قام به.

- الحوافز السلبية: الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة: وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب لتبصير الفرد بعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية.

### 3.3. حسب شمولية التحفيز:

- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتمنح للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

### 4. نظريات التحفيز

#### 1.4. التحفيز لدى الكلاسيك "فريدريك تايلور":

اعتبر تايلور الفرد العامل آلة بيولوجية وكائنا اقتصاديا ينبغي تحفيزه تحفيزا ماديا فقط، فكلما كانت هناك زيادة في الأجر والعلاوات والمكافآت المادية ساهم ذلك في زيادة الإنتاجية، فنظرته كانت اقتصادية بحتة لتركيزه على الكفاءة

الإنتاجية، لذلك كان مفهومه للتحفيز مفهوما ماديا فقط. ونظرته للتحفيز تبقى صحيحة لكنها قاصرة ولا تستجيب لحاجات الفرد في العصر الحديث.

### 2.4. التحفيز في حركة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "إلتون مايو" في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

### 3.4. التحفيز لدى السلوكيين:

إن أغلب نظريات التحفيز تطورت لدى أنصار المدرسة السلوكية، نذكر أهمها:

● **نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماك جريجور":** يعتقد "ماك جريجور" بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X؛ حيث الأولى تنظر بفلسفة إيجابية للفرد العامل وتدعو إلى تحفيزه تحفيزا معنويا إضافة إلى التحفيز المادي، مقارنة بالثانية التي تنظر نظرة سلبية للإنسان (نظرة الكلاسيك) وتحفزه ماديا فقط.

● **نظرية الحاجات الإنسانية لـ "ماسلو":** الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها مع مرور الزمن". وقسم "ماسلو" حاجات الإنسان حسب أولويات تحقيقها إلى هرم أو سلم للحاجات، تكون فيه الحاجات الفسيولوجية أو المادية في الأسفل، ثم تليها حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، وبعدها حاجات التقدير والاحترام، لتنتهي إلى حاجات تحقيق الذات والإنجاز.



## محاضرات في تسيير المؤسسة

وحسب "ماسلو" متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التي تليها.

وقد انتقد هذا الترتيب الهرمي للحاجات بعض المفكرين من بينهم "كلايتن ألدرفر" في نظريته **ERG** الذي أعاد تقسيم حاجات الأفراد التي تدفع لتحفيزه إلى حاجات البقاء، وحاجات الارتباط، وحاجات النمو، وكل فرد عامل يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات وليس بالضرورة تحقيقها وفق ترتيب معين.

● **نظرية العاملين لـ "هرزبرغ"**: قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته، وترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. وقسم الحوافز إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى محفزة للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو وقائية" لأنها أساسية بالنسبة للعامل وتشعره بالرضى في العمل.

وتتمثل العوامل المحفزة، التي تدفع العامل لتقدم أداء جيد وإنتاجية عالية، توفير فرص الترقية والتقدم، الاعتراف بالجهود والتقدير والاحترام، توفير فرص الإنجاز.

أما العوامل الصحية التي تشعر العامل بالرضى فقط ولا تحفزه تتمثل في مجمل الحوافز المتعلقة بظروف العمل المناسبة، كتوفير الأجر المناسب، وتوفير ظروف مادية ونفسية مريحة في العمل، وتوفير علاقات اجتماعية جيدة في العمل.

● **نظرية الحاجة للإنجاز لـ "ماكليلاند"**: تعدّ هذه النظرية حديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز، وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنا يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء ضروريون لشغل المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيزاً من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

● **نظرية العدالة أو المساواة لـ "أدمز"**: تمثل هذه النظرية تعديلات للنظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتعتبر هذه النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المنظمة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته، وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

● **نظرية التوقع أو التفضيل لـ "فيكتور فروم"**: هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها. وبناء على ذلك يرى "فروم" أن ما يحفز الفرد هو اعتقاده أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه، فيتوقع أنه الطريق الأفضل. فالفرد العامل ما يحفزه لتحسين أدائه هو توقعه بأنه سيحصل على حافز مقابل ذلك.

● **نظرية تدعيم السلوك لـ "فريدريك سكينر"**: تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969؛ حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباعا معيناً فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراره، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب، وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين؛ فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له، ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها.

**4.4. نظرية Z الحديثة لـ "ويليام أوشي"**: هذه النظرية التي توصل إليها "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، تقوم على

## محاضرات في تسيير المؤسسة

"العامل الإنساني وروح الجماعة و اشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المنظمة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة ، والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل منظمة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص". ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة. فهذه النظرية إذن ترى بأن كل هذه العوامل والتي تنبع من فلسفة تسيير من قبل المنظمة والمشرفين بها، والتي تعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة، وإشراك العاملين في كل ما يتعلق بالمنظمة التي يشعرون بالانتماء إليها، والاهتمام بكل احتياجاتهم التنظيمية والشخصية تجعلهم أكثر تحفيزا لتقديم أفضل ما لديهم في الأداء.

### 5. أهمية ونتائج التحفيز

تظهر أهمية التحفيز من خلال سعي النظام التحفيزي للوصول إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية على الأفراد والمنظمة على حد سواء:

- المساهمة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين..
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

## الفرع الثالث: الاتصال

### 1. تعريف الاتصال

مصطلح "الاتصال" في اللغة العربية، كما تشير المعاجم، يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاؤ إليه. أما كلمة Communication الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Communis ومعناها عام أو شائع أو

## محاضرات في تسيير المؤسسة

مألوف. وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية. ومن هذه التعريفات:

- العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.
  - الاتصال: هو العمليات التي بواسطتها تنتقل المعلومات بين الأفراد أو المؤسسات بمعاني وطرق وإشارات متفق عليها.
  - الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.
  - وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهومه الشامل يجب أن يشتمل على مايلي:
  - عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمرسل والرسالة والمستقبل.
  - هدف أو أهداف الاتصال، لأنه عملية هادفة دائما.
  - اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي يسير عليه.
  - مجتمع الاتصال و المجالات التي يؤثر فيها و يعمل من خلالها.
- ويجب الإشارة إلى أن هناك فرقا بين مصطلح الاتصال ومصطلح الاتصالات، فالاتصال ببساطة هو عملية الاتصال كما عرفت من قبل، أما الاتصالات فهي الوسائل التكنولوجية المستخدمة لتنفيذ هذه العملية.

## 2. خصائص الاتصال

- الاتصال عملية ديناميكية: أي تفاعل اجتماعي بين المرسل والمستقبل.
- الاتصال عملية دائرية: أي أنها لا تتوقف عند استقبال الرسالة من قبل المستقبل، ولكن يجب أن تكون هناك تغذية عكسية، أي رد فعل مستقبل الرسالة.
- الاتصال عملية مستمرة: فليست لها بداية ونهاية، فالأفراد دائما في عملية اتصال بما أنها عملية دائرية.
- الاتصال عملية معقدة: حيث أنها تحدث في مستويات مختلفة وتتم بين الأفراد الذين تختلف مستوياتهم ونفسياتهم، لذلك لاتنجح عملية الاتصال بفعل عوامل تتعلق بالمتصل نفسه.

## 3. عناصر الاتصال

- للقيام بالاتصال ينبغي توفر مجموعة من العناصر التي توافرها يحوّل الاتصال إلى عملية ديناميكية ودائرية ومستمرة، تتمثل هذه العناصر في ما يأتي:
- المرسل: وهو مصدر الرسالة، قد يكون شخصا أو جماعة، أو منظمة.
  - الرسالة: وهي موضوع الاتصال، وقد تكون مكتوبة أو شفوية.
  - المستقبل: وهو من يستقبل الرسالة، وقد يكون شخصا أو جماعة، أو منظمة.
  - وسيلة الاتصال: قد تكون سمعية، أو مرئية، أو مكتوبة، أو شفوية، أو حسية، وقد تشملهم جميعا.
  - التشويش: وهي عوامل خارجية تؤثر على عملية الاتصال، قد تتعلق بالمرسل أو بالمستقبل أو بالرسالة.
  - التغذية العكسية: وهي ردّ فعل المستقبل للرسالة؛ حيث يتم التأكد من فهم الرسالة من خلال الاستجابة، أو الرد على المرسل.

## 4. أنواع الاتصال

لقد كتب الكثير عن أنواع الاتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام سوف نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية حسب عدة معايير:

#### 1.4. حسب معيار لغة الاتصال

- الاتصال اللفظي: هو الاتصال الذي يتم باستخدام الألفاظ والكلمات والعبارات والأصوات.
- الاتصال غير اللفظي: هو الاتصال الذي تستخدم فيه الحركات باليد أو الجسم، كتعبيرات الوجه والعينين، والوسائل البصرية والسمعية، كالمصققات والأشرطة والفيديو وغيرها.

#### 2.4. حسب معيار اتجاه الاتصال

- الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يتجه من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من الرئيس إلى المرؤوسين، ويكون في شكل أوامر وتعليمات ومذكرات داخلية وغيرها.
- الاتصال الصاعد: هو الاتصال الذي يتجه من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أي من المرؤوسين إلى الرئيس، ويكون في شكل شكاوى وتظلمات وتقارير وغيرها.
- الاتصال الأفقي: هو الاتصال الذي يكون في اتجاه أفقي في نفس مستوى التنظيم، أي بين المستويات الإدارية في نفس المستوى، وهدفه التنسيق والتعاون بين مصالح التنظيم.

#### 3.4. حسب معيار المشاركين في الاتصال

- الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، حينما يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته. وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا. فالفرد قد يناقش مع نفسه ما إذا سيقراً أو لا يقرأ كتابا من الكتب، ويتمثل هذا الاتصال في الشعور والوعي والتخيل والتفكير وغير ذلك من العمليات النفسية الداخلية.
- الاتصال الشخصي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخصين أو أكثر وجها لوجه (Face To Face) ولهذا يسمى أيضا (الاتصال الواجهي). وهو في إطاره العام يمثل أشكالا مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر بشكل مباشر دون اللجوء إلى استخدام وسائل الاتصال المختلفة. وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.

## محاضرات في تسيير المؤسسة

ويقول "برلو" (Berlo) أننا نتصل لكي نؤثر في الآخرين، ولا يوجد اتصال بدون هدف. فلا بد للاتصال أن يكون هدفه واضحاً ومحدداً مسبقاً، وإلا فشل الاتصال. ويتوقف نجاح الاتصال الشخصي على مهارات المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الجمهور. ويجب على المرسل أن يفهم وسيلته الاتصالية وأن يتقن اللغة والإقناع.

وللاتصالات الشخصية أو الفردية أهمية كبيرة في الإدارة لا تقل عن أهمية الاتصالات التنظيمية، لذلك يتميز الإداري الناجح والمتميز بإتقانه الاتصالات الفردية والتنظيمية. فمن طبيعة عمل الإداري نقل المعلومات وتبادلها على مستوى المؤسسة وكذلك على المستوى الفردي من خلال المقابلات والاجتماعات والمناقشات وزيارات العمل وإبرام الاتفاقيات وحل النزاعات.

**- الاتصال الجمعي:** ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر. وتتصف المجموعة الصغيرة عادة بأن أفرادها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلفة، ولديهم معايير ومصالح مشتركة، على الرغم من أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها. ويتم الاتصال الجمعي بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات.
- الخطب في المناسبات المختلفة.
- الندوات والمؤتمرات.
- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والحفلات الجماعية.
- برامج التدريب.

ويبدو أن التمييز بين الاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري ما يزال غير واضح إلى حد كبير. وما يزال الفارق بينهما يكمن في عدد الأشخاص الذين يشاركون في عملية الاتصال.

**- الاتصال التنظيمي:** يتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المؤسسات لمساعدتها على تحقيق أهدافها التنظيمية. وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فاعل للاتصال معهم. خاصة وأننا نعيش عصر المؤسسات، حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى جمهورها.

ويغلب على الاتصالات التنظيمية أسلوب الاتصال الشخصي أو المواجهي (وجهًا لوجه)، سواء أكان الاتصال الشخصي ثنائيًا كالأحوار والمحادثات بين الزملاء في العمل، أو مع المدير، أو كان الاتصال جماعيًا من خلال اللقاءات واجتماعات الأقسام.

### الفرع الرابع: اتخاذ القرار

#### 1. تعريف القرار

القرار في اللغة؛ قرّر بمعنى سكن واطمأن، وقرّر الأمر رضي عنه وأمضاه، وتقرّر الأمر أي ثبت واستقرّ، وبالتالي القرار ما انتهى إليه الأمر.

أما في الاصطلاح فقد اجتهد عدّة باحثين وعلماء في الإدارة والتسيير في وضع مفهوم للقرار، وبذلك اختلفت التعاريف وتعددت:

فعرّف "هـ. سايمون" (**H. Simon**) القرار بأنه "اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة ما". ويعتبر "سايمون" القرار أساس أو قلب العملية الإدارية بكل وظائفها.

وعرّفه "كوهن ورقس" (**Kohn & Riggs**) بأنه "عملية اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة".

وحسب "هريسون" (**Harrison**) فإن "عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف، والتي عندها يكون توقعمتخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته للوصول إلى الهدف".

إن كل التعاريف السابقة للقرار ركزت على مجموعة من العناصر اللازمة حتى نسمي القرار قرارا، وتمثلت في:

- وجود مشكلة أو حالة معينة أو موقف يتطلب حلاً أو تدخلاً.
  - وجود مجموعة من البدائل لدى متخذ القرار.
  - اختيار بديل من هذه البدائل لمواجهة المشكلة أو الموقف.
  - الحذر والدقة عند اختيار البديل، أي الأخذ بعين الاعتبار التكلفة.
- ونستنتج من هذا أن القرار هو محاولة المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لدى متخذ القرار؛ إلا أن هذه المفاضلة متوقفة على حجم المشكلة أو الموقف وتكلفته لاختيار أنسب بديل لتحقيق الأهداف.



### 2. أنواع القرارات

تختلف معايير تصنيف القرارات حسب اختلاف وجهات نظر علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال لعملية اتخاذ القرار، كونها عملية معقدة وتحكم فيها مجموعة من المتغيرات، وكل باحث أو مجموعة من الباحثين تعطي تصنيفاً لأنواع القرارات وفقاً لمنطلقاتها فيما يخص هذه العملية والتفسيرات الممنوحة لها، فمنهم من ينطلق من المشكلة ومنهم من يركز على الزمن المستغرق في العملية، وآخرون ينطلقون من الظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار، إلى غير ذلك من الأفكار، وعلى ضوء هذا يمكننا استخلاص تصنيفات لأنواع القرارات وفقاً لعدة منطلقات ومعايير، تتمثل أهم هذه التصنيفات فيما يأتي:

#### 1.2. تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية أو وفقاً لأهميتها

تتفق مجموعة من الباحثين في مجال القرار، على أن القرارات المتخذة في المؤسسات يتم تصنيفها حسب أهميتها، وتظهر هذه الأهمية من خلال المستويات الإدارية التي تصدرها، فنجد القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التنفيذية، وهناك من يقسمها إلى قرارات حيوية وتنظيمية وتشغيلية، أو قرارات الإدارة العليا وقرارات الإدارة الوسطى وقرارات الإدارة الدنيا.

وقسمها "أنطوني" (R. N. ANTONY) إلى قرارات التخطيط الاستراتيجي وقرارات التخطيط ومراقبة التسيير وقرارات مراقبة العمليات.

ونقدم أهم تصنيف حسب هذا المعيار وهو لـ: "Ansoff"، فحسبه تصنف القرارات إلى ثلاثة أنواع:

#### – القرارات الإستراتيجية (الحيوية)

وهي القرارات التي تتعلق بوجود التنظيم ومستقبله والتكيف مع البيئة المحيطة به، من خلال تخطيط الأهداف الطويلة المدى، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي - على المدى الطويل - وبأهمية النتائج التي تحدثها على مستقبل المؤسسات، وتمتعها بدرجة عالية من المخاطرة.

ونظراً لأهميتها على حاضر ومستقبل المؤسسة وكذا درجة تعقدها وحجم المسؤولية الملقاة على متخذها؛ فإن اختصاص اتخاذها يعود للإدارة العليا لما تتمتع به من وعي ومستوى عال من الفهم والإدراك بأهداف المؤسسة، والتحديات التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.

كما أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية يتطلب من متخذيها الاستعانة بآراء ومقترحات وخبرات المختصين والمستشارين لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار وجوانبها المتعددة. ومن أمثلة هذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف وتخطيط السياسة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وغيرها.

### - القرارات التكتيكية (التنظيمية)

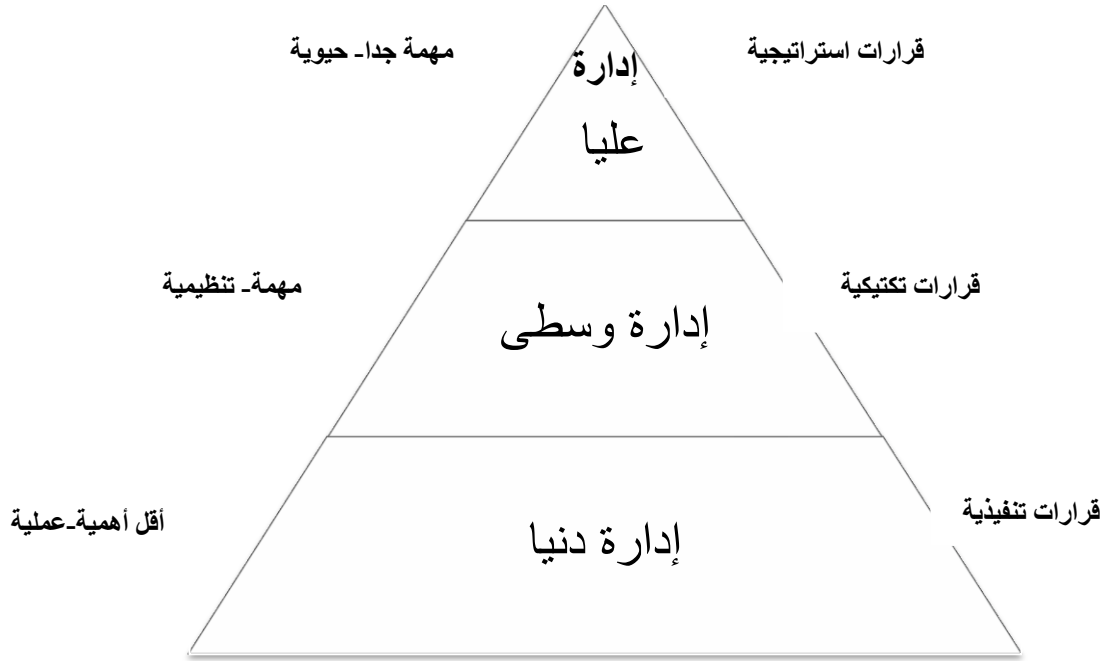
هذه القرارات تهدف إلى إقرار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط والسياسات التي وضعت في إطار القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة، وبالتالي فإن هذا المستوى من القرارات يعود لاختصاص الإدارة الوسطى التي تهتم بترجمة قرارات الإدارة العليا عن طريق تحديد الوسائل المناسبة، وبناء الهيكل التنظيمي، وتحديد مسار العلاقات بين المصالح والعاملين وقنوات الاتصال، وما إلى ذلك.

### - القرارات التنفيذية (التشغيلية)

وهي القرارات التي تخص العمل اليومي للمؤسسة مما يجعلها تتصف بالتكرار والروتينية ولا تحتاج إلى جهد وبحث كبيرين من قبل متخذها، بل تدخل في اتخاذها الخبرات والتجارب السابقة، وتتم بطريقة فورية وتلقائية، من أمثلتها القرارات المتعلقة بالأسعار والتسويق والتخزين.

إن طبيعة هذه القرارات تجعل اختصاصها يعود إلى الإدارة الدنيا؛ حيث أن أغلبها يتم اتخاذها تنفيذاً لقرارات الإدارة العليا و الإدارة الوسطى.

شكل رقم (9): تصنيف القرارات حسب أهميتها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Igor Ansoff, corporate strategy, Mc Graw-Hill,

USA, 1965, p18-20.

## المبحث الرابع: وظيفة الرقابة

تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة من وظائف العملية الإدارية؛ بحيث إن كل وظيفة من العملية الإدارية تتداخل مع الوظائف الأخرى، بمعنى أنه لا انفصال لوظيفة عن أخرى، ولا شك أن الرقابة تعتبر من الحلقات الأساسية للعملية الإدارية والتي يصعب بدونها تحقيق الفعالية الإدارية.

### المطلب الأول: مفهوم الرقابة

#### 1. تعريف الرقابة

تعرف الرقابة بأنها "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها والتأكد من أن الخطط الموضوعة قد حققت أهداف المنظمة". وتعرف كذلك بأنها "تمثل النشاط الخاص بمقارنة أو مطابقة ما هو حادث بالفعل مع ما هو مقدر (مخطط)، ومن ثم تحديد مدى المطابقة أو الانحراف واتخاذ ما يلزم تجاه الأخطاء أو الانحرافات". وتعرف أيضا "الوظيفة التي يتم من خلالها التأكد من أن الأداء يتم وفق الأهداف المخططة". ويمكن تعريف الرقابة بأنها وظيفة إدارية يتم من خلالها التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

#### 2. خصائص الرقابة

- وظيفة دائرية ومستمرة: حيث أنها تبدأ بوضع المعايير الرقابية وتنتهي بتصحيح الانحرافات، ومن ثم وضع معايير رقابية جديدة.
- وظيفة دقيقة: أي أنها تتميز بالدقة وتتطلب معلومات دقيقة لتحقيق الهدف من الرقابة.
- وظيفة مقارنة: حيث تسعى إلى إجراء عملية مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.
- وظيفة معيارية: أي أنها تعتمد على معايير محددة تضعها كمرجع لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف.
- وظيفة تنبؤية: حيث يمكن للمراقب من خلال المعايير الرقابية الموضوعة أن يتنبأ بالأخطاء والانحرافات المحتملة الوقوع.

- وظيفة تصحيحية: تهدف الرقابة إلى تصحيح الانحرافات الملاحظة لتحقيق أهداف المنظمة.

الخاتمة تهدف هذه المطبوعة إلى إبراز مفاهيم عامة حول المؤسسة ، واهم المدارس الفكرية اضافة الى

الوظائف الأساسية للمؤسسة

وفق ثلاثة محاور أساسية .

فقد تم التطرق في المحور الأول إلى .

أما في المحور الثاني تطور الفكر الإداري بدءا بالمدرسة الكلاسيكية، وما تضمنته من نظرية الادارة

العلمية لفريدريك تايلور والتقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم المدرسة السلوكية من خلال نظرية

العلاقات الانسانية لمايو ونظرية (X, Y)، وسلم الحاجات لماسلو، وأخيرا المدرسة الحديثة بالتركيز على عدة

نظريات معاصرة كنظرية النظم والموقفية والكمية، فالإدارة بالأهداف واليابانية.

أما في المحور الثالث والأخير، فتم عرض الوظائف الإدارية في المؤسسة

قائمة المراجع :

بالعربية :

1. أحمد محمد غنيم ، "الإدارة المالية ،مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع مصر، 2006 ، ص ص -12-13.
2. أسامة العامري، "إتجاهات إدارة المعلومات"، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان الأردن،2010 ، ص 15.
3. إسماعيل عرياجي ،"إقتصاد المؤسسة ، أهمية التنظيم ، الديناميكية الهياكل "، دون دار وسنة نشر .
4. بلال خلف سكارنة ، " طرق إبداعية في التدريب " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،الطبعة الأولى، عمان ،الأردن،2011 .
5. ثامر البكري ، أحمد نزار النوري ، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن،2007.
6. حسين محمد حسين سمحان ، " دراسات في الإدارة المالية الإسلامية " ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى عمان ،الأردن،2011.
7. خضيم كاظم محمود ،هايل يعقوب فاخوري، "إدارة الإنتاج و العمليات"،دار صفاء للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009.
8. رضا إسماعيل البسيوني،" إدارة الأعمال" ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،القاهرة ، مصر، 2009 .
9. زيد منير عبوي ، " الإدارة و إتجاهاتها المعاصرة،وظائف المدير " ، دار دجلة ناشرون و موزعون،الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2007.
10. سامي محمد هشام حريز،" أساسيات إدارة الأعمال"، دار قنديل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 .
11. سعاد نائف برونوطي،"الإدارة،أساسيات إدارة الأعمال"،دار وائل للنشر،الطبعة الرابعة ،عمان ،الأردن، 2008.

12. سعد الدين عشاوي، "الإدارة، الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2000.
13. سمير خليل، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن 2010.
14. سليمان خالد عبيدات ، مصطفى نجيب شاويش ، "إدارة المواد ، الشراء و التخزين"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان،الأردن،2008.
15. صلاح عبد القادر النعيمي ، " المدير ، القائد و المفكر الإستراتيجي ، فن و مهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ،2008.
16. عامر سامح عبد المطلب " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية " ، دار الفكر ناشرون وموزعون الطبعة الأولى، عمان ، الأردن 2011.
17. عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الأسس الأبعاد، الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،2010.
18. عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام ، " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011.
19. عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد و تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، بن عكنون ، الجزائر ، 2009 .
20. عبد السلام أبو قحف، "مقدمة في الأعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ، 2003.
21. عبد العزيز النجار، " أساسيات الإدارة المالية "، المكتب العربي الحديث ، مصر،2007.
22. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة ، "التسويق المعاصر"، دار المناهج للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان،الأردن، 2006.
23. عدنان تايه النعيمي ، ياسين كاسب الخرشة، " أساسيات في الإدارة المالية "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2007.
24. عصام عطا الله حسين الخليفات ، " تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية "، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2010.
25. عمر صخري، "إقتصاد المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون،الجزائر، 2003 .

26. غول فرحات ، " الوجيز في إقتصاد المؤسسة " ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2008.
27. محمد سرور الحريري ، " طرق و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2012 .
28. محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد تعيلب ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) " ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2010.
29. محمد قاسم القريوتي ، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2010.
30. محي الدين الأزهري ، " الإدارة و دور المديرين ، أساسيات و سلوكيات " ، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى القاهرة ، مصر ، 1993.
31. منعم زمير ، " إدارة الإنتاج و العمليات " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
32. موسى اللوزي ، " التنظيم و إجراءات العمل " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002.
33. ناصر دادي عدون ، " إقتصاد المؤسسة للطلبة الجزائريين " ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 1998.
34. نعيم العبد عاشور ، رشيد نمر عودة ، " مبادئ التسويق " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
35. ياسر عريبات ، " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008.
36. ياسر عريبات ، " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، الأردن ، 2008.
- المقالات و المداخلات :
37. أحمد عريقات و آخرون ، مقال حول " دور تطبيق معايير الإستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية " ، دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني " ، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية ، المجلد العاشر ، العدد 02 ، 2010.



38.رشا مهدي صالح، "تأثير أنماط القيادة في مستوى تحفيز العاملين"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد19،الإصدار 06، 2011.

39.شوقي جباري ، شرقي خليل ، مداخلة حول " إشكالية تأهيل و تدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية " ، الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة ،23/22 فيفري 2012.

40/ الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

41/رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة، الجزائر،2013.