

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تسيير المؤسسات

"دروس ومحاضرات"

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبة العلوم التجارية
المالية والمحاسبية

من اعداد الأستاذ سايب الزيتوني

السنة الجامعية 2018-2019

فهرس المحتويات

المقدمة

المحور الاول المدارس التسييرية.....ص 4

1- المدرسة الكلاسيكية.....ص 4

2- المدرسة السلوكية.....ص 8

3- المدارس الحديثة.....ص 11

المحور الثاني مدخل للمؤسسة الاقتصادية.....ص 15

1- ماهية المؤسسةص 15

2- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....ص 19

3- وظائف المؤسسة الاقتصادية.....ص 24

4- بيئة المؤسسةص 24

المحور الثالث مدخل للتسيير.....ص 39

1- ماهية التسييرص 39

2- وظائف التسيير.....ص 41

التخطيط.....ص 42

التنظيم.....ص 48

التوجيه.....ص 52

الرقابة.....ص 58

الهيكل التنظيمي.....ص 64

المسؤولية الاجتماعية.....ص 71

قائمة المارجع.....ص 74

المقدمة

في ظل العولمة وتحدياتها خاصة على المؤسسات وتمادي ظهور المنافسة، تحاول المؤسسات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية، وهذا ما يدعو اصحاب ومسيري المؤسسات الى البحث عن البدائل والعناصر الي تضمن للمؤسسة البقاء وتحقيق اهدافها وغاياتها وهذا في ظل بيئة متغيرة ومؤثرة في قرارات المؤسسة،

وقد ظهرت العيد من المدارس التسييرية قديما وحديثا من اجل مساعدة المؤسسات والاهتمام بموضوع التسيير، فلكل مدرسة اراءها وأفكارها، وكذلك ظهرت معها المراحل التسييرية المعروفة والتي اتفقت معظم المدارس التسييرية والمفكرين عليها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛

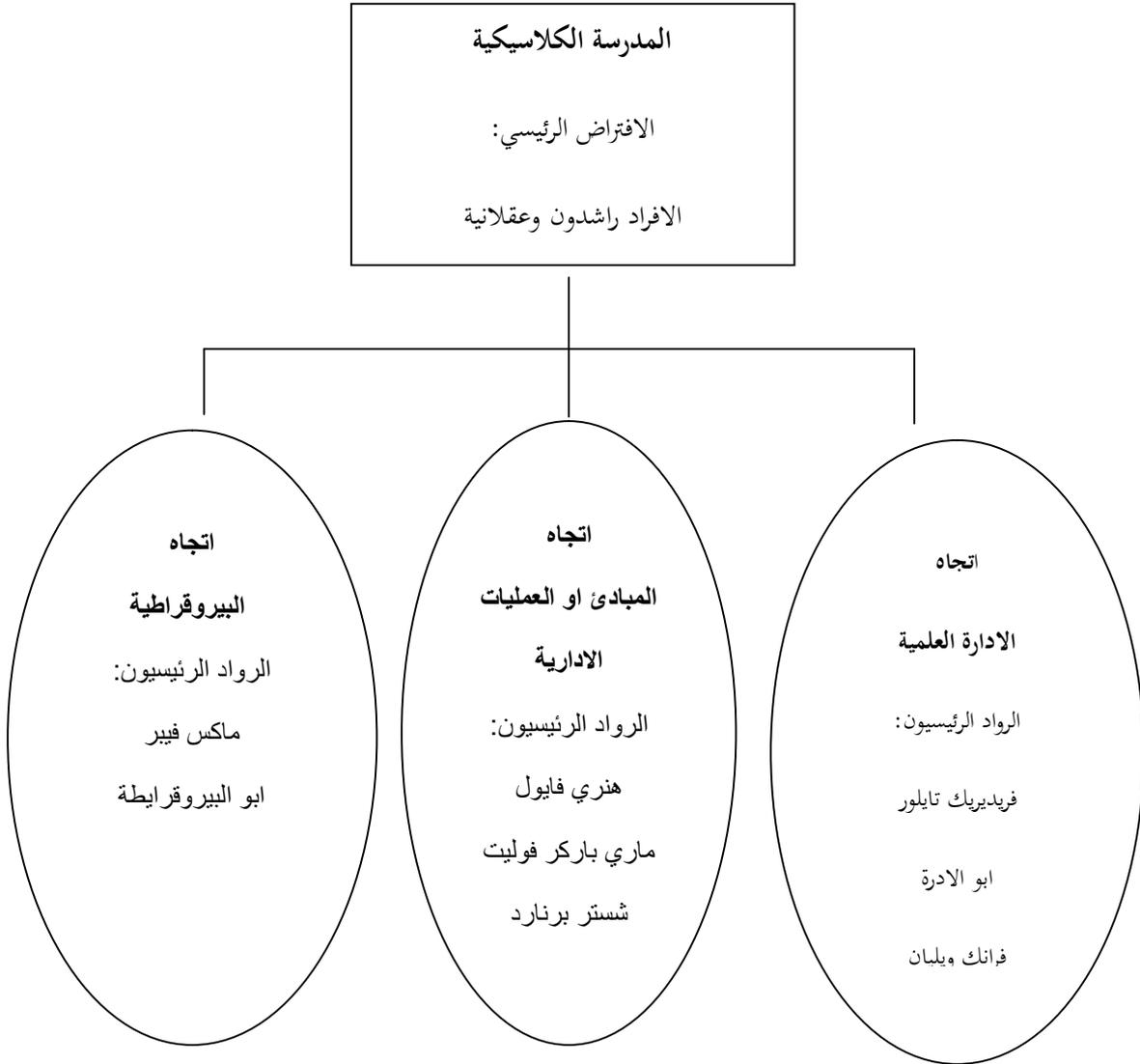
نحاول في هاته المطبوعة ابراز ذلك وهذا من خلال التطرق الى مختلف المدارس التسييرية، ومرورا بمعرفة ماهية المؤسسات وخصائصها وابرز تصنيفاتها، ثم تكلمنا عن بيئة المؤسسة وكيف تؤثر ايجابا او سلبا عليها، ووصولاً الى علم التسيير ومراحله المختلفة.

المحور الاول المدارس التسييرية

I- المدرسة الكلاسيكية

تعتبر هاته المدرسة من اقدم المدارس في نشأتها التاريخية ، وتضم مجموعة من الاتجاهات وهي الادارة العلمية، والمبادئ (العمليات او التقسيمات) الادارية والبيروقراطية وكما هو مخطط ادناه

شكل رقم 01 المدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها



المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2007، ص 51.

اتجاهات المدرسة الكلاسيكية

01- الادارة العلمية:

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الاشكالات في المنظمات، وينطلق من مسلمات معينة تمثل منهاجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الادارية ومن ثم ايجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين اداء العاملين، ورفع انتاجيتهم مما ينعكس ايجاباً على طرفي العلاقة، رب العمل والعاملين، ويعتبر فريدريك تايلور (1856 - 1915) الاب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض ابو الادارة الحديثة، فقد نشر تايلور كتاباً بعنوان "مبادئ الادارة العلمية" سنة 1911؛

من بين اسهامات تايلور يمكن اجمالها فيمايلي:

- اعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لانجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل؛
- اختيار العاملين بعناية فائقة؛
- تدريب العاملين بعناية؛
- اعانة ودعم العاملين في اداء اعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة انجازه؛

02- المبادئ (العمليات او التقسيمات) الادارية:

يعتبر هنري فايول (1841 - 1925) رائداً لهذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان الادارة العليا والادارة الصناعية عام 1916، حيث ركز ذا الاتجاه على ان المنظمة وحدة واحدة، ومن ابرز افكار فايول مايلي:

أ- العمليات الادارية:

حيث قسمه فايول مهما وواجبات الدارة الى خمسة عمليات رئيسية وهي:

- الاستبصار والحكمة؛

- التنظيم؛
- القيادة إصدار الاوامر؛
- التنسيق؛
- الرقابة؛
- ب- أنشطة المنظمة:**
- النشاط الانتاجي الفني؛
- النشاط التجاري؛
- النشاط المالي؛
- نشاط الحماية من المخاطر؛
- النشاط المحاسبي؛
- النشاط الاداري؛
- المبادئ الادارية لفايول:**
- تقسيم العمل؛
- السلطة والمسؤولية؛
- القواعد المنظمة للعمل؛
- وحدة الأمر
- وحدة الاتجاه؛
- خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة؛
- مكافئة العاملين بعدالة؛
- المركزية؛

- التدرج الهرمي؛
- الترتيب؛
- العدالة؛
- استقرار الكادر؛
- المبادرة؛

جدول رقم 01 الوظائف الستة للمؤسسة حسب فايول

الوظائف	النشاطات
الوظيفة التقنية (TECHNIQUE)	إنتاج تحويل
الوظيفة التجارية COMMERCIALE	شراء، بيع، تبادل
الوظيفة المالية FINANCIERE	البحث عن رؤوس الاموال وتسييرها
وظيفة الامن SECURITE	ضمان حماية الموظفين والخيرات
الوظيفة المحاسبية COMPTABLE	القيام بالجرد، اعداد الميزانية، حساب اسعار التكلفة
الوظيفة الادارية ADMINISTRATIVE	التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة

المصدر: غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص 43.

03- البيروقراطية:

تعتبر نظرة رشيدة وكفوة للمنظمة من خلال منطق قواعد عمل وشرعية سلطة، ويعتبر ماكس

فيبر (1864-1920) هو رائده ومن اهم مبادئه مايلي:

- تقسيم واضح للعمل؛

- هيكلية واضحة للسلطة؛

- قواعدوا إجراءات عمل رسمية؛

- للشخصية في التعامل؛

- التدرج الوظيفي حسب الجدارة؛

- فصل الادارة عن الملكية؛

- روح الفريق؛

II- المدرسة السلوكية:

على الرغم من اهمال العديد من الكتاب والمنظرين الاوائل او على الاقل اغفالهم لأهمية العنصر

البشري في الإدارة الا ان الاصوات نادت بأهمية هذا العنصر، على سبيل المثال فان ماري باركر

فوليت اعترفت بأهمية العنصر البشري، كذلك فإن هوجو مونستريرج نشر كتابا سنة 1913 اصبح فيما

بعد مصدرا رئيسيا لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر، رغم هذه المحاولات الا ان البداية الحقيقية

للمدرسة السلوكية تتمثل في سلسلة الدراسات التي اجريت في مصنع هاوثورن hawthorne بشركة

ويسترن الكترينك خال السنوات 1923-1932 والتي تعرف باسم دراسات او تجارب هاوثورن؛

01- تجارب هاوثورن:

تتكون دراسات هاوثورن من عدة تجارب عملية ولكن اشهرها تجربتين، في التجربة الاولى تجربة

الاضاءة قام باحثون بتقسيم عدد من العاملات الى مجموعتين، مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة، وقد

تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الاولى بجعلها اكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة والهدف من ذلك تحديد اثر درجة الإضاءة على درجة الإنتاجية وكما هو متوقع فقد زادت انتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة ولكن الشيء غير المتوقع والذي سبب دهشة للدارسين هو زيادة انتاجية العاملات في المجموعة الاولى رغم عدم تغيير الإضاءة وعندما لجأ الباحثون الى تخفيض معدلات الإضاءة فان انتاجية العاملات في المجموعة الاخرى استمرت في الزيادة، وحدث نفس الشيء لمجموعة المراقبة وأخيرا بدأت مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى اصبحت في مستوى ضوء القمر؛

في التجربة الرئيسية الثانية، قام باحثون بتصميم نظام لدفع الاجور على اساس معدل الإنتاج 'الدفع بالقطعة' وتم عزل 09 عمال لتطبيق النظام الجيد عليهم، وكانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها انه اذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق اعلى معدل إنتاج بحيث يتيح لمن يفوز به ان يحقق اعلى دخل نقدي، وكما حدث في التجربة الاولى كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون ان مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج ومن يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط ومساعدات من زملائه، ام من يزيد عن هذا المستوى فإنهم يسرون منه ويطلقون عليه اسم المحراث، بما يضطره الى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى ولو كان قادرا على تجاوزه؛

ان النتائج غير المتوقعة للتجربتين اوصلت الباحثين الى نتيجة مفادها ان هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين، على سبيل المثال فقد ارجع الباحثون السبب في ارتفاع انتاجية العاملات في التجربة الاولى الى الطريقة الخاصة التي كان الباحثون يعاملون بها العاملات، والتي كانت جديد عليهم تماما، اما بالنسبة للتجربة الثانية فان جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ذات تأثير فعال على سلوكهم.

02- العلاقات الانسانية:

ان نموذج العلاقات الانسانية يقول ان الافراد لديهم احتياجاتهم الخاصة، ودوافعهم التي يأتون بها الى مواقع العمل، وفي اثناء قيام الفرد بالعمل فان متطلبات هذا العمل وطريقة معاملة المشرف له وعضوية الفرد في جماعته، ومستوى اشباعه لحاجته الاجتماعية، مثل الحاجة الى التواجد مع الاخرين ودرجة قبولهم وحبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد ومستوى رضاه عن العمل، ومن ثم مستوى ادائه؛

ويعتبر ابراهام ماسلو a.maslow من اشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الانسانية ورتبها على شكل تسلسل هرمي، وقد لاقى اهتماما واستحسانا من علماء النفس الإداري وتقسّم هذه النظرية حاجات الانسان الى:

- الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمانية)؛
- حاجات الامن والسلامة؛
- الحاجات الاجتماعية؛
- حاجات التقدير والاحترام؛
- حاجات ارضاء النفس؛

ونظرية ابراهام ماسلو هذه والتي تهدف لرفع وتحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانيات المادية والبشرية وذلك من خلال تحفيز العاملين المادي والمعنوي اصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الادارية الحديثة، لان الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تامين حاجاته غير المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا وبما ان حاجات الفرد متتابعة ومتسلسلة فأشباع حاجاته يعني بروز اخرى بعدها لا بد من اشباعها؛

من جانب آخر كان لبوادر التطور الفني والتقني وتكنولوجيا العمل الاثر الكبير في الدفع باتجاه الاهتمام بحال الفرد العامل، حيث اتضح ان كمية العمل الذي يؤديه الفرد لا تتحدد فقط تبعا للطاقة الفسيولوجية وإنما لاعتبارات نفسية واجتماعية خاصة تحرك لديه طاقات الخلق والإبداع وبما ينسجم والطبيعة المتجددة للعمل؛

ان الاساس لفلسفة حركة العلاقات الانسانية هو ان على المديرين في منظمة الاعمال جميعا يقع عبء الاهتمام بمروؤوسيههم بشكل اكثر فاعلية لأجل الارتقاء بإنتاجيتهم وتحقيق افضل النتائج والتي تعود على المنظمة ككل بأفضل العوائد، ولهذا يصبح تطوير احوال العمال في المؤسسة من خلال علاقات انسانية بين الادارة والعمال بصورة حقيقية هو ما يميز حركة العلاقات الانسانية هذا كان سائدا قبل ذلك، اي مع الفكر التقليدي؛

III- المدارس الحديثة في التسيير

01- نظرية Z

تنسب هاته النظرية لويليام أوتشي W ouchi حيث اثبتت المنظمات اليابانية حديثا بأنها قادرة على ممارسة الادارة بشكل فعال وناجح، والدليل على ذلك ما وصلت اليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل اسواق العالم بما فيها اسواق الدول الغربية المتقدمة، وقد لاحظت علام الادارة الياباني **ouchi** ان الانتاجية في المنظمات اليابانية حققت ارقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الامريكية حيث وصلت الى سبة 400%، وان هذه الزيادة في الانتاجية لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمنظمة وإنما ترجع اساسا لكيفية ادارة العنصر البشري والاهتمام به؛

وحسب احد المسيرين للمنظمات في الولايات المتحدة الامريكية ان المشكلة الاساسية التي تواجه المنظمات الامريكية في المستقبل لا تتعلق بالتكنولوجيا ولا الاستثمار وإنما المشكلة ان اليابانيين اقدر منا على الادارة؛

ولقد قام أومتشي بدراسة خصائص المنظمات ومقارنتها بخصائص المنظمات الأمريكية، حيث توصل الى ان النموذجين متناقضين تقريبا، الشئ الذي دفعه الى وضع نموذج جديد سماه بنظرية Z او النموذج Z وهو نموذج وسطي بين النموذج الامريكي والنموذج الياباني والذي يتميز بمجموعة من الخصائص هي في مجموعها مميزات النموذجين معا:

- الوظيفة طويلة الاجل؛

- اتخاذ القرار بشكل جماعي؛

- المسؤولية فردية؛

- التقويم والرقابة بطيئة؛

- الرقابة ضمنية مع وجود انظمة واضحة؛

- تدرج وظيفي وسطي؛

- الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته؛

وللتحول الى تطبيق النموذج Z يجب إلا تتم دفعة واحدة وإنما بخطوات متتالية تسمح بالتكيف

التدريجي بشكل افضل وذلك من خلال المراحل التالية:

- تفهم ادارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني؛

- تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة؛

- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة؛

- اعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة كعوامل

تسمح بتحقيق الفعالية؛

- تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل مناخ العمل داخل المؤسسة مناخ عائلي.

02- مدرسة علم الادارة

يمثل هذا المدخل احد المجالات الحديثة والمتطورة للعلوم الادارية وهي نتاج محاولات تحليل المشكلات الادارية تحليلا املا والرغبة في التوصل الى قرارات سليمة تحقق الاستخدام المائل للموارد المتاحة، ويستند هذا المدخل الى الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي، فبحوث العمليات اسلوب حديث يساعد في وضع اساس علمي لاتخاذ قراراتها ورسم سياساتها؛

هذا المدخل يتعامل في العادة مع المشاكل المعقدة التي تتفاعل فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات، وهو يختص بتعميم النماذج العلمية ووضع المقاييس اللازمة لمقارنة البدائل المختلفة، ويغطي ها المدخل مجالات مختلفة في المؤسسة كالإنتاج والرقابة علة المخزون....الخ؛

وتختلف مدرسة علم الادارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في انها لا تركز فقط على الانتاج وكفاءة الافراد والآلات؛ فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة انجازا يتبع التخطيط السليم، وبذلك يمكن القول بأن مدرسة علم الادارة اتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية بالاناج والكفاءة وعملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة للطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الاداريين والمؤسسات،

وعلى الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الارقام إلا انا ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل، ومع ذلك فان مدرسة علم الادارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول بان مدرسة علم الادارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجرى معالجتها بصورة وصفية ومهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية او وصفية فان بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

03- نظرية النظم

نظرية النظم تعتبر ان المؤسسة تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من اجزاء متداخلة، والنظام هو عبارة عن مجموعة من الاقسام المتداخلة والعاملة مع لهدف او لأهداف محددة، وبموجب هاته النظرية فان المؤسسة تعمل كنظام متكامل وفي الوقت نفسه كجزء فاعل في محيطها الخارجي، حيث ان نظرية النظم تدعو الى التنسيق والاحتكاك والتفاعل بين التنظيمات المؤسساتية والى التعاون والتكامل بينها في سبيل انجاح هدف او اهداف المؤسسة كاملة، والجدير ذكره ان بارنرد BARNARD هو اول من تبنى هاته النظرية ووصف المؤسسات بأنظمة او الاجهزة المتعاونة والتي تقوم اساسا على المساهمات الجماعية للأفراد ولأهداف مؤسساتية محددة؛

يتألف نظام المؤسسة بحسب نظرية النظم من العناصر الاربعة الاتية:

- المدخلات: وهي باختصار الموارد المختلفة التي يأتي بها النظام من محيطه مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، الموارد التمويلية... وغيرها، وبدونها يتوقف عمل المؤسسة؛
- العمليات التحويلية: وهي قدرات المؤسسة الادارية والتكنولوجية المستخدمة في تحويل مدخلات المؤسسة الى مخرجات،
- المخرجات: هي النتائج النهائية لنظام والتي يستخدمها المحيط او النظام، فالسلع والخدمات والأرباح والخسائر وسلوكيات الافراد والمعلومات هي بطبيعة الحال مخرجات نظام المؤسسة؛
- المعلومات المرتدة: هي المعلومات الراجعة من العملية التشغيلية ومخرجات النظام والداخلة من جديد كمدخلات في النظام بعد اخضاعها للتصحيح والتعديل المحيطي، المعلوماتي، الراغب في نتائج افضل.

04- المدرسة الظرفية

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على اساس انه ليس هناك مدرسة او نظرية ادارية يمكن تطبيقها باستقرار في مختلف الظروف وعلى كل انواع المؤسسات وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة؛ لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد اكدت هذه الدراسات اهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية... الخ على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة، ودعوا الى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى انه ليس هناك منهج اداري لكافة انواع المؤسسات او حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب ان تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة او المرحلة التي تمر بها المؤسسة؛

المحور الثاني: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية**أولاً: ماهية المؤسسة**

- للمؤسسة عدة مفاهيم ومسميات تختلف من مفكر لآخر، ونذكر اهم المفاهيم الاساسية للمؤسسة ومنها:
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي؛
 - المؤسسة هي تنظيم اجتماعي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الايراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الانتاج؛
 - المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الاهداف التي اوجدت المؤسسة من اجلها.

خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة ميزات وخصائص نذكر منها:

01- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات او من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

02- القدرة على الانتاج او اداء الوظيفة التي وجدت من اجلها؛

03- ان تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

04- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع اهدافا معينة تسعى الى تحقيقها، اهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، وتحقيق رقم اعمال معين.....الخ؛

05- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، وأما عن طريق الإيرادات الكلية، او عن طريق القروض، او الجمع بين هاته العناصر كلها او بعضها حسب الظروف؛

06- لابد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع اداء مهمتها في احسن الظروف اما اذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد اهدافها؛

07- المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الافراد.

جدول 02 خصائص المؤسسة التقليدية وخصائص المؤسسة الحديثة

المؤسسات الجديدة	المؤسسة التقليدية
ديناميكية المحيط	ثبات المحيط
ادارة مرنة	ادارة جامدة
التكيز على نوعية الوظائف	التكيز على عدد الوظائف
الفريق هو المحور	الفرد هو المحور
التكيز على قواعد الزبون	التكيز على قواعد العمل
الافراد والمدراء صناع القرار	المدراء صناع القرار
عمالة متنوعة	عمالة متجانسة
توظيف مؤقت	توظيف ثابت
علاقات دوائر العمل	علاقات خطوط العمل
اوقات عمل غير محددة	اوقات عمل محددة
التسويق فور استلام الانتاج	الانتاج والتخزين
تجارة المعلومات	تجارة المكان

المصدر: حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 21.

اهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى اصحاب المؤسسة الاقتصادية سواء كانت مؤسسة عامة او خاصة الى تحقيق اهداف مختلفة ومتنوعة، حسب طبيعة ونشاط المؤسسة، وتبقى هذه الاهداف مرتبطة ومتداخلة فيما بينها ويكمن تلخيص اهم اهداف المؤسسة الاقتصادية فيمايلي:

الاهداف الاقتصادية: من الاهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها هي الربح، وتحقيق متطلبات الإنتاج وعقلنة الانتاج؛

الاهداف الاجتماعية من بين الاهداف الاجتماعية:

✓ ضمان مستوى مقبول من الاجور؛

✓ تحسين مستوى معيشة العمال؛

✓ العمل على تغيير نمط استهلاك المجتمع؛

✓ الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال؛

✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال؛

الاهداف التكنولوجية: من بين اهمها:

✓ البحث والتنمية

✓ التعاون مع مؤسسات البحث العلمي مثل الجامعات والمؤسسات الاقتصادية الاخرى للقيام

بعمليات البحث العلمي لتطوير المؤسسة؛

الاهداف الثقافية: ومن بينها

✓ توفير وسائل ترفيهية؛

✓ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛

✓ تخصيص اوقات للرياضة.

الاهداف البيئية ومن بينها:

وضع انظمة خاصة للحفاظ على البيئة، وذلك باستخدام آليات لتصفية الغازات المنبعثة من الورشات،

وتطبيق نظام الأيزو 14000، حيث اصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة على المساهمة في

تحقيق التنمية المستدامة محليا، اقليميا وعالميا.

ثانيا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تصنف المؤسسات الاقتصادية الى رابع تصنيفات:

التصنيف الاول حسب طبيعة الملكية:

وتقسم المؤسسات حسب طبيعة الملكية الى ثلاث اصناف

01- المؤسسات العمومية

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شأؤو ولا يحق لهم بيعها او اغلاقها إلا اذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن اعمالهم اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك اهمية كبيرة للربح (فربما تريح وربما تخسر ايضا) وإنما تعمل من اجل تحقيق اقصى ما يمكن من الاهداف العامة بمعنى تحقيق اقصى انتاج او تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن ان تحقق الربح، فالربح في المؤسسات العمومية لا يكون دائما هدفا بحد ذاته؛

02- المؤسسات الخاصة

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعات افراد (شركات، أشخاص شركات اموال....الخ)

03- المؤسسات المختلطة

وهي المؤسسات التي تعود مكيبتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

التصنيف الثاني: حسب الحجم

يتم تصنيف المؤسسات حسب الحجم بالأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما رقم الاعمال وعدد العمال، حيث تصنف المؤسسات الى اربع انواع وهي مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة، حيث تم تعريفها كمايلي:

هي مؤسسات انتاج السلع والخدمات، وتم تصنيفها كمايلي:

المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات تشغل من 01 عامل الى 09 عمال، ورقم اعمالها السنوي اقل من

40 مليون دينار جزائري، او مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري.

المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات تشغل من 10 عمال الى 49 عامل، ورقم اعمالها السنوي ما بين

40 مليون الى 400 مليون دينار جزائري، او مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار

جزائري.

المؤسسات المتوسطة: هي مؤسسات تشغل بين 50 عامل الى 249 عامل، ورقم اعمالها السنوي ما

بين 400 مليون الى 04 مليار دينار جزائري، او مجموع حصيلتها السنوية بين 200 مليون دينار

جزائري و 01 مليار دينار جزائري.

المؤسسات الكبيرة: هي كل مؤسسة تجاوز عدد عماله 250 عامل، ورقم اعمالها تجاوز 04 مليار

دينار جزائري.

وقد نص القانون انه اذا تم تصنيف مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة اخرى وفق رقم

اعمالها او مجموع حصيلتها، تعطى الاولوية لرقم الاعمال او الحصيلة السنوية عند التصنيف.

التصنيف الثالث: حسب الطبيعة القانونية

تصنف المؤسسات حسب الطبيعة القانونية الى نوعين، شركات الاشخاص وشركات الاموال

01- شركات الاشخاص

تنقسم شركات الاشخاص الى عدة انواع من الشركات، سوف نذكر اهمها:

أ- شركة التضامن

تقوم بين افراد يعرفون بعضهم البعض، وتجمعهم الثقة التي هي العقد بينهم، فهم متضامنون في ادارة الشركة والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، والتي لا تقتصر على رأس المال فقط، وانما تشمل الممتلكات الخاصة، ومن خصائصها:

- تتكون من شخصين على الاقل؛
- لشركة التضامن شخصية اعتبارية عن شخصية الشركاء؛
- الهدف من تكوين شركة التضامن هو تحقيق الربح للشركاء؛
- لا يجوز انتقال حصة الشريك بيعا او تنازلا عن حق بدون موافقة بقية الشركاء؛
- جميع الشركاء يحملون صفة التاجر؛
- جميع الشركاء مسؤولون عن ديون الشركة والتزاماتها تجاه الغير؛
- لجميع الشركاء الحق في ادارة الشركة، ويمكنهم كذلك الاتفاق على تعيين شريك او اكثر للقيام بهذه المهمة.

ب- شركة التوصية البسيطة

هي شركة تقوم بأعمالها تحت عنوان وتشمل فئتين من الشركاء اولاهما فئة الشركاء المتضامنين الذين لهم الحق دون سواهم القيام بالأعمال الادارية وهم مسؤولون بصفتهم الشخصية في ايفاء ديون الشركة، والفئة الثانية فئة الشركاء الموصين الذين يقدمون الاموال ولا يلتزم اي منهم إلا بنسبة ما قدموه، ويعود حق ادارة الشركة فقط للملاك المتضامنين، وتمتاز هذه الشكة بسهولة وإجراءات تكوين الشركة، وتقوم على اساس الثقة بين المتضامنين والموصين.

ج- شركة المحاصة

تتعقد شركة المحاصة بين شخصين او اكثر يساهم كل منهم او كل منهما في مشروع تجاري بنصيب معين من المال، او العمل، واقتسام ما ينتج عن هذا المشروع من ارباح او خسائر، ويقوم بنشاط هذا المشروع احد الشركاء باسمه الخاص في مواجهة الغير، الا ان هذه الشركة تختلف عن غيرها في كونها مستترة، وليس لها وجود قانوني امام الغير، ولا تكتب ولا يشهر لها خلافا لما هو عليه الحال والعرف في الشركات التجارية، وشركة المحاصة تتكون من مجموعة الأشخاص إلا انها لا تتمتع بشخصية معنوية، ولا اسم تجاري لها او ذمة مالية.

02- شركات الاموال

تنقسم شركات الاموال الى مجموعة من الشركات منها:

أ- شركة المساهمة

يتكون عقدها بين مساهمين او اكثر من الذين يكتتبون باسهم قابلة للتداول والتحويل، وتستمد شركة المساهمة اسنها من اهدافها العامة التي تظهر في عقد التأسيس، وتتميز بعدة خصائص منها:

- اسهم راس مال الشركة متساوية القيمة، واسهم الشركة قابلة للتداول اي يمكن بيعه وشراؤه في السوق المالي بكامل الحرية دون الرجوع الى المساهمين او ادارة الشركة؛
- تختار شركة المساهمة اسما لها، ولا يظهر اسماء الشركاء او المساهمين مع اسم الشركة؛
- تتمتع شركة المساهمة بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين.

ب- الشركة ذات المسؤولية المحدودة

هي من شركات الأموال وفيها ينقسم راس المال الى اسهم ولكنها لا تطرح للاكتتاب العام كما هو الحال في شركة المساهمة، وتكون فيها مسؤولية المساهمين محددة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة، وتتألف الشركة من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن 50 شخصا، وتتميز بمايلي:

- لا تطرح اسهمها للاكتتاب العام؛

- اسهمها غير قابلة للتداول في السوق المالي؛

- يديرها هيئة مدراء عددهم من 2-5 لمدة سنتين.

ج- شركة التوصية بالأسهم

يتكون رأسمالها من حصة او أكثر يقدمها شريك متضامن او أكثر واسهم متساوية القيمة يكتب فيها مساهم او أكثر وتكون مسؤولية الشريك او الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، اما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولاً إلا في حدود قيمة الاسهم التي اكتتب بها، وهناك نوعان من الشركاء؛

- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن دين الشركة والتزاماتها؛
- شركاء موصون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في

راس المال؛

من خصائصها ان المساهمين لا يجوز لهم التدخل في شؤون الشركة او قراراتها الداخلية، ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد او اكثر من اسماء الشركاء المتضامنين دون غيرهم.

التصنيف الرابع حسب القطاع الاقتصادي:

يتم تصنيف المؤسسات حسب هذا التصنيف الى ثلاث قطاعات اقتصادية اساسية وهي:

01- مؤسسات القطاع الاول

يشمل مؤسسات انتاج المواد الاولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

02- مؤسسات القطاع الثاني

يشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية الى منتجات قابلة للاستعمال او الاستهلاك النهائي او الوسيطي.

03- مؤسسات القطاع الثالث

يشمل كل المؤسسات التي يعتمد نشاطها اساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

ثالثا: وظائف المؤسسة لاقتصادية**01- الوظيفة المالية**

لا بد لكل مؤسسة مهما كان شكلها وحجمها ان تمارس وظيفة التمويل وإدارة اموالها وموجوداتها بشكل جيد وكفؤ وعليه فان الوظيفة المالية للمؤسسة تهتم بإدارة مصادر الاموال في المؤسسة واستخداماتها فيها، وبالتالي الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة او ما يسمى بالتسيير المالي، وتستخدم التخطيط، التوجيه، والمراقبة وتوزيع الاموال والمسؤوليات عليها... الخ، كما تعتمد ذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداء من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الاحصاء والبرمجة الخطية وغيرها.

02- وظيفة الموارد البشرية

تعرف ادارة الموارد البشرية على انها الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الايدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، هذا فيما يخص المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، اما المفهوم المعاصر فيرى بأنها العملية التي يجب يقوم بها كل مدير تنفيذي في اية مؤسسة، ابتداء من تحدي الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء افضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم ادائهم وتحدي احتياجاتهم التدريبية وقيامه

بالأمور الخاصة باقتراح ترقيةهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتعاون مع مسؤولي ادارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته الى النصح والمشورة بما يحقق اهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

03- وظيفة التموين (الشراء والتخزين)

برزت الحاجة الى وظيفة التخزين، وتطورت مفاهيمها بشكل ملحوظ وحظيت باهتمام المعنيين لما لها من دور بارز في قيام الادارات المختلفة بالنشاطات الصناعية والتجارية بوظائفها بشكل كفاء حيث يعتمد نجاح المؤسسات في اداء اعمالها الى حد ما على مدى توفر المواد والمستلزمات في الوقت والمكان وبالجودة والكمية المناسبة لغرض استخدامها في تحقيق اهدافها المطلوبة؛
وتقع على عاتق ادارة الشراء والتخزين مسؤولية توفير مستلزمات نجاح العمليات الانتاجية والأنشطة التسويقية والمحافظة على المواد المخزنة لحين الحاجة لها.

04- وظيفة الانتاج

يعد الانتاج عملية ووظيفة اقتصادية من وظائف المؤسسة، ولهذه الوظيفة تأثير كبير في نمو الاقتصاد الوطني وتطوره، اذ يعتمد نمو الاقتصاد وزيادة الدخل الحقيقي للمجتمع على انتاج السلع والخدمات، ويعني الانتاج بمفهومه الواسع الحصول على عوامل الانتاج واستخدامها من اجل صناعة سلعة جديدة او تقديم خدمة مفيدة، ويقصد بعوامل الانتاج القوى العاملة والبنائيات والمعدات والتجهيزات الاخرى المستخدمة في العملية الانتاجية. ويتضمن الانتاج بمفهومه الواسع جميع العمليات التي تجري في المصانع والمنشأة والدوائر والمستشفيات ومحلات الصيانة والتصليح والمخازن والأسواق الكبيرة....الخ.

05- وظيفة التسويق

نظرا لأهمية دور التسويق في تحقيق اهداف المؤسسات فقد اصبح يمثل جانبا رئيسيا من نشاطها سواء اكانت مؤسسة صناعية ام تجارية ام زراعية ام مؤسسات خدماتية، ونجده في العديد من المؤسسات

يمثل النشاط الرئيسي فيها، وقد اهتمت مختلف الادارات بهذا النشاط اهتماما كبيرا وسخرت له الكثير من الطاقات البشرية والإمكانيات المادية، وذلك لما له من دور وأهمية في اداء وظائف المؤسسة، وبلوغها لأهدافها بكفاءة وفعالية، فللتسويق دور كبير في تحديد ما تنتجه المؤسسات من سلع وخدمات، من حيث الكم والنوع والمواصفات اذ عن طريق البحث التسويقي يمكن التعرف على رغبات وأذواق المستهلكين وبالتالي الاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج الانتاجية للمؤسسة، وللنشاط التسويقي تأثير كبير في القرارات التي يتخذها المستهلكون بشأن اقتناء السلع والخدمات؛ حيث يعرف التسويق بمفهومه الحديث بأنه عبارة عن جميع اوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز انتاجها الى مستهلكيها النهائيين وقد يكون مركز الانتاج مصنعا او مزرعة او منجما.... الخ.

رابعاً: بيئة المؤسسة

مفهوم البيئة

لقد اثبتت البراهين والتجارب العالمية ان المؤسسات لا تنشأ في فراغ، وانما هي وليدة بيئتها، وعادة ما تولد المؤسسات لسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها، وبالتالي فان بقاءها مرتبط بقدراتها على اداء هذه الوظيفة بطريقة كفؤة وفعالة، ولكي تحقق المؤسسات اهدافها لا بد وان تكون على درايةٍ بظروف البيئة المحيطة بها كون هاته التغييرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب مواجهتها او تجنبها، ومن هنا جاء اهتمام الباحثين وفي مقدمتهم John caus بدراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها،

حيث ينظر الى البيئة من زوية اخرى حيث حسب jauch et glueck 1989 هي مجموعة من العوامل التي تؤدي الى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على ابراز دور البيئة في رسم استراتيجية المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من فهم البيئة المحيطة بها، عليها ان تأخذ بعين الاعتبار عاملين اساسيين هما درجة التعقيد البيئي، والذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في استراتيجيات المؤسسة ونشاطاتها، فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ قرارات فاعلة من قبل المؤسسة، اما العامل الثاني فهو الاضطراب البيئي والذي يشير الى ديناميكية البيئة او معدل التغيير في العوامل المكونة لها، فالبيئات المستقرة تكون درجة التغيير في العوامل المكونة لها وقابلة للتوقع على عكس البيئات المضطربة التي تضمن عوامل تتغير بسرعة ويصعب توقعها،

وهناك ثلاث قوى تسهم في زيادة درجة التعقيد والاضطراب البيئي وهي:

- ان القرارات التي تمارسها المؤسسات الكبرى عادة ما ينتج عنها اثارا متفاوتة على البيئة الخارجية

واحداث التغيير فيها؛

- هناك روابط وعلاقات متبادلة ومتداخلة على مستوى المنظمات والاقتصاد بشكل عام بحاجة الى اعادة تنظيم مستمرة من خلال القوانين والتشريعات؛

- حاجة المنظمات الى البحث والتطوير لمواجهة تحديات المنافسة والتي تؤدي بالنتيجة الى حدوث تغييرات مستمرة؛

واقترح أالر و فيرسيرو 1989 allaire et firsirotu اهمية الركون الى ثالث طرق اذا أريد التعاطي مع حالة عدم التأكد البيئي وهي:

- التنبؤ والاستعداد للمستقبل حيث تفرض هذه الطريقة ان المستقبل يمكن التنبؤ به وبالتالي امكانية صياغة خطط موقفية تعتمد على افتراضات يمكن اعتمادها كاستجابات حالية او مسبقة من جانب المنظمة للحالات التي لا تتوافق بشكل جيد مع الخطة الموضوعية؛

- السيطرة على او التخفيف من حالة عدم التأكد فالممارسات التي يمكن ان تقوم بها المنظمات للتخفيف من حالة عدم التأكد، وتشمل الضغط السياسي، المفاوضات، التسويات، الاكتساب والاندماج، التجريد، نقل المخاطرة الى الغير، والمنافسة المنضبطة.

انواع البيئة

يمكن تصنيف الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة حسب درجة استقرارها والسيطرة عليها الى مايلي:

01- البيئة المستقرة نسبيا:

ترتبط درجة استقرار البيئة بنوع وحجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة، حيث تكون المتغيرات الداخلية والخارجية بسيطة نسبيا ويمكن السيطرة عليها بسهولة وبالتالي فهي لا تشكل عائقا اما استمرار عملية الانتاج بالمؤسسة، ويمكن القول ان الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة عادية، ومن امثلة المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نسبيا مصانع مشروبات الغازية، ومثلجات الايسكريم، ففي هاته المنظمات الصناعية يعرفون مواسم البيع ومواسم الركود، وبالتالي فهم يتخذون قراراتهم البيعية والإدارية وهم في

حالة التأكد من النتائج مع اقل نسبة مخاطرة ممكنة، كما ان هذه المؤسسات لا تحتاج الى مواد اولية كثيرة، او مدخلات اخرى إضافية وبالتالي فان التغييرات البيئية المستقرة يمكن السيطرة عليها وتجنب تأثيرها السلبي ان وجد.

02- البيئة المتغيرة نسبيا

في هاته البيئة تتغير الظروف والأحوال بسرعة، بحيث يصعب على المؤسسة احيانا متابعتها مما يجعلها عرضة للأحداث المؤثرة، ومثال على ذلك منظمات الاعمال التي تعمل في مجال الصناعات الخفيفة، مثل صناعة الالبسة الرجالية والنسائية، ومواد التجميل والصابون وألعاب الاطفال وغيرها، حيث تكون سرعة التحولات في السوق كبيرة، مثل التحول في اذواق واتجاهات المستهلكين نحو السلعة، مثل الموديل او تغير احجام الناس ومقاساتهم، وسرعة التحول نحو التقليد الغربي في المظهر والمأكل والملبس.

03- البيئة المركبة المستقرة

تداخل عناصر البيئة مع بعضها البعض مكونة ما يسمى بالبيئة المعقدة التي يصعب على المؤسسة احيانا التعامل معها لشدة سرعتها في التغير من ظرف الى ظرف آخر وأكثر المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة نسبيا هي المؤسسات الصناعية مثل صناعة السيارات، وعربات السكك الحديدية، والحاسبات الالكترونية وغيرها.

04- البيئة المركبة المتغيرة

تتداخل فيها ايضا العوامل السوقية بما فيها الموردين، مع الظروف البيئية الداخلية في المؤسسة، مكونة مع بعضها البعض حركة متغيرة من الاحداث ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وتظهر مثل هذه الاحوال تعقيدات وظروف يصعب على المؤسسات التعامل معها بسهولة، عندئذ يمكن وصف البيئة المحيطة بأنها بيئة صعبة ومعقدة جدا يصعب السيطرة عليها، ومن المؤسسات التي تواجه بيئة من هذا النوع هي

المؤسسات الصناعية الكبيرة ذات الامكانيات المالية والبشرية والمادية الكبيرة، والتي تصنع السلع الاستراتيجية مثل الطائرات، الاسلحة... وغيرها.

اما ايمري و تريست 1965 emery et trist فقد صنفا البيئة الى اربع انواع وهي:

- **البيئة الهادئة العشوائية:** وتتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرارية عالية، وان الفرص والتحديات في هاته البيئة تتوزع عشوائيا، كما ان توجه المؤسسة في هذا النوع ينصب اساسا على تحقيق الفاعلية لتشغيلية؛

البيئة الهادئة المتجمعة: وتتسم بدرج تعقيد عالية، إلا انها مستقرة نسبيا، وعلى الرغم من ان الفرص والتحديات في هذا النوع من البيئات مختلفة، إلا انها عادة تكون مجتمعة وان الاهتمام الرئيسي للمؤسسة في هاته البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي بالقرب من مراكز تجمع الموارد البيئية، **البيئة المضطربة الانعكاسية:** وتتسم بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، بالإضافة الى وجود عدد كبير من المنافسين، وان تركيز المؤسسة في مثل هاته البيئة بنص بشكل اساسي على المحافظة على المركز التنافسي لها؛

البيئة الهائجة: وتتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار وتتطلب استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فان محور اهتمام المؤسسة ينصب على التركيز على السلوك العلاقتي مع المؤسسات الأخرى ان هذا النوع من البيئات هو الذي تعيشه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر، حيث ان المستقبل سيتضمن نوعا اخر من البيئة اطلق عليه الدوامية والذي يتضمن درجة عالية من التعقيد البيئي الذي لا يمكن ملاحظته.

مكونات بيئة المؤسسة

تتكون بيئة المؤسسة من بيئة خارجية وبيئة داخلية، حيث ان كل بيئة لها مكوناتها، وسوف نذكر مكونات كل بيئة على حدى؛

01- مكونات البيئة الخارجية

وتتكون من بيئة خارجية عامة وبيئة خاصة

أ- البيئة الخارجية العامة**القوى الاقتصادية**

وتمثل اجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل وأسعار الفائدة، والنتاج المحلي الاجمالي ومستوى البطالة، ومتوسط دخل الفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية للدولة؛

القوى الاجتماعية والثقافية

وتشتمل هذه العناصر على لعرف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية للمؤسسات الاجتماعية باختلاف انواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية.

القوى القانونية والسياسية

وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند اليها نظام الحكم.

القوى التكنولوجية

ويقصد بها تطور وميسورية الحصول على التكنولوجيا كم يشمل ايضا التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

ظروف البيئة الطبيعية

تتضمن ما يتعلق بمكونات البيئة الطبيعية من ارض وماء، وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها، والجمعيات المتخصصة بحماية البيئة ورعايتها.

البعد الدولي

ويقصد به المدى الذي تتأثر به منظمة الاعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول اخرى او بقوانين وتشريعات تلك الدول.

ب- البيئة الخاصة

وتتكون من

المنافسون:

جميع المنظمات التي تنافس منظمة معينة بشأن الحصول على الموارد او الزبائن، مثال ذلك الجامعات الخاصة تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد مثل الاساتذة المتخصصين وكذلك على الزبائن الذين هم الطلاب.

الزبائن:

وهم من يدفع مقابل الحصول على السلعة او الخدمة التي تنتجها المؤسسة فالمطاعم زبائنهم في الغالب افراد يدفعون من اجل الحصول على وجبات طعام، وفي حالات اخرى قد يكون الزبائن مؤسسات اخرى لذا لا بد من معرفة الزبائن وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم في الشراء.

الموردون:

هي كل المؤسسات التي تزود مؤسسة ما بالموارد التي تحتاجها مثل المواد الاولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة ووكلاء استيراد بعض المواد الاولية وبعض الجهات المختصة بجمع وتحليل امعلومات كل هؤلاء هم موردون.

المشرعون:

جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريعوا إصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المؤسسة وممارساتها، وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين، الاول هو الدوائر الحكومية وهي

وحدات تنشئها الحكومة لغرض حماية الجمهور او المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين و إصدار ضوابط عمل، اما الثاني فهو ما يسمى مجاميع المصالح، وهي عبارة عن تكتلات من مختلف اشرائح للضغط على المنظمات في سبيل حماية اعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة او جمعيات حماية المتقاعدين.

الشريك الاستراتيجي:

مؤسستان او اكثر تعملان مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الاستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة او تسمح لها الدخول الى اسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة اكبر.

02- مكونات البيئة الداخلية:

المالكون:

هم الافراد او اكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال او المنظمات، حيث يمكن ان تكون ملكية فردية كأن تكون اعمال صغيرة او عائلية او قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن او التوصية او الشركات المساهمة الكبيرة، ويشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها.

مجلس الادارة:

ينتخب مجلس الادارة من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة العامة (العليا) للمؤسسة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين، وقد يكون تأثير مجلس الادارة قويا في رسم اتجاه ومسار المؤسسة وعملها ويتدخل كثيرا في عمل الإدارة او قد يكون دورا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الادارة العليا من قرارات.

العاملون:

عنصر اساسي ومهم في بيئة المؤسسة الداخلية حيث يعتمد عليهم اداء المؤسسة بشكل كبير، يشتمل هذا المصطلح على كافة الافراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا فنيين او موظفين اداريين او عاملين غير ماهرين، ويكن ان يكون عمال بعقود مؤقتة حيث هناك نزعة او ميل للاعتماد اكثر فأكثر على العاملين المؤقتين في المؤسسات لان الامر يعتبر اكثر مرونة.

البيئة المادية

تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المؤسسة المادية مثل التجهيزات والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها...

التفاعل بين المؤسسة والبيئة

تواجه المؤسسات المختلفة عدة تحديات تتمثل في الغموض وعدم وضوح العوامل البيئية التي تحيط بها هذا ما يفرض عليها كشف ومعرفة هذه العوامل البيئية وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد اثارها على ادائها وهذا بتحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها؛

أ- القيود

هي مجموعة من الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الادارة او تضطر للتعامل معها، في حي لا تستطيع السيطرة عليها، او التأثير فيها بشكل مباشر وسريع؛

فالقيود لا يدخل في مجال مراقبة المؤسسة وهو عامل يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة، لهذا تقوم المؤسسة بتشخيص كل القيود التي تفرضها البيئة عليها، وتحديد اثارها على نشاطها، ثم تقوم بتحديد الاساليب والأدوات للتعامل معها دون ان يؤدي ذلك الى الاخلال بالنتائج المستهدفة، مثل المنافسة قيد التكاليف والقيود اقلونية؛

ب- الفرص

هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الاحوال القائمة، فالمؤسسة تتعامل مع الفرص على انها بدائل اكثر جاذبية من الوضع القائم؛

وتقوم المؤسسة بكل جهودها لإحداث هذه الحالة واستغلالها، فمشكلة المؤسسة هي تحليل القيود من اجل النظر فيها، اذا كان بالإمكان مواجهتها والتحسس للفرص مبكرا من اجل الاستفادة منها؛

فأهمية علاقة المؤسسة ببيئتها لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط وإنما تمتد الى ما يمكن ان نسميه نظرية نطاق الوجود الطبيعي للمؤسسة، جوهر هذه النظرية، هو ان لكل مؤسسة حيز زمني ومكاني من البيئة نتيجة لها كي تمارس فيه نشاطها وعلاقاتها التبادلية مع الآخرين ويتسع هذا النطاق او يضيق بجيب مقدره وطاقة المؤسسة في تحقيق اهدافها وزيادة نموها دون الحاق الضرر ببيئتها؛

فالمؤسسة تكتسب فعالية من طبيعة علاقتها بينها وبين مكونات وعناصر البيئة التي تعمل في اطرافها وتنشط في ظلها؛

فأبعاد هذه العلاقة تتحدد بمدى القوة التي يتمتع بها كل طرف، فكلما زادت درجة اعتماد احد الطرفين على الآخر كلما تضاعلت سيطرته عليه، وانخفضت القوة التي يتمتع بها في مواجهته؛

فالمؤسسة تحاول ان تتغلب على تأثير البيئة او تجنب اخضوع لها، في سبيل ذلك تستعين بمختلف الإستراتيجيات لذا يسعى المدراء الى تقليص درجة عدم التأكد الى ادنى درجة ممكنة، وذلك بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي تتعامل مع ظروف الغموض والتغيرات في البيئة.

استراتيجيات الغموض والتغير في البيئة

أ- الاستراتيجيات الداخلية

يمكن للمؤسسة اتباع عدد من الاستراتيجيات على المستوى الداخلي التي لا تؤدي الى تغيير البيئة، بل هي اجراءات تكيف داخلية لإيجاد تناسب اكثر بين البيئة المحيطة والمؤسسة، ومن اهمها مايلي:

01- تغيير مجال العمل

يمكن للمؤسسة في محاولاتها التعامل مع الظروف غير المناسبة، ان تغير مجال عملها، كأن تختار مجالات عمل، حيث يقل عدد المنافسين الأقوياء او مجال عمل لا يوجد فيه جماعات ضغط، ولا اتحاديات عمال مسيسة، او مجال عمل لا يحتكر فيه مدخلات الانتاج او التحكم بالأسواق التصديرية.

02- استراتيجية التصنيف والترميز

تتمثل في الاطلاع المسبق على مدخلات الانتاج وفرزها قبل ان تدخل في العمليات التحويلية والإنتاجية، تسمح هذه الاجراءات في منع دخول عناصر او مدخلات غير صالحة فيها، قد تؤدي الى اعاقه الانتاج وتعطيل العمل.

03- استراتيجية التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات

تقوم على ضرورة الدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق، والتعرف على التقلبات في الطلب على السلع والخدمات ووضع حلول مناسبة لها، من ثم القيام بوضع خطط تعزز امكانياتها لتلبية الطلب المتزايد، وذلك بزيادة ساعات العمل او تشغيل عمالة إضافية وتكون هذه الاجراءات عكسية في حالة انخفاض الطلب على السلع والخدمات.

04- استراتيجية تفحص ودراسة البيئة

وهي استراتيجية استباقية للتعرف على ما يجري في البيئة المحيطة، واستشعار التطورات القادمة من خلال تشغيل باحثين يقومون برصد كافة المؤثرات البيئية لتكون في متناول واضعي الاستراتيجيات والسياسات التي توظفهم حول التغيرات المحتملة.

اضافة الى هاته الاستراتيجيات هناك استراتيجيات اخرى نذكر منها:

- استر اتيجية الاحتفاظ بمخزون كبير؛

- استراتيجية استقطاب ذوي النفوذ؛

- استراتيجية التحصين او العزل؛

- استر اتيجية تنظيم تدفق الطلب بالشكل المناسب؛

- استر اتيجية الترشيد والتقنين؛

- استراتيجية الانتشار الجغرافي.

ب- الاستراتيجيات الخارجية

تهدف الى تغيير البيئة لتصبح مفضلة بدرجة اكبر بالنسبة للمؤسسة، وتغيير مواقف الجهات الخارجية المنافسة لمصلحتها، ومن بينها:

01- استراتيجية الاعلان

تهدف الى المحافظة على مستوى الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات وذلك بهدف ايجاد طلب دائم، والتأثير على المستهلك وتوجيهه الوجهة التي يصبح معها زبونا دائما لسلع وخدمات المؤسسة، وهذا ما يقلل ضغوط المنافسين وتقليل فرصة انتقال الزبائن لهم.

02-استراتيجية التعاقد

ابرام عقود طويلة الاجل لتأمين المدخلات او تصريف المخرجات لمدة زمنية معينة، وتلجا اليها المؤسسات للتحكم في الظروف الخارجية والحد من مؤثراتها، ومن ذلك توقيع عقود اجور بين نقابات العمل وإدارات المؤسسات.

03- استراتيجية الاحتواء

تهدف الى تكثيف جهود المؤسسات لضم اشخاص مؤثرين وفعالين ليكونو اعضاء في مجالس إدارتها مثلا كتعيين شخصيات من ذوي الخبرة او اشخاص لديهم علاقات بالإجراءات الحكومية التنظيمية والرقابية او نقابيين.

وهناك استراتيجيات اخرى نذكر منها:

- استراتيجية العضوية المتشابكة؛

- المشاركة والاندماج؛

- تجنيد جماعات الضغط؛

المحور الثالث: مدخل للتسيير

أولاً: مدخل للتسيير

التسيير هو العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية، ومرة اخرى فان جميع هؤلاء الاشخاص الذين يبذلون مع هذا الجهد في اي مؤسسة يعرف بتسيير او ادارة المؤسسة؛

وهناك العديد من التعاريف لمفكرين اقتصاديين نذكر منهم:

تعريف هنري فايول henri fayol حيث يرى فايول بأن التسيير هو ان تتبأ وان تخطط وأن تنظم وأن تصدر الاوامر وأن تنسق وان تراقب، حيث ركز فايول في تعريفه على وظائف التسيير، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

تعريف فريديريك تايلور frederick taylor: التسيير هو المعرفة الدقيقة لما يريد من الرجال ان يعملوه، ثم يتأكد من انهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، فالتسيير حسب تايلور هو معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد انهم يؤدون واجباتهم بأحسن وارخص الطرق.

تعريف علي السلمي: هو الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بتجنب اسباب الضياع والإسراف مع المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية لتحقيق افضل النتائج في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما.

خصائص التسيير:

للتسيير عدة خصائص نذكر من اهمها:

- **التسيير الشامل:** اي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات، يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء يستعمل النماذج الإحصائية يأخذ من بحوث العمليات، البرمجة الخطية.... وغيرها؛

- **التسيير العام:** عمومية التسيير معناه ان التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص او مجال معين، فممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكات والامور غير العلمية، وهي كممارسة نشاط او اي علم اخر يختلف من شخص الى اخر ومن بين اهم الامور التي تظهر اثناء ممارسة التسيير مايلي:

- **شخصية الفرد:** اي ان التسيير يختلف من شخص لآخر؛

- **ثقافة المسير:** لانها تحكم الكثير من سلوكات الفرد، معتقدات الاشخاص والمسير وتدخل خاصة اثناء اتخاذ القرار؛

- **نظام القيم:** مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هاته العوامل تدخ في ممارسة التسيير.

مستويات التسيير:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها، وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها، لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير الى ثلاث مستويات يختلف كل مستوى عن الاخر في اسلوب التسيير.

01- مستوى التسيير الاستراتيجي:

ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط ومتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد اهمية التخطيط في هذا المستوى اكثر من غيره في المستويات الاخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة اصلا، كمكاتب الدراسات الاقتصادية او مكاتب الاستشارات امختلفة....الخ.

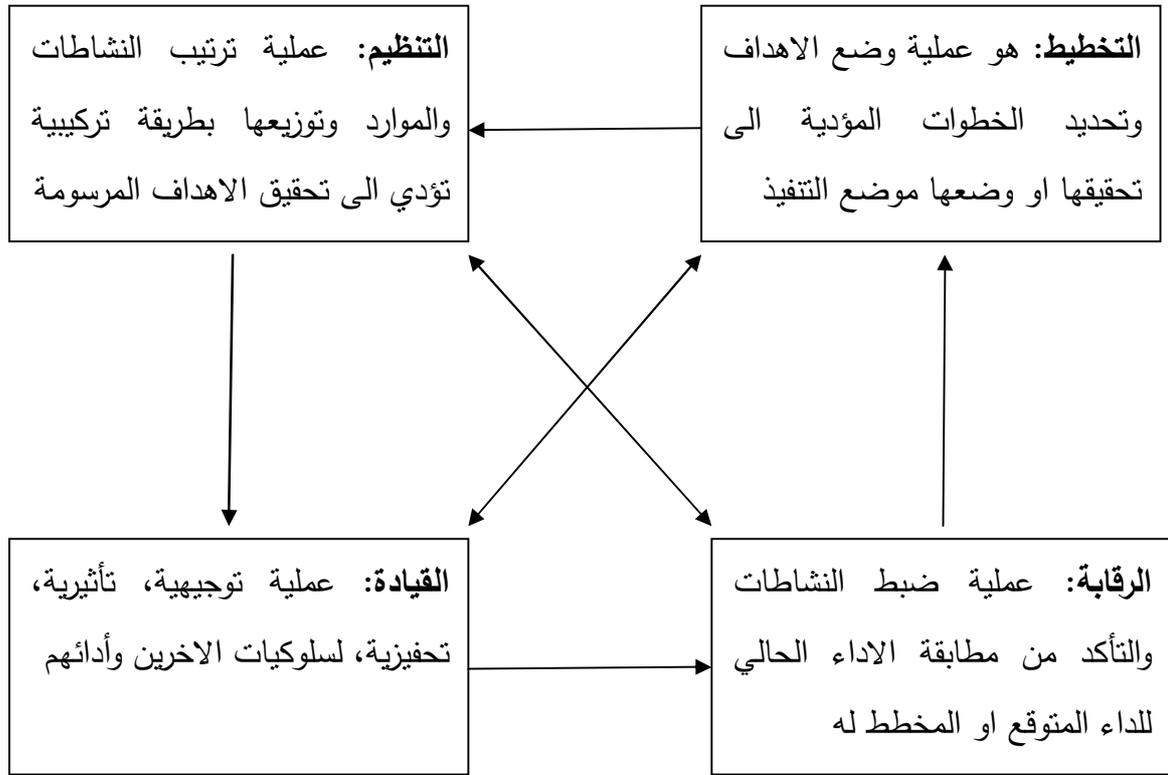
02- مستوى التسيير التكتيكي

في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن اهداف المستوى الاستراتيجي كإطار عام، حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة او كيفية الحصول عليها من اجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى اهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الاوسط.

ثانيا: وظائف التسيير

تتكون وظائف التسيير من اربع وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة

شكل وظائف التسيير



I- التخطيط:

يعتبر التخطيط القاعدة الاساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الادارية من تنظيم وقيادة ورقابة لغرض تحقيق الاهداف لذلك اعتبر الوظيفة الاولى من وظائف الادارة بمعنى ان المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل، ووضع النظام الرقابي معززا لتنفيذ هاته الخطط ومحققا للأهداف للارادة فيها؛

فالتخطيط هو عملية وضع الاهداف للمؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الأحوال ان ناتج العملية التخطيطية يتجسد بخطة شاملة للمؤسسة وخطط فرعية أخرى وتعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها، وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك،

وبذلك فان العملية التخطيطية تقود الى وضع الخطة الاساسية والخطط الفرعية ومجموع الخطط يحوي مجمل الاهداف المراد الوصول اليها بعد ان يكون قد خصصت الموارد اللازمة لتحقيقها؛ ويرى فايول بان التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته، ويركز هذا المفهوم على التنبؤ باعتباره جوهر عملية التخطيط، وكذلك الاعداد لمواجهة لك التغييرات المستقبلية،

فوائد واهداف التخطيط

(أ) - فوائد التخطيط

- ✓ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- ✓ تحديد القضايا الجوهرية التي تشكل عمل المؤسسة التي تؤثر في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تحديد الاهداف والمسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة؛
- ✓ وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع ومكانيات المؤسسة وواردها المتاحة؛

- ✓ التركيز على اهمية المشاركة بين اعضاء المؤسسة؛
- ✓ تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة من خلال عمليات المتابعة والتقييم المستمر .

(ب) اهداف التخطيط

- ✓ تشجيع النظرة المستقبلية والتنبؤ بما سيحدث للظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالاهتمام بالمستقبل لا يتم الاستعداد له إلا عن طريق التخطيط؛
- ✓ تسهيل الاتصال بين الافراد والذين يعملون من اجل تحقيق اهداف مشتركة؛

- ✓ تحقيق التناسق في الاعمال وتطويرها اذ يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الاهداف الجزئية كي لا تتعارض مع بعضها البعض بل تتكامل وتتسجم في سبيل الغاية النهائية؛
- ✓ الاستعداد الامثل للموارد والإمكانيات فيفيد التخطيط العاملين في تدبير الموارد والإمكانيات التي بين ايديهم ويوضع الطريقة الامثل لاستغلالها بأقل جهد وتكلفة؛
- ✓ المساعدة على التنسيق بين النشاطات العددية من الافراد (العمل التعاوني) والتقسيمات التنظيمية التي تكون اعمالها مرتبطة ببعضها البعض حسب توقيت معين، فتحقيق المشاركة الايجابية والواعية يساعد على محاربة السلبية الاجتماعية و يتيح الفرص امام ظهور الديموقراطية في المجتمع؛
- ✓ تجنب الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات العاطفية غير معروف نتائجها مسبقا عند مواجهة التغييرات، فيعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في الاداء والانجاز .

مراحل التخطيط

- 01- تحديد الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فان وضوح الهدف ضروري جدا لتحقيقه لذا يجب ان يكون المخطط دقيقا في صياغة الاهداف وتحديداتها، لان ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المؤسسة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب ان تكون عليها؛
- 02- تحديد الموقف الحالي للمؤسسة قبالة هذه الأهداف بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة الى النتائج المرغوبة (الاهداف) ان هذا الامر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف او جوانب الضعف التي تعيق ذلك، وكأن المؤسسة تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف؛
- 03- تحديد افتراضات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها وتوضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ،

04- تحليل ومن ثم اختيار افضل البدائل الموصلة لتحقيق الاهداف؛

05- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج، ففي هاته المرحلة الاخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه

انجاز الاهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ اجراءات تصحيحية اذا اقتضى الامر ذلك.

مبادئ التخطيط

01- الواقعية: يعمل التخطيط على تغيير الواقع واستبداله بواقع افضل ولهذا توضع الخطة على ضوء

الصورة الواقعية للمجتمع ويتعين على الجهاز المخطط الإلمام بين المنهجين، اما تحديد الاهداف ثم

البحث عن الموارد لتحقيقها، او ان تؤخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار وبناءا عليها تحدد الأهداف

فالواقعية تعني تلائم الخطة مع الامكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

02- الزامية التنفيذ: من اجل تفادي ان تكون الخطة مجرد حبر على ورق يجب ان تكون ملزمة

لجميع الوحدات الادارية التنفيذية في المؤسسة عن طريق تعميم الخطة بقانون او امر اداري صادر عن

سلطة عليا، ويفضل ان يشارك المنفذين في وضع الاهداف وتشخيص المشكلات والبحث عن البدائل

وبهذا تكون الخطة ملزمة.

03- مبدأ المرونة: يجب ان تكون الخطة قابلة للتعديل استجابة للظروف المتغيرة والطارئة التي

تواجهها المؤسسة، ولهذا يجب ان تكون الخطة قابلة للتصحيح اثناء التنفيذ لمواجهة اي تغيير، ولا

يحدث التعديل عشوائيا بل إلا عند ثبوت ضرورة التصحيح بالواقع العلمي بما يناسب الظروف الجيدة.

04- مبدأ الشمولية: يجب ان تشمل الخطة كل نشاطات المؤسسة وتوجيهها وفق الاهداف المرسومة

فأي نشاط غير مشمول بالخطة سيكون عاملا سلبيا للمؤسسة.

05- فعالية وكفاية التخطيط: تقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يساهم به انجاز الاهداف بعد استبعاد

التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة، ومعنى ذلك ان فعالية وكفاية التخطيط يقاس باحتساب نسبة

المدخلات الى المخرجات، بل انها تذهب الى ابعد من ذلك اذ يدخل في الحساب الامور الاخرى غير القابلة للقياس كالقيم ورضا الافراد والجماعات.

مداخل التخطيط

أ- التخطيط من الخارج نحو الداخل

النظر نحو الفرص في بيئة المؤسسة الخارجية هي محور هذا التخطيط، تلك الفرصة التي تستطيع ادارة المؤسسة التوجه نحو استغلالها لتحقيق افضل النتائج، وفقا لهذا المدخل ستكون الاهداف مشتقة من تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمجالات المفتحة والتي يمكن التوجه لاستغلالها؛ بعد دراسة المحيط القريب وجدت احدى السيدات بأن نساء الحي سواء ربات البيوت او العاملات بحاجة الى مركز نسائي رياضي للتدريبات التي تخص الرشاقة، انشأت اولا مثل هذا المركز، ادركت بعد ذلك ان وجود المرأة في هذا المركز ولأكثر من ساعة يمكن ان تقدم خدمة تصفيف الشعر عمليات التجميل الخاصة بالمناسبات، وهكذا التعرف على وجود الفرصة هو ما يوجه التخطيط نحو استغلالها.

ب- التخطيط من الداخل نحو الخارج

ينطلق هذا التخطيط من عناصر القوة التي تتمتع بها المؤسسة، هذه العناصر قد تتمثل في طريقة الاداء الكفوة وحسن استغلال الموارد الاقتصادية والبشرية فيها، لا يتضمن هذا المدخل للتخطيط اجراء تغييرات مهمة في فعاليات المنظمة وانما ينصرف الى طبيعة القدرات المتميزة في المنظمة وتوجيهها الى كل مما من شأنه تحقيق الهدف او الاهداف الاساسية لها؛ اذا ما ادركت تلك السيدة بان العاملات في المركز يمكن لهن اجراء عمليات الحلاقة للأطفال مثلا او لتقديم تلك الخدمة للسيدات كبيرات السن، فإنها تكون قد استثمرت عناصر القوة في مؤسستها للتوجه نحو خدمات اخرى تصنع من خلالها ربحا ومردودا مجزيا.

ج- التخطيط من القمة نحو القاعدة

وفقا لهذا المدخل تحدد الدارة العليا في المؤسسة الهدف بشكلها الواسع وتتيح للإدارات الأدنى بناء الخطط التفصيلية للعمليات في ضوء تلك الأهداف اذن البداية من الادارة العليا.

الاثار السلبية للتخطيط على المؤسسة

01- قد يخلق التخطيط شيئا من الجمود حيث يوجه التخطيط ويشكل اساسي الجهود كافة نحو الاهداف المحددة ضمن الجداول الزمنية المعدة للتنفيذ في الخطط، وهذا سيقيد الادارة بما هو محدد من الاهداف على الرغم من التغيير في البيئة والذي لا بد من تعديل مسارات الاداء بموجبه،

02- نتيجة تجسيد الافكار الى خلق مؤسسة قائمة فعلا، ستصبح تلك المؤسسة اسيرة لتلك الخطط والقواعد، وبالتالي فالترام المؤسسة بتلك الخطط سوف يقلل الفرصة امام الخلق والإبداع،

03- كثير من المؤسسات وجدت نجاحاتها من خلال انتباهها نحو المنافسة القائمة اليوم اكثر مما هو قادم غدا، فلامح معظم المؤسسات التي نجحت اليوم هو تمكنها التوصل الى فرص لم تدرج اصلا في توجهها اول الأمر، فما جهود عمليات البحث والتطوير الا وقد كشفت فرصا كبيرة امام الادارة لم تكن لتدركه قبل ذلك؛

04- ان الخطة الناجحة قد تحمل في طياتها فشل موقوتا، اذ قد يعتمد المدير او المسير على ما هو جار وفقا لما هو مطلوب ويبعد عنه اي احساس بالفشل، فالطمأنينة التي يوفرها التخطيط الناجح قد تكون في بعض الاحيان في غير محلها، فطالما تغييرات البيئة كبيرة ومفاجئة بحيث تكون اي عملية لتغيير الخطط بعد فوات الاوان او مكلفة كثيرا؛

II- التنظيم

مفهوم التنظيم

التنظيم هو وظيفة ادارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية كما وردت او الموارد بالخطة التي ستوصل المؤسسة الى تحقيق وبلوغ أهدافها ومن خلال التعريف يتضح ان عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الافراد الذين سينفذون النشاطات الاضافية لتحديد الموارد اللازمة التي سيستخدمها هؤلاء الافراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الافراد من حيث السلطة المركزية،

مبررات وأسباب اللجوء الى التنظيم

01- الحاجة الى التنظيم

تلجأ المؤسسات الى التنظيم لوجود الدافع للتنظيم، وأيضا غياب التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين ابرز اسباب التي تدفع المؤسسة الى التنظيم نوجز مايلي:

- يترتب عن عدم وجود التنظيم حالة من الفوضى والارتباك في تصنيف العمل وتوزيعه على الافراد العاملين، والاهتمام بنشاطات اكثر من نشاطات اخرى، وعدم معرفة المسؤول المباشر؛
- في حال غياب التنظيم ستكون هناك مبالغة كل وحدة من وحدات التنظيم في تعظيم الدور الذي تلعبه، وبلك تحصل بعض الوحدات على اكثر مما تستحق؛
- عدم وجود التنظيم يؤدي الى سوء توزيع القوى العاملة على الاعمال والوظائف، وعدم تعيين الافراد في الاماكن التي تليق بهم.

02- مزايا وخصائص التنظيم

- للتنظيم عدة فوائد تعود على المؤسسة ، وبالتالي تلجأ المؤسسات الى التنظيم من اجل:
- تحديد ادوار العاملين حيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف العمل المطلوب منه القيان به، مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود، والتي تعتبر مشكلة من اهم المشاكل العمل في مختلف

المؤسسات، ومنه القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، بتحديد دور ووظيفة كل فرد عامل داخل المؤسسة؛

- توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في التنظيم بحيث يعرف موظف تبعيته الإدارية حيث ان تحديد السلطات والإصلاحات يعتبر احد اهم وسائل تقليل النزاعات او الحد منها، كما يعرف كل عامل رئيسه المباشر؛

- الاستفادة من التخصص، حيث يراعي التنظيم توزيع الاعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم وإلمامهم بالعمل، مما يؤدي الى تحسين الاداء وتحقيق استخدام افضل للطاقات البشرية، من خلال ايجاد علاقات واضحة وسليمة بين الافراد والانشطة المختلفة؛

عناصر التنظيم:

عملية التنظيم تضم عناصر رئيسية عدة وهي:

01- الاعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي سعت من خلالها الوصول للأهداف التي وضعتها؛

02- العناصر البشرية العاملة في المؤسسة والتي ستقوم بالنشاطات والأعمال التي بدونها لن يكون هناك نشاطات وأعمال؛

03- الوارد المتاحة والتي تتمثل في العناصر الاساسية للإنتاج مثل الاموال والمواد والطاقة والتكنولوجيا؛

04- اجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها والتقيد بها لتنفيذ وأداء الاعمال؛

05- الهيكل او اسلوب توزيع الافراد او العاملين على الاعمال والنشاطات وتحديد العلاقات الوظيفية بينهم؛

06- تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد في المراكز الوظيفية التي سوف يشتغلونها؛

مبادئ التنظيم:

المقصود بمبادئ التنظيم تلك القواعد التي نطلق منها لتنظيم مؤسسة او احد نشاطاتها، ونظرا لان لكل مؤسسة ظروفها الخاصة التي تختلف عن بقية المؤسسات فان امكانية وضع هياكل تنظيمية نموذجية صالحة لكل المؤسسات وفي كل الظروف امر يكاد يكون مستحيلا وبالتالي هناك بعض المبادئ العامة للتنظيم الاتي عرفت اختلافا بين الباحثين نذكر منها:

- مبدأ وحدة الاهداف:

عند وضع تنظيم معين يب توجيه الجهود البشرية والإمكانيات المادية والمالية نحو تحقيق اهداف كل هيئة التي تتكامل فيما بينها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

- مبدأ تقسيم العمل:

يعني ذلك اسناد كل فرد او مجموعة بوحدة او عدد محدد من المهام والتي يكون على استعداد لانجازها بطريقة فعالة (وضعه ادم سميث) ومنذ ذلك الوقت اصبح قاعدة جوهرية لكل الجهود الجماعية، ويتعلق تقسيم العمل بتحديد الواجبات والسلطات المتعلقة بكل منصب عمل من جهة وتحديد مواصفات وقدرات ومؤهلات شاغل المنصب.

- مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية

تتدرج السلطات والمسؤوليات من الادارة العليا الى المستويات الادارية الاخرى (السلطة هي قوة قانونية او شرعية تخول لصاحبها حق اصدار الاوامر والقيام بالتنفيذ، ومقابل هذا الحق يظهر واجب الفرد والتزاماته في انجاز المهام وهذا يطلق عليه المسؤولية).

مبدأ نطاق الاشراف

ان الرئيس الاداري له امكانية الاشراف على عدد من المرؤوسين وعليه يجب ان يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مع كفاءة الرئيس وقدرته والوقت المتوفر وكذا مدى وعي المرؤوسين، وطبيعة العمل ودرجة تفويض الصلاحيات.

انواع التنظيم

ينقسم التنظيم الى تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي

أ- التنظيم الرسمي

وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات بين الافراد والمستويات وتقسيم الاعمال والنشاطات، وذلك بحسب او كما وردت في الوثيقة التي تكونت المؤسسة بموجبها ويكون مصمم من قبل الادارة.

ب- التنظيم غير الرسمي

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بين الافراد للتعامل الطبيعي داخل المؤسسة وبفعل الصداقات والمصالح المشتركة بينهم، ويرتبط التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي؛ على رأي برنارد للتنظيم غير الرسمي اثران هامان على المؤسسة هما:

- يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات في اعضاء المؤسسة ويساهم في تشكيل انماط سلوك الفرد؛
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم غير الرسمي وممارسة اعماله في ظلها.

III- التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية ممارسة نوع من القيادة للمرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل مجهودات وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق اهداف محددة، وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون ممارسو مهام عدة اهمها القيادة، التحفيز، الاتصالات؛

مفهوم التوجيه:

يقول زيروف وزملاؤه ان التوجيه في معناه الواسع هو العملية او الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين وحثهم على التصرف طبقا لخطة محددة سلفا؛

ويمكن تعريف التوجيه كوظيفة على انه العملية المتعلقة بقيادة ودفع الافراد من خلال استخدام انظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الاهداف امرغوبة؛

ورغم تعدد المفاهيم إلا ان وظيفة التوجيه تعد النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لانجاز العمل المقرر بتوجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات ويحقق في النهاية اهداف المؤسسة في الوظيفة التسييرية التي تعطي الضوء الاخضر للبدء بعملية التنفيذ وتستمر معها ولا تنتهي إلا بإخراج الاعمال الى حيز الوجود، وبناءا على ذلك يمكن تعريف التوجيه بأنه اصدار الاوامر للمرؤوسين لإرشادهم الى طريقة الاداء الصحيحة بما يكلفون به من اعمال؛

خصائص التوجيه:

لكي يعتبر التوجيه فعال يجب الحرص على قيام المرؤوسين اثناء القيام باعمالهم ببعض الاعتبارات ومنها:

أ- اختيار الوقت المناسب

ان اعطاء الاوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تدمرا في نفوس المرؤوسين، فقد يصدر الرئيس الاوامر لتنفيذ المرحلة الثانية من عمل ما قبل الانتهاء من تنفيذ المرحلة الاولى وهذا ما يجعل العمال في حالة ارتباك فتتقص لديهم الرغبة باداء العمل المطلوب بدقة، كما ان التأخير في اصدار الاوامر والتوجيهات يؤدي الى بقاء العمال فترة من الزمن دون عمل وبالتالي انخفاض انتاجية العمل للمؤسسة ككل؛

ب- تكون الاوامر واضحة

بحيث لا يقبل التأويل ويصاغ بعبارات سهلة وواضحة تدل على جوهر المشكلة وطريقة معالجتها؛

ت- ان تكون الاوامر في شكل اقتراح

اي ان تكون الاوامر بعيدة عن صيغة التسلط حتى يكون ذو تأثير فعال على المرؤوسين وحثهم على العمل في ظروف مريحة؛

ث- ان تكون الاوامر معقولة

اي ان تتحقق مع طاقات وقدرات المرؤوسين وذلك من خلال حجم العمل وزمن تنفيذه؛

ج- وحدة التوجيهوا إصدار الاوامر

حيث يخضع المرؤوسين لإشراف وتوجيه رئيس واحد وحتى لا يحدث تضارب بالأداء نتيجة تعدد المصادر في اعطاء الأوامر وهو ما يسبب خلل يدفع الى الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين الامر الذي يؤثر في فعالية العمل والوصول الى الاهداف المنشودة.

ادوات التوجيه:

I- القيادة

القيادة هي العملية التي تتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات بهدف دفعهم للعمل لتحقيق اهداف محددة

مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

هي قوة التأثير على الاخرين للعمل على تحقيق الأهداف تعتمد على عدة مصادر قوة قيادية من اجل ان يتمكن الشخص من التأثير على الاخرين فيجب ان يتمتع بقوة او سلطة معينة تميزها عن الآخرين ومصادر قوة القيادة تتمثل في:

- قوة الإكراه مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من قصوره من تادية مهامه وواجباته او عدم اطاعته لرئيسه وترتب عليه نوع من العقاب؛

- قوة المكافئة: ومصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب واِطاعته لرئيسه يعود عليه بمكافئة مادية او معنوية؛

- القوة الشرعية: ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد وينساب من اعلى الى اسفل؛

- القوة الفنية: ومصدرها هو الخبرة او المهارة او المعرفة التي يمتلكها الفرد فالطبيب مثلا يمارس نوعا من القوة الفنية على مرضاه يجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم بهذه الخبرة الفنية؛

- قوة الإعجاب ومصدر هذه القوة اعجاب المرؤوسين او الرؤساء لبعض الصفات الشخصية، والتي تربطهم وتشدهم نتيجة لتوفير نوع من السحر والجاذبية في الشخصية.

اساليب القيادة:**01- القيادة اديكتاتورية**

هذا الاسلوب يتميز بمركزية السلطة المطلقة، والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار، ويستخدم اسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين؛

02- القيادة التوقراطية:

وهو يشبه اسلوب القيادة الدكتاتورية فمن حيث لا يفسح المجال الى القائد للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة، وهذا الاسلوب لا يكون القائد متسلطا على مرؤوسيهو إنما فعال في عملية اقناعهم بم يريد منهم من ان يعملوا، ويقوموا بأعمال التفكير والتخطيط والتنظيم ومهمة المرؤوسين تكون في التنفيذ فقط؛

03- القيادة الديمقراطية

هو اسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، ويعتبر هذا الاسلوب من اكثر الاساليب القيادية فعالية؛

04- قيادة عدم التدخل

وهذا الاسلوب يعطي حرة كاملة للمرؤوسين لتحديد اهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وهذا الاسلوب هو اسلوب خاطئ حيث ان طبيعة السلوك البشري تحتاج الى التوجيه وفي هذا الاسلوب لا تتدخل ابدلوا إنما يترك الامر الى المرؤوسين؛

II- التحفيز**مفهوم التحفيز**

يقصد به تشجيع الافراد واستنهاض هممهم لكي ينشطو في العمل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه اجر اعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تصل بوضعية الفرد ونفسيته؛

تتعدد اشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة الى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المادي من اهم الحوافز لان النقود عبارة عن مؤثرات تعمل على اشباع الحاجات الاولية للانسان.

دور التحفيز

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج جودة الانتاج، زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الارباح؛
- ✓ تخفيض الفاقد في العمل، من التخفيض في اتكاليف الانتاجية والعائد الى استغلال الجيد للموارد البشرية والمادية وبالنظر الى زيادة الفعالية؛
- ✓ اشباع حاجيات العاملين، بشتى انواعها وعلى الاخص ما يمس جوانب التقدير والاحترام والشعور بالمكانة والأهمية لدى الافراد العاملين؛
- ✓ اشعار العمال بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- ✓ جذب العاملين الى المؤسسة، ورفع روعي الولاء والانتماء اليها؛
- ✓ تنمية روح التعاون لدى العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- ✓ تحسين صورة المشروع الخاص بالمؤسسة امام الرأي العام.

عوامل تحديد الحوافز

- ✓ ان يكون الناتج النهائي لأداء العاملين قابلا للقياس الكمي؛
- ✓ ان يكون هناك علاقة بين الجهد المقبول والمهارات من جهة، وبين الاداء والإنتاج من جهة اخرى؛

✓ توفر عناصر السهولة النسبية عند احتساب الانتاجية الخاصة بكل فرد؛

✓ ان يكون نظاما هادفا فيتيح تحقيق الارباح او الاقلال من التكاليف؛

✓ ان يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين وذلك يتطلب ضرورة ايجاد نظام للمشاركة الفعالة بينهم؛

✓ قيام الادارة بضمان جزء من الحوافز لا يجوز النزول عنه حتى وان انخفضت انتاجية العمل؛
✓ وجود نظام دقيق لتناول جميع الشكاوي المرتبطة بنظام الحوافز.

III- الاتصال

مفهوم الاتصال

هو عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الرأى والمعلومات والمعاني وتتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع اظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الاتصال؛

يعتبر الاتصال احدى العناصر الضرورية في توجيه السلوك الانساني ويشكل القاعدة الاساسية للعلاقات بشتى أنواعها بحيث يتكفل بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة اخرى.

اهداف الاتصال

- نقل وتنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع العاملين؛
- تصحيح اي معلومة خاطئة او مضللة غموض في السياسات؛
- تحضير العاملين لأي تغير في السياسات او الاساليب وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة والحفاظة على قنوات الاتصال؛تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتحسين الانتاج وبيئة العمل؛
- احداث التنسيق والتفاعل بين اعضاء المؤسسة.

أنواع الاتصال

01- الاتصال من اسفل الى اعلى

تشمل المعلومات والبيانات التي تبني عليها القرارات وتشمل ايضا شكاوي الافراد والتي تتطلب حولا في المستويات العليا، وتقارير حول سير الاعمال.

02- الاتصال من اعلى الى اسفل

تكون هاته الاتصالات في شكل اوامر وقرارات تنظيمية تتطلب التنفيذ.

03- اتصالات تنسيقية

وهي التي تتم بين خطوط المستوى التنظيمي الواحد او بين مستويين مختلفين في شكله المائل او الافقي بهدف تنسيق المهام والجهود والإمكانيات لضمان عدم التكرار في نفس الوقت تحقيق التكامل من اجل الوصول الى الاهداف المشتركة.

IV- الرقابة

تعريف الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الاساسية للإدارة، وبها تكتمل العملية الادارية بمفهومها الشامل، فهي مهمة كل مدير اداري من رئيس مجلس ادارة الى رئيس العمال، ويمكن تعريفها كمايلي:

الرقابة هي قياس الاداء وتصحيحه، او بمعنى اخر الرقابة هي التأكد من ان ما تم انجازه من انشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب ان يتم بما في ذلك من تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها؛

كما عرفت بأنها مجموعة من العمليات تتضمن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى نتائج تقوم بها اجهزة معينة للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة مع اعطاء هذه الاجهزة سلطة التوجيه باتخاذ القرارات المناسبة؛

والرقابة الجيدة هي ليست رقابة بعد التنفيذ بل هي ملازمة للتنفيذ لتمنع الانحرافات، وهي تمتد حتى للمستقبل مثل التخطيط، والتنبؤ على ضوء الدراسة والتحليل بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما امكن من اجراءات لمنع حدوثها؛

وترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطا عضويا اذ ان الرقابة من خلال المقاييس التي تتجسد عادة في التخطيط، هي التي تدلنا على سلامة التنفيذ للخطة المقررة ومدى الالتزام في تنفيذها، كما ان الرقابة لا تقتصر على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات التي يتعين معالجتها بل تكشف لنا صحة التخطيط ذاته من خطط وسياسات و اجراءات، وقدرتها للوصول الى الأهداف فهي وسيلي للتعرف على مدى تطابق الأهداف في الخطة، والرقابة في ذات الوقت لا تقوم إلا بوجود أهداف وخطط كوسائل للمقارنة وإلا انتفى مبرر الرقابة.

اهمية الرقابة

➤ هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هاته الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز عن الاداء المرغوب فيه، وهنا تظهر دور الرقابة في تحديد هذه الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة للقضاء عليها؛

➤ عادة ما تختلف اهداف المؤسسة عن اهداف الافراد العاملين داخلها، فتوقعات الافراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة الى تحقيقه، ومن ثم فان الرقابة الفعالة تسعى الى ضمان ان عمل الافراد موجه اساسا نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الاهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الافراد والمؤسسة؛

➤ تظهر اهمية الرقابة على اداء الجهاز الاداري بأنها عنصر حيوي وهام بالنسبة لكافة العمليات الادارية الاخرى من تخطيط، تنظيم، توجيه، اذا يوجد دائما بين تلك العمليات (نظرا لاستمراريتها وتفاعلها معها) تلازم وترابط له اثاره الايجابية على كيفية انجاز العمل الاداري.

خصائص الرقابة الجيدة

- الملائمة: اي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المؤسسة وحجمها؛
- توازن التكاليف مع المردود: بحيث تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع المردود او العائدات والذي وضع من اجله؛
- الوضوح: اي ان يكون نظام الرقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المؤسسة؛
- المرونة: اي ان تكون قابلة للتعديل و التطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ تبعا للظروف؛
- الفعالية: بحيث يكون نظام الرقابة قادرا على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها وذلك باكتشاف الاخطاء ومعرفة اسبابها ومسبباتها والعمل على ازاحتها حال وقوعها.

عناصر نظام الرقابة الفعال

- تحديد الهدف من الرقابة؛
- وجود المعيار؛
- تحديد اسلوب الرقابة ووسائلها؛
- تحديد نوع الرقابة؛
- وجود نظام جيد للتبليغ؛
- تحديد من هو صاحب الحق في اتخاذ اجراءات تصحيحية.

خطوات الرقابة

- تحديد الهدف من قيام الرقابة؛

- تحديد المعيار الواجب اعتماده والقياس عليه؛
- مقارنة الانجاز بالمعيار؛
- تحديد مدى تطابق الانجاز والمعيار وتحديد حجم الانحراف؛
- التبليغ عن الانحراف حسب النظام الموضوع؛
- البحث والتحري عن السبب الحقيقي للانحراف؛
- اتخاذ الاجراء التصحيحي الملائم؛
- متابعة تنفيذ الاجراء التصحيحي.

اساليب الرقابة:

هناك العيد من اساليب الرقابة ونذكر من اهمها مايلي:

01- الميزانية التقديرية:

هي بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تغطي كل او بعض اوجه نشاط المؤسسة عن فترة زمنية محددة، وترتب المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقا لنظام معين؛

اما الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية فهي عملية تجري للكشف عما يؤدي فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعة، ولك للوقوف على مدى تطابق النتائج الفعلية للنتائج المتوقع حدوثها مع اتخاذ الاجراءات لإصلاح المفارقات ان وجدت؛

وللرقابة عن طريق الميزانية فوائد عديدة منها:

- تعاون الميزانية التقديرية في التخطيط وبلورة الاهداف المنشودة في شكل رقمي؛
- تعاون الادارة في ممارسة التنسيق الشامل على مستوى المؤسسة ككل؛

- تبرز اهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشاذة، اي تركيز الانتباه على العناصر التي تتحرف عن المعدلات المقررة؛

- تعاون الرقابة عن طريق الميزانية في تحديد المسؤولية.

02- التقارير الاحصائية:

هي وسيلة شائعة في اغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات احصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة، وتتميز هاته الوسيلة الرقابية بتوفيرها للتحليلات الاحصائية والبيانات الاحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية او التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة؛ وقد تعد هذه البيانات الاحصائية في شكل جداول او في شكل خرائط على ان الاتجاه الحديث هو توفير تلك المعلومات الاحصائية اللازمة لإغراض الرقابة في شكل خرائط احصائية تلفت نظر المديرين بسرعة الى النقاط الهامة والخطرة في ذات الوقت والتي قد لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض عدد ضخم من الجداول الرقمية، مثال على ذلك هبوط المبيعات بمعدل سريع.

03- تحليل التعادل:

تعتبر خريطة التعادل اداة هامة في مجال التحليل والرقابة، ونقطة التعادل لسلعة ما هي النقطة التي تمثل حجم الانتاج (او حجم امبيعات) الذي عنده يتساوى الدخل من مبيعات هذه السلعة مع اجمالي تكاليفها الثابتة والمتغيرة؛

ومن ثم فعند هذه النقطة لا تحقق المؤسسة ربحا ولا تتكبد خسارة، والزيادة عن هذه النقطة تحقق ارباحا باعتبار ان التكاليف الثابتة هنا ستوزع على عدد كبير من الوحدات، ومن ثم يقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف الى حد كبير كلما زاد حجم الانتاج؛

وهكذا نجد تحليل التعادل يجعل الادارة تقف على حقائق عديدة وهي:

- الارباح والخسائر المحتملة عند احجام مختلفة من الاعمال وذلك داخل نطاق توقعه بدرجة مناسبة ومعتدلة؛
- المعلومات المتعلقة بالتكاليف واللازمة للإجابة عن تساؤلات الادارة بشأن نقاط عديدة مع الابقاء على خط المنتجات معين او إلغائه ومثل قبول او رفض طلبية مقدمة من العميل بأسعار معينة، ومثل الاستمرار في القيام بأنشطة غير مبرمجة او وقفها؛
- يساعد تحليل التعادل في رسم الادارة الاستراتيجية السليمة للتسعير فالعائد الكلي من المبيعات يتوقف على مستوى الاسعار المحددة؛

04- التقارير الخاصة:

تحتاج الادارة العليا الى هذا النوع الذي يتناول النواحي المالية وغير المالية وتنفيذ عملية متابعة التقارير الخاصة في لواقبة على الاداء الكلي للمؤسسة، وتختلف هذه التقارير طبقا لطبيعة العمل والأشخاص المكلفين من داخل وخارج المؤسسة، وهي وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل وعلى الاخطاء بها، وذلك بتكليف موظف لإعداد تقرير خاص عن المؤسسة عن طريق السجلات والملفات والراي العام.

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمية هي من ابرز الموضوعات الادارية التي استحوذت على اهتمام معظم الباحثين وعلماء وكتاب الادارة نظرا لتعدد فوائدها وأنواعها ونظرا للتعديلات الحديثة التي اضيفت إلا النماذج الادارية للأنظمة والتصاميم التنظيمية المتبعة لدى المؤسسات المعاصرة؛

وتطرفت نظريات التنظيم الاداري الى الادوار التي تؤديها الهياكل التنظيمية في ادارة للأعمال، فالمدرسة الكلاسيكية كانت السبابة في ايجاد بعض الاراء والنظريات الهامة حول التنظيم وطرقه المتعددة وعملياته المتغيرة وأشارت بوضوح الى ان طرق العمل يمكن دائما تحسينها من خلال الهياكل التنظيمية؛

والمدرسة السلوكية ركزت بدورها على الهياكل التنظيمية واعتبرت ان العلاقات البشرية وتطورها وتصويبها باتجاه انجاز مختلف الوظائف الملقاة على عاتق افراد المؤسسة هي المدخل الحقيقي الذي يتم من خلاله تنظيم العمل وإدارته، كما ان النظرية الموقفية رأت ان بناء الهيكل التنظيمي يرتبط بعوامل عدة ويولد نتيجة التفاعل الحاصل بين مجموعة هاته العوامل والتي ابرزها الرؤساء، المرؤوسون، واجبات العمل والتكنولوجيا ومحيطات العمل، الهيكلة التنظيمية هي حاجة مطلوبة لكل المؤسسات كونها الجهاز المنظم لكيفية عمل اقسام ووحدات هذه المؤسسات؛

مفهوم الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الالية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛

ويعرف ايضا بأنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمؤسسة؛

وأيضاً يعرف بأنه اطار يوضح التقسيمات او الوحدات او الاقسام الادارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الاعلى او الادنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

يعرف robert appleby الهيكل التنظيمي بانه اطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي،

اما john child فهو يرى بأن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد؛
- تحديد العلاقات، حيث يحد كل شخص من يتبع، ومن هم الاشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المسؤوليات التنظيمية (نطاق الاشراف)؛
- تجميع الافراد في اقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات اكبر وهكذا؛
- تفويض السلطات، وتصميم الاجراءات لمراقبة التقيد بذلك؛
- تصميم الانظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الافراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات وخدمات جيدة؛
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم اداء العاملين، وبطريقة لا تختلف كثيراً.

تصميم الهيكل التنظيمي:

اتضح من مناقشة الهيكل التنظيمي ومكوناته ان عملية تصميم الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة، وذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد ومكونات، ومتغيرات عديدة، وتتفاعل مع بعضها البعض، مما يتيح الخيارات والبدائل الكثيرة من تصميم الهيكل التنظيمي؛

يشير John Child انه اذا حاولنا تصميم اي هيكل تنظيمي ينبغي الاجابة عن اسئلة عديدة ولكن اهمها مايلي:

01- الى اي مدى ينبغي تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص؟ ل نستمر في تقسيم العمل والتخصص الى درجة ممكنة، والى مجالات محددة جدا؟ او نكتفي بدرجة مناسبة من التخصص بحيث يسهل عملية الاتصال ويمنح العاملين مزيد من المسؤولية ويساعد في اثراء العمل؟

02- هل يتم اعتماد سلم اداري طويل في التنظيم العام ام السلم المستوي؟ (اي بمعنى تحديد عدد المستويات الاشرافية ونطاق الاشراف)؟

03- على اي اساس سيتم تجميع الأعمال هل على اساس الوظيفة؟ ام على اساس المنتج ام على اساس جغرافي؟

04- هل من الضروري تحقيق قدر كبير من التكامل والتنسيق بين الوحدات والمجموعات المختلفة؟ وما هي الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك؟

05- ما هو المنهج او الاسلوب الذي تتبناه الادارة لممارسة الرقابة على العمل؟ وهل سيتم تطبيق المركزية ام تفويض السلطة في جميع القرارات ام بعضها؟ وما هي هاته القرارات؟ ويضيف Child انه من اجل وضع عملية تحليل البدائل المتاحة في اطار ديناميكي، لابد من الاجابة عن الاسئلة التالية:

01- ما هي الضغوط التي تتعرض لها الادارة لتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي؟

02- ما هي المتطلبات التنظيمية التي يتطلبها نمو المؤسسة وتطورها؟

03- في ظل الظروف المتغيرة باستمرار، ما هي الترتيبات التنظيمية التي يمكن ان نشهدها مستقبلا؟

وفي اي الحالات سيصبح الهيكل التنظيمي الحالي وأساليب وطرائق العمل الحالية المتبعة في المؤسسة غير ملائمة وغير مقبولة.

خطوات بناء الهيكل التنظيمي

للقيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى تحديد اهداف المؤسسة وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق هاته الاهداف؛

الخطوة الثانية: يتم اعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق اهداف المؤسسة؛

الخطوة الثالثة: التركيز على تجميع الانشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة ادارية واحدة؛

وهناك اسس متعددة لتجميع الانشطة (تكوين الادارات) ومن اهم هذه الاسس مايلي:

- التقسيم (التجميع) حسب الوظائف؛

- التقسيم (التجميع) حسب المنتج؛

- التقسيم (التجميع) حسب العملاء؛

- التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية؛

- التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الانتاج؛

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الادارية فانه لا بد من ربط هاته الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات

المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية رأسيا وأفقيا، وهاته العلاقات التنظيمية تتصل

بمفاهيم اساسية اهمها:

السلطة- المسؤولية- التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الاشراف - اللجان

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الادارية

بعد انشاء الوحدات الدارية في المؤسسة كالإدارة المالية، وإدارة الانتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد

البشرية، لا بد من ايجاد التنسيق بينها من خلال ايجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل

البيانات والمعلومات بانسياب ويسر؛

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من اجل تنفيذ مهام الوحدات الادارية؛

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الافراد لشغل الوظائف الموجودة في

الهيكل، ولا بد ان يكون الاختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الاشراف لكل شخص وعدد

المستويات الإدارية وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة؛

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من اعلى الى اسفل وقد تكون الخريطة من اليمين الى

اليسار، وقد تكون دائرية؛

الخطوة الثامنة: اعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم اعدا ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن

اسم المؤسسة، عنونها، أهدافها سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية،

واجراءاتها.... الخ

الخطوة التاسعة: تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر واِِدخال التعديلات المناسبة

عليه عند الحاجة لذلك، حتى يلبي اي مغيرات مطلوبة.

خصائص الهيكل التنظيمي

من بين اهم خصائص الهيكل التنظيمي ما يلي:

- الاستفادة من التخصص في العمل؛
- التنسيق بين اعمال الوحدات الادارية؛
- الاهتمام بالنشاطات بحسب اهمية كل منها (نشاطات رئيسية وثانوية)؛
- تحقيق الرقابة التلقائية؛

- عدم الاسراف (تقدير التكاليف والإيرادات المعقولة لقيام الوحدات)؛

- التعاون بين الافراد؛

- مراعاة الظروف المحيطة بالمؤسسة؛

انواع الهيكل التنظيمي

هناك العدي من انواع الهياكل التنظيمية التي تستعملها المؤسسات، وسوف نذكر الانواع الاكثر انتشارا واستعمالا في المؤسسات

01- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

في هذا الشكل تقسم الاشطة وتتجمع على اساس وظائف المؤسسة الرئيسية، والتي تتمثل غالبا في الإنتاج التموين، المالية والمحاسبة، التسويق.... وغيرها، حيث يتم تخصيص مديري لكل وظيفة مسؤول عن تسيير امور إدارته مع تحدي الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة مثلا ادارة التسويق من بين وحداتها التنظيمية، تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع، دراسة السوق.

02- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات

في هذا النوع يتم ضم جميع الاعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتكوين...الخ كل منتج او كمجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم انشطتها على اساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت اشراف مسؤول يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف الأخرى حيث جمعت الانشطة في المستوى الاول على اساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على اساس وظيفي.

03- الهيكل التنظيمي على اساس الاسواق (المناطق الجغرافية)

يتم اللجوء ال هذا النوع من الهياكل التنظيمية في حالة تنوع الاسواق او المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تخصص ادارة لكل منطقة يرأسها مدير او مسؤول، ليكون تحت وصايته مديري الوظائف المختلفة في المؤسسة، مثل ما هو عليه الحال في التنظيم السابق، وهذا حتى تتناسب قرارات المؤسسة مع طبيعة المنطقة التي تزاوّل فيها النشاط.

04- الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث انه لكل فرد وظيفة تنتمي الى قسم من اقسام المؤسسة، ومن مزايا هذا التنظيم احداث الموازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات واهتمامات المسيريين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح كما انه يتسم بالمرونة ومع ذا نجد اغلب الباحثين يرفضونه لانه مع مبدأ وحدة الامر.

المسؤولية الاجتماعية

مفهومها: يحتل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال اهتمام كبيرا، وتزايد مع النصف الثاني للقرن العشرين، حيث كان يقوم الاهتمام على الكبح طواعية لتلك التطلعات للأرباح المتزايدة للمؤسسات وتحويل توجهاتها نحو اهداف هي اقل جاذبية من الناحية الاقتصادية، لكنها مرغوبة من ناحية اخرى هي الناحية الاجتماعية. تلك التي تربط بين المؤسسة والمجتمع الذي يحتضنها؛ حيث ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشير الى تلك الدرجة التي تتصرف اليها نشاطات المؤسسة في المحافظة والتطوير لجونب المجتمع بما هو اكثر من ذلك الحد الذي تقتضيه مصلحة المؤسسة اقتصاديا وفنيا.

حيث ان المسؤولية الاجتماعية تتطلق من اشتراطات اساسية ابرزها:

- 01- التصميم الطوعي للمساهمة في فعاليات المجتمع من خلال تمويلها بجزء من الارباح؛
 - 02- الالتزام بمستوى اخلاقي في مستويات المؤسسة اعلى من الحد الداني الذي يطلبه او يشترطه القانون او الاعراف؛
 - 03- الاختيار من بين المشروعات متعددة الفرص الاقتصادية على اساس قيمة المساهمة الاجتماعية لكل منها؛
 - 04- عدم فرض معايير المصلحة الذاتية للمؤسسة على الفعاليات التي تتوجه بها نحو المجتمع، إنما قبول تقييم المجتمع ذاته لمثل تلك الفعاليات؛
- وقد انحصر النقاش حول المسؤولية الاجتماعية بين النظرة اكلاسيكية الراضة، والنظرة المعاصرة المؤيدة والداعمة؛

النظرة الكلاسيكية للمسؤولية الاجتماعية: لاشيء سوى اعلى الاباح للمالكين هذا هو اساس النظرة الكلاسيكية الراضة للمسؤولية الاجتماعية، ورائد هاته النظرة هو الاقتصادي الامريكي ميلتون فريدمان milton friedman والذي حاز جائزة نوبل في الاقتصاد، والذي لخص نظرتة بان هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط ولاشيء سواها للمؤسسة تتحصر في استخدام الموارد بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح والمنافع الاقتصادية لمن يملكها، ان اي شأن للمسؤولية اجتماعية غير ذلك يقوض العلاقات الاقتصادية في السوق وينحدر بأرباح منظمات الاعمال؛

ويرى انصار هذه النظرة مبررات لنظرتهم للمسؤولية الاجتماعية تمثل فيمايلي:

- صعوبة الجمع بين العمل المريح والعمل المتجاوب اجتماعيا؛

- نقص الخبرة لدى ادارة المؤسسة فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية؛

- تعدد الجوانب الاجتماعية ومحدودية موارد منظمة الاعمال؛

- صعوبة قياس الحد المطلوب اجتماعيا وما هو اكثر من ذلك؛

النظرة المعاصرة

تقوم هذه النظرة على اعتبار المؤسسة كيان فاعل ومؤثر في المجتمع الذي تعيش وتحي فيه، ولا بد لهذا الكيان ان يكون مفيدا ونافعا لذلك المجتمع، ورائد هاته النظرة كيث دافيس keith devis والذي عبر عنها من خلال :

- المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الاعمال الاجتماعية؛

- على المؤسسة ان تعمل بنظام مفتوح باتجاهين، فنحو المدخلات من المجتمع من جهة وتقديم عملياتها وليس فقط منتجاتها للجمهور، فلا بد عليها العمل لتحسين جوانب المجتمع؛

- كل سلعة او خدمة يجب ان تحسب التكاليف الاجتماعية والمنافع الاجتماعية قبل الشروع بتقديمها

للجمهور؛

- لابد وان يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة او الخدمة من قبل المؤسسة؛

- المؤسسة هي مواطن، ولهذا فعليها ان تتحمل المسؤولية في جوانب اجتماعية معينة تفيد المجتمع الذي يعترف لها بحقوقها في العمل واستغلا موارده؛

اطراف المسؤولية الاجتماعية

المستهلكون

الموظفون

البيئة

قائمة المراجع

- 01- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 02- زيد منير عبوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنشر، الاردن، 2007.
- 03- بيالة سميرة، المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار ادارة المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- 04- فريد فهمي زيارة، وظائف الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 05- حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 06- حسن ابراهيم بلوط، المباديء والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 07- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 08- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 09- صالح عبد الرضا رشيد، احسان جلاب، الادارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 10- غول فرحات، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
- 11- صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 12- مسعودي رشيدة، محاضرات في مدخل لادارة الاعمال، جامعة الجزائر 3، 2018-2019.
- 13- فريد فهمي زيارة، وظائف الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

- 14- مهلل عبد المالك، محاضرات في تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- 15- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، النظريات العميلات الادارية وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 16- عبد الله بركات واخرون، وظائف منظمات الاعمال مبادئ الادارة II، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن 2001.
- 17- رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، طبعة الاولى، 2001
- 18- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل لنشر، الاردن، 2007.
- 19- علمي زهير، اهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016-2017
- 20- المرسوم التنفيذي رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02 لسنة 2017

2017