

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

محاضرات في مقياس:

## تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية:

- علوم التسيير
- العلوم المالية والمحاسبية
- العلوم الاقتصادية
- العلوم التجارية

من إعداد:

د. سعود وسيلة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس  
المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
II	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
ب	مقدمة المطبوعة
<b>المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة</b>	
02	أولا- التطور التاريخي للمؤسسة
04	ثانيا- تعريف المؤسسة والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة
07	ثالثا- خصائص المؤسسة
08	رابعا- أهداف المؤسسة
11	خامسا- دور ومسؤوليات المؤسسة
13	سادسا- تصنيف المؤسسة
<b>المحور الثاني: مدخل إلى التسيير</b>	
20	أولا- تعريف التسيير
23	ثانيا- التسيير، علم أو فن؟
24	ثالثا- خصائص التسيير
25	رابعا- أهمية التسيير
26	خامسا- أهداف التسيير
26	سادسا- مستويات التسيير في المؤسسة
27	سابعا- علاقة التسيير بالعلوم الأخرى
<b>المحور الثالث: تطور الفكر التسييري</b>	
31	أولا- المدرسة الكلاسيكية في التسيير
46	ثانيا- المدرسة الإنسانية السلوكية في التسيير
55	ثالثا- المدارس الحديثة في التسيير
<b>المحور الرابع: وظيفة التخطيط</b>	
58	أولا- تعريف التخطيط وعناصره
60	ثانيا- خصائص ومبادئ التخطيط
62	ثالثا- أهمية التخطيط وفوائده

63	رابعاً- أنواع التخطيط
66	خامساً- أساليب التخطيط
67	سادساً- مراحل التخطيط
69	سابعاً- قيود أو تحديات التخطيط
<b>المحور الخامس: وظيفة التنظيم</b>	
<b>الجزء الأول: ماهية وظيفة التنظيم في المؤسسة</b>	
72	أولاً- تعريف التنظيم
74	ثانياً- أهمية التنظيم
75	ثالثاً- أهداف التنظيم
76	رابعاً- مبادئ التنظيم
79	خامساً- أنواع التنظيم
81	سادساً- مراحل وخطوات التنظيم
<b>الجزء الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة</b>	
83	أولاً- تعريف الهيكل التنظيمي
84	ثانياً- أبعاد الهيكل التنظيمي
86	ثالثاً- أهمية الهيكل التنظيمي
87	رابعاً- أشكال الهياكل التنظيمية
94	خامساً- العوامل المحددة لاختيار الهيكل التنظيمي
<b>الجزء الثالث: العلاقات التنظيمية في المؤسسة</b>	
97	أولاً- السلطة والمسؤولية
98	ثانياً- تفويض السلطة
100	ثالثاً- المركزية واللامركزية
103	رابعاً- نطاق الإشراف
<b>المحور السادس: وظيفة التوجيه</b>	
<b>الجزء الأول: ماهية وظيفة التوجيه في المؤسسة</b>	
106	أولاً- تعريف التوجيه
107	ثانياً- مبادئ وخصائص التوجيه
109	ثالثاً- عناصر (أبعاد) التوجيه

الجزء الثاني: أبعاد التوجيه	
110	البعد الأول: الاتصال
110	أولا- تعريف وخصائص الاتصال
112	ثانيا- عناصر الاتصال
114	ثالثا- أهمية الاتصال
115	رابعا- أهداف الاتصال
116	خامسا- أنواع الاتصال
117	سادسا- أساليب الاتصال في المؤسسة
118	سابعا- معوقات الاتصال
118	البعد الأول: القيادة
119	أولا- تعريف القيادة
121	ثانيا- أهمية القيادة
121	ثالثا- نظريات القيادة
123	رابعا- أنماط القيادة
125	البعد الثالث: التحفيز
125	أولا- تعريف التحفيز وخصائص نظام الحوافز
127	ثانيا- أهمية التحفيز
128	ثالثا- أهداف التحفيز
128	رابعا- أنواع الحوافز
المحور السابع: وظيفة الرقابة	
131	أولا- تعريف الرقابة وخصائصها
133	ثانيا- أهمية الرقابة
134	ثالثا- أهداف الرقابة
135	رابعا- مبادئ الرقابة
137	خامسا- أنواع الرقابة
142	سادسا- أساليب الرقابة
143	سابعا- خطوات ومراحل الرقابة
المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة	
146	أولا- تعريف القرار وخصائصه
148	ثانيا- مفهوم وخصائص إتخاذ القرار
150	ثالثا- أهمية إتخاذ القرار
151	رابعا- أنواع القرارات

155	خامسا- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
156	سادسا- أساليب وأدوات إتخاذ القرار
159	سابعا- مراحل عملية اتخاذ القرار
164	ثامنا- مشاكل وتحديات اتخاذ القرار
167	خاتمة المطبوعة
170	قائمة المراجع



فهرس الجداول

والأشكال



فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	خصائص ومبادئ نظرية X ونظرية Y لماكغريغور	الجدول رقم 01
81	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	الجدول رقم 02
90-89	أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية التقليدية	الجدول رقم 03
93	أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحديثة	الجدول رقم 04
120	الفرق بين القيادة والرئاسة	الجدول رقم 05
120	الفرق بين القيادة والإدارة	الجدول رقم 06

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	وظائف عملية التسيير	الشكل رقم 01
26	مستويات التسيير في المؤسسة	الشكل رقم 02
50	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	الشكل رقم 03
91	هيكل الفريق (الهيكلية باللجان) للمؤسسة	الشكل رقم 04
91	الهيكل التنظيمي الشبكي للمؤسسة	الشكل رقم 05
92	الهيكل التنظيمي الافتراضي (اللامحدود) للمؤسسة	الشكل رقم 06
101	العلاقة بين درجة المركزية وتفويض السلطة	الشكل رقم 07
109	أبعاد (عناصر أو مكونات) التوجيه	الشكل رقم 08
112	عناصر الاتصال	الشكل رقم 09
159	مراحل عملية إتخاذ القرار	الشكل رقم 10



إن ضمان بقاء واستمرار المؤسسة في النشاط، مع النجاح في تحقيق نموها وتوسعها، يستلزم من المؤسسة أن تتحصّل، ثم تحافظ وتوزع، وتعمل على استغلال كافة الموارد اللازمة والمتاحة لها، وذلك بهدف الوصول إلى الغايات المسطرة، ما يستدعي توفّر عنصر التسيير بها، والذي يكون مسؤولاً عن التنسيق بين مختلف الموارد والإمكانات التي تملكها المؤسسة، وكذا استغلالها بالطريقة المثلى التي تخدم مصالحها وأهدافها.

ويعتبر التسيير تطبيقاً قسماً للتواجد، حيث أن كافة المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة نشاطها، تعتمد على عملية التسيير بطريقة مباشرة وواضحة، أو بطريقة غير مباشرة ومستترة، كون أنه لم يعرف بالأسس وبالأهمية التي وصل إليها اليوم، والذي جعل منه، وظيفة، عملية، وعلماً في نفس الوقت، وذلك نتيجة لتعاظم دوره وضروره وجوده في المؤسسة، بزيادة التعقيد والتطوّر الذي عرفته المؤسسات وبيئة الأعمال، وحتى تطوّر التفكير التسييري عبر الزمن.

انطلاقاً من ذلك، جاءت هذه المطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة من أجل إلقاء الضوء والتعرّف على التسيير، وعلى تطوّره، وعلى قواعد تطبيقه العملي في المؤسسة بشكل أكثر تفصيلاً وقرباً للواقع، وذلك من خلال تقسيم هذه المطبوعة إلى 08 محاور أساسية، حيث تناولت هذه المحاور أهم المواضيع المرتبطة بتسيير المؤسسة والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

**المحور 01: مدخل إلى المؤسسة:** حيث يتناول هذا المحور كل ما يتعلّق بالمؤسسة والجوانب المرتبطة بها، من خلال تحديد مفهومها وخصائصها، وإبراز دورها ومسؤوليتها، إضافة إلى تقديم المعايير المعتمدة في تصنيفها.

**المحور 02: مدخل إلى التسيير:** أين يهتم هذا المحور العناصر التي تزيد من توضيح التسيير، حيث تم تقديم تعريفه وخصائصه، مع تبيان أهميته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما أبرز المحور كيفية تقسيم التسيير في المؤسسة حسب مستوياتها، لينتهي بتقديم فكرة عن علاقة التسيير كعلم بعدد من العلوم الأخرى.

**المحور 03: تطور الفكر التسييري:** تم من خلال هذا المحور عرض مجموعة من المدارس التي اختصت بدراسة وتقديم اقتراحات عن طريقة التسيير الأنسب في المؤسسة، التي تسمح بالرفع من الكفاءة والإنتاجية بها، وذلك عبر التطوّر الزمني لهذه المدارس، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية ممثلة في أهم الحركات والرواد الذين قدّموا إسهامات قيمة لعلم التسيير بالرغم من تقادم بعض أفكارها وافتراساتها التي لاقت انتقادات من المدارس اللاحقة، مروراً عبر المدرسة الإنسانية السلوكية التي أتت كرد فعل لهذه الانتقادات، وأرادت تجاوز النقائص في المدرسة السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى لتحقيق الكفاءة المنتظرة، ووصولاً إلى عرض بعض أهم المدارس الحديثة في فكر التسيير.

من المحور 04 إلى المحور 07: تناولت هذه المحاور وظائف التسيير، أو الوظائف التي يقوم بها المدير في المؤسسة، حيث تم تخصيص محور لِكُلِّ وظيفة من الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، أين وضحت المحاور بشكل مفصل ماهية كل وظيفة منها، مع تحديد الطريقة العملية لتطبيقها من خلال إبراز مراحلها وأساليبها، مع تفصيل بعض النقاط المهمة لبعض الوظائف التي تتميز بالتشابك والتعقيد كالتنظيم والتوجيه، أين تم توضيح أبعاد هذا الأخير بالتفصيل، إضافة إلى التطرق إلى الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية التي تنشأ عن وظيفة التنظيم.

المحور 08: اتخاذ القرار في المؤسسة: فباعتبار القرار موضوعاً جوهرياً في تسيير المؤسسات، تم تخصيص المحور الثامن من المطبوعة من أجل إلقاء تقديم مزيد من الشرح فيما تعلق بالقرار وأنواعه وأهميته، مع الإشارة إلى عملية اتخاذ القرار من خلال إبراز مفهومها، والعوامل المؤثرة عليها، وأهم الخطوات التي تتبعها، مع توضيح الأساليب التي يعتمد عليها المدير في اتخاذ القرار، إضافة إلى التحديات التي تواجه هذه العملية.

لنأمل من خلال هذه المطبوعة، أن يكتسب الطالب إطاراً عاماً لعملية تسيير المؤسسة، يُسهّل عليه الإلمام بقواعد وأسس التسيير بصفة إجمالية، حتى يتمكن من إدراك العملية التسييرية، عند الاحتكاك بالواقع العملي، خصوصاً ما تعلق بمكونات التسيير والوظائف التي يقوم عليها.

د. سعود وسيلة



المحور الأول:

مدخل إلى المؤسسة

### تمهيد:

تُعَدُّ المؤسسة من المفاهيم شديدة الانتشار بالبحث، حيث تناولها العديد من الباحثين بالدراسة والتمحيص، وذلك لما لها من دور هام في الاقتصاد والمجتمع، حيث تُكوِّن المؤسسة النواة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد باعتبارها هي القائمة بمختلف النشاطات التي يتم من خلالها توفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، وكذا ربط العلاقات مع العديد من الأطراف تكون في شكل زبون، أو مورد، أو مساهم فيها أو غيرها، ما يستلزم الفهم الجيّد لهذا المصطلح كمفهوم وكتطبيق في الواقع، مع ما يتم فيها من عمليات ووظائف، ومن تسيير للموارد المتاحة.

### أولاً- التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر "المؤسسة" ظاهرة قائمة منذ القدم، إلا أن شكلها وصورتها الحالية تعتبر حديثة نسبياً، ووفقاً للعديد من الدراسات فإن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح « المؤسسة Enterprise »، والذي اشتق من كلمة « Entreprenre »، والتي يقصد بها "التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى"، أي "التكفل بمهمة هامة نسبياً"، وبالتالي ينطوي هذا العمل على بعض المخاطر (الداوي، جوان 2005، صفحة 10).

وقد شهدت المؤسسة تغييرات مهمة عبر الزمن، وذلك للتكيف مع متطلبات كل فترة، سواء على مستوى شكلها، أو خصوصياتها، ومن أهم هذه المراحل ما يلي: (داداي عدون، 1998، الصفحات 22 - 32 بتصرف) و (زعزع و تفرقنيت، 2018 / 2019، صفحة 04 و 05)

1. **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** تميزت هذه المرحلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث كانت زراعة الأرض وتربية المواشي هي النشاطات التي تضمن مورداً للأسر، حيث تميزت الحياة بالبساطة، واحتياجات الإنسان بالقلّة، أين كان كل فرد يصنع مجمل ما يحتاج إليه بنفسه ليستهلكه مع أفراد عائلته، وكان رب الأسرة يُقسّم العمل على كافة أفراد عائلته من زوجة وأولاد وإخوة، حيث يتخصّص كلٌّ منهم في عملية أو مرحلة من مراحل العمل، فبرزت من خلال هذه الممارسات، أولى صور المؤسسة، وظهر ما يعرف بالاقتصاد المنزلي.

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

2. **مرحلة العصر الإقطاعي:** سادت في العصور الوسطى وكانت معروفة بالنظام الإقطاعي، فالفلاحون يمارسون عملهم أراضي أصحاب الأراضي، بحيث يعملون على إنتاج المحاصيل لرب العمل مقابل أجور زهيدة، أو مقابل الإيواء والإطعام فقط. وبذلك كانت السلطة ترجع للأكثر قوة ممن يستحوذ على الأراضي، ويمارس سلطته على الأشخاص الذين يعيشون فيها. وقد انتشر في هذه المرحلة ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

3. **مرحلة الاقتصاد الحرفي:** تميزت هذه الفترة بانتشار تكوين التجمعات الحضرية وظهور المدن، وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية، مع ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة لأول مرة. هذه العوامل أدت إلى تكوين ورشات يتم فيها تجميع أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج تحت إشراف قائدهم، وهو ما أنتج ما يعرف بـ"الطوائف الحرفية"، والتي يقصد بها جميع العاملين في حرفة واحدة في مدينة من المدن الذين ينظمون لهذه الطوائف من أجل حماية أنفسهم، وتنظيم صناعتهم وتطويرها. ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الورشات الحرفية للنجارة، الحدادة والنسيج وغيرها، وكانت تهدف إلى ضمان المساواة بين مُعلِّمي الحرف، ومحاولة الحدّ من نمو فئة المُعلِّمين الأغنياء غنى مفرطاً.

4. **مرحلة نظام الوسطاء أو النظام المنزلي للحرف:** قام "نظام الوسطاء" إلى جانب "نظام الطوائف الحرفية"، وهو نظام إنتاجي جديد يقوم على تويّ التجار بأنفسهم شراء المواد الأولية اللازمة للصناعة وتوزيعها على الصُنّاع والحرفيين في منازلهم، ليتم عند الانتهاء من الصناعة جمع المنتوجات وتوزيعها على التجار الصغار والمستهلكين.

5. **مرحلة ظهور المانيفاكتورة:** أدى ارتفاع الطلب على مختلف المنتجات، مع تطوّر المستوى الحضاري وزيادة المطردة في عدد السكان، مع ظهور الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، إلى زيادة مستويات الثراء لدى طبقة التجار ممن امتلكوا وسائل الإنتاج، فتوجّه هؤلاء نحو جمع الحرفيين في مكان واحد عند قيامهم بالعمل، وذلك بهدف مراقبة وضمان الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، فنتجت بذلك المصانع في شكلها الأولي أو المانيفاكتورة، والتي كانت تتكوّن من أدوات بسيطة تقليدية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، أين أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة.



6. **مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية (المصنع):** بدأت بوادر هذه المرحلة مع بروز وتطوّر الثورة الصناعية، والذي شهدت فيه الصناعة ازدهارا كبيرا خصوصا مع اختراع الآلة، والتي بدأ استخدامها في العديد من الصناعات من أجل مواجهة الزيادة في الطلب على المنتجات التي تُقدّمها المانيفاكشورات، والتي لم تعد الآلات التقليدية المستخدمة فيها تفي بالغرض، فساهمت الآلة في تحسين أدوات الإنتاج واستبدالها بأدوات متطورة ذات كفاءة عالية، فظهرت المؤسسة الصناعية الآلية أو المصنع.

7. **مرحلة التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** دفع التطوّر الذي عرفه الاقتصاد الرأسمالي، المؤسسات الاقتصادية إلى اتباع استراتيجيات متعددة لمواجهة المنافسة ودخول الأسواق الخارجية، ومن بين هذه الاستراتيجيات برز مفهوم التكتلات الاقتصادية، والتي لجأت إليها العديد من المؤسسات لتحقيق ذلك. إضافة إلى أن هذا الانتشار الكبير وُلد ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات، والتي شهدت توسعا كبيرا في العالم لتسيطر على مختلف الاقتصاديات اليوم، وأضحت تمثل صورة جديدة للمؤسسة.

8. **مرحلة الثورة المعلوماتية إلى اليوم:** ساهم بروز ثورة المعلومات في التحوّل التدريجي نحو اقتصاد المعلومات، بما يحمله من خصوصية الاعتماد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا بالدرجة الأولى، وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة، فأضحت للمعلومات دورا رئيسيا في التنافس بين المؤسسات، لتصبح صناعة المعلومة المورد الأساسي للاقتصاد العالمي. وقد حتمت هذه التغييرات التقنية والتقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وتغيير هيكلها وتنظيمها، حتى تتمكن من التفاعل والتكيف مع هذه التطوّرات، فبرزت بذلك المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة وعلى الإدارة الإلكترونية لمواردها، كما ساعدت التجارة الإلكترونية في ظهور المنشأة الرقمية.

### ثانيا- تعريف المؤسسة والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة:

يعد مصطلح المؤسسة مفهوما كثيرا التداول والانتشار في مختلف مجالات العمل والاقتصاد، ولم يتم التوصل إلى توحيد مفهومها بين الباحثين، كون أن "المؤسسة" مفهوم غير ثابت لا مكانا، ولا زمانا، حيث يتأثر بالتغيّرات التي تكون في البيئة، وقد تُعدّل من مفهومها، فقد تم تعريف "المؤسسة" بأنها "وحدة اقتصادية، مستقلة قانونيا، مهيكلة لإنتاج سلع و/أو خدمات للسوق" (BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 01)، فمن خلال ذلك تظهر خصائص "المؤسسة" في كونها وحدة اقتصادية، تتسم بالاستقلالية، وتعتمد على هيكلية ونظام واضحين، حتى تتمكن من تقديم السلع والخدمات للسوق.

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

كما عُرِّفت "المؤسسة" بأنها "منظمة اقتصادية مُكوّنة من وسائل مادية، بشرية ومالية، والتي تستعملها من أجل إنتاج سلع وخدمات وتقديمها للسوق" (LASARY, 2007, p. 07). وفقا لهذا التعريف، تعتبر "المؤسسة" نوعا من أنواع المنظمات، لكنها تتميز بطبيعتها الاقتصادية مع وجود امتلاكها ووسائل مادية وبشرية ومالية، تساعدنا في تحقيق الهدف من وجودها والتمثّل في إنتاج وتقدم سلع وخدمات للسوق. وفي تعريف أكثر اتساعا، يشار إلى أن "المؤسسة" هي كل "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني محدد" (بن حبيب، 2006، صفحة 27)، يضيف هذا التعريف الطابع الاجتماعي لـ "المؤسسة"، حيث يُحدّد أن "المؤسسة" تكون ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت، وبأنها تشمل على وسائل مادية ومالية وبشرية، إضافة إلى أهمية ودور "المؤسسة" باعتبارها مركزا لاتخاذ القرارات، كونها مُلزّمة بإيجاد واختيار أنسب توليفة وطريقة لتركيب وتنسيق مجموع الموارد التي تملكها من أجل خلق القيمة المضافة التي يستفيد منها المجتمع والسوق، مع ضرورة ربط ذلك بأهداف "المؤسسة" من جهة وبإطار زمني واضح من جهة أخرى.

وانطلاقا من هذه التعريفات، يظهر أن المؤسسة تجمع ما يلي: (LASARY, 2007, pp. 07, 08)

- ✓ عبارة عن تنظيم: تقسيم وتوزيع المهام، التدرج الهرمي...
- ✓ لها غاية اقتصادية: في إطار تلبية المؤسسة لحاجات السوق، فهي تخلق الثروة، فتصبح بذلك منظمة ذات هدف اقتصادي.
- ✓ استقلالية في اتخاذ القرارات: بصفة عامة تملك المؤسسة مركز قرار واحد فقط، مما يضمن تنسيقا وتناغما أكبر، لكن ذلك لا يمنعها من اعتماد درجة معينة من اللامركزية.
- وبصورة إجمالية وكتعريف شامل، يمكن الإشارة إلى أن "المؤسسة" هي "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط" (دادى عدون، 1998، صفحة 11).

وتجدر الإشارة إلى وجود فرق بين مفهوم "المؤسسة" وبعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، والتي غالبا ما تستخدم كمرادفات لنفس المعنى، ومن بين أكثر المفاهيم المشابهة لـ "المؤسسة"، والأكثر انتشارا ما يلي:

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

- **المنظمة:** تُعرّف "المنظمة" بأنها "مجموعة من الوسائل المنظمة والمهيكلية والتي تُشكّل وحدة تنسيق ذات حدود معينة، تعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق جملة من الأهداف المشتركة بين أعضائها" (CHARRON, SEPARI, & BERTRAND, 2016, p. 05)، بينما تم تعريف "المؤسسة" بأنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليًا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات" (عرباجي، 1996، صفحة 11). من خلال ذلك يظهر أن مفهوم "المنظمة" أوسع من مفهوم "المؤسسة"، وأن هذه الأخيرة هي جزء من "المنظمات"، فكل "مؤسسة" هي "منظمة" كونها تضم مجموعة من الوسائل المتنوعة التي يتم تنظيمها لبلوغ أهداف مسطرة، في حين أنه ليست كل "منظمة" هي "مؤسسة" إلا إذا كانت ذات طابع اقتصادي، وارتبطت بهدف تلبية حاجة المجتمع من سلع وخدمات في مقابل تحقيق عوائد تستفيد منها.
- **الشركة:** تشير "الشركة" إلى "اتفاق بين شخصين أو أكثر على المساهمة في مشروع مالي معين، إضافة إلى تقديم مجموعة من الحصص، سواء كانت مالا أو عملا، واقتسام كل منهم ما ينتج عن ذلك من ربح أو خسارة، ويجب أن تتوفر نية المشاركة، أي رغبة الشركات في التعاون من أجل تحقيق غرض الشركة" (عمورة، 2000، صفحة 147). وبذلك يظهر هذا التعريف متطابق إلى حد كبير مع تعريف "المؤسسة"، فحسب القانون التجاري، يستخدم مصطلح "الشركة" بدلا من مصطلح "المؤسسة".
- **المنشأة:** يقصد بـ "المنشأة" مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم، وبالتالي يمكن أن تتكوّن "المؤسسة" من "منشأة" واحدة ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أو أن تحوي "المؤسسة" على عدة "منشآت" فلا يجوز هنا أن تتمتع "المنشأة" بشخصية قانونية، فهي تابعة لـ "المؤسسة الأم"، فـ "المنشأة" تملك استقلالية نسبية كونها تبقى خاضعة لصاحب العمل أو لـ "المؤسسة الأم". (صولح، 2014 / 2015، صفحة 03 و04)
- **المشروع:** يُعبّر عن "مجموعة من الأعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونهاية محددتان بوضوح، وذلك لتحقيق بعض النتائج المطلوبة لتلبية حاجات معينة" (يونغ، 1997، صفحة 15)، وبالتالي فـ "المشروع" يمثّل جزءا من "المؤسسة" أو هو نشاط مُحدّد تقوم به "المؤسسة" لتحقيق أهدافها، فـ "المؤسسة" تمتلك وثقافة عدّة "مشاريع". ويُمكن أن يتطابق "المشروع" مع "المؤسسة" في حالة واحدة، وهو أن يتم إنشاء "المؤسسة" من أجل إنجاز أعمال "مشروع" معين تنتهي بانتهائه.

### ثالثاً- خصائص المؤسسة:

بالرغم من الاختلاف الوارد في التعريفات المقدمة للمؤسسة، إلا أنها تصبُّ في مجملها في نفس القالب، وتشير إلى مجموعة متشابهة من الخصائص، والتي منها: (غول، 2008، صفحة 10) و (بن حبيب، 2006،

الصفحات 28 - 34) و (CHARRON, SEPARI, & BERTRAND, 2016, pp. 06, 07)

✓ **المؤسسة مركز للإنتاج والتحويل:** الإنتاج هو أول وأهم وظيفة في المؤسسة أوليت لها الأهمية في الدراسة، فالمؤسسة تُعبّر عن المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد من مواد أولية، رؤوس أموال، معلومات وأفراد وغيرها، إلى منتجات تامة الصنع من سلع وخدمات، عن طريق قوانين واجراءات خاصة، فالغاية الأساسية من إنشاء المؤسسة هو إنتاج السلع والخدمات لطرحها في السوق من أجل التبادل.

✓ **المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:** إن عملية بيع السلع والخدمات التي تُقدّمها المؤسسة في الأسواق، ينتج عنها عوائد وأموال، هذه الأخيرة يتم تقسيمها وتوزيعها على مختلف العوامل التي كان لها المساهمة في العملية الإنتاجية، فمن الناحية الاقتصادية، يجب على المؤسسة أن تعمل على تعويض كافة عوامل الإنتاج التي استخدمتها في عملية التحويل والإنتاج، عن طريق تقديم مقابلٍ لكلٍ منها، مثل الأجور للعمال، الأرباح للملاك والمساهمين الذين خاطروا بأموالهم، مستحقات الإيجار للمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة، الفوائد الخاصة بالبنوك، دفع مستحقات الموردين وتسديد الضرائب والاشتراكات.

✓ **المؤسسة مركز للعلاقات الاجتماعية:** تتكوّن المؤسسة من عدة فرق وجماعات وأشخاص يتميّزون ويتميزون بكفاءة وثقافة وأهداف قد تتشابه أو تختلف، إلا أنهم يعملون بشكل متكامل في إطار من التعاون والتنسيق بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تكون مسؤولة عن العمل على محاولة التكيّف مع الاختلافات في اتجاهات وأفكار وأهداف عمالها، ومحاولة التكيّف بينها، وذلك من خلال الاهتمام بتطلعاتهم وعلاقاتهم الإنسانية الفردية والجماعية، من أجل استباق وتسيير أي صراع قد ينشأ بينهم وإيجاد الحل المناسب في حالة حدوثه، وذلك للحفاظ على استقرار المؤسسة.

✓ **المؤسسة كمجموعة إنسانية:** إن العلاقات بين الأفراد الذين تضمُّهم المؤسسة، يجعل منها كائناً موحداً له تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار مشتركة بين كل الأعضاء تقريباً، وهو ما يُميّز كل مؤسسة عن الأخرى، حيث أن لكلٍ منها مجموعة من القيم والثقافة والهوية التي تجمع بين أعضائها، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

✓ المؤسسة كمركز للقرارات الاقتصادية: على مستوى كُُلِّ مؤسسة يتم اتخاذ عِدَّة قرارات تتعلق بنوع وكمية وأسعار المنتجات وطرق التوزيع وغيرها، حيث تُعبِّر هذه القرارات عن اختيارات في طريقة استعمال الوسائل المتوفرة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة بأكثر فعالية. فالمؤسسة دائما ما تجد نفسها وطيلة فترة ودورة حياتها أمام ضرورة وحتمية اختيار القرار المناسب على مختلف مستويات وفترات النشاط. مع الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار يتم اتخاذه يكون ذو نتائج متباينة على بقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها.

✓ المؤسسة شبكة للمعلومات: تحتوي المؤسسة وتستلزم وجود معلومات متنوعة من عدة مصادر داخلية وخارجية، من أجل اتخاذ القرارات بأسلوب رشيد، وهو الذي يُجتمُّ على المؤسسة أن تعمل على إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات وتحويلها إلى أصحاب القرار من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم، وبذلك فالمؤسسة تعتبر شبكة معلوماتية واتصالية.

✓ المؤسسة مركز للمخاطرة: تعتبر المخاطرة المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسة، كونها مُعرَّضة بصفة متكررة ومستمرة للعديد من المخاطر، فقد تواجه مشاكل وتهديدات تُؤدِّي بها إلى فقد جزء أو كل ما تملكه من أموال وموارد، لكن عادة ما تصاحب المخاطرة الكبيرة إمكانية تحقيق عوائد كبيرة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي قد تكون في صالح المؤسسة أو ضدها، مما يضعها في موقع مخاطرة بشكل دائم.

✓ المؤسسة كنظام: تتميز كل مؤسسة من كونها تتشكّل من مجموعة من الأقسام والمصالح، تكون عادة مستقلة عن بعضها البعض، لكنها تعمل ضمن الإطار العام للمؤسسة، ويتم تجميعها حسب هيكل خاص بها، مع امتلاكها لحدود فاصلة عن المحيط الخارجي، فهي نظام مفتوح قائم على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وفي نفس الوقت تتعامل وتتكيف مع تغيُّرات بيئتها الخارجية، عن طريق القرارات التي تُتخذ من قبل المسيرين بها، وهو ما يظهر المؤسسة في شكل نظام متكامل.

### رابعا- أهداف المؤسسة:

إن عملية إنشاء المؤسسات باختلافاتها، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، قد تتشابه فيما بينها أو تختلف من مؤسسة إلى أخرى، أو حتى من فترة لأخرى لنفس المؤسسة، وهناك من يحرص أهداف المؤسسة في خط واحد فقط، بينما يرى آخرون تنوع طبيعة هذه الأهداف، وإجمالا يمكن توضيح أهداف المؤسسة في:

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

1. **الأهداف الاقتصادية:** فالغاية الأساسية لأي مؤسسة يتم إنشائها هو تحقيق البقاء في السوق والاستمرار في النشاط، بما يخدم المجتمع ويعمل على توفير مختلف الحاجيات التي يطلبها من سلع وخدمات، مع استفادة المؤسسة من عوائد مقابل ذلك، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في عالم الأعمال، مع إتاحة إمكانية التوسع في الحدود المقبولة والممكنة. وفي هذا الإطار تُسَطَّر المؤسسة الوصول إلى الأهداف التالية: (BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 02) و (CLARET & AUTRES, 2017, pp. 20, 21)

■ **تحقيق الربح:** بمعنى توليد الأرباح من قبل المؤسسة، ويتم قياسه برقم الأعمال المحقق، حيث أن العوائد والأرباح التي تُحقِّقها المؤسسة تسمح لها بالقيام بالعمليات والنشاطات التي تخدمها كالتوظيف، الاستثمار، تطوير العمال، شراء تجهيزات جديدة وغيرها، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطها وتحقيق الاستدامة.

■ **تحقيق الإنتاجية وخلق الثروة:** ويقصد بها مدى تمكن المؤسسة من خلق وتقديم المنتجات، ويقاس ذلك بالمقارنة بين حجم الإنتاج الذي تُقدِّمه المؤسسة، وحجم الوسائل وعوامل الإنتاج التي أستخدمت لتحقيق ذلك، فالمؤسسة تقوم بتحويل الموارد في شكلها خام إلى سلع وخدمات قابلة للاستخدام تُلبي حاجة معينة عند جمهور المستهلكين، فالمؤسسة بهذا الشكل تضيف قيمة لهذه الموارد. وبذلك فخلق القيمة المضافة يعتبر أمراً حتمياً للمؤسسة للاستفادة من العوائد، التي سيعاد توزيعها مرة أخرى مقابل استخدام عوامل الإنتاج.

■ **تحقيق المردودية الاقتصادية** يتم ذلك عن طريق حساب بين نتيجة الاستغلال والأصول المستخدمة، **والمردودية المالية** من خلال حساب النتيجة الصافية ومقارنتها برأس المال.

■ **تحقيق الملاءة المالية:** ويقصد بذلك مستوى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتسديد ديونها.

■ **عقلنة الإنتاج:** فعلى المؤسسة أن تستخدم عوامل الإنتاج المتاحة لها بشكل مُحَطَّط ودقيق حتى لا تتعرض لخسائر ناتجة عن انقطاع المواد أو هدرها، فيجب مراقبة تنفيذ الخطط مع الاستخدام الرشيد للممتلكات.

2. **الأهداف الاجتماعية:** بما أن المؤسسة تضم مجموعات متنوعة من الأفراد، إضافة إلى كونها لا تنشط بمعزل عن المجتمع الذي تقع فيه، فهي ملزمة بتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية، سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ومن هذه الأهداف ما يلي: (دادى عدون، 1998، صفحة 21 و22)

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

■ ضمان مستوى مقبول من الأجور وتحسين مستوى معيشة العمال: فالأجر هو حق مشروع شرعا وعرفا لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وغالبا ما تعتمد هذه الأخيرة في تحديدها لمستويات الرواتب والأجور التي ستدفعها، إلى قوانين الدولة وسوق العمل، فالأجر يُعدُّ ضروريا لتلبية احتياجات العامل والحفاظ على بقائه، كونه سيعمل من خلاله على تلبية متطلباته الشخصية، ومتطلبات عائلته، ما يعني تحسينا في مستواه المعيشي

■ إقامة أنماط استهلاكية معينة: حيث أصبح للمؤسسات تأثير كبيرة وفَعَال على التصرفات الاستهلاكية لأغلبية طبقات المجتمع، حيث يمكن للمؤسسة أن تخلق عادات جديدة أو تُغيِّر من عادات قائمة، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات غير موجودة في السابق.

■ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: فالمؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تضم مجموعة كبيرة ومتنوعة من العمال مع تباين مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن المؤسسة تنطوي على وسائل وأجهزة مختصة تدعو إلى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال، والعلاقات غير الرسمية بينهم.

■ توفير تأمينات ومرافق للعمال: فالعديد من المؤسسات أصبحت تسعى إلى توفير المرافق والمزايا لعمالها بما يضمن رضاهم وبقائهم في المؤسسة، مع الرفع من أداءهم، ومن بينها توفير بعض التأمينات كالتأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، والتقاعد، إضافة إلى تخصيص مساكن للعمال، وظيفية أو عادية، إضافة إلى بعض المرافق العامة مثل المطاعم ودور الحضانة لأولاد العمال وغيرها.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: ترتبط بالجانب التكويني والترفيهي للعمال، وما له من تأثير على مستوى العامل الفكري، فاهتمام المؤسسة بالعامل سيُحسِّن من مستواه. إضافة إلى تدريب وتكوين العمال الذي يساعدهم على التحكُّم في التكنولوجيا خاصة مع التطور المتسارع في وسائل الإنتاج. (قدوري و بن سعيد، مارس 2014، صفحة 56)

4. الأهداف التكنولوجية: نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا، وما له من تأثير على سير المؤسسة ونشاطاتها، وحتى إدارتها، فإن المؤسسات أصبحت تعمل على تسطير أهداف خاصة في مجال التكنولوجيا لتحقيق التكيف مع بيئتها الخارجية، ومن بين هذه الأهداف: (دادوي عدون، 1998، صفحة 26)

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

■ **البحث والتنمية:** فأغلب المؤسسات اليوم أصبحت تتوقّف على إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل وطرق الإنتاج بأسلوب علمي، كما تُخصّص لها مبالغ مهمة قد تصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وذلك حسب نوع المنتجات التي تُقدّمها المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ما يُمكنها من متابعة ومسايرة أي تطوّرات جديدة في المجال التكنولوجي، ما يمنحها القدرة على الوقوف في وجه المنافسة وتحقيق التميّز.

■ **المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير:** من خلال تنسيق المؤسسة مع الجهات المختصة وهيئات البحث العلمي والجامعات، وهيئات التخطيط، أين تساهم المؤسسة بإمكانياتها المادية أو المالية أو حتى الاستشارية في تدعيم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع الذي تنشط به.

### خامسا: دور ومسؤوليات المؤسسة:

يستدعي بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق، في إطار من المنافسة الشديدة التي يجب عليها مواجهتها، ومجتمع مُتطلّب يجب عليها إرضاءه وكسب ولاءه، أن تتحلّى المؤسسة بمسؤولياتها وأن توفّي بالتزاماتها إتجاه العديد من الأطراف، كون أن المهمة الكلاسيكية للمؤسسة في تزويد المجتمع بالسلع والخدمات أصبحت غير كافية لكسب رضاهم، وضمان الاستمرار، وإنما أنتجت التغيّرات والتطوّرات التي عرفها العالم وبيئة الأعمال، مهامًا جديدة ومسؤوليات خاصة على المؤسسة الالتزام بها، يمكن إجمالها فيما يلي: (العامري و الغالي، 2008، الصفحات 82 و83 و93-96) و (عقيلي و عبد المؤمن، 1994، الصفحات 93 - 96)

1. **المسؤولية الاقتصادية:** فالمسؤوليات الجديدة للمؤسسة لا تُلغي مهمتها التقليدية، فأساس وجودها هو أساس اقتصادي أولاً، يعمل على بناء وإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته المتنوعة من الخدمات والسلع. كما يقع على المؤسسة مسؤولية الابتعاد عن الاحتكار والالتزام بمبادئ المنافسة الشريفة وغيرها.

2. **المسؤولية القانونية:** فتجدر بالمؤسسة أولاً أن تحصل على الاعتراف الشرعي بتواجدها وقانونية ممارسة نشاطاتها، ومن ثم يجب عليها الالتزام بالقوانين السائدة في المجتمع والاقتصاد الذي تعمل فيه في إطار قيامها بأداء النشاط، وهو ما يُؤمّن سيادة العدالة في التعامل والالتزام مع الآخرين، وكفل تأمين المسيرة النظامية للمجتمع، فالمسؤولية القانونية تحمي من جهة المؤسسة كونها كسبت موافقة المجتمع على قيامها، ومن جهة أخرى المجتمع باعتباره مجموع المستهلكين لمنتجات المؤسسة.



## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

3. **المسؤولية الذاتية:** بما أن المؤسسة جزء من المجتمع، وبقائها واستمرارها قائم على قبول المجتمع لها، فيترتب على المؤسسة مسؤوليات ذاتية من بينها تقديم الخدمات الطوعية لتنمية وتطوير المجتمع، وتقديم المساعدات والاهتمام بالظروف الإنسانية ومواجهة الكوارث والأحداث الطارئة، إضافة إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي والاقتصادي للمجتمع وأفراده، وتطوير قدراته التقنية في الإنتاج والسلع التي تُقدّمها المؤسسة.

4. **المسؤولية الاجتماعية:** تشير إلى جملة من الواجبات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إلى جانب مصالحها الخاصة، فهي بذلك تمارس دورا اجتماعيا اتجاها العديد من الأطراف، أهمها: <sup>1</sup> **أصحاب المصلحة** الذي يُمثّلون مجموع المستفيدين أو المتأثرين بصورة مباشرة بسلوك المؤسسة ولهم مصلحة أو فائدة في وجودها، وتشتمل على العاملين، الزبائن، الموردين، المالكين وأصحاب الأسهم والدائنين، المنافسين، الحكومة وجماعات الضغط.

<sup>2</sup> **البيئة الطبيعية،** أين تضاغت في السنوات الأخيرة النداءات بضرورة حماية البيئة عند قيام المؤسسة بنشاطها، وذلك بغية تحقيق الاستدامة وحماية الأجيال القادمة، وقد أضحت جماعات حماية البيئة قوة ضاغطة حقيقية سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا لتصبح بذلك البيئة محل اهتمام مسيري المؤسسات، الذين يعملون على تقليل الآثار السلبية عليها إلى أدنى حد ممكن.

<sup>3</sup> **المجتمع،** حيث تعمل المؤسسة على تحقيق رفاهية المجتمع بشكل عام عن طريق المساهمة في الأنشطة الخيرية، ودعم الأنشطة الثقافية والفنية وغيرها.

5. **المسؤولية الأخلاقية:** على اعتبار أن المؤسسة تتشكّل من جماعات إنسانية وتنشط ضمن مجتمع له تقاليده وعاداته وقيمه، فهي تتحمل مسؤولية أخلاقية اتجاههم، سواء في تعاملها مع العاملين من حيث التعاقد معهم وتسريحهم وأجورهم وظروف العمل واحترام خصوصيتهم، وعدم التفريق بينهم من حيث انتمائهم العرقي أو الديني أو السياسي وغيرها، وفي نفس الوقت يتحمّل العمال مسؤولية أخلاقية اتجاه المؤسسة من خلال ضرورة حماية مصالحها وعدم إفشاء أسرار العمل التي قد تُعرضها للخسائر. إضافة إلى ضرورة تعامل المؤسسة أن تتعامل وفقا للسلوك الأخلاقي مع باقي الأطراف ذوي المصلحة من مستهلكين، ومنافسين، وموردين ونقابات وغيرها، من خلال عدم الغش والتدليس في الإعلان والترويج، والإفصاح المالي والمفاوضات الشفافة، واحترام قواعد المنافسة الشريفة وغيرها.

### سادسا- تصنيف المؤسسة:

تعرف المؤسسات تصنيفات عديدة ومتنوعة، حيث لا يتم توحيد عملية التصنيف بين الباحثين أو الهيئات، وذلك كون المعايير المعتمدة في عملية التصنيف كثيرة ومتعددة، من أكثرها شيوعا وانتشارا ما يلي:

#### 1. التصنيف حسب توجه المؤسسة: ووفقا لذلك يمكن تقسيم المؤسسات إلى:

##### 1.1. المؤسسات العائلية: تُعدُّ من الأشكال المميّزة للمؤسسات وتتصف عادة بصغر حجمها، ويقصد

بالمؤسسات العائلية عادة أي مؤسسة يمتلكها بصفة أساسية أفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وبالتالي فالمؤسسات العائلية هي مؤسسات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. (زيدان، 2005، الصفحات 210 - 212)

##### 1.2. المؤسسات التقليدية: هي مؤسسات تعتمد على العمل العائلي، تنتج منتجات تقليدية أو منتجات

لفائدة مصنع ترتبط به ضمن تعاقد تجاري، وقد تلجأ هذه المؤسسات إلى الاستعانة بالعامل الأجير، وهو ما يميّزها بشكل واضح عن المؤسسات العائلية، إضافة إلى ضرورة توفُّر هذه المؤسسة على مكان عمل مستقل عن المنزل، والذي عادة ما يتمثّل في ورشة صغيرة، مع الإبقاء على استخدام معدات وأدوات تقليدية في القيام بالنشاط. وتتميّز المؤسسات التقليدية كونها كثيفة العمل، وتستخدم تجهيزات قليلة وضعيفة تكنولوجيا، وتكون مُوجَّهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية والفلاحية، وتنتج منتجات تقليدية كالزيت الطبيعي، الورق، المنتجات الجلدية، وغير ذلك من المنتجات ذات الطابع التقليدي. (فرحات و آخرون، 05 و 06 ماي 2013، صفحة 05)

##### 1.3. المؤسسات الحديثة: تتميزُّ هذه المؤسسات بكونها تستخدم الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة،

ويختلف عدد العاملين بها من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى وفق متطلبات التنمية بها، كما لهذه المؤسسات القدرة على الاستفادة من الفنون الإنتاجية الحديثة، واستخدام تكنولوجيا التنظيم والإدارة من خلال التخطيط وتحليل السوق. (أبو سيد أحمد، 2005، صفحة 44)

#### 2. التصنيف حسب الملكية: ويقصد بذلك الجهة المالكة لرأس المال والأصول التي تُكوّن المؤسسة، ووفقا

لذلك تُصنّف المؤسسات إلى: (الشماع و محمود، 2007، صفحة 23)

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

2. 1. المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها الاقتصادي والسياسي، أي يعود رأس مالها إلى الدولة، وتضمُّ المؤسسات العامة كلاً من المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام التي تهدف إلى تحقيق مردود اقتصادي ومادي من عملياتها، والدوائر الحكومية التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بمقابل رمزي أو مجاناً كالمستشفيات، والمدارس.

2. 2. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يؤول رأس مالها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، أي يمتلكها القطاع الخاص وقد تكون في شكل مؤسسة فردية أو مؤسسة أشخاص أو مؤسسة أموال.

2. 3. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تشارك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب ما تحدده الدولة، حسب طبيعة كل مؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه.

3. التصنيف حسب الشكل القانوني: عند إنشاء وتكوين أي مؤسسة في بدايتها، تستلزم اختيار الشكل القانوني الملائم الذي يتماشى مع خصوصياتها ومع القوانين المعمول بها، كون أن الشكل القانوني للمؤسسة يعتبر ضرورياً لتحديد حقوقها وواجباتها، وتنظيم علاقاتها مع جميع الأطراف التي تتعامل معها. ووفقاً لهذا المعيار، لا يمكن للمؤسسة أن تخرج عن أحد الأشكال التالية:

3. 1. المؤسسات الفردية: هي عادة المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وهو الذي يمارس مسؤوليات إدارة العمل يومياً بها، إضافة إلى ملكيته لكافة موجودات العمل، وتؤول إليه الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة، وفي نفس الوقت يتحمل مالك المؤسسة المسؤولية الكاملة غير المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل. (العاني و آخرون، 2010، صفحة 75)

3. 2. مؤسسات الأشخاص: هي امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع 20 شخصاً للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ من ربح أو خسارة، في حين يستثنى من ذلك زيادة عدد الشركاء عن 20 بسبب الإرث الناتج عن وفاة أحد الشركاء. سميت كذلك بالمؤسسات العادية لاعتماد الناس على التشارك فيها (عبد السلام و آخرون، 2001، صفحة 24 و 25). وتضمُّ بدورها: (العاني و آخرون، 2010، صفحة 79 و 83 و 84)

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

1) *مؤسسات التضامن*: هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يعود عليهم بعائد مالي ويُحَقَّقُ لهم الأرباح. ومثل المؤسسات الفردية، فالقانون لا يُفَرِّقُ بين شخصية العمل وشخصية المالكين، ما يعني أنهم مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات المؤسسة والتزاماتها. ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل إلى اتفاق قانوني يوضح مسبقاً مقدار حصّة كل منهم من رأس المال، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات... وغيرها.

2) *مؤسسات التوصية البسيطة*: تتألف هذه المؤسسة من فريقين من الشركاء هم الشركاء المتضامنون يتولّون إدارة المؤسسة وممارسة أعمالها ويكونون مسؤولين بالتضامن عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها من أموالهم الخاصة. والشركاء الموصون، والذين يشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارتها أو ممارسة أعمالها، ويكون كلٌّ منهم مسؤولاً بمقدار حصته في رأس المال فقط، عن ديون المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها.

3) *مؤسسات المحاصة*: هي شراكة تجارية يتم عقدها بين شخصين أو أكثر، ويتولّى إدارة أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير. ويقوم هذا النوع من الشراكة على العلاقة الخاصة والشخصية بين الشركاء، كما يجوز إثباتها عبر اتفاق كتابي أو شفهي للقيام بنشاط اقتصادي لفترة زمنية محددة، فهي مؤسسة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء، وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسائر، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت من أجله، تنتهي شركة المحاصة.

3.3. *مؤسسات الأموال*: تعتبر الشكل الأكثر تطوراً بين المؤسسات الخاصة، تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص، وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين. وتضمُّ: (عبد السلام و آخرون، 2001، الصفحات 30 - 32)

1) *المؤسسات المساهمة*: ويطلق عليها اسم شركات المساهمة العامة، وهي أكبر مؤسسات الأموال، وتلعب دوراً هاماً في الاقتصاد نظراً لطبيعة وحجم النشاط الذي تمارسه، ولحجم الاستثمارات المتاحة لها. يتم تقسيم رأسمال هذه المؤسسات إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات، ويتم بيعها عن طريق عملية تجارية تدعى بالاكنتاب العام، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل أحد المساهمين، كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة للالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال.

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

2) المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة: وهي أحد أنواع مؤسسات الأموال، تضمُّ شخصين فأكثر، ويتم تحديد أعلى حد مسموح من الشركاء في هذه المؤسسات عن طريق قوانين البلد، إضافة إلى تحديد الحد الأدنى لرأس المال الذي يقسم على حصص متساوية وفقا للقانون، ويكون كل شريك مسؤولا بمقدار حصته فقط، ولا تتعدى المسؤولية المالية في حالة الخسارة أو الإفلاس إلى الأموال والممتلكات الخاصة.

4. التصنيف حسب قطاع النشاط: يمكن للمؤسسة أن تعمل في القطاعات التالية: (خوني و حساني،

2008، صفحة 14) و (LASARY, 2007, pp. 09, 10)

4. 1. القطاع الأول: يشتمل هذا القطاع على كُُلِّ المؤسسات التي تقوم بعملية إنتاج ذات علاقة مباشرة بالطبيعة أي النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، كإنتاج المواد الأولية، الفلاحة، الصيد.. الخ، مضافا إليها أنشطة المناجم.

4. 2. القطاع الثاني: ويشمل كافة المؤسسات التي تقوم بعملية تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات، وتضمُّ الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وصناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقه وغيرها، إضافة إلى الصناعات الاستهلاكية، وصناعة تجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة.

4. 3. القطاع الثالث: وهو قطاع الخدمات، مثل النقل، التعليم، التوزيع، البنوك، التجارة وغيرها.

4. 4. القطاع الرابع: يُعتبر قطاعا حديثا، ولذلك هناك من يرفض استقلالته ويعتبره تابعا لأحد القطاعات السابقة، بينما مؤيدو فصله، يعتبرونه قطاعا رابعا قائما في حد ذاته. ويشتمل بصفة عامة على المؤسسات التي طوّرت نشاطاتها في مجال الاتصالات، والإعلام الآلي والتكنولوجيا.

5. التصنيف حسب الحجم: يعتبر هذا المعيار واسع التطبيق، إلا أنه بذاته يختلف في تقسيمه عبر الدول

والاقتصاديات كونه قائما على معايير أخرى للتصنيف، من بينها المعايير الكمية والتي تشير إلى مؤشرات كمية وإحصائية يتم من خلالها الفصل بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتكون عادة ذات صبغة محلية، تم وضعها حسب ظروف كل دولة على حدى، وتضم هذه المعايير حجم العمالة، وحجم رأس المال، وحجم المبيعات، وغيرها. والمعايير النوعية والتي تعتمد على الفروق الوظيفية، وتصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات، وتحديد الدور الكامن للمؤسسات الصغيرة

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

والكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتشمل غالبا نوع الملكية، المسؤولية، ومحلية النشاط (قريشي، 2011، صفحة 170 و173). وتعود صعوبة توحيد المعايير في تحديد حجم المؤسسات إلى ما يلي: (سعود و قاسمي، ماي 2017، صفحة 199 و200)

– **اختلاف مستويات النمو:** يتمثل في التطور اللامتكافئ بين الدول، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بلد صناعي قد تعتبر كبيرة في بلد نامي، إضافة إلى اختلاف شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي من فترة لأخرى، فالمؤسسة الكبيرة اليوم قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة لاحقا.

– **تنوع الأنشطة الاقتصادية:** باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكله المالية للمؤسسات، حيث تعتبر المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال، وبحكم حجم استثماراتها وعدد عمالها وتعقد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة.

– **تعدد فروع النشاط الاقتصادي:** فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة التي تنشط في صناعة السيارات تختلف عن المؤسسة التي تنشط في الصناعة الغذائية من حيث الحجم فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة. وبالرغم من هذا الاختلاف، إلا أن أكثر المعايير المستخدمة شيوعا في تصنيف المؤسسات حسب حجمها، هو معيار عدد العمال، والذي يقسم المؤسسات إلى: (خوني و حساني، 2008، صفحة 15)

1. 5. المؤسسات المصغرة أو الصغيرة جدا: وتشغل من 01 إلى 09 عمال.
2. 5. المؤسسات الصغيرة: وتضم من 10 إلى 199 عامل.
3. 5. المؤسسات المتوسطة: وهي المؤسسات التي تضم من 200 إلى 499 عامل.
4. 5. المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تضم أكثر من 500 عامل ومنها مؤسسات البترول، والمركبات الكبيرة، وصناعة الطائرات... الخ.
6. **التصنيف حسب طبيعة المنتجات:** يرتبط هذا التصنيف بنوع الاستعمال للمنتج المقدم من قبل المؤسسة، ويتم وفقه تصنيف المؤسسات إلى:

6. 1. **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** تتميز بالصناعات ذات اليد العاملة الكثيفة وسهولة التسويق، وتقوم بإنتاج منتجات ذات استهلاك أولي، تكون غالبا سلعا نهائية كالمنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود والأحذية والنسيج، الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته وغيرها.

## المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة

---

6.2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: تضمُّ المؤسسات التي تُنتج سلعا ستدخل مرة أخرى في العملية الإنتاجية، أو تُوجَّه للاستخدام الإنتاجي مرة أخرى، مثل قطع الغيار، المعدات الفلاحية، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية.. الخ.

6.3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتكفلُّ هذه المؤسسات بتصليح وتركيب الآلات والمعدات، خاصة وسائل النقل كالسيارات والعربات والمعدات والأدوات الفلاحية، فهي تمارس عملية تركيبية انطلاقا من استيراد المنتج النهائي مع إنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي كالألات الكهرومنزلية.



المحور الثاني:

مدخل إلى التسيير



### تمهيد:

يستلزم استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق النمو والتطور، ضرورة توفير الموارد اللازمة، بشرية ومادية ومالية، بصورة مستمرة، مع التوزيع الجيد لها على مختلف المصالح والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مع وجوب العمل على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، بما يخدم مصالح المؤسسة، ويسمح بتحقيق أهدافها، بعيدا عن الإسراف أو النقص الذي قد ينتج عن الخطأ في الحصول أو في تقديم أو في استخدام هذه الموارد. هذا ما يستلزم وجود عملية أو نشاط مستمر داخل المؤسسة يعمل على تحقيق ذلك، والمتمثل في "التسيير".

### أولا- تعريف التسيير:

بالرغم من تطوّر التسيير (الإدارة) واستقراره كمهنة وكموضوع للدراسة، إلا أنه لا يزال غير محدد، فكلمة "التسيير" في النظام الانجليزي Management تختلف عنها في النظام الأمريكي Admin، وبذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد له كونه مفهومها معنويا معقدا ومتشعبا في نفس الوقت، إضافة إلى الحداثة النسبية لهذا العلم، ما جعل تناوله يختلف حسب وجهة نظر الباحث (أحمد، 2009، صفحة 20).

إضافة إلى أن التطرّق إلى مفهوم "التسيير" قد يختلف باختلاف المعنى المراد منه، فهو يشير إلى العديد من الأمور التي يختلف فهمها باختلاف المفهوم والمصطلح السائد، وكذا اختلاف متلقّيها، فـ "التسيير" أو "الإدارة" عدة معاني منها: (شراره، 2018، صفحة 22)

- التسيير كعملية: هي عملية تتضمّن وظائف وأنشطة محددة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، يجب على المدير القيام بها استرشادا بمبادئ وأسس معينة.
  - التسيير كعلم: هي حصيلة معرفية متراكمة من النظريات والمبادئ والأسس والمفاهيم التي يُمكن تعلّمها.
  - التسيير (الإدارة) بمعنى الأفراد: وهي تعني الناس المعنيين بإنجاز العملية الإدارية.
  - التسيير بمعنى مهنة: هي العملية التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لتنسيق أنشطة وأعمال الآخرين، ورأس المال، والمواد، والتقنيات لتحقيق نتائج ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقها من خلال الجهود الفردية.
- حيث تم تعريف "التسيير" أو "الإدارة" بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميّزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك سعيا إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف" (العديلي، 2018، صفحة 10)، فـ "التسيير" "يعمل على استنباط الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بضمان التشغيل الأمثل

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

للإمكانيات المتاحة، وتحسين معدلات العائد المحقق، وتأكيد الفعالية والإنتاجية المرتفعة، ما يتيح في الأخير تنمية الموارد وزيادة قيمتها" (السلمي، 1999، صفحة 14). فيظهر من خلال ذلك أن "التسيير" هي العملية أو النشاط التي يتم من خلاله حسن وترشيد استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة، في سبيل الوصول إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المسطرة، وهو ما يسمح بتنمية وزيادة قيمة هذه الموارد مستقبلاً، وهو نفس ما ذهب إليه التعريف القائل بأن "التسيير" هو "النشاط الإنساني الذي يهدف إلى حصر وتجميع وتنمية وتوظيف موارد المؤسسة المادية والبشرية المتاحة، وتنظيم استخدامها في أفضل المجالات وبأفضل طريقة، من أجل تحقيق العوائد اللازمة التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار والتوسع" (السلمي، 1999، صفحة 13)، حيث أكد على ما سبق، مع الإشارة إلى أن هذه الموارد تكون متنوعة، مادية أو بشرية، والتي يتم من خلالها تحقيق العوائد التي تتيح للمؤسسة البقاء والاستمرار والتوسع.

وفي تعريف آخر، جاء أن "التسيير" هو "فن إنجاز الأشياء من خلال تفعيل الآخرين، ويشير إلى كافة الوظائف التي يجب تأديتها على مستوى المؤسسة، إذ يتمثل في تحديد واختيار الأهداف ووضع الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقاً من سلطة الميسر على اتخاذ القرارات الملائمة في إطار السياسة التسييرية، بالاعتماد على جهاز تنظيمي فعال بضمان نمو واستمرار المؤسسة" (بوريش، 2016، صفحة 151)، يُوضّح هذا التعريف أن "التسيير" يضم مجموعة من الوظائف التي يتم تأديتها في المؤسسة، بدءاً من وضع الأهداف التي ترغب في الوصول إليها، مروراً عبر توفير الوسائل التي تستلزم لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بناء على السلطة المخولة للميسر في اتخاذ القرارات اللازمة في هذا الإطار، كما أضاف التعريف ضرورة القيام بكل ذلك في إطار واضح ومحدد يتمثل في جهاز تنظيمي يتيح تحقيق الفعالية وضمان استمرار المؤسسة.

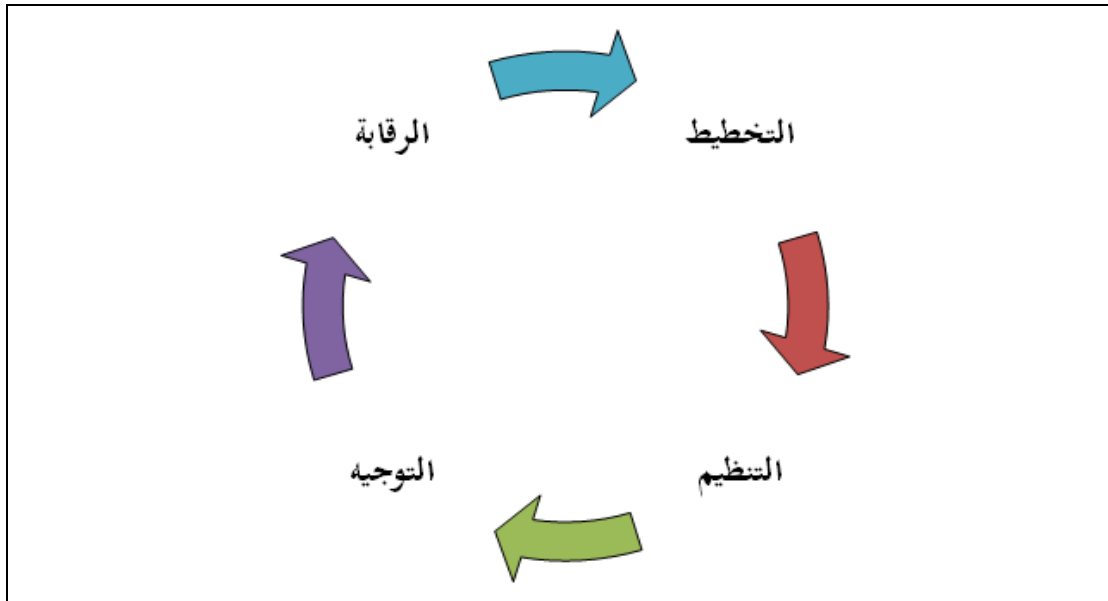
من خلال التعريف السابق، فإن "التسيير" لا يتم بطريقة عشوائية، وإنما يقوم على جملة من الوظائف، حيث أشار هنري فايول (H.Fayol) إلى أن "التسيير" هو "أن تتنبأ، تُنظّم، تقود، تُنسّق وتُراقب، بحيث أن: التنبؤ هو النظر إلى المستقبل ووضع برنامج العمل، التنظيم وهو تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء المادي أو الاجتماعي، القيادة وهي توجيه ودفع الموظفين للعمل، التنسيق وهي ربط وتوحيد وتنسيق جميع الإجراءات والجهود، والرقابة أي التأكد من أن كل شيء يحدث وفقاً للقواعد المعمول بها والأوامر المقدمة" (FAYOL, 1990, p. 09)، ويعتبر فايول من أوائل الباحثين الذين وضعوا أسس علم التسيير والتنظيم الإداري للعمل، ولا تزال أعماله قاعدة أساسية لكافة البحوث المرتبطة بتطوير علم التسيير في المؤسسات إلى اليوم.

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

وبذلك، فقد تم تعريف "التسيير" بأنه "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية حسب صيرورة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات سعياً إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة" (بن حبيب، 2013، صفحة 107). وفي نفس السياق، عرّف (بوريش، 2016، صفحة 152) "التسيير" بأنه "عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من النشاطات التي تمارس بشكل متواصل ومتكامل، كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، ويعمل المدير على تنسيق وتعديل وتكامل هذه النشاطات حتى يتم تحقيق الهدف في الوقت المحدد بفعالية". فتوضّح جملة هذه التعريفات، بأن "التسيير" هو نشاط يتم داخل المؤسسة من قبل القائمين عليها، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق استخدام كفاء للموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة للمؤسسة، وذلك عن طريق سلسلة من الوظائف المترابطة والمتكاملة والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وانطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول أن "التسيير" هو "عملية عقلانية إنسانية، تتم بصورة مستمرة ومتواصلة وبدون إنقطاع، داخل المؤسسة، عن طريق مجموعة من الوظائف الضرورية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، سعياً إلى الاستخدام الأمثل والكفاء لكافة الموارد المتاحة أمام المؤسسة، سواء كانت مادية، بشرية أو مالية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، وعلى رأسها رفع العوائد المحققة، وضمان البقاء والاستمرار، مع النمو والتوسّع". ويمكن توضيح سيرورة عملية "التسيير" ممثلة في وظائفها الرئيسية فيما يلي:

### الشكل رقم 01: وظائف عملية التسيير



المصدر: من إعداد الباحثة

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

فيظهر من خلال الشكل أن "التسيير" عملية تتم في المؤسسة بصورة متواصلة وبشكل مرتبط، فعلى سبيل المثال، نتائج الرقابة ستكون أساسا للانطلاق في التخطيط من جديد. وتجدر الإشارة إلى اختلاف الترجمة لمصطلح "التسيير" من وإلى العربية، بين "التسيير" (Gestion)، "الإدارة" (Administration)، "إدارة الأعمال" (Management)، مع اختلاف المعنى المنوط لكل مفهوم منها، بين من يراها تشير كلها إلى نفس المعنى، ومن يُسجّل وجود اختلاف بينها، فهناك من يشير إلى الفرق بين مصطلح "Management" ومصطلح "Administration" إلى أن الأول يعني "مهام الإدارة في مستويات التنفيذ، ويُطلق على ما يقوم به المدير في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية"، بينما المصطلح الأخير يعني "المهام الأساسية التي تقوم بها الإدارة العليا، وعادة يطلق على الإدارة في مجال المنظمات التي لا تسعى إلى الربحية مثل القطاع الحكومي" (أحمد، 2009، صفحة 21 و22). إضافة إلى الفرق بين "Management" الذي يتعلق بإدارة الأفراد، و" Gestion" الذي يعني بإدارة الأشياء. (BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 05).

### ثانيا- التسيير، علم أو فن؟:

من خلال تعريفات "التسيير" نتج الاختلاف بين الباحثين في الأسلوب أو الطريقة التي تقوم عليها هذه العملية، والتي تُمكن من توفير والتنسيق بين الموارد بالطريقة التي تسمح بتحقيق الأهداف، كون ذلك يستلزم العديد من المهارات والأساليب العلمية التي فتحت الباب للنقاش حول مدى أهمية وترجيح إحداها على الأخرى، بين المدافعين عن أن "التسيير" هو علم بحت، والقائلين بأن "التسيير" هي دراسة علمية ممنهجة، وفيما يلي توضيح لذلك: (العديلي، 2018، صفحة 13) و(الطيب، 2011، صفحة 8 و21)

❖ **التسيير فن:** حسب هذا الرأي فالتسيير يتطلب مهارات ومواهب إنسانية خاصة يمكن تسميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لأن العملية التسييرية قد تتضمن أبعادا لا يمكن إخضاعها للقياس، ولا يمكن التعبير عنها بشكل كمي كونها تتعامل مع الأفراد الذين تختلف مكوّناتهم وسلوكياتهم، ما يستلزم مهارة وموهبة من المديرين، فيتطلب التسيير بذلك اللجوء إلى التقدير والمحكمة الشخصية.

❖ **التسيير علم:** وفقا لذلك يظهر أن التسيير هو علم استخدام الجهد الإنساني، فالعلم يقوم على جمع وتنظيم وتفسير المعلومات والبيانات والملاحظات من أجل الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة. فيعتبر التسيير علما كونه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحلّ المشاكل، والتي تقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، مع حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، من أجل مقارنتها واختيار

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

الأفضل بينها، فيتم الاعتماد في ذلك على العديد من الطرق الكمية الرياضية أو الإحصائية، أو بحوث العمليات، والتقنيات المالية وغيرها، مع استخدام واسع للحاسبات الإلكترونية، بالتالي فإن فهم المسيرٍ لكلِّ هذه العناصر يُعدُّ ضرورياً لنجاحه في عملية التسيير.

❖ **التسيير علم وفن:** فلا يمكن إنكار أي جزء من علمية أو فن التسيير، حيث لا بد أن يعتمد الفن على علم مساند، وأن يستند الفن على علم ودراسة لصقله، كما أن العمل العلمي يحتاج إلى مهارات أو مواهب معينة حتى يمكن تطبيقه في الواقع. فيجب المزج والملاءمة بين الأسلوب العلمي وحكمة وآراء المدير وتقديراته المستمرة عن طريق الاستفادة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة.

### ثالثاً- خصائص التسيير:

يتميز التسيير في المؤسسة بصفة عامة بمجموعة من الخصائص التي تُميّزها، والتي يمكن إجمال أهمها في النقاط التالية: (بن حبيب، 2013، صفحة 108 و 110) (أبو النصر، 2012، صفحة 25 و 26)

- ✓ التسيير يعتمد على وظائف تتفاعل وتتأثر فيما بينها حتى تُكوّن وحدة متماسكة.
- ✓ يتطوّر التسيير حسب دورة متسلسلة ومتواصلة، حتى يضمن تحقيق بقاء المؤسسة، مع ضرورة أن تتجدّد عجلة التسيير بصفة دورية حسب التغيّرات البيئية في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- ✓ للتسيير مناهج متعددة تختلف باختلاف المشكل المدروس.
- ✓ تتضمن الإدارة تفاعلاً متبادلاً ومستمرًا بين جميع الأطراف، وبين كافة المستويات والإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وبينها وبين البيئة الخارجية، فالإدارة نشاط ديناميكي منظم اتجاه تحقيق الأهداف.
- ✓ التسيير عملية مستمرة، فطالما تتواجد المؤسسة في مجتمع به أفراد لديهم احتياجات متنوعة ومتعددة ومتجددة، فالتسيير سيستمر في المؤسسة في ظلّ المجتمع.
- ✓ التسيير وسيلة فعّالة لتحقيق الأهداف المسطرة، فهو المسؤول عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية، سواء كانت متاحة أو ممكنة، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ يعتبر التسيير مسؤولاً عن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، أي الاستفادة المثلى من الموارد وترشيدها استخدامها، مع تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن.
- ✓ يحتاج التسيير لتحقيق الأهداف مجموعة من الموارد، فمن مهامه توفير هذه الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها، مع ضمان تحقيق التنسيق بين الموارد المتعددة.

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

### رابعاً- أهمية التسيير:

يلعب التسيير دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها، فمع أن التسيير ظهر بطريقة علمية في المصانع، إلا أنه نمت وتبلور في شكله الحالي من مكانة وقوة تأثير في ميادين متنوعة، فهو الدعامة الأساسية التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية وغيرها، كونه هو الذي يجمع الموارد الاقتصادية النادرة ليشبع بها الحاجات الجماعية والفردية (أحمد، 2009، صفحة 28 و29).

وبذلك اكتسب التسيير أهمية بالغة لدى كافة الأطراف، سواء أفراداً أو مؤسسات أو مجتمع ككل، ويمكن توضيح أهمية التسيير في النقاط التالية: (أحمد، 2009، صفحة 29) و(الشميمري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، 2014، صفحة 26)

✓ يعتبر التسيير الوسيلة لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق ممارسة وظائفه المتنوعة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، بصورة متواصلة.

✓ كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، ما يبرز أهمية التنسيق والتنظيم والرقابة، حيث أن المؤسسة أصبحت اليوم بحاجة إلى التخصصات الإدارية المختلفة من أجل القيام بنشاطها وتحقيق أهدافها، في ظل بيئة متغيرة.

✓ وجود انفصال بين المؤسسات وملاكها الأفراد، ما دفعهم إلى توكيل التسيير إلى الرجال المتخصصين في ذلك، مع ما يحويه التسيير من رقابة وتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.

✓ التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ما يظهر أهمية التخطيط والتنظيم والتنبؤ لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها، حيث يقع على عاتق التسيير مهمة التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط وتقويمها، وذلك بما يسمح بالتكيف مع هذه التغيرات وتحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة.

✓ الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، ما يستلزم وجود تسيير يعمل على توفيرها، مع ما يتطلب من ضرورة الترشيد والاقتصاد في استخدامها، والبحث عن وسائل وطرق لتحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل تكلفة.

✓ القوة المتزايدة للجمعيات والتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، وكذا تزايد قوة التجمعات العمالية، وهو ما ضاعف من أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة والأسعار وغيرها، والسياسات المقبولة للأجور وظروف العمل وشروطه.

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

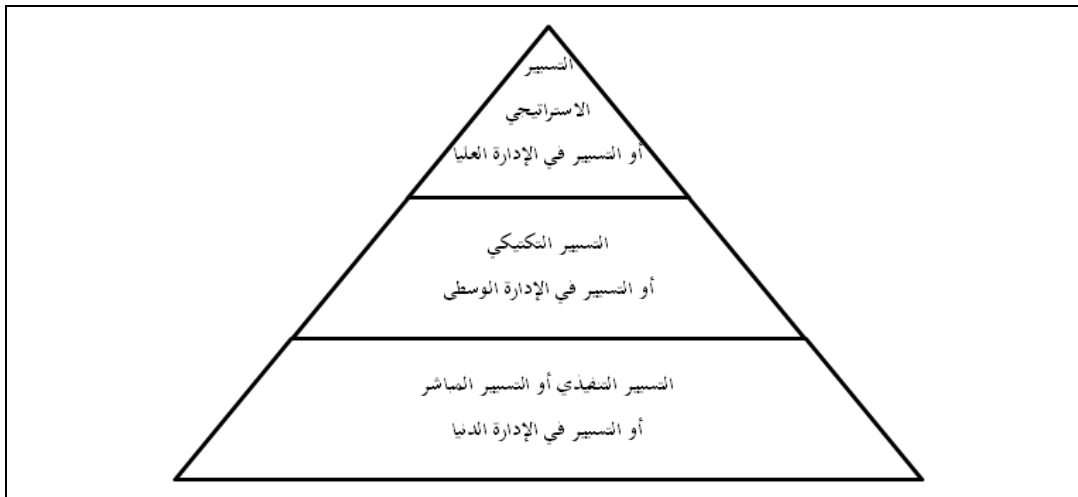
### خامسا- أهداف التسيير:

- ضرورة توفر التسيير في المؤسسات ليس عشوائيا، وإنما يكون بغرض تحقيق العديد من الأهداف التي تكون في صالح المؤسسة، حيث تظهر أهم أهداف التسيير فيما يلي: (نوري، 2015، صفحة 24)
- ✓ خلق المنافع والفوائض، ويظهر ذلك عندما تكون القيمة الاقتصادية للمنتجات المقدمة أعلى من تكاليف إنتاجها، فيعمل التسيير على الحصول على المنافع بالاعتماد على الموارد المتاحة للمؤسسة.
  - ✓ تحقيق النتائج بكفاءة عالية، أي يسعى التسيير إلى العمل بطريقة محددة تسمح باستغلال الموارد الإنتاجية المتوفرة للمؤسسة بصورة كاملة وبدون ضياع أو إسراف.
  - ✓ تحقيق الفاعلية، يهدف التسيير إلى تحقيق الأهداف التي سطرّها المؤسسة بفاعلية، بمعنى فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.
  - ✓ تحقيق الكفاءة والفاعلية، فتشير الكفاءة إلى الوصول إلى الهدف المسطر بأقل كلفة وجهد ممكن وفي أسرع وقت ممكن، أما الفعالية فهي الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة، ويعتبر كل من الكفاءة والفاعلية هدفين مهمين للمؤسسة، يعمل التسيير على الوصول إلى تحقيقهما.

### سادسا- مستويات التسيير في المؤسسة:

التسيير ليس محصورا أو مختصا لدى أفراد أو مصالح معينة في مستوى محدد من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإنما يتم في مختلف الأنشطة والمستويات بها، وبناء على تقسيم المؤسسة إلى 03 مستويات، فإن التسيير يتم على كل مستوى منها وفقا لما يتميز به كل منها، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مستويات التسيير في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

انطلاقاً من الشكل السابق، يظهر أن التسيير في المؤسسة يتواجد في 03 مستويات أساسية تشمل الإطار العام للمؤسسة، والتي يمكن إبرازها فيما يلي: (أبو النصر، 2012، صفحة 39 و 40) و(الشميمري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، 2009، صفحة 28)

1. التسيير في المستوى الأعلى أو المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا): يُمثّل هذا المستوى السلطة الأعلى في المؤسسة، ولا توجد سلطة أعلى منها، وتكون مسؤولة عن كافة القرارات الاستراتيجية والرئيسية للمؤسسة، مثل وضع وترتيب الأهداف والسياسة العامة، توفير الموارد، التخطيط الاستراتيجي وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة، صنع القرارات الرئيسية وإدارة الأزمات الكبيرة، إضافة إلى الإشراف على الإدارة الوسطى. ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، المدير العام ونائب الرئيس.

2. التسيير في المستوى الأوسط أو المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى): تختص بإعداد الخطط متوسطة الأمد، وتقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، كما تقوم بتسيير الإدارات الوسطى في المؤسسة وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات، وهي المسؤولة عن ترجمة السياسات والاستراتيجيات العامة التي وضعتها الإدارة العليا، في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها، والربط بين المستويات الإدارية في المؤسسة، وتحقيق التنسيق والتعاون بين إداراتها، كما تقوم بإدارة الأزمات المتوسطة، مع الإشراف على الإدارة التنفيذية. ومنها مدير إدارة التسويق، ومدير الإدارة المالية.

3. التسيير في المستوى الأدنى أو التنفيذي (الإدارة الدنيا): يطلق عليه بالتسيير التنفيذي أو الإشرافي أو المباشر، ويكون مسؤولاً عن الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ، أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، مع المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين، وتحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع، فهي الإدارة التي تختص بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والإشراف عليهم، مع وضع المهام التفصيلية للعمل، والتخطيط قصير المدى وإدارة الأزمات البسيطة. منها رؤساء الأقسام والمشرفون.

### سابعاً- علاقة التسيير بالعلوم الأخرى:

يعتبر علم التسيير من العلوم التي تتداخل وتتربط مع العديد من الفروع الأخرى، وذلك كون المؤسسة هي كيان متشابك، يربط بين عدة أوجه، اقتصادية، اجتماعية، إنسانية، علمية وغيرها، فلا يوجد تسيير بصورة بحتة مفروغ من تأثيرات باقي العلوم، وتظهر علاقة علم التسيير ببعض العلوم فيما يلي: (زواغي، 2018 /2017، صفحة 19 و 20) و(شراره، 2018، الصفحات 28 - 30)



## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

1. **علاقة علم التسيير بعلم الاقتصاد:** يهتم علم الاقتصاد بدراسة النشاط المرتبط بالحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع لإشباع رغباتهم ومتطلباتهم المتنوعة، وذلك من خلال استغلال وتوزيع الموارد المتوفرة بأفضل الطرق، وهو ما يتوافق مع علم التسيير الذي يسعى إلى توظيف الموارد والجهود بما يسمح بتحقيق أمثل استغلال لها، كما يشار إلى أن علم التسيير هو التطبيق العملي لمختلف النظريات الاقتصادية.

2. **علاقة علم التسيير بعلم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه فتحدد سلوكياته وتصرفاته، وهو ما يزيد من تعقيد المورد البشري وصعوبة التعامل معه مع أهميته الكبيرة للمؤسسة، وهو ما يستلزم من القائم بعملية التسيير أن يُلمَّ بوسائل التحفيز والترغيب وأساليب التعامل مع الجماعات. كما توطنت العلاقة بين علم التسيير وعلم النفس بظهور ما يعرف بعلم النفس الصناعي والذي يهتم بطريقة التعامل مع العاملين في المشروع، وعلم النفس التجاري الذي يهتم بدراسة طريقة التعامل بين المشروع والمتعاملين معه.

3. **علاقة علم التسيير بعلم الاجتماع:** محور دراسة علم الاجتماع هو دراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها والعلاقات بينها، وباعتبار المؤسسة تنشأ وتنشط ضمن المجتمع الذي يُعدُّ عنصراً من عناصر بيئتها الخارجية، فيتم التأثير المتبادل بينهما، ومع تبادل المنافع حيث تمدُّ المؤسسة مجتمعها بما يحتاجه من سلع وخدمات مع تشغيل جماعات فيها، فإن المؤسسة تستمد من مجتمعها وسائل البقاء والاستمرار، كما تتأثر بعاداته وتقاليده، فإن المسير في المؤسسة يجب أن يُلَكَّ بالمبادئ الأساسية لعلم الاجتماع.

4. **علاقة علم التسيير بعلم الإحصاء والرياضيات:** يستعين المسيرُّ بالعديد من النماذج الرياضية والاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها، كما أن من مظاهر العلاقة بين علم التسيير وهذه العلوم، هو بروز علم جديد يعرف ببحوث العمليات، وهو علم رياضي فيزيائي، يستعمله علم التسيير في دراسة المشاريع واتخاذ القرارات، خصوصاً في ظروف عدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة.

5. **علاقة علم التسيير بعلم القانون:** تتميز كل دولة بمجموعة متنوعة من القوانين والتشريعات التي تُنظِّم العلاقات وتضبط الأنشطة، وذلك لضمان أمن واستقرار وبقاء المجتمع، وتمثل العلاقة بين علم التسيير وعلم القانون في القوانين المختلفة التي تُنظِّم المعاملات التجارية المختلفة منها القانون التجاري، وقوانين

## المحور الثاني: مدخل إلى التسيير

حماية المستهلك، وقانون العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو ما يستلزم على المسؤول عن التسيير في المؤسسة أن يكون على دراسة بكافة هذه التشريعات، حتى لا تتعارض قراراته وأفعاله معها.

6. **علاقة علم التسيير بعلم المحاسبة:** تُوقَّر المحاسبة بمجموع البيانات والقيود والميزانيات والقواعد المالية وما شابهها، وهو ما يمنح صورة واضحة تعكس أوضاع المؤسسة وحالتها المالية، وهو ما يعتبر من صميم المعلومات التي يحتاجها المصنِّب في قيامه بوظائفه المتنوعة داخل المؤسسة.

7. **علاقة علم التسيير بعلم الحاسوب:** مع تطوُّر التكنولوجيا وتحوُّل مختلف الأنشطة والعمليات وانتقالها من الطبيعة الملموسة المكتوبة، إلى الطبيعة الالكترونية، إضافة إلى تغلغلها في كافة أنشطة المؤسسة ووظائفها، ومع تعاظم دور واهمية المعلومات، أصبح إلزامياً على المصنِّب أن يكون ممن يتقنون فهم واستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها.

8. **علاقة علم التسيير بعلم الأخلاق:** يهتم علم الأخلاق بمدى صحة أو خطأ سلوك معين، فيقوم علم الأخلاق بوضع الإطار الأخلاقي الذي يجب على المصنِّبين ورجال الأعمال والعاملين التحلِّي به مع المؤسسة وعند تعاملهم مع بعضهم البعض، وهو ما على المصنِّب إدراكه ونشره وتشجيعه، خصوصاً مع تزايد المطالبات بضرورة تبني المسؤولية الأخلاقية في ممارسات الأعمال.



المحور الثالث:

تطور الفكر التسييري

### تمهيد:

اختلفت وجهات النظر حول أنسب طريقة يتم بها تسيير المؤسسة من أجل الوصول إلى تعظيم النتائج المحققة من قبلها، وكذا العمل على الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة، سواء المادية أو المالية أو البشرية، وفي إطار ذلك، ظهرت العديد من الأفكار والنظريات التي تدعم التسيير بطريقة معينة، وتُقدّم الاقتراحات التي تراها مناسبة لضمان تسيير فعّال، بناء على ما عرفته كل فترة زمنية من خصوصيات في المؤسسة أو في بيئة الأعمال، أو حتى في شخصية وفكر الباحث في حدّ ذاته. وهو ما أدّى إلى تطوّر في الفكر التسييري عبر المدارس المختلفة عبر الزمن.

يتم استخدام مصطلح "المدرسة" أو "المدخل" للإشارة إلى مجموعة من الباحثين والمتخصصين الذي يشتركون في رؤية ودراسة وتفسير ظاهرة معينة، مع تحديد طريقة دراستها وفهمها، و"المدرسة في الإدارة" تعني مجموعة من العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين إذا تم سؤالهم عن الإدارة وأهميتها وطريقة تطبيقها لأعطوا إجابات متشابهة بشكل كبير، بحيث يمكن وضعهم في إطار منظور واحد يسمى "المدارس الإدارية"، ويعود تعدّدها واختلافها إلى الاجتهادات المختلفة في دراسة الإدارة وطريقة التعامل مع الأسباب والنتائج المرتبطة بها (العامري و الغالي، 2008، صفحة 54).

### أولاً- المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أولى المحاولات في دراسة وتوثيق ظاهرة الإدارة، وقد بدأ ظهورها نتيجة لظهور الثورة الصناعية في إنجلترا وبدء استخدام الآلات، ما أدّى إلى ضرورة وجود نوع جديد من الإدارة لم يكن موجوداً من قبل، حيث تولّد التفكير لدى علماء الإدارة حول كيفية زيادة الإنتاجية، وزيادة كفاءة أداء العمال للأعمال التي أوكلت إليهم، وبذلك ركّزت المدرسة على كيفية تصميم المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء، فكان الشغل الشاغل لهم هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل (جلال، 2016، صفحة 59).

### 1. مبادئ وفرضيات المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

وقد بنت هذه المدرسة أفكارها وافترضاها على ما يلي: (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 52) و

(Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2011, p. 32)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- ✓ مفهوم "الرجل الاقتصادي" أي أن الإنسان عادة ما يتسم بالرشد والعقلانية، بمعنى أن سلوكه يكون عقلانيا وكل ردود فعله تكون بناء على تفكير منطقي.
- ✓ مفهوم "الرجل المادي"، أن الأفراد في المؤسسة يعمل فقط بدافع مصلحتهم الذاتية، وأن الأسلوب الوحيد لتحفيزهم هو النقود (الأجر).
- ✓ مفهوم "الرجل الأناني"، أي أن الأنانية والتفرد هي سمة إنسانية أساسية، حيث أن كل شخص يسعى حصرا إلى إشباع مصلحته ومنفعته الشخصية فقط.
- ✓ مفهوم "الرجل الكسول"، حيث أن العامل كسول بطبعه، ويعتبر الكسل ظاهرة عامة تتطلب دائما وجود نظام إشراف.
- ✓ الخاصية المميزة للأفراد هي فقط الخصائص الفيزيولوجية، وهي الميزات الوحيدة التي يجب الأخذ بها عند اختيار العمال ومراعاة تنظيم العمل (غياب العواطف وغياب النشاط الفكري).
- ✓ المهارات الإدارية تكون محددة بالمستويات العليا في المؤسسة فقط، أي أن الإدارة يمكن أن تتم من قبل بعض الناس وليس كلُّهم.
- ✓ يعتبر العمل أمرا غير محبب، وبالتالي فإن معيار تقييم كفاءة المؤسسة هو إنتاجيتها وليس إرضاء الأفراد في العمل.
- ✓ نظرا لكون العمل أمرا شاقا وغير محبب، يسعى الأفراد إلى تحقيق إنجازاتهم خارج إطار العمل، ما يجعلهم يتهربون منه.
- ✓ يقوم العمال بوظائفهم في إطار من التسليم بشرعية السلطة الإدارية التي تكون متمثلة في صورة أوامر وتعليمات تصدر من الأعلى إلى الأسفل.
- ✓ تتصف الإدارة بمركزية السلطة، وتتم اتخاذ القرارات ورسم السياسات في أعلى مستويات المؤسسة فقط، بينما تترك للمستويات الأخرى عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات.
- ✓ المؤسسة تتكوّن من مجموعة من الأفراد، لكن لا توجد ظاهرة اجتماعية.
- ✓ المؤسسة نظام مغلق، والتي يمكن تحليلها بشكل مستقل عن بيئتها.
- ✓ يمكن النظر إلى جميع العوامل التي تتدخل في المؤسسة بصورة شاملة، وبالتالي فالمؤسسة قادرة على التنبؤ بجميع الحالات الممكنة، مما يسمح بإضفاء الطابع الرسمي الكامل.

### 2. أهم رواد المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تضم هذه المدرسة العديد من المفكرين والرواد والذين التقت أفكارهم وتوجهاتهم نحو الإطار العام لهذه المدرسة، مع احتفاظ كل منهم بخصوصياته النابعة من تكوينه وشخصيته، وكذا البيئة التي نشأ فيها، وفيما يلي يمكن تقديم، على سبيل المثال لا الحصر، أهم رواد المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

#### 1. 2. حركة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور F.TAYLOR):

يعتبر فريدريك تايلور F.Taylor، أب الإدارة العلمية، بدأ عمله كعامل عادي في شركة للحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، ليتقلد لاحقا مناصب متعددة من عامل بسيط في الورشة إلى ملاحظ للوقت إلى ميكانيكي إلى مشرف مجموعة إلى مساعد مهندس، إلى كبير المهندسين. وفي نفس الوقت واصل تحصيله العلمي ليتحصّل على الماجستير في الهندسة (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 27).

في تلك الفترة، كان الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن 20م، يتوسّع بدرجة ملحوظة، فظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، وتوجّحت الاهتمامات نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية كوسيلة لتخفيض التكاليف، وبذلك كان أكثر المهتمين بهذا الموضوع هم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون، ويعتبر تايلور واحدا منهم، حيث ركّز اهتمامه بداية على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية. وقد بدأت هذه الحركة تحت اسم إدارة الورشة Shop Management أو إدارة المهمة Task Management، كما عرفت أيضا بنظام تايلور Taylor System أو التايلورية Taylorism، لتحمل فيما بعد اسم الإدارة العلمية Scientific Management (الصرن، 2004، صفحة 35 و36).

يعتمد فكر تايلور على التخلّص من الإسراف والتبذير في الوقت، المال، المواد.. الخ، وذلك بالاعتماد على إتباع طريقة علمية، وليس إتباع أفراد مُميّزين. حيث يرى تايلور أن إدارة وتسيير المؤسسة هو علم وليس موهبة يمكن أن يتمتع بها بعض الأشخاص، فالإدارة تكون مسؤولة عن إعداد وتصميم وتجهيز العمل، ثم توكيله للمنفذين من خلال تقسيم المهام وتخصيص مكافآت للأداء (LASARY, 2007, p. 22). كما يشير إلى أن الهدف الأساسي للإدارة هو تعظيم رفاية المؤسسة والعامل، والذي يتمثل بحسبه بالنسبة لهذا الأخير، في الأجر والتدريب العملي. فيكون بذلك الهدف الأساسي للإدارة العلمية للعمل هو إيجاد الطرق المثلى الأكثر فعالية التي يتم من خلالها إنجاز العمل وتوجيه وإدارة العمال، في إطار من العقلانية (Benyahia, 2011, p. 39).

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

أ. فرضيات حركة الإدارة العلمية لتايلور:

انطلق تايلور من مجموعة المبادئ والأسس التي يراها ضرورية في تبني أفكار نظريته وفي تطبيقها العملي في الواقع، من أهمها:

- **الدراسة العلمية للعمل:** فتوكل هذه المهمة إلى أفراد متخصصين في ذلك، حيث قد تكون هذه العملية طويلة ومعقدة، تهدف هذه الفكرة وهذا المبدأ إلى تحديد عمليات التشغيل الأكثر اقتصادا، ويُحدّد كمية العمل التي يجب على العامل القيام بها عند وضعه في الظروف المثلى (Hounounou, 2011, p. 18).
- **الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم:** يقترح تايلور اختيارا منهجيا وعلميا للعمال حسب قدراتهم، كما يضيف إلى أنه من خلال التدريب، يمكن للعامل أن يصبح ممتازا ومجيدا لوظيفته المتخصص فيها (Hounounou, 2011, p. 18).
- **الرشد والعقلانية في العمل:** حيث يجب تبني دراسة علمية للوقت والحركة، ما يُؤدّي إلى تقسيم العمل إلى المهام والأنشطة الواجب القيام بها، وذلك إلى غاية أبسط وأصغر شكل فيها، مع الاحتفاظ فقط بالتوليفات الضرورية منها (Benyahia, 2011, p. 40).
- **التخصص والانفراد:** بمعنى أن كل عامل يجب أن يقوم بنفس العمل بصورة دائمة، كما يجب أن يكون العمل مُصمّمًا بطريقة يقوم بها العمال دون الحاجة إلى التواصل مع أي شخص (LASARY, 2007, p. 23). فرييس الورشة لا يمكنه أن يجمع كل المهارات والكفاءات المطلوبة، وبالتالي اقترح تايلور أن أنسب طريقة لحل هذا الإشكال هو تخصيص المهام، والفصل بين عمليات التنفيذ، وعمليات التحضير والتخطيط، حيث أنه ما على العامل في هذه الحالة، إلا التنفيذ الحرفي لتعليمات العمل التي ترد له تحت إشراف وأوامر رئيسه، وبالتالي هو ممنوع من أي مبادرة فردية (Benyahia, 2011, p. 40).
- **التقسيم الأفقي والعمودي للعمل:** يشير التقسيم الأفقي إلى تجزئة العمل وتقسيمه إلى مهام أقل، بحيث يجب تبسيط الحركات قدر الإمكان، مع تخصيص المهام وحساب الوقت، وذلك للوصول إلى تحديد "أفضل طريقة" (The One Best Way)، وهي الطريقة المثلى والوحيدة التي يمكن أن تُؤدّي بها الأعمال بطريقة صحيحة. في حين أن التقسيم العمودي يقصد به الفصل الواضح والتحديد الدقيق بين الأفراد الذين سيقومون بكل مهمة، مع التركيز على ضرورة البحث عن أفضل شخص ووضعه في المكان المناسب، وفقا لمبدأ (The right man on the right place) (Hounounou, 2011, p. 18).

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

• وضع نظام للحوافز بناء على المردودية: جب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، كلما ارتفع أجره، كون أن الأجر هو المحفز الوحيد للإنسان على العمل (لطفي، 2007، صفحة 97).

• وضع نظام للمراقبة ومتابعة أداء العمل: التأكد من سلامة أداء العمل بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع متعددة من الإشراف للتحقق من صلاحية وسائل العمل، وسرعة ونوعية العمل، وطريقة الأداء (لطفي، 2007، صفحة 97).

### ب. إسهامات حركة الإدارة العلمية لتايلور:

تعتبر حركة الإدارة العلمية من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة مفهوم وتطبيق التسيير، والتي وضعت فيها العديد من القواعد التي لا تزال تعتمد إلى حد الآن كأسس لعملية التسيير في المؤسسات. ويمكن توضيح أهم الإسهامات التي قدمتها أفكار تايلور للتسيير ما يلي: (Hounounou, 2011, p. 19)

- كان لتطبيق النظرية التايلورية تأثيرات كبيرة على المؤسسات، خاصة من حيث خفض تكاليف التصنيع.
- يعتبر تايلور أول مُنظِّرٍ وباحث طَبَّقَ طريقة عملية تشغيلية تهدف إلى زيادة مستوى إنتاج المؤسسات بكشل كبير، وذلك من خلال الاهتمام والتركيز على التقليل وخفض هدر المواد، الوقت، الحركات وغيرها.
- كانت النتيجة الإيجابية طويلة المدى هي أن تحليل العمل البشري سهَّل من نقله لاحقا إلى العمل الآلي.
- يعمل تايلور على شروط تقارب المصالح بين المؤسسة والعمالين بها، وبالتالي تحديد أسس الإدارة التي تهتم وتبحث عن سلام اجتماعي دائم بعيدا عن الصراعات.
- أدى نموذج تايلور إلى زيادة إنتاجية وأداء للموظفين من جهة، وزيادة حوافزهم من جهة أخرى.

### ج. الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية لتايلور:

قدمت نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي، حيث يمكن في سياقه تحقيق الحد الأعلى للكفاءة عن طريق اعتماد الحد الأقصى لتقسيم العمل، والإشراف الدقيق على العمال، وتطبيق نظام للحوافز المادية يربط بين الأجر والإنتاج. ويمكن تطبيق هذا النموذج وتزويد فعاليته في المؤسسات الصناعية أين يقوم العمال بإنجاز العديد من الأعمال التي تتسم بالبساطة والتكرار والروتينية (لطفي، 2007، صفحة 97). في حين أنه وانطلاقا من الأفكار والممارسات التي حملتها النظرية، فقد واجهت العديد من الانتقادات، من بينها: (الصرن، 2004، صفحة 39) و(عبوي و حريز، 2006، صفحة 20)



## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- الاعتماد على دراسة الحركة والوقت ما جعل من العاملين مجرد آلات مستمرة لخدمة أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية للعمل والعامل، وإهمال الجوانب الإنسانية، ما يزيد من تعقّد المشكلات، كون أن الإنسان لا يمكن إدارته كيفما تشاء المؤسسة لتمييزه بمشاعر وأحاسيس.
- تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يُؤدّي إلى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها إلا من أصحاب الاختصاص.
- التخصص الشديد يجعل من العامل غير مُؤهل لإنجاز أي وظائف أخرى غير التي خُصّص لها، فيجد نفسه دائما مرتبطا بالمؤسسة ومديرها، ويُخفّض فرص حصوله على عمل آخر في مكان آخر.
- التخصص يجعل من العمل روتينيا ومملا ومرتبطا بالتكرار، فيتحوّل العاملون إلى مجرد آلات لتنفيذ التعليمات دون فتح المجال للابتكار وسرعة البديهة.
- المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمال، وهو ما قد ينتج عنه آثار عكسية، كون أن كل عمل يكون مرتبطا بتطوّر الأحداث والظروف، إضافة إلى وعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والإدارة.
- تُعزّز المدرسة العلمية الشخصية الفردية بدلا من الروح الجماعية وروح الفريق، وذلك بسبب الطبيعة التنافسية التي تحملها من منطلق عمل أكثر = أجر أكبر.
- إمكانية إلحاق الضرر بالمؤسسة، حيث تُقدّم حركة الإدارة العلمية عددا كبيرا من المعلومات والأساليب التي يمكن استخدامها من قبل صاحب المؤسسة في العمل، إلا أنه من الصعب أن يتوافق جميع العمال مع المعايير الموضوعية، ما يرفع من إمكانية ومعدلات الخطأ.

### 2.2. حركة التنظيم الإداري (هنري فايول (H.FAYOL):

بدأ هنري فايول (H.Fayol) عمله كمهندس في شركة (Commentry-Fourchanbault) بعد تخرّجه من مدرسة مختصة في الهندسة في فرنسا، ليتقلّد بعدها عدة وظائف إدارية، إلى غاية وصوله إلى منصب مدير عام سنة 1918، وبالرغم من كونه مهندسا إلا أن اهتماماته توجّهت، بحكم وظيفته كمدير، نحو تطوير نظرية عامة للإدارة مبنية على أسس ومبادئ موضوعية بدلا من الأساليب التقليدية التي كانت تقوم على الحدس والتخمين (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 30).

### أ. أفكار وفرضيات حركة التنظيم الإداري لفايول:

- يرى فايول أنه مهما اختلفت المؤسسة، سواء كانت بسيطة أو معقدة، صغيرة أو كبيرة، فإن العمليات التي تقوم بها لا تخرج من نطاق 06 أنواع أساسية من العمليات هي : (FAYOL, 1990, pp. 05-10)
- 1) **العمليات التقنية (الإنتاج، التصنيع، التحويل)**، تكون المسؤولة عنها هي الوظيفة التقنية: تعتبر الأساس الذي يقوم عليه نشاط المؤسسة، حيث أنها تشرف على عدد هام من العمليات المختلفة التي تسمح بإخراج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.
  - 2) **العمليات التجارية (الشراء، البيع، التبادل)** وتكون المسؤولة عنها الوظيفة التجارية: حيث يعتبر بيع المنتج الذي تم تصنيعه من أهم الوظائف التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، كون أن التصنيع دون بيع يعني فشل وتفقر المؤسسة، وهو ما يستلزم معرفة أدوات وأساليب تحقيق الشراء والبيع، حيث تتضمن المهارة التجارية معرفة عميقة بالسوق وقوة المنافسين وبعده نظر طويل الأمد. إضافة إلى ذلك أنه عندما تنتقل بعض المنتجات من قسم إلى آخر داخل نفس المؤسسة، فإن الوظيفة التجارية تضمن أن الأسعار التي تُحددها السلطة العليا ليست خيالية.
  - 3) **العمليات المالية (البحث وتسيير رؤوس الأموال)** المسؤولة عنها هي الوظيفة المالية: لا يمكن لأي عملية أو وظيفة أن تعمل بعيدا عن تدخل الوظيفة المالية، كون أن المؤسسة بحاجة للأموال من أجل العمال، المباني، المواد الأولية، المخزونات وغيرها، ما يتطلب إدارة مالية ماهرة للحصول على رأس المال، لتحقيق أفضل استخدام ممكن له، وتجنب الالتزامات والقرارات المتهورة التي تكون في غير صالح المؤسسة.
  - 4) **العمليات الأمنية (حماية الممتلكات والأفراد)** تكون المسؤولة عنها وظيفة الأمن والصيانة: توكل لها مهمة حماية الممتلكات والأفراد من عمليات السرقة، الحرائق، الفيضانات، الإضرابات، وما شابه ذلك، من كل العمليات التي تمثل عائقا أمام حياة المؤسسة أو سيرها الحسن. بمعنى أنها مسؤولة عن أي إجراء أو ممارسة تسمح بتحقيق الأمن والأمان والطمأنينة لدى المؤسسة وعمالها.
  - 5) **العمليات المحاسبية (الجرد، الميزانية، سعر العائد، الإحصائيات.. الخ)** المسؤولة عنها هي الوظيفة المحاسبية: تعتبر الوظيفة المحاسبية بمثابة عين المؤسسة، فهي تسمح بمعرفة أين نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وذلك في كل الأوقات، حيث يجب أن تُقدّم معلومات دقيقة وواضحة ومحددة عن الوضع الاقتصادي للمؤسسة.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

6) العمليات الإدارية (التنبؤ، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة) المسؤولة عنها هي الوظيفة الإدارية: لا توجد أي من الوظائف الخمس السابقة مسؤولة عن وضع برنامج العمل العام للمؤسسة، وتشكيل الهيئة الاجتماعية، وتنسيق الجهود، وتنسيق الأعمال. إنها تُشكّل وظيفة أخرى يتم تحديدها عادة باسم "الإدارة" والتي لا يمكن تحديد تعريفها وحدودها بشكل واضح وقطعي. إلا أن الوظيفة الإدارية تقوم عموماً على: التنبؤ، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. والإدارة ليست امتيازاً حصرياً ولا مسؤولية شخصية لرئيس أو مديري المؤسسة، إنها وظيفة يتم توزيعها، مثل الوظائف الأساسية الأخرى، بين الرئيس وباقي أعضاء المؤسسة.

وقد اعتبر فايول هذه الوظيفة الأخيرة، والمثلة في الوظيفة الإدارية، هي أهم الأنشطة في المؤسسة كونه يتعلق بالعمال مباشرة، أكبر من المادة الأولية، حيث اهتم فايول بالجانب الإداري في المستوى الأعلى بصفة خاصة، على عكس تايولور الذي اهتم برفع الكفاءة الإنتاجية في خط الإنتاج، وقد قسّم فايول مهام وواجبات الإدارة في الخمس مهام المذكورة أعلاه، التنبؤ، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، واقترح للارتقاء بمستوى الإدارة في المؤسسة العديد من المبادئ، يتم إجمالها في 14 مبدأً رئيسياً، تعرف بمبادئ فايول للإدارة، وهي:

(FAYOL, 1990, pp. 32-63) و(C.P.Uzuegbu & C.O.Nnadozie, 2015, pp. 59-69)

1) **تقسيم العمل:** ينص مبدأ تقسيم العمل على أن أداء الأفراد يكون أفضل في العمل إذا ما تم تكليفهم بوظائف وفقاً لتخصصاتهم، فيصبح تقسيم العمل إلى عناصر أصغر أمراً شديداً الأهمية. كما أن تقسيم العمل يهدف إلى الوصول إلى إنتاج أكثر وأفضل بنفس القدر من الجهد، وذلك كون أن تقسيم العمل يسمح بتركيز كل جهود الأفراد على أمر وعمل واحد فقط.

2) **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على إلزام الغير على تطبيقها، بينما المسؤولية هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة إليه. وقد أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وضرورة أن يكونا متوازيين ومتساويين، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي تجمع الذكاء والخبرة والأخلاق والقدرة على القيادة. كما يُؤكّد هذا المبدأ على أنه بما أن المدير يجب أن يكون مسؤولاً عن واجباته، فيجب أن يتمتع بالسلطة التي تدعمه لإنجاز هذه الواجبات.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- 3) **الانضباط:** يدعو هذا المبدأ إلى ضرورة وجود قواعد ولوائح محددة بوضوح تهدف إلى تحقيق الانضباط والطاعة من الموظفين، حيث أدرك فايول الفوضى والاضطراب الذي يمكن أن تعرفه المؤسسة في حال لم يتم توجيه الموظفين بشكل صارم بالقواعد والمعايير واللوائح من الإدارة.
- 4) **وحدة الأمر:** حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر، مع ضرورة احترام الهرمية في إصدار الأوامر، وفي حالة ضرورة إصدار الأوامر لمستويات أدنى غير مرتبطة مباشرة يجب اختيار الرؤساء المباشرين لهم أولاً.
- 5) **وحدة الهدف (التوجيه):** بمعنى وجود رئيس (مسؤول) واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تسعى وتصب في نفس الهدف. ويقصد بذلك أن المؤسسة يجب أن يكون لها أهداف مركزية يتم العمل على تحقيقها، وتكون للإدارات والوحدات أهدافها الخاصة بها في إطار تحقيق الأهداف العامة.
- 6) **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** المصالح العامة للمؤسسة تلغي كل المصالح الأخرى للأفراد أو المجموعات، حيث يجب على العاملين التضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة، بمعنى أن الإدارة ملزمة بالتدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمؤسسة، مثل عدم التسامح مع العاملين غير الملتزمين، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره.
- 7) **المكافآت (أجر العامل):** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8) **المركزية واللامركزية:** يشير هذا المبدأ إلى أن عملية صنع القرار يجب أن تكون مركزية، تتم فقط على مستوى الإدارة العليا، ليتم لاحقاً تقديم هذه القرارات إلى الإدارة الوسطى أين تقوم بتحويلها إلى استراتيجيات وتفسيرها للموظفين المباشرين الذين يقومون بتنفيذها. إلا أن فايول أكد أن هذا المبدأ لا يعني أن المركزية هي فقط الأفضل والأنسب للمؤسسة، وإنما يتعلق هذا المبدأ بإيجاد الحدود الملائمة لدرجة المركزية أو اللامركزية التي سيتم تبنيها واعتمادها في المؤسسة، وذلك حسب الهدف المتبع وأحسن استعمال ممكن للعمال، بمعنى تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9) **تدرج السلطة (التسلسل الرئاسي):** هي سلسلة المسؤولين من قمة السلطة العليا إلى الأعوان في القاعدة، يُؤكّد هذا المبدأ على أن الاتصال في المؤسسة يجب أن يكون رأسياً، مع ضرورة وجود سلسلة سلطة واحدة غير منقطعة، ولا يُسمح بالاتصال الأفقي إلا عند الحاجة، ويجب أن يسمح المدير بذلك.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

10) الترتيب والنظام: ويقصد به وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في المؤسسة.

11) المساواة: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.

12) الاستقرار الوظيفي: ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات المستقرة، حيث أن المؤسسة تكون بحاجة إلى الاحتفاظ بالعاملين الذين تم تعيينهم بعناية وتم تدريبهم على الوظيفة، وذلك لمدة طويلة، حيث أنهم سيعيدون إلى المؤسسة المعرفة والخبرة التي اكتسبوها أثناء العمل بها.

13) المبادرة: معناه المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، حيث يرى فايول أن المدير الجيد هو الشخص الذي يكون مبدعاً لبدء أفكار جديدة، كما يكون قادراً على تنفيذها، فكان من المشجعين للمشرفين والمديرين على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة وتنمية روح الابتكار.

14) الروح الجماعية: حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

### ب. إسهامات حركة التنظيم الإداري لفايول:

يعتبر فايول من أهم رواد الدراسات التي قدّم إضافة كبيرة في وضعه لأسس وقواعد عملية التسيير في المؤسسة، وتعتبر أعماله ومقترحاته محور التسيير اليوم، مع تكييفها بالمستجدات المعاصرة، ومن أهم إسهامات فايول في التسيير ما يلي: (CLARET & AUTRES, 2017, p. 73) و (Hounounou, 2011, p. 23)

- دعا فايول إلى وحدة القيادة، في حين دعا تايلور إلى تعددية القيادة. ومع ذلك، فإن فايول يتمتع بميزة تعميم مبادئ المذهب التيلوري على جميع الأنشطة، وليس فقط على الأنشطة الصناعية.
- أيد فايول روح العمل الجماعي والعدالة كمبادئ تنظيمية.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

➤ مكن فايول من وضع أسس التنظيم في المؤسسة وعملها، من حيث تقسيم الإدارات وتنسيق العمل والرقابة.

➤ ساهم فايول في إظهار الحاجة إلى إعداد وتحضير محدد ودقيق لمختلف المهام المتعلقة بالإشراف والإدارة.  
➤ يظل التنظيم الإداري الذي قدّمه فايول وفقاً لمؤلفه وأفكاره تحت عنوان "الإدارة الصناعية"، تفكيراً صارماً، ويمكن التطبيق عندما يتعلّق الأمر ببعض البرامج الثقيلة والصعبة.

### ج. الانتقادات الموجهة لحركة التنظيم الإداري لفايول:

بالرغم من الإيجابيات الكثيرة التي أتت بها حركة التنظيم الإداري لفايول، إلا أنها تعرّضت لمجموعة من

الانتقادات من بينها: (Hounounou, 2011, p. 23) و (CLARET & AUTRES, 2017, p. 74)

- يميل تحليل فايول إلى تقسيم المؤسسة إلى فئتين، فئة العمال والموظفين وما يقومون به من أخطاء، وفئة المديرين الذين تعتبر أغلب أعمالهم ناجحة، وهو ما يُمكن من إلقاء الضوء على الإجراءات التي أدت بهم إلى النجاح، وإتباعها كأساس لما يجب القيام به.
- يمكن أن يؤدي التسلسل الهرمي المفرط إلى أن يكون الرؤوسون غير مستقلين تماماً، ولا يتخذون أي مبادرة، وبالتالي لمواءمة موقفهم قدر الإمكان مع متطلبات المؤسسة.
- الطابع الآلي والموحد والعالمي، بشكل مفرط، لمبادئ الإدارة التي طوّرها فايول تماشياً مع متطلبات عصره.

### 2.3. نظرية التنظيم البيروقراطي (ماكس ويدر M.WEBER):

ماكس ويدر (M.Weber) هو عالم اجتماع ألماني، ذو تكوين حقوقي قانوني، كرّس بحوثه لدراسة الحضارات وتاريخها الاقتصادي، إضافة إلى الاهتمام بعمل المؤسسات، حيث طوّر من ناحية أنظمة السلطة المختلفة وشرعيتها، ومن ناحية أخرى، قام بتحديد مبادئ البيروقراطية التي تُشكّل وفقاً له الشكل التنظيمي المثالي (CLARET & AUTRES, 2017, p. 74).

#### أ. أفكار ومبادئ التنظيم البيروقراطي المثالي لويبر:

اهتم ماكس ويدر بإيجاد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى احترام القواعد والالتزام بالأوامر وتنفيذها، وقد وجد أنهم يقومون بذلك لأنهم مجبرون عليه، وهنا تعرف السلطة (القوة) (le pouvoir) بأنها القدرة على الإكراه على طاعة الأوامر. أو أنهم يقومون بذلك لأنهم يرون أن هذه القواعد والأوامر شرعية، وهنا تتوافق

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

السلطة (l'autorité) مع القدرة على مراقبة هذه الأوامر (CLARET & AUTRES, 2017, p. 74). وبناء على ذلك قسّم ويبر السلطة إلى ثلاث (03) أنواع أو أنماط أساسية للسلطة وهي: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 38)

1) **السلطة التقليدية أو الأبوية:** تركز هذه السلطة على مجموع القيم والمعايير والعادات والتقاليد والأعراف التي نشأ عليها المجتمع وتم تكريسها وترسيخها فيه، وبالتالي اكتسبت هذه السلطة نوعاً من الاحترام والتقدير والاستعداد الكامل للخضوع لها، كسلطة الأب في أسرته، وسلطة رئيس القبيلة على أفراد القبيلة

2) **السلطة البطولية أو الكاريزماتية:** تركز هذه السلطة على ما يتميز ويتفرد به الشخص من صفات وقدرات خارقة، يستطيع من خلالها التأثير على أتباعه ومرؤوسيه، فتكون الطاعة والإذعان لهذه السلطة ناتجة عن ما يتمتع به هذا الفرد من صفات وقدرات خارقة.

3) **السلطة القانونية:** تركز السلطة هنا على مجموعة القوانين والأنظمة والقواعد التي تعرف قبولاً بين أفراد المجتمع، وبالتالي تكتسب شرعيتها منها، مثل سلطة الموظف في المؤسسة على مرؤوسيه فيها، والتي نتجت عن موقعه في الهيكل التنظيمي والوظيفة التي يشغلها.

ومن ذلك يرى ويبر أن المؤسسة البيروقراطية تُعدُّ من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وقد وضع مفهوماً بيروقراطياً يضمُّ المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية، حيث يعتبر أن تنظيم المناصب يتبع ترتيب التدرج الهرمي أين يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، ونتيجة لذلك يبرز التقسيم المنسق للعمل، فلكلِّ مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات (الصرن، 2004، صفحة 45 و46)، فالبيروقراطية هي بناء اجتماعي يتكوّن من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، ويتّصفُ بمجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تُنظّم أفعال أعضاء البناء الاجتماعي (المؤسسة)، كما أنّها تستلزم نظاماً دقيقاً من حيث التخصص وتقسيم العمال، وقد وضع ويبر نموذجاً الخاص بالبيروقراطية، عُرف باسم "النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي" « Ideal Type » (لظفي، 2007، صفحة 98).

ومن خلال ذلك يرى ويبر أن تطبيق البيروقراطية في المؤسسة يجب أن يتم وفقاً وبناء على مجموعة من القواعد والأسس، التي يمكن إجمال أهمها فيما يلي: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 60) و (الصرن، 2004، صفحة 46)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه: ويتم تشكيل هذا الإطار من خلال جملة من الخطوات المتتابعة والمترابطة ذات النمط الثابت مهما تغير نوع النشاط المزاول.
  - الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها يكون ذو مضمون: حيث يتّضح هذا المضمون من خلال النظر لطريقة تأدية المؤسسة لوظائفها، والتي تبدأ غالباً بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه، ثم الرقابة والتقييم والمتابعة.
  - قواعد واجراءات عمل رسمية: ينبغي توفر قواعد مكتوبة بشكل واضح لتوجيه السلوك والقرارات لكافة الوظائف في المؤسسة. حيث تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف، وذلك مهما اختلفت المؤسسات أو الظروف المحيطة بها، وهو ما يؤدّي إلى ترشيد القرارات.
  - تقسيم واضح للعمل: حيث يتم تحديد الوظائف بصورة دقيقة، حتى يُزوّد العاملون بالمهارات الكافية لأدائها، حيث يجب تحديد الوظائف التي تستلزم أن يشغلها أفراد ذوي مستوى عالي من الخبرة والكفاءة العملية، وكذلك تحديد الوحدات والأقسام والإدارات، أين يتم تجميع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة واحدة تُمثّل وحدة، ثم جمع الوحدات في أقسام، ثم الأقسام في إدارات.
  - هيكلية واضحة للسلطة: يجب توضيح وتحديد السلطة والمسؤولية بشكل واضح لجميع العاملين ولجميع المواقع، بحيث يجب أن يعرف كل موقع إلى أي جهة سيقدّم تقاريره.
  - اللاشخصية في التعامل: أي أن تُطبّق القواعد والإجراءات على الجميع دون استثناءات شخصية، أو معاملة تفضيلية لأي عامل.
  - التدرج الوظيفي حسب الجدارة والاستحقاق: حيث يجب أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل عرمي تنظيمي جيد، وأن يتم تقسيم العمل بناء على الخبرة ومتطلبات التخصص، مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات، كما يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء على قابلياتهم الفنية ومستوى أدائهم.
  - فصل الإدارة عن الملكية: وذلك بهدف ضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف المسطرة.
- فيرى وير أن الخصائص المميزة للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يعتبر من أفضل النماذج التي تُحقّق الكفاءة التنظيمية، والتي تُعدّ الهدف الأسمى لهذا التنظيم، وذلك من خلال استبعاد العلاقات الشخصية والعاطفية لأعضاء المؤسسة، وتعريفهم بالمواقف المختلفة داخل المؤسسة، وبالرسميات والقواعد المرتبطة بتقسيم



## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

العمل، والتباين في السلطة (لطفي، 2007، صفحة 99). كما يعتقد ويبر أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فعالية وتحكُّمًا في نتائج العمل الإنتاجي، لكونه واضحًا ومحددًا سلفًا، وتحكمه مجموعة من اللوائح والتعليمات المكتوبة، فهو غير خاضع ولا تابع لمزاج المدير أو الرئيس (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 56).

### ب. إسهامات نظرية التنظيم البيروقراطي لويبر:

أنتجت أفكار ماكس ويبر في الفترة التي ظهرت فيها وانتشر تطبيقها في المؤسسات، ثورة كبيرة في تنظيم وتسيير المؤسسات، وذلك بفضل إيجابيات هذا النموذج، والإسهامات التي قدّمها إلى علم التسيير، والتي لا تزال محاورها العامة صالحة للتطبيق إلى غاية العصر الحالي. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

➤ اعتماد النموذج البيروقراطي على القواعد والعلاقات اللاشخصية، سمح بحماية العاملين من التحيز والمحاباة التي كانت سائدة في المؤسسات المعتمدة على السلطة القائمة على النفوذ العائلي أو الكاريزماتي (لطفي، 2007، صفحة 100).

➤ تعتبر البيروقراطية أمرًا حتميًا وضروريًا ولا رجعة فيه بالنسبة للمؤسسات اليوم، وذلك بفضل الكفاءة التقنية التي تُوفِّرها بصفة أكبر من أشكال الإدارة الأخرى، فهي أسرع وأكثر دقة وأكثر موضوعية، ما يجعل من الممكن حل المشكلات بعيدًا عن الصراعات والصدامات بين الأفراد.

➤ تصف البيروقراطية بالفعالية، لأن إزالة العلاقات والآراء الشخصية تتيح درجة أعلى من التنسيق والتحكّم في سير المؤسسة، كون أن كل نتائج الإجراء يمكن حسابها وتخطيطها مسبقًا فيتم التقليل من عدم التأكد ➤ تساهم النظرية البيروقراطية في القضاء على التوظيف والإدارة المرتبطين بالنسب العائلي أو العلاقات العائلية، حيث يستلزم هذا التنظيم التكوين العالي والكفاءات والمهارات الحقيقية كمبادئ وأسس لعملية الاختيار والتوظيف والتسيير في المؤسسة، وبذلك يقل مستوى خطر التورط والتلاعبات في الإدارة. (Hounounou, 2011, pp. 26, 27)

### ج. الانتقادات الموجهة لنظرية التنظيم البيروقراطي لويبر:

بالرغم من النقاط الإيجابية الكثيرة التي أتى بها التنظيم البيروقراطي في تسيير المؤسسات، إلا أنه لاقى بدوره العديد من الانتقادات، من أهمها: (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 56) و (لطفي، 2007، صفحة 49 و 50) و (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 40)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- نموذج بطيء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي يجب الرجوع إليها في كل مرة، إضافة إلى إضفاء الجمود على سلوك الأفراد.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد يُؤدّي إلى مقاومة العاملين لأي نوع من التغيير التي قد ترغب به المؤسسة، خصوصا في ظلّ عدم وجود نظام حوافز مُشجّع على قبول الوضع الجديد.
- لا يسمح بالتجديد والابتكار، كما أن فرض النظام الآلي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد وحاجاتهم الإنسانية، فهو يعامل الفرد كآلة، ما قد ينعكس سلبا على المؤسسة من حيث رفض الأفراد لمصالح المؤسسة وعدم العمل بحماس لتحقيق أهدافها.
- بعض الفروض التي يقوم عليها فكر ويبر تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة كمبدأ الترقية بالأقدمية.
- التركيز على مبدأ الرقابة والإشراف قد يُؤدّي إلى زيادة احتمال حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.
- إهمال تأثير الظروف الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي في المؤسسة.

### 3. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

تلت الفترة التي ظهرت فيها المدرسة الكلاسيكية تغييرات ومستجدات جعلت من العديد من أفكارها غير صالحة للتطبيق، إضافة إلى الانتقادات التي واجهتها من قبل رواد وباحثين مدارس أخرى بعدها. ويمكن إجمال أهم الانتقادات التي وجهت لها فيما يلي: (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2011, p. 34) و (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 58 و59)

- ✓ **فرضيات ضمنية وغامضة (استقرار البيئة، الأنشطة المتكررة حصريا):** نظرا للطبيعة الغامضة التي تقوم عليها فرضيات هذه المدرسة، لم تتمكن العديد من المؤسسات من رؤية ومعرفة حدود تطبيق هذه النظريات، كالتدابير التصحيحية التي يجب اتخاذها في كل موقف وفي ظل المبادئ المعتمدة من المدرسة.
- ✓ **فرضيات مشكوك فيها:** خاصة ما تعلق بالسلوك البشري، خصوصا أن هذه الفرضيات كانت قائمة على تبسيط مفهوم الإنسان وسلوكه، بالرغم من تعقيد نفسيته وسلوكه وشخصيته وتفكيره. إضافة إلى اعتبار الحافز الوحيد هو النقود، وإهمال العاطفة والعقل الذي يخلق لدى الفرد حوافز غير مالية.
- ✓ **الجهل بالظواهر الاجتماعية في المؤسسة وإهمالها:** أي استبعاد التضامن، الصراعات، الجماعات، ومن ثم عدم القدرة على التحفيز الإيجابي للأفراد، والعجز في مواجهة وإدارة الصراعات الاجتماعية.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

✓ إهمال النشاطات التي لا يوجد لها أسلوب أو طريقة معيارية واضحة ومحددة لإنجازها، والتي لا يمكن معها تطبيق مبادئ المدرسة الكلاسيكية.

✓ فرضيات متقدمة: حيث أن السياق الحالي مختلف تماما عما كان سائدا وقت ظهور وتطور المدرسة الكلاسيكية، خصوصا ما تعلق بالتغيير المستمر ومستوى تطلعات الأفراد، فمن الضروري تطوير مبادئ جديدة تمنح المؤسسة المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحديثة، وهو ما يستلزم إشباع الحاجات المعنوية لأفراد المؤسسة والتي تدفعهم إلى مزيد من الإبداع والاستقلالية في إنجاز الأعمال، وتقديم مخرجات تتماشى مع زيادة متطلبات الزبائن والسوق، والتي أضحت غير نمطية.

✓ المبالغة في التركيز على الجانب المادي: سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور، أو بالنسبة لأصحاب العمل في تخفيض كلفة الإنتاج، حيث أن هناك العديد من الأمور الأخرى التي تُؤثر على سلوكيات وعمل الأفراد، من بينها احترام آراءهم، والجو العام، وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرها.

✓ عدم إمكانية تعميم المبادئ المعتمدة: فالقواعد التي يقوم عليها فكر رواد المدرسة الكلاسيكية قد تكون مناسبة وقابلة للتطبيق على العمل في بداية التصنيع لأن العمال كانوا ذوي مستوى تعليمي محدود فكانوا يتقبلون كل ما يطلب منهم وينصاعون للأوامر بصورة طبيعية، أما مع انتشار التعليم وارتفاع مستوى وعي العمال وإدراكهم لحقوقهم، ظهرت فروق فردية وبدأت المطالبة بضرورة التعامل معها.

✓ عدم توافق المبادئ المعتمدة مع التطورات الحاصلة في المؤسسات: تعقيد العمل على مستوى المؤسسات الصناعية الحديثة لا يناسبه التشدد في بعض المبادئ الإدارية كتقسيم العمل وتسلسل خطوات السلطة، لأن بعض المسؤوليات قد تستلزم ارتباط المسؤول مع أكثر من مشرف واحد، وهو ما يستدعي توفر عنصر المرونة في تلقي الأوامر والتوجيهات.

### ثانيا- المدرسة الإنسانية السلوكية في التسيير:

بدأ التفكير الجدي والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة بعد أن أدى تطبيق مبادئ المدرسة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية انعكست على مستوى تحقيق الكفاية الكلية في العمل، إضافة إلى عدم تحقق توقعات أصحاب المدرسة فيما تعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال، وبدأ الاهتمام بالفرد في محيط العمل، وأن الفرد ليس بحاجة إلى ماديات فقط، وإنما يتميز باحتياجات اجتماعية يرغب في إشباعها، كما أن الفرد ليس نموذجاً بسيطاً، وإنما نموذجاً معقداً يستحق الدراسة (جلال، 2016، صفحة 69 و72)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

### 1. أسباب وعوامل ظهور المدرسة الإنسانية السلوكية في التسيير:

بعد انتشار الفكر الكلاسيكي في التسيير، وتطور أفكاره وتطبيقاته، أتت مرحلة جديدة حملت معها فكرا جديدا مخالفا، اهتم بجوانب أهملتها المدرسة السابقة، وقد كان ذلك نتيجة للعديد من العوامل من أهمها: (العنزي، 2014، صفحة 37 و38) و (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 43 و44)

❖ **ميلاد وحدات الأفراد:** نمو النقابات والاتحادات دفع بالمؤسسات إلى ابتكار منصب جديد داخل تنظيمها تمثل مهمته في اقتراح تحسينات لظروف العمل للعمال، مع مراعاة الحياة الخاصة من خلال توفير السكن، الرعاية الصحية والتعليمية والاستحمام...، كما أنشأت مؤسسات أخرى "قسم العمل" والذي أوكلت له مهمة إدارة الأجور، التظلمات، التشغيل والاستخدام، ظروف العمل الصحية....

❖ **تقدم البحوث في مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية:** أين كان لها أهمية كبيرة في إقناع رجال الإدارة بإتباع الأساليب الإدارية السليمة مع استخدام المفاهيم والوسائل التي تسمح بتنمية العلاقات الإنسانية.

❖ **ظهور علم النفس الصناعي:** أين بدأت الدراسات العلمية للسلوك الإنساني لتحديد الأنماط العامة وتفسير الاختلافات الفردية، ولقد تم إيجاد العلاقة بين الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي أين يسعى كل منهما إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحليل العمل والدمج الأفضل للمهارات والقدرات الفردية مع متطلبات العمل. كما تم اقتراح استخدام الاختبارات النفسية لتحسين اختيار العاملين، مع ضرورة دراسة السلوك الإنساني لفهم الطرق الأكثر فاعلية لدفع العاملين وتحفيزهم للعمل.

❖ **تأسيس النقابات والاتحادات وتزايد قوتها:** حيث بعد أزمة الكساد العظيم سنة 1929م، تم الاعتراف بوجود النقابات وبأنها تمثل العاملين، وأنها مخلو وقادرة على التعامل مع أصحاب العمل لصالح أعضائها، وهو ما دفع بالمؤسسات ممثلة في مدراءها إلى السعي لإيجاد طرق جديدة لتوجيه الأعمال وتحسين ظروف العمل للحفاظ على علاقات جيدة مع العاملين ونقابتهم.

❖ **زيادة ثقافة العامل:** ما يجعله يستجيب بطريقة أفضل للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية، أين لوحظ اهتمام العمال بالتعليم والتدريب وممارسة المنهج العلمي السليم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما جعل العامل يطالب بقيادة إدارية أفضل.

❖ **كبر حجم المؤسسات:** ما أنتج العديد من المشكلات، وأصبح من الصعب على المدير أن يتصل شخصيا بمعظم العاملين، مع عدم توفر أدوات العمل لإنجاز المهام الموكلة له.

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

❖ **تزايد الصراعات بين المديرين والمتخصصين:** أدى التخصص وتقسيم العمل أدى إلى ظهور الصراعات بين رجال الإدارة والمتخصصين في مجال الإنتاج والتصميم والهندسة، وهو ما دفع إلى اعتماد العلاقات الإنسانية للتخفيف من حدة هذه الصراعات.

### 2. فروض ومبادئ المدرسة الإنسانية السلوكية في التسيير:

تقوم المدرسة السلوكية، باختلاف الأفكار التي تحملها، على مجموعة متشابهة من الفروض والمبادئ التي تنطلق منها البحوث والدراسات والاقتراحات، يمكن إجمال أهمها فيما يلي: (الصيرفي، 2005، صفحة 21) و (CLARET & AUTRES, 2017, p. 79)

- ✓ تعتبر المؤسسة مكانا للإنتاج، يجب تحسين كفاءته.
- ✓ الجهات التي لها علاقة بالمؤسسة والفاعلة فيها، لها بعد إنساني، والذي يفترض وجود ردود فعل وسلوكيات عاطفية، وتناقضات محتملة مع منطق المؤسسة، وحتى سلوكيات عدائية في بعض الأحيان.
- ✓ كمية العمل للعاملين والمستوى التنظيمي للكفاءة والترشيد، لا يتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الاجتماعية.
- ✓ يجب مراعاة ظروف العمل المادية والنفسية حتى يشارك العاملون بشكل فعال في عمل المؤسسة.
- ✓ المكافأة غير المادية والعقاب غير المادي، يلعبان دورا مركزيا في تحديد الدوافع ورضا الأفراد في المؤسسة.
- ✓ التخصص الدقيق ليس شرطا أن يكون أحسن نموذج للكفاءة والذي يعتمد على تقسيم العمل، إذا لم يُؤدّي ذلك إلى التوافق بين الأفراد بعضهم ببعض.
- ✓ تتضمن المؤسسة مجموعات مختلفة ذات ديناميكيات متباينة، وروابط غير رسمية، ومنطق مختلف، ويجب إدماجها كلها في عمل المؤسسة.

### 3. أهم رواد المدرسة الإنسانية السلوكية في التسيير:

اختلفت الأفكار التي قدّمها الباحثون والعلماء في هذه المدرسة، بين من اهتم بالجانب النفسي وحاجت الأفراد، ومن اهتم بجانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، إلا أنهم اتفقوا كلهم على فكرة أن إيلاء الاهتمام وإعطاء الأولوية للفرد العامل كإنسان وليس كآلة، هو السبيل الوحيد لتحقيق الكفاءة. وفيما يلي بعض وأبرز الرواد الذين يتم ضمُّهم إلى هذه المدرسة، على سبيل المثال لا الحصر.

### 3.1 نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو E.MAYO :

يعتبر إلتون مايو من أوائل من بدأ الدراسات في مجال العلاقات الإنسانية وذلك من خلال تجاربه في مصانع هاوثرن الأمريكية والتي امتدت من سنة 1927-1932م، وقد شملت العديد من التجارب من بينها إعادة تصميم الأعمال والتغيرات التي تحدث على طول يوم العمل، وخطط الأجور الفردية والجماعية. وبالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه التجارب إلا أنها كانت المحفز الحقيقي للاهتمام بالعوامل الإنسانية في بيئة العمل (العنزي، 2014، صفحة 38).

فبدأ هذا الاتجاه بدراسات هوثرن Hawthorne التي أجراها إلتون مايو مع فريقه في أحد مصانع Western Electric في مدينة هوثرن في شيكاغو، وقد انطلقت هذه الدراسات لمعرفة العلاقات التي تربط بين العوامل المادية كالإضاءة، ساعات الراحة، طريقة دفع الأجور.. الخ وبين إنتاجية العامل، حيث كان متوقعا، بناء على المنهج العقلاني الذي ركزت عليه ونشرته المدرسة الكلاسيكية سابقا، أن هذه العلاقة ستكون إيجابية، أين أن زيادة قوة الإضاءة سيصاحبه زيادة في الأداء من العمال والعكس، ونفس الأمر لباقي المتغيرات. إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها كان خلافا لما هو متوقع، حيث لم يكن لتلك العوامل المادية الأثر الإيجابي على إنتاجية العامل. ولتفسير ذلك انطلق فريق العمل في تجارب أخرى في نفس المكان وعلى نفس العينة، بدراسة متغيرات غير مادية كتحسين العلاقات الإنسانية، طرق الإشراف، التفاعلات الاجتماعية، نظام الحوافز والاستقلال الوظيفي وغيرها، ليصل إلتون و مايو والباحثون معه إلى أن وجود عوامل غير مادية أكثر أهمية وتأثيرها على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم (الطجم و السواط، 2003، صفحة 38)

وبالتالي توصل إلتون مايو ومن معه من متخصصين إلى أن كفاءة عمل الأفراد في المؤسسة تقوم قبل كل شيء على الاعتبارات النفسية والاجتماعية، والشعور بالتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث لم يعد ربط أداء العمل بالظروف المادية فقط كافيا، ولكن وجب ربطه بالتغيرات في العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعمالين، فالمرابا المادية لم تعد كافية لمطالبة العامل بأن يُقدّم أفضل ما لديه، بل يمكن للمسؤولية والثقة والمبادرة التي تمنح له وتوكل له أن تكون أكثر أهمية وحسما لالتزامه وأداءه. إضافة إلى ضرورة تكييف مكان وطريقة العمل مع الاحتياجات الفسيولوجية للعامل، من حيث الإضاءة، تصميم الآلات، المقاعد والمكاتب وغيرها، حيث أن هذه العوامل سيكون لها تأثير مباشر على جودة العمل (LASARY, 2007, pp. 27, 28).

ومن أهم الأفكار التي قدّمتها هذه الحركة كإسهامات في تطوير علم التسيير في المؤسسات، ما يلي:

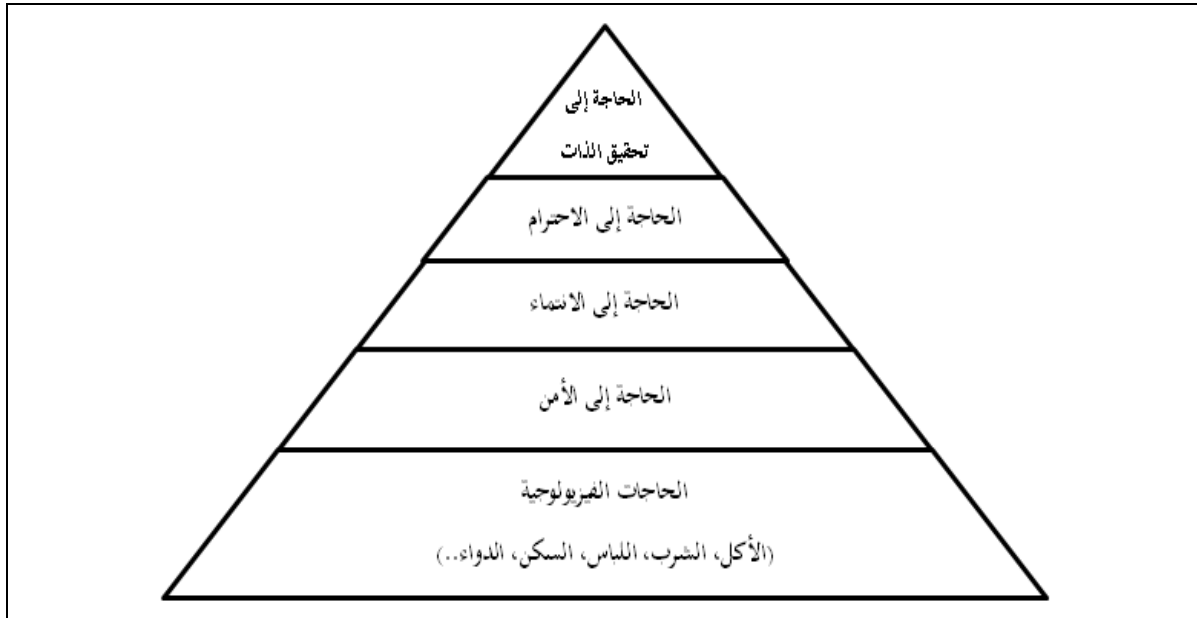
## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- ضرورة تحليل المجموعة كوحدة في المؤسسة وليس تحليل الفرد فقط.
- أهمية التفاعل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لتحقيق الانسجام في المؤسسة.
- أهمية الدوافع والرضا الوظيفي كعامل حاسم في التأثير على فعالية العامل.
- يلعب القائد وأسلوبه القيادي دورها مهما في الحفاظ على الروح المعنوية، وفعالية مجموعات العمال.
- وجود علاقة التعارض بين منطق العمال الذي يقوم على الشعور والعاطفة ومنطق المؤسسة الذي يقوم على الكفاءة، ما يستدعي محاولة إيجاد نقطة اتفاق بين الطرفين تدعمها العلاقات الإنسانية.

### 2.3. نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو A.MASLOW :

أبراهام ماسلو عالم نفس أمريكي، اشتهر بنظريته للتحفيز، حيث يرى أن هذا الأخير هو عملية داخلية ترتبط بحاجات الإنسان التي يرغب في إشباعها، والتي يرى أنه لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى من الحاجات دون إشباع الحاجات في المستوى الأدنى منها (العنزي، 2014، صفحة 40)، انطلاقاً من ذلك وضع ماسلو هرمًا لترتيب الحاجات الإنسانية للأفراد يمكن توضيحه فيما يلي:

الشكل رقم 03: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل يظهر أن الحاجات الإنسانية للأفراد وفقاً لـ ماسلو تكون في شكل هرمي متسلسل ينطلق من القاعدة إلى القمة، حيث تمثل هذه الحاجات فيما يلي: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 63)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

- 1) **الحاجات الفيزيولوجية:** تعتبر القاعدة لكل الحاجات الأخرى، وهي الحاجات اللازمة للبقاء والاستمرار، مثل الغذاء، الماء، اللباس، المسكن وغيرها.
- 2) **حاجات الأمان:** الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في إطار وقع الحياة اليومي، ومنها الأمان الشخصي، الحماية من الأخطار والأمراض، الحماية من البطالة، الأمان الوظيفي.. الخ.
- 3) **الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء):** وهي حاجة الأفراد إلى الشعور بالتأثير والانتماء إلى مجموعة معينة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه أو يعمل فيه.
- 4) **الحاجة للتقدير والاحترام:** وهي الحاجة إلى الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز.
- 5) **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهو حاجة الفرد إلى الإنجاز المتميز، واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية.

حيث أنه فقط عندما يتم الإشباع التام للحاجة في مستوى معين، تظهر الحاجات التي تأتي في المستوى الذي يليه، ويعود ذلك حسب ماسلو إلى الاختلاف الكبيرة في نوع ومستوى الطموح لدى الأفراد، باختلاف وضعهم الاجتماعي وثقافتهم وبيئتهم. وبالتطبيق على المؤسسة تعتبر الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمان والحاجة إلى الانتماء مستويات ثابتة ومحدودة من الطموح، وبالتالي لا تعتبر مصدر دافع إيجابي للفرد التي تكون هذه المستويات من الحاجات مشبعة لديه، في حين أن الحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات هي مستويات غير محدودة أين لا يمكن لعدد كبير من الأفراد إشباعها بشكل كلي، ما يجعلها مصدرها مهما لتحفيز الأفراد وإثارة دافعهم نحو العمل من خلال تقديم كل ما يسمح لهم بالوصول ومواصلة إشباع هذه الحاجات (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2011, p. 44).

بالرغم من أهمية أفكار وتحليل ماسلو وفتح المجال للاهتمام بالحاجات الإنسانية كمدخل لتحفيز الأفراد على الرفع من أدائهم وإنتاجيتهم، إلا أن نموذج هرم ماسلو للحاجات قد لاقى بعض الانتقاد، حول الاختلاف في الأهمية النسبية للحاجات وفقا لطبيعة الأفراد أو مراحل حياتهم المهنية أو انتمائهم الثقافي، كما أنه في بعض الأماكن وفي بعض الفترات، يكون مستوى معين من الحاجات أهمية أكبر واسبقية تلغي كافة المستويات الأخرى. إضافة إلى ذلك، يؤخذ على نموذج ماسلو أنه اهتم بتحلي الفرد بشكل مستقل وفردى، دون إدراج شروط تواجده واندماجه وعمله في المؤسسة (Hounounou, 2011, p. 28).



## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

### 3.3. نظرية X ونظرية Y دوغلاس ماكغريغور D.M.GREGOR :

هناك من يضمُّ فكر ماكغريغور إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، ومنهم من يفصلها عنها ويضعها ضمن المدرسة السلوكية باعتبارها مستقلة عن مدرسة العلاقات الإنسانية، كون أن ماك غريغور عمل على ابتكار نظريتين لتحديد وتحليل سلوك وخصائص كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية، حيث تقوم كل نظرية على مجموعة من الفروض عن الفرد ودوافعها وسلوك القيادة إتجاهه (العنزى، 2014، صفحة 40). حيث تأثر ماكغريغور بصفة كبيرة بدراسات هاوثرن وماسلو، وقدم ضمن أفكاره ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وسماها "نظرية X" إل الممارسات القائمة على أساس النظرية الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها "نظرية Y" (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 64)، بحيث لكل منها خصوصيات يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: خصائص ومبادئ نظرية X ونظرية Y لماكغريغور

النظرية التفاوضية (نظرية Y)	النظرية التفاوضية (نظرية X)
- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته.	- الفرد لا يُحِبُّ العمل، أين أنه كسول بطبعه ويتصف بكرهية العمل.
- الإنسان يسعى إلى تحمُّل المسؤولية.	- الفرد لا يريد تحمُّل المسؤولية في عمله، أي أنه خامل بطبعه.
- يتطلب الفرد الحرية في العمل والتحرر من القيود، ويفضل أن يكون فاعلا مبدعا وليس تابعا.	- الإنسان دائما يُفضِّلُ أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه في عمله.
- الرغبة في زيادة الأجر أو المكافأة يدفع الفرد إلى نتائج إيجابية، أي أه لا يعمل بدافع الخوف من العقاب ولكن للحصول على المكافأة.	- يعتبر العقاب أو أي نوع من التهديد أحد الوسائل الدافعة للإنسان للعمل، وذلك كون الإنسان يعمل بدافع الخوف وليس حبا في العمل.
- ليس هناك حاجة ضرورية للرقابة الدقيقة أثناء العمل، ويتم الاكتفاء بتحديد الأهداف المنشودة، ويترك الاختيار للفرد في الوصول إليها، وهو قادر على اختيار أفضل الطرق وأحسن الوسائل.	- لا بد من الرقابة الشديدة والدقة على الأفراد، حيث يجب ألا يترك الأفراد للعمل لوحدهم، ويجب متابعتهم والإشراف عليهم.
- يرغب الأفراد في العمل للحصول على أمور أخرى غير الأجر، مثل المركز الاجتماعي المرموق، والرضا عن الأداء الشخصي.	- الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، أي أن الشخص على أتم الاستعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من أجر أو خصائص مادية أخرى.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 47 و48)

## المحور الثالث: تطور الفكر التسييري

يلخص الجدول أهم خصوصيات كل من النظريتين X و Y التي اقترحهما ماكغريغور، وبتطبيقها على مجال الإدارة، فإن المديرين هم من يخلقون بيئة العمل التي يرون أنها تنسجم مع افتراضاتهم حول العاملين، فيمارس العاملون بدورهم عملهم وفقا لآليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات، وما يتوقعه مدراءهم منهم. فالمديرون في إطار نظرية X مثلا يعملون بطريقة محددة ومباشرة في سياق واضح من سلسلة الأمر والرقابة، ولا يمنح العاملين المجال لإبداء الرأي، ما قد يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية، يدفع العاملين إلى تأدية أعمالهم وفقا لما يقال لهم وليس حسب المتطلبات. بينما المديرون في إطار نظرية Y فهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، ما قد يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات (العامري و الغالي، 2008، صفحة 64 و 65).

### 4. إسهامات المدرسة الإنسانية السلوكية:

بالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين والرواد، إلا أن الأفكار العامة التي تقوم عليها هذه المدرسة قد قدمت إيجابيات وإضافة حقيقية إلى مجال التسيير، والتي أظهرت جانبا مهما في مجال التسيير وتحقيق الكفاءة الإنتاجية بشكل مختلف عما أظهرته المدرسة الكلاسيكية، ومن بين إسهامات المدرسة الإنسانية السلوكية يمكن إجمال ما يلي: (لظفي، 2007، صفحة 105) و (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 62)

- تركيز أهمية السلوك الإنساني في إدارة وتسيير المؤسسات.
- كشفت المدرسة أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، وأثر الجماعات غير الرسمية وتأثير العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعات على سلوك وإنتاجية العاملين في المؤسسة.
- أوضحت المدرسة إمكانية تحسين الإنتاجية من خلال تحسين أساليب الإشراف.
- دعمت المدرسة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مع إشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.
- التأكيد على مبدأ النسبية والفوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة، إضافة إلى الفوارق بين المؤسسات المختلفة.
- زيادة الاهتمام بالدراسات الاجتماعية والإنسانية ومساهمتها في فهم السلوك الإنساني، والسلوك القيادي وأنماط القيادة في المؤسسة، والتي ساهمت لاحقا في فهم السلوك الإداري.

### 5. الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الإنسانية السلوكية:

لاقت المدرسة السلوكية أيضا العديد من الانتقادات من قبل المدارس والنظريات التي أتت بعدها، والتي كانت أيضا مبنية على تطورات جديدة في المؤسسة وفي بيئة الأعمال، والتي جعلت من أفكار ونظريات المدرسة السلوكية صعبة التطبيق، أو بدون فعالية، ومن أهم ما واجهته هذه المدرسة من انتقادات ما يلي: (لطفي، 2007، صفحة 106) و (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 48 و49)

- ✓ عدم استخدام الأسلوب والمنهج العلمي في القيام بالتجارب والوصول إلى النتائج.
- ✓ تميّز النتائج المتحصل عليها بالتحيز، كون أن رواد هذه المدرسة انطلقوا في تجاربهم من الميل إلى الاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل البدء في إجراء التجارب. مع الأخذ بفكرة أن الإنسان يمكنه السيطرة التامة على مشاعره وأحاسيسه.
- ✓ اعتبار المدرسة أن المؤسسة نظام مغلق.
- ✓ التركيز على جماعات العمل الصغيرة، حيث تهتم المدرسة بتحليل الوحدات الصغرى دون تحليل الوحدات الكبرى.
- ✓ حصر المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة في مشكلات الاتصال فقط، مع إهمال باقي المشكلات.
- ✓ تجاهل وإهمال تأثير العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية على المؤسسة.
- ✓ المبالغة في أهمية حياة الجماعة غير الرسمية في مكان العمل، مع تجاهل تأثير الحياة الشخصية للعمال خارج مكان العمل.
- ✓ تكون العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأعمال الإدارية التي تستلزم درجة كبيرة من التفاعل المتواصل مع الزملاء، بينما قد لا تكون ذات أهمية عظمى للعاملين الفنيين الذين تكون أعمالهم تنفيذية.
- ✓ إهمال وإغفال التنظيم الرسمي في المؤسسة وتأثيره على سلوك العاملين وأعضاء المؤسسة.
- ✓ معارضة رجال الأعمال لأفكار المدرسة نجرا لتضاربها مع مصالحهم.
- ✓ اعتقاد رجال الإدارة بأن المدرسة ونتائجها لم يُقدّموا حلولاً إيجابية في حدّ ذاتها يمكن للإدارة أن تتبّعها للوصول إلى تنمية وتحسين علاقاتها مع موظفيها، حيث لم تأتي المدرسة بنظرية كاملة وشاملة لتفسير المؤسسة والتسيير والسلوك التنظيمي، بل ركّزت على عنصر ومكوّن واحد فقط وهو العنصر البشري.

### ثالثاً- المدارس الحديثة في التسيير:

إن التطورات المختلفة والمتواصلة التي تعرفها المؤسسة من جهة، وبيئة الأعمال من جهة أخرى، نظراً للتغيرات الكبيرة التي تفرضها التكنولوجيا، واختلاف الثقافة والوعي لدى الأفراد، والتباين في أهمية عوامل الإنتاج عمّا كان عنه من قبل، دون إهمال خصوصية كلِّ مجتمع، دفعت علم التسيير إلى مواكبة هذه المستجدات، أين يعرف لم يتوقف الفكر التسييري عند فترة أو مرحلة معينة، وإنما لا تزال الأفكار والاقتراحات والنماذج التي تُقدّم أفضل حلول وطرق تسييرية لتعظيم قيمة المؤسسة، مستمرا إلى غاية اليوم، مع بروز العديد من المدارس أو النظريات التي تختلف مبادئها وأسسها من فترة لأخرى ومن بلد لآخر.

#### 1. المدرسة الكمية في التسيير:

تعود جذور هذه المدرسة إلى مدخل الإدارة العلمية الذي فتح المجال أمام القياس الكمي للعديد من المتغيرات، إلا أن نشأة المدرسة الكمية حقيقة وتبلورها كان مع ظهور واستخدام أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري أثناء الحرب العالمية الثانية، لتُطبّق لاحقا على المجالات الاقتصادية (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 68). حيث يقوم المبدأ والفكر الأساسي لهذه المدرسة على أن الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في المؤسسة، وقد زاد استخدام هذه الأساليب بعد التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة (العامري و الغالي، 2008، صفحة 65). ومن أبرز وأشهر أساليب الاتجاه الكمي في التسيير ما يعرف بـ "بحوث العمليات".

#### 2. النظرية الموقفية في التسيير:

تتمثل الفكرة الأساسية في هذه النظرية، أن ما يُشكّل بناء المؤسسة الفاعلة يعتمد على الأهداف والظروف الاجتماعية والفنية. فعلى سبيل المثال، المؤسسة التي تُقدّم عددا كبيرا من المنتجات المتنوعة لعملاء في مصانع متعددة، تكون ملزمة على التسيير بطريقة مختلفة تماما عن المؤسسة التي تعمل في صناعة خط واحد من المنتجات لمجموعة متحانسة من العملاء (سايمون، 2003، صفحة 91 و92). فتقوم هذه المدرسة على فكرة أنه نظرا لاختلاف المواقف والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسات، فمن الصعب اعتماد أسلوب واحد في التسيير لمواجهة هذه المواقف باختلاف طبيعتها وتعدد مصادرها، وبالتالي يجب التركيز على توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي تواجهها المؤسسة، ويتم اعتمادا عليها اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع ذلك (الصيرفي، 2005، صفحة 26).

### 3. نظرية النظم في التسيير:

انبثق اتجاه النظم من النظرية العامة للنظم، والتي تعمل على إيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة لها، وعلاقتها المتشابكة مع ظواهر أخرى، وذلك بغرض الوصول إلى القوانين التي تحكمها، وبالتالي تجنب الأراء والأحكام الشخصية. يقوم تحليل النظم على النظرة الكلية للنظام (المؤسسة) فيرى ما يحتويه من عوامل وعلاقات متشابكة، ليأخذها كلها بعين الاعتبار، إضافة إلى حساب العوامل التي تُؤثّر على النظام من الخارج، ويأخذها أيضا بعين الاعتبار وفقا لتأثيراتها الإيجابية أو السلبية، حتى يتم تقدير العائد من النظام. ثم يتم تحليل النظام من منظور مدخلاته ومخرجاته والعلاقة بينهما، مع الحرص على تقديم المدخلات والمخرجات في شكل كمي لتسهيل عملية المعالجة، وهو بذلك يُقدّم عدة بدائل لاتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بخفض التكلفة وتحسين المردودية (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 69 و70).

يقوم اتجاه النظم على افتراض أن زيادة درجة التعقيد في الأعمال، وكذا نتيجة لنمو الأنشطة والمهام وتداخلها بين مختلف الوظائف في المؤسسة، إضافة إلى الطبيعة الديناميكية للموارد الأساسية كالأفراد، الآلات ورأس المال، يستلزم النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما متكاملًا، يتفرع إلى مجموعة من النظم الفرعية المتداخلة والمتراصة معا (الصيرفي، 2005، صفحة 23).

وبالتالي فإنه في إطار هذا الاتجاه تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحة ذات أبعاد متعددة اقتصادية واجتماعية، تتفاعل مع البيئة، في إطار قدرتها على فهم وإدراك المتغيرات التي تشملها هذه البيئة، وانعكاسها على المؤسسة كنظام بشكل كامل أو على أحد أجزائها، في حين أن المؤسسات التي تعمل كأنظمة مغلقة، فسيحكم عليها بالفشل والأخطاء، كون أن البيئة اليوم تعتبر أحد أهم المكونات التي تُؤخذ بعين الاعتبار في عملية التسيير (العامري و الغالي، 2008، صفحة 67).



المحور الرابع:

وظيفة التخطيط

### تمهيد:

تقوم عملية التسيير في المؤسسة على مجموعة من الوظائف التي تتم بصفة متواصلة ومستمرة، وغالبا ما يتم الإشارة إلى أنها عبارة عن سلسلة تبدأ إحداها عندما تنتهي الأخرى، دون إنكار إمكانية تواجدها كلها في نفس الوقت، بصورة متزامنة، وهو الأمر الذي يستلزمه ضمان بقاء واستمرار المؤسسة. وتعتبر وظيفة التخطيط أول وظائف التسيير، كونها يتم بناء عليها تحديد الغايات والأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، وتوضيح الخطوط الكبرى لسير المؤسسة، ليتم القيام بباقي وظائف التسيير وفقا لما تم وضعه في إطار ذلك.

### أولا- تعريف التخطيط وعناصره:

مع أن "التخطيط" يظهر بأنه من المفاهيم سهلة الفهم عموما، إلا أنه لم يتم توحيد التعريفات الممنوحة له حتى لو كانت أغلبها تشير إلى نفس السياق، فقد عُرِفَ "التخطيط" بأنه "الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المرتبطة بالمستقبل، وذلك عند تصوُّر وتكوين الأنشطة المقترحة، والتي يعتقد بضرورتها من أجل تحقيق النتائج المنتظرة" (بربر، 1996، صفحة 55)، كما تم الإشارة إلى أن "التخطيط" هو "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصوُّر الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (الجمال، ديسمبر 2020، صفحة 245). فتظهر هذه التعريفات بأن "التخطيط" يرتبط بالمستقبل بالدرجة الأولى، أين يتم اعتماد الحقائق الماضية والحاضرة من أجل تكوين فروض عن المستقبل تحضُّ الاختيارات أو النشاطات التي تخدم تحقيق النتائج المتوقعة، فـ "التخطيط" هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقُّع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل، ويعتمد على جانبين هما وضع الأهداف الصحيحة، ثم اختيار الوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف" (مكيد و أعمار ستي، 2016، صفحة 33).

أما في المؤسسة، فـ "التخطيط" من المهام المكررة والشائعة في الإدارة، حيث يسمح برسم خطة ودليل للعمل بناء على السيناريوهات المحتملة، ويتيح تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى الوضعية المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والمالية وفي البيئة التنافسية، بما فيها أين يتواجد المنافسون وكيف يتغيَّر السوق، مع تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، والفرص والتحديات التي تُمثِّلُ قيودا بالنسبة لها. (LIBAERT, 2008, p. 14)

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

فيعتبر "التخطيط" أول الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، حيث يتم من خلاله تحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها. وبالرغم من أن وظائف التسيير تتداخل فيها بينها أين يمكن للمدير أن يمارس أكثر من وظيفة في آن واحد، إلا أن "التخطيط" يحظى بالأولوية، فتقوم عليه باقي الوظائف الأخرى (إسماعيل، 2014، صفحة 132)، حيث أن "التخطيط" هو "النشاط الذي يقوم على تحديد الخطوط العريضة للأمور والأعمال التي سيتم القيام به، والطريقة التي سيتم بها ذلك، سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (Mintzberg, 2012, p. 22). وبالتالي يسمح "التخطيط" بالاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة، ويُعتمدُ عليه لتوقُّع الأحداث وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والوسائل التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف، فهو عملية ديناميكية تتطلب المثابرة والصرامة وفي نفس الوقت المرونة والتكيف (Villemus, 2009, p. 15).

ويعود مدى نجاح أو فشل "التخطيط" في المؤسسة إلى الجهة أو الشخص الذي يقوم به، فـ"التخطيط" يمكن أن يُنفَّذ بضَعْف فيعطي نتائج سيئة أو يكون بلا تأثير، أو يُنفَّذ بجودة فيُعطي نتائج ناجحة، أي أن نجاح المؤسسة في "التخطيط" وفي تطبيق الخطة، يعني نجاحها في جميع أنشطتها (الجنوبي، 2020، صفحة 310).

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود نمط معين ومحدد لعملية "التخطيط" والتي يمكن تطبيقها في كافة المؤسسات، وفي كل الحالات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أي عملية "تخطيط" مثلما تضع خطوط سير المؤسسة مستقبلاً، بصفة عامة أو جزئية، فهي يجب أن تقوم على المواقف والظروف السابقة، فلا يمكن تجاهل الخطط السابقة عند إعداد خطة مستقبلية جديدة (DJITLI, 2006, p. 44).

وتضمُّ عملية "التخطيط" في المؤسسة العديد من العناصر أو الأركان التي يقوم عليها، حيث أنّ لكلِّ منها خصوصيات وطبيعة مختلفة، إلا أنّها تتماشى بصورة متكاملة مع بعضها البعض، ومن أهم عناصر التخطيط ما يلي: (السنفي و العريفي، 2012، الصفحات 141 - 149) و(العامري و الغالي، 2008، صفحة 203 و 215 و 216)

1. **الأهداف:** الهدف هو حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تعمل المؤسسة على الوصول إليه، ويستلزم أن يكون الهدف قابلاً للقياس ومحدداً بشكل دقيق، وأن يُغطِّي المجالات الرئيسية للعمل، وأن يكون واقعياً ومرتبطة بإمكانات المؤسسة، ومحدداً بفترة زمنية للإنجاز وليس في مدى زمني مفتوح.



## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

2. **السياسات:** يتم تعريفها بأنها إرشادات عامة تُوضَّح وتُبيَّن للعاملين بمختلف مستوياتهم كيفية العمل والتصرُّف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال، بما يتيح تحقيق أهداف المؤسسة، فالسياسة هي خطة قائمة ذات توجُّهات عامة تقع في إطارها القرارات والأفعال. وتُعَدُّ السياسات خططاً ذات طابع تكراري، ومن أمثلتها سياسة مركزية أنشطة التدريب، سياسة استئجار معدات جديدة بدلا من شراءها وغيرها.
3. **البرامج:** هي عبارة عن خطة تستخدم مرة واحدة فقط أو لمرات محدودة، وتكون مصممة لتنفيذ مشروع معين، فالبرنامج هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها، وتشمل على مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف، الخطوات المطلوب إتباعها للوصول للهدف، الترتيب الزمني للخطوات المحددة، الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة، إضافة إلى الجهد أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.
4. **الموازنات:** الموازنة هي خطة أحادية الاستخدام تُحشد الموارد للأنشطة والبرامج المسطَّرة، وهي أداة تُعنى بتخصيص الموارد للاستخدامات المتنافسة والمتعددة في المؤسسة، فهي خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام. قد تكون الموازنة نقدية (مالية) يتم التعبير عنها بلغة نقدية مائة، مثل موازنة الإيرادات والنفقات، أو موازنة غير نقدية وهي الموازنات التي لا يتم التعبير عنها بلغة نقدية مالية مثل الموازنات المتعلقة بكمية الإنتاج أو كمية المبيعات المتوقعة بالوحدات وساعات العمل لإنجاز عمل معين.
5. **الإجراءات:** وهي الخطوات التفصيلية والمتابعة التي يجري إتباعها في تنفيذ عملية معينة، والأساس فيها التابع أي الترتيب الزمني، مثل إجراءات شراء المواد وإجراءات تعيين موظف، وتعتبر خططاً تكرارية كونها متعلقة بمواضيع متكررة الحدوث، وتكون أكثر تحديدا من السياسات.
6. **القواعد:** تشير إلى ما يجب أو ما لا يجب عمله من قبل العاملين، أي تصف ما يجب القيام به بالضبط في مواقف معينة، مثل منع التدخين في المؤسسة، وضع الكمامات، ارتداء النظارات الواقية، وغيرها.

### ثانيا- خصائص ومبادئ التخطيط:

يشير الباحثون في مجال الإدارة أن الخطط التي يتم اعتمادها ليست جيدة دائما، وأن الخطط التي يتم استبعادها لا يعني أنها سيئة، وإنما يجب اختيار أنسب خطة تتماشى مع الظروف والعوامل المتاحة خلال فترة التخطيط، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالات حدوث التغييرات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة والتي قد تنعكس على الخطة التي تم اعتمادها، ويضطرُّ فيها المدير على إحداث تعديلات عليها،

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

فالخطة ليست ميثاقا ثابتا، وإنما تُمثّل الإجراءات الواجب إتباعها والنتائج التي يجب تحقيقها. وبالتالي يجب أن تتوفّر عملية التخطيط على مجموعة من الخصائص وأن تقوم على جملة من المبادئ، التي يمكن إجمال أهمها فيما يلي: (عبد القادر، ديسمبر 2019، صفحة 318) و (LIBAERT, 2008, p. 16) و (الكرخي، 2016، صفحة 38 و39) و (FAYOL, 1990, pp. 71, 72)

✓ **الواقعية**، أي أن يكون التخطيط مرعيا لظروف الواقع، بمعنى الأخذ بعين الاعتبار كافة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، بحيث يجب أن تتلاءم أهداف الخطة مع معطيات الوضعية الحالية، وإمكانية تنفيذها في ظلّ الإمكانيات المتاحة.

✓ **المرونة**، أي أن يتمتّع التخطيط والخطة الناتجة عنه بمقدار من الحركة وقابلية التعديل أو التغيير في بعض أجزاء الخطة الموضوعية حتى تتماشى مع الظروف والتغيّرات غير المتوقّعة.

✓ **الاستمرارية**، أي تواصل عملية التخطيط وعدم توقيفها أو تقطّعها، فبالرغم من ضبط الخطة بفترة زمنية معينة، إلا أن عملية التخطيط لا يجب أن تتوقف، وإنما يجب أن يكون التخطيط بصفة مستمرة وفقا للمستجدات والمتغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، ويعني ذلك توفّر خطط جديدة قبل انتهاء تنفيذ الخطط السابقة. أي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة فقط تنتهي بزوال تلك الظروف.

✓ **التوافق والتكامل**، أي يكون التخطيط متكاملا داخليا بين جوانبه ومتسقًا في أجزائه المختلفة، ومتوافقا خارجيا مع بيئته وما يحويها من عوامل.

✓ **الشمولية**، ويقصد بها إحاطة التخطيط بجميع جوانب المؤسسة أو النشاط أو الهدف المراد وضع خطة له وأبعاده، فلا يتم التخطيط لجزء فقط دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير الكل.

✓ **الدقة**، تعني إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وأن يتم الأخذ بالمؤشرات المستعملة في عملية التخطيط بصورة دقيقة، وتعتمد دقة العمل على كفاءة المخطّطين.

✓ **الإلزام**، يعتبر صفة أساسية من صفات التخطيط، حيث تُعدّ الخطة ملزمة بعد إقرارها، وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.

✓ **الوضوح**، بمعنى أن تكون كافة أهداف المؤسسة والتي يتم وضعها في الخطة، واضحة ومحددة بدقة، ولا تشتمل على لبس أو غموض.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

- ✓ البساطة، أن تأتي الخطة بمكوّنات بسيطة وسهلة الفهم، وخالية من التعقيد.
- ✓ التوقُّع، أي يعتمد التخطيط على نظرة مستقبلية بالاستناد على أحدث الأساليب المقدمة من الهيئات المختصة التي تتناول المستقبل بالدراسة.
- ✓ وحدة الخطة، أي أن يكون في المؤسسة خطة شاملة واحدة فقط يتم اعتمادها، والتي تتبعها كافة البرامج والسياسات والخطط الجزئية، حيث أن ضبط أكثر من استراتيجية عامة واحدة للعمل سيؤدّي إلى تداخل الصلاحيات، والفوضى.

### ثالثاً- أهمية التخطيط وفوائده:

يعتبر التخطيط أمراً جدياً ضرورياً لتوضيح المسار الذي ستسلكه المؤسسة، والنقاط التي ترغب في الوصول إليها، كون أن قيام المؤسسة بنشاطها دون وجود هدف معين، ودون تحديد الطريق الذي سيمكّنها من الوصول إلى ما تسعى إليه، سيحكم عليها بالفشل بصورة مؤكّدة، كون أن المؤسسة ستعمل في إطار من الغموض والعشوائية. ومن خلال ذلك يمكن إجمال أهم ما قدّمه الباحثون كتوضيح لأهمية التخطيط فيما يلي: (إسماعيل، 2014، صفحة 133) و(فروانة، 2021، صفحة 550) و(جلال، 2016، الصفحات 170 - 172)

- ✓ يعتبر التخطيط عملية رئيسية في المؤسسات بكل أنواعها، فالابتكارات التكنولوجية الحديثة والتحوّلات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادّة، يُجتمُّ إجراء عمليات منمّمة وتخطيط جيّد.
- ✓ مواجهة وتجنّب الأزمات الحالية والمستقبلية، فالتخطيط يساعد المؤسسة على التغلّب على الأزمات التي قد يتم مواجهتها، مع المساعدة على تحديد أسباب المشاكل وحلّها.
- ✓ يُركّز التخطيط على الأهداف، فيساعد التخطيط على تحديد الأهداف والمهام الواجب القيام بها لتحقيق ذلك، وترتبط فعالية التخطيط بمدى وضوح الأهداف المسطّرة، حيث يتم توجيه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغها، بما في ذلك الاستغلال الأمثل للوقت والجهد.
- ✓ يساعد التخطيط على انسياب المعلومات، وبما أن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فهو يُقلّص من اتخاذ القرارات المتسرّعة إلى أدنى حد ممكن، مع مساهمته في توضيح ما هو متوقع من كل فرد داخل المؤسسة، فلا يترك للفرد أو القسم حرية القيام بالطريقة والآجال التي يرغب بها.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

- ✓ يعتبر التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة في المؤسسة، فتعمل الخطط الموضوعة على تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن التعرف على مستوى تنفيذ الخطط من خلال المراجعة الدورية للعمليات.
- ✓ يرتبط التخطيط بالأداء، فيتم توقع الأداء بناء على التخطيط، فالمؤسسة التي تعتمد على تخطيط علمي يمكنها أن تُنجز أعمالها وتصل إلى أهدافها بشكل أفضل، مع تحسين أدائها عبر الزمن، مقارنة بالمؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط.
- ✓ تحسين النتائج، فوجود أهداف وخطوة عمل واضحة للمؤسسة يُؤثر إيجاباً على أدائها، كما أن وجود خطة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف، مع تعزيز الشفافية والمحاسبة.
- ✓ يساعد التخطيط على التنبؤ بالمشكلات في عملية التنفيذ ووضع الحلول لها، فأحياناً تصادف المؤسسات مجموعة من المشاكل التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، فيتيح التخطيط حلها بطريقة مُخطّط لها.
- ✓ يسمح التخطيط بتوضيح الأمور بين الرؤساء والمرؤوسين ما يُخفّض من الغموض واللبس، إضافة إلى تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ يساعد التخطيط على تدبير الموارد والإمكانات المادية والبشرية قبل بدء التنسيق، ما يضمن استمرار التنفيذ بأقل مشكلات ممكنة فيما يتعلق بالموارد.

### رابعاً- أنواع التخطيط:

- لا يمكن حصر التخطيط في أنواع محددة، كونه يختلف ويتفرّع إلى العديد من الأصناف وفقاً لنوع المعيار المستخدم في عملية التصنيف، ويمكن إجمال المعايير والأنواع الأكثر شيوعاً للتخطيط في المؤسسة، فيما يلي:
1. تصنيف التخطيط حسب المستوى الإداري: يتم التخطيط في المؤسسة بصفة عامة على 03 مستويات، أين يختلف مضمون وشكل عملية التخطيط في كل منها حسب درجة أهميتها:
  - 1.1 التخطيط على مستوى الإدارة العليا أو التخطيط الاستراتيجي: حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها العامة، ولا بد من صياغة الرسالة بكلمات محددة يتم فيها توضيح الغرض منها، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تُقدّمها، ومستوى الجودة التي تُقدّمها بها، إضافة إلى طريقة الاهتمام بالعملاء الداخليين (الموظفين) والخارجيين (الزبائن)، أما الأهداف العامة فهي ترجمة للكلمات العامة التي تم بها صياغة رسالة المؤسسة، وتحويلها إلى أهداف استراتيجية، تكون محدّدة وواقعية، وقابلة للتحقيق

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

والقياس. ويتم تحديد ما يمكن تحقيقه منها من خلال أنشطة المؤسسة، ثم يتم توزيعها على جميع إدارات المؤسسة لدراستها، ووضع الخطط العملية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف (البرادعي، 2005، صفحة 68 و69). بعد ذلك يتم وضع السياسات والتي تُمثّل الخطوط العامة التي تُرشّد الأقسام المختلفة عند تعاملهم مع المشكلات وعند اتّخاذهم قرارات معينة (جلال، 2016، صفحة 174 و175). ويساعد التخطيط الاستراتيجي على التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة، والتمكّن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والتأقلم مع المتغيّرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، مع تحسين مركزها التنافسي في الأجل الطويل، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد على تخصيص الجيّد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (عبد الجمل و الرجوب، جويلية 2020، صفحة 19). ويجب في عملية التخطيط الاستراتيجي على صانعي القرارات في المؤسسة أن يأخذوا بعين الاعتبار الاستراتيجيات الماضية والحاضرة للمؤسسة، مع وضع الاستراتيجية المستقبلية لها والتي تسمح بتحقيق رسالتها وتطوّرها، والصورة التي يجب أن تكون عليها مستقبلا (البرادعي، 2005، صفحة 68).

1.2. التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى أو التخطيط التكتيكي: حيث تقوم الإدارة الوسطى بتحويل الأهداف العامة التي تم تسطيرها من قبل الإدارة العليا إلى أهداف محدّدة للأقسام التي يشرفون عليها، فالإدارة الوسطى تهتم بتحديد أين؟ ومتى؟ في المجالات الوظيفية المختلفة كالإنتاج، التسويق والتمويل (جلال، 2016، صفحة 175).

1.3. التخطيط على مستوى الإدارة المباشرة (المستوى التشغيلي) أو التخطيط التنفيذي: تقوم الإدارة الدنيا في ضوء الخطط التنفيذية التي حدّتها الإدارة الوسطى بإعداد الجداول والإجراءات اللازمة لوضع الخطط التنفيذية موضع التنفيذ، فالإدارة الدنيا تهتم بكيف؟ وبالوقت الحاضر (جلال، 2016، صفحة 175).

2. التخطيط حسب الوظيفة: يتخذ هذا المعيار الوظيفة التي يتم فيها التخطيط كأساس للتصنيف، والتي يمكن من خلاله التمييز بين: (شرارة، 2018، صفحة 57 و58)

1.2.1. تخطيط الإنتاج: ويتركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال المتابعة في ضبط إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

2.2. تخطيط التسويق: ويتركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تسييم المنتج، والتسويق والترويج والتوزيع.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

2.3. التخطيط المالي: ويُرَكِّزُ على القضايا المرتبطة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها، ويهدف التخطيط المالي إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمؤسسة، من خلال ضمان استمرار تدفق رأس المال، ورأس المال الاحتياطي لمواجهة ظروف المستقبل.

2.4. تخطيط القوى العاملة: يُرَكِّزُ على ما يرتبط بالقوى العاملة في المؤسسة، مثل احتياجاتها من اليد العاملة، الاستقطاب، التدريب، وغيرها.

2.5. تخطيط الشراء والتخزين: ويهتم بتخطيط عمليات الشراء والتخزين في المؤسسة، من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، وطرق التخزين وظروفه، واتفاقيات الشراء، الخ.

3. التخطيط حسب المدى الزمني: وفقا لهذا المعيار يمكن أن يشتمل التخطيط على: (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، الصفحات 90 - 92) و(النمر، خاشقجي، محمود، و حمزاوي، 2019، صفحة 109)

3.1. التخطيط طويل الأجل: أين تتراوح المدة الزمنية لهذا النوع من التخطيط بين 3-10 سنوات أو أكثر، ويهدف هذا التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المؤسسة في اتجاهه، ومن فوائد التخطيط طويل الأجل أنه يُقلِّلُ من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل، كما يمنح صورة واسعة عما يتطلبه العمل من احتياجات كالموارد البشرية والمالية والقوى البشرية، والآلات التقنية لتحقيق الأهداف المسطرة، وأحيانا تلجأ المؤسسات إلى تكوين لجان أو أقسام خاصة تعطى لها مهمة القيام بهذا التخطيط بسبب أهميته ومضمونه. ويعود السبب وراء تبني هذا النوع من التخطيط هو أن العديد من البرامج والأهداف يستغرق تنفيذها سنوات عديدة، ولا تظهر نتائجها إلا بعد مدة طويلة، كما أن بعض الأهداف يستحيل أن تصل إليها المؤسسة دون برامج وسياسات لفترة طويلة.

3.2. التخطيط متوسط الأجل: يعتبر التخطيط متوسط الأجل تفصيلا للخطة طويلة الأمد، وتتراوح مدته بين 1 إلى 3 سنوات، وفي هذا التخطيط، يتم تقسيم وتفصيل الخطة طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام مثل خطة الإدارة المالية، خطة إدارة التسويق، خطة الإنتاج وغيرها. وتعتبر الخطة متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغيير قياسا بالخطة طويلة الأجل، بل العكس من ذلك، فإنه بناء على نتائج الخطة متوسطة الأجل يمكن إدخال تعديلات على الخطة طويلة الأجل.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

3.3. التخطيط قصير الأجل: هو التخطيط الذي يرتبط بالمستقبل القريب، وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، ويتم في التخطيط قصير الأجل تحديد الجداول اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للعمل، مع توضيح كيفية أداء العمل ومن يقوم به، ويُعتبر بدوره تفصيلاً للتخطيط متوسط الأجل. وتُعدُّ الخطط ذات المدى الزمني القصير أكثر دقةً وأسهل تنبؤاً من الخطط ذات المدى الزمني المتوسط، وتعتبر الخطط قصيرة الأجل مهمة جداً في المؤسسة فهي الفروع والتفصيلات التي تُكوِّن الصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة وطويلة الأجل.

### خامساً- أساليب التخطيط:

تقوم عملية التخطيط في المؤسسة بالاعتماد على العديد من الأساليب والطرق، التي تتنوع بين التقليدية والحديثة، وبين العلمية البحتة الحاسوبية، وبين المهارات والخبرات المكتسبة سابقاً من وضعيات متشابهة، وفي هذا السياق، أشار (بربر، 1996، صفحة 62) إلى بعض الأساليب المستخدمة في التخطيط، والتي أوضحها في:

❖ **أسلوب التجربة والخطأ:** ويعتمد في ذلك على محاولة تجربة أي خطة تم التوصل إليها مع الاستمرار في تجربة خطط أخرى، حتى يتم حل المشكلة محل التخطيط، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حال ثبات واستقرار كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تُؤثِّر على أداء المؤسسة، وهو ما يعتبر جد صعب في بيئة الأعمال المعاصرة، إضافة إلى ما يمكن أن يخلقه من تذرُّم وصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة بسبب التغيير المستمر في الخطط.

❖ **أسلوب التقليد:** يعتمد على تطبيق سياسات وبرامج وإجراءات لمشاكل مشابهة، وفي هذه الحالة لا يمكن تطبيق الخطة كما هي حرفياً حيث أن الموقف أو البيئة التي تم اعتماد الخطة أو البرنامج فيها سابقاً، تختلف عما يواجهه المٌسيِّر حالياً حتى لو تشابهت المشكلة، وبالتالي يجب أن يسترشد المدير الإطار العام للكيفية التي تم من خلالها الوصول إلى الخطة. ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو ارتفاع التكلفة والوقت، خصوصاً إذا ثبت عدم الملاءمة الكاملة للحل مع البيئة التي طُبِّق فيها في المرة الثانية.

❖ **الأسلوب العلمي:** يعتبر من أكثر الأساليب اعتماداً من قبل المؤسسات، حيث يقوم على التعمُّق في دراسة وتحليل المعلومات للتوصل إلى حقائق يمكن السيطرة عليها، ثم يتم تحديد البدائل الممكنة، واختيار البديل الأكثر ملاءمة.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

وهي أساليب علمية لها إيجابيات وسلبيات، والتي لا تعني تفضيل واحد عن الآخر إلا من خلال توافر مجموعة من العوامل، الظروف التخطيطية، وطبيعة التخطيط، والقائم بعملية التخطيط، كما أن هذه الأساليب ليست نهائية ولا حصرية، حيث قدّم باحثون آخرون طرقاً أخرى يمكن استخدامها للقيام بالتخطيط من بينها: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 219 و220)

❖ **التنبؤ:** بمعنى تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، وعادة ما تتضمن كافة الخطط التنبؤ بشكل من الأشكال، حيث يقوم التنبؤ على أساليب إحصائية ورياضية وعلى الاقتصاد القياسي، لتحري أكبر قدر ممكن من الدقة في ذلك، إضافة إلى التنبؤات النوعية التي تقوم على استطلاع آراء الخبراء في التنبؤ بحالة معينة، فالمؤسسة تعمل على التنبؤ في العديد من المجالات والمحاور مثل التنبؤ بالمبيعات بالطلب على السلع، بالتطورات التكنولوجية، أسعار الفائدة وغيرها.

❖ **كتابة السيناريوهات:** ويعتبر من أساليب التخطيط التي تعمل على تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة، فيتم في ظلّها وضع احتمال لحالة أو ظرف معين مستقبلاً، مع وضع كافة السيناريوهات والخطط الممكنة للتعامل مع كل وضعية.

❖ **المقارنة المرجعية:** يعتمد هذا الأسلوب على استخدام مؤشرات خارجية حول أفضل الممارسات والأداء لمؤسسات أخرى تعمل في نفس مجال المؤسسة، ومقارنته مع أداءها وممارساتها، أي عدم اعتماد المؤشرات التاريخية للمؤسسة كمعيار للمقارنة وإنما يتم البحث عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة وغيرها، من أجل المقارنة معها، مما يساعد المؤسسة على التعلّم من المؤسسات المتميزة.

❖ **استخدام الكوادر التخطيطية:** كلما زاد حجم المؤسسة وانتشرت فروعها كلما زاد التخطيط من التعقيد والصعوبة، ما يدفع المؤسسة إلى اعتماد كادر تخطيطي متخصص يسمى بهيئة التخطيط أو لجنة التخطيط أو ما شابه ذلك، وتكون مهمتها متابعة وتنسيق عملية التخطيط للمؤسسة ككل أو لأحد فروعها الكبيرة. وتضمّ هذه اللجان والهيئات أفراداً مؤهلين وذوي خبرة في جميع مراحل عملية التخطيط.

### سادساً- مراحل التخطيط:

يعتبر "التخطيط" عملية مستمرة ومنهجية تقوم على العديد من المراحل المتسلسلة التي يجب إتباعها من أجل ضمان نجاح هذه السيرة، والتي يُمكن إجمال أهمها فيما يلي:



## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

1. تحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها: إن صياغة الأهداف الأساسية للمؤسسة يعني تحديد المبادئ التوجيهية التي يجب أن تُوجَّه جميع القرارات وتضمن الاتساق، وتستند هذه المبادئ إلى ضرورات بقاء المؤسسة في البيئة الخاصة بها، وعلى الحاجة إليها لتلبية كلِّ أو جزء من الاحتياجات، الكامنة أو الصريحة، للوكلاء الاقتصاديين المعنيين بأنشطتها الحالية أو المستقبلية (DJITLI, 2006, p. 52). ويعتبر وضوح الهدف ضرورياً من أجل تحقيقه، فيجب أن تكون الأهداف محددة ومصاغة بشكل دقيق، بما يعني وضوح المسار الذي ستتبعه المؤسسة مستقبلاً (العامري و الغالي، 2008، صفحة 104)، وتعتبر القاعدة الأساسية لعملية التخطيط حيث يتم تحديد الاحتياجات والإمكانات المهمة وجمع البيانات الأساسية، والذي يستلزم الدقة والكفاءة والواقعية في إتمام ذلك حتى ينجح التخطيط (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 84).

2. تحديد الموقف الحالي للمؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة: أي تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع تحديد الظروف التي ستؤثر على المؤسسة إيجاباً أو سلباً، بهدف استخلاص الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي يجب تجنبها أو التكيّف معها، مع استخراج نقاط قوة المؤسسة ومصادرها من أجل تعزيزها، ونقاط الضعف لتقويتها (جلال، 2016، صفحة 191 و 192).

3. وضع الافتراضات: بعد أن يتم جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها، والتي لها علاقة أو تأثير بالخطة، تقوم الإدارة بوضع افتراضات معينة متعلقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو إعاقة تنفيذ الأهداف المسطرة، ويمكن أن تندرج الافتراضات في طرفين، الأول أن تكون الظروف المستقبلية مشجعة، والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية مُثبِّطة، فتقوم المؤسسة بوضع الافتراضات بصورة عقلانية فلا تكون جد متفائلة ولا جد متشائمة في هذا النطاق، مع ضرورة أن تكون الافتراضات مرنة حتى تستطيع التكيّف مع الظروف المتغيرة. وتقوم الافتراضات بناء على خبرات الماضي ودراسة الحاضر، لاستغلال هذه المعلومات فيما يُقلِّل من غموض المستقبل، فالافتراضات هي مؤشرات لما يمكن أن تكون عليه الظروف في المستقبل. (الشميري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، 2014، صفحة 87)

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

4. تحليل البدائل واختيار الأفضل والأنسب بينها لتحقيق الأهداف: حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل المقترحة من أجل استبعاد تلك التي تكون غير منطقية أو صعبة التحقيق في ظل الظروف المتوفرة، حتى يتم الإبقاء فقط على البدائل الممكنة التنفيذ فقط، والتي ستمتدُّ تحقيق هذه الأهداف (العامري و الغالي، 2008، صفحة 104). ويتم اختيار أفضل البدائل من خلال تحديد مزايا وعيوب كل بديل، والمنافع والتكاليف المرتبطة بكل منها، ويتطلب الأمر تحديد مجموعة العوامل التي يتم وفقاً لها تقييم البدائل، منها العوامل المالية، عوامل خاصة بالقوى العاملة، مع إمكانية التطبيق، فيتم اختيار البديل الذي يُحمّل المؤسسة أقل أعباء وتكاليف ومشكلات، ويُحقّق أعلى عوائد ممكنة، مع الإشارة إلى إمكانية اختيار عدة بدائل في نفس الوقت (جلال، 2016، صفحة 193).

5. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة، وقياس مدى التقدم نحو إنجاز الأهداف، مع تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استلزم الأمر ذلك (العامري و الغالي، 2008، صفحة 104)، فعملية التنفيذ تعتبر نصف عملية التخطيط، فبعد إقرار الخطة تأتي مهمّة تنفيذ القرارات والمخطط الموضوعة، وتتطلب هذه الخطوة قدراً أكبر من التنسيق والانسجام بين مختلف وحدات ومصالح المؤسسة (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 86).

### سابعا- قيود أو تحديات التخطيط:

بالرغم من الأهمية الكبيرة لوظيفة التخطيط في المؤسسة، إلا أنه يبرز في العديد من المرات فشل متكرر فيها، ينعكس من خلال عدم التمكن من الوصول إلى ما تم تسطيره بصورة كبيرة، أي تسجيل انحرافات سلبية كبيرة بين ما هو مخطط، وبين ما تم القيام به فعلاً، وقد يكون السبب في ذلك هو التخطيط في حدّ ذاته، ويرجع ذلك إلى وجود عدد من القيود التي تعرقل نجاح عملية التخطيط، ومن بين هذه القيود ما يلي: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 83 و 84) و(الشميمري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، 2014، صفحة 91 و 92)

✓ **تعقيد البيئة**، فعندما تكون البيئة المحيطة بالمؤسسة شديدة التغيُّر فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط، حيث ينعكس ذلك على البيانات التي يتم جمعها من حيث الكمية والجودة والدقة، ما يُصعّب من اتخاذ القرار المناسب للتكيّف مع هذه البيئة.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط

- ✓ ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات الضرورية، فعملية التخطيط تتضمن أنواعا مختلفة من البيانات والمعلومات من أجل تجنب المفاجآت، وكذلك من أجل القيام بالتنبؤ لإعداد خطة تتميز بقدر جيد من الدقة، فالمدير يجب أن يمتلك معلومات وافرة حول إمكانات المؤسسة المتاحة والبيانات الخاصة بالظروف المحيطة المتعلقة بالتخطيط، فأبي نقص أو عدم توفر في هذه المعلومات سيؤدي إلى فشل عملية التخطيط.
- ✓ كثرة الإجراءات الإدارية، فإذا كان المدير ملزما على القيام بالعديد من الإجراءات والأوراق الرسمية والإعلامات في كل مرحلة من مراحل التخطيط، سيؤثر ذلك على فرص نجاح التخطيط، إضافة إلى عدم تفويض السلطة للمستويات الأدنى في مجال التخطيط في بعض النشاطات والعمليات والظروف المتكررة، فالمركزية الشديدة، والاعتماد بصفة كبيرة على اللوائح والأنظمة سيشكل عقبة أمام نجاح التخطيط.
- ✓ مقاومة التغيير، فالتخطيط عادة ما يتطلب التغيير والتطوير بصفة دورية مستمرة، وهو ما قد يجد مقاومة من الأفراد، خصوصا إذا كان التغيير جذريا، حيث يفضلون البقاء على الخطط والأهداف المعروفة في ظل الظروف المستقرة. هذه المقاومة ستحد من نجاح وفعالية عملية التخطيط وتطبيقها في الواقع.
- ✓ عدم الواقعية، فسوء التقدير والمبالغة التي قد ترافق كافة مراحل التخطيط السابقة، فيحدث نقص في التخطيط أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب، فتكون النتائج إما تشاؤمية أو سلبية أو خيالية، ما يعتبر عائقا للتخطيط الفعال.
- ✓ غياب التنسيق، فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات ومستويات المؤسسة، مع حشد جميع الجهود بالتوازي للوصول إلى الأهداف المنشودة، من أجل عدم تداخل البرامج والأنشطة، ما قد يؤدي إلى تعارض الأهداف، وسيادة العشوائية.
- ✓ وجود القيود، من بينها شح الموارد المالية، ندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توافر القدرات الابتكارية، وكذلك القيود القانونية.
- ✓ الوقت والتكلفة، فالتخطيط السليم قد يستغرق الوقت ويستلزم الجهد والموارد المالية الكافية، مع وجود خبرات فنية واستشارية قادرة على التنبؤ بالمستقبل بأكثر دقة وكفاءة. فعدم توفر كل ذلك بسبب تكلفتها المرتفعة، أو الحصول عليها بصورة متأخرة سيكون عائقا أمام التخطيط.



المحور الخامس:

وظيفة التنظيم

### تمهيد:

بعد أن يتم وضع الخطة التي ستسير عليها المؤسسة، يجب على المدير أن يُوفّر كافة الموارد والعناصر والبيئة التي تسمح بتنفيذها وتطبيقها في أرض الواقع، إضافة إلى ترتيب وتوزيع الموارد والمهام على كُُلِّ من يعمل في المؤسسة، بهدف توضيح العمل المطلوب منهم، وذلك في إطار السياق العام لنشاط المؤسسة، حيث أن العمل العشوائي أو التوزيع غير المضبوط للمهام والأنشطة سيؤدّي إلى التضارب والتداخل بين الأفراد والمصالح، وهو ما ينتج عنه فشل تطبيق الخطة المرسومة، وبالتالي تظهر من ذلك أهمية وظيفة التنظيم.

### الجزء الأول: ماهية وظيفة التنظيم في المؤسسة

بعد انتهاء عملية التخطيط ووضع الخطة الواجب إتباعها، وجب على المؤسسة من خلال مديريها، توفير كافة الموارد وتوزيعها بالشكل الذي يسمح بالتنفيذ العملي لهذه الخطة، وهو ما يتيح التنظيم.

### أولاً - تعريف التنظيم:

يختلف المعنى الذي يشير إليه مصطلح "التنظيم"، وذلك باختلاف طريقة التعامل معه، حيث يُمكن أن يستعمل لفظ "التنظيم" ك (اسم NOUN)، والذي يقصد من خلاله أن "التنظيم" هو "مجموعة من الأفراد، تسعى إلى تحقيق هدف مُحدّد من خلال إطار تعاوني مشترك"، وهو بذلك يتطابق مع تعريف "المنظمة"، فيتم استعمالهما كمترادفين للإشارة إلى نفس المعنى. بينما قد يُستخدم مصطلح "التنظيم" باعتباره (فعلا VERB)، والذي يشير إلى "وظيفة من الوظائف التي تقوم بها الإدارة، التي يتم ممارستها داخل منظمة معينة" (جلال، 2016، صفحة 198).

ويعتبر "التنظيم" من المفاهيم المتناولة في العديد من التخصصات البحثية منها الاقتصاد، علم الاجتماع، الإدارة وغيرها، وهو ما صعب من إمكانية توحيد مفهومه والاعتماد على تعريف واحد فقط، فيُقصد بـ "التنظيم" أنه "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يُبيّن المهام والسلطات" (الزعي و العنزي، 2015، صفحة 210)، فـ "التنظيم" بشكل بسيط هو العملية أو النشاط الذي يتم من خلاله الدمج والربط بين الموارد المتعددة التي تملكها المؤسسة، مع إضفاء الرابطة الرسمي على هذا الدمج، ينعكس في صورة هيكل تنظيمي يُوضّح العلاقات داخل المؤسسة، كُُلُّ ذلك في سبيل تحقيق أهدافها المسطرة.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

كما يشير "التنظيم" إلى "تحديد وتوزيع المسؤوليات بالطريقة التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها وكافة أعضائها، وتحديد العلاقة بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات" (عرباجي، 1996، صفحة 15)، وفي نفس الإطار يُعرّف "التنظيم" بأنه "الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات، وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف" (الصيرفي، 2007، صفحة 161). فمن خلال ذلك يظهر أن "التنظيم" لا يهتم فقط بدمج الموارد المتوفرة، بل يجب توضيح وتقسيم المهام على الأفراد في المؤسسة، مع تحديد العلاقات التي ستربط بينهم بناء على مقدار السلطة والمسؤولية الممنوحة لكلّ منهم، بهدف تحقيق الفاعلية والكفاءة في القيام بالنشاطات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

وقد تم تعريف "التنظيم" أيضا بأنه "تحديد وتوزيع المسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا قائمين بالتنفيذ أو بالإشراف، مع تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد وفقا لهذه المسؤوليات. وهي عملية تبدأ بتحديد الأهداف والسياسات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف، والسياسات هي مجموع المبادئ التي تُكوّن أساس نشاط المؤسسة، فـ "التنظيم" هو الإطار الذي ينبغي على المؤسسة أن تعمل ضمنه، فهدفه الأساسي هو تحقيق الخطة والأهداف الواردة فيها" (صخري، 2006، صفحة 34). فيبرز هذا التعريف ضرورة الربط بين عملية "التنظيم"، وبين عملية "التخطيط"، حيث يعتبر "التنظيم" الأسلوب العملي لتطبيق الخطة وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويُمكن إجمالاً تعريف "التنظيم" بأنه "عملية ترتيب وتنسيق الموارد المتنوعة للمؤسسة، البشرية والمادية والمالية، حيث يتم بموجبها تحديد أداء الأعمال وتقسيمها وتوضيح السلطات والمسؤوليات، وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لإنجاز الأهداف المسطرة".

وانطلاقاً من التعريفات السابقة، يظهر أن "التنظيم" كوظيفة إدارية وعملية في المؤسسة يقوم على عدّة

محاور أو أبعاد، تتمثل فيما يلي: (CLARET & AUTRES, 2017, p. 16)

- **تقسيم المهام والتنسيق بينها**، حيث يتم تقسيم وتوزيع مختلف المهام التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف المسطرة على مجموع أعضاء المؤسسة وفقاً لمهاراتهم وإمكانياتهم، وبالتالي يكون التنسيق بينهم أمراً ضرورياً، فهو الذي يجعل عملهم متماسكاً ومتكاملاً، لتحقيق النتائج المنتظرة.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- **تعبئة وتوزيع الموارد**، فللوصول إلى الهدف الذي تم تسطيره، يجب أن تكون الموارد اللازمة، متوفرة في الوقت المناسب، وبالكمية والجودة الملائمة، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مالية، مادية، أو فكرية.
  - **تدفق المعلومات**، فانتقال وانسياب المعلومات عبر القنوات المحددة لها، يتيح الحصول على ما يحتاجه كُلاً فرد في المؤسسة بالطريقة والوقت المناسبين، إضافة إلى أن ذلك سيسمح بتعزيز التواصل بين أعضاء المؤسسة، فتدقُّق المعلومات يعتبر عاملاً أساسياً من العوامل التي تساهم في تحقيق التماسك والتكامل بين كافة أعضاء وموارد المؤسسة، كما تُمكنُّ من اتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة قدر الإمكان.
  - **توزيع السلطة**، فالتنظيم هو الذي يُحدِّد نوع السلطة التي سيتم ممارستها في المؤسسة، واختيار اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في اتخاذ القرار، وبالتالي فإن التنظيم سيُحدِّد ويوضح مجال ومقدار السلطة الممنوحة لكلِّ عضو في المؤسسة، وفقاً لموقعه وعمله وواجباته.
- فيكون الهدف الأساسي من وظيفة "التنظيم" في المؤسسة هو تنسيق الجهود، عن طريق إعداد وتصميم هيكل أو إطار من العلاقات الوظيفية والرئاسية، ما يُسهِّم في تقليل اجتهادات أعضاء المؤسسة فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم. وترتبط عملية التنظيم بـ: **تقسيم الوظيفة الأساسية للمؤسسة إلى عدة وظائف**، وتتضمَّن نطاق ومحتوى كل وظيفة على حدى، ثم **تجميع الوظائف** في أقسام ووحدات، وتتضمَّن تجميع الوظائف في أقسام محددة بناء على قواعد محددة يتم بناء عليها التجميع، والعدد الأمثل للوظائف التي يجب ضمُّها إلى قسم معين، إضافة إلى **تفويض السلطة** للأقسام والوحدات، والتي تشمل توزيع الحق المخصص لاتخاذ القرارات لكلِّ وظيفة على حدى. (جلال، 2016، صفحة 199)

### ثانياً- أهمية التنظيم:

تعتبر وظيفة التنظيم من العمليات والوظائف المهمة في المؤسسة، كونها هي من تقوم بالتوزيع الملائم للمهام والنشاطات والموارد بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح أهمية التنظيم للمؤسسة من خلال ما يلي: (الصيرفي، 2007، صفحة 162) و (السنفي و العريقي، 2012، صفحة 170) و (النمر و آخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، 2010، صفحة 162 و 163)

✓ يعمل التنظيم على ضمان الانسجام والتوافق بين مختلف أنشطة المؤسسة، ما يساهم في التقليل من الصراعات والنزاعات والإزدواجية في أداء الأعمال.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- ✓ يساهم التنظيم في التخلُّص من الفوضى والعشوائية، حيث أن السماح للأفراد في المؤسسة بتأدية أعمالهم دون قواعد ودون توضيح للمسؤوليات سينتج عنه الفوضى، وبالتالي يساعد التنظيم كل فرد في المؤسسة على معرفة اختصاصاته.
- ✓ يساعد التنظيم على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيُّرات التي قد تظهر بشكل مفاجئ وغير متوقَّع في بيئتها الداخلية أو الخارجية.
- ✓ يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة.
- ✓ يساهم التنظيم على المستوى بعيد الأمد في تكوين وتطوير إطارات قيادية تحتاج إليها المؤسسة، حيث أن التنظيم يساعد على الاستفادة من كافة القدرات والإمكانات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، وذلك عن طريق توزيع المهام والأعمال عليهم بناء على تخصصاتهم، ما سيساهم في اكتسابهم مزيداً من الخبرة التي تتيح لهم فرص وإمكانية القيادة مستقبلاً.
- ✓ يعمل التنظيم على الضبط والتوضيح التام لكافة العلاقات التي تربط بين أفراد وإدارات وأجزاء المؤسسة المتنوعة، فيؤدِّي ذلك إلى تعرُّف ومعرفة كل فرد لموقعه الإداري ورئيسه، وعلاقاته مع باقي الأفراد، وكذا ما هو المطلوب منه تحديداً في العمل.
- ✓ يساهم التنظيم في تحقيق الرقابة على الأداء، حيث أن التنظيم يقوم بتحديد كافة الأعمال والمسؤوليات والواجبات التي تقع على كل فرد في المؤسسة، ويوضِّح كل الإجراءات الواجب إتباعها في القيام بذلك، وهو ما سيُسَهِّل عملية تقييم وقياس الأداء، وكذا الرقابة على أداء العمال وأداء المؤسسة.
- ✓ يُحقِّقُ التنظيم سهولة في انسيابية المعلومات والأوامر والقرارات بين مختلف مُكوِّنات المؤسسة، بفضل توفيره لشبكة واضحة ومُحدَّدة من خطوط السلطة والمسؤولية، والتي تسمح بانتقال المعلومات والقرارات عبر جميع مستويات المؤسسة.

### ثالثاً- أهداف التنظيم:

تهدف المؤسسة عن طريق التنظيم إلى الوصول إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تتيح لها احتمالات وإمكانيات البقاء والاستمرار في النشاط، والذي يساهم في نجاح عملية التخطيط وما نتج عنه من خُطَّة مسطَّرة، ومن أهم أهداف التنظيم يمكن إجمال ما يلي: (الزعبي و العنزي، 2015، صفحة 211) و (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 161)



## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- ✓ تحديد الإطار العام الذي سيتم من خلاله تطبيق الخطط والبرامج المسطرة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الحصول على وتوفير كافة الموارد المادية والمالية والبشرية التي تستلزمها عملية تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المسطرة، مع ضمان استخدامها بطريقة مثلى.
- ✓ تحديد وتوضيح مجموع القواعد والاجراءات اللازمة من أجل تحويل الموارد التي تم توفيرها إلى عملية الإنتاج المطلوبة، مع العمل على تحقيق النتائج التي تم توقعها مسبقا.
- ✓ تحقيق التعاون والانسجام والتنسيق والتكامل والترابط بين مكونات المؤسسة المتنوعة، أفرادا أو جماعات.
- ✓ الموازنة بين الأهداف المسطرة والموارد المتوفرة والنتائج المحققة، عن طريق استخدام أمثل أسلوب ممكن لتحويل الموارد المتاحة إلى النتائج المتوقعة، دون إهمال تأثير العوامل الخارجية على ذلك.
- ✓ الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة، العلمية والعملية والفنية، مثل جمع المعلومات والإحصائيات.
- ✓ توضيح المسؤوليات واعتماد مبدأ المساءلة عن الأعمال والتصرفات، مع وضع، بناء على ذلك، أنظمة مُحَدَّدة للجزاء والعقاب.
- ✓ تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة، وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

### رابعا- مبادئ التنظيم:

- ينعكس أي خلل أو خطأ في عملية التنظيم على نتائج المؤسسة ككل لاحقا، وبالتالي فإن التنظيم يستلزم أن يتم وفقا لقواعد محددة من أجل ضمان نجاحه وفعالته، وظهرت بذلك ضرورة اعتماد التنظيم على مجموعة من المبادئ الواجب توفرها حتى يتم بشكل صحيح، ويصل إلى الغايات المنتظرة منه، وأهم هذه المبادئ: (النمر و آخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، 2010، الصفحات 165 - 178 بتصرف) و (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، الصفحات 167 - 174 بتصرف)
1. **مبدأ وحدة الهدف:** يستلزم التنظيم وجود هدف واضح ومُحدَّد، والذي يتم ترجمته في صورة هيكل تنظيمي لتوكل له مهمة تحقيق هذه الهدف، وغالبا ما يتم اعتماد عدة مستويات من الأهداف، حيث يكون الهدف عاما للمؤسسة، وأهداف فرعية للأقسام والوحدات الإدارية التي تتكون منها، وهو ما يستدعي إلزامية التنسيق والانسجام بينها، فباعتبار المؤسسة نظاما متكاملًا، فيجب أن يكون هدف كل جزء من المؤسسة متناسقا ومتوافقا مع الهدف العام لها.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

2. **مبدأ الوظيفة:** تعتبر الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي منصب أو عمل مُعيّن يشمل على مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات، وبالتالي يجب بناء التنظيم بناء على الوظائف والأنشطة وليس وفقا للأفراد، وذلك حتى يتمكن من البقاء والاستمرار بغض النظر عن بقاء أو رحيل الموظفين الذين يعملون في هذه الوظائف، فيتم مراعاة خصوصيات ومتطلبات الوظيفة، وما يرتبط بها من صلاحيات ومسؤوليات، بغض النظر عمّن سيشغلها.
3. **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** رافقت عملية التوسّع في استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إنجاز الأعمال، توجّها كبيرا من قبل المؤسسات نحو التخصص في العمل، أين يتم تقسيم العمل إلى عدّة أجزاء ليتم توزيعها على الأفراد وفق قدراتهم وإمكاناتهم شخصية، ويعتبر ذلك أساسا هاما يقوم عليه التنظيم في المؤسسة، حيث يجب أن تُقسّم أنشطة هذه الأخيرة إلى أقسام وظيفية رئيسية، ليتم تقسيمها هي أيضا إلى أقسام فرعية، ليتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها عن طريق علاقات وظيفية مُحدّدة.
4. **مبدأ وحدة الأمر:** ويعرف أيضا باسم وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر، ويقصد بذلك أن المرؤوس لا يمكن أن يتلقّى أوامره من أكثر من رئيس واحد فقط، وتُجدر الإشارة إلى أن هذا المبدأ لا يعني أن كافة الأوامر يتم إصدارها من رئيس واحد فقط، وإنما يجب أن تمرّ كُلّها عن طريق الرئيس المباشر لكلّ مرؤوس، فيكون هذا الأخير مسؤولا عن عمله وأداءه أمام رئيس واحد فقط ويُقدّم تقاريره فقط لهذا الرئيس، والذي يكون بدوره مسؤولا أمام الرئيس الأعلى، فيظهر من خلال ذلك الخط الواضح للسلطة والذي يمتد من الرئيس الأعلى للمؤسسة حتى الأفراد أو العاملين عن طريق الرؤساء والمشرفين. ويسمح مبدأ وحدة الأمر بضمان حسن سير العمل على قواعد الفهم الصحيح لاتجاه السلطة والمسؤولية، ما يساهم في تقليص مستوى تعارض الأوامر، مع التقليل من الوقت الضائع.
5. **مبدأ نطاق الإشراف:** ويسمّى أيضا نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، والمقصود به هو أن يكون لكلّ مسؤول عددا من الأفراد يتم تحديدهم بناء على قدرة المسؤول وعلى مقتضيات الإشراف، أي تحديد المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه. ويجب ألا يتجاوز عدد المرؤوسين الذين يُحدّدون نطاق الإشراف، طاقات ووقت وإمكانيات هذا الرئيس، وذلك ليتمكن من مراقبتهم وتوجيههم وتقييم عملهم دون صعوبة. وهو نفس الحال بالنسبة للوحدات الإدارية في المؤسسة، حيث يجب أن تكون كلّ وحدة تنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

6. **مبدأ تدرج السلطة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود تسلسل هرمي للسلطة من أعلى قمة الهرم التنظيمي المتمثل في أعلى رئيس إداري إلى قاعدة الهرم، مروراً عبر مستويات المؤسسة المختلفة، كما يجب أن تكون السلطة النهائية في يد مسؤول واحد فقط، مع إمكانية تفويض هذه السلطة إلى بقية المسؤولين، إذا تطلب الأمر تفعيل عمليتي اتخاذ القرارات والاتصالات.

7. **مبدأ تكافؤ (تعادل) السلطة والمسؤولية:** تعتبر السلطة وسيلة لتنفيذ الأعمال وقيام الأفراد بالواجبات المحددة لهم، فالرؤساء يقومون بوظائفهم الإدارية من خلال ممارستهم للسلطات الممنوحة لهم من الجهات العليا، فبدون وجود سلطة لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة، فهي الحق الرسمي الذي يتم منحه للرئيس حتى يستخدمه في إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين واتخاذ القرارات. أما المسؤولية فيقصد بها التزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه. حيث أن تحمّل الرئيس أو المشرف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته، يستلزم وجود ما يساعده على تحمّل ذلك، عن طريق منحه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سينجز بها الأعمال، والحق في تكليف المرؤوسين بأداء العمل ومساءلتهم عن كل ما يمكن أن يكون له تأثير على حسن الأداء، مع ضرورة ألا يتعارض مع أنظمة وتعليمات المؤسسة. فيقوم هذا المبدأ على التناسب أو التساوي بين مقدار المسؤولية ومقدر السلطة.

8. **مبدأ تفويض السلطة:** أي أن يقوم الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في مستوى أدنى منه في الهرم الإداري، فيصبح الشخص مسؤولاً أمام من فوّض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها. مع التأكيد على أن ما يُفوّض هو السلطة فقط، وليس المسؤولية، فالمفوّض يظل مسؤولاً أمام رئيسه عن نتائج كافة الأعمال، ولا يتخلى عن مسؤوليته في ذلك بحجة تفويض جزء من سلطات عمله إلى شخص آخر. ويكون الهدف من التفويض هو تخفيف الضغوطات عن الرؤساء وتمكينهم من اتخاذ قرارات بشكل أكثر كفاءة، حيث لا يمكنهم بمفردهم القيام بكافة العمليات الوظيفية الإدارية في آن واحد، فيتم اللجوء إلى تفويض الصلاحيات، مع الاحتفاظ بصلاحيات القرارات ذات الأهمية الكبيرة.

9. **مبدأ المركزية واللامركزية:** تشير المركزية إلى ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر من سلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة في المراكز القيادية العليا، بينما اللامركزية فهي عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المؤسسة مع توزيع هذه السلطة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم. إلا أن الواقع العملي يلغي فكرة وجود مركزية إدارية أو لامركزية

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

إدارية بشكل مطلق، وإنما تختلف درجات المركزية أو اللامركزية حسب الظروف والشروط. وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما كبرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للمؤسسة من حيث الحجم أو الانتشار، فيصعب بذلك إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي، وهو ما يستدعي إعطاء بعض مديري تلك الوحدات والفروع والأقسام جزء من السلطات التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

**10. مبدأ التنسيق:** فيسعى التنظيم إلى تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد والجماعات والوحدات التي تضمهم المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها، فالتنسيق هو العمل على توفيق وتناسق وانسجام مختلف الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يهدف التنظيم إلى الربط بين الأجزاء والوحدات التي نتجت عن عملية تقسيم العمل.

**11. مبدأ التوازن والمرونة:** يجب أن يعمل التنظيم على ضمان والحفاظة على التوازن بين كل من السلطة والمسؤولية، وبين المركزية واللامركزية، وبين وحدة الأمر ونطاق الإشراف، وبين أهداف المؤسسة وبيئتها الداخلية والظروف المتغيرة في بيئتها الخارجية، كُُلُّ ذلك في سبيل نجاح المؤسسة في تحقيق البقاء والاستمرار. كما يستلزم ذلك أيضا أن يعتمد التنظيم على المرونة حتى يُمكن للمؤسسة أن تتكيف وتتماشى مع أي تغيرات قد تطرأ على بيئتها الداخلية أو الخارجية، بما في ذلك احتمال إحداث تغيير في أهداف المؤسسة أو في هيكلها التنظيمي، أو مهام الوحدات الإدارية واجراءات العمل.

### خامسا- أنواع التنظيم:

تضمُّ المؤسسة، إضافة إلى مواردها المادية والمالية، مجموعة متكاملة من الموارد البشرية، والتي تعمل المؤسسة على استغلالها للنجاح في بيئة الأعمال، وهذا الاختلاف الموجود بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة يبرز ضرورة العمل على ترتيبها وتنسيقها بغية توجيهها نحو الهدف المسطر. وفي هذا السياق، أشار الباحثون إلى توافر المؤسسة بصفة عامة على نوعين من التنظيم، عادة ما يتواجدان مع بعض، مع ما يحمله كل منهما من خصوصية، وهما:

**1. التنظيم الرسمي:** يقصد به البناء الرسمي الذي يُحدِّد مجموع العلاقات والمستويات الإدارية والأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بالطريقة التي تتيح أداء المهام من قبل كل وحدة إدارية أو شخص في المؤسسة. ويظهر التنظيم الرسمي في شكل واضح ومُدرك، فهو يُمثِّلُ الخريطة التي تُوضِّح العلاقات المتبادلة بين الوظائف والمستويات المختلفة في المؤسسة، كما يعكس التنظيم الرسمي صورة كاملة

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

عن التسلسل الرئاسي والنطاق المحدد لمسؤوليات كل موقع وظيفي، ومع توضيح قنوات الاتصال (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 162). وبالتالي يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:

(النمر و آخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، 2010، صفحة 184)

— قواعد وأنظمة قانونية مكتوبة تحكّم كافة التصرفات والنشاطات التي تتم داخل المؤسسة، مع إلزاميتها لكافة أعضاء المؤسسة.

— يقوم التنظيم الرسمي على جملة من المبادئ التي تحكمه كوحدة الأمر، نطاق الإشراف، السلطة والمسؤولية... وغيرها.

— يأخذ التنظيم الرسمي شكل هرم، حيث تُمثّل القاعدة العريضة المستوى التنفيذي للمؤسسة ويتّصف بأن السلطات والمسؤوليات فيه قليلة، بينما تزداد كلّما زاد التوجّه نحو قمة الهرم الإداري أين تتجمّع كافة السلطات والمسؤوليات.

2. **التنظيم غير الرسمي:** التنظيم غير الرسمي في المؤسسة هو "مختلف العلاقات الشخصية والاجتماعية التي

يُنشئها العمّال ويستمرّون في إقامتها، وهي علاقات لا يتم التخطيط لها من قبل الإدارة ولا يتم تقييمها بشكل مباشر، ولكنها تتواجد وتستمر بسبب العمل ووجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"، ويهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع والاعتبارات الخاصة للأفراد، والتي لا يمكن أن يُفصح بأسلوب رسمي مُخطّط، كونها نشأت بصورة تلقائية، انطلاقاً من الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين في المؤسسة (صبحي، 2001، صفحة 178). ويتميّز التنظيم غير الرسمي ب: (النمر و آخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، 2010، صفحة 193)

— يقوم التنظيم غير الرسمي على السلطة المقبولة وليس السلطة الممنوحة، وقد تكون سلطة الأقدمية أو المعرفة أو القوة، وعادة يتم قبول هذه السلطة من قبل الجماعات والمجموعات في حال استطاعت مساعدتهم على تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول عليه.

— لا يخضع التنظيم غير الرسمي لنظام مكتوب ومُحدّد لنوعية العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد، حيث يتم التعامل بمجموعة من القواعد غير المكتوبة، والقيم الاجتماعية التي تُؤثّر في العمل وعلاقاته.

— تنمو القواعد غير الرسمية التي تحكّم النظام غير الرسمي من التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر في أرجاء المؤسسة.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- يساهم التنظيم غير الرسمي في ممارسة الضغط على التنظيم الرسمي من أجل تحقيق مطالب وأهداف العاملين عن طريق بعض المطالبات التي قد تُسببُ بعض المشاكل للتنظيم الرسمي.
- تتباين التنظيمات غير الرسمية فيما بينها من حيث درجة الضغط الذي تمارسه والقوة التي تتمتع بها، ومن حيث مقدار تماسكها كمجموعة تعمل على تحقيق أهداف معينة.
- وانطلاقاً مما سبق، يظهر وجود فروقات واضحة بين أنواع التنظيم التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة، والتي يمكن إبراز أهمها في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>— ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.</li> <li>— يسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.</li> <li>— أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.</li> <li>— علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.</li> <li>— الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض.</li> <li>— يسعى إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.</li> <li>— أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.</li> <li>— علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.</li> <li>— الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.</li> </ul>

المصدر : (الشميري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 165)

غالباً ما يتواجد كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي إلى جانب بعضهما البعض في المؤسسة، فكلاهما يعتبر مهمّاً لاستمرارية المؤسسة، وذلك من خلال المساهمة في حلّ المشاكل وتوجيه الموارد المخصصة، وقد يسود أحدهما فيضغط على الآخر ليحدّ من فعاليته.

### سادساً- مراحل وخطوات التنظيم:

يعتبر التنظيم في المؤسسة عملية مُعقّدة وصعبة، حيث أنّها ستأخذ بعين الاعتبار العديد من العناصر التي تساهم في ضمان نجاح الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة، وكذا العديد من العوامل التي يُمكنُ أن يكون لها تأثير جديّ على ذلك، وبالتالي يتمّ التنظيم عن طريق عدّة مراحل وخطوات أهمها : (زعرع و تفرقيت، 2018 / 2019، صفحة 27 و 28) و (السنفي و العريقي، 2012، صفحة 171)

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

1. **تحديد الهدف** : يجب الإطّلاع على مجموع الأهداف والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، وذلك من أجل تحديد نوع وعدد الأنشطة الأساسية والفرعية في سياق وضع الإطار التنظيمي الذي يسمح بالوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، مع ضرورة أن يتم الإعلان عن الأهداف التي تسطيرها ضمن الخطة، إلى كافة الأقسام والمستويات في المؤسسة، وذلك حتى يُتاح للجميع إمكانية الإطّلاع عليها وفهمها بشكل واضح، وبالتالي إنجازها بسهولة، وكما هو مطلوب.
2. **تقسيم البرامج إلى أنشطة** : ينبغي على المسؤول عن عملية التنظيم في المؤسسة أن يقوم بتقسيم البرامج التي تم وضعها ضمن وظيفة التخطيط، إلى عدة أنشطة تكون واضحة وسهلة الإنجاز، حيث يتم تجزئة العمل إلى أنشطة رئيسية وفرعية، ووفقا لذلك يُمكن أن توضع قوائم مفصلة وشاملة خاصة بهذه النشاطات. وتتباين هذه النشاطات وفقا لطبيعة المؤسسة، صناعية أو تجارية أو غيرها، ليتم بناء على ذلك تحديد الوظائف الرئيسية والفرعية من حيث النوع والعدد كالوظيفة المالية، التسويقية، الإنتاجية....
3. **تجميع الأنشطة** : بعد عملية تجزئة العمل إلى عدة نشاطات رئيسية وفرعية، يتم إعادة تجميع الأنشطة المتشابهة والمتماثلة والتي تتطلب نفس الموارد في وحدات خاصة، بهدف تسهيل تنفيذها وتفادي التداخل في العمل، وخلق التعاون بين الأفراد. كما يتم في هذه الخطوة اختيار الهيكل التنظيمي الذي يلائم طبيعة الأنشطة والأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة.
4. **تحديد المسؤوليات لكل وحدة** : فبعد أن يتم تجميع الوحدات، تتم توضيح المسؤولية اللازمة لكل وحدة منها، ما ينتج عنه تحقيق الرضا والارتياح، وتقليل الأتكال في الأداء.
5. **تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة** : يتم في هذه المرحلة توفير وتخصيص وتوزيع الموارد على الأنشطة والوحدات التي تم تحديدها، بالشكل الذي يسمح بالتقليل من التكاليف، واستغلال الموارد بأفضل طريقة وشكل في إطار إنجاز الخطة الموضوعة وتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.
6. **تعيين الأشخاص لمختلف المناصب** : يتم توزيع الأفراد على مناصبهم بناء على ما يمتلكون من مؤهلات، والتي يشترط فيها أن تتماشى مع مُتطلّبات كل وظيفة أو نشاط.

### الجزء الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعبر الهيكل التنظيمي في غالب الأحيان عن الشكل الذي تنتجه عملية التنظيم، حيث مرورا عبر مراحل التنظيم المختلفة، يتم وضع بناء أو خارطة تبرز وتحدد في شكل واضح تقسيم المهام والمسؤوليات، وخطوط السلطة والاتصالات، والتي يطلق عليها غالبا الهيكل التنظيمي.

#### أولا- تعريف الهيكل التنظيمي:

بالرغم من الصورة الواضحة في الأذهان حول "الهيكل التنظيمي" بصفة عامة، إلا أنه لم يعرف إتفاقا بين الباحثين حول تعريفه، حيث يُعرّف "الهيكل التنظيمي" بأنه "مُخَطَّطٌ يُقَدَّمُ بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، وهو أحسن وسيلة للإعلام الداخلي، يوضح حالة كل عامل في المؤسسة" (عرباجي، 1996، صفحة 17)، وبالتالي فإن "الهيكل التنظيمي" هو بمثابة الصورة الرسمية التي تعكسُ نتيجة عملية التنظيم، أين يتم توضيح وتوثيق في شكل وثيقة رسمية، مجموع ما تملكه المؤسسة من وحدات، وموقع كل عضو بها وما عليه القيام به من أعمال.

وفي تعريف آخر تم الإشارة إلى أن "الهيكل التنظيمي" هو "ترتيب وتوضيح العلاقة بين الأجزاء والمواقع في المؤسسة، ويُقدَّمُ مبادئ توجيهية بشأن تقسيم العمل إلى أنشطة، الربط بين الوظائف المختلفة، التسلسل الهرمي، هيكل السلطة، التنسيق مع البيئة" (Ahmed, 2017, p. 31). أما (مينتزبرغ H.Mintzberg) فقد عرّف "الهيكل التنظيمي" بأنه "الإطار الذي يُحدِّد العلاقات بين الوظائف، الأنظمة، عمليات التشغيل، الأشخاص والجماعات التي تبذل جهودها لتحقيق الأهداف، فهو مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام منفصلة ومحددة، ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام" (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, May 02, 2016, p. 456). وفقا لذلك يعكس "الهيكل التنظيمي" مجموع العلاقات التنظيمية والوظيفية التي تربط بين أفراد المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الوحدات التي تُكوِّنها، وذلك عن طريق تقسيم العمل على الأفراد في المؤسسة، وتوضيح آليات التنسيق بينهم، وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تبرز سلسلة السلطة والتدرج الهرمي في المؤسسة المعنية، كل ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة المحيطة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.



في حين يضيف بعض الباحثين عنصري الرقابة والاستمرارية في "الهيكل التنظيمي"، أين يقصد به وفقا لذلك أنه "طريقة توزيع المسؤولية والسلطة، وتنفيذ إجراءات العمل بين أعضاء المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يُوجِّه كفاءة العمل ومبادرات الموظفين، ويُستقُّ بين الإدارة العليا والمرؤوسين لضمان تدفُّق الخطط والأهداف في المؤسسة من أجل رسم الخطط المستقبلية" (TRAN & TIAN, 2013, p. 230). و"الهيكل التنظيمي" أيضا هو "تخصيص أدوار العمل وآليات الإدارة، التي تخلق نمطا من أنشطة العمل المترابطة، وتسمح للمؤسسة بتنفيذ وتنسيق ومراقبة أنشطتها، فهي الوسيلة التي تُوضِّح بها المؤسسة حدود الأداء الفعال لأعضائها، من خلال تحديد المسؤوليات، والسيطرة على الموارد" (TRAN & TIAN, 2013, p. 230). والمقصود بذلك، أن "الهيكل التنظيمي" ليس محصورا فقط في ضمان تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف الأجزاء والوحدات في المؤسسة، وإنما يعتبر في الآن نفسه آلية لمتابعة تنفيذ الخطط الحالية، ورسم الخطط المستقبلية، كما يستخدم في الرقابة على مستوى أداء العمال والأداء التنظيمي ككل، من أجل تقييم عملية تنفيذ النشاطات في إطار ترشيد الموارد المتاحة.

وبناء على ما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل لـ "الهيكل التنظيمي" كما يلي "إطار يُوضِّح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكوَّن منها المؤسسة، مُرتبة على شكل مستويات تأخذ في الغالب شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتنساب التقارير عكس ذلك، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية".

### ثانيا- أبعاد الهيكل التنظيمي:

تستلزم كافة الهياكل التنظيمية في المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجمها وجود 03 مُكوّنات أساسية، حيث تتشابه فيها مع احتفاظ كُلِّ منها بخصوصياتها من حيث مستوى ودرجة كُلِّ بعد وهي: (الشاوي، 2009 / 2010، الصفحات 51 - 54) و (علاوي، 2017، صفحة 165 و 166) و (Detrie, 2005, pp. 413-416)

**1. التعقيد Complexity :** كما يُطلق عليه اسم تشتُّت الوظائف داخل المؤسسة، التسلسلات الهرمية، مستويات الإدارة، التشتت الجغرافي للوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، وغيرها. والمقصود بهذا البُعد هو حجم الاختلافات ودرجة التباين في الأنشطة والأنظمة الفرعية التي يشتمل التنظيم عليها، حيث أن

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

تقسيم العمل وتعدُّد الوحدات الإدارية والمستويات التنظيمية هو صورة تعكس وجود بُعد التعقيد في الهيكل التنظيمي، حيث يرتبط هذا الأخير بمفهوم التخصص بصفة كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لطرق التخصص المتنوعة هو الذي يُنشئ التعقيد بها، والذي تختلف درجته ومستوياته باختلاف نوع التخصص الذي تتبناه المؤسسة من خلال اختيار طريقة تقسيم العمل والنشاطات، حسب الوظائف أو حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية أو وفقا لاعتبارات أخرى، كلُّ ذلك بهدف تكيُّف المؤسسة مع كافة المواقع والتغيُّرات التي قد تواجهها في بيئتها. وعند جمع مُحصَّلة هذه التخصصات يبرز مفهوم التعقيد في الهيكل التنظيمي، والذي قد ينتج عن:

- التمايز الأفقي، وهو درجة التباعد الأفقي بين مختلف الوحدات أو الأقسام التي تضمُّها المؤسسة، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار اتجاهات أعضائها وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد للالتحاق بقسم معين، بمعنى هو تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة.
- التمايز العمودي، يقصد به عمق الهيكل التنظيمي، ويتم قياسه من خلال بعدد المستويات التنظيمية في المؤسسة، انطلاقا من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وكلما زادت درجة التخصص وتقسيم العمل، كلما زادت الحاجة إلى تنسيقه. كما يتأثّر التمايز العمودي بنطاق الإشراف، فكلُّما كان صغيرا كانت الهيكله طويلة، وازدادت درجة التمايز العمودي.
- التمايز الجغرافي، ويعني مدى انتشار المكاتب والوحدات والفروع التابعة للمؤسسة على رقعة جغرافية واسعة، وكلُّما زاد التوسُّع الجغرافي للمؤسسة، كلما زاد تعقيد هيكلها التنظيمي.

## 2. الرسمية Formalization: يتم في هذا البُعد قياس درجة اعتماد المؤسسة على القواعد والاجراءات في

إدارة سلوك الأفراد بها، فتشير الرسمية إلى مدى تجميع وتوثيق القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والوظائف، وتوضيح واجبات العاملين في المؤسسة وتوثيقها، فهي بذلك تتعلق بمحورين رئيسيين هما:

- المدى الذي وصل إليه التنظيم في وضع معايير نمطية للوظائف، وهو ما يطلق عليه ترميط الوظائف.
  - مدى تقيد التنظيم بتوجيه سلوك العاملين من خلال القواعد والاجراءات التي يضعها.
- وتمتلك أغلب المؤسسات دليلا تنظيميا يصف، بشكل تفصيلي أو مختصر، الهيكل التنظيمي ووظائفه، والروابط بين الوحدات، وأحيانا حتّى المهام التي يجب على كلِّ وحدة إنجازها، مع تحديد السلطة بدقّة، فيقوم كلُّ فرد بتأدية عمله في إطار حدود تم وضعها بعناية، ولا ينبغي عليه إهمالها أو تحطُّبها،

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

وحتى في حالة منح المدير بعض الحرية في عملية تسيير المؤسسة، إلا أنه يجب إضفاء طابع الرسمية على المهام والأهداف المسطرة، عن طريق تحديد مسؤولية الجميع. لكن تجدر الإشارة إلى أن وجود درجة عالية من الرسمية مع التطبيق الصار للقواعد والاجراءات في المؤسسة، قد ينعكس سلبا عليها، حيث يُقلل من الإبداع في العمل والتعلم المستقل، ويؤثرُ على درجة المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات.

**3. المركزية Centralization :** يقصد بـ المركزية درجة تركز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث يتم منح المراكز القيادية العليا حقوقا وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار، دون مشاركة من المستويات الدنيا والتي ليس لها الحق في التصرف أو اتخاذ القرار دون العودة إلى السلطة العليا. بينما تشير اللامركزية إلى توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وفقا لقواعد وضمن حدود واضحة. ولدرجة المركزية أو اللامركزية المعتمدة في المؤسسة تأثير كبيرا على بناء وتصميم الهيكل التنظيمي، ف المركزية تُقدّم السياق العام للسياسات والاجراءات والعمليات الإدارية والتشغيلية، مع تحقيق التنسيق المطلوب بين الأنشطة المتعددة، وذلك تحت رقابة فاعلة لكافة العمليات، في حين أن اللامركزية تتيح تسريع القرارات التشغيلية، حيث يتم إصدارها في المستوى أو الوظيفة التي تحتاج إليها دون أن يتم تحويل كل القضايا إلى الإدارة العليا، وقد ترفع اللامركزية من معنويات العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة المسؤولية والسلطة وفقا للمراكز التي يشغلونها، وفي نفس الوقت تمنح للمديرين في السلطة العليا نوعا من الاستقلالية، بما يساعدهم على حلّ المشكلات بشكل أفضل.

### ثالثا- أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي هو المرآة العاكسة لعملية التنظيم في المؤسسة، وبذلك يعدّ الهيكل التنظيمي في المؤسسة ذو أهمية بالغة في استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها، وتظهر هذه الأهمية في: (جريم، 2006، صفحة 47 و48) و (علاوي، 2017، صفحة 164)

✓ الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في توضيح شكل المؤسسة، كما يساعدها في القيام بعملية التحليل لعملياتها، حيث أن الهيكل التنظيمي يُؤثرُ على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، إضافة إلى الرفع من معنويات العاملين في المؤسسة وتحقيق رضاهم، وذلك عن طريق تشجيع مشاركة أعضاء المؤسسة بشكل فعال، مع تفعيل الأداء التنظيمي.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- ✓ يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة هادفة في يد المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ✓ يسمح الهيكل التنظيمي بالتطبيق العملي للخطة التي تم رسمها، مع ضمان نجاحها، عن طريق تحديد مجموع الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها، إضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- ✓ يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل أداء الأعمال ومختلف الأنشطة، مع العمل على تطوير العمليات والحد من مسببات عرقلتها، عن طريق التنسيق بين الأقسام والوحدات التي تضمها المؤسسة، بما يضمن انسياب العمل واستمرار المؤسسة.
- ✓ يساعد الهيكل التنظيمي على التقليل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد في المؤسسة، حيث يجعلهم الهيكل التنظيمي ملتزمين ومقيدين بمطلبات المؤسسة، حيث أنه يوضح ويحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، ما يعمل على تقليل المشاكل بين الأفراد.
- ✓ يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي يتم في إطارها اتخاذ القرارات الرئيسية.
- ✓ يتم من خلال الهيكل التنظيمي تحديد أدوار كافة الأفراد في المؤسسة، مع إعلامهم بما هو منتظر من كل منهم، وذلك في إطار الاستخدام الأمثل للموارد التي تتوفر عليها المؤسسة، بما يحد من التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال، ما يساهم أيضا في تقليل الغموض واللبس لدى العاملين.
- ✓ توفير الرقابة على الأنشطة وتوضيح الأبعاد الرأسية والأفقية، مع تحقيق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- ✓ يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ✓ يعكس الهيكل التنظيمي أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة، وخصائص البيئة المحيطة بها، وإمكاناتها.
- ✓ يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق المرونة والاستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة، وكذا احتياجات العاملين وباقي أصحاب المصلحة، مع التقليل من تكلفة التشغيل ودعم الإنتاجية في نفس الوقت.

### رابعا- أشكال الهياكل التنظيمية:

إن شدة المنافسة والتغيرات في بيئة الأعمال فرض على المؤسسة أن تجتهد لتجد ما يسمح لها بالتكيف والتماشي مع ذلك، حتى تستمر في البقاء والتنافس، مع النجاح في التوسع والنمو، وقد كان ذلك منذ بدايات ظهور المؤسسة وإلى غاية اليوم، وهو ما أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة على مدى التاريخ في أساليب العمل والإدارة، وهو ما انعكس أيضا على شكل وطبيعة وخصوصية الهيكل التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على القيام بذلك، فعرف بدوره عدّة أشكال، لا تزال في أغلبها متواجدة إلى غاية اليوم، والتي يمكن إجمالها في:

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

1. **الهيكل التقليدي:** تتميز بكونها الأكثر انتشارا بين المؤسسات، وعادة ما تكون نقطة انطلاق كافة المؤسسات في بداية نشاطها وفي تنظيم مواردها، وبالرغم من التطورات التي أعقبتها، إلا أنها الهياكل التقليدية لا تزال صالحة للاستعمال في الوقت الحاضر، ومن أهمها:

1.1. **الهيكل الوظيفي (Functional structure):** يعتبر هيكلا بسيطا نوعا ما وهو نقطة بداية عملية الفصل بين المهام في المؤسسة، أين يتم تجميع الأنشطة والمهام المتشابهة في إدارة واحدة، وذلك وفقا للتشابه في الواجبات والأهداف المسطرة، يتميز بأن المسؤوليات فيه واضحة حيث يتم تحديدها بصفة دقيقة لكل وحدة إدارية أو مسؤول في المؤسسة. ويهدف الهيكل الوظيفي إلى تحقيق مبدأ التخصص في العمل، فالمحور الأساسي له هو التخصص الوظيفي الذي يُعزِّز تحقيق الكفاءة والفعالية التقنية والفنية. (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, May و BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 89) 02, 2016, p. 457)

1.2. **الهيكل التقسيمي (Divisional structure):** يتم في هذا الهيكل التنظيمي التنازل عن جزء من سلطات وصلاحيات مركز المؤسسة إلى الأقسام والوحدات الأخرى، فيتم تقسيم المهام والنشاطات وفقا لمعايير أخرى غير الوظيفة، كنوع المنتجات، الزبائن، الأسواق، المناطق الجغرافية وغيرها، وذلك للأهمية البالغة للمعيار مقارنة بالنشاط (BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 90). ومن أهم الأنواع التي يتضمنها هذا الصنف ما يلي: (مسلم و عمر، 2007، الصفحات 120 - 122)

1) **الهيكل السلعي (أو حسب المنتجات):** ويطلق عليها اسم "الهيكل متعدد الأقسام"، ويعتمد على نوعية المخرجات، فيتم تجميع العاملين الذي يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل في قسم مستقل، ووفقا لذلك يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين في قسم واحد.

2) **الهيكل حسب الزبائن:** يقوم هذا الهيكل على تجميع كل الأنشطة التي ترتبط بشريحة معينة من الزبائن في قسم واحد، وغالبا ما يتم استخدام هذا الهيكل إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق مجموعات الزبائن المختلفة.

3) **الهيكل الجغرافي:** يعتمد هذا الهيكل على الموقع الجغرافي لأنشطة العمل، فيتم تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية في قسم مستقل، فقد تختلف أذواق وتوجهات الزبائن من حسب المناطق، وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عددا من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق مخرجات المؤسسة في المنطقة التي تعمل بها. ويناسب هذا الهيكل البيئة المتغيرة، والمؤسسات كبيرة الحجم ومتعددة الجنسيات.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

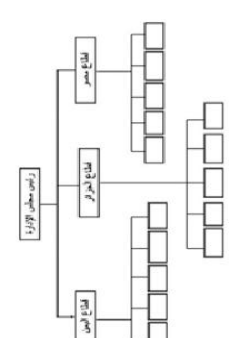
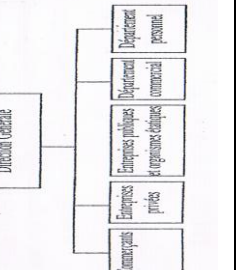
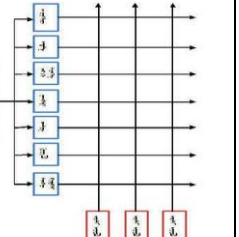
1.3. الهيكل المصفوفي (Matrix structure): يعتبر أولى الخطوات في التحول نحو الهياكل الحديثة، يقوم على تركيب الهياكل الوظيفية والهياكل وفقا للأقسام، أين يعمل على الاستفادة من مزايا الهيكلين وتجاوز عيوبهما، عن طريق الجمع بين كفاءة الهيكل الوظيفي ومرونة وحساسية الهيكل القسيمي (BALLAND & BOUVIER, 2008, p. 90). في هذا النوع من الهياكل، يكون لكل مدير من مديري خطوط الإنتاج ومديري المجالات الوظيفية سلطات متساوية في المؤسسة، ويقوم العاملون في الوحدات المختلفة بتقديم تقارير الإنجاز لكل منهما. ويتم اللجوء إلى الهيكل التنظيمي المصفوفي إذا كانت هناك حاجة لمشاركة خطوط الإنتاج المختلفة في موارد محددة أو نادرة، وهو يناسب المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة المتخصصة في إنتاج عدد محدود من المنتجات. فهو يتماشى مع البيئة المعقدة وغير المؤكدة، التي تستلزم التنسيق بصورة سريعة، مع السرعة في تبادل المعلومات رأسيا وأفقيا. (مسلم و عمر، 2007، صفحة 124)

ويمكن إجمال أشكال، مزايا وعيوب الهياكل التقليدية المذكورة سابقا في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية التقليدية

الإسم	شكل الهيكل التنظيمي	مزايا الهيكل التنظيمي	عيوب الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي الوظيفي		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق كفاءة الأداء من خلال التخصص.</li> <li>- يعكس الوظائف والتي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل.</li> <li>- يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.</li> <li>- يساعد المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل.</li> <li>- بسيط وسهل وتم اختياره خلال عقود طويلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المؤسسة.</li> <li>- المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.</li> <li>- زيادة أعباء رئيس المؤسسة.</li> <li>- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.</li> <li>- تقلل من الاهتمام الواجب اعطاءه للمنتجات/العملاء/الأسواق/مناطق محددة.</li> </ul>
الهيكل التنظيمي على أساس (المنتج)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو خط إنتاجي معين.</li> <li>- يسهل استعمال رأس المال والمهارات والخبرة المتخصصة.</li> <li>- يسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات.</li> <li>- يحدد مسؤولية الربح على مستوى القسم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية عند تنفيذه.</li> <li>- صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.</li> </ul>

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

<p>- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية. - زيادة احتمال قيام بعض المناطق بإتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة. - يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا.</p>	<p>- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة. - المساعدة على اتخاذ القرارات. - التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته. - الاستفادة من الإمكانيات والمواد المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.</p>	 <p>الهيكل التنظيمي الجغرافي</p>
<p>- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس العملاء، وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس مختلفة. - احتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المختصة..</p>	<p>- تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء ما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة - إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم.</p>	 <p>هيكل تنظيمي على أساس الزبائن</p>
<p>- خضوع الفرد لرئيسين هما الإدارة الوظيفية ومدير المشروع. - يخلق ضغطاً على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.</p>	<p>- مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية. - تحقيق التوازن بين الوقت والتكاليف. - وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة.</p>	 <p>هيكل تنظيمي مصنفوني</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على: (مسلم و عمر، 2007، الصفحات 119 - 124) و (Hounounou, 2011, pp. 66-77)

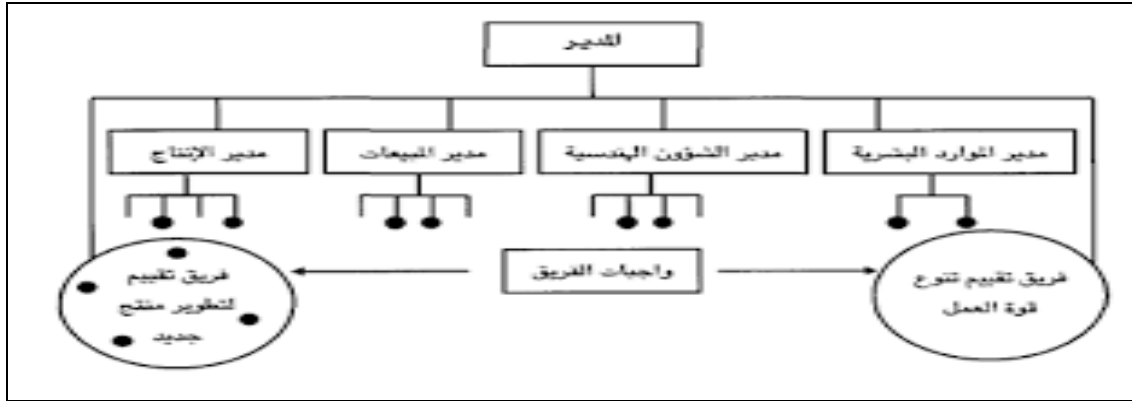
**2. الهياكل الحديثة:** لجأت المؤسسة إلى إبداع هياكل تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال منها انتشار العولمة وتعقد الأسواق، وتغلغل التكنولوجيا في كافة ممارسات وجوانب العمل اليومية للمؤسسة، إضافة إلى الاختلاف المتسارع في أذواق المستهلكين وظهور أنماط استهلاكية جديدة، فبرزت بذلك العديد من الهياكل الحديثة التي تحمل خصائص مختلفة عما ألفته المؤسسة في هياكلها التقليدية. ومن أهم الهياكل التنظيمية الحديثة للمؤسسة ما يلي:

**1.2. هيكل الفريق أو الهيكلة باللجان (Team Structure):** تقوم المؤسسة في هذا الهيكل بتشكيل فرق عمل توكل إليه مسؤوليات ومهام لحل المشاكل التي تواجهها واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، إذ يساعد هذا النوع من الهياكل التنظيمية المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية التي لا يمكن للهيكل الساكنة أن تتماشى معها. ويسعى هيكل الفريق على الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة، فهو يقوم على افتراض أن بإمكان الأفراد العاملين في قسم المالية والإنتاج وما شابه، أن يساهموا بأفكارهم في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المؤسسة، والعكس صحيح. ويمكن أن تكون فرق

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

العمل التي تم تشكيلها فرقا دائمة أو مؤقتة مرتبطة بمشكلة أو مشروع معين فقط، يتم حلُّ الفريق بانتهاؤها (العلاق، 2008، صفحة 209 و 210). ويظهر هيكل الفريق في الشكل التالي:

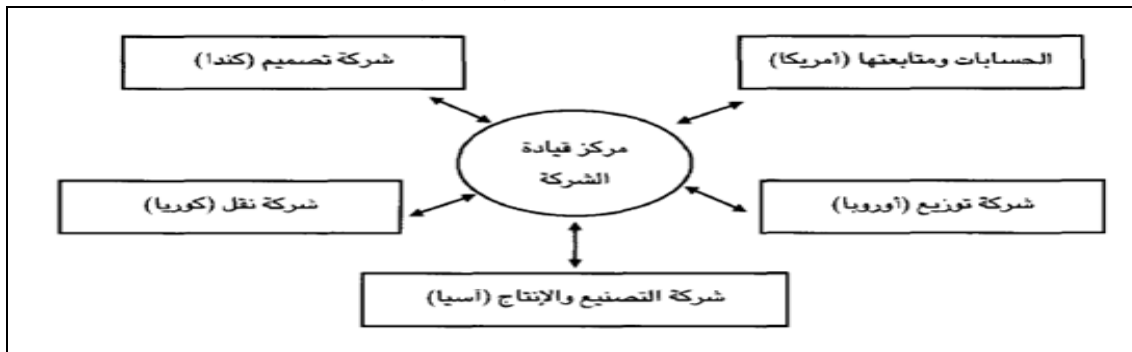
الشكل رقم 04: هيكل الفريق (الهيكل باللجان) للمؤسسة



المصدر: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 375)

2.2. الهيكل الشبكي (Network structure): يتميز الهيكل الشبكي بالتعقيد، يقوم على أساس تواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى مستقلة عنه ومتعاقدة معه لتولّي وظائف رئيسية. ويتم اللجوء إلى تشكيل الهياكل الشبكية عندما تُواجه المؤسسات تغييرات سريعة في التكنولوجيا ودورات حياة قصيرة للمنتج وأسواق متفرقة ومتخصصة، حيث يتم في إطار هذا الهيكل، توزيع الأصول المطلوبة بين بعض شركاء الشبكة، فلا توجد مؤسسة قائمة لتوليد المنتجات أو الخدمات، وإنما تلعب المؤسسة دور المنسق الذي يربط من خلال علاقاته، مختلف الشركاء كالمعملاء والموردين، ويتم إنشاء نوع من نظام السوق الحرة، التي يتم فيها تداول السلع بين شركاء المؤسسة صاحبة الهيكل الشبكي (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, May 02, 2016, p. 457). ويتم توضيح شكل الهيكل الشبكي فيما يلي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي الشبكي للمؤسسة



المصدر: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 376)

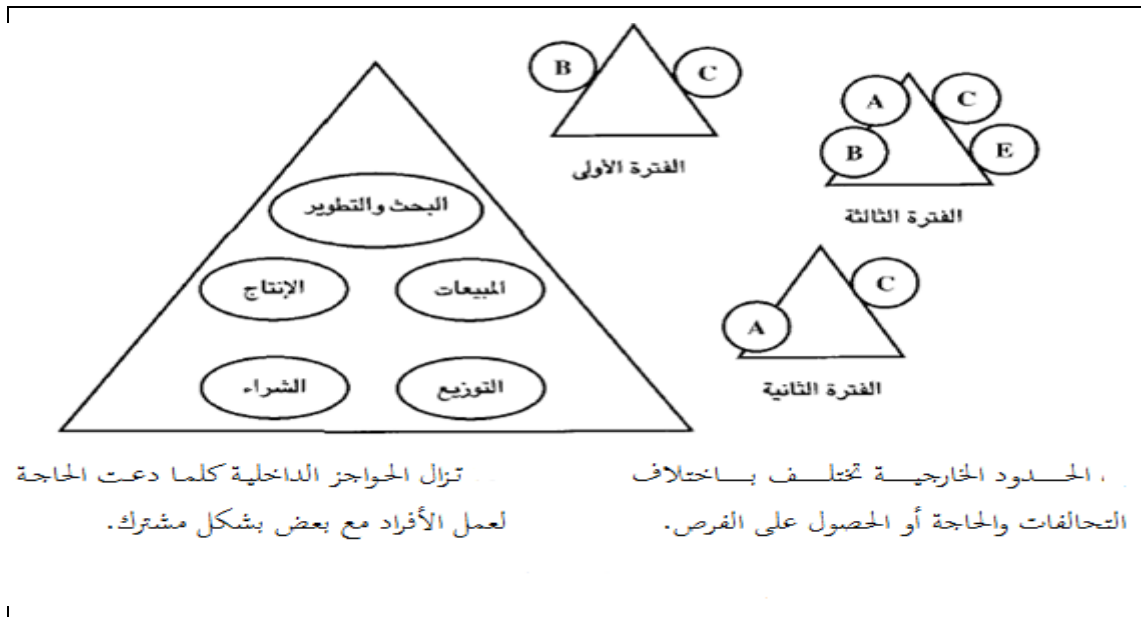


## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

3.2. الهيكل الافتراضي أو اللامحدود (Virtual structure): نتج هذا الهيكل التنظيمي من خلال انتشار وجود مؤسسات افتراضية تعمل في الفضاء الإلكتروني وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملياتها، والتي أزيلت فيها الحواجز الداخلية بين أقسام المؤسسة، والحدود الخارجية التي تفصل بين المؤسسة ومحيطها، وقد يكون هذا التنظيم مزيجاً من الهيكل الشبكي وهيكل اللجان، مع إضافة الصفة المؤقتة له. ومن شروط استخدامه، أن تكون المؤسسة تعتمد في عملها على تكنولوجيا حاسوبية ورقمية متطورة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة، مع دمج الإدارات وخلق فريق عمل يتم تزويده بكافة المستلزمات التي تتيح له أداء عمله بكفاءة وفعالية، كما يشترط هذا الهيكل وجود لائبروقراطية عالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. وبالتالي يُؤدّي الهيكل الافتراضي إلى إطاحة الحدود العمودية واستبدالها بترتيبات تُسرّع من اتخاذ القرارات، ومنها إنشاء فرق العمل على خط تسلسلي واحد، والإطاحة بالحدود الأفقية واستبدالها بترتيبات تُنظّم النشاطات على أساس متطلبات العمل وليس متطلبات القسم، مع استخدام التحالفات الاستراتيجية مع الموردين، وإقامة علاقات شبكية مع الزبائن على أساس سلسلة الخدمات وتناسبها مع رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن (الشاوي، 2009/2010، صفحة 99 و100).

ويظهر فيما يلي الشكل المفترض للهيكل الافتراضي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي الافتراضي (اللامحدود) للمؤسسة



المصدر: (العامي و الغالي، 2008، صفحة 378)

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

وبالتالي يظهر أن لكل هيكل تنظيمي مميزات خاصة تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها، فتعمل المؤسسة على اختيار أحد هذه الهياكل الحديثة وفقا لما يتيح له من فوائد وما يحمله من إيجابيات، مع موازنة ذلك والأخذ بعين الاعتبار الجانب السلبي والعيوب التي تُميّزُ كلاً منها. ويمكن توضيح أهم مزايا وعيوب الهياكل الحديثة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: أشكال ومزايا وعيوب الهياكل التنظيمية الحديثة

نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
هيكل الفريق أو هيكل اللجان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليل الحواجز بين الأقسام مما يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.</li> <li>- سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات واتخاذ القرارات.</li> <li>- إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق.</li> <li>- زيادة العلاقات الجانبية.</li> <li>- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العمال واندماجهم.</li> <li>- تقليل التكاليف الإدارية.</li> <li>- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.</li> <li>- دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية بالاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة.</li> <li>- تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة، وتوسيع آفاق المديرين وجعلهم قادرين على فهم مجمل نشاطات المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعقد اجراءات فرق العمل.</li> <li>- صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل الفريق.</li> <li>- وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين ولعدم مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات.</li> <li>- اللامركزية تشعر المدير بأنه فقد جزءا من صلاحياته.</li> <li>- حدوث تضارب في الولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.</li> <li>- يستنزف وقتا كبيرا في جلسات طويلة.</li> <li>- الحاجة للموارد الكثيرة.</li> <li>- تحتاج إلة تنسيق فعال بين مختلف الوحدات.</li> </ul>
الهيكل الشبكي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تساعد على ترشيح المؤسسة.</li> <li>- سيطرة أكثر على التكاليف وتخفيض التكاليف الإدارية.</li> <li>- الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج.</li> <li>- تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة ولو بعدت المسافة.</li> <li>- القدرة على المنافسة.</li> <li>- مرونة في العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلما كانت الشبكة كبيرة كلما أصبحت عملية الرقابة والسيطرة صعبة.</li> <li>- يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة - إن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل.</li> <li>- إمكانية وجود مخاطر جدية باختيار المؤسسة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة إلى متعاقدين أو جهات خارجية.</li> </ul>
الهيكل اللامحدود أو الافتراضي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من الخبرات في كل مكان.</li> <li>- مرونة عالية واستجابة سريعة.</li> <li>- اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.</li> <li>- لا واجبات رسمية محددة ولا روتين.</li> <li>- تقاسم المعرفة والخبرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة السيطرة.</li> <li>- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة.</li> <li>- تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية.</li> <li>- تتطلب اتصالات فعالة وتكنولوجيا متقدمة.</li> <li>- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.</li> </ul>

المصدر: (العلاق، 2008، صفحة 209 و 210) و (العامري و الغالي، 2008، الصفحات 375 - 378)

### خامسا- العوامل المحددة لاختيار الهيكل التنظيمي:

تُبرزُ أشكال الهياكل التنظيمية المختلفة التي تعرفها المؤسسات، عدم وجود نمط واحد قابل للتطبيق على كافة المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة ومستوى نشاطها، بل تتباين الهياكل التنظيمية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل أو المُحدِّدات أثناء تصميم وبناء الهيكل التنظيمي، والتي يمكن إجمال أهمها فيما يلي: (ياسف، جوان 2013، الصفحات 142 - 144)

**1. استراتيجية المؤسسة:** تسعى المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن أي اختيار أو تصميم للهيكل التنظيمي يجب أن ينطلق من أهدافها واستراتيجيتها حيث أن أي تغيير يطرأ عليها يعني تغييرا في الهيكل التنظيمي، فكل استراتيجية جديدة تستلزم هيكلًا جديدًا، أو على الأقل هيكلًا مُعدَّلًا وفقا للتوجُّه الجديد، ففي حال الاحتفاظ بالهيكل القديم في إطار اعتماد استراتيجية جديدة، فسيؤدِّي ذلك إلى عدم الكفاءة، وبالتالي يجب أن تتبع وتدعم مُكوّنات وطبيعة الهيكل التنظيمي، طبيعة التوجُّهات الاستراتيجية للمؤسسة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار والثبات فإن الخطط والبرامج عادة ما تكون روتينية متكررة، فيكون الهيكل التنظيمي المعتمد أكثر رسمية ومركزية، أما إذا كانت المؤسسة تتوجُّه نحو التوسُّع، فإن الهيكل التنظيمي المناسب يكون أكثر مرونة وتكيفًا مع التغيُّرات، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التوسُّع.

**2. حجم وعمر المؤسسة:** يختلف الهيكل التنظيمي لمؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، من حيث عدد المستويات الإدارية ومستوى التخصص بالوظائف، ويكون الاختلاف من حيث المعيارية والإجراءات وقواعد العمل، ونطاق الإشراف ودرجة اعتماد المركزية واللامركزية في الإدارة. وتشير الدراسات إلى أنه كُلمّا كانت المؤسسة قديمة أو ذات حجم كبير، كُلمّا اتجه سلوكها نحو الرسمية بصفة أكبر، وزاد اعتمادها على الاجراءات والسياسات التنظيمية، وكلما كبر حجم المؤسسة كلما زاد حجم وحداتها، وكان هيكلها التنظيمي أكثر وضوحا وتفصيلا، لأن المهام تكون أكثر تخصصا، والوحدات أكثر تمايزا.

كما أن المؤسسة لا يمكن أن تعتمد على هيكل تنظيمي واحد فقط معياري طيلة فترة حياتها، حيث أن لكلِّ مرحلة منها ما يناسبها من الهياكل التنظيمية، وذلك بناء على النشاط الذي تمارسه في كل مرحلة، وحجمها وامتدادها. فعادة في بداية وجود المؤسسة، يتم الاعتماد على هيكل بسيط فقط كونها تكون غالبا صغيرة الحجم، لتزيد أبعاد هذا الهيكل وتتطور خلال مرحلة النمو أين تتوسَّع وتنتشر جغرافيا حتى

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

تصل إلى قمة نجاحها (مرحلة النضج) أين تُصبح أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، ما يستدعي اعتماد هيكل تنظيمي أكثر رسمية مع ظهور مستويات إدارية جديدة، بينما في المرحلة الأخيرة من دورة حياة المؤسسة، يعمل المديرين على تحقيق الكفاءة من خلال ترشيد استخدام الموارد، فيختارون هيكلًا تنظيميًا أكثر مرونة وقدرة للاستجابة لمتطلبات البيئة، بسبب حاجة المؤسسة للإبداع والتجديد لتفادي الانحدار.

**3. النظام التقني أو التكنولوجيا المستخدمة:** لنوع النظام التكنولوجي المستخدم تأثير كبير على اختيار نوع الهيكل التنظيمي، لأن التكنولوجيا تنعكس بشكل مباشرة على علاقات الأفراد في المؤسسة، ودرجة ومستويات الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية والأداء وغيرها، فالتكنولوجيا لها تأثير على درجة التطور والتعقيد والرسمية والمركزية الذي يتسمُّ بها الهيكل التنظيمي، فإذا تم استعمال التكنولوجيا كعامل تنظيمي، يكون العمل رسمياً ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر بيروقراطية، وكلما كان الهيكل الإداري مُتقدماً ومُفصلاً، كلما تم اعتماد اللامركزية بدرجة أكبر، ويزيد معها أهمية استخدام آليات الربط والتنسيق. ضف إلى ذلك، أن تصميم الهيكل التنظيمي يتأثر بتكنولوجيا التصنيع التي تتبناها المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل وفقاً لنظام إنتاج الدفعات الصغيرة والعمليات المستمرة، تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة وأقل رسمية ومركزية، بينما المؤسسات التي تعمل وفقاً للإنتاج الواسع فهي تميل نوع الهياكل التنظيمية الأكثر ثباتاً، أين يزيد فيه مستوى التعقيد والرسمية والمركزية.

**4. بيئة المؤسسة:** تعتبر البيئة من أكثر العوامل المؤثرة في اختيار شكل الهيكل التنظيمي، فالبيئة التي تتميزُّ بالعدوانية تدفع المؤسسة إلى اختيار هيكل شديد المركزية لفترة مؤقتة للدفاع عن موقعها ومصالحها، إضافة إلى أن البيئة تُوفِّر المعلومات الكافية عن الأسواق والعملاء بما يتيح للمؤسسة إمكانية اختيار هيكل قائم على أساس العملاء أو الأسواق لتحقيق اقتصاديات الحجم. وبصفة عامة كُلمَّا كانت البيئة تتسم بالديناميكية والتغير، كُلمَّا كانت الهياكل التنظيمية أكثر مرونة، وذات درجة التقنين والرسمية منخفضة، بينما البيئات المستقرة والهادئة والتي لا تعرف تقلُّبات كبيرة، فإنما تدفع المؤسسات إلى اختيار هياكل تنظيمية أكثر استقراراً تتميزُّ بدرجة أكبر من الرسمية والتقنين، مع استخدام الأسلوب المركزي في الإدارة.

**5. السلطة والسيطرة:** ويقصد بها السلطة الداخلية والسلطة الخارجية، حيث يقصد بهذه الأخيرة طبيعة تسيير الاقتصاد والسوق بشكل كلي، والذي يكون له بالغ الأثر في اختيار الهيكل التنظيمي، فقد تفرض الرقابة الخارجية الشديدة على المؤسسة أن تختار هيكلًا تنظيميًا يتميزُّ بدرجة كبيرة من الرسمية والمركزية. أما

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

السلطة الداخلية فتشير إلى طبيعة التوجُّه والتعامل مع السلطة داخل المؤسسة من قبل الأعضاء بها، خاصة أولئك الذين لهم مناصب في قمة الهرم أين تزداد صلاحياتهم، فتعكس سياساتهم واتجاهاتهم وقناعاتهم على اتخاذ قرار اختيار الهيكل التنظيم الذي يناسب المؤسسة، فإذا كان توجُّه أصحاب القرار أو الإدارة العليا نحو الرغبة في التحكُّم التام في القرارات والاجراءات، فسيفضُّلون الهيكل المركزي بصفة كبيرة، بينما قد يلجأ بعض المدراء إلى اختيار هيكل تنظيمي فقط بسبب شهرته وانتشاره وشيوعه بين المؤسسات، حتى ولو لم يتماشى مع خصوصيات المؤسسة. فيظهر بذلك أن عملية اختيار الهيكل التنظيمي لا تتأثر فقط بعوامل موضوعية، بل يمكن أن يكون للآراء والمواقف الشخصية تأثير في ذلك.

وبسبب هذه الاختلافات، وجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بجملة من الخصائص التي تسمح له بالمساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة، ومن أهمها: (الشماع و محمود، 2007، صفحة 165) و (Ahmed, 2017, p. 31)

- ✓ **التوازن:** أي ضرورة أن يضمن الهيكل التنظيمي اعلاقات متوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات التي يتم منحها للأفراد في المؤسسة، إضافة إلى التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، ووحدة الأوامر التي تصدر من مختلف المستويات الإدارية، وهو ما تشير عليه مبادئ التنظيم.
- ✓ **الاستقرار والمرونة:** فالهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلاً وقادراً على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تماشياً مع التغييرات الداخلية والخارجية المستجدة، بمعنى أن يكون قابلاً للتكيف مع التغييرات البيئية، لكن في نفس الوقت، ينبغي أن يكون ثابتاً ومستقراً في الحالات العادية.
- ✓ **الاستمرارية:** أي ضرورة الاعتماد على القواعد العلمية الرصينة في بناء الهيكل التنظيمي، مع توخي الدقة في تشخيص البيئة الحالية واستشراف المستقبل، دون أن يتعرَّض الهيكل التنظيمي إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك المؤسسة.
- ✓ **الوضوح والفهم:** بمعنى أن يكون الهيكل التنظيمي واضحاً، وليس به لبس أو غموض حول مهام الأفراد وأسلوب عملهم، والعلاقات بينهم ومصادر المعلومات. كما يجب أن يُوفَّر الهيكل التنظيمي صورة واضحة عن كيفية تناسب عملهم داخل المؤسسة.

### الجزء الثالث: العلاقات التنظيمية في المؤسسة

يقوم الهيكل التنظيمي في المؤسسة على خطوط تُوضَّح العلاقات التي تحكم التعاملات بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، إضافة إلى تحديد توزيع ومستوى السلطات والمسؤوليات بها.

#### أولاً - السلطة والمسؤولية:

تعتبر السلطة والمسؤولية من أهم المبادئ والمفاهيم التي تهتم بها عملية التنظيم في المؤسسة، وتلعب دوراً مهماً في ضمان السير الحسن دون تداخل ودون عشوائية بها.

**1. تعريف السلطة والمسؤولية:** تعرف "السلطة" بأنها أحد أوجه الخطوط التنظيمية التي تُعبَّر عن مشروعية قيادة المؤسسة والمرؤوسين، وإصدار التعليمات والإرشادات، وإتخاذ القرارات الملزمة والمعنية بتوجيه تصرفاتهم لتنفيذ برامج الأداء المحددة والمكلفين بها. وبصيغة أخرى السلطة هي قوة التأثير أو إعطاء الأوامر وقيادة الآخرين مع توقُّع كامل بأنهم سيفعلون ما يطلب منهم (رضوان، 2013، صفحة 51).

بينما "المسؤولية" فهي قبول في صورة ملزمة، من طرف المرؤوسين، بتحمُّل أعباء ومهام أداء الأعمال الموكولة إليهم، وفقاً لخريطة سير العمليات، لتحقيق الأهداف المنتظرة، مع التزامهم بالمساءلة عن نتائج أعمالهم، وما قد تنطوي عليها من أخطاء أو انحرافات في غير صالح المؤسسة (رضوان، 2013، صفحة 52).

وبالتالي يهتم المدير في المؤسسة، عن طريق وظيفة التنظيم، بتحديد حجم السلطات الممنوحة لكل فرد في المؤسسة، وما يرافقها وما يقابلها من مسؤوليات، كون أن السلطات الزائدة دون مساءلة حقيقية، يعني التعسُّف في استخدامها، بينما المسؤوليات الكثيرة دون سلطة حقيقية وموازية لها، تعني أعباء إضافية على المدير أو الفرد الذي تمنح له، دون فعالية حقيقية، بسبب غياب السلطة التي تتيح القيام بالمهام.

**2. أنواع السلطة في المؤسسة:** تختلف أنواع السلطات التي تتواجد في المؤسسة، باختلاف حجم المؤسسة، ومستويات هيكلها التنظيمي، فكلما كانت المؤسسة صغيرة والهيكل التنظيمي بسيطاً، كلما ارتكزت السلطات في نوع واحد فقط يضمن سير العمل، بينما تعقد الهيكل التنظيمي بسبب اتساع ونمو نشاطات وأعمال المؤسسة، قد يستدعي اللجوء إلى إضافة سلطات أخرى تنتجها عملية التنظيم، يمكن توضيحها فيما يلي: (الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين: التنظيمي الإبداعي، 2005، صفحة 47 و48) و (جلال، 2016، الصفحات 37 - 41)

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

2. 1. سلطة استشارية: وهي سلطة مساعدة تقتصر على إبداء الرأي، حيث تُمنح لأقسام إضافية هي أقسام استشارية لها سلطة تتميز بطابع النصح والإرشاد فقط، وليس لها أي سلطة مباشرة على الأقسام الأخرى، حيث تكون هذه الأقسام متخصصة في مجالات كالبحوث أو الشؤون القانونية، وتهتم بإعداد الدراسات والأبحاث المختلفة التي ترى أنها مفيدة للأقسام التنفيذية، فتُقدّم هذه التوصيات إلى الرئيس، الذي يُحوّلها إلى قرارات إن رآها مناسبة وضرورية.

2. 2. سلطة تنفيذية (مباشرة): تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات، وتستمد هذه السلطة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي. وتنساب السلطة التنفيذية من الأعلى إلى الأسفل، أي من الرئيس إلى المستويات الإدارية الأدنى منه.

2. 3. سلطة وظيفية: هي السلطة الممنوحة لقسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة، كما تتعلق بدرجة الخبرة والمهارات الفنية والإدارية التي يتمتع بها صاحب القرار، وتمنح هذه السلطة لصاحبها حق إصدار الأوامر في الحالات التي تتعلق بنطاق تخصصه. فعلى سبيل المثال يمتلك قسم الموارد البشرية سلطة وظيفية على كافة الأقسام في المؤسسة فيما تعلق بالوظائف المرتبطة بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

### ثانياً- تفويض السلطة:

عادة ما يترافق مصطلح "السلطة" في المؤسسة، بمفهوم "تفويض السلطة" خصوصاً بعد تزايد المناوأة بضرورة إشراك العاملين في صنع القرار وتنفيذه.

1. تعريف تفويض السلطة: يقصد به انتقال سلطة أداء بعض الأعمال والمهام من المشرفين والقادة إلى المساعدين والمرؤوسين، وما يستلزمه ذلك من اتخاذ قرارات تصويب هذا الأداء. فهي عملية مزدوجة تتم في إطار ثنائي بين المشرف والمرؤوس، ينال بناء عليها هذا الأخير بعض سلطات المشرف، والحق في أداء بعض أعماله، مع استمرار المتابعة والتأكد من تنفيذ وإنجاز كل ما تم تكليفه به، وفقاً للخطوط المحددة بخصوصها (رضوان، 2013، صفحة 53).

ومن اللازم أن يكون هناك مجموعة من الوسائل التي يتمكن من خلالها المدراء من مراجعة الأعمال التي تم تفويضها، بشكل دوري، فما دام تفويض السلطة ضرورياً مع ازدياد حجم المؤسسات، فيشترط توفّر متابعة دقيقة ومستمر، تدخل ضمن جدول أعمال المدير الذي فوض سلطته، بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية، وذلك حسب المجال الذي فوض فيه السلطة، والواجبات التي فوضها لمرؤوسيه، حيث تجدر الإشارة إلى

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

أن عضو في المؤسسة أو في الفريق يتحمّل مسؤولية العمل الذي فُوّض فيه، لكن في نهاية الأمر فإنه يوجد مدير واحد فقط من يتحمّل المسؤولية الكاملة، ويعطي الكلمة الأخيرة (تيد، 2021، صفحة 57).

2. **فوائد تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة من قبل المدراء في المؤسسة، له العديد من الفوائد والإيجابيات التي تنعكس على المؤسسة وأفرادها، منها: (جلال، 2016، الصفحات 224 - 226)

✓ يعتبر حافظاً قويا للمرؤوسين على استخدام كل طاقاتهم وقدراتهم من أجل إخراج العمل المطلوب منهم بأفضل شكل، فتصبح وظائفهم أهدافاً لهم، بدلاً أن تكون الوظيفة أداة لتحقيق أهدافهم، فيتحقّق الولاء للمؤسسة.

✓ يتيح تفويض السلطة وقتاً حُرّاً وفائضاً للمديرين، حيث أن المشاكل البسيطة سيتم التقرير بخصوصها في المستويات الدنيا، ليتفرّغ المديرين في المستوى الأعلى إلى دراسات القرارات التي تخصّ مستقبل المؤسسة وتطويرها.

✓ يسمح تفويض السلطة بتحقيق السرعة في الأداء، فعند ظهور مشكلة في مستوى إداري ما يجب أن يتم التعامل معها فوراً، وأن يتم اتخاذ القرار المناسب للعلاج، بدلاً من تحلّلها إلى أزمة، إضافة إلى أن اتخاذ القرار من المستوى الذي واجه المشكلة، يعني فهماً أفضلًا وبطريقة مباشرة لأبعاد المشكلة، ما يجعل القرار عملياً وواقعياً متماشياً مع ظروف التنفيذ.

✓ تفويض السلطة يزيد من إحساس المرؤوسين بالمشاركة في القرار في المؤسسة، ما يدفعهم إلى العلم على إنجاز عملية تنفيذ القرار.

3. **صعوبات تفويض السلطة:** بالرغم من تزايد أهمية تفويض السلطة في المؤسسة، وما تتيحه من فوائد، إلا

أن هذه العملية لا تزال تعوقها العديد من الصعوبات في بعض المؤسسات أو بيئات الأعمال، ومن بين صعوبات تفويض السلطة ما يلي: (رضوان، 2013، صفحة 59 و60)

– إحساس المدير بأنه الشخص الوحيد القادر على أداء العمل وإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة، بالتالي يبتعد عن فكرة التفويض في بعض الأعمال.

– رغبة المدير في تنفيذ كافة الأعمال ومباشرة كل مسؤولياته وسلطاته بشكل شخصي، دون إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في ذلك.



## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- صعوبات تنظيمية في هيكل الوظائف وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ما يصعب معها تحديد المهام التي يمكن تفويضها للآخرين، والمهام التي ستبقى تحت السلطة المباشرة للمدير.
- الشعور بعدم الثقة في قدرات المرؤوسين لأداء المهام والأعمال التي فُوضت إليهم، بسبب تجربة فاشلة سابقة، أو تدني معدلات إنجازاتهم، أو توقُّع عدم التزامهم بواجباتهم.
- المبالغة في حجم الأعمال والوظائف التي سيتم تفويضها، والإلقاء بأعباء المهام المتزايدة على الآخرين، ما يصعب معه تحقيق الإنجازات المتوقعة نتيجة لعدم توافر القدرات والمهارات المطلوبة لأداء كُـلِّ هذه الأعمال، فالمبالغة في التفويض، وعدم التفويض، يُؤثِّران على النتائج المحققة، ويُحدِّدان من فرص نجاح المؤسسة.
- التباعد بين الأعمال والمهام التي يتم تفويضها للمرؤوسين، وبين اهتماماتهم وميولهم لتنمية مهاراتهم في مجالات يرغبون في تنمية قدراتهم بها.

### ثالثاً- المركزية واللامركزية:

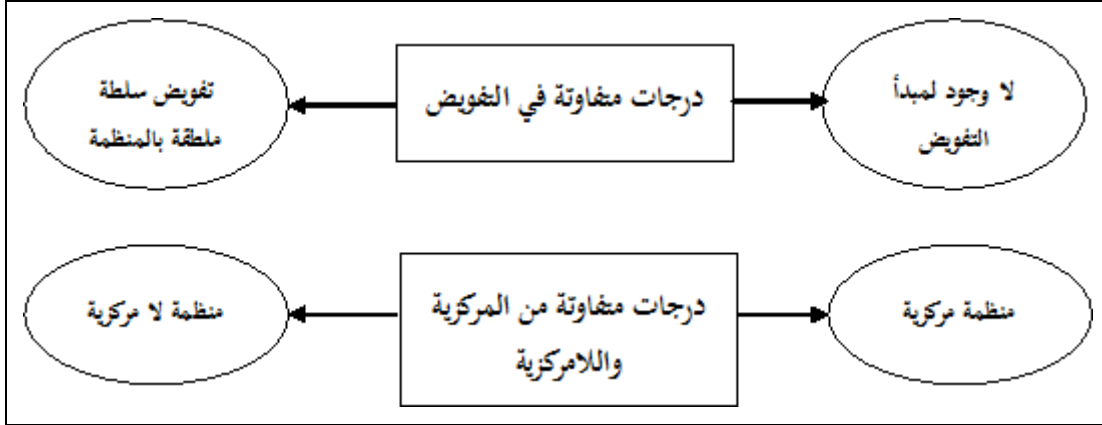
ترتبط أيضاً المؤسسات في تنظيمها، بمدى اعتمادها على المركزية واللامركزية في اتخاذ قراراتها وتسيير أعمالها، حيث يختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، مع الإشارة إلى عدم وجود في أرض الواقع لأي مركزية بحتة أو لامركزية كاملة.

**1. تعريف المركزية واللامركزية:** تعتبر "اللامركزية" صورة موسَّعة عن تفويض السلطة، ففي حين يتم تفويض السلطة من شخص إلى آخر، يمكن للمؤسسة أيضاً أن تنقل صلاحيات اتخاذ القرارات إلى أكثر من قسم أو وحدة، وهو ما يشير إلى مفهوم "اللامركزية"، والذي يعني توزيع الصلاحيات بطريقة منظمة بين أجزاء المؤسسة، بحيث يُمنح للمستويات الوسطى والتنفيذية حق اتخاذ القرارات الملائمة دون الرجوع إلى المستوى الأعلى، حيث يوكل لهذه الأخيرة مهمة رسم السياسات العامة والتخطيط والإشراف على المستوى الكلي. بينما تقوم "المركزية" على احتفاظ القيادات الإدارية، بصلاحيات وسلطات إتخاذ كافة القرارات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 124).

بالتالي يرتبط اعتماد المركزية واللامركزية على درجة تفويض السلطة للأقسام والوحدات المختلفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

الشكل رقم 07: العلاقة بين درجة المركزية وتفويض السلطة



المصدر: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 125)

وبالتالي يظهر من خلال الشكل، أنه كلما كان معدل تفويض السلطة عاليا داخل المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى اعتماد اللامركزية في المؤسسة، حيث أن تفويض السلطات عادة ما يتم بين الأفراد، بينما اللامركزية فهو تنازل عن الصلاحيات والسلطات لمستوى أكبر حجما، كالوحدات أو الفروع.

2. **مزايا المركزية واللامركزية:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد على درجة تامة من المركزية أو اللامركزية، ولا يمكن أن يوصى باعتماد درجة كاملة منهما، كون أن لكل منهما إيجابيات للمؤسسة، وتعتبر سلبيات للآخر، والعكس صحيح، ومن بين هذه المزايا يمكن إجمالي ما يلي: (الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين: التنظيمي الإبداعي، 2005، صفحة 44)

### 2.1. مزايا المركزية: من مزايا المركزية نذكر:

- تُؤدِّي إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود في الإدارات المختلفة، مع تحقيق التوحيد في كُـلِّ العناصر التي ترغب بها المؤسسة.
- إمكانية الاستفادة من الخبرة العالية لمدراء الأعلى في المؤسسة.
- إمكانية استهدام موظفين من أصحاب المؤهلات والخبرة المحدودة، حيث أن عليهم التنفيذ فقط.

### 2.2. مزايا اللامركزية: من مزايا اللامركزية ما يلي:

- مرونة في الإدارة وسرعة في الاتصالات وإتخاذ القرارات.
- تسمح للمديرين بالتفرُّغ للأعمال الهامة فقط، وتعفيهم من النظر في التفاصيل والجوانب التي تأخذ منهم وقتا أكبر.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- تسمح اللامركزية بتدريب الموظفين لشغل مناصب عليا.
- يسمح باتخاذ القرارات الملائمة لكل الظروف، أين يستطيع كل فرع من فروع المؤسسة أن يتخذ القرارات التي تتناسب مع ظروف البيئة المحيطة به.

### 3. العوامل المؤثرة على اختيار درجة المركزية واللامركزية في المؤسسة: يعتمد اختيار مقدار معين من

المركزية أو اللامركزية في المؤسسة، على مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالمفاضلة بينهما. تتمثل هذه العوامل فيما يلي: (المنديل، 2003، صفحة 13 و14)

✓ **حجم المؤسسة:** زيادة حجم المؤسسة يعني الزيادة في تعقيد عملياتها، ما يؤدي بدوره إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار، على اعتبار الحاجة إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة، ما قد ينعكس على توقيت حل المشكلة وفعاليتها، ويزيد من عبء المدراء في المستوى الأعلى، فتظهر الحاجة على اعتماد اللامركزية.

✓ **التداخل بين الأنشطة:** كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة، كلما كان اعتماد المركزية هو الأفضل في اتخاذ القرارات، حتى يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد.

✓ **شخصية العاملين:** حيث أن مهارات وقدرات وشخصيات المرؤوسين لها تأثير كبير في الاختيار بين المركزية واللامركزية، فالمهارات والقدرات العالية ستدفع إلى اعتماد اللامركزية.

✓ **توافق الأهداف:** توافق أهداف العاملين مع أهداف أقسام وخدمات المؤسسة، وتوافقها مع الهدف العام للمؤسسة، سيتيح إمكانية تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق، فيتم تطبيق اللامركزية.

✓ **مستوى صنع القرار:** حيث يختلف مستوى صنع القرار بحسب طبيعة هذا الأخير، فقرارات التمويل مثلا يتم الاحتفاظ بها في المستويات الأعلى، وتعتبر قرارات مركزية، بينما التعامل مع غيابات العاملين تكون في المستوى الأدنى.

✓ **كفاءة النظام:** يقصد بذلك القدرة النسبية للمؤسسة في تحقيق أهدافها، ومعدل النمو في عملياتها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وكفاءة عمليات الرقابة، فالمؤسسة التي يمكنها أن تصل إلى تحقيق أهدافها سيكون لديها دافع قوي لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، فتتجه نحو اللامركزية، كما أن المؤسسة التي تعرف معدلات نمو كبيرة وسريعة، يلزم عليها اتباع اللامركزية، على عكس المؤسسات المستقرة نوعا ما والتي تُفضّل المركزية.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

✓ كفاءة النظام الرقابي: ويعتبر من العوامل جد المهمة التي تُحدِّد درجة اعتماد المركزية أو اللامركزية، فكفاءة عمليات الرقابة في المؤسسة، ستتيح إمكانية اعتماد اللامركزية، فلا تلجأ المؤسسة إلى ذلك، إلا في وجود وسائل رقابية فعّالة تضمن متابعة الأداء والحكم عليه، والعكس صحيح.

### رابعا- نطاق الإشراف:

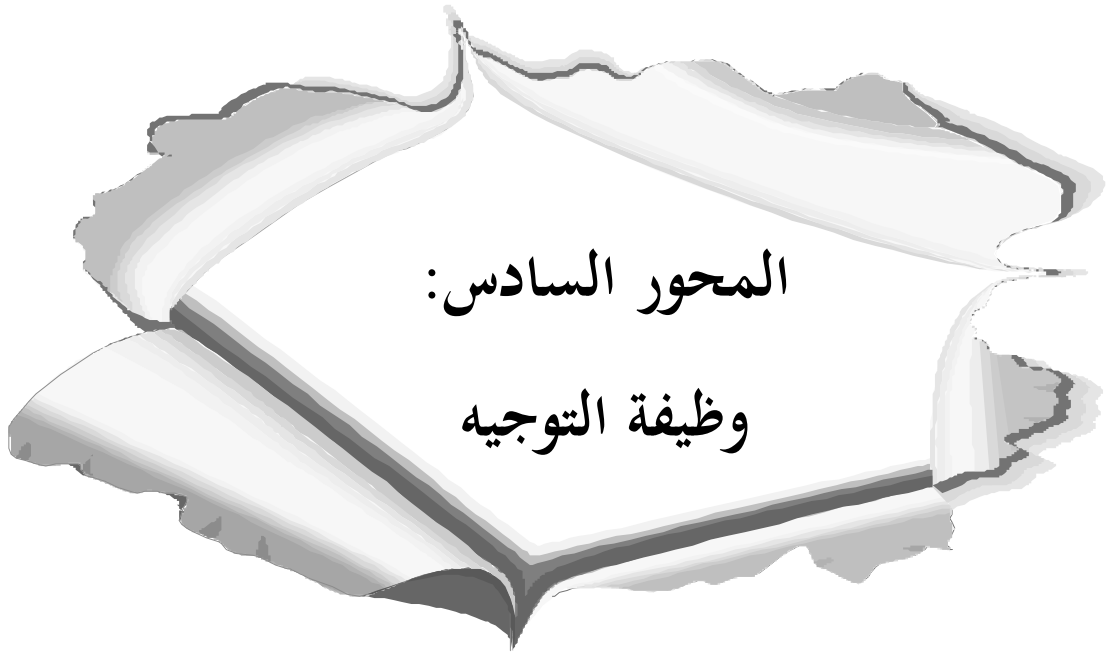
بعد عملية تقسيم المهام والمسؤوليات على العاملين في المؤسسة، بمختلف مهاراتهم وتخصصاتهم، يستلزم أن يوضع لكل مجموعة منهم مشرف يتابعهم في القيام بأعمالهم، وهو ما يطلق عليه بتحديد نطاق الإشراف. ويشير "نطاق الإشراف" إلى عدد المرؤوسين الذي يستطيع المشرف أو الرئيس إخضاعه لإشرافه المباشر، ومن ناحية التنظيم، فإن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فنطاق الإشراف الضيق ينتج عنه زيادة عدد المستويات الإدارية، أما نطاق الإشراف الواسع فينتج عنه عدد أقل من المستويات الإدارية (الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين: التنظيمي الإبداعي، 2005، صفحة 38).

ولا يوجد نطاق محدد صالح لكل المؤسسات ولكل الأزمنة والمهام، حيث أن تحديد "نطاق الإشراف" المناسب يعتمد على مجموعة من العوامل، كون أنه عندما يكون عدد المرؤوسين كبيرا (نطاق الإشراف واسع)، يصعب على الرئيس أن يشرف عليهم ويعجز عن مراقبتهم، أما إذا كان عدد المرؤوسين صغيرا (نطاق الإشراف ضيق)، فإن الرئيس سيكون لديه الوقت الكافي للإشراف عليهم بطريقة مباشرة، لكنه قد يقوم ببعض أعمال المرؤوسين أو يتدخل بشكل كبير في أعمالهم، وهو ما قد يؤدي إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسؤولية والاعتماد على النفس (الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين: التنظيمي الإبداعي، 2005، صفحة 38). وهو ما يستلزم أن يأخذ المدير أثناء عملية التنظيم العديد من العناصر في تحديده لنطاق الإشراف، وتوزيع المرؤوسين على المشرفين، ومنها: (جلال، 2016، صفحة 219 و220)

✓ مستوى كفاءة الرئيس والمرؤوسين: فحينما يتميّز المدير بكفاءة عالية، فإن قدرته على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين سوف تزداد، وفي نفس الوقت كلما زادت كفاءة المرؤوسين، فإنهم سيحتاجون لإشراف أقل، وبالتالي يمكن للمدير أن يُشرف على نطاق أوسع من المرؤوسين.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- ✓ **حجم المسؤوليات المخصصة للرئيس:** فكلما قلت حجم المسؤولية الإدارية التي يجدر بالرئيس تحمّلها، كلما زاد نطاق إشرافه، لأن مقدار ونوع الإشراف المطلوب منه سوف يقلّ، وبالتالي يتمكّن من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- ✓ **درجة التشابه والتماثل في الوظائف:** حيث كلما زاد التشابه في الوظائف التي يطلب من المدير الإشراف عليها، كلما تمكّن من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، فعلى سبيل المثال يمكن الإشراف على مصلحة تضمّ 40 كاتباً على الآلة الكاتبة، وذلك بسبب تشابه وتطابق الأعمال التي يقومون بها، بينما لا يمكن الإشراف على مصلحة بها 10 أفراد يتولّون مهمة الصيانة العاجلة، وذلك بسبب اختلاف المهام التي يقوم بها كل منهم.
- ✓ **تكرار العمل:** كلما كان العمل يتميّز بالروتين والتكرار، وسهولة التنبؤ، فإن حجم الإشراف المطلوب من الرئيس يكون أقل مقارنة بالعمل المتغير، ما يعني إمكانية الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، والعكس إذا كان العمل يتميّز بالتغيّر المستمر وصعوبة إمكانية التنبؤ به، وهنا يجب أن يكون نطاق الإشراف محدوداً.
- ✓ **مكان القيام بالعمل:** إذا كان العمل يتم في مكان واحد يمكن لنطاق الإشراف أن يكون واسعاً، بينما إذا كان العمل يتم في أماكن مختلفة ومتفرقة ومتباعدة، فإن نطاق الإشراف يكون ضيقاً، كون أن تنقل المدير بين الأماكن البعيدة سيحدّ من فعالية الإشراف.



المحور السادس:

وظيفة التوجيه

### تمهيد:

يعتبر العامل البشري في المؤسسة من أهم العوامل التي تضمن نجاحها واستمرارها، كون أن وضع الخطة ورسم التنظيم والعلاقات التي تضبط العمل داخل المؤسسة، غير كاف لوحده، ولا يمكن التطبيق الفعلي له دون تدخّل الأفراد في ذلك، فهم المسؤولون عن فهم ما أتت به وظيفتي التخطيط والتنظيم، ووضع موضع التنفيذ. ومع الاختلاف الموجود بين هؤلاء الأفراد، من ناحية الخبرة، المؤهل التعليمي أو المهارة وسرعة التنفيذ، تظهر ضرورة المرافقة المباشرة لهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، بما يضمن الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وما ترغب هذه الأخيرة في الوصول إليها، مع تشجيعهم على ذلك، وهو ما يبرز أهمية وظيفة التوجيه.

### الجزء الأول: ماهية وظيفة التوجيه في المؤسسة

تعتبر وظيفة التوجيه إحدى الوظائف التي يقوم المٌسَيَّرُ بممارستها بصفة مستمرة ومتواصلة استكمالاً لما وصلت إليه باقي الوظائف من نتائج من خطة محل التنفيذ، وتنظيم وتوزيع المهام والموارد المتاحة في المؤسسة.

### أولاً - تعريف التوجيه:

اختلفت التعريفات التي قُدمت لشرح وتوضيح مفهوم "التوجيه"، إلا أنها تتقارب وتتشابه في مضمونها، فقد تم تعريف "التوجيه" بأنه "الكيفية التي تتمكّن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل من أجل بذل أقصى طاقتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي سُمكّنهم من إشباع حاجياتهم ورغباتهم، ويتم ذلك من خلال القيادة والتحفيز والاتصال. وتساهم وظيفة التوجيه على توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية" (العديلي، 2018، صفحة 35 و36). وهو نفس ما ذهب إليه (عليان، 2007، صفحة 175) في قوله بأن "التوجيه" هو "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف، بما يُمكنُ الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تُمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".

فيظهر من خلال ذلك بأن "التوجيه" هو العملية أو النشاط التي تقوم به الإدارة والتي تسعى من خلاله إلى ضمان التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد في المؤسسة، بما يكفل إرشادهم نحو الطريقة الصحيحة التي يتم بها العمل، بما يضمن نسبة أكبر من النجاح في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وفي نفس الوقت التخفيض إلى قدر الإمكان من كل ما يمكن أن يُؤثّر على ذلك سلباً، سواء كان احتمال خطأ أو لبس أو

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

غموض فيما هو مطلوب منهم، أو حتى تقليص الصراعات التي قد تنشأ بين هؤلاء الأفراد وتنعكس سلباً على عملهم وعلاقتهم بالمؤسسة، ويتم ذلك عادة من خلال ضمان الاتصال المستمر معهم، وقيادة مقبولة، ونظام حوافز مشجعة.

فـ "التوجيه" هو "توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد حتى يمارس مسؤولياته في العمل، ويمثّل الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال، عن طريق إصدار التعليمات والشرح والوصف وتقديم الأمثلة ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة، وذلك من أجل الحصول على تعاون العمال الاختياري في تنفيذ الأعمال" (إبراهيم، 2013، صفحة 96). فالهدف من "التوجيه" هو استخلاص وتحقيق أفضل استخدام ممكن للأفراد الذين يُشكّلون المؤسسة، وذلك في إطار الصالح العام والأهداف المسطرة لسير المؤسسة. (FAYOL, 1990, p. 158)

ويعتبر "التوجيه" الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه يضمّ معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً، عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فحسن قدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته. (حامد، 2015، صفحة 39)

وتهدف وظيفة "التوجيه" إلى تنفيذ الأعمال التي تم التخطيط لها تنفيذاً صحيحاً، والوصول إلى الهدف المسطر في المؤسسة بأحسن كفاءة ممكنة، فوظيفة "التوجيه" هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المؤسسة، ويتطلب "التوجيه" قدراً كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين، والطريقة الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقع المختلفة. (رضوان، 2014، صفحة 70)

### ثانياً- مبادئ وخصائص التوجيه:

تقوم عملية التوجيه في المؤسسة على أسس وقواعد تسمح بإنجاحها، وتعمل على تقليص التداخل فيها، وتمثل هذه القواعد في مبادئ رئيسيين هما: (إبراهيم، 2013، صفحة 99)

**1. مبدأ تجانس الأهداف:** حيث أن فعالية التوجيه تتوقف على مدى وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، فبالرغم من أن كل فرد يسعى على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً، وهنا يستلزم أن تكون الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للمؤسسة متحانسة ومتماشية في نفس النسق، والأهم ألا تكون متعارضة، وبذلك فإن تحقيق واحدة منها يعني تحقيق الأخرى بالموازاة معها.



## المحور السادس: وظيفة التوجيه

2. مبدأ وحدة الرئاسة: ويقصد به ألا يكون لكل مرؤوس أكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للتداخل والتعارض، وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، حيث أن الأفراد يتجاوبون بشكل أفضل عندما يُوجّهون من قبل رئيس أو مشرف واحد فقط.

تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة للمدير، ومن أجل نجاح هذه العملية والوصول إلى المساعي المنتظرة منها، وجب أن يتميز التوجيه الفعال بمجموعة من الصفات والخصائص، من أهمها: (حامد، 2015، الصفحات 41 - 43)

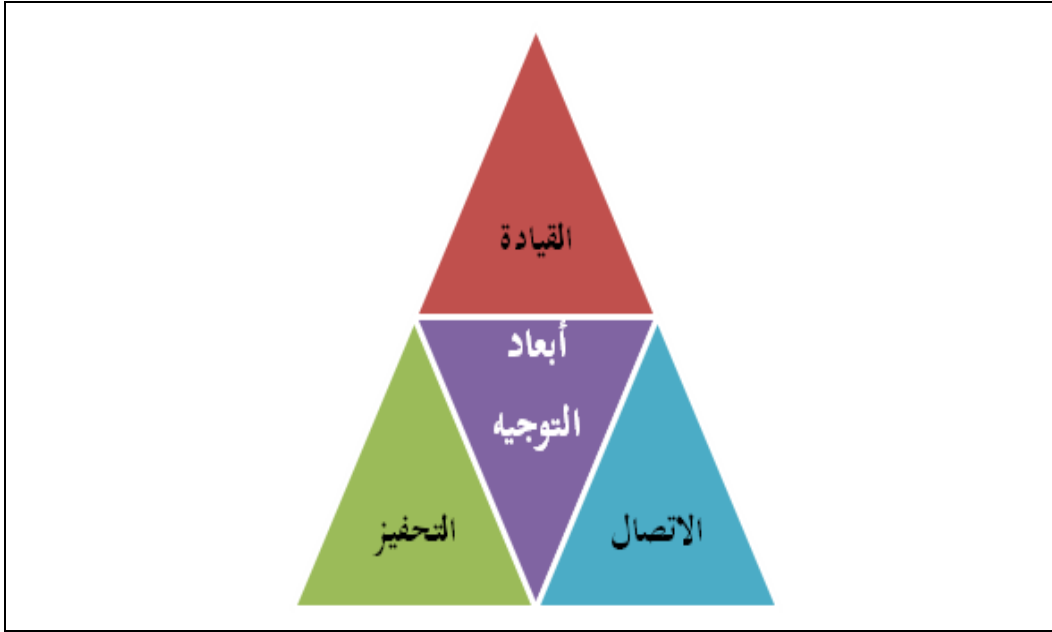
- ✓ عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة، ومحاولة تركيز اهتمام المدير والموظفين على الأهداف الواجبة التحقيق، بناء على الإطار العام لسير المؤسسة والأوامر والتعليمات السائدة وليس وفقا لأهواء المدير.
- ✓ عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة، وذلك لأجل أن يأخذ الموظفون التعليمات بجدية.
- ✓ الانتباه للكلمات الصادرة، ولنبرة الصوت، فالأفراد يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لذلك يكون مبنيا على الطريقة التي تم بها إصدار هذه الأوامر.
- ✓ عدم افتراض أن الموظفين قد فهموا كل شيء، ومنحهم الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، وفرصة لتأكيد فهمهم لما طلب منهم.
- ✓ التأكد من الحصول على التغذية العكسية بالطريقة الصحيحة، وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لذلك، من أجل توضيح الأمور وسوء الفهم قبل الانطلاق في العمل.
- ✓ عدم إعطاء الكثير من الأوامر، فالمعلومات الزائدة قد تُثبِّطُ الموظفين، مع ضرورة جعل التعليمات مختصرة ومباشرة، والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن يطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- ✓ إعطاء التفاصيل المهمة فقط، خصوصا بالنسبة للموظفين القدامى وذوي الخبرة، والذي لديهم علم وإطلاع على تفاصيل معروفة للعمل.
- ✓ التأكد من عدم تعارض التعليمات والأوامر والمعلومات بين الأقسام والمشرفين.
- ✓ محاولة عدم تمييز أي شخص، من خلال توزيع الأعمال بشكل عادل وفقا للمؤهلات وإمكانيات كل عامل، وعدم تكليف عامل ما بما يفوق طاقته، وتجاوز شخص آخر، أو تكليفه بمهمة لا يقدر عليها أو لا يرغب بها كنوع من العقاب.

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

### ثالثاً- عناصر (أبعاد) التوجيه:

يتم "التوجيه" في المؤسسة على عناصر وأبعاد تتم بصورة متكاملة، حيث أن غياب أو ضعف أحد هذه الأبعاد سيكون له تأثير مباشر على درجة نجاح التوجيه في الوصول إلى ما يُنتظر منه، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 08: أبعاد (عناصر أو مكونات) التوجيه



المصدر: من إعداد الباحثة

بصورة إجمالية، "وظيفة التوجيه" تختص بتعريف وشرح وبتفهم كل مرؤوس لدوره وما له وما عليه، وهو ما يتم عن طريق الاتصالات، إضافة إلى وجود بعض الأعمال التي ترتبط بحل المشكلات، ومساعدة المرؤوس في الوصول إلى الهدف المسطر، مع نقل الخبرات السابقة إلى المرؤوسين وبناء جسور الثقة معهم، وهو ما يتم عن طريق القيادة. دون إهمال الأعمال التي ترتبط بتنشيط ودفع المرؤوسين، والربط والدمج بين أهدافهم وأهداف العمل، مع إشباع رغباتهم، وكل ذلك بهدف الحصول على الاستخدام الكامل للمرؤوس لطاقاته وقدراته أثناء تنفيذ العمل، وهو ما يتم عن طريق التحفيز. (جلال، 2016، صفحة 257 و258). وبالتالي يظهر من ذلك أن التوجيه يتم عبر عناصر ثلاث أساسية هي الاتصالات، القيادة والتحفيز.

### الجزء الثاني: أبعاد التوجيه

يقوم التوجيه في المؤسسة على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي لا يمكن أن ينجح بدون تواجدها إلى جانب بعضها البعض، خصوصا أن للتوجيه اتصال مباشر وكبير بالعنصر البشري، وتزداد أهميته في المستوى التنفيذي للإدارة.

### البعد الأول: الاتصال

يعتبر الاتصال أحد الدعائم والآليات الأساسية التي يقوم عليها التوجيه في المؤسسة، حيث أن غياب الاتصال يعني غياب التوجيه، ووجود أي خلل في الاتصال يعني عدم فعالية التوجيه.

### أولاً- تعريف وخصائص الاتصال:

يُستخدم مفهوم "الاتصال" في العديد من المجالات كونه مفهوم واسع لا يقتصر على عنصر واحد فقط، وإنما يشمل ويتداخل في العديد من النشاطات، حيث يشير "الاتصال" إلى أنه "عملية إرسال واستقبال للمعلومات والأفكار والآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل)، من خلال التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة، وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة (مثل المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفية..)" (أبو النصر، 2015، صفحة 16). كما يُعرّف "الاتصال" بأنه "المشاركة في تبادل الحقائق، الأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة أو خدمة، أو قضية أو فرد..، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص أو مجموعة من الأشخاص، إلى شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، عن طريق استخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى كل من المرسل والمستقبل" (العلاق، 2010، صفحة 14). فتوضّح هذه التعاريف أن "الاتصال" يقوم على فكرة إرسال واستقبال رسالة معينة، يختلف مضمونها باختلاف الهدف منها، كما يمكنها أن تأخذ العديد من الصور والأشكال، بشرط أن تضمّ في طياتها محتوى متعارف عليه ومفهوم، لدى كل من المرسل والمستقبل.

أما "الاتصال" في المؤسسة فهو "أحد ركائز التوجيه، ينطوي على تدفّق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة من الأفراد، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه الوصول إلى أهداف تم تحديدها مسبقاً" (العلاق، 2010، صفحة 14).

وعادة ما يطلق على "الاتصال" داخل المؤسسة مصطلح "الاتصال الإداري" كون أنه يرتبط بصورة كبيرة بالسيورة الإدارية، فيُعرف "الاتصال الإداري" بأنه "العملية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها، بهدف تبادل الآراء ونقل المعلومات بين أفرادها، وكذا التعريف بوظائفها ومهامها وتحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها" (دغفل، بن رجم، و منصور، جوان 2019، صفحة 73)، ف "الاتصال الإداري" هي عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة، وبين مختلف أفرادها ومستوياتها، بما يسمح بحركة المعلومات والآراء داخلها وانتقالها بينهم لتسهيل القيام بوظائفهم.

ويتنوع مضمون الرسالة التي يمكن أن تتم عبر "الاتصال الإداري" في كل ما يمكن أن يخدم مصالح المؤسسة ويُسهّل عملية تنفيذ الخطة الموضوعة وفقا ما تم وضعه من تنظيم رسمي، وأحيانا غير رسمي أيضا، ف "الاتصال الإداري" هو "نهج مبني على المعلومات والحجج والاستماع والحوار، كل ذلك يتم نقله بالتوافق مع الخط الإداري بأكمله، ما يضيف المعنى على القرارات، وتعبئة وتوجيه الفرق نحو خدمة الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، ويترك في شكل إجراءات إدارية لإشراك الموظفين في تنفيذ الأعمال والقرارات". (IMBERT & BROUARD, 2015, p. 08).

ومن خلال مجموع التعريفات السابقة، يظهر أن "الاتصال" في المؤسسة يتميز بمجموعة من الخصائص، التي يمكن إجمال أهمها في: (الصيرفي، 2007، الصفحات 19 - 23) (العلاق، 2010، صفحة 15)

- جزء من العملية الإدارية: فالإتصال هو أحد ركائز التوجيه، فلا يمكن للمدير أداء هذه الوظيفة دون وجود اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة في ذلك.
- عملية ذات هدف: أي يتم تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف محددة مثل الإبلاغ، الإقناع، التأثير وغيرها.
- عملية ديناميكية وتفاعلية: فالإتصال هي عملية تفاعل اجتماعي يتيح التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يسمح بتغيير السلوكيات بالتكثيف مع الأوضاع المختلفة، كما أنه يتم بين أطراف ذوي قواسم مشتركة من أجل فهم الاتصال واستيعاب مكوناته، وتنطوي على أفعال وردود أفعال.
- عملية مستمرة: فلا يوجد بداية أو نهاية في عملية الاتصال، فالفرد في اتصال دائم مع مجتمعه، ومع بيئة عمله وكافة أفراد المؤسسة، فيعتبر الاتصال قلب العملية الإدارية.

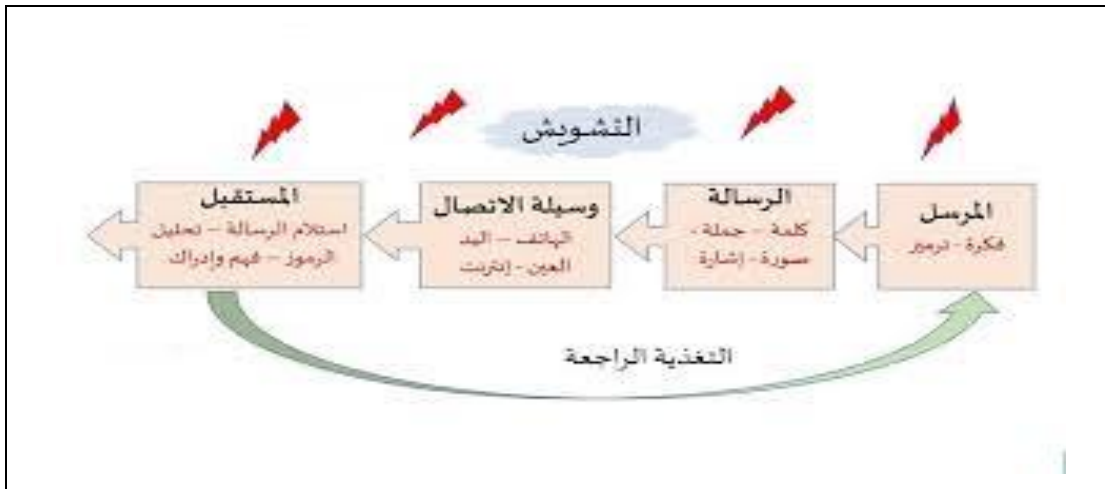
## المحور السادس: وظيفة التوجيه

- **عملية دائرية:** لا يسير الاتصال في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، فعادة يسير في شكل دائري أين يشترك الجميع في الاتصال في شكل دائري فيه إرسال واستقبال، وتأثير وتأثر.
- **عملية لا تعاد:** فمن غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن الكلمات في تغير والمعاني أيضا.
- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** فمن الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان غير مقصود، فقد يتم تعديل الرسالة وإعادة إرسالها مرة أخرى، لكن لا يمكن سحب رسالة تم توزيعها.
- **عملية معقدة:** الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي بذلك عملية معقدة، لكونها تضم عدة أشكال وعناصر وأنواع يجب اختيارها عند الاتصال حتى لا يفشل.
- **عملية منظمة، أو عفوية أو تعبيرية،** عن طريق استخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

### ثانيا- عناصر الاتصال:

بما أن الاتصال عملية متكاملة، فهي تتكوّن وتقوم على مجموعة من العناصر التي تُشكّل كلها العملية الاتصالية، حيث أن غياب واحدة منها يعني خللا فيها وعدم اكتمالها، وتظهر هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: عناصر الإتصال



المصدر: من إعداد الباحثة.

يبرز الشكل السابق أن العملية الاتصالية تتضمن مجموعة من العناصر التي تقوم عليها، منها ما يكون واضحا وملموسا، ومنها ما يضيفه باحثون آخرون، وقد لا يظهر بشكل بارز، إلا أن له تأثيرا واضحا في العملية الاتصالية. ويمكن إجمال أهم ما اقترحه الباحثون كمكونات أو عناصر للعملية الاتصالي فيما يلي: (عبد الواحد، 2015، الصفحات 15 - 17) و(إبراهيم، 2013، الصفحات 113 - 115)

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

1. **المرسل أو المصدر:** يقصد به الشخص أو الأفراد أو المؤسسة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة. ويتحدّد مرسل المعلومات أو مصدر الاتصال في المؤسسة، بعضو من الأعضاء العاملين بها، ويكون لدى هذا العضو في هذه الحالة بعض الأفكار أو المعلومات، مع أهداف محددة عند القيام بالاتصال.
2. **الترميز أو ترجمة الرسالة في شكل مفهوم:** فيسعى المرسل إلى تحقيق نوع من الاشتراك بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف معين، ويقصد بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستقبل كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة، فيتم ترجمة الأفكار والمعلومات لدى المرسل في شكل منظم بالتعبير عن ذلك بصورة رموز أو لغة مفهومة، أي ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للمستقبل أن يفهمها.
3. **الرسالة:** هي مجموع المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل، وقد يتم نقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو إلى المؤسسة ككل.
4. **وسيلة أو قناة الاتصال:** هي الطرق التي يتم من خلالها نقل الرسالة، فعند تحديد محتويات الرسالة يجب أن يرافق ذلك تحديد للوسيلة الاتصالية التي ستسمح بإيصال المحتوى إلى المستقبل بأفضل شكل ممكن، كالرسائل المكتوبة، المذكرات، لوحة النشرات، الكلام الشفوي، وغيرها.
5. **المستقبل وفك الرموز:** المستقبل هو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت إليهم الرسالة، ويرتبط تحقيق الغاية من الاتصال على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه، كون ذلك سيؤثر على الطريقة التي يمكنه أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها، بناء على خبرته السابقة ومعرفته، وكلما كان فهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لأهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح الاتصال وفاعليته.
6. **التشويش (الفوضى):** يشير إلى أي نوع من التدخّل الذي يمكن أن يُؤثر في فهم رسالة المرسل، كما يقصد به التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية بين المرسل والمستقبل.
7. **التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة:** تلعب هذه العملية دورا أساسيا في معرفة المرسل للأثر الذي نتج لدى المستقبل ومدى استجابته لمحتويات الرسالة، ومدى توافق ذلك مع الهدف الذي حدّده. ومن وسائل التغذية العكسية، الاتصال المباشر الذي يتم المدير وباقي الأفراد في المؤسسة، والذي يُعبّر عنه بالتبادل الشفوي للمعلومات، إضافة إلى طرق غير مباشرة كملاحظة عدم الرضا العام أو سوء الفهم، الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية، زيادة الغيابات، زيادة معدلات دوران العمل وغيرها.

### ثالثاً- أهمية الاتصال:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في المؤسسة، فمن خلاله يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء العلاقة، فالإتصال يُمثّل الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة، وبين وحداتها وأنشطتها، وبين الوظائف الإدارية المختلفة، من أجل تحقيق الترابط والانسجام بينها. ويُؤدّي غياب الإتصال الفعّال داخل المؤسسة إلى نشوء مشكلات جادة وحادة، مع تبيد الموارد وتعطيل العمل والإنتاجية، مع ظهور الصراعات بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين فيما بينهم، ما يستلزم أن يعتمد المدير على إتصال فعّال يسمح بالحدّ من المشكلات الناتجة والمرتبطة بهذه العملية. (أبو النصر، 2015، صفحة 18)

إضافة إلى التغييرات الكبيرة والمتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، كالتغيّر في حالة المؤسسة، نماذج الأعمال، التغيّر في السوق، وأحياناً إعادة التنظيم الذي تخضع له المؤسسة، والخطط الاجتماعية، وضرورة خفض الميزانية أحياناً وما شابه ذلك، كلها مستجدات صعبة ومعقدة تستلزم من المدير أن يتعامل معها وأن يوصلها لكافة أعضاء المؤسسة، وإقناعهم وتحفيزهم نحو العمل اتجاه التغيّرات الجديدة، سواء كان في نمط أو حجم أو شكل العمل، ما يُعزّز أهمية الاتصالات، والتي أصبحت رافعة استراتيجية للتغيير، أين لم يعد الاهتمام بهذه الاتصالات خياراً أمام المؤسسة ومديريها، وإنما ضرورة حتمية للبقاء. (IMBERT & BROUARD, 2015, p. 08) ويمكن إبراز أهمية الاتصال، خصوصاً في المؤسسة، من خلال ما يلي: (العديلي، 2018، صفحة 43 و44)

- **التنفيذ الكفء للعمل:** فتسيير العمل وتنفيذه يحتاج من الرؤساء والمرؤوسين قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الإتصال.
- **تخطيط العمل:** فحين يعمل المديرون إلى وضع برامج العمل والخطط والقرارات، فإنهم لا يتمكنون من وضعها حيز التنفيذ في الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، بمعنى يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:** فوجود نظام للإتصال يجبر المدير على استخدام الأسلوب الأنسب للإتصال، وفي التوقيت السليم مع أشخاص محددين مكلفين بمهام معينة، وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمؤسسة، وبالتالي يكون المدير مرتبطاً بإطار واضح من العمل، وليس بعشوائية أو بتقديرات شخصية.

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

- توفير معلومات متكاملة ودقيقة: تسعى أنظمة الاتصال التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، كما تساعد الاتصالات على توفير معلومات سليمة، كل ذلك بهدف القيام بالتصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
- الرقابة على العمل: من خلال الاتصال يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدلُّ على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، كما يُمكنُ توافر المعلومات من تحديد مقدار الانحراف بين ما تم تنفيذه وما تم التخطيط له، فتساعد الاتصالات على اكتشاف هذه الانحرافات من أجل تصحيحها.
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: فجوودة نظام الاتصال الإداري والتنظيمي في المؤسسة يُحقِّقُ إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة لكل أطراف الاتصال، ما يسمح بسرعة تبادل المعلومات.

### رابعاً- أهداف الاتصال:

عملية الاتصال التي تتم في المؤسسة، تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، ومن بين هذه الأهداف نذكر: (الصيرفي، 2007، صفحة 17) و(قرميطي و ضيف، جوان 2019، صفحة 34)

- ✓ شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين، وتزويد العاملين بما يحتاجون له من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بقيامهم بأعمالهم والمهام الموكلة لهم على أكمل وجه.
- ✓ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- ✓ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل.
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، من خلال توفير المناخ الإيجابي الذي يُرغِّبُ العاملين في الإنجاز، ويُنظِّمُ قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- ✓ تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا، أين يتمكّن متخذو القرار والمدراء في المؤسسة من إيصال توجيهاتهم وأفكارهم ونصائحهم للعاملين، وفي نفس الوقت يتاح للعاملين إيصال مقترحاتهم ووجهات نظرهم إلى الإدارة العليا.
- ✓ وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقعهم المتنوعة ليتمكّنوا من صنع واتخاذ قرارات سليمة.
- ✓ مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات وخطط المؤسسة، وتنفيذها.



### خامسا- أنواع الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال في المؤسسة إلى قسمين رئيسيين، وذلك باعتماد درجة الرسمية كـمـعيار للتصنيف، وينطوي تحت كل قسم من الاتصال، أنواع مختلفة أخرى، وذلك حسب خطوط التنظيم المستخدمة في نقل الرسالة، وتنفيذ العملية الاتصالية، ويتم توضيح كل ذلك فيما يلي: (الزعي، 2010، صفحة 36 و37) و(أبو النصر، 2015، الصفحات 30 - 33) و(عليوه، 2002، الصفحات 22 - 25)

**1. الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي والتي تُحدّد فيه الاتجاهات والقنوات، ويكون في هذه الحالة منظما ومحددا. وبالرغم من انتشار هذا الاتصال في كافة المؤسسات تقريبا لارتباطه بالهيكل التنظيمي، إلا أنه غير خالٍ من بعض الانتقادات منها بطء عملية الاتصال بسبب إلزامية عدم تجاوز أي مستوى إداري في إرسال واستقبال الرسالة، وانعدام المرونة الكافية داخل التنظيم بسبب التقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية. وينقسم الاتصال الرسمي إلى:

**1.1. الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** وهو تدفُّق الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات والأفكار والاقتراحات من الرئيس إلى المرؤوسين. ويتم بين الإدارة العليا في المؤسسة والإدارة الوسطى، وبين أعضاء هذه الأخيرة وبين رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين، حتى يصل إلى العاملين في مستوى التنفيذ، فيتماشى بذلك مع خطوط السلطة الرسمية.

**1.2. الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** أي تدفُّق الاقتراحات والمعلومات من المرؤوسين إلى الرئيس، ويعتبر مكملا للاتصال النازل، ويكون كـرـدّ فعل على الاتصال النازل، ويضمُّ معلومات وبيانات يتم رفعها للإدارة العليا لأغراض الرقابة على أوجه النشاط وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها، إضافة إلى ردود فعل العاملين على التعليمات والآراء والسياسات والقرارات الإدارية، فتقوم الإدارة نتيجة لذلك بتعديل بعض السياسات أو القرارات قبل وضعها في التنفيذ.

**1.3. الاتصال الأفقي:** فيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري، بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور، ويسمح بإنجاز العديد من المهام في المؤسسة، فيتيح التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات، ما يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد أصحاب العلاقة بالمشكلة. إضافة إلى تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر التي تحتاجها الإدارات أو الأفراد في نفس المستوى الإداري خصوصا ما تعلق بالمسائل والموضوعات المشتركة بينهم.

2. **الاتصال غير الرسمي:** يحدث هذا الاتصال في المؤسسات دون التقيّد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم الرسمية ورتبهم، ويقوم هذا الاتصال على أساس العلاقات الشخصية لهؤلاء الأفراد، ويرتكز عادة حول الأهداف الشخصية لهم، وقد يكون مقصوداً أو غير مقصود. فالالاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي ينشأ في أي مؤسسة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فهذا الاتصال غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئيسية، ويحدث دائماً في أي تجمّع بين الأفراد. وبالرغم من الانتقادات التي توجه إلى مثل هذا النوع من الاتصالات مثل إمكانية تشويه الحقائق والمعلومات أثناء نقلها، أو بنشر وترويج الإشاعات بسرعة، إلا أن الاستغلال الجيد لها في المؤسسة يجعلها أداة فعّالة في شرح وإيضاح كافة المعلومات التي يقوم نظام الاتصالات الرسمية بها، إضافة إلى إتاحة المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم بكل حرية دون خوف من الإدارة.

### سادساً- أساليب الاتصال في المؤسسة:

تختلف الأساليب والطرق التي يتم اعتمادها في إطار عملية الاتصال في المؤسسة، وذلك حسب اختلاف محتوى الرسالة، وكذا طبيعة المرسل والمستقبل، مع إمكانية استخدام أكثر من أسلوب في آن واحد. ومن بين هذه الأساليب نجد: (دغفل، بن رجم، و منصور، جوان 2019، صفحة 74)

1. **الاتصال الكتابي:** يتم عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وتعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في المؤسسة، ومن بينها:

- **الرسائل الداخلية،** التي تتمثل في المعلومات المتبادلة داخل المؤسسة عبر وسيط اتصالي محرر.
- **المذكرات،** والمتمثلة في بيان مفصل يتم فيه تقديم الشروحات حول موضوعات تنظيمية.
- **التقارير،** وهي عرض مدقق لموضوع معين.
- **القرار،** وهو اختيار مناسب من طرف الفرد أو الجماعة للبدائل المناسب في ضوء متغيرات معينة.
- **الإعلانات،** والتي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إعلام الموظفين بالنشاطات الظرفية التي تقوم بها المؤسسة.

2. **الاتصال الشفوي:** ويعتبر أكثر سهولة من الاتصال الكتابي، والأكثر استخداماً، خاصة في المواضيع التي تحتاج تفسيرات وشروحات، أين يجب الرد على الأسئلة المطروحة. ومن أشكال الاتصال الشفوي كل من المقابلات، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات وغيرها.

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

3. الاتصال الإلكتروني: وهي الرسائل التي تضمُّ قرارات أو معلومات وتصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة كالانترنت أو الفاكس، حيث يمكن لهذا النمط من الاتصالات أن يُعزِّز من نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، مع اشتراط كتابتها بشكل واضح حتى يتم فهمها.

### سابعاً- معوقات الاتصال:

إن توافر كافة العناصر الخاصة بالاتصال بالمؤسسة، لا يعني بالضرورة نجاح عملية الاتصال، كون أن هذه الأخيرة قد تتعرَّض للعديد من العوامل التي تحدُّ من نجاحها أو تُؤثِّر على فعاليتها، والتي من بينها: (عبد الواحد، 2015، صفحة 18) و(الزعيبي، 2010، صفحة 38)

- ✓ عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها بسبب الشرود الذهني.
- ✓ عدم وجود فهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
- ✓ استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
- ✓ الاختلاف في المستوى الثقافي والمعرفي والإدراكي والخبرة، ووجود فرضيات وآراء مسبقة غير واضحة.
- ✓ تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال، أي تأثير الميول الشخصية والنزعة الانتقائية على المرسل أو المستقبل.
- ✓ ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.
- ✓ إغلاق قنوات ووسائل الاتصال، أو عدم مناسبتها.
- ✓ التشويش، ويقصد به التلوث الذي يطرأ على الرسالة، وإما يتعلق بوسيلة الاتصال، أو يتعلق بالمعنى أي عدم القدرة على تفسير الرسالة.
- ✓ الرقابة على الإتصال وحذف بعض أجزاء الرسالة، وتحريف المعلومات للتأثير على مستقبل الرسالة.

### البعد الثاني: القيادة

تضمُّ المؤسسة عادة مجموعة متنوعة من الأفراد العاملين بها، حيث يختلف هؤلاء من حيث شخصياتهم وخلفياتهم وردود فعلهم، ما قد يخلق في بعض الأحيان تضاربا أو تعارضا بينهم، إضافة إلى عدم الإلمام الكافي والخبرة اللازمة لدى قسم آخر منهم في التعامل مع بعض المواقف والظروف، وهو ما يستدعي ضرورة وجود شخص يكون مُوجِّها ومرشدا لهم، ويعمل في نفس الوقت على مرافقتهم في أداءهم العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وبالتالي نجاحها، وهو ما ينعكس في مفهوم القيادة.

### أولاً- تعريف القيادة:

تشير "القيادة" إلى مصطلح عام، يتم استخدامه في العديد من المجالات والعلوم، حيث أن "القيادة" هي "عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراداً أو جماعات) لتحقيق أهداف محددة" (الطجم و السواط، 2003، صفحة 181). فيظهر بذلك أن أساس "القيادة" هو أن يستطيع الفرد الذي يدعى "القائد" الإمكانية والقدرة لممارسة التأثير على سلوك مجموعة من الأفراد الآخرين، بغرض توجيههم نحو أهداف معينة. وبذلك فإن "القيادة" داخل المؤسسة هي "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من أجل المساهمة في فعالية المؤسسة ونجاحها" (Allem & Chelil, Décembre 2019, p. 937). كما أن "القيادة" هي "سلوك الفرد الذي يمارسه عندما يُوجَّه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الموظفون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة" (المصري و عامر، 2015، صفحة 13).

وتعتبر "القيادة" أمراً مهماً وحاسماً في المؤسسة مهما كانت طبيعتها أو نشاطها، فهي عامل أساسي يرتبط بأداء وإنتاجية المؤسسة، فـ "القادة" هم همزة الوصل القوية والفعالة التي تُوفِّرُ للمرؤوسين والعاملين في المستويات الدنيا التحديت المستمر، خاصة في حالات التغيير التنظيمي أو تغيير ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية التي قد يكون لها أثر عليهم، فـ "القادة" هم من يوصلون كافة التغييرات ويوضِّحونها للمرؤوسين، ويعكسون مستويات قبولهم وأراءهم للرؤساء (Mushtaq, Chughtai, & Lashari, 2021, p. 68).

فيظهر من خلال هذا التعريف، وجود فرق وانفصال بين "القيادة" وبين "الرئاسة" في المؤسسة، حيث أن القائد يعمل على الربط بين الرؤساء والمرؤوسين، دون أن يكون هو رئيساً في حد ذاته، إلا أن هناك توجُّهاً آخر لدى مجموعة من الباحثين يتم فيها الربط والتوحيد بين مفهومي "القيادة" و"الرئاسة"، حيث تُعرَّف "القيادة" بأنها "مجموعة من الأنشطة التي من خلالها يُؤثِّرُ الرئيس الهرمي على سلوك مرؤوسيه في اتجاه إنجاز طوعي أكثر فعالية" (Allem & Chelil, Décembre 2019, p. 937)، كما تُعبِّرُ "القيادة" عن "عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتوجيهها وجهة معينة يريدها، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على التنسيق بين جهود المرؤوسين وتحثُّهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة، وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح" (المكاوي، 2013، صفحة 12). وبالتالي يرى هؤلاء الباحثون أن "القيادة" ملازمة لـ "الرئاسة"، وأن "القيادة" في المؤسسة تمارس فقط من "الرئيس".

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

إلا أنه يمكن توضيح العديد من الفروق التي توجد بين كل من مفهوم "القيادة" ومفهوم "الرئاسة" من خلال عدة أوجه من المقارنة، والتي يتم إدراجها في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة	
تتبع من الجماعة	مفروضة على الجماعة	من حيث المصدر
تشارك الجماعة في تحديد الهدف	السلطة تحدد الهدف وتختاره	من حيث الهدف
مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف	مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة، وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب	من حيث القبول

المصدر: (رضوان، 2014، صفحة 49 و50)

يبرز الجدول أن "القيادة" تختلف عن "الرئاسة" من عدة جوانب، خصوصاً داخل المؤسسة، حيث أن "القيادة" عادة ما تكون نابعة من القبول الجماعي لشخص معين بناء على شخصيته وطبائعه وحكمته، دون أن يكون محكوماً بشروط معينة، كالسن أو المنصب الوظيفي، وعادة ما تكون العلاقة بين "القائد" والعمال طيبة يسودها الاحترام والتقدير والود. بينما يرتبط مفهوم "الرئاسة" بنسبة أكبر بالجانب الرسمي، حيث لا يتم اختيار "الرئيس" وقد لا يجد قبولا لدى العديد من الأفراد في المؤسسة، إلا أنهم مجبرون على تنفيذ أوامره، كون أنه يمتلك السلطة الرسمية والحق في استعمال الجزاء والعقاب، بناء على منصبه الوظيفي.

كما يتم مصادفة مفهوم آخر قد يربطه البعض بمفهوم "القيادة" ويعتبره نفس الأمر، ألا وهو "الإدارة"، فتشابه "القيادة" مع "الإدارة"، فكلاهما يتطلب التأثير والتعامل مع الناس، وتحقيق الأهداف بفاعلية، إلا أن "القيادة" و"الإدارة" يختلفان في أوجه مقارنة أخرى، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة	
إحداث التغيير والحركة	توفير النظام والاتساق للمؤسسات	من حيث الوظيفة
إحداث التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه	توفير النظام والاستقرار	من حيث الهدف
- علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات - تهتم بتطوير الأهداف المشتركة	- علاقة سلطة أحادية الاتجاه - تُركّز على تنسيق الأنشطة من أجل العمل	من حيث العلاقة

المصدر: (نورث هاوس، 2018، الصفحات 32 - 34)

فمن خلال الجدول يظهر بشكل جلي وجود فروقات بين كل من "القيادة" و"الإدارة" في المؤسسة، فالرغم من أوجه التشابه بينهما إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون "المدير قائداً"، فحتى مع وجود منصب يحمل قدراً من السلطة يستمد منه الشخص مقداراً من التأثير على الآخرين، إلا أنه لا يمكن ضمان نجاح

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

"المدير" في تحقيق هذا التأثير والقيادة، فيبقى "مديرا" وليس "قائدا"، بينما تنبعث القيادة من المجموعة ومن خارج نطاق البناء التنظيمي، وبدون وجود منصب رسمي، وبالتالي فإن "القائد" يمكن أن يكون "مديرا"، ولكن ليس بالضرورة أن يكون "المدير" "قائدا" (الطجم و السواط، 2003، صفحة 182).

### ثانيا- أهمية القيادة:

تظهر أهمية القيادة من الأهمية المتزايدة للعنصر البشري بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى في المؤسسة، أين أصبحت المورد البشري من أولويات المؤسسة لارتباطها بنجاحها وتميُّها، ولكون سلوك الفرد من الصعب التنبؤ به بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره وفي الظروف المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تُؤدِّي إلى تغيير مستمر في السياسات والأهداف ونمط العمل، وما يقابله من ردود فعل لدى الأفراد الملزمين بتنفيذها. ويمكن إجمال أهمية القيادة في النقاط التالية: (الشميلي، 2017، صفحة 158 و 159)

- ✓ تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحل الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ القيادة تعمل على تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.
- ✓ مواكبة المتغيّرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### ثالثا- نظريات القيادة:

عرف العالم عبر الزمن، العديد من الأفراد الذين مارسوا القيادة على مستوى مجتمعاتهم أو مؤسساتهم، وهو ما دفع الباحثين إلى محاولة إيجاد منبع القيادة وكيف يكون الفرد قائدا، فنتج عن ذلك العديد من الآراء التي اختلفت في محتوى ومضمون القيادة. ومن أهم النظريات المفسرة للقيادة، ما يلي:

#### 1. نظرية السمات:

تنظر هذه النظرية إلى القيادة بأنها صفة أو مجموعة من الصفات المميزة التي يملكها الأفراد، وبدرجات متفاوتة، من هذه الصفات ما يكون متعلقا بالمظهر، ومنها ما يكون نفسيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة، والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وغيرها. ووفقا لذلك يفترض أن القيادة تنحصر في عدد محدود من الأشخاص الذين يعتقد أنهم ولدوا وهو يمتلكون هذه المواهب والصفات الفريدة، فالقدرة القيادية هي صفة موروثه غير مكتسبة (نورث هاوس، 2018، صفحة 27).

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

وقد انتقدت هذه النظرية بسبب محدودية تفسيرها الواقعي للقيادة الإدارية، مع صعوبة تطبيقها العملي والمنطقي، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: (عباس، 2004، صفحة 16)

- عدم التحديد الدقيق للصفات القيادية الموروثة، وعدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات.
- عدم الاهتمام بتحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته، والاكتفاء فقط بالتركيز على السمات.
- لم تنظر النظرية إلى التفاعلات بين القائد والمرؤوسين، وبينه وبين البيئة الخارجية، وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

### 2. النظريات السلوكية:

ظهرت نتيجة إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة، مع استحالة إطلاق خصائص وسمات محددة لشخص وشخصية القائد، فتحول الاهتمام من صفات القائد إلى سلوكه، أي الاهتمام بإمكانية تحديد خصائص سلوكيات القادة المتميزين، من حيث كيفية التفاعل والاتصال ودفعهم لمرؤوسيهم وتحفيزهم على العمل، فالعنصر المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد والذي يتكوّن من محصّلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبدئها في العمل، والتي تُشكّل في مجملها أسلوب أو نمط القيادة. ووفقاً لذلك ظهر الاعتقاد بأن السلوك يمكن تغييره وتعلّمه، بينما السمات تكون موروثة. (يوسفي و نعيجات، مارس 2018، صفحة 18) و(بن الدين و كوديد، 2018، صفحة 24)

### 3. النظرية الموقفية: (الكبير، 2016، صفحة 46 و 47)

وفقاً لهذه النظرية فإن ما يُميّز القادة هو ليس السمات الشخصية لهم، وإنما كفاءتهم القيادية في موقف معين أين يتفاعل فيه القائد في مواجهة تحديات معينة وينجح في ذلك. أي أن هذه النظرية تركز على الموقف الذي تمت فيه العملية القيادية، فنجاح قائد في موقف معين لا يعني ضمان نجاحه في موقف آخر بالرغم من امتلاك نفس الخصائص. وتُجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية لا تلغي نظرية السمات، وإنما تضيف لها بأن السمات القيادية تتأثر بشكل كبير بالموقف الذي تتم فيه العملية القيادية. ولم تخل النظرية الموقفية من نقائص وجهت لها بموجبها مجموعة من الانتقادات من أهمها:

- عدم الاتفاق على عناصر الموقف التي تُحدّد السمات الأكثر ملاءمة.
- صعوبة تطبيق القائد لتلك السمات المطلوبة في موقف معين.
- ضعف إمكانية النجاح في بعض المواقف القيادية رغم توافر السمات المطلوبة.

### رابعاً- أنماط القيادة:

تحمل القيادة في جوهرها مفهوم التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بالتالي فإن اختلاف وسائل التأثير المستخدمة لتوجيه المرؤوسين يُؤدّي إلى اختلاف أساليب القيادة وأنماطها:

#### 1. القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية:

هي القيادة التي تؤمن بمركزية السلطة وإتخاذ القرارات، فعلى جميع المرؤوسين الرجوع إلى رئيسهم قبل القيام بأي تصرّف، وهو من يُزوّدهم بكافة المعلومات التي يحتاجونها في أداء العمل، وتعتمد القيادة الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون، وتعتمد على الاتصالات النازلة من تعليمات وأوامر موجهة إلى المرؤوسين، فيعمل هؤلاء على التنفيذ فقط. (المكاوي، 2013، صفحة 13). ومن مظاهرها (المصري و عامر، 2015، صفحة 37)

- إصدار التعليمات والأوامر، ويجب على المرؤوسين السمع والطاعة.
- تركيز جميع السلطات في يد القائد وعدم تفويض أي شيء منها.
- يغلب عليها طابع التسلّط الأمر، ما قد يخلّف فجوة بين القائد والمرؤوسين.
- قد تتسبب في تعطيل العمل بسبب حصر كل الأعمال والرقابة عليها في يد القائد، ما يصعب من قيامهم بكل الأعمال في الوقت المناسب.

#### 2. القيادة الديمقراطية:

يتكوّن أسلوب القيادة الديمقراطية من مشاركة القائد لمرؤوسيه في عملية صنع القرار، من خلال تعزيز مصالحهم وممارسة المساواة الاجتماعية، مع الإشارة إلى أن ممارسة هذا النمط من القيادة في المؤسسة يظلّ محدوداً حسب احتياجات المؤسسة وخصائص المرؤوسين كمهاراتهم ومواقفهم، حيث تقوم فكرة هذا النمط من القيادة على أن كل فرد، بحكم وضعه الإنساني، يجب أن يلعب دوراً في قرار المجموعة. ويتطلّب النمط الديمقراطي من القائد إتخاذ قرارات بشأن من يجب استدعاءه داخل المجموعة، ومن يُمنح الحق في المشاركة واتخاذ القرارات والتصويت عليها، وبالرغم من المشاركة في كافة العمليات، إلا أن هذا الأسلوب يتطلّب التوجيه والسيطرة من قبل قائد معين. وتساهم القيادة الديمقراطية في رفع معنويات الأفراد، مع فتح المجال أن تقدم أفكار أفضل وحلول أكثر إبداعاً للمشكلات (المكاوي، 2013، صفحة 16). ومن مظاهرها (المصري و عامر، 2015، صفحة 38)



## المحور السادس: وظيفة التوجيه

- تحقيق الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ويكون أكثر شعوراً باحتياجات الأفراد الذين يعملون معه.
  - اللجوء إلى مشاورة المرؤوسين وإشراكهم في دراسة المشكلات وفي اتخاذ القرارات بشأنها، ما يجعل المرؤوسين يستشعرون أهميتهم في المؤسسة، وأن القرار قرارهم، ما يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار.
  - يعرض القائد جزء من سلطاته إلى المرؤوسين.
  - يساعد القائد الديمقراطي مرؤوسيه على سرعة وحسن التصرف في حلّ المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل.
- وبالرغم من فاعلية القيادة الديمقراطية إلا أن لها بعض الجوانب السلبية في حال لم تكن الأدوار واضحة بشكل كاف، أو كان الوقت ضيقاً، فهذا النمط القيادي يعمل بشكل أفضل في المواقف التي يكون فيها المرؤوسون من ذوي المهارة وحريصين على مشاركة معارفهم، إضافة إلى ضرورة توفر الوقت الكافي للسماح للمرؤوسين بالمساهمة في وضع الخطة واختيار أفضل مسار للعمل. (Tang, 2019, p. 16)

### 3. القيادة الفوضوية (أو القيادة الحرة):

بموجب هذا النمط من القيادة، تعطى للعاملين حرية كبيرة في أداء أعمالهم، أين يُرَوِّدون بالمعلومات والمستلزمات التي يتطلّبها العمل، ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، فتمنح للمرؤوسين كافة الحقوق والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز عملهم، وفقاً لمبدأ الحكم الذاتي، بينما يكتفي القائد بتقديم الدعم والتوجيه إذا ما طلب منه ذلك، فيقوم القائد بتزويد المرؤوسين بكافة المواد اللازمة لتحقيق أهدافهم، لكن هلا يشارك بشكل مباشر في صنع القرار ما لم يطلب منه المرؤوسون ذلك. (Tang, 2019, p. 16)

تنجح القيادة الفوضوية عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات، وفي الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسون قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم. وبالرغم من التأثير الإيجابي لهذه القيادة في معنويات العاملين، إلا أنها قد تحدث نوعاً من الفوضى في العمل، مع احتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. (المكاوي، 2013، صفحة 14).

### 4. القيادة التحويلية:

يقصد بالقائد التحويلي هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه (مرؤوسيه)، فهو يتحدث للتابعين عن كيفية الأداء ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل غير التقليدية وغير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي قد يجوي على أخطاء، وذلك عن طريق محاولة تغييره من خلال التابعين.

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

وبالتالي فإن القائد التحويلي يُغيّر المؤسسة من خلال تمييز الفرص واغتنامها، وتطوير الرؤيا ومناقشة هذه الرؤيا مع أعضاء الجماعة، ومرافقة ذلك ببناء الثقة في هذه الرؤيا (عباس، 2004، صفحة 29 و31). فتعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة، والتي يتمتع وفقها القادة بقدرات العلية على التغيير نحو رؤية واضحة، وتقدير المواقف والحساسية اتجاه المشكلات، وفهم حاجات الأتباع، والثقة والمصداقية والقدرة على الإلهام، أين يستطيع القادة إلهام الأتباع لإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، وهو ما يعمل على تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة (الكبير، 2016، صفحة 49).

تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الحافز والروح المعنوية والأداء الوظيفي للمرؤوسين، من خلال مجموعة متنوعة من الآليات، بما فيما ذلك ربط إحساس المرؤوس بانتماءه للمؤسسة وبالهوية الجماعية لها، فالقيادة التحويلية تخلق تغييرات قيّما وإيجابيا في المرؤوسين بهدف نهائي يتمثل في تطوير المرؤوسين إلى قادة، حيث يعمل المرؤوسون مع قادتهم جنبا إلى جنب في تحديد التغيير المطلوب وخلق الرؤية التي تسمح بتحقيق هذا التغيير، ما يمنحهم مهارات وخبرة أكبر ليمارسوا بدورهم دور القيادة مستقبلا. (Tang, 2019, p. 17).

### البعد الثالث: التحفيز

قد تنشأ عن الطبيعة البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، وجود تضارب في المصالح والأهداف بين هذه الأخيرة والعاملين بها، ما قد يُؤدّي إلى تقاعسهم في العمل، أو عدم القيام به بالصورة التي تُعظّم من قيمة المؤسسة، وهو ما يستدعي وجود نظام يسمح بتشجيع ودفع الأفراد نحو القيام بما هو مطلوب منهم، مع تلبية احتياجاتهم وطلبتهم في نفس الوقت، وهو الذي يتمثل فيما يعرف بالتحفيز ونظام الحوافز.

### أولاً- تعريف التحفيز وخصائص نظام الحوافز:

يعتبر "التحفيز" أمرا مُهمّا وضروريا في تعامل المؤسسة مع العنصر البشري فيها، فيُعرّف "التحفيز" بأنه "تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تُؤدّي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد" (رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، 2013، صفحة 79)، و"التحفيز" أيضا هو "ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموع الدوافع والرغبات والحاجات والمتطلبات لدى المرؤوسين بهدف إشباعها وبدرجات معينة، ودفع العاملين من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة، وتحقيق الإنجاز المنتظر منهم بأعلى مستوى ممكن من الأداء" (سميث، 2009، صفحة 155). فمن خلال ذلك يظهر أن "التحفيز" هي عملية تتم داخل المؤسسة، غالبا ما تكون من قبل المدير أو تحت إشرافه،

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

يكون الهدف منها هو دفع وترغيب الأفراد في القيام بالعمل المطلوب منهم بالطريقة المطلوبة والتي تتلاءم مع الإطار العام لسير المؤسسة، والذي يسمح بتحقيق أهدافها، ويتم ذلك عن طريق تلبية مجموعة الرغبات والحاجات التي يطلبها العاملون مقابل الرفع من مستوى أدائهم، من خلال ما يُعرف بـ "الحوافز".

تُشير "الحوافز" إلى "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تُعدّها الإدارة من أجل التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم" (غروي، رقيق، و خياط، 2019، صفحة 02)، بمعنى أن "الحوافز" هي "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها المؤسسة عن طريق الإدارة بعناية فائقة، من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني بما يساهم مساهمة فعّالة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وتُحقّق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة" (عيساوي و الهزام، أكتوبر 2021، صفحة 160). بالتالي فـ "الحوافز" هي الوسائل أو الأساليب التي تضمن أو تُكثّرُ عملية "التحفيز" في المؤسسة، والتي تُؤثّرُ على مستوى أداء العاملين باعتبارها تعمل على تحقيق حاجاتهم ودوافعهم، بما ينعكس على مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم. ويتطلّب نظام "الحوافز" مجموعة من الشروط والخصائص، أهمها: (سميث، 2009، صفحة 163 و 164)

- **ملاءمة الحوافز لبيئة العمل:** فلكل مؤسسة مناخ عمل يختلف عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي لا يجب النقل الحرفي لأية تجربة نجحت في مؤسسة أخرى كون ذلك لا يعني بالضرورة نجاحها في المؤسسة الحالية.
- **الوضوح:** يجب أن تكون مُكوّنات نظام الحوافز وشروطها واضحة لكافة أفراد المؤسسة، حيث يسهل تطبيقها ويتم تجنّب حالات عدم الرضا أو الصراعات التي قد تنشأ.
- **سهولة التطبيق:** يجب أن يكون نظام الحوافز المعتمد سهل التطبيق، بحيث لا يكون فيه أي غموض يُؤدّي إلى عرقلة عملية التطبيق العملي للحوافز المختارة.
- **ديناميكية النظام والقابلية للاستقرار:** أي أن يكون حيويًا ومرنًا، وقابلًا للتغيّر والتأقلم حسب طبيعة العمل والتغيّرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وبالتماشي مع ذلك يجب أن يكون نظام الحوافز المعتمد قادرًا على الاستقرار لفترة زمنية ملائمة تتيح تطبيقه العملي ومن ثم تطويره.
- **التكامل:** من المستحسن أن يشتمل نظام الحوافز على مزيج متنوع منها، فيتم الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية في نفس الوقت، وحتى إن لم كذلك في البداية، فيجدر إدخال تعديلات تدريجية عليه.
- **البعد عن التناقض والواقعية:** فيجب ألا تتناقض مكونات نظام الحوافز مع بعضها البعض، ومن ناحية أخرى أن يتلاءم مع ظروف المؤسسة وحاجة الأفراد، وتقاليد المجتمع، فيكون واقعيًا وقابلًا للتطبيق.

### ثانياً- أهمية التحفيز:

يلعب التحفيز دوراً هاماً في المؤسسة، سواء كان ذلك بالنسبة للعاملين بشكل شخصي، أو للمؤسسة كنظام متكامل، وتبرز هذه الأهمية من خلال ما يلي:

#### 1. أهمية التحفيز بالنسبة للعاملين:

يساهم التحفيز في تلبية احتياجات العاملين النفسية والشخصية، مع إشباع طموحاتهم الوظيفية، ما يُعزِّز لديهم حالة الرضا عن المؤسسة، ويُنمِّي ولاءهم نحوها، وتفانيهم في تحقيق أهدافها. كما يعمل التحفيز على زيادة روح المنافسة بين العاملين في جو من التعاون بما يُحقِّق الأهداف المسطرة، ويُشجِّع أصحاب المهارات العالية في نقلها إلى باقي العاملين، ما يتيح إمكانية تطوير المؤسسة. إضافة إلى ذلك يُمكنُّ التحفيز من غرس قيم وعادات سلوكية بين العاملين، وتنمية القدرات الابتكارية لهم ودمجهم في الأنشطة بتفعيل كامل طاقاتهم وتقديم أفضل ما لديهم لتحسين أدائهم الذي ينعكس على أداء المؤسسة (شيخ و يعقوب، سبتمبر 2021، صفحة 495).

#### 2. أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة:

تظهر أهمية التحفيز في سعي الإدارة في كل المؤسسات، وفي ظل المنافسة الشديدة، إلى تحقيق الأداء المتميز، والذي يسمح لها بتحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، فأداء الفرد هو مُحصِّلة لتفاعل قدرات الفرد ورغبته في العمل والبيئة التي يعمل بها، فلا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل وإنما أيضاً أن يكون راغباً فيه، ويتم تنمية هذه الرغبة عن طريق التحفيز، وهو ما يُوضِّح دور ومسؤولية الإدارة في تحفيز مواردها البشرية لتُحقِّق الرضا عن العمل وبالتالي الأداء المتميز (عيساوي و الهزام، أكتوبر 2021، صفحة 160). كما تعمل الحوافز على مستوى المؤسسة على تحقيق التكيُّف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، فهي تساعد على الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة، ما يستلزم منها ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها، ما يستلزم بدوره أن تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومنها البشرية. إضافة إلى أن الحوافز تساهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد ما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها. (طلحة و يزيد، جوان 2019، صفحة 1013)

### ثالثاً- أهداف الحوافز:

تسعى عملية التحفيز في المؤسسة، واعتماد نظام من الحوافز فيها، إلى تحقيق العديد من الأهداف، من بينها: (أوكيل و خالد، ديسمبر 2019، صفحة 127)

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها، والتي ترفعها من خلال الرفع من روحهم المعنوية، عن طريق الحوافز التي تُقدّمها لهم.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: حيث يعمل التحفيز على دفع العاملين على زيادة العمل، ما يُؤدّي إلى إنتاج أكبر ونوعية أفضل، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب، ما يُجسّن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يُفضّلها عن غيرها.
- تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: مثل زيادة الإنتاجية وزيادة المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فعن طريق الحوافز تزيد الروح المعنوية للعمال من خلال عملهم ضمن الأجواء المناسبة التي تُوفّرها المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العمال، وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.

### رابعاً- أنواع الحوافز:

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة أنواع من الحوافز في نفس الوقت، وذلك حسب إمكانياتها ودرجة أهمية الحافز لدى العاملين، وكذا مستوى أهمية العمل الذي يتم التحفيز من أجله، ويتم الاعتماد على العديد من المعايير في تصنيف الحوافز، من أكثرها شيوعاً ما يلي:

1. الحوافز حسب المادة: ويتم تقسيمها إلى: (سميث، 2009، صفحة 155) و(العراي و أحمد بلبشير، ديسمبر 2020، صفحة 819)

1.1 الحوافز المادية: وتأخذ عدة أشكال منها الزيادة في الأجر، المكافآت الدورية، تخصيص نسبة من الأرباح، أو أشكال أخرى من الترقية الوظيفية والتي تكون مشمولة بزيادة في الأجر في أغلب الأحيان. وتعتبر الحوافز المادية جد هامة وخاصة لدى ذوي الدخل الدنيا، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته، فالحوافز المادية ترتبط بالجانب المالي للعاملين.

## المحور السادس: وظيفة التوجيه

- 1.1. **الحوافز المعنوية:** فتتخذ الحوافز هنا أشكالاً غير مادية وغير ملموسة، وأكثرها شيوعاً تتمثل في فرص التقدّم وفرص التعلّم والإبداع التنظيمي، وتتركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشرية، ومن بين الحوافز المعنوية نجد المركز الاجتماعي الذي يُوفّره العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، شهادات التقدير، الأوسمة، وتحسين واللقب الوظيفي وغيرها.
2. **الحوافز حسب المستفيد منها:** وفقاً لهذا المعيار يمكن التمييز بين: (الطجم و السواط، 2003، صفحة 110) و(العراي و أحمد بلشير، ديسمبر 2020، صفحة 820)
- 2.1. **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تُركّز على إيجاد روح التنافس الفردي، وتمنح لفرد معين من أجل مضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على أداءهم وإنتاجه المتميز، وهو ما يخلق جواً من التنافس بين الأفراد.
- 2.2. **الحوافز الجماعية:** وهي التي تُركّز على العمل الجماعي وتشجع على روح التعاون بين العاملين في المؤسسة، فيحرص العمال على ألا تتعارض أعمالهم مع أعمال زملائهم أو بما يؤدي إلى الإضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، فتساعد الحوافز الجماعية على دعم الارتباط والانسجام، وتنمية الشعور بالمشاركة والعمل الجماعي.
3. **الحوافز حسب ارتباطها بالعمل:** يمكن التمييز بين: (أوكيل و خالدي، ديسمبر 2019، صفحة 129)
- 3.1. **الحوافز المباشرة:** وهي الحوافز التي يحصل عليها العامل لقاء العمل الذي قام به، فتكون مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء ومدى إنجاز الأعمال، فيتم تقديمها للأفراد وفقاً لمقدار عملهم ونشاطهم، وتكون مادية أو معنوية.
- 3.2. **الحوافز غير المباشرة:** ويطلق عليها اسم التعويضات أو حوافز الخدمات الاجتماعية، وهي حوافز يحصل عليها كل الأفراد دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى أدائهم ومقدار نشاطهم، فهم يحصلون عليها كونهم أعضاء في المؤسسة ويعملون بها، ومن بينها توفير النقل للعمال، إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العمال والمؤسسة معاً ويمنح منه إعانات للعاملين في حالات معينة كالمرض، الزواج والولادة، تقديم خدمات طبية، مساعدة العاملين في إيجاد مساكن ملائمة وغيرها.



المحور السابع:

وظيفة الرقابة

### تمهيد:

يستلزم قيام المدير بكافة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم وتوجيه، وجود وظيفة أو طريقة تسمح له بمعاينة مدى فعالية كل وظيفة من جهة، ومتابعة مدى الالتزام بما تم ضبطه من خلال الخطة المقدمة، والتنظيم المعتمد، والتوجيهات والتحفيزات المقدمة، ومقدار التقدم في إنجاز كافة الأعمال والنشاطات في المؤسسة في ظل الإطار العام الذي تم تسطيره لذلك، من خلال وظيفة الرقابة.

### أولاً- تعريف الرقابة وخصائصها:

تختلف التعريفات التي تم اقتراحها لـ "الرقابة" فيشار إلى أنها "العملية التي يتأكد بها المديرون من أنه تم الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة" (ALI BELHADJ & NECIB, Décembre 2021, p. 127). حيث يُقدّم هذا التعريف بشكل مُبسّط الأساس الذي تقوم عليه الرقابة، والذي يقصد به تلك العملية التي تسمح للمدير أن يتحقق من توفير الموارد اللازمة، ثم استخدام الموارد المتاحة، بالشكل الذي يساهم في الوصول إلى الأهداف التي تم تسطيرها للمؤسسة. ومن جانب تطبيقي أكثر، تم الإشارة إلى أن "الرقابة" هي "قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية كما ونوعاً، تهدف إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية على نحو يُؤكّد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد نقاط الخلل، والعمل على تجاوز أسبابها، من خلال إتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، ومواجهتها بالأسلوب الملائم" (العديلي، 2018، صفحة 38). وهو ما نفس ما أشار إليه (الشميلي، 2017، صفحة 183) من كون "الرقابة" هي "جهد منظم لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية، وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، من أجل تحديد واستخراج الانحرافات والأخطاء، وإتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المتاحة قد أُستخدمت بصورة كفؤة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المسطرة في المؤسسة". فيظهر من ذلك، أن "الرقابة" ليست أمراً سهلاً، وإنما هي عملية متكاملة ومتشابهة تقوم على العديد من المراحل والخطوات التي يتم من خلالها التأكد من أن ما تم التخطيط له يتم إنجازه فعلياً، مع اكتشاف الحالات التي يمكن أن يكون فيها اختلاف بينها، ما يستدعي إيجاد حلّ سريع لتغطية ذلك وإتخاذ القرار الصحيح ما تعلق بالإجراء الواجب تنفيذه نتيجة لهذا الاختلاف أو الانحراف.



## المحور السابع: وظيفة الرقابة

ومن خلال التعريفات السابقة، يظهر الارتباط الكبير بين وظيفة "التخطيط" ووظيفة "الرقابة" في المؤسسة، حيث يمكن اعتبار وظيفة "الرقابة" وجهاً آخرًا لعملية "التخطيط"، أين تتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء، مع متابعة نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المحددة، واستخراج الانحرافات. وتتطلب "الرقابة" عملية تصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها، ومعالجة هذه الأسباب لتجنب تكرارها مستقبلاً (الطيب، 2011، صفحة 30).

وتجدر الإشارة إلى دور "الرقابة" لا يقتصر على متابعة سيرورة العمليات في المؤسسة ونقل النتائج المتوصل إليها، ثم توثيقها كما هي، بل تعتبر "الرقابة" كمرحلة نهائية من عملية تحقيق الأهداف، ففي حالة تسجيل عدم سير الخطة أو أي عملية في المؤسسة بشكل جيد، وجب على "الرقابة" أن تنذر بذلك، ويجب أن يكون هذا الإنذار بشكل مبكر من أجل الأخذ بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، للعودة إلى المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف المسطرة سابقاً. وهو نفس الأمر في حال كانت الخطة تسير بشكل جيد، أين تقوم "الرقابة" بتشخيص هذه الوضعية، واستخراج نقاط القوة أو الإيجابيات. (فورسيث، 2009، صفحة 25 و26).

وانطلاقاً مما تم التطرق إليه أعلاه، يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تُميّز وظيفة "الرقابة" في المؤسسة فيما يلي: (الخدوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 14)

- ✓ تمرّ الرقابة في المؤسسة على عدة مراحل، بدءاً بوضع المعايير التي يقاس وفقها الأداء، ثم قياس هذا الأخير، وإجراء المقارنة لاستخراج الانحرافات.
- ✓ الرقابة لا تكتفي فقط بتحديد الانحرافات، بل تقترح علاجاً لها.
- ✓ الرقابة كوظيفة تعتمد على المعايير في تحديد الانحرافات.
- ✓ هناك ارتباط تبادلي وثيق بين الرقابة والتخطيط، فالرقابة تعتمد على التخطيط في معرفة المعايير، والتخطيط يعتمد على الرقابة في معرفة سير تنفيذ الخطة واحتمالات تعديلها.
- ✓ الرقابة كوظيفة تبدأ من قبل تنفيذ الخطة وتستمر لما بعدها، حيث يتم إعلام المدراء بالمعايير المطلوب الالتزام بها أثناء تخطيط العمل، ومن ثم تستمر الرقابة لما بعد تنفيذ الخطة لتحديد الأخطاء والانحرافات المرتكبة وأسبابها من أجل تفاديها وتصحيحها.

### ثانياً- أهمية الرقابة:

تتبع أهمية الرقابة في كونها وظيفة المدير التي ترافق كافة الوظائف الأخرى، والتي يمكن توضيحها فيما يلي: (الخدوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 15)

❖ **الرقابة والتخطيط**، تسمح الرقابة للمدير بالكشف عن المشاكل أو العوائق التي تقف في مسار التنفيذ الصحيح والسليم للخطة، وتبرزها في الوقت المناسب، ما يتيح للمدير إمكانية تعديلها أو التخلي عنها كلياً واستبدالها بخطة بديلة.

❖ **الرقابة والتنظيم**، فالرقابة تكشف للمدير أي خلل قد يعاني منه الهيكل التنظيمي ومختلف الوحدات الإدارية، ويتيح له متابعة كافة الأعمال التي قام بتفويضها إلى أفراد آخرين حتى يتمكن من مراجعة النتائج.

❖ **الرقابة والتوجيه**، تسمح الرقابة للمدير بالتعرف على مدى تنفيذ القرارات التي أصدرها ومدى فعاليتها وقبولها من قبل الموظفين في المؤسسة، ما يُمكنه من تحديد أوجه القصور والعمل على تلافيها وتذليلها.

ومن خلال علاقاتها وتداخلها مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، تبرز أهمية الرقابة بالنسبة للمؤسسة، وذلك في النقاط التالية: (الخدوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 16) و(عبوي و حريز، 2006، صفحة 176 و177)

- ✓ التثبُّت من دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة المسار إليه.
- ✓ إرشاد المدير للاستخدام الزمني للموارد من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كونها تلعب دوراً مهماً في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، فتتيح معرفة ما يتم استخدامه من أموال وموارد ولوازم وموارد بشرية، ومدى التصرف فيها بما يخدم الخطة المقررة.
- ✓ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل، مع اكتشاف الأخطاء فور وقوعها ليتمكن المدير من علاجها فوراً.
- ✓ التأكد بأن العمليات التشغيلية يتم تأديتها وفقاً لما قُدر، والتثبُّت من أن القواعد التي تم إقرارها مُطبَّقة بشكل صحيح، خصوصاً ما تعلق بالمسائل المالية، وأن القوانين مُطبَّقة بغير إخلال.
- ✓ تقييم المدراء من أجل تحديد كفاءتهم على كافة المستويات، أي تحديد قدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المنتظرة.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

- ✓ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية، وقد تضاعف ذلك مع إتساع نشاط المؤسسة وزيادة حجمها وتعقد أعمالها، وزيادة عدد موظفيها، ما يستلزم وجود الرقابة للتأكد من أنها كل النشاطات والأعمال تسير وفقا للخطط الموضوعة لها.
- ✓ العمل على رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة المتنوعة في المؤسسة، وكفاءة كافة المستويات الإدارية، إضافة إلى تخفيض التكلفة في التنفيذ، والحد من الإسراف.
- ✓ توفير بدائل وأساليب حديثة لحلّ المشكلات والاختيارات التي تكفل الحد من المشكلات المستقبلية.
- ✓ ضمان القرارات السليمة على مختلف مستويات المسؤولين وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة، والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

### ثالثا- أهداف الرقابة:

يقوم المدير بوظيفة الرقابة في المؤسسة لعدة أغراض وأهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي: (العامري و الغالي، 2008، صفحة 229 و 230)

- **التكيف مع التغيرات البيئية:** فالمؤسسة أصبحت تواجه تغيّرات ومستجدات كبيرة بوتيرة متسارعة ومتواصلة، وهو ما يُؤدّي إلى تغيّر الظروف التي تم فيها وضع خطة معينة، فيستحيل أن تبقى الاهداف المسطرة ثابتة طوال الوقت، خصوصا مع وجود فترة زمنية بين عملية تحديد الأهداف وزمن الوصول إليها، فتتأثر المؤسسة خلال ذلك بالعديد من العوامل التي تُكوّن بيئتها الداخلية والخارجية، وتعيق الوصول إلى الأهداف، فيأتي دور الرقابة في استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الأوضاع الجديدة.
- **تقليل تراكم الأخطاء:** فبالرغم من أن الأخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تُؤثّر على المؤسسة بصفة كبيرة، إلا أن تراكمها قد يُؤدّي إلى مشكلة كبيرة، فالرقابة تتيح اكتشاف الانحرافات البسيطة وتصحيحها دوريا بصفة مستمرة، أولا بأول، ما يحُدّ من تراكمها أو يظهر مشكلة أكبر يتم حلّها في الوقت المناسب.
- **المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي:** حينما تكون المؤسسة بسيطة في هيكلها وعملها يكون نظامها الرقابي بسيطا، كأن تعمل في رقعة جغرافية محلية أو تنتج منتجا واحدا فقط، بينما كلما كبر نشاط المؤسسة وزاد تعقيده، كإنتاج منتجات متعددة أو استخدام مواد أولية متنوعة مع التسويق في مناطق

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

جغرافية واسعة، يحتاج إلى نظام رقابي أكبر وأكثر تقدماً حتى يساعد الإدارة في التعامل مع هذا الهيكل التنظيمي، ومعرفة كل آليات عمله.

- **تخفيض التكاليف:** ففعالية الرقابة سيؤدّي إلى خفض كبير في التكاليف من خلال ضبط مختلف عمليات المؤسسة، إضافة إلى وضع معايير دقيقة للأداء، مع التقليل من نسب التالف والوقت الضائع. وفي نفس السياق، أشار باحثون آخرون إلى أهداف مشابهة لأهداف الرقابة سابقة الذكر، والتي منها: (إبراهيم، 2013، صفحة 104)

- ✓ الحرص على تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من قبل وظيفة التخطيط، فالرقابة مرتبطة بشدة بالتخطيط، ويعتبران وجهان لعملية واحدة.
- ✓ التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموزعة ومستوى تقدّمها.
- ✓ معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص، ومعرفة مواضع الصعوبات وتحديد أسبابها، بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير، حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في النشاط.
- ✓ تعميم الخبرات الجيدة، أي معرفة نقاط ومواضع القوة وتحقيق النجاح في المؤسسة، من أجل استخلاص النتائج، وتعميمها على أماكن أخرى في المؤسسة.

### رابعاً- مبادئ الرقابة:

تقوم الرقابة في المؤسسة على مجموعة من المبادئ والأسس التي تحكم العملية وتزيد من فعاليتها، ومن أهمها: (بربر، 1996، صفحة 161) (الشميمري، هيجان، و غنام، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة، 2009، صفحة 348 و 349)

- **الوضوح،** يجب أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة، حيث يلاحظ في بعض الأحيان غموض الطرق المستخدمة لقياس النتائج، وتكون صعبة الفهم والاستعمال، ما يؤدّي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف ومن ثم تصحيحه، فيجب أن تكون إجراءات الرقابة سهلة ومفهومة للعاملين.
- **السرعة في توصيل معلومات الرقابة إلى مُتخذ القرار،** حتى يتمكن المدير من تصحيح أي انحرافات في الوقت المناسب، يجب أن تصل المعلومات في أسرع وقت ممكن، لأن أي تأخير في وصول المعلومات يؤدّي إلى صعوبة وتكلفة عملية تصحيح الانحرافات.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

- **المهارة**، فيجب أن يُلمَّ المدير الممارس لوظيفة الرقابة بالأساليب والأدوات الرقابية، وله الكفاءة في تطبيقها، مثل التأهيل العلمي المناسب والتدريب.
- **تعدّد الأساليب الرقابية المستخدمة**، فلا وجود لوسيلة رقابية موحدة تصلح لكافة الظروف ولكافة الأفراد، والأنشطة، أو لجميع المؤسسات، بل بالعكس، لكلٍّ منها وسائل ملائمة له.
- **الفائدة**، بمعنى أن تُحقّق الرقابة الفائدة الاقتصادية من وضعها، حيث أن النظام الرقابي في المؤسسة يتضمّن عادة أعباء مالية، وبالتالي فإن كفاءة وفعالية الرقابة يستلزم أن تساهم في تحقيق الوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته بمقارنته بالخسائر المادية التي ستحمّلها المؤسسة في حال عدم وجوده. إضافة إلى ضرورة تخفيض التكاليف المرتبطة بالرقابة إذا ما استطاعت الإدارة القيام بذلك دون وسائل رقابية باهظة.
- **القبول**، أي أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة، وأن يقتنع العاملون بالإجراءات الرقابية التي تُطبّقها المؤسسات، ويمكن مشاركتهم في وضعها من أجل ضمان قبول أكبر.
- **مراعاة الجانب الإنساني للعاملين**، فلا يشعر العاملون بأن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطاءهم ومحاسبتهم عليها، بل يجب أن يُفسّر للعاملين أن الرقابة هي وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أداؤهم وتطويره نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- **الملاءمة**، أي أن يلائم نظام الرقابة طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها من حيث الأدوات المستخدمة، بمعنى أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة، فمثلا لا يجوز للمؤسسة أن تطبق أساليب رقابة مستحدثة كالرقابة الآلية في حين أن العمل لا يزال تقليديا وبأساليب يدوية.
- **المرونة**، والمقصود بذلك أن تكون قادرة على التكيف مع التغييرات التي قد تعرفها المؤسسة أو بيئة الأعمال، وذلك لضمان فاعلية أكبر سواء للقائم بالرقابة، أو ما يتم مراقبته، حتى يتم استخراج الانحرافات أو المشاكل مبكرا.
- **التوازن**، ففي الرقابة يجب أن يتم مراعاة التوازن بين الكم والنوع في صياغة المعايير، فكلهما متممين لبعضهما، فلا يجوز إنباء الاهتمام بأحدهما مع تجاهل الآخر. إضافة إلى توازن التكاليف مع المردود، فتكون التكاليف المستثمرة لنظام الرقابة متناسبة مع العائدات التي وُضِع من أجلها.

### خامسا- أنواع الرقابة:

تعتبر الرقابة من المواضيع التي لا يمكن الحكم عليها بصفة قطعية حول أنواع محددة لها، كون أن الرقابة تختلف باختلاف وقت، ومكان ومحور العملية وغيرها من الاعتبارات الأخرى، وهو ما أنتج تنوعا واضحا في المعايير المعتمدة في عملية التصنيف، والتي يمكن إجمال الشائع منها فيما يلي:

**1. الرقابة حسب الموضوع:** وفقا لهذا التصنيف يتم تحديد الرقابة حسب محور العملية الرقابية، والتي يمكن فيها التمييز بين: (إبراهيم، 2013، صفحة 106)

**1.1. الرقابة على مستوى المؤسسة:** حيث يعمل هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة، وذلك من أجل تحديد مدى قيام المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، ومستوى الأداء الكلي لأنشطتها، ومن المعايير المعتمدة في ذلك معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، الربحية..الخ.

**1.2. الرقابة على مستوى العمليات:** تختص هذه الرقابة بالأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة، ويتم من خلالها تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. من المعايير المستخدمة في هذه الرقابة يذكر على سبيل المثال إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات.

**1.3. الرقابة على مستوى الأفراد:** يكون محور الرقابة في هذا النوع هو الفرد في حد ذاته، أين يتم تقييم أداء الأفراد الرقابة على نواتج أعمالهم وسلوكياتهم، ومن المعايير المستخدمة في ذلك نجد ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب الفرد من الحوافز وتستخدم لتحفيز الأفراد لزيادة مهاراتهم.

**2. الرقابة حسب المستويات الإدارية:** حسب هذا المعيار، يمكن التمييز بين أنواع الرقابة التالية: (الشميلي، 2017، صفحة 188 و 189) و (ALI BELHADJ & NECIB, Décembre 2021, p. 127)

**1.2. الرقابة الاستراتيجية:** تتواجد على مستوى الإدارة العليا، تهتم بمدى تطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم الأعمال الاستراتيجية، وتقييم مدى صحة وفعالية استخدام الاستراتيجيات المعتمدة في الوصول إلى الأهداف المسطرة.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

**2.2. الرقابة التكتيكية:** وهي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط التكتيكية على مستوى الأقسام، وربط التوجيه بالنتائج الدورية ووضع وتنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وهذا النوع من الرقابة هو الذي يضمن التنسيق بين الاستراتيجية والعمليات اليومية التي يقوم بها أفراد المؤسسة.

**2.3. الرقابة التشغيلية:** هي الرقابة التي تتم من أجل التأكد من تطبيق الخطط التشغيلية، وتوجيه النتائج بصفة يومية، ومعالجة الأخطاء والانحرافات بصفة يومية، حيث تعمل على ضمان القيام بالمهام والنشاطات اليومية بكفاءة وفعالية.

**3. الرقابة حسب زمن ممارستها:** وفقا لذلك يتم تصنيف الرقابة إلى: (Lasary, 2007, p. 287) و(أبو ناعم، 2015، الصفحات 213 - 216)

**3.1. الرقابة السابقة:** وتعرف بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية، تقوم على محاولة استباق أكبر قدر ممكن من المشاكل أو الظروف التي قد تُؤثّر على السير العادي لتنفيذ الخطة، والهدف منها هو منع وقوع الخطأ. وتكون الرقابة على نوعية المدخلات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية أو مواد أولية، حيث تعمل المؤسسة على التأكد من أن نوعية وجودة وكمية هذه المدخلات تتماشى مع ما تحتاجه المؤسسة ومع متطلبات عملاءها، فالموارد البشرية مثلا يجب أن تتمتع بالمهارات التي تناسب مواصفات النشاط الذي تقوم به المؤسسة ومتطلبات الوظيفة، وأن تكون المواد الأولية بالجودة الملائمة ومتوفرة في الوقت وبالتكلفة المناسبين، أيضا رأس المال يجب أن يكون متوافرا حتى تتمكن المؤسسة من توفير التكنولوجيا والمعدات والأجهزة اللازمة وغيرها.

**3.2. الرقابة أثناء التشغيل أو الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة التي تعمل على التأكد من كفاءة وفعالية العمليات والنشاطات التي تتم من أجل تنفيذ الخطة، ويتم الاعتماد فيها على المشرفين الذين يتابعون ويشرفون على الموظفين للتحقق من أن العمليات تتم بالأسلوب والجودة الصحيحين، وهو ما يسمح بالتخاذ إجراء تصحيحي فور حدوث انحراف.

**3.3. الرقابة اللاحقة:** وهي تلك الرقابة التي تتم بعد الانتهاء من العملية أو النشاط أو العمل، والهدف منها هو التأكد من مطابقة ما تم إنجازه مع ما كان مُخطّطا له، كما يمكن أن يطلق عليها اسم الرقابة التفاعلية أين يتم استخراج الانحراف، الذي ينتج عنه رد فعل والمتمثل في الإجراء أو القرار التصحيحي. فترتبط هذه الرقابة بالمرحلات، وما مطابقتها للمعايير الموضوعية، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك مثلا

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

تحليل الأداء المالي للمؤسسة، ومقارنة أداء المؤسسة الحالي بأداء سابق، تحليل التكاليف المعيارية للتأكد من أن تكلفة المنتج المقدم مطابقة للتكلفة المعيارية، رقابة جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والتحقق من مدى إشباعها لاحتياجات المستهلكين ورضاهم عنها، إضافة إلى قياس أداء الموظفين بما يسمح بتطوير أدائهم باستمرار.

4. **الرقابة حسب طريقة التنفيذ:** تختلف الطريقة التي يتم بها تنفيذ الرقابة في المؤسسة، وذلك حسب عدة اعتبارات من بينها طبيعة العمل أو النشاط المراد مراقبتها، وكذا حجم المؤسسة، ومدى توافر آليات الرقابة وغيرها، وبصفة عامة يمكن أن تتم الرقابة بإحدى الطرق التالية: (الشميلي، 2017، صفحة 189)

4.1. **الرقابة المباشرة:** وهي تلك التي تتم عن طريق الإشراف المباشر للفنيين وللعمليات، أو زيارات التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات والأقسام المختلفة في المؤسسة، وتتم مثلا على الأعمال الهندسية والتصنيع والتي تعتبر من الأعمال التي تحتاج إلى إشراف دائم، إضافة إلى أعمال التفتيش الدوري من أجل سلامة المنتجات أو إتباع القوانين وغيرها.

4.2. **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع من الرقابة التقارير وما شابهها لرقابة العمليات، كالتقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء، إضافة إلى الميزانيات.

5. **الرقابة حسب مصدرها:** بناء على هذا المعيار، تُصنّف الرقابة إلى: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، الصفحات 178 - 180)

5.1. **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارسها المؤسسة أو المصلحة على نفسها، وتعتبر ضرورة وحيوية، حيث يتم بواسطتها التأكد من أن سير العمل وأداء المهام يتم حسب ما هو مُحدّد في اللوائح والأنظمة والقواعد والخاصة بذلك. وتتوقف فعالية الرقابة الداخلية على وجود هيكل تنظيمي واضح يُحدّد المسؤوليات والسلطات والواجبات، مع تقسيم العمل ونطاق الإشراف، ويكون هدفها محاولة معالجة الأخطاء وتلافي جوانب القصور، أكثر من تصيّد الأخطاء والمساءلة وإيقاع العقوبة. إضافة إلى ضرورة مشاركة العاملين واقتناعهم بموضوعية وعدالة مقاييس الأداء، حتى يُدركوا أن الرقابة وسيلة فعّالة لتحسين أدائهم وزيادة فرصهم في الحصول على المكافآت والترقيات.



## المحور السابع: وظيفة الرقابة

5.2. الرقابة الخارجية: تقوم بها جهات خارج المؤسسة تكون مستقلة وتتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها لأداء المؤسسة، ويعتبر ذلك ضروريا ومهما للمؤسسة، بالرغم من بعض الانتقادات الموجهة لها في كونها ستُقدّمُ بصفة أكبر انتقادات متعددة بدلا من التوجيه والإرشاد. والهدف الأساسي للرقابة الخارجية هو محاولة مساعدة إدارات المؤسسة في التغلب على المشكلات التي تواجهها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لما جاء في سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

6. الرقابة حسب الوظائف: يفرض المدير رقابة على سير العمليات والنشاطات في المؤسسة، بصورة شاملة، وكذلك بصورة جزئية، حيث يتم متابعة عمل كل وظيفة في المؤسسة على حدى لتحديد مدى السير السليم لها من جهة واستخراج الانحرافات من جهة أخرى. ويمكن إجمال أهمها فيما يلي (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، الصفحات 274 - 279):

6.1. الرقابة على الوظيفة المالية: تهتم الوظيفة المالية في المؤسسة بكافة الشؤون المالية لها، ابتداء من تدبير الأموال من مصادرها المختلف كالاستدانة والتمويل الذاتي، وصولا إلى استخدام هذه الأموال بما يفيد المؤسسة ويضمن سيرها واستمرارها ونموها، كتوجيهها نحو مجالات استثمارية تتناسب مع طبيعة النشاط الممارس من قبل المؤسسة. وبالتالي فإن الرقابة في هذه الوظيفة يعني متابعة وضبط ومراقبة حركتي خروج المدفوعات ودخول الإيرادات من الأموال، بما يلزم المدير المالي بوضع معايير مالية تعكس مدى الكفاءة في تنفيذ كافة القرارات التمويلية المرتبطة بتدبير الأموال، والقرارات الاستثمارية المتعلقة باقتناء الأصول المختلفة. ومن أمثلة ذلك نسبة المديونية، نسبة التداول، نسبة السيولة، معدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران إجمال الأصول، معدل دوران المخزون السلعي، معدل عائد الاستثمار ومعدل عائد حق الملكية.

6.2. الرقابة على وظيفة الموارد البشرية: ترتبط هذه الوظيفة بتوفير الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة كما ونوعا، حتى يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فتكون هذه الوظيفة مسؤولة عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة على حركتي دخول وخروج العاملين عن طريق المهام المتعلقة بالاختيار والتعيين، والأجور والمكافآت، والتدريب، والنقل والترقية، وكل ما له علاقة بتسيير شؤون الموظفين في المؤسسة. فنجاح هذه المهام يستدعي فرض رقابة من قبل مدير الموارد البشرية على كافة هذه المراحل أو العمليات بما فيها الوصف والتحليل والتقييم والتصنيف لوظائف المؤسسة الحالية والمرتبقة، حتى يتأكد من وصولها

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

إلى تحقيق الهدف المسطّ. ومن المعايير الرقابية في هذه الوظيفة معدل التسرب الاختياري للعاملين مقارنة بمعدل التسرب المخطط، عدد طلبية قرارات النقل من العاملين، عدد مرات الحصول على الإجازات الرسمية مقارنة بالإجازات المرضية، متوسط ساعات العمل اليومية للفرد، حجم الإنتاج السليم بالقياس للمواصفات الكمية والنوعية خلال المدة الزمنية المقررة، معدل وقائع حوادث العمل والشكاوى المرفوعة من المشرفين وغيرها.

**3.6. الرقابة على وظيفة الشراء والتخزين:** تختص هذه الوظيفة بشراء متطلباء الإنتاج من الأصول الثابتة كالتجهيزات والأثاث والآلات والمعدات، والأصول المتداولة كالسلع تحت التصنيع، والمواد الخام وما شابه ذلك، وذلك من مصادر التوريد المناسبة بالأسعار والأحجام المناسبة، فإدارة الشراء تعمل على تلبية احتياجات المؤسسة بشكل عام، ومتطلبات قسم الإنتاج بشكل خاص، حتى يضمن استمرار العمل الإنتاجي دون تعطيل. وانطلاقاً من ذلك تقتضي اعتبارات الرقابة الجيدة وجوب تقييم مدى كفاءة تنفيذ السياسات التي يتم بها ممارسة كل من وظيفتي الشراء والتخزين، وذلك بناء على معايير رقابية محددة في هذا المجال من بينها عدد أوامر الشراء الفعلية مقارنة بعدد الأوامر المخططة سنوياً، الحجم الفعلي للشراء في كل مرة مقارنة بالكمية المخططة، مستوى حجم المواد بالمخازن، معدل التالف من المواد المخزنة مقارنة بمعدل التالف المسموح به، وغيرها من المعايير.

**4.6. الرقابة على وظيفة الإنتاج:** يتمثل عمل وظيفة الإنتاج في تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للتسويق إما للمستهلك الصناعي أو المستهلك النهائي بحسب نوع المنتج، وذلك من خلال عمليات إنتاجية معينة، ويقع على مدير الإنتاج مسؤولية مراقبة هذه العملية بصفة منتظمة، بدءاً من توفير متطلبات الإنتاج من مواد ومعدات ومعاملين وأوقات كافية للعمل، إلى مرحلة إتمام تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة بمستوى الجودة المطلوب. ومن المعايير التي يعتمد عليها المدير في الرقابة على وظيفة الإنتاج نجد عدد ساعات العمل الفعلية اليومية لكل آلة مقارنة بعدد الساعات الواجبة، عدد ساعات الأعطال للآلات، متوسط ساعات العمل اليومية الفعلية لكل عامل مقارنة بساعات العمل الواجبة، متوسط إنجازات العامل الفعلية كمياً ونوعياً، معدل الزمن الفعلي الذي يهدره العامل يومياً دون إنجاز، نسبة الإنجاز الجيد الفعلي للعامل مقارنة بجملة إنتاجه، ملاحظة الطريقة التي يقوم بها العامل بعمله مقارنة بترتيب وخطوات العمل المخططة لكل عامل.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

5.6. الرقابة على الوظيفة التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف جد مهمة كونها حلقة الوصل بين المؤسسة وما تقدمه من منتجات، والسوق وما يطلبه المستهلكون، فالرقابة على كفاءة أداء تلك الوظيفة تستلزم متابعة أداء آليات المزيج التسويقي من قبل مدير التسويق، من خلال قياس ومتابعة عدد من المعايير التي تخص المزيج التسويقي من بينها المستوى الفعلي لجودة المنتج المعروف بمنافذ التوزيع مقارنة بالمواصفات القياسية المخططة، معدل الشكاوى المرفوعة للإدارة بشأن المنتج فيما تعلق بجودته أو عيوبه، مقارنة السعر الفعلي الذي يتم البيع به في الأسواق مقارنة بالسعر المخطط، حجم إيرادات المبيعات الفعلية مقارنة بما تم التخطيط له، قياس حجم المبيعات الفعلية المحققة لكل بائع، وغيرها.

### سادسا- أساليب الرقابة:

إن القيام بوظيفة الرقابة في المؤسسة، يستلزم على المدير اعتماد العديد من الأساليب التي تعكس مدى وطبيعة التقدم في إنجاز ما هو مطلوب، ويُمكنُ اعتماد أسلوب واحد أو توليفة من الأساليب في نفس الوقت، حسب حجم المؤسسة وطبيعة العمل المرآب. ومن هذه الأساليب المستخدمة ما يلي: (عبوي و حريز، 2006، الصفحات 179 - 181) و(الخدوي، معتوق، و أسديره، 2016، الصفحات 60 - 62)

1. **التقارير الإدارية:** هي التقارير التي توضحه لتقدير كفاءة العاملين وكيفية سير الأعمال الإدارية، تناسب التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، وتتضمن معلومات عن عملية تنفيذ الأعمال أو سلوك الأفراد داخل المؤسسة، في حين تتضمن البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج والتوجيهات الواجب تنفيذها، حين يتم تقديم التقرير من الإداريين إلى المرؤوسين.

2. **الإشراف الإداري:** ويقصد به ملاحظة جهود الموظفين من أجل توجيهها إلى الطريق الصحيح، عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب.

3. **الملاحظة الشخصية:** تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، أي رؤية ما يفعله المتقِّدون عن قرب، والاستماع إلى وجهات نظرهم. وعادة ما تتم بواسطة الرؤساء والمشرفين، ويهدف إلى تصحيح ما يقع من أخطاء فور وقوعها، ويُحَقَّقُ رقابة دائمة ومستمرة، ويعتبر أحد أدوات الرقابة الداخلية.

4. **المراجعة والفحص والتفتيش والجرد:** يقوم هذا الأسلوب على فحص ومراجعة الدفاتر والسجلات والمستندات الخاصة بالمؤسسة، وذلك من قبل مُدقِّث أو مراجع، سواء كان فردا أو جهازا، مع ضرورة ألا يكون مشاركا في إعداد وتنفيذ الأعمال الخاضعة لرقابته حتى يضمن حيادية رأيه.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

5. **النظم والتعليمات واللوائح:** فوجود القاعدة أو التعليمات واللوائح يقتضي بالضرورة الالتزام بها، وتتبع خطواتها، وعدم الالتزام بها يعتبر مخالفة تستوجب المساءلة.
6. **الشكاوي:** والتي تعتبر أيضا من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة.
7. **الرقابة بمفهوم Cybernetics:** يستند على تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين عن التنفيذ حتى لا يقعوا في الأخطاء، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصالات الفعالة في المؤسسة، وعدم افتتار مفهوم الرقابة على تصيّد الأخطاء ومعاينة مركبيها، كما يقوم على مفهوم التقارير والمتابعة أو التغذية العكسية.

### سابعاً- خطوات ومراحل الرقابة:

تقوم عملية الرقابة في المؤسسة، على مجموعة من المراحل والخطوات التي تكون متكاملة ومتتابعة في أغلب الأحيان، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. **وضع المعايير:** المعيار هو أداة قياس، كميّة أو نوعية، يتم تصميمها لمساعدة مراقبة أداء الأفراد والسلع والعمليات، وتستعمل لتحديد التقدّم أو التأخّر عن الأهداف المسطّرة (حامد، 2015، صفحة 44). ومن مهام الإدارة هي ترجمة أهداف المؤسسة إلى معايير للأداء يمكن قياسها، ثم توصيل هذه المقاييس إلى المصالح والأقسام الفرعية والموظفين على أنّها توقعات الأداء المطلوبة منهم (أبو ناعم، 2015، صفحة 209)، ويعتبر تحديد ووضع المعايير خطوة جد مهمة للمدير، حيث أنه بدون هذه المعايير لن يتمكن من تقييم العمل أو إصدار حكم متعلق بالأداء، وبالتالي لن يمكن من تأدية وظيفة الرقابة. وتأخذ المعايير صوراً متنوعة، فقد تكون مادية مثل المواد والبضائع والخدمات والأفراد وغيرها، والتي يتم التعبير عنها بالكمية أو الحجم أو الوزن أو العدد أو النوع، وقد تكون معايير رأسمالية كعائد الاستثمار ونسبة الربح، ورأس المال المستثمر، ومعدل الدور، والاستثمارات في الأصول الثابتة. كما قد تكون المعايير معنوية مثل تنمية العلاقات، وزيادة درجة الرضا والإخلاص للعمل، ورفع الروح المعنوية، وما شابه ذلك (الخدوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 16).

2. **قياس وتقييم الأداء الفعلي:** يتطلب تقييم الأداء القياس الفعلي لما أُنجز من أعمال، ومقارنة ذلك بالمعيار الرقابي المعتمد لمعرفة مقدار الانحراف، وتتوقف سلامة تقييم الأداء على مقدار الدقة في قياس الأعمال المنجزة وتوافر المقاييس اللازمة، ووضع المدراء للأهداف في كل المستويات مع التعبير عنها بصورة كمية أو كيفية، وتكمن عملية الرقابة هنا في تحديد ما الذي يجب قياسه ومتى تتم عملية القياس، حيث أن

## المحور السابع: وظيفة الرقابة

العوامل التي تخضع للقياس تختلف من وظيفة لأخرى، ويجب تحديدها مسبقاً، كما أن زمن وتوقيت عملية القياس فيعتمد على المجال الذي تتم مراقبته، فمثلاً في إنتاج السلع الغالية يتم مراقبتها عدة مرات، في حين أن السلع النمطية الرخيصة قد يتم مرتقبته في مرحلة المخرجات فقط. (الخديوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 18)

3. **مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية:** تهتم بالمقارنة بالأداء الذي تم تحقيقه فعلاً بما تم وضعه من معايير، واستخراج الفجوة أو الانحراف، والفجوة هنا تعكس مظاهر المشكلة فقط، ما يستلزم البحث عن أسبابها، من خلال استخدام الإدارة للمهارات التحليلية والفكرية للتعرف على هذه الأسباب، من أجل إتخاذ القرار المناسب لها (أبو ناعم، 2015، صفحة 210). فإذا كانت نتائج المقارنة مقبولة وخلال الحدود المفترضة، فلا يتم اتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة، فيجب إتخاذ الإجراء اللازم (حامد، 2015، صفحة 45).

4. **تصحيح الانحرافات:** بعد المقارنة بين الأداء الفعلي المحقق وبين الأداء المنتظر وظهور الانحرافات، تقوم الإدارة باتخاذ القرار المناسب لذلك، والذي قد يكون: (أبو ناعم، 2015، صفحة 210 و 211)

❖ **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** يتضمن تعديل أداء وممارسات المؤسسة حتى تتطابق مع المعايير التي تم وضعها.

❖ **مكافأة الأداء الإيجابي:** إذا كان الأداء المحقق قريب جداً من المعيار أو أكثر منه، على الإدارة أن تُكافئ هذا الإنجاز، بمكافأة الموظف أو القسم الذي حققه بهذه التحفيز على الاستمرار في هذا الأداء.

❖ **تغيير المعايير والمقاييس:** إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق أداء أعلى من المعايير الموضوعية أو فشلت في تحقيقها، فلا بد من إعادة النظر في هذه المقاييس أو المعايير وتغييرها، فقد تكون المعايير بحد ذاتها غير موضوعية منذ البداية أو بسبب تعيُّر الظروف.

ويجب أن يكون هناك متابعة واستمرارية في إجراء التصحيح للانحرافات، وذلك للتعرف على نتائج التقييم بين كل فترة وأخرى لضمان الحصول على نتائج صحيحة ومرضية، ولتفادي ما في خطة التصحيح من عيوب (الخديوي، معتوق، و أسديره، 2016، صفحة 19).



المحور الثامن:

إتخاذ القرار في المؤسسة

### تمهيد:

في إطار ممارسة المؤسسة لنشاطاتها المتنوعة في ظل العديد من الظروف والمواقف، تضطر فيها إلى أن تختار أنسب وأمثل طريقة أو أسلوب لتجنّب هذه الظروف أو التكيّف معها، وفقاً لما تملكه من إمكانيات وموارد متاحة، وبناءً على موقعها في السوق، وخبرتها في المنافسة. ومهما كانت طبيعة العمليات التي تخوضها المؤسسة، سواء كانت يومية، أو في المديين المتوسط والبعيد، تجد نفسها أمام عدة بدائل ممكنة، واحتمالات متنوعة، يتم دائماً الاختيار بينها وفقاً لعدة معايير، وهو ما يعرف بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة، والتي تتم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، حسب موقعهم في المؤسسة، وحسب طبيعة ونوعية وأهمية القرار المتخذ، وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات والأساليب لتحقيق ذلك.

### أولاً- تعريف القرار وخصائصه:

يعتبر مفهوم "القرار" من المصطلحات شديدة الانتشار والشيوع، في العديد من جوانب الحياة، سواء للأفراد، الجماعات، أو المؤسسات، إضافة إلى تناول المصطلح في مختلف العلوم والتخصصات، القانونية، السياسية، الإدارية وغيرها، وهو ما أدّى إلى عدم وجود تعريف موحد لهذا المصطلح، فـ "القرار" هو "عمل عقلي إرادي لاختيار حل لمشكلة معينة" (DENIS, MARTINET, & SILEM, 2016, p. 184). وفقاً لهذا التعريف فإن "القرار" بصفة عامة يستلزم وجود مشكلة تستدعي استخدام العقل في إيجاد الحل المناسب لها. مع الإشارة إلى أنه إذا ما تم مواجهة مشكلة ما وكان هناك خيار واحد فقط للتعامل معها، فهي مشكلة تحتاج إلى حل، إما إذا توافر خياران أو أكثر لحلّ تلك المعضلة، فلا بد من عملية الاختيار بين الحلول أو البدائل المقترحة، وهنا يتم اتخاذ "القرار" (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 249)

و"القرار" أيضاً هو "عملية اختيار بديل واحد من بديلين أو أكثر من ذلك، وذلك بناءً على المعلومات المتاحة، في سبيل تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة" (الغامدي، 2021، صفحة 553)، فيشير هذا التعريف إلى مجموعة من العناصر التي من خلالها يظهر مفهوم القرار منها ضرورة وجود عدة خيارات في نفس الوقت والتي تتيح عملية الاختيار بينها، على أن تتم هذه العملية بناءً على معلومات كافية، وأن تُربط بهدف معين وبفترة محددة.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

ويعبر "القرار" أيضا عن "نشاط يتكوّن من عملية مداولة ومناقشة من أجل اختيار الوسائل والطرق والأساليب الكافية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والذي تنتهي باتخاذ والقيام بإجراء معين" (LASARY, 2007, p. 76). فأكد هذا التعريف على ما جاء في التعريف السابق، حيث يستلزم "القرار" وجود هدف، إضافة إلى عملية المناقشة من أجل المفاضلة بين الوسائل والأساليب والحلول المتاحة للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، وفي نفس الوقت يشير التعريف إلى أن القرار يستدعي وجود إجراءات لتنفيذها.

أما على مستوى المؤسسة فـ "القرار" هو "النتائج النهائي لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات، التي تمت في مختلف مستويات المؤسسة" (قربوز و علماوي، 2020، صفحة 405)، فـ "القرار" عموما يجب أن يخضع للدراسة من طرف كافة الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة قبل أن ينزل إلى ميدان التنفيذ. وبالتالي فإن "القرار الفعّال" هو القرار الذي يتم تنفيذه في شكل عملي، فهو ليس قرارا على ورق فقط، وإنما هو قرار يُحدث أثرا ويُحقّق نتيجة، على ألا تكون النتيجة شيئا ضعيفا، إنما يجب أن تكون شيئا جوهريا يُحدث تأثيرا في المؤسسة ككل (بن علي، جوان 2016، صفحة 133).

واستكمالا لما سبق، يمكن توضيح أهم الخصائص التي يميّز بها "القرار"، وخاصة في المؤسسة، أو ما يعرف بـ "القرار الإداري" في النقاط التالية: (السواط، سندي، و الشريف، 2017، صفحة 250 و 251)

✓ تختلف القرارات من حيث أهميتها، فهناك قرارات جد مهمة يتم اتخاذها للرد على هجوم عدائي محتمل، وقرارات أقل أهمية في حال كانت المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار بشأنها، دورية أو مكررة، أو لا يكون لها انعكاس كبير على مستقبل المؤسسة.

✓ تختلف تكلفة القرار باختلاف نوعيته وأهميته، فهناك قرارات تتطلب مبالغ مالية باهظة لتنفيذها، وقرارات أخرى لا تتطلب نفقات مالية إطلاقا.

✓ يتم اتخاذ القرار في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة، فكل شخص يحتل أي مركز قيادي سواء كان المدير العام للمؤسسة، أو مدير فرع معين أو وحدة أو قسم، سيجد نفسه في موقع يتطلب اتخاذ القرار.

✓ تختلف القرارات من حيث ضرورتها، ففي بعض الحالات يتوقّر وقت كاف للمدير قد يصل إلى مدة زمنية طويلة من أجل اتخاذ قرار ما، مثل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، في حين أنه في حالات أخرى، يكون المدير ملزما باتخاذ القرار في نفس اللحظة، مثل حالات الطوارئ والمواقف التي لا تتحمل التأخير.

✓ تختلف القرارات من حيث التعقيد، فكلما كان عدد البدائل المتاحة كبيرا، كلما كان الاختيار صعبا.



### ثانيا- مفهوم وخصائص إتخاذ القرار:

"القرار" لا يكون عشوائيا، بل يتم ضمن عملية منظمة ومنسّقة تشارك فيها العديد من الأطراف، تُعرف بـ "صنع واتخاذ القرار"، فـ "إتخاذ القرار" هو "العملية المعرفية التي تُؤدّي إلى الاختيار، سواء كان فرديا أو جماعيا"، أما "صناعة القرار" فهي "دراسة الآليات التي تقود فردا أو أكثر من أجل مواجهة الموقف التي يتم مواجهتها، من خلال الاختيار بين العديد من الحلول الممكنة" (CLARET & AUTRES, 2017, p. 456).

ويعتبر "اتخاذ القرار" المحور الأساسي الذي تركز عليه العملية الإدارية، فهو يُمثّلُ المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، والعمل على حلّها، فهو المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، للوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة، وهو يشمل كافة أجزاء المؤسسة (مجموعة-خبراء، 2013، صفحة 09)، حيث أن المدير يتخذُ قرارات مختلفة في وضع الخطط، ثم قرارات أخرى عند القيام بتنظيم نشاطات ومهام المؤسسة وأجزاءها، ويتم "اتخاذ القرار" أيضا في الرقابة في تحديث المعايير المناسبة التي تسمح بقياس الأعمال وتصحيح الأخطاء، فتجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار النشاط الإداري (بلفكرات و بن زعمة، سبتمبر 2019، صفحة 175 و176).

حيث يقصد بـ "اتخاذ القرار" "عملية المفاضلة بين الحلول الممكنة التي وضعت لحل مشكل معينة واختيار الحل الأمثل بينها، أي أنها حكم صادر من الإدارة في اختيار أنسب بديل بين عدة بدائل، من أجل الخروج بقرار سليم يسمح بالوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا" (البكري و الدليمي، 2015، صفحة 51). فيظهر أن "اتخاذ القرار" هي العملية يقوم بها المدير وتتم وفقا لها المقارنة بين مجموعة الحلول الممكنة لمشكلة ما، أين يتم تقييم كل حلّ على حدى، ثم المفاضلة بينهم لإيجاد الأكثر ملاءمة.

كما يشير Simon إلى أن "إتخاذ القرار" هو "عملية اختيار سليم بين مجموعة من البدائل المتاحة للوصول إلى حلّ موضوعيّ بعد دراسة وتحليل الموقف بصورة عقلانية، مع قدر كبير من التنسيق، المسؤولية والكفاءة والإخلاص للمؤسسة" (قويدري، جانفي 2021، صفحة 559). أي أن متخذ القرار يكون أمام عملية متكاملة تسمح بدراسة وتحليل الموقف الذي يُمثّلُ المشكلة التي تستدعي إتخاذ القرار بخصوصها، لطرح مجموعة من البدائل الممكنة والاختيار بينها، وذلك بناء على ما تتوفر عليه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة تحلّي متخذ القرار بحسّ المسؤولية الملقاة على عاتقه، مع تسخير كل كفاءاته ومهاراته في عملية الاختيار، بما يخدم المؤسسة وأهدافها.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

حيث أن "عملية اتخاذ القرار" من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فنجاح المؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة المديرين فيها، للقرار وأساليب اتخاذه، بما يمتلكون من معارف ومهارات تضمن قرارا رشيدا وفعالا، مع إدراك أهمية الدقة والوضوح والسرعة الممكنة. وتتم "عملية اتخاذ القرار" في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية، باختلاف نوع القرار من حيث معالجة مشاكل حالية، أو مواجهة مواقف محتملة الوقوع، أو من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف تم التسطير لها (البكري و الدليمي، 2015، صفحة 50).

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين "صنع القرار" و"اتخاذ القرار"، حيث يشار إلى أن "اتخاذ القرار" هي أحد مراحل "صنع القرار"، حيث أن هذه الأخيرة هي "الجهد المشترك لعناصر المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج"، ف "صنع القرار" هو "نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، وصولاً إلى اتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار" (عبد الله، 2012، صفحة 23).

كما أن "القرار" الذي يتم اتخاذه يكون عادة البديل الوحيد أو الأنسب لبلوغ الهدف أو حل المشكلة محل الموضوع، ويكون عادة أفضل البدائل المتاحة في ظل الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تُحد من عدد البدائل المتاحة. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 125)

وبصفة عامة فإن "القرار" هو "أداة من أدوات ممارسة السلطة، فهو الأداء التي يُمكن من خلالها للمدير أن يمارس حقّه الشرعي، والذي يتمكّن عن طريقة من تحقيق نتائج ملموسة له ولكافة المؤسسة"، أما "صنع القرار" فهو "عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل كل مشكلة معينة"، في حين أن "اتخاذ القرار" هو "عمل فكري وموضوعي يهدف إلى اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين عدّة بدائل متعددة ومتاحة، عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية التي تواجه مُتخذ القرار". (معتوق، 2016، صفحة 99)

وانطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن إجمال أهم مميزات "صنع واتخاذ القرار"، خاصة على مستوى المؤسسة في النقاط التالية: (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 125) (زيدان، 2017، صفحة 177 و 178) (الغامدي، 2021، صفحة 556)

✓ اتخاذ القرار يُمثّل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، فهي عملية منظمة تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي. فصنع واتخاذ القرار هي عملية تتكون من مجموعة من الخطوات والمراحل المتتالية بدون توقف.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

- ✓ يقوم إتخاذ القرار على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات، أين يُمثَّلُ البديل الذي تم اختياره، القرار في حدِّ ذاته.
- ✓ يعتبر إتخاذ القرار سلوكا هادفا، فمن الضروري وجود هدف أو غاية من وراء إتخاذ القرار، والذي يتمثل في حلِّ مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.
- ✓ تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية علمية فنية، فتستخدم البحث العلمي لمواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة، وفي نفس الوقت تحتاج لتدريب وخبرة وإلى مهارات عالية في الإتصال، التنظيم التحليل، تقييم المعلومات واستخراج النتائج.
- ✓ تتميز عملية صنع وإتخاذ القرار بالواقعية للوصول إلى الحد المعقول، وليس للحدِّ الأقصى من الاحتمال.
- ✓ تتميز عملية صنع وإتخاذ القرار بالعمومية، لأنها تشمل العديد من القطاعات والمؤسسات على اختلاف التخصصِّص والمنصب والمستويات الإدارية.
- ✓ تتأثر عملية صنع وإتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية التي تنتج من تصوُّرات وتصرُّفات الشخص الذي يتخذ القرار، أو الأشخاص الذين يقومون بتنفيذه، فهي عملية إنسانية تعمل من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حدِّ كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك، وما يشتمله من دوافع واتجاهات، وأفكار وقدرات ومهارات.
- ✓ تتأثر عملية صنع وإتخاذ القرار بعوامل البيئة المحيطة، الداخلية والخارجية، حيث تُعدُّ عملية ديناميكية ومستمرة ومتزايدة تتضمن كافة مراحلها تفاعلات متعددة.
- ✓ يشتمل صنع وإتخاذ القرار على نشاطات يومية، كما يشتمل على نشاطات تتم لمرة واحدة.

### ثالثا- أهمية إتخاذ القرار:

- يعتبر موضوع إتخاذ القرار من المسائل المهمة والحساسة في حياة الفرد والمؤسسة، حيث أن البقاء والاستمرار، والنجاح في مواجهة التحدِّيات ومختلف المشاكل، يعتمد على نوع القرار المتخذ ومدى فعاليته، وفقا للظروف المحيطة باختياره وتنفيذه.
- فتظهر أهمية القرارات بالنسبة للأفراد من كون هؤلاء يتخذون قرارات تخصُّ حياتهم أو المقربين منهم بصفة مستمرة، وتتميز القرارات بالنسبة للأفراد بالتعدد كونها مرتبطة بعلاقاتهم من جهة، والمواقف التي يتعاملون معها بصفة يومية من جهة أخرى، وبالتالي يعتبر الفرد، مهما كانت وظيفته أو مستواه ومركزه

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

الاجتماعي، متخذاً للقرار، يطرح ويفاضل بين عدة بدائل ممكنة، ليصل إلى أفضل بديل يُمثّل القرار المناسب بالنسبة له. ويتميز إتخاذ القرار بالنسبة للأفراد بالتردد والخوف، خصوصاً ما تعلق بالقرارات المهمة، فتختلف أهمية وصعوبة القرار باختلاف درجة استجابة الفرد وتأهيله وقدراته وفعالته واستعداده لإتخاذ القرار، كونه سيكون مسؤولاً عن النتائج المترتبة عن ذلك (عبد الله، 2012، صفحة 19).

أما على مستوى المؤسسة، فُيعدُّ القرار ضرورياً للحفاظ على بقاءها واستمرارها وتطويرها، حيث أن القرار هو تمهيد لأي إجراء سيتم القيام به فيها، فالمؤسسة ملزمة بالاستجابة السريعة والمستمرة للجُلِّ الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في بيئتها، الداخلية أو الخارجية، وبالتالي فهي مُلزمة دائماً بالقيام بعملية الاختيار، أي عملية صنع وإتخاذ القرار (CHARRON, SEPARI, & BERTRAND, 2016, pp. 183, 184).

وغالبا ما يكون مدير المؤسسة هو المسؤول عن إتخاذ القرارات فيها، وذلك ما تعلق بمختلف جوانب النشاط التي تقوم به، حيث تظهر أهمية القرار في المؤسسة في سعي المدراء إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، وتحقيق التقدُّم والاستقرار، مع الاستمرار في بيئة تنافسية، وذلك من خلال تقدير التكلفة والوقت والنتائج المتوقعة. ويعتمد المدراء في ذلك على العديد من الأساليب الكمية والكيفية، التقليدية والحديثة، في الوصول إلى اختيار أنسب قرار ممكن (عبد الله، 2012، صفحة 20). ويمكن إجمال أهمية عملية إتخاذ القرار ضمن العملية الإدارية في النقاط التالية: (رحيم، 2006، صفحة 139)

- ✓ تعتبر إتخاذ القرارات من المهام المحورية والجوهرية في المؤسسة، حيث أن قُدرة المدير على إتخاذ القرار هي التي تُميِّزه عن باقي أعضاء المؤسسة.
- ✓ تعدُّ وتعدُّ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، مع ما يمكن أن ينشأ بينها من تعارض وتضارب في المصالح، يعني بروز العديد من المشكلات التي تستدعي إتخاذ قرارات لمواجهتها.
- ✓ يعتبر إتخاذ القرار في المؤسسة عملية مستمرة ومتغلغلة في كافة وظائف المدير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وفي كُلِّ عمليات المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، التمويل وغيرها.

### رابعا- أنواع القرارات:

تختلف طبيعة القرارات التي يتم إتخاذها في المؤسسة، باختلاف المعيار المستخدم، أين يمكن تصنيفها في عدة مجموعات حسب جدِّيتها، ووزنها في مستقبل المؤسسة، وحسب المستوى الذي يتم إتخاذها فيه والذي يرتبط بنوع المشكلة التي يتم مواجهتها، والعديد من العوامل الأخرى.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

1. أنواع القرارات حسب هيكلتها (البرمجة والتكرار): وفقا لهذا المعيار، يمكن تصنيف القرارات في المؤسسة إلى: (البكري و الدليمي، 2015، صفحة 55) و (CHARRON, SEPARI, & BERTRAND, 2016, pp. 184, 185)

1.1. قرارات مهيكلة (مبرمجة): وهي قرارات روتينية مهيكلة، يمكن تقسيمها إلى عناصر ممكنة التحليل وفقا لعمليات حسابية، ويكون فيها اتخاذ القرار واضحا ومحددا بشكل مسبق وفقا لمعايير محددة، فهي قرارات منظمة أي لديها طريقة للحل، ومتكررة أي تتكرر مشكلة أو موقف عملية القرار عدة مرات، مثل تسجيل الفواتير، إعادة الطلب على المخزون، صرف الرواتب وغيرها.

1.2. قرارات شبه مهيكلة (مبرمجة نسبية): في هذا الحالة يكون جزء من المشكلة واضح، والإجراءات شبه محدودة، إلا أنها غير كافية لاتخاذ القرار وتكون بحاجة إلى جمع مزيد من المعلومات حول المشكلة أو الموقف المطروح، فالقرار يكون غير مخطط له مسبقا، ولكن يمكن برمجته من قبل في حال حصول ذلك الطرف أو الموقف. وهنا يكون اتخاذ القرار مبني على الخبرة الشخصية للمدير أو لمتخذ القرار، وكمثال على ذلك قرارات التوسع إلى مناطق وأسواق جديدة.

1.3. قرارات غير مهيكلة (غير مبرمجة): وهي قرارات غير روتينية والاحداث غير محدودة، وتتخذ في ظروف عدم التأكد، وتكون غالبا معقدة لعدم توفر المعرفة الكافية بمؤشراتها. يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات غالبا من قبل الإدارة العليا والوسطى.

2. أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية: وقد تم تقديم هذا التقسيم من قبل الخبير في استراتيجية المؤسسة I. Ansoff، والذي قسمها إلى 03 أنواع بالتطابق مع المستويات الإدارية الثلاثة للمؤسسة، وهي:

2.1. القرار الاستراتيجي: هو القرار الذي يتناول متغيرات طويلة الأجل، لها علاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل أحد أنواع القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في ظل عدم التأكد، فهي قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتعامل مع أهداف المؤسسة، ولها تأثير عميق على قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التوفيق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة (زيدان، 2017، صفحة 172) ويتميز القرار الاستراتيجي بأنه يتعامل مع المستقبل طويل الأمد للمؤسسة، وهو عادة نادر أي أنه قرار غير متكرر وليس له نموذج من قبل لتتبعه، ويُخصّص له موارد كبيرة وتتطلب قدرا كبيرا من الالتزام من قبل أفراد المؤسسة على كافة المستويات (Wheelen & others, 2018, p. 53).

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

2.2. القرارات التكتيكية: تأتي بعد القرارات الاستراتيجية، فبمجرد انتهاء عملية تخصيص الموارد لمختلف أجزاء المؤسسة، يجب توزيعها على هذه الأجزاء من أجل تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها في القرارات الاستراتيجية، في إطار تنظيم عمل المؤسسة من خلال الحصول، تسيير وتطوير الموارد المتوفرة بكل أنواعها، فهي قرارات متوسطة المدى التي تُؤثّر على التسيير اليومي لنشاطات المؤسسة (CLARET & AUTRES, 2017, p. 458)، وهي قرارات متكررة، لكنها في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وتتسم بكونها أكثر فنية وتفصيلاً، يتم اتخاذها من قبل الرؤساء الفنيين والمتخصصين (الأشهب، 2015، صفحة 10)، كما أنّها قرارات تتعلق وتُؤثّر بجزء من أجزاء المؤسسة، وتتولى الإدارة الوسطى القيام بإصدارها وتنفيذها.

2.3. القرارات التشغيلية: تتوافق مع إدارة الأعمال اليومية للمؤسسة، فهي تُوفّر المرونة اللازمة للتعامل مع التغيّرات المتوقعة في الطلب أو في توافر الموارد (CLARET & AUTRES, 2017, p. 458). وهي قرارات تتعلق بمشكلات بسيطة متكررة، يتم اتخاذ هذه القرارات بسرعة وعلى الفور، وذلك نتيجة للخبرة والتجربة المكتسبة من قبل متخذ القرار في هذا المجال، والمعلومات التي لديه، ومن بين هذه القرارات تلك التي تخصّ الحضور والانصراف، وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وطريقة معالجة الشكاوى (الأشهب، 2015، صفحة 10)، وتتولّى مستويات الإدارة التنفيذية ورؤساء الأقسام مسؤولية هذه القرارات.

3. أنواع القرارات حسب عدد المشاركين في القرار: يمكن التمييز وفقاً لذلك بين: (دريس، جوان 2018، صفحة 47) (معتوق، 2016، صفحة 107 و108)

3.1. قرارات فردية: وهنا يرجع اتخاذ القرار إلى شخص واحد فقط، دون تدخّل أي شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص في عملية صنع القرار، وهنا يتميز القرار باعتماده على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار وحكمته. وهي قرارات يتم اتخاذها من قبل المدير نفسه دون مشاركة أحد من مرؤوسيه، ويتم ذلك حين تكون المشكلة تتطلب حلاً سريعاً وتدخّلاً عاجلاً، ويكون محيط المدير من موظفين غير كفاء بالدرجة المناسبة، أو في حالة عكسية تماماً، يكون فيها القرار لا يحتوي أي خطورة على المؤسسة.

3.2. قرارات جماعية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة الجماعات، فيعتمد أصحاب القرار على آراء مجموعة من المساعدين والمدراء الفرعيين، عن طريق عقد الاجتماعات، أين يتم مناقشة كافة الآراء المقترحة وتقييمها من أجل اتخاذ القرار الملائم. ويتم اللجوء عادة إلى هذا النوع من القرارات في حال كانت المشكلة معقّدة، ويمكن الاعتماد فيها على المؤتمرات، اللجان، اجتماعي مديري الإدارات وغيرها.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

4. أنواع القرارات حسب ظروف اتخاذها: ويقصد بذلك درجة المخاطرة والاستقرار التي تتميز بها بيئة المؤسسة، أو العوامل المحيطة بالموقف أو المشكلة محل اتخاذ القرار، ووفقا لذلك يمكن التمييز بين: (معتوق، 2016، صفحة 108) (دريس، جوان 2018، صفحة 54 و55)

4.1. القرارات التي تُتخذ تحت ظروف التأكد: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في ضوء معلومات كافية متوفرة متعلّقة بالمشكلة محل القرار، وفي ظلّ وقائع وأحداث ثابتة، وغالبا ما يكون الموقف واضحا للمتخذ القرار فيتمكّن من التنبؤ مسبقا بنتائج اختياراته، فيكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار أنسب بديل الذي يُحقّق الهدف المسطر. وعادة ما تكون هذه القرارات سهلة الاتخاذ، وواضحة النتائج، وتكون مشاكل قصيرة الأجل تتصف بتكرار كبير، ويعتمد متخذ القرار على خبرته في الاختيار.

4.2. القرارات التي تُتخذ في ظروف عدم التأكد: في هذه الحالة لا تتوفر للمتخذ القرار المعلومات الكافية المطلوبة عن المشكلة محل القرار، ما يجعل الاحتمالات المتوقعة لحلّ المشكلة غير معروف، ما يجعل الأمر مبهما وغير واضح. ويعتمد هذا النوع من القرارات على طبيعة ونفسية صاحب القرار من حيث التشاؤم والتفاؤل، ويعتمد على الطرق الكمية التي تساعد في اتخاذ القرار مثل بحوث العمليات، وتبقى نتائج القرار غير مؤكّدة وغير معروفة بشكل كبير مسبقا.

4.3. القرارات التي تُتخذ في ظروف المخاطرة: في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ضوء وجود احتمالات لمختلف البدائل المطروحة، فيمكن للمتخذ القرار تحديد احتمال كل بديل في الحدوث ومدى قدرته على تحقيق الهدف، وتتميّز هذه القرارات باعتمادها على دراسة الاحتمالات والطرق الرياضية والإحصائية، كما أن نتائج القرارات تكون معروفة بشكل نسبي، حيث يتوقّر احتمال لكل بديل.

5. أنواع القرارات حسب الوظيفة في المؤسسة: وفقا لهذا المعيار، يمكن التمييز بين: (السنفي و العريقي، 2012، صفحة 287)

- 5.1. قرارات إنتاجية: وتتعلق بحكم الإنتاج، وتكنولوجيا الإنتاج... الخ.
- 5.2. قرارات تمويلية: وتتعلق بمصادر التمويل ونسبها، ورأس المال العامل... الخ.
- 5.3. قرارات تسويقية: وتتعلق بقرارات المزيج التسويقي وما يرتبط بها.
- 5.4. قرارات الموارد البشرية: ونخصّ بالتعيين، الاختيار، المرتبات... الخ.
- 5.5. قرارات التموين (الشراء والتخزين): وترتبط بالحجم الاقتصادي للشراء والتخزين.

### خامسا- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

إن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة في سياق عملية اتخاذ القرار ليست سهلة أو ميكانيكية، بل بالعكس من ذلك يرتبط الاختيار ارتباطا كبيرا بدرجة حرية متخذ القرار في المفاضلة بين مجموع البدائل المتاحة، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بمجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتشابكة، فكلما زادت حدة هذه المتغيرات على الموقف كلما أدى ذلك إلى تضيق مساحة الاختيار، والعكس صحيح. مع العلم أن هذه العوامل أو القيود قد تزيد قوة فاعليتها وتأثيرها على حيز الاختيار في المستويات الإدارية العليا للهيكल التنظيمي. (بربر، 1996، صفحة 164)

عادة ما يختلف القرار المختار في حال مواجهة نفس الموقف أو المشكلة، وذلك باختلاف متخذ القرار، وطبيعة المؤسسة، والظروف المحيطة بالوضع، حيث لا يكون متخذ القرار بمعزل عن البيئة التي يعيش وينشط فيها، كما يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية، والعوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهمها ما يلي: (الأشهب، 2015، صفحة 19 و20)

✓ **أهداف المؤسسة:** إن أي قرار يتم اتخاذه على مستوى المؤسسة يكون من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من قبل، حيث أن أهداف المؤسسة هي الموجه الأساسي لكافة عملياتها ونشاطاتها، وبالتالي فإن اتخاذ القرار هو اختيار أنسب الأساليب والوسائل التي تتيح تحقيق هذه الأهداف.

✓ **ثقافة المجتمع:** بما أن المؤسسة لا تنشط بمنأى وبمعزل عن مجتمعتها، فإنها ملزمة بالأخذ بعين الاعتبار عادات وتقاليد وثقافة المجتمع عند اتخاذ أي قرار يتعلق بنشاطها، فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه.

✓ **الإمكانيات المتاحة واقعيا:** حيث أن القرارات يجب أن تكون انعكاسا لما هو متوفر فعليا، ولا تكون مجرد افتراضات بحتة، فبالرغم من أنها غالبا ما تكون حالات مستقبلية إلا أنها يجب أن تبنى وفقا للواقع وما يحمله من حقائق ومعلومات.

✓ **العوامل السلوكية لمتخذ القرار:** فمتخذ القرار مهما كانت درجته ومستواه ومنصبه في المؤسسة، سيتأثر قطعيا بحالته النفسية، والبيئة التي ترعرع ويعيش فيها، وكذا بعوامل المحيط الداخلي للمؤسسة، وهو ما يجعل التباين واضحا في القرار المتخذ من شخص إلى آخر، بالرغم من تقارب الظروف.



### سادسا- أساليب وأدوات اتخاذ القرار:

يجد عادة المديرون أنفسهم مضطرين لتقديم التبريرات اللازمة بخصوص القرار الذي تم اتخاذه، خصوصا في الحالات التي لا تظهر فيها نتائج القرار بصفة سريعة وواضحة، ما دفع الخبراء والمسيرين إلى استخدام المعادلات والصيغ العلمية والأشكال الهندسية التي تسمح بتشكيل المشكلة، ثم تطوير الطرق والمعايير والمؤشرات التي تسمح بحساب أحسن الخيارات الممكنة، وفي نفس الوقت تبرير النتائج المتحصل عليها من كل قرار. هذه التشكيلات تكون معتمدة على نماذج ومعادلات وبرامج رياضية. (KAST, 2002, p. 19)

ويعتبر استعمال الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار من أحدث التوجّهات المتعلقة بعملية صنع القرار، إلا أن هذه الأساليب الكمية لا تعتبر بديلا عن استخدام مهارات وقدرات متخذ القرار وحكمه الشخصي في عملية اتخاذ القرار، ولكنها تُمكّن وسائل مساعدة في استطلاع جوانب المشكلة وإصدار الحكم السليم بخصوصه (دريس، جوان 2018، صفحة 47).

ويتوقف اختيار أسلوب واحد لاتخاذ القرار أو اختيار توليفة من الأساليب في نفس الوقت، على طبيعة المدير في حدّ ذاته، وتقديره لمستوى سهولة أو صعوبة تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها، إضافة إلى طبيعة المشكلة والمتغيرات المحيطة بها والمؤثرة عليها، كما لا يمكن إهمال أن اختيار أحد الأساليب المتنوعة لاتخاذ القرار يعتمد على مدى توفّر الإمكانيات اللازمة لاستخدام كل أسلوب، وما يتيح من معلومات وبيانات يحتاجها المدير حسب الموقف أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ القرار (بلحاج، 2016، صفحة 278).

ومن الأساليب المعتمدة في إتخاذ القرار نذكر:

1. **الأساليب التقليدية:** هي الأساليب غير العلمية والتي تفتقر للتدقيق ولا تعتمد على المنهج العلمي في

ذلك، وهي الأساليب التي كانت سائدة منذ القدم، ومن بينها:

1.1 **التجربة والخبرة:** يتم وفقا لهذا الأسلوب اتخاذ القرار عن طريق التجربة الشخصية لمن سيقوم باتخاذ

القرار، أو من خلال محاكاته لقرارات تم اتخاذها في نفس المواقف، فيظهر نجاح هذه الطريقة استنادا على

قدرة الفرد بحدّ ذاته، ورؤيته وتحليله لتلك المواقف (مجموعة-خبراء، 2013، صفحة 12).

1.2 **الحكم الشخصي والبديهة:** يعتمد هذا الأسلوب على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظرتة

الشخصية للأمور، وذلك بناء على خبراته السابقة وخلفياته الثقافية، وما يتوفر لديه من معلومات، فهو لا

يقوم على أساس علمي، بالتالي فنجاحه في ذلك يقوم على مدى قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

وتقييمها والتعامل معها وتقديرها لاختيار القرار الأنسب (آل مفتاح و الحزيف، يونيو 2024 (مفترض)، صفحة 36). من مزايا هذا الأسلوب إمكانية الوصول إلى القرار في أقصر وقت ممكن، مع استغلال القدرة على التصرف لدى المدير، بينما كما يعاب عليه هو إثبات القرار بعد تطبيقه عكس ما كان مطلوباً، إضافة إلى إمكانية ضعف توافر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار (لعويسات، 2005، صفحة 75).

**1.3. إجراء التجارب:** كان أسلوب التجارب مطبقاً في مجال البحث العلمي لينتقل تطبيقه في المجال الإداري حتى يستعين بها المسير في اتخاذ القرار، حيث يقوم مُتخذُ القرار بإجراء التجارب بنفسه على كل بديل متاح، حتى يتمكن من اختيار الأفضل بينها. من مزايا هذا الأسلوب، أنه يُمكنُ المدير من اختيار أفضل بديل بعد القيام بتجربته العملية وإدخال التغييرات أو التعديلات اللازمة على كل بديل بناءً على التغييرات أو المستجدات التي تكشف عنها التجارب، فيتيح الفرصة بذلك للمدراء بالتعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً. ما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه ذو تكلفة عالية، وقد يستغرق وقتاً طويلاً (آل مفتاح و الحزيف، يونيو 2024 (مفترض)، صفحة 37).

**1.4. دراسة الآراء وتحليلها:** في ظلّ هذا الأسلوب، يقوم المدير بالبحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي يتم تقديمها من قبل المستشارين والمتخصصين حول المشكلة محلّ إتخاذ القرار، ليقوم بتحليلها بهدف اختيار أفضل بديل ممكن من بينها (آل مفتاح و الحزيف، يونيو 2024 (مفترض)، صفحة 37). من مزايا هذا الأسلوب أنه أقلُّ تكلفةً من بعض الأساليب التقليدية كإجراء التجارب، إضافة إلى أن المدير يتمكن من خلال الدراسات المعمّقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات، من استخراج العديد من الاستنتاجات التي تساعد في فهم المشكلة وإيجاد البديل المناسب لها. في حين أن ما يعاب عليها أن تطبيق هذا الأسلوب يسندعي تجزئة المشكلة إلى أجزاء، مع دراسة كل جزء على حدى، مع دراسة المشكلة بالأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تُؤثّرُ عليها، كما ينطّلب إشراك كل من ساهم في تقديم الآراء في عملية إتخاذ القرار، ومشاركة المرؤوسين الذين ستوكل لهم مهمة تنفيذ القرار، وهو ما قد ينشأ عنه تكلفة كبيرة ووقت ضائع، خاصة في حال الظروف المستعجلة (كنعان، 2000، صفحة 186).

**2. الأساليب الحديثة:** ويطلق عليها أيضاً اسم الطريقة العلمية أو العقلانية في إتخاذ القرار، بمعنى استخدام الطريقة العلمية العقلانية في صناعة القرار، ومن بين هذه الأساليب:

2.1. **بحوث العمليات:** تعتبر بحوث العمليات من العلوم التطبيقية التي يتم استخدامها في العديد من المجالات، فهي تقوم على جملة من الطرق والأساليب العلمية التي تساعد متخذ القرار على اختيار القرار الأمثل لحل المشكلة من بين الحلول المتنوعة الممكنة. فبحوث العمليات هي مجموعة الأدوات الكمية المختلفة التي تستخدم لمساعدة المدير في اتخاذ القرارات الإدارية، خصوصاً ما تعلق بالمشكلات التي تنتج من محدودية الموارد، وذلك من أجل ترشيدها وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، بما يضمن تحقيق أعلى فائدة مادية ممكنة (المهتدي، 2004، صفحة 13). وبالرغم من أهمية هذا الأسلوب في المساهمة في ترشيده القرارات، إلا أن ما يعاب عليه هو تبسيطه للمشكلة محل القرار عن طريق صياغتها في شكل نموذج رياضي، كما أنها تُركِّز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط، مع ضرورة أن يكون المدير مُلمًا بالنماذج الرياضية والتعامل معها (البدوي، 2000، صفحة 91).

2.2. **شجرة القرار:** هو شكل بياني يساعد المدير ويُسهِّل عليه عملية المفاضلة بين البدائل المتنوعة، حيث يفترض هذا الأسلوب وجود سلسلة من التأثيرات في عملية اتخاذ القرار، أي أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي يكون له رد فعل ينتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، فيتم التركيز في شجرة القرار على متابعة القرار منذ لحظة البدء إلى غاية إتخاذها شكلاً نهائياً. يستعمل هذا الأسلوب عادة في الحالات التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة، وذلك عن طريق متابعة المسارات التي يمكن توجيه المعلومات إليها بما يضمن إتخاذ القرار الكفء، من خلال تحليل نتائج القرار ووضع القيم أو الاحتمالات لكل قرار من نهاية الشجرة إلى بدايتها. يتطلب استخدام شجرة القرار تجميع عدد كبير من البيانات والمعلومات وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل المناسب، وعادة ما يستلزم وجود واستخدام الحاسوب الإلكتروني (حريم و آخرون، 1998، صفحة 196).

2.3. **نظرية المباريات:** تشير إلى جملة من المفاهيم والأدوات التي تهدف إلى دراسة صنع القرار في المواقف والمشكلات التي يغلب عليها طابع المنافسة والصراع، وكذا التعاون والاعتماد المتبادل، والتي يُؤثِّر فيها متخذو القرار على بعضهم البعض في إطار قواعد محددة. وقد أصبح هذا الأسلوب مُكوِّناً أساسياً، في مختلف المجالات من بينها الإدارة، حيث تتعامل هذه النظرية مع المواقف التي يتأثَّر فيها صانعو ومتخذو القرار بسلوكيات الأطراف الأخرى (السكري، 2013، صفحة 10 و 12). تقوم نظرية المباريات في مجال إتخاذ القرار على افتراضات تبني على التفكير المنطقي اليقيني الذي يهدف متخذ القرار من خلالها إلى

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وعلى أن متخذ القرار يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون بنفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفاته. فيتم إتخاذ القرار في إطار المنافسة لقرارات تكون بين شركتين، أو محتكر وآخر، أو حكومة مع حكومة أخرى.

4.2. نظم دعم القرار: هو مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، النماذج وأدوات المعالجة، التي تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، مع إمكانية دمجها لتكوين نموذج متكامل وتقديم برامج إدارة، حيث يسمح كُلاً ذلك لصانع القرار بالتفاعل مع النظام من صنع القرارات (آل مفتاح و الحزيف، يونيو 2024 (مفترض)، صفحة 37).

### سابعاً- مراحل عملية إتخاذ القرار:

يتطلب الوصول إلى قرار معين المرور عبر العديد من المراحل التي تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها، والتي غالباً ما يتم تنظيمها كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر من خلال الشكل السابق أن عملية إتخاذ القرار في المؤسسة تمرُّ عبر عدة مراحل، غالباً ما تكون متتالية مع ما تتميز به كل مرحلة من خصائص، ويمكن توضيح أهم هذه المراحل فيما يلي:

### 1. تحديد وتشخيص المشكلة:

تبدأ عملية إتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها وتوضيحها وتحليلها وبيان أبعادها وحجمها وأسبابها، مع تحديد الأهداف التي يسعى مُتَّخِذُ القرار للوصول إليها، كونها العنصر الذي يتم من خلاله الحكم على مدى ملاءمة القرار ونجاحه (الغامدي، 2021، صفحة 557).

وتعتبر أهم خطوة في عملية صنع القرار، فمن خلالها يتم التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها والعوامل المرتبطة بها، ويتم تحديد المشكلة بناء على قدرة الإدارة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واستخراج الفرص لاغتنامها والتهديدات لتجنبها، ونقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتصحيحها (محمد و مطر، 2021، صفحة 233)، وتسمح صياغة المشكلة الحقيقية بالتعمق فيها بطريقة موضوعية بعيدا عن المؤثرات الخارجية، مع التركيز على الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوثها (بربر، 1996، صفحة 165).

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المشكلات التي يمكن مواجهتها أهمها: <sup>1</sup>المشاكل التقليدية وهي المتعلقة بالنشاطات والأعمال التي تمارس بصفة يومية، وتتميز بالتكرار في نوعية المشكل. <sup>2</sup>المشاكل الحيوية وتتمثل في تلك المشاكل التي يكون لها تأثير كبير على سير العمل وانتظامه، وبالتالي يكون لها انعكاس على تحقيق الأهداف المرسومة. و <sup>3</sup>المشاكل الطارئة وهي المشكلات التي تحصل بشكل عارض، أي بسبب تغير في ظروف البيئة المحيطة، أو بسبب قصور في سياسات المؤسسة، أو ضعف في عملية التخطيط والتنظيم. (دريس، جوان 2018، صفحة 49). ويمكن للمدير أن يتعرف على المشاكل عن طريق عدة وسائل منها العمل اليومي الذي يمارسه والذي يسمح له باكتشاف الكثير منها، إضافة إلى التقارير التي يتم رفعها إليها من العاملين والتي تُبرز وجود بعض المشاكل، أو عن طريق التعليمات التي تصل من المستوى الإداري الأعلى والذي يُبين وجود مشكلة ما (السنفي و العريقي، 2012، صفحة 275).

### 2. جمع وتحليل البيانات:

في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة والتي لها صلة بها، مع استبعاد المعلومات التي لا ترتبط بالمشكلة في حد ذاتها، فعلى سبيل المثال، إذا تم تشخيص أن المشكلة الإنتاجية مرتبطة بالتصميم الداخلي للمصنع، فإن أي معلومات حول المواد الخام أو حجم الإنتاج يتم استبعادها. وتظهر أهمية هذه المرحلة في تحديد أقصر الطرق للحصول على البيانات اللازمة، مع تقسيمها إلى بيانات أولية وثانوية وخارجية، إضافة إلى تنسيق هذه البيانات بما يتيح تحليلها (مجموعة-خبراء، 2013، صفحة 15).

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

وتعتبر هذه المرحلة جد حساسة في عملية صنع واتخاذ القرار، كون أن لها تأثيرا وانعكاسا على فعالية المراحل اللاحقة، فيجب أن تكون البيانات المجموعة دقيقة وحديثة حتى يتمكن متخذ القرار من فهم المشكلة أو الموقف، وتوليد الحلول الممكنة، ثم تقييم كل حل منها، بإيجابياته وسلبياته وإمكانيات تطبيقه، مع تحديد المسار الذي يسمح بتنفيذه واقعا والوصول إلى الهدف المسطر (الغامدي، 2021، صفحة 557).

### 3. توليد الحلول البديلة:

عندما يتم تحديد المشكلة، يقوم متخذو القرار بوضع حلول ممكنة لهذه المشكلة والتي تعرف بالبدائل والتي تشير إلى الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام المدير أو متخذ القرار لحل مشكلة معينة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة (دريس، جوان 2018، صفحة 50). ويستلزم اتخاذ القرار وجود عدة بدائل، اثنين على الأقل، فالبديل الواحد لا يُمثّلُ اتخاذ قرار، كما أن وجود بدائل جيّدة يضمن اتخاذ قرار قابل للتطبيق في المؤسسة (محمد و مطر، 2021، صفحة 233).

وفي إطار تحديد البدائل الممكنة يجب الأخذ بمجموعة من الاعتبارات التي من خلالها يتم استبعاد البعض منها دون الوصول إلى مرحلة تقييمها، حيث يتم رفض بعض البدائل منذ البداية انطلاقا من عدة عوامل من بينها: (السنفي و العريفي، 2012، صفحة 276 و 277)

✓ **تقاليد وأعراف إدارية**، فقد تكون أمام متخذ القرار أو المدير تعليمات معينة باستبعاد بعض الحلول لمعالجة مشكلة معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت التعليمات تنص على أن يكون المدير العام من العائلة التي تملك المؤسسة، فهو لن يستطيع تعيين مدير من خارج الأسرة، حتى لو كان ذلك هو الأصلح للمؤسسة، فهو مجبر على تطبيق الحلّ الذي يتماشى مع الأعراف.

✓ **العوامل الإنسانية**، كأن تكون الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة غير مؤهلة لتطبيق بعض البدائل، مثلا أن يكون من بين البدائل استخدام آلات تكنولوجية متقدمة، وعدم توفّر كفاءات ومهارات عمالية لتشغيلها، فيدفع ذلك المدير إلى استبعاد هذا الحل.

✓ **العوامل المادية**، كأن تكون التجهيزات المتوفرة غير ملائمة لتطبيق بعض الحلول، فعلى سبيل المثال لا يمكن لمصنع أن يضع المواد الخام بشكل مستقل عن المنتجات النهائية، وهو لا يملك مخازن كافية لتطبيق ذلك، فيستبعد هذا البديل مباشرة.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

✓ **العوامل التكنولوجية**، فبعض المؤسسات لا تملك مستوى تكنولوجي يسمح بتطبيق بعض الحلول، فإذا رغب المدير مثلاً في مضاعفة كمية الإنتاج في وردية واحدة بالضعف باستخدام الآلات الحالية فإن ذلك غير ممكن كون الآلات الحالية ذات مستوى تكنولوجي قديم، فالمدير يستبعد هذا الخيار، ويلجأ إلى بديل آخر كتشغيل الآلات الحالية لوردتين من أجل مضاعفة كمية الإنتاج.

✓ **العوامل الاقتصادية**، فبعض البدائل تتميز بكلفة عالية لا يمكن للمؤسسة أن تتحملها، أو أن العوائد المحققة منها لن تكون بالمستوى الذي يُشجّع على الأخذ بها، فيتم استبعاد هذا البديل أيضاً، واختيار بديل يتماشى مع قدراتها المالية.

✓ **عوامل أخرى**، قد يجد المدير نفسه مضطراً إلى استبعاد العديد من البدائل بفعل تأثير عوامل أو قيود خارجية عن المؤسسة مثل القيود القانونية، الأخلاقية، السياسية، الاجتماعية والبيئية.

### 4. تقييم البدائل المتاحة:

يتم في هذه المرحلة ضبط وتحديد وتوصيف كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل متوفر، ويعتمد في ذلك على خبرة متخذ القرار، وعلى دقة المعلومات المرتبطة بكل بديل، مع الاستعانة بخبرات أفراد آخرين في هذا المجال، كما يجدر به التنبؤ بآثار كل بديل (بربر، 1996، صفحة 167).

ومن أجل اختيار قرار جيد (أو أحسن قرار بين البدائل المتوفرة) يجب ترتيبها وفقاً لعدة معايير، ولا يتم اعتماد ترتيب صحيح للقرارات إلا إذا أُلِّمَّ متخذ القرار بكافة النتائج المحتملة لكل بديل، مما يستلزم تحديداً معقولاً ودقيقاً قدر الإمكان لهذه النتائج، حتى يتمكن متخذ القرار من عملية الاختيار بصفة صحيحة وفعّالة (KAST, 2002, p. 42).

وتتم المقارنة بين البدائل وفقاً للعديد من معايير التقييم من حيث نواحي الآثار الاجتماعية، واستجابة العاملين والتوقيت والسرعة وغيرها، فيتم بذلك تقييم البدائل من حيث إيجابياتها وسلبياتها بناءً على أسس علمية وموضوعية (محمد و مطر، 2021، صفحة 233).

### 5. اختيار البديل المناسب:

يجب أن يكون القرار المتخذ متكيّفًا ومتماشياً مع قيم متخذ القرار وأنظمة المجتمع وقوانينه، والعادات والتقاليد السائدة، وأن يُحقّق الفوائد والأهداف المراد الوصول إليها بأقل تكلفة ومخاطرة (الغامدي، 2021، صفحة 557).

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

ويتم اختيار البديل المناسب بناء على عدّة معايير من بينها: <sup>1</sup>الخطر، فباعتبار أن أي عمل يصاحبه خطر معين فإنه يجب مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه، <sup>2</sup>الجهد فيجب المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها، فأفضل حلّ هو الذي يعطي أفضل النتائج بأقل جهد ممكن، <sup>3</sup>الموارد المتاحة وقيودها حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة الموارد التي تملكها المؤسسة، وعلى رأسها الموارد البشرية، ومدى معرفة وفهم وصلاحيّة الأفراد وقدرتهم على تنفيذ القرار (مجموعة-خبراء، 2013، صفحة 17)، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون القرار <sup>4</sup>مقبولا أي أن تقبله كافة الأطراف المعنية في المؤسسة سواء من المنفذين للقرار أو المتأثرين به، فإذا كان القرار غير مقبول فسيتم مقاومته من قبل الأفراد الذين توكل لهم مهمة تنفيذه. كما يجب ألاّ <sup>5</sup>يتعارض القرار مع تحقيق الأهداف فالحلّ المعتد يكون قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة وكافة الأفراد والأطراف الذين لهم علاقة ومصصلحة بها. (برير، 1996، صفحة 167)

### 6. تنفيذ القرار ومتابعته:

تعني هذه المرحلة بداية الحل الحقيقي للمشكلة وأسبابها، مع الحكم على كفاءة المراحل السابقة وفاعلية القرار، وتتضمن هذه المرحلة تطبيق ما تم اختياره لحلّ المشكلة، ولا يعتبر ذلك أمرا سهلا حيث أن عملية تنفيذ البديل المختار عادة ما يتماشى مع إحداث تغييرات أو تعديلات في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي تكون عاملا مؤثرا في ظهور المشكلة، إضافة إلى أن عملية تنفيذ القرار تتطلب إسناده إلى الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون المهارات الكافية لتنفيذه، مع منحهم الصلاحيّة والمرونة الكافية لتطبيقه في الواقع (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 136).

أما عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه فتسمح من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي تقابل عملية التنفيذ من أجل العمل على حلّها بصورة آنية ومستمرة، أو الحدّ منها قدر الإمكان، إضافة إلى أنّها تتيح لمتخذ القرار إمكانية تحليل عملية التنفيذ ومدى واقعية وقدرة المؤسسة على تنفيذ البديل الذي تم اختياره (الغامدي، 2021، صفحة 558).

فعادة ما يعتبر البديل الذي تم اختياره مؤقتا نسبيا، حيث يتم تقييم مدى فعاليته وقابلية تطبيقه مع بدء عملية التنفيذ، ونتيجة لهذا التقييم يظهر الاعتماد النهائي للبديل، أو إختيار بديل آخر، أو إعادة عملية صنع القرار من بدايتها (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2011, p. 352)، فإذا تبين خلال عملية متابعة تنفيذ القرار أن الحلّ فعّال في علاج المشكلة فذلك يعني الوصول إلى آخر مرحلة من مراحل حل المشكلة، أما إذا



## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

كانت المشكلة قائمة حتى بعد بدء تنفيذ القرار، بمجملها أو بجزء منها، ف يعني ذلك أن القرار لم يكن سليماً، ويجب العودة إلى المرحلة الأولى من تحديد المشكلة وجمع المعلومات للوصول إلى قرار آخر، يتم متابعته بدوره. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2009، صفحة 136)

### ثامنا- مشاكل وتحديات اتخاذ القرار:

- تشوب عملية إتخاذ القرار في حد ذاتها العديد من المشاكل والعراقيل التي قد تُؤثّر على فعالية القرار المختار، أو على فعالية أحد مراحل عملية إتخاذ القرار، ومن بينها ما يلي: (معتوق، 2016، صفحة 115)
- ✓ عدم إمكانية تحديد المشكلة تحديدا واضحا، أو عدم معرفة مظاهر المشكلة الحقيقية.
  - ✓ عدم إمكانية تحديد الأسباب الحقيقية والأساسية للمشكلة.
  - ✓ عدم إمكانية التعرف على الحلول الممكنة للمشكلة، فلا يصل مُتخذُ القرار إلى أنسب الحلول لعدم تصوُّرها
  - ✓ إهمال تقييم البديل من كل الجوانب، بما فيها النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة عن كل منه، ما يُؤدّي إلى احتمال بديل غير سليم أو خاطئ.
  - ✓ إذا كانت مهارات مُتخذ القرار وتكوينه العلمي لا تتناسب مع مستويات القرار، فإن ذلك يزيد من احتمال اتخاذ قرار غير سليم.
  - ✓ لعنصر الوقت تأثير في اتخاذ القرار، فإذا لم يكن هناك وقت كافي لدراسة المشكلة وتحليلها ومناقشة الحلول الممكنة، فإن متخذ القرار لن يجد الوقت الكافي للمرور عبر كافة مراحل عملية صنع واتخاذ القرار، لأنّ الظروف لا تسمح بذلك، وفي هذه الحالة تتوقف مدى صحّة القرار المتخذ على خبرة وتكوين المدير.

إضافة إلى ما سبق، قدم مجموعة الباحثون مجموعة أخرى من المشاكل التي تعتبر بمثابة التحديات التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار في كافة مراحل عملية إتخاذ القرار، وذلك كون وجودها تزيد من مستوى صعوبة هذه العملية. ومن بين التحديات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، يمكن ذكر ما يلي: (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 308 و309)

- تعدد المعايير التي يتم اعتمادها في صناعة القرار، أين يكون المدير مجبرا على إرضاء العديد من الأطراف التي قد تتعارض مصالحهم فيما بينها، فيما يجدر به الوفاء بمتطلبات معظم الأطراف قدر الإمكان، وهو ما يُشكّل تحدياً أمام متخذ القرار.

## المحور الثامن: إتخاذ القرار في المؤسسة

- عدم ملموسية ووضوح الكثير من العناصر المتعلقة بالبدائل المطروحة، مثل سمعة المؤسسة، الروح المعنوية للعاملين وهوية المؤسسة، وغيرها، وهي عوامل يصعب قياسها ولملمسها، وقد تكون في بعض القرارات ضرورية لأخذها بعين الاعتبار، وهو ما يزيد من صعوبة وتعمُّد صناعة واتخاذ القرار.
- المخاطرة وعدم التأكد، فنقص المعلومات وسرعة التغيُّرات التي يتميِّز بها عالم الأعمال ومحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، يزيد من تعقيد القرار.
- النتائج بعيدة المدى للقرار، فالعديد من القرارات لا يكون لها أثر سريع، وينتج عنها سلسلة من القرارات المستمرة، وهو ما يعني تعقيد النتائج التي يصل إليها القرار الأول.
- الحاجة إلى المختصين في مختلف الفروع، فبعض القرارات تكون ذات أبعاد متشابكة ومتنوعة، ما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار جملة الآراء التي يُقدِّمها المختصُّون والخبراء فيها، ما يعني وقتا وتكلفة أكبر، وكذا صعوبة في وضع البدائل، ومن ثم قي تقييمها والاختيار بينها.
- النتائج غير المقصودة أو غير المتوقَّعة، قد ينتج عن القرار الذي تم اختياره وتنفيذه العديد من النتائج التي لم تكن محسوبة، قد تصل في بعض الأحيان إلى نتائج سلبية تُؤثِّرُ على بقاء واستمرارية المؤسسة.



يعتبر الحصول على الموارد واستغلالها أحسن استغلال في سبيل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من زيادة الربحية ومستويات الإنتاجية والرفع من الأداء الفعلي لها، من أهم المسائل التي اهتم بها الباحثون والمؤسسات على حدٍ سواء، وذلك ما أدى إلى بروز وتطور التسيير كمفهوم وعملية وتطبيق في المؤسسة.

ووفقاً لذلك، قدّم العديد من المختصين في المجال، اقتراحاتهم بخصوص أمثل طريقة تُحقّق التسيير الفعّال في المؤسسة، وذلك حسب خلفياتهم العلمية والعملية، وكذا تأثيرات الظروف والبيئة المحيطة بهم، ما أنشأ العديد من المدارس المتشابهة في الأفكار العامة، والمختلفة في الجزئيات، والتي لاقت كل منها انتقادات أبرزت القصور في أفكارها، والناج عن التطوّر والتغيير الذي عرفته المؤسسة وبيئة الأعمال، ما يجعل من هذه الأفكار محدودة التطبيق، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن أي مدرسة لا تلغي أفكار وإسهامات المدارس السابقة في تطوير الإطار النظري والتطبيقي للتسيير في المؤسسة، وإنما تعتبر مُكمّلة لها واستمراراً لأعمالها.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر هذه، إلا أن المتفق عليه والسائد إلى غاية اليوم، هو تقسيم وظائف التسيير إلى عدة وظائف، تتميز بكونها عمليات متسلسلة، متكاملة، وضرورية، تتم عادة في شكل دائري مستمر، بحيث تعتبر كل منها عملية منظمة تتم وفقاً لأدوات خاصة ومن خلال مراحل مترابطة، ووفقاً لمبادئ محددة.

فيقع على المسيرّ أولاً وظيفة التخطيط، التي تسمح بتحديد الأهداف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في إطار مواردها المتاحة، مع تحديد أهم الخطوط والرؤية المستقبلية للمؤسسة، سواء على المستوى القصير، المتوسط أو البعيد، لينتج عنها ما يدعى بالخطة.

لتأتي بعدها وظيفة التنظيم، التي يقوم فيها المسيرّ بتوفير وتوزيع الموارد اللازمة، مع تقسيم المهام والمسؤوليات، وتوضيح كافة العلاقات التي تربط بين مختلف المستويات والأفراد الذين يعملون في المؤسسة، وذلك بهدف تجنّب التداخل والتضارب في القيام بالأعمال التي تُؤدّي إلى تنفيذ الخطة الناتجة من وظيفة التخطيط، ووضعها في أرض الواقع، مع منع الإسراف أو النقص في الموارد التي يتطلبها ذلك. فيتوضّح من خلال وظيفة التنظيم كافة العلاقات التنظيمية التي تضبط سير المؤسسة، وكذا هيكلها التنظيمي.

وبالنظر إلى المورد البشري كأحد أهم الموارد التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات، فإن وظيفة التوجيه تعتبر ثالث وظيفة يعتمد عليها المسيرّ في تسيير المؤسسة، حيث ترتبط هذه الوظيفة بصورة كبيرة بالعامل البشري، وتهدف من خلاله إلى ضمان اتصال مستمر مع العاملين في المؤسسة، ما يسمح بتوجيههم وإدارتهم نحو الطريقة الصحيحة التي تُؤدّي بها الأعمال، وتوضيح أي لبس أو غموض فيما تم تقديمه في كل من التخطيط والتنظيم، مع ضرورة الإشراف الفعّال على هؤلاء من خلال قائد يسمح بمتابعة مدى توافق أهداف

الأفراد مع أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت يحاول حل المشاكل أو الصراعات التي قد تظهر بينهم، وذلك في سبيل حلّها بصورة ودية وسريعة، حتى لا تؤثر على المؤسسة ككل، دون إهمال عنصر مهم في وظيفة التوجيه، ألا وهو ضرورة وجود نظام للحوافز يعمل على تشجيع العمال على القيام بأعمالهم، ويردع المخالفين منهم، في إطار عادل واضح لنظام الجزاء والعقاب.

وتستلزم كل العناصر السابقة الذكر، متابعة مستمرة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحديد مدى إنجاز الأعمال بصورة صحيحة، مع استخراج أي انحراف أو أخطاء أو نقص يشوب أي مرحلة من مرحلة تأدية العمل قد تضمنتها أي وظيفة من الوظائف السابقة، وذلك بهدف تحديد أسباب الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لها، ما يضمن تحقيق المؤسسة للخطة والأهداف المسطرة، أو إدخال التعديلات اللازمة عند الضرورة للتكيف مع أي تغيير أو تعديل في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. كل ذلك يدخل ضمن الوظيفة الرابعة من وظائف المُسيّر المتمثلة في وظيفة الرقابة، والتي يبنى على نتائجها وحوصلتها، الخطة القادمة، أي أن انتهاء المُسيّر من عملية الرقابة، لا يعني انتهاء عملية التسيير، وإنما تعاد مرة أخرى عملية التخطيط.

وفي إطار القيام بوظائفه المذكورة آنفاً، يجد المُسيّر نفسه أمام العديد من البدائل والاختيارات في كل خطوة من الخطوات المتعلقة بالتسيير، وهو ما يدخل ضمن ما يعرف باتخاذ القرار، حيث تعتبر المؤسسة مركزاً لاتخاذ العديد من القرارات بمختلف أنواعها وأهميتها ومداها الزمني، وهو ما يجعل منها عملية مهمة وضرورية لاستمرار المؤسسة، والتي تستدعي من المُسيّر استخدام خبرته وكفاءته، إضافة إلى الأساليب العلمية المتنوعة، التي تتيح له اختيار أنسب بديل وقرار يسمح بتعظيم قيمة المؤسسة، وتحقيق الهدف الذي وضع من أجله القرار.



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم العديلي. (2018). فن الإدارة الحديثة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
2. أحمد السكري. (2013). نظرية المباريات. مصر: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية.
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، و بشرى بنت بدير المرسي غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الإصدار 10). الرياض: مكتبة العبيكان.
4. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، و بشرى بين بدير المرسي غنام. (2009). مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الإصدار 06). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
5. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. أحمد فهمي جلال. (2016). مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال. مصر: منشورات كلية التجارة - جامعة القاهرة.
7. إسماعيل عراجي. (1996). اقتصاد المؤسسة - أهمية التنظيم، ديناميكية التنظيم. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. أكرم محمد عرفان المهدي. (2004). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية: بحوث العمليات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. أوردواي تيد. (2021). الإدارة: هدفها وإنجازها. (علي بدران، المترجمون) مصر: وكالة الصحافة العربية.
10. إيهاب عيسى المصري، و طارق عبد الرؤوف عامر. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
11. باتريك فورسيث. (2009). التخطيط للأعمال. (فاطمة أحمد، المترجمون) لبنان: دار الكتاب العربي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
12. بسيوني محمد البرادعي. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي). مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
13. بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم. الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.
14. بشير العلاق. (2010). نظريات الاتصال - مدخل متكامل. الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع.
15. بيتر ج نورث هاوس. (2018). القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق. (صلاح بن معاذ العيوف، المترجمون) الرياض: مركز البحوث والدراسات.
16. تريفر يونغ. (1997). كيف تُنمّي قدرتك على إدارة المشاريع. (سامي تيسير سلمان، المترجمون) الأردن: بين الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
17. ثامر البكري، و حاتم الدليمي. (2015). نظام المعلومات التسويقية وأثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
18. جمال الدين لعويسات. (2005). الإدارة وعملية اتخاذ القرار. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
19. حسن علي معتوق. (2016). برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
20. حسين حرتم، و آخرون. (1998). أساسيات الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
21. حسين رحيم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
22. حسين محمود جريم. (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل (الإصدار 03). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار 03). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. رابع خوني، و رقية حساني. (2008). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
25. رابع سري عبد الله. (2012). القرار الإداري. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

26. رجي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها. سوريا: دار الرضا للنشر.
28. زيد منير عبوي، و سامي محمد هشام حريز. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
29. سعد حسن الخديوي، محمد أحمد معتوق، و الغزالي ضو أسديده. (2016). الرقابة على المال والأعمال. مصر: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
30. سعد علي العنزي. (2014). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع .
31. سعود بن محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي، محمد فتحي محمود، و محمد سيد حمزوي. (2019). الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (الإصدار 09). ب.ب.ن: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
32. سعود بن محمد النمر، و آخرون. (2010). الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (الإصدار 07). الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
33. السعيد مبروك إبراهيم. (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
34. سلمان زيدان. (2017). العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
35. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. سيد عليوه. (2002). مهارات الإتصال وطرق إعداد التقارير. المنصورة (مصر): مكتبة جزيرة الورد.
37. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الإدارة والأعمال (الإصدار 08). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
38. طلعت إبراهيم لطفي. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
39. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، و طلال مسلط الشريف. (2017). الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
40. عاطف عبد الله المكاوي. (2013). القيادة الإدارية. القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
41. عامر عمورة. (2000). الوجيز في شرح القانون التجاري - الأعمال التجاري، التاجر، الشركات التجارية. الجزائر: دار المعرفة.
42. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
43. عبد الحميد أبو ناعم. (2015). الإدارة العامة: بناء منظمات وقادة المستقبل. مصر: منشورات جامعة القاهرة.
44. عبد الرزاق بن حبيب. (2006). اقتصاد وتسيير المؤسسة (الإصدار 03). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
45. عبد الرزاق بن حبيب. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة (الإصدار 05). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
46. عبد الغفور عبد السلام، و آخرون. (2001). إدارة المشروعات الصغيرة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
47. عبد الله بن عبد الغني الطحيم، و طلق بن عوض الله السواط. (2003). السلوك التنظيمي (الإصدار 04). المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
48. عبد الله عبد الله السنفي، و منصور محمد إسماعيل العريفي. (2012). الإدارة . صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا .
49. علي السلمي. (1999). الإدارة بالأهداف - طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
50. علي عبد الهادي مسلم، و أيمن علي عمر. (2007). قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخلي إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
51. علي فلاح الزعبي. (2010). الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي-تطبيقي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.



52. علي فلاح الزعبي، و عادل عبد الله العنزي. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. الأردن: دار البازوري.
53. عمر صخري. (2006). اقتصاد المؤسسة (الإصدار 04). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
54. عمر وصفي عقيلي، و قيس علي عبد المؤمن. (1994). المنظمة ونظرية التنظيم. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
55. عمرو علاء الدين زيدان. (2005). مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
56. فاروق عبده فليح، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
57. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد. (2005). الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
58. فداء حامد. (2015). الإدارة الالكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية. الأردن: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
59. فرحات غول. (2008). الوجيز في اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار الخلدونية للنشر.
60. كامل بربر. (1996). الإدارة: عملية ونظام . لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
61. مجدي عبد الله شرارة. (2018). مبادئ الإدارة والتنظيم. ب.ب.ن: ب.د.ن.
62. مجموعة-خيراء. (2013). صناعات القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
63. مجيد الكرخي. (2016). التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
64. محمد الصيرفي. (2005). أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين: التنظيمي الإبداعي. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
65. محمد الصيرفي. (2007). الاتصالات الإدارية. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
66. محمد الصيرفي. (2007). العملية الإدارية. الاسكندرية: سلسلة إصدارات التدريب الإداري (مؤسسة حورس الدولية).
67. محمد رزيق إيهاب صبحي. (2001). الإدارة - الأسس والوظائف (المجلد 02). مصر: دار الكتب العلمية.
68. محمد رفيق الطيب. (2011). مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات - الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة (الإصدار 03). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
69. محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الالكترونية. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
70. محمد صادق إسماعيل. (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
71. محمد مدحت أبو النصر. (2012). الإدارة بالحوافز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
72. محمود صديق عبد الواحد. (2015). مهارات الاتصال - النظرية والتطبيق. مصر : العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
73. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات بناء وتخصيز فرق العمل . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
74. محمود عبد الفتاح رضوان. (2014). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين (الإصدار 02). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
75. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
76. مدحت محمد أبو النصر. (2015). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (الإصدار 03). مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
77. مزهر شعبان العاني، و آخرون. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
78. منصور البدوي. (2000). دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات. مصر: الدار الجامعية.
79. منير نوري. (2015). التسيير العملي والاتصالات الإدارية - المفاهيم والتطبيقات . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
80. ناصر داداي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة (الإصدار 02). الجزائر: دار المحمدية العامة.
81. نواف كنعان. (2000). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

82. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). *اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها*. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
83. هنري انطوان سميث. (2009). *تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات*. (علاء أحمد سمور، المترجمون) الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
84. هيربرت أي سايمون. (2003). *السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية*. (عبد الرحمان بن أحمد هيجان، و عبد الله بن أهنية، المترجمون) الرياض: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.

## 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. خالد بن فيحان المنديل. (2003). *المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض)*. دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية. الرياض، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. صباح الشاوي. (2009 / 2010). *أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف*. مذكّرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف.

## 3- المقالات العلمية:

1. أبو بكر الصديق غروي، أسعد إدريس رقيق، و آسيا خياط. (2019). *أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة*. *Revue Algérienne d'Economie de gestion*، 12 (02)، 01 - 14.
2. أحمد الأمين يوسف، و عبد الحميد نعيمات. (مارس 2018). *أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين - دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الآجر*. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 02 (01)، 15 - 37.
3. ثامر قويدري. (جانفي 2021). *أثر القرار الإداري العقلاني على الفاعلية التنظيمية - دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغز "سونلغاز" الجلفة*. *مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية* (03)، 556 - 571.
4. جهان سلمان علاوي. (2017). *أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 53، 157 - 184.
5. حازم أحمد فروانة. (2021). *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة*. *Revue Algérienne Economie et gestion'd*، 15 (02)، 546 - 571.
6. حسن بشير حسن محمد، و رمزي عاطف مطر. (2021). *أثر جودة مخرجات نظم دعم القرار على عملية صنع القرارات - دراسة حالة جامعة البطانة*. *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي*، 02 (02)، 226 - 255.
7. حسبية ياسف. (جوان 2013). *أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة*. *مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي*، 10 (01)، 141 - 150.
8. حسين خليل عبد القادر. (ديسمبر 2019). *واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية*. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 20 (02)، 313 - 340.
9. رابح أوكيل، و ريم خالد. (ديسمبر 2019). *التحيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية*. *Revue Maghrebine Management des Organisations*، 03 (01)، 125 - 134.

10. رشيد بلفكرات، و عبد القادر بن زعمة. (سبتمبر 2019). دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة. *مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 04 (03)، 174 - 186.
11. زهر الدين قريوز، و أحمد علماوي. (2020). مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية - دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي*، 14 (01)، 403 - 412.
12. سمير سليمان الحمل. (ديسمبر 2020). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا. *مجلة العلوم الإنسانية*، 04 (05)، 239 - 269.
13. سمير سليمان عبد الحمل، و عدنان محمد مسلم الرجوب. (جويلية 2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. *المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 04 (01)، 15 - 40.
14. الشيخ الداوي. (جوان 2005). تطوّر مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير. *مجلة حوليات جامعة الجزائر*، 15 (01)، 07 - 33.
15. عبد القادر طلحة، و قادة يزيد. (جوان 2019). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 05 (01)، 1011 - 1025.
16. عسري شيخ، و محمد يعقوب. (سبتمبر 2021). دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة - دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارة العمومية. *مجلة التكامل الاقتصادي*، 09 (03)، 491 - 504.
17. عكاشة العرابي، و محمد أحمد بلبشير. (ديسمبر 2020). دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 06 (02)، 814 - 828.
18. علي مكيد، و نسيمه أممر ستي. (2016). أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات* (10)، 32 - 44.
19. فاطمة آل مفتاح، و سعد عبد الله إبراهيم الخريف. (يونيو 2024 (مفترض)). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44 (02) (تحت النشر)، 35 - 66.
20. فاطمة دغفل، عبد الغفار بن رجم، و حمزة منصور. (جوان 2019). أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017). *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 03 (05)، 68 - 86.
21. فاطمة عيساوي، و محمد الهزام. (أكتوبر 2021). الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS فرع تندوف. *مجلة مجاميع المعرفة*، 07 (03)، 156 - 173.
22. فتيحة بلحاج. (2016). الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية* (07)، 269 - 284.
23. ماجد سعيد محمد الغامدي. (2021). درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10 (03)، 547 - 594.
24. محمد الصغير قريشي. (2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة الباحث* (09)، 165 - 177.
25. محمد بوريش. (2016). أشكال التسيير بين المرجعية الثقافية التقليدية والتوجه الحداثي في المؤسسة الصناعية الجزائرية. *مجلة آفاق فكرية*، 04 (02)، 150-159.

26. منصور بن عبد الرحمن الجنوبي. (2020). مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 09 (01)، 307 – 352.
27. مهمللي بن علي. (جوان 2016). متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. *مجلة الرواق* (03)، 130 – 150.
28. نور الهدى بن الدين، و سفيان كوديد. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة الإسمنت بي صاف - SCIBS. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 04 (01)، 22 – 36.
29. هودة سلطان قدوري، و محمد بن سعيد. (مارس 2014). دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 05 (08)، 50 – 60.
30. وردة قريمطي، و أحمد ضيف. (جوان 2019). تطبيق الإدارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري - دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة-. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، 05 (01)، 27 – 47.
31. وسيلة سعود، و كمال قاسمي. (ماي 2017). مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الزراعية في الاقتصاد الجزائري. *مجلة دراسات* (54)، 195 – 208.
32. يحيى دريس. (جوان 2018). قيمة المعلومة وتكلفتها كمحدد أساسي لجودة القرار. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال* (01)، 44 – 76.

### 3- المطبوعات الجامعية:

1. سماح صولح. (2014 / 2015). مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
2. فطيمة زعزع، و زليخة تفرقنت. (2018 / 2019). مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة. قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. محمد زواغي. (2017 / 2018). مطبوعة بيداغوجية في مقياس: تسيير المؤسسة. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية . جامعة البويرة (الجزائر): كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### 4- المداخلات في الملتقيات العلمية:

1. عباس فرحات، و آخرون. (05 و 06 ماي 2013). الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والمعوقات التي تواجهها. *الملتقى الوطني الأول حول "واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"*. الوادي (الجزائر): كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

1. BALLAND, S., & BOUVIER, A.-M. (2008). *Management des entreprises en 24 fiches*. Paris: DUNOD.
2. Benyahia, F. (2011). *Management- Vade mecum du manager: pilotes des entreprises*. Alger: Dar El Houda.
3. CHARRON, J.-L., SEPARI, S., & BERTRAND, F. (2016). *Management: Manuel et applications - corrigé inclus* (éd. 05). Paris: DUNOD.
4. CLARET, N., & AUTRES. (2017). *Management: manuel & application* (éd. 03). Paris: Nathan édition.
5. Darbelet, M., Izard, L., & Scaramuzza, M. (2011). *L'essentiel sur le Management* (éd. 05). Alger: BERTI éditions.
6. DENIS, J.-P., MARTINET, A.-C., & SILEM, A. (2016). *Lexique de gestion et de management* (éd. 09). Paris: DUNOD.
7. Detrie, J.-P. (2005). *Strategor: politique générale de l'entreprise* (éd. 04). Paris: DUNOD.
8. FAYOL. (1990). *administration industrielle et générale*. (A. Bouyacoub, Trad.) Algérie: ENAG éditions
9. Hounounou, A. (2011). *100 fiches pour comprendre le management* (éd. 03). France: Bréal éditions.
10. IMBERT, M., & BROUARD, V. (2015). *La communication managériale: méthodes et bonnes pratiques*. Paris: DUNOD.
11. KAST, R. (2002). *La théorie de la décision* . Paris: Editions La Découverte & Syros.
12. LASARY. (2007). *Economie de l'entreprise*. Alger: El Dar El Othmania.
13. Lasary. (2007). *Tout sur le management*. Alger: El Dar El Othmania.
14. LIBAERT, T. (2008). *Le plan de communication* . (3, Éd.) Paris: DUNOD.
15. Mintzberg, H. (2012). *Le management au quotidien (les roles du cadre)*. France : NOUVEAUX HORIZONS .
16. Villemus, P. (2009). *Le plan marketing à l'usage du manager* . Paris: EYROLLES Editions d'Organisation.

2- المقالات العلمية:

1. ALI BELHADJ, Y., & NECIB, A. (Décembre 2021). Importance des systèmes de controle de gestion dans l'entreprise économique. *Les Cahiers du MECAS* , 126-136.
2. Allem, F., & Chelil, A. (Décembre 2019). L'impact du leadership sur le comportement de l'individu au sein de l'organisation. Etude de cas: L'entreprise SEROR (TLEMEN). *Al Bashaer Economic Journal* , 05 (03), 934-952.

3. DJITLI, M. S. (2006). Marketing et planification de l'entreprise . *Revue des Sciences Economiques et de Gestion* (06), 43 - 74.

ثالثا: المراجع باللغة الانجليزية:

#### 1- الكتب:

1. Tang, K. N. (2019). Leadership and change management. *e-book* . Springer.
2. Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (May 02, 2016). Organizational Structure. *3rd international conference on "New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership"*. Dubai: ELSEVIER publication.

#### 2- المقالات العلمية:

1. Ahmed, M. A. (2017). The importance of the organizational structuring and departmentalization in workplace. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences* , 03 (03), 30-38.
2. C.P.Uzuegbu, & C.O.Nnadozie. (2015). Henry Fayol's 14 principles of management: Implications for libraries and information centres. *Journal of Information Science Theory and Practice* , 03 (02), 58-72.
3. Mushtaq, I., Chughtai, M. S., & Lashari, F. (2021). Leadership Styles and Firms' Innovation, Mediating Role of Absorptive Capacity: Empirical Evidence from Emerging Economy. *Management & Economics Research Journal* , 03 (02), 63-87.
4. TRAN, Q., & TIAN, Y. (2013). Organizational Structure: influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management* , 03 (02), 229-236.
5. Wheelen, T. L., & others. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (éd. 15). United Kingdom: Pearson edition.