



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

# تسيير المؤسسات

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ل.م.د جميع الشعب

علوم التسيير

علوم مالية ومحاسبية

علوم تجارية

علوم اقتصادية

الدكتورة: عبدلي لطيفة

السنة الجامعية : 2022/2021

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	قائمة الجداول و الأشكال
06	مقدمة
	<b>الفصل الأول : مقدمة عامة حول التسيير</b>
08	أولا : مدخل عام لعلم الإدارة
09	ثانيا : ماهية الإدارة و مراحل تطورها
10	ثالثا : المدير (المفهوم ،المواصفات ،والمهام)
15	رابعا : مدارس الفكر الإداري
15	I. المدرسة الكلاسيكية
21	II. المدرسة السلوكية
27	III. المدرسة الحديثة
32	خامسا : الوظائف الإدارية
32	I. التخطيط
35	II. التنظيم
42	III. القيادة
49	IV. التحفيز
55	V. الاتصال
60	VI. الرقابة
	<b>الفصل الثاني : تكوين و تطور المؤسسة</b>
65	أولا : مفهوم المؤسسة الاقتصادية
66	ثانيا : المؤسسة حسب مدارس الفكر الإداري و الاقتصادي
69	ثالثا : خصائص و أهداف المؤسسة الاقتصادية
70	رابعا : موارد المؤسسة الاقتصادية
71	خامسا: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: أنواع المؤسسات	
76	أولا : حسب المعيار القانوني
79	ثانيا : حسب القطاع
79	ثالثا : حسب النشاط
80	رابعا : حسب الجنسية
81	خامسا: حسب الحجم
81	سادسا : حسب الملكية
الفصل الرابع : وظائف المؤسسة	
85	أولا : وظيفة التمويل
91	ثانيا: وظيفة الإنتاج
96	ثالثا :وظيفة التسويق
102	رابعا :الوظيفة المالية
106	خامسا :وظيفة الموارد البشرية
110	سادسا:وظيفة البحث و التطوير
الفصل الخامس : نظرية اتخاذ القرار	
116	أولا : مفهوم اتخاذ القرار
116	ثانيا :اتخاذ القرار وصنع القرار
117	ثالثا :مراحل اتخاذ القرار
119	رابعا :أنواع القرارات
121	خامسا : أساليب اتخاذ القرار
124	سادسا: التأصيل النظري لاتخاذ القرار
128	سابعاً: نماذج اتخاذ القرار
130	خاتمة

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	النظرية X والنظرية y	01
31	مقارنة بين النظريات A , J , Z	02
33	أنواع التخطيط	03
37	نماذج الهياكل التنظيمية	04
42	الفرق بين القائد والمدير	05
51	أنواع الحوافز	06
62	أنواع الرقابة	07
68	الفرق بين المؤسسة الاقتصادية والإدارية	08
81	تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم (عدد العمال)	09
90	بطاقة الصنف	10
94	الفرق بين الإنتاج المستمر و المتقطع	11
118	أنواع القرارات	12
127	نماذج اتخاذ القرار	13

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	المستويات الإدارية في المنظمة	01
24	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	02
26	العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب فريدريك هيرزبرغ	03
28	عناصر النظام المفتوح	04
39	الهيكل التنظيمي الوظيفي	05
39	الهيكل التنظيمي حسب السلعة/الخدمة	06
40	الهيكل التنظيمي حسب العملاء	07

40	الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية	08
41	الهيكل التنظيمي المصنوعي	09
45	نموذج الشبكة الإدارية	10
50	العلاقة بين الحوافز والدوافع	11
52	سلم الحاجات حسب آلديفر	12
56	نموذج الاتصال	13
57	نموذج لاسويل	14
58	نموذج شانون وويفر	15
59	نموذج كارتز ولاورسفيلد	16
59	نموذج بيرلو	17
62	خطوات عملية الرقابة	18
70	أهداف المؤسسة الاقتصادية	19
76	تصنيفات المؤسسة الاقتصادية	20
92	مراحل عملية الإنتاج	21
92	أساليب الإنتاج	22
96	العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	23
102	المزيج التسويقي	24
102	مهام وظيفة التسويق	25
104	القرارات المالية	26
105	مصادر التمويل قصيرة الأجل	27
105	مصادر التمويل طويلة الأجل	28
117	مراحل عملية اتخاذ القرار	29

## مقدمة :

يشكل مقياس تسيير المؤسسات قاعدة أساسية في اكتساب الطالب للمعارف العلمية والنظرية بخصوص علم الإدارة، منظمات الأعمال. لهذا سنحاول من خلا هذه المطبوعة جمع وتبسيط المعلومات المتعلقة بمحاور هذا المقياس حتى يتمكن طلبة السنة الثانية ل.م.د بجميع تخصصاتهم تنمية مكتسباتهم السابقة وتدعيمها بمكتسبات جديدة أكثر توسعا وتفصيلا .

تتوافق محاور هذه المطبوعة مع المحاور المصادق من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، تتمثل محاور هذه المطبوعة فيما يلي :

✓ مدخل عام لعلم الإدارة

✓ تكوين وتطور المؤسسة

✓ أنواع المؤسسات

✓ وظائف المؤسسة

✓ نظرية اتخاذ القرار

## الفصل الأول : مقدمة عامة علم الإدارة

- ✓ مدخل لعلم الإدارة
- ✓ المدير (المفهوم ، المواصفات ، المهام)
- ✓ علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
- ✓ مدارس الفكر الإداري
- ✓ الوظائف الإدارية

## الفصل الأول: مقدمة عامة حول علم الإدارة

### أولا: مدخل لعلم الإدارة

يمارس الإنسان في حياته اليومية النشاط الإداري كجزء من نشاطه الإنساني سواء في المصنع أو المكتب أو المدرسة أو دائرة حكومية، فهو يقوم بتحليل المعطيات والمتغيرات الموجودة في حياته و يحاول التنسيق بينها وبين إمكانياتها ليقوم في الأخير باتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق أهدافه. هذه العمليات البسيطة هي تقريبا كل ما تنطوي عليه العملية الإدارية. فالإدارة بشكل عام تعني القيام بمجموعة من النشاطات و محاولة التنسيق بينها لتحقيق أهداف معينة تعتبر الإدارة علم قائم بحد ذاته، ظهر بظهور الثورة الصناعية و تطور إبانها وما يزال يشهد تطورات مذهلة.

#### 1. ماهية الإدارة و مراحل تطورها

قبل الخوض في تحديد تعريف دقيق لمصطلح التسيير و جب أولا رفع اللبس عن مصطلحي الإدارة (*Management*) والتسيير (*Gestion*) هل لهما نفس المعنى أم مختلفان؟ وأي المصطلحين سوف أكثر موضوعية؟

من الصعب الإجابة على هذا السؤال، بسبب اختلاف آراء الكتاب حول هذا الموضوع،

فالرأي الأول يرى أهمية الفصل بين مفهومي الإدارة والتسيير نظرا لأن الإدارة هو مفهوم أشمل ويشمل مختلف الوظائف في المؤسسة أما التسيير فيعتبر جزءا من الإدارة وهو يخص النشاطات المتوسطة وقصيرة المدى (آل خطاب و عبد الله، 2017).

وهناك من يرى أن الفرق يكمن في أن الإدارة تقع على عاتق السلطات العليا في المنظمة بينما التسيير فيمارس عند المستوى الوظيفي.

أما الرأي الثاني يعتبر كلمة التسيير أي (*Gestion*) ما هي إلا ترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة الفرنسية لكلمة (*Management*)، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة والتسيير لهما معنى واحد؛

يعتبر الرأي الثاني من بين الآراء الأكثر شيوعا خاصة في الجزائر، رغم أنه من الصعب الفصل بين مجالي التسيير و الإدارة نظرا لارتباطهما الوثيق، لكن و جب أن نشير إلى أن مصطلح الإدارة يبقى أشمل من مصطلح التسيير لان

الإدارة تشير إلى الأهداف و الغايات البعيدة المدى و التي تستدعي من المنظمة تجنيد كافة المعارف والمهارات الإدارية من أجل التنسيق الفعال بين كافة الموارد لوضع خارطة عمل صحيحة تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف و الغايات الموضوعة سابقا . وعليه سوف نعتمد على مصطلح الإدارة في هذه المطبوعة

أن تحديد مفهوم تفق عليه لمصطلح الإدارة ليس بالأمر الهين فلقد عرف الكثير من المنظرين الإدارة كل حسب وجهة نظره فيما يلي سوف نقدم أهمها :

● **تعريف تايلور :** "الإدارة تعني أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ". فنظرة تايلور كانت مادية بشكل بحت حيث كان يحاول الاستفادة من جهد الأفراد بأقصى قدر ممكن لتحقيق أهداف أرباب العمل وزيادة أرباحهم من خلال تدنية التكاليف و تعظيم القدرة الإنتاجية للمصانع على حساب العامل البسيط (المغربي، 2017) .

● **تعريف فايول :** "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تنظم، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب " نظره فايول كانت أكثر شمولية لأن فايول كان يحاول إيجاد نمط إداري مثالي مع مراعاة جميع المستويات الإدارية الثلاثة وذلك لكونه عمل كإداري في مصنع و تدرج في مختلف المناصب الإدارية (مسودة و عساف، 2018).

● **تعريف دراكر :** "الإدارة عنصر متعدد الوظائف، فهي تعني أن تدير العمل، المديرين، العمل و العمال و هي الأقسام الثلاثة للإدارة كما يسميها بيتر دراكر " (حريم، 2014) نظرة بيتر دراكر للإدارة كانت تركز على الوظائف التي يؤديها المدير و التي حددها بخمسة وظائف (تحديد الأهداف، تنظيم المجموعات، التحفيز والاتصال، التقييم والقياس، تطوير الأفراد)

## 2. الإدارة علم أم فن؟

كثيرا ما يطرح هذا السؤال هل الإدارة علم أم فن؟ وهل يستطيع أي شخص أن يمارس الأعمال الإدارية بشكل جيد، وعليه سنحاول توضيح الأمر فيما يلي (صلاح، 2012):

الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة من خلال المهارة وتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة، أما العلم فهو وسيلة لجعل المرء يعلم "يعرف *to know* " بينما الفن يعلمه أن "يعمل *to do* "؛ وعلى هذا الأساس فالعلم والفن يتكاملان، ولكي يكون المدير ناجحا يجب أن يكون فنانا وعالما في نفس الوقت، فكما يحتاج إلى المعرفة

لإدراك الحقائق التي توجد حوله، ينبغي أيضا أن يقنع ويدرس ويحمس ويرفع من معنويات الآخرين ليعملوا معا لتحقيق الهدف المنشود. وينبع كون الإدارة فنا انطلاقا من المهارات المختلفة التي يتمتع بها الإداريون على مختلف مستوياتهم التنظيمية والمرتبطة أساسا بالميزات الشخصية التي هي نتيجة تفاعل الصفات الوراثية والصفات المكتسبة للشخص في لحظة زمانية ومكانية محددة وحالات خاصة تعطي الإداري إذا أحسن استخدامها القدرة على التعامل مع الصعوبات التي قد تواجهه.

ويمكن القول أن الإدارة علم حيث أنها تعتمد خطط البحث العلمي في بعض في بعض مجالاتها، فمثلا تستعمل تستخدم البحوث العلمية و الأدوات الإحصائية و الرياضية لاستخلاص نتائج يمكن قياسها "الإدارة علم تحكمه القوانين". من ناحية أخرى نقول أن الإدارة فن حيث أن الوصول إلى نتائج معينة يكون عن طريق استخدام الخبرة و المهارة لأنها تهتم بالعنصر البشري و تأخذ بعين الاعتبار كل الظروف و العوامل الاجتماعية

3. الوظائف الأساسية للعملية الإدارية: تتمثل في الوظائف الإدارية في 4 مهام أساسية حددها هنري فايول

وهي : (المغربي، 2017)

✓ التخطيط

✓ التنظيم

✓ التوجيه (القيادة، الاتصال والتحفيز)

✓ الرقابة

ثانيا : المدير :

1. تعريف المدير :

هو الشخص الذي يقوم بالمهام الإدارية ويعمل على تنظيم نشاطات المنظمة بفعالية ويمكنها من تنفيذ أعمالها من خلال توجيه النشاطات اليومية بحكم السلطة الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي (المدير مسؤول عن توجيه أعمال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة).

يعين المدير من قبل جهة/مرجع مختص مسؤولا عن وحدة تنظيمية معينة (قسم، إدارة أو المنظمة ككل) ليشرف على تخطيط وتنظيم أنشطة و أعمال تلك الوحدة وتوجيه العاملين فيها والتحقق من حسن سير

الأداء من أجل تحقيق أهداف الوحدة (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (2014).

## 2. أنواع المدراء و مستوياتهم:

يمكن تصنيف المدراء في المنظمة وفقا أفقيا (مبدأ التخصص) وعموديا (مبدأ تفويض السلطة) (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (2014)

### أ. تصنيف المديرين أفقيا:

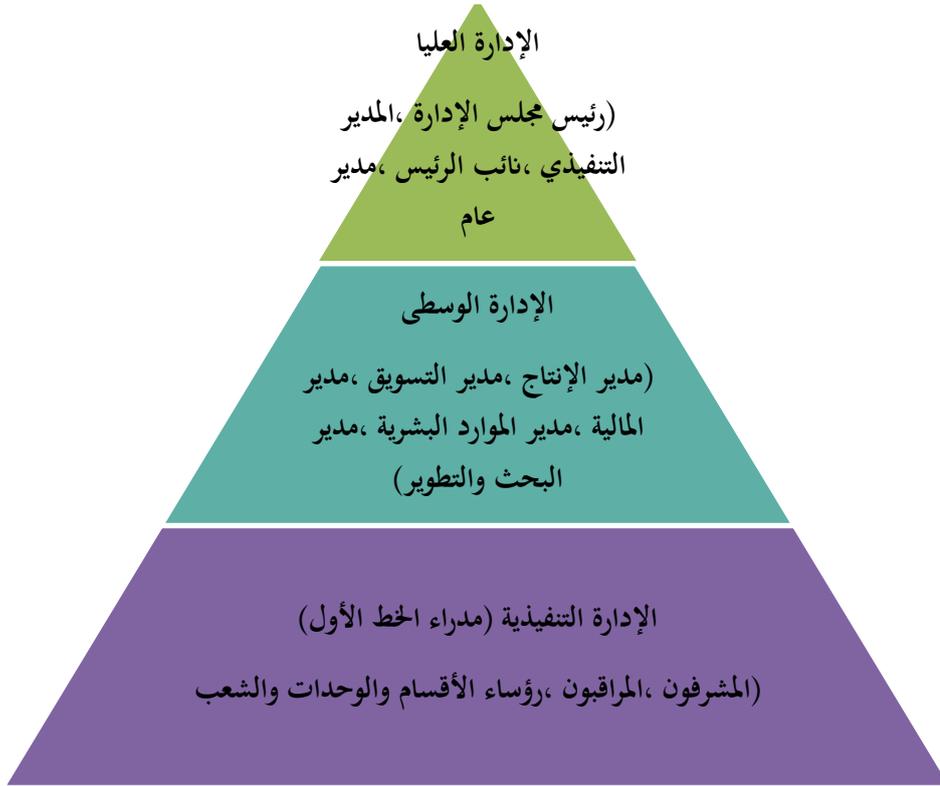
- **المدير الوظيفي (المتخصص):** ويكون مسؤولا عن وحدة تنظيمية تؤدي مهمة وظيفية واحدة يعمل فيها أفراد لديهم مهارات متشابهة مثل وحدات الإنتاج، التمويل، التسويق وغيرها.
- **المدير العام:** ويكون مسؤولا عن عدد من الإدارات (الوحدات) التي تؤدي وظائف مختلفة.
- **مدير مشروع:** وهو يدير مشروعنا نعينا ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع وبين إدارات المنظمة الأخرى ومع جهات خارج المنظمة .

### ب. تصنيف المديرين عموديا :

- **مدراء الخط الأول (الإدارة التنفيذية/التشغيلية):** وهم المسؤولون عن توجيه وتنسيق الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المنظمة وأنشطتها اليومية، يطلق عليهم تسميات أخرى مثل رئيس قسم، مشرف، رئيس شعبة أو مدير مكتب ويتبع هؤلاء المدراء لمدراء الإدارة الوسطى.
- **مدراء الوسط (الإدارة الوسطى):** وتتمثل هذه الفئة في مدراء المبيعات، الإنتاج، التسويق والمالية والموارد البشرية. فكل مدير مسؤول عن تنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء آخرين (مدراء الخط الأول)، يعمل مدراء الوسط كوسيط بين الإدارة التنفيذية والعليا حيث يقومون بشرح وتوضيح توجيهات، سياسات وقرارات هذه الأخيرة للمدراء التنفيذيين. كما يخضع مدراء خط الوسط مثلهم مثل مدراء الخط الأول للمساءلة والمراقبة من قبل رؤسائهم (الإدارة العليا) .

- **مدراء القمة (الإدارة العليا)**: وتتمثل هذه الفئة في عدد محدود من الأفراد تشمل عادة الرئيس ونائبه، المدير العام والمدير التنفيذي وهم مسؤولون عن الإشراف العام عن المنظمة وتوجيه باقي المستويات الإدارية الأخرى.

### الشكل (01) : المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر : حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان-الأردن، 2014، ص 24

### 3. مواصفات ومهارات المدير:

تتفق جميع الآراء أن المدير يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص و التي تؤهله لتأدية مهامه بالشكل المثالي وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي (دراكر، 1996):

- **المواصفات والمهارات الشخصية** : النزاهة، الإخلاص في العمل، المبادرة، القدرة على التأثير في الآخرين، روح المسؤولية.
- **المهارات الفنية**: القدرة على الاستخدام الجيد للمعارف العلمية، الخبرة الكافية.

- **المهارات الإنسانية :** الانفتاح و القدرة على قراءة أفكار المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.
- **المهارات الفكرية و العقلية :** التفكير المنطقي ،القدرة على تحليل أسباب المشاكل و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها..
- **المهارات التحليلية :**وتعني القدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف ،تحديد العوامل الرئيسية وفهم العلاقة فيما بينها ،فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير البدائل وإيجاد الحلول المناسبة.
- **مهارات صنع القرار :** وتتوقف هذه المهارات كثيرة على المهارات التحليلية وتتضمن القدرة على تشخيص المشكلات وتحليلها وجمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة بها ،ثم إيجاد البدائل وتطويرها وانتقاء البديل الذي يحقق أقصى المنافع.
- **المهارات التفاعلية :**وتعني القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وأنجاز المهام عن طريقهم .
- **المهارات الاتصالية :** يرى هنري منتزبرغ أن المدير الناجح هو الذي يقضي معظم وقته في الاتصال بمرؤوسيه فالإتصال الفعال يمكن المدير من استقبال وإرسال المعلومات ،الأفكار ،الخطط ،البرامج ،الأوامر و التوجيهات كما أنه يمكنه من الحصول على كم هائل من المعلومات عن طريق التغذية العكسية وهذا ما يجعل المدير على دراية بكل ما يجري داخل المنظمة ويساعده في عملية اتخاذ القرار.

### ثالثا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى:

يرتبط علم الإدارة بمجموعة كبيرة من العلوم تأثرا وتأثيرا، منها (خليل م.، 2011)

- **علم النفس:** يمكن علم النفس الإداري من فهم سلوك من يعمل أو يتعامل معه، وكيفية تكوين ذلك السلوك والتأثير فيه وفهم الحالات النفسية المؤثرة على الشخص، وطريقة التعامل معها وتكييفها للصالح العام.
- **علم النفس الاجتماعي:** ونطاق تخصصه هو دراسة سلوك الفرد في المجموعة ومدى تأثير المجموعة بسلوك بعض الأفراد وتأثر أفراد المجموعة منفردين بسلوك المجموعة كوحدة مستقلة، ولا شك أن الإداري يحتاج إلى إدراك كل هذه المفاهيم ليتعرف كيفية التعامل مع سلوك المجموعة وما يلزم لتحفيزها.

- **علم الاجتماع:** يدرس علم الاجتماع السلوك الإنساني الاجتماعي من خلال التعرف على أصول ذلك المجتمع ومنظّماته والعلاقات السائدة فيه، وهو تماما ما يحتاج أن يعرفه الإداري عن منظّمته التي يعمل فيها.
- **القانون:** هو مجموعة من القواعد والتشريعات التي توضع لتحكم شؤون الإنسان وحماية حقوقه وواجبات أفراد المجتمع، والإداري يحتاج إلى هذا العلم ليعرف ماله وما عليه بشكل قانوني.
- **علم الاقتصاد والإحصاء:** الإدارة الجيدة هي تلك التي يستعمل فيها الأساليب الكمية والتقنيات التطبيقية، وتحديد الاقتصاد التحليلي أو القياسي الذي يستعمل الطرق الإحصائية لتحليل ودراسة المشاكل المختلفة.
- **الأخلاقيات (الفلسفات الخلقية):** وهي دراسة الطبيعة العامة للأخلاق في المجتمع وللخيارات الخلقية المحددة من قبل الفرد في المجتمع في علاقاته مع الآخرين، ويتعلق في جزء كبير منه بيئة المنظمة التي على الإداري أن يراعيها ويتعامل معها بشكل صحيح.

## 1. مجالات التخصص الإداري :

يمكن أن نصادف تصنيفات مختلفة تميز إدارة المنظمات منها:

- **إدارة الأعمال:** تخصص إدارة الأعمال يشمل إدارة منظمات الأعمال و هي منظمات تمارس نشاط اقتصادي يهدف الربح ويملكها أفراد.
- **الإدارة العامة (أو الحكومة):** يهيئ هذا التخصص مختصين لإدارة منظمات تقيمها الدولة لتساعد في تحقيق أهداف السيادة والتنمية وتقديم خدمة لعموم المواطنين.
- **إدارة القطاع العام (المؤسسات العامة):** وهي إدارة منظمات تقيمها وتملكها الدولة، وتعمل على ممارسة نشاط اقتصادي بهدف تحقيق الصالح العام.
- **الإدارة الدولية:** وتكون العضوية فيها للدول وليس للأفراد؛ تقيمها الدول لتحقيق خدمات خاصة بهم.
- **الإدارة الصناعية:** تمارسها المنظمات التي تتركز أهدافها في تصميم الأبعاد المادية لمواقع العمل بطريقة علمية ومتطورة.

وما يهمننا نحن هو إدارة الأعمال على وجه الخصوص والتي تولي أهمية كبيرة للربحية وللأداء الاقتصادي الكفاء وتهم أيضا بالجانب المالي مما يجعلها تحتاج إلى قاعدة علمية كبيرة في شؤون الاقتصاد والشؤون المالية؛ إلى جانب ذلك تحتل فيها عملية "خلق المنفعة" أي نشاط العمليات والإنتاج لأنهما مصدر الربح.

## رابعاً: مدارس الفكر الإداري

### I. المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة مع مطلع القرن العشرين، تنطلق من فكرة أن المنظمة تسعى لتحقيق هدف ما كما أن الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما

#### 1. الإدارة العلمية :

مؤسسها هو فريدريك تايلور **Fredirick winslou Talyor** (1856-1915) صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، اهتمت نظريته بورشات الإنتاج (العمال في المستوى الأدنى للهرم التنظيمي) يرى تايلور أنو توجد طريقة واحدة مثالية للتنظيم **One Best Way** (يونس، 1997).

#### **1.1. الملاحظات التي أعتمد عليها تايلور (فريد، 2009):**

- عدم وجود رغبة لدى العاملين لرفع كفاءتهم الإنتاجية ؛
- اجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب الوظيفة ، وليس حسب قدراته و خبرته و مهاراته؛
- جهل رجال الإدارة بمقدار الوقت اللازم لانجاز العمل؛
- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل و العاملين و الطرق الواجب إتباعها للحد من التعب و ضياع الوقت؛
- تكرار تحرب العاملين من العمل و التظاهر بالعمل دون وجود إنتاج حقيقي .

#### **2.1. الفرضيات التي وضعها تايلور : (فريد، 2009)**

- الطبيعة البشرية للفرد تميل للكسل و البطء في العمل اذ لم يكن هناك مصلحة شخصية ؛
- سوء علاقة الفرد بزملائه و رئيسيه ؛
- اعتقاد بعض العاملين إن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبب في فصلهم من العمل .

### 3.1 التجارب التي قام بها تايلور : (فريد، 2009)

- تجربة رفع الكتل المعدنية : الاستغناء عن العمال الغير مناسبين و تعيين آخرين أكثر تناسبا مع العمل مما أدى إلى زيادة الإنتاجية؛
- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج : استخدام الأدوات التي تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العامل ؛
- تجربة تغذية الآلات : تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات و تدريب العمال على العمل وفقا له.

### 4.1 \_ النتائج التي توصل إليها تايلور (مبادئ الإدارة العلمية ) (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات

،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)، (2014):

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس و التقدير من خلال تعريف طبيعة العمل ،اختيار أفضل طرق الأداء و أهم شروط العمل ،المدة الزمنية المناسبة لتحقيقه؛
- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار و تدريب الأفراد لتحسين إنتاجيتهم ؛
- التخصص و تقسيم العمل
- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافأة لرفع كفايته الإنتاجية
- إحكام الإشراف و الرقابة على العاملين في المستوى الأدنى

### 5.1 . إسهامات كل من هنري فورد ،فرانك و ليليان جيلبرث و هنري جانت :

#### ❖ هنري فورد

صاحب شركة فورد للسيارات طبق التنظيم العلمي للعمل لتايلور مع بعض التعديلات ، حيث عمل على تحسين طرق الإنتاج عقلانية العمليات ،معيارية المكونات ،خطوط الإنتاج مما أدى إلى الإنتاج بالحجم الكبير و خفض وقت الإنتاج (ما كان يتم إنتاجه في 12 ساعة أصبح ينتج في ساعتين) و هذا ما أدى بدوره إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة رواتب العاملين .  
ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع سنة 1915 بصناعة قطع الغيار التي كان يشتريها من الغير و هو ما يعرف بالاندماج العمودي للمؤسسة (حيرش، 2011).

#### ❖ فرانك و ليليان جيلبرث :

قاما الزوجان جيلبرث بدراسة الحركة و الزمن بالتنسيق مع تايلور و قد اعتمد على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته عمله و توصلا لأفضل طريقة يؤدي بها العمل و لاكزت دراستهما على : دراسة الحركة ،دراسة المهارة ،دراسة الإرهاق (حروش، 2013)

استطاعا أن يختصرا الحركات لتركيب الطوب من 18 حركة إلى 5 حركات

❖ هنري جانت :

وضع عدد من الخرائط التي ساهمت في تدعيم الإدارة العلمية حيث تقوم بجدولة الأنشطة بطريقة بسيطة و فعالة في تحديد مدى التقدم و تنفيذ الأنشطة و مراقبة الزمن مثل خارطة سجل الآلة ، خارطة سجل العامل و خارطة سجل التحميل

## 2. الإدارة العامة و الصناعية (التقسيمات الإدارية )

مؤسسها هو هنري فايول Henry fayol (1841-1925) ،صاحب كتاب الإدارة العامة و الصناعة

1916 تميز عن تايلور باهتمامه بمستويات الإدارة المختلفة ،تمكن فايول من وضع نظرية عامة للإدارة في حين كان تايلور يركز على الكفاءة الإنتاجية للعامل

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Theory Departementation Administration)

بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي

الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية

وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما

يلي: أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة. ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ج- القيام

بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة. د- تجزئة مهمات كل

تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد - .وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات

الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمه (تاويريت، 2006)

يرى فايول إن جوهر الإدارة هو القدرة على التنبؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بد أن يتميز القائد ببعد النظر و

قدرته على توقع المستقبل بحيث يقدر كل الاحتمالات و يستعد لها (خليل و خضير، 2001)

## 1.2. إسهامات هنري فايول :

يعد هنري فايول من بين رواد المدرسة الكلاسيكية الذين قدموا نظرية إدارية متكاملة تناولت جميع

المستويات التنظيمية وتمثل هذه الإسهامات فيما يلي : (السالم، 2002)

أ. تصنيف الأنشطة الإدارية : قام هنري فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف .

● الأنشطة التقنية : تشمل عمليات التحويل و التصنيع و الإنتاج

● الأنشطة التجارية : تشمل عمليات الشراء و البيع

● الأنشطة المحاسبية : تشمل العمليات المحاسبية

● الأنشطة الأمنية : يشمل حماية الممتلكات ، سلامة الأفراد

● الأنشطة الإدارية : تشمل جميع الوظائف الإدارية التخطيط ، التنظيم .. الخ

ب. الوظائف الإدارية : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر ، الرقابة

ت. الأسس العامة للإدارة (المبادئ 14):

وتمثلت مبادئ فايول 14 فيما يلي : (رتيمي و طبال)

● تقسيم العمل: ويقوم هذا المبدأ حسب زيادة التخصص .

● السلطة والمسؤولية: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية، التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة .

● النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية

● وحدة الأمر: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.

● وحدة التوجيه: لا بد وأن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة و نحو تحقيق هدف محدد. ويطبق على جميع الأقسام الداخلية والخارجية

● الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن تخضع لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة توج في حالة وجود تعارض بينهما .

● المكافأة: لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام للأفراد من قبل

الإدارة

- **المركزية:** يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم تنفيذ الأوامر وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.
- **تدرج السلطة :** (أول تسلسل السلطة)، وخاصة من المستويات العليا إلى الدنياً ويجب الالتزام به عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين .
- **الترتيب (النظام):** أي تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يسهل الاتصال أو الحصول عليها بسرعة .
- **المساواة:** تنطلق العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة .
- **ثبات الأفراد:** ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لعامل الخبرة والتخصص والتدريب وقلّة التكاليف .
- **الابتكار :** يجب أن تتسم كل من خصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك من أجل وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة .
- **روح التعاون :** أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الاتصال بينهم.
- ث. **الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير**
  - **الصفات الجسمانية :** الصحة، القوة و النشاط
  - **الصفات العقلية :** القدرة على الفهم و الاستيعاب
  - **الصفات الخلقية :** الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الثقافة العامة
  - **الصفات الفنية :** الإلمام بالمعلومات، الخبرة، الحدس

### 3. البيروقراطية

مؤسسها هو ماكس فيبر **Max Weber** (1864-1920) جاء ليثبت أن البيروقراطية هي أفضل نظام تحت حكم القانون و تعمل على حل المشكلات بصورة أفضل

### 1.3. إسهامات ماكس فيبر :

- فرق بين الحكم و السلطة حيث يعني الحكم حسب فيبر قدرة جهة معينة على فرض و تنفيذ أوامرها (الحكم يحمل مفهوم القوة ) أما السلطة فتعني قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى تطيع الأوامر و تتبع التوجيهات طوعا (السلطة لا تحمل مفهوم القوة ) (خليل و خضير، 2001).
- حدد 3 أنواع للسلطة :

السلطة الكارزمية : المستمدة الشرعية الكارزمية (الخصائص و الصفات الشخصية)

السلطة التقليدية : المستمدة من الشرعية التقليدية (العادات و التقاليد و الثقافة السائدة )

السلطة القانونية : المستمدة من الشرعية القانونية (بحكم القانون) يسميها فيبر السلطة العقلانية و

يرى أنها الأنسب للنموذج البيروقراطي

- النموذج البيروقراطي حسب فيبر هو نظام مثالي يقوم على القواعد و الإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية .

### 2.3. مبادئ النموذج البيروقراطي : وتتمثل فيما يلي : (جيمس، هيربرت، و هارلود، 2001)

- التقسيم الواضح للعمل
- التدرج الهرمي الثابت في المنظمة حتى تكون الترقيات منطقية و واضحة
- الميكانيكية في الأداء و الالتزام بالقواعد و اللوائح
- الموضوعية، المثالية و الرشد وعدم ترك أي مجال للعاطفة
- الفصل بين الحياة الشخصية و الوظيفية لمنع توارث الوظائف
- احتساب رواتب نقدية للموظفين حسب الرتبة و الموقع في السلم الإداري
- الترقية التدرجية حسب القدم و حسب معايير موضوعية

### ❖ تقييم عام لمبادئ المدرسة الكلاسيكية :

- وحدة القيادة و الإدارة
- تقسيم العمل و تخصص الوظائف
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات، القواعد)
- مركزية السلطة التحليل العقلائي و العلمي للعمل
- الفصل بين الوظائف

- النظرة المادية للإنسان (مخلوق رشيد اقتصادي و غير محب للعمل يحفز ماديا فقط )
- التنظيم الرسمي

## ❖ أهم الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية :

- اعتبار الإنسان كآلة
- التقسيم الدقيق للعمل يؤدي بالعامل للإحساس بالروتين و الملل
- إهمال التفاعل الذي يتم بين التنظيم و محيطه الخارجي
- إهمال الجانب الإنساني و اعتبار الإنسان مخلوق مادي لا يحفز الا ماديا
- ساهمت هذه المدرسة في رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال

## .II المدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية):

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية و لتهتم بالقضايا التي أهملتها هذه الأخيرة و كذلك بسبب نمو الوعي الثقافي لدى العمال و ظهور النقابات التي تدافع عن حقوق العاملين

### 1. العلاقات الإنسانية و تجارب الهاوثورن "آلتون مايو"

تنسب النشأة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية لأعمال عالم الاجتماع الصناعي Elton Mayo و زملائه بجامعة هارفرد إثر تجارب مصنع الهاوثورن التابع لشركة واسترن الكترينك في الفترة الممتدة ما بين 1932-1927

### I.1. مراحل تجارب الهاوثورن :

قام التون مايو و زملاءه في بداية التجارب بعزل خمس عاملات في غرفة خاصة تسمح بملاحظتهم و قام بتغيير ظروف العمل المادية في بادئ الأمر (الإضاءة، فترات الراحة و الأجر) لاحظ مايو أن الإنتاج قد زاد .

قام بعد ذلك التون مايو بتوسيع التجارب لتشمل عدد أكبر من العاملين و فق مراحل متسلسلة كان يلاحظ في كل مرة زيادة إنتاجية العاملين واصل التون مايو إلى غاية المرحلة الثالثة عشر ثم أعاد التجربة من المرحلة الأولى أين أعاد ظروف العمل لما كانت عليه سابقا قبل التجارب و كانت المفاجأة أن الإنتاجية لم تنخفض .

فسر التون مايو هذه الزيادة نتيجة لوجود العوامل في مكان التجربة و يعملن كفريق واحد لديه اتجاهات ايجابية نحو قيمة العمل علاوة على توطيد العلاقات الإنسانية بينهن (طلعت، 2007) .

## I.2. أهم نتائج تجارب الهاوثون :

بعد الانتهاء من جميع مراحل التجارب توصل إلتون مايو الى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي :

(حریم، مبادئ الإدارة الحديثة( النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)،(2014)

- يجب النظر للمنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء؛
- المنظمة تؤدي وظيفتين هما تقديم السلع و الخدمات و توزيع الرضا بين أعضائها؛
- يوجد في أي منظمة نوعين من التنظيم هما (التنظيم الرسمي و الغير رسمي)؛
- لا يكون الحافز المادي فعالا ما لم يصاحبه حافز معنوي ؛
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد و إنتاجيته .

بالإضافة إلى إسهامات إلتون مايو في حركة العلاقات الإنسانية ،يوجد أيضا إسهامات كل من :

أ. **ماري باركر فيوليت**: ساهمت في وضع أسس ديناميكية الجماعة وإدارة الصراعات التنظيمية والعمليات السياسية في المنظمة .ركزت على الجماعات واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد ،التعاون الاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمة وكان مفهوم المشاركة في السلطة خروجا واضحا عن مبادئ المدرسة التقليدية .وقد أبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة و اقترحت جملة من المبادئ لتحقيق التنسيق السليم (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة( النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)،(2014).

ب. **شيستر برنارد**: اشتهر برنارد بكتابه المعروف "وظائف المدير" والذي لخص فيه أفكاره مستندا إلى خبرته وتجربته ،حيث أصبح رئيسا لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى .يرى برنارد أن المنظمة هي كيان اجتماعي وان التعاون هو أساس النجاح وان هذا التعاون لا يتم بدو اتصال فعال وتبادل للمعلومات بين الأفراد بصفة مستمرة ،كما يرى برنارد أن المنظمة تتكون من أنشطة /أعمال و أناس وانه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن وان الاهتمام بطرف على حساب الآخر سوف يؤدي إلى اختلال

التوازن وعدم تحقيق نتائج مثلى (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)، (2014).

ومن بين الأفكار التي تنسب لبرنارد مبدأ "قبول السلطة " ،حيث أكد أن العامل له الحرية في رفض أو قبول أوامر الإدارة وأشار إلى دور التنظيمات الغير الرسمية في المنظمة والتأثير الذي تمارسه على التنظيمات الرسمية و اقترح أن يكون المدير أكثر مهارة في تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل مجهودات أكبر.

## .II المدرسة السلوكية :

تقوم هذه المدرسة على افتراض أساسه أن السلوك الإنساني سلوك هادف و أن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد و الجماعات على أداء العمل و ذلك بما يوفق بين حاجاتهم و حاجات المنظمة .

### 1.2 سلم الحاجات لأبراهام ماسلو :

رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعا لأهميتها وفقا للشكل الموالي :

## الشكل (02) :هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر :

[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fboriantopankv.com%2Fnbahome%2Fnb84%2F24kft--1383xx9.html&psig=AOvVaw02UJ9JzUTkZhn\\_7UCdJHYK&ust=1647444937947000&source=images&cd=vfe&ved=0CAgQjRxqFwoTCJji\\_ea4vPYCFQAAAAAAdAAAAABAg](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fboriantopankv.com%2Fnbahome%2Fnb84%2F24kft--1383xx9.html&psig=AOvVaw02UJ9JzUTkZhn_7UCdJHYK&ust=1647444937947000&source=images&cd=vfe&ved=0CAgQjRxqFwoTCJji_ea4vPYCFQAAAAAAdAAAAABAg)

يرى ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة و كل ما يشبع حاجة تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ في السعي ورائها لإشباعها و أن الحاجة إذ أشبعت لا تمثل دافعا للسلوك .

### 2.2. نظريتي X و Y لدوغلاس ماك جريغور

يرى ماك غريغور أن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير و ذلك من خلال تناوله للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي X و الجوانب الافتراضية للفكر السلوكي Y الذي يؤمن به هو .

الجدول 01 : النظرية X و النظرية Y

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة</li> <li>● في ظل الظروف الاجتماعية و الاقتصادية الملائمة يسعى الفرد بمحض إرادته للعمل</li> <li>● في ظل الظروف الملائمة الإنسان يسعى لتحمل المسؤولية بل ويسعى إليها</li> <li>● الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته و تؤمن له الأمن و الاستقرار</li> <li>● الإنسان قادر على الإبداع و الابتكار و خوض المخاطرة إذا أتاحت له الفرصة</li> <li>● الإنسان قادر على استعمال الخيال و التفكير لحل المشاكل التنظيمية</li> <li>● العقاب ليس الوسيلة الوحيد لدفع العاملين للعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الإنسان العادي لديه كراهية فطرية للعمل و يحاول تجنبه</li> <li>● الإنسان العادي يكره المسؤولية لذلك يجب أن يواجه من قبل رئيسه</li> <li>● الإنسان العادي يتميز بالحمول و غير طموح و يسعى فقط للأمن و الاستقرار</li> <li>● الإنسان العادي للمبادأة و لا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة</li> <li>● استخدام أسلوب التهديد و العقاب لدفع العاملين للعمل</li> </ul>

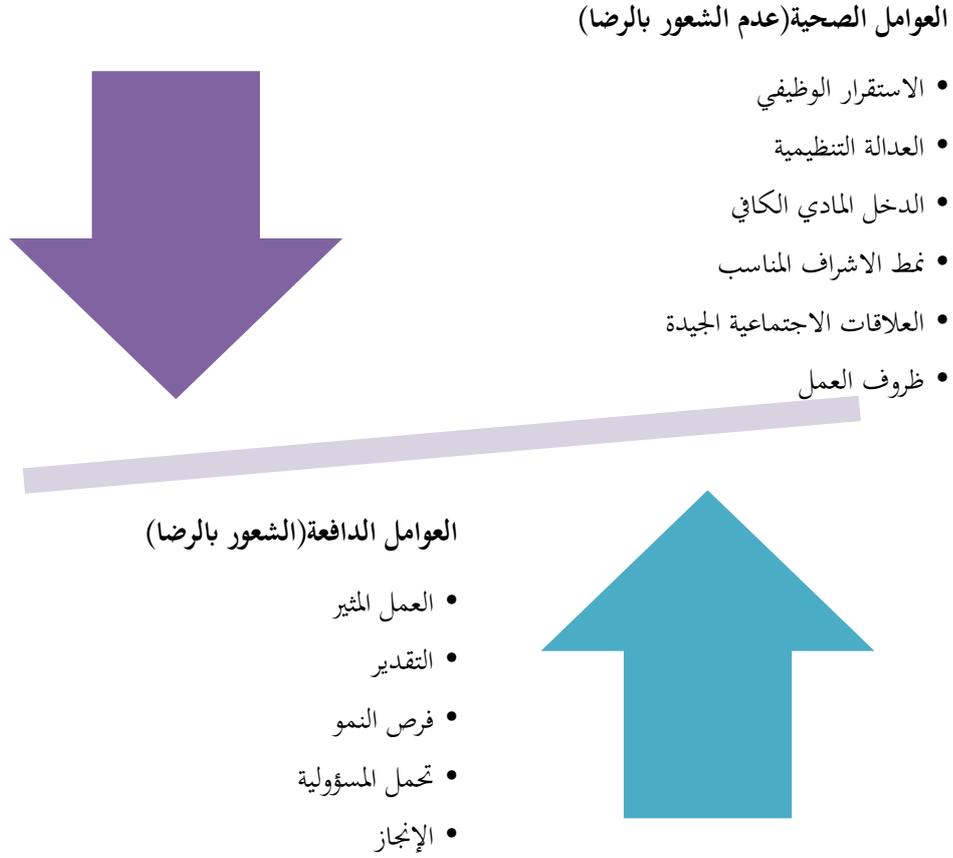
المصدر : القريوبي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر عمان

2001 ، ص 82-83

### 2.3. النظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرج

يرى هيرزبرج أن رضا الفرد عن عمله عائد إلى العمل في حد ذاته و بالتالي قسم العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى مجموعتين العوامل الوقائية أو الصحية و العوامل الدافعة أو المحفزة :  
والشكل الموالي يوضح أهم العوامل الصحية والعوامل الوقائية :

### الشكل (03):العوامل الصحية و العوامل الدافعة لفرديريك هيرزبرغ



المصدر ،حسين حريرم ،مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة) ،دار

الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن 2014،ص48

#### ❖ تقييم عام للمدرسة السلوكية

- اعتبار المنظمة تنظيم اجتماعي يضم تنظيمات غير رسمية و أنماط اتصالات رسمية و غير رسمية .
- التركيز على الأفراد و حاجتهم و دوافعهم
- التأكيد على أن نجاح أي مدير يرجع إلى الأفراد و مهاراتهم و مشاركتهم
- ساهمت في تطوير فهمنا للعمليات التنظيمية كالدافعية ،الاتصال ،القيادة و الجماعات و العمل الجماعي

#### ❖ أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية

- اهتمت بالجانب الإنساني فقط و أغفلت الجانب المادي
- لم تقدم مدخلا شاملا و متكامللا لإدارة المنظمات بكفاءة و فعالية
- استخدام العلماء السلوكيين لمصطلحات صعبة و معقدة

### III. المدرسة الحديثة :

#### 1. المدرسة الكمية (اتخاذ القرارات )

مؤسسها هو هيربرت سيمون سنة 1950 الذي انتقد مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول و قال أن تتعارض مع بعضها البعض و كذلك انتقد الرشد المطلق لتايلور يرى سيمون أن القرارات هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة و أن عمل المدير في المنظمة هو اتخاذ القرارات و أن القرارات التي اتخذها المدير يمكن تصنيفها إلى قرارات روتينية و غير روتينية و أن معظم قرارات المؤسسة هي من النوع الثاني لذا يجب استخدام النماذج الرياضية و الإحصائية. يطلق على نظرية سيمون **نظرية الرشد المحدود** لأنها تبحث عن القرار الذي يحقق الرضا للمدير و ليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى (الفضل، 2007)

يرى سيمون انه يجب أن يتوفر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية و هما

• إن يكون قادرا على اتخاذ القرار مناسبة

• إن يستطيع التأثير على منفعدي القرار

#### 2. نظرية النظم:

كان الفضل في بروز هذه النظرية للعالم الإداري (شستربرنار) (Chester Bernard) (1886-1961) والذي يرى أن المنظمة هي نظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضها البعض لتحقيق هدف جماعي، رؤيته هذه دفعت علماء الإدارة إلى التركيز على جانب النظم، حيث أوجد العالم (لدويج فون بيرتلانفي) (Ludwing von Bertalanffy) و هو عالم بيولوجي أمريكي أوجد النظرية العامة للنظم و قال بأنه لفهم الوحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء أجزائها بدقة. (جمال، 2014) وجد (بيرتلانفي) نوعين من الأنظمة (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (2014):

• الأنظمة المغلقة: و هي الأنظمة التي لا تتكيف مع البيئة و المدير الناجح هو من لا يرى المنظمة نظاما مغلقا.

• الأنظمة المفتوحة: و هي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة.

و باختصار فان مدرسة النظم تنظر للإدارة على أنها جهاز متكامل يضم مجموعة من الأجزاء المرتبة و المتناسقة وفقا لترتيب معين، و منه فإن كل منظمة تعتبر نظاما.

ترى نظرية النظم أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية (تؤثر و تتأثر بها )

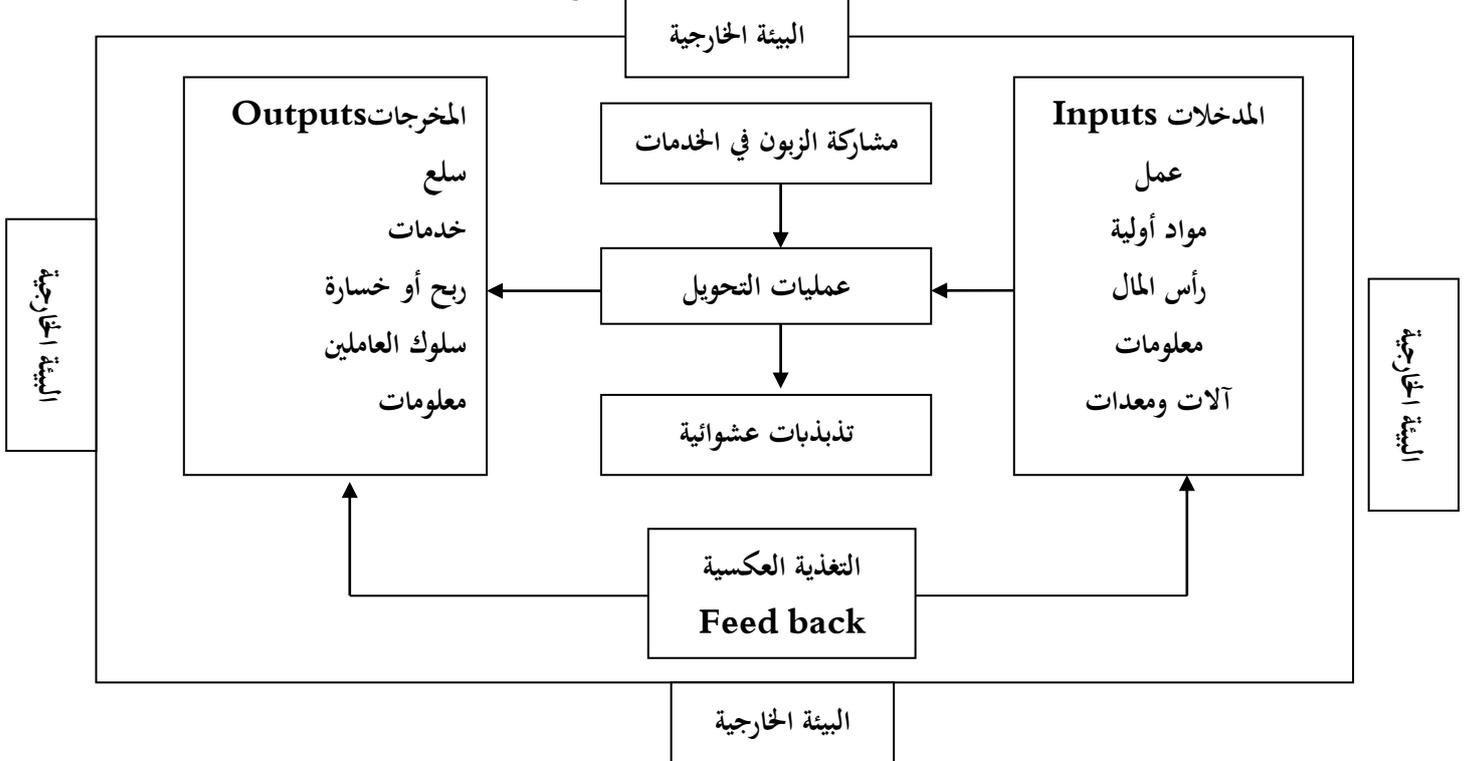
حسب بيرتلانفي تتكون المنظمة من مجموعة من الأجزاء (مكونات النظام المفتوح ) و التي تتمثل في:

**المدخلات:** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية مثل المواد الأولية ،الموارد البشرية والمعلومات العمليات التحويلية: وتشمل جميع العمليات والأنشطة التي تتم أثناء الدورة الاستغلالية في المنظمة والتي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات .

**المخرجات:** وتشمل السلع والمنتجات النهائية التي توفرها المنظمة للبيئة الخارجية و تعمل على تحقيق الرضا و الإشباع للمستهلكين.

**التغذية العكسية:** وتمثل ردة فعل البيئة الخارجية و انطباعاتها الأولية وتقييمها لمخرجات المنظمة ،حيث تستخدم المنظمة المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل.

الشكل (3): عناصر النظام المفتوح



المصدر: خالد أحمد فرحان المشهداني، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر و

التوزيع، عمان الأردن ، 2014 ص 47

### 3. المدرسة الموقفية

ظهرت هذه المدرسة بحلول عام 1960 غير أن "ماري باركر فوليت" قد سبقت هذا التاريخ حيث طورت قانون الموقف سنة 1920 حيث بينت ان هناك أنماط عديدة من القيادة و عدم وجود طريقة تنظيمية مثالية بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة (محسن، 2009).

#### 1.3. أهم دراسات النظرية الموقفية :

وتتمثل دراسات النظرية الموقفية فيما يلي : (مهدي و علي، 1996)

أ. دراسة (Burn and Stalker) "البيئة": قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة ( 20 عشرون منظمة في إنجلترا اوسكوتلندا)، فوجد أنا لبيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد ( الهرمية ) والتقييد بالقواعد والإرشادات. بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، و أن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصلح. وأن التنظيم التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصلح.

ب. دراسة ( Laurence and Lorsch ) "البيئةوالناس": قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكر" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة ( البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب ) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

ت. دراسة جون وود ورد (Joan Wood Ward) "التكنولوجيا": قامت "جون وود ورد"

ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمئة مؤسسة إنجليزية فتبين أن الصناعات النمطية و التي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

### 3.2. أسس النظرية الموقفية :

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة
- الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية و مع حاجات الأفراد .
- التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض و ترتبط بالبيئة .

### 4. الإدارة اليابانية

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها ،وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني،و التنظيم الذي يسود منظمات الأعمال،و التي يمكن تلخيص النقاط التالية:

- العائلة
- علاقات أسرية جيدة
- العمل المشترك
- السلوك اليومي للعامل الياباني
- الاهتمام بالعنصر البشري
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية
- ضبط النفس و التواضع

### النظرية (Z) في الإدارة :

اعتبر عالم الإدارة الياباني William Ouchi "وليام أوتشي" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة هي (A) أي الطريقة الأمريكية (A) "American Way of Management" ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد للنظرية (X) ، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة امتداد لنظرية (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة "Way of Management Japanese"

فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسمائها نظرية و أسمائها النظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية (Y). (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (2014)

ويرجع سبب تسميتها من طرف " أوتشي " ب Z إلى أن تتابع الرموز X و Y برمز ثالث Z

### جدول (02): مقارنة بين النظرية A ، J ، Z

النظرية Z	النظرية J	النظرية A	الخصائص
غالباً لفترة طويلة	ترك العمل امر نادر	لفترة قصيرة	مدة التوظيف
بطيئة، التركيز الأكبر يعطي للتدريب و التقييم و بعد ذلك للترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	الترقية
أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي و الاعتماد على التدريب	عام بحيث ينتقل الموظفون من مجال الى اخر باستمرار	متخصص جدا	المجال الوظيفي
المشاركة و اتفاق الجماعة	من خلال المجموعة	فردى	اتخاذ القرارات
غير صريح، غير رسمي لكن بتقديرات واضحة و رسمية	غير رسمي و ضمني	صريح و رسمي	تقييم الأداء
تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية	المسؤولية
يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل العاملين	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية و الاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين اثناء الخدمة (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بالموظفين

المصدر: حسين حریم مصدر سبق ذكره، ص76

## خامسا: الوظائف الإدارية

يعود الفضل في تحديد وظائف الإدارة لهنري فايول سنة 1916 والتي تتمثل فيما يلي :

### I. التخطيط

#### 1. مفهوم التخطيط

هو الوظيفة الإدارية الأولى والذي يساعد المنظمة في تصور مستقبلها وإعداد الخطط اللازمة لذلك يعرف هنري فايول التخطيط "ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ،مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرف جورج ستينغر التخطيط على أنه "الوظيفة التي يقرر فيها المديرون ماذا ينجزون ومتى وكيف " ويقول تيري أن التخطيط هو الاختبار القائم علي الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل ،عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (فيصل، 2007) من التعاريف السابقة يعني تحديد المؤسسة لرسالتها و أهدافها الأساسية في الآجال القريبة و البعيدة ،حيث يجب أن تكون قابلة للاشتقاق لأهداف فرعية و ثانوية ،ثم اختيار الطريقة المناسبة لبلوغ تلك الأهداف ،ويمكن الإشارة إلى العناصر التالية في مفهوم التخطيط:

- التخطيط عمل يسبق أي عمل في المنظمة
- التخطيط يعني رسم الإطار العام لأنشطة المنظمة
- يشكل التنبؤ الدعامة الأساسية للتخطيط لأنه استقراء وتحليل للماضي وتصور لما سيكون مستقبلا

مفهوم التخطيط يجب أن يجيب على الأسئلة التالية :

- ماذا نريد أن نعمل؟
- ما هي العوامل التي تساعدنا او تعيقنا لتحقيق الهدف؟
- أين نحن من هذا الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة و ما هو البديل الأفضل؟

#### 2. الحاجة للتخطيط (لماذا تخطط المنظمة)

- تخفيض الضغوطات المتزايدة لدورة الوقت (الوقت اللازم لأداء العمل)
- تزايد تعقد المنظمة و تزايد حجمها
- ازدياد حدة المنافسة

#### 3. أنواع التخطيط

تختلف أنواع التخطيط حسب المعيار المتعمد في التصنيف و وفقا للجدول الآتي :

الجدول (03): أنواع التخطيط

المعيار	نوع التخطيط
الفترة الزمنية	تخطيط قصير الأجل تخطيط متوسط الأجل تخطيط طويل الأجل
نطاق الشمولية	تخطيط استراتيجي تخطيط تكتيكي تخطيط تشغيلي
على أساس تكرار الاستعمال	التخطيط لمرة واحدة (لمواجهة موقف طارئ لفترة زمنية محددة مثل البرامج و الموازنات) التخطيط متكرر الاستعمال (يتميز باستمرارية التطبيق مثل السياسات ، الإجراءات و القواعد)

المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على العديد من المصادر

4. مراحل عملية التخطيط : (الحميري، 2015)

- أ. دراسة و تقييم الأوضاع الحالية : تأتي قبل صياغة خطة المنظمة ووضع الأهداف ،يجب في هذه المرحلة دراسة المتغيرات والعوامل البيئية والمشاركة الجماعية لمختلف الوحدات والمستويات
- ب. صياغة رسالة المنظمة (Mission) : رسالة المنظمة هي الغرض (الغاية) التي أنشئت من أجلها (سبب وجودها) ، تصاغ الرسالة بعبارات واضحة ليست عامة جدا ،توفر الرسالة مسارا يدركه جميع المديرين ونقطة بداية لتطوير قيم المنظمة ورؤيتها
- ت. صياغة الأهداف الرئيسية : يتم وضع أهداف المؤسسة استنادا لمضمون الرسالة واسترشادا بنتائج المرحلة الأولى ،تتناول الأهداف الرئيسية في الغالب مستوى الأرباح ،الحصة السوقية ،الانتاجية ،الجودة ورضا المستهلك. لتكون الأهداف فعالة يجب أن تكون واقعية ،قابلة للتحقيق ،قابلة للقياس ،محددة ومرتبطة بتوقيت معين ويجب أن تتبع تسلسلا هرميا (أهداف المستويات العليا ،أهداف القطاعات ،أهداف الإدارات ،أهداف الأقسام ثم أهداف الأفراد

- ث. **وضع الافتراضات**: في ضوء المتغيرات البيئية يتم وضع احتمالات لما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل على أساس هذه الافتراضات يتم وضع البدائل و الاستراتيجيات المناسبة.
- ج. **تطوير البدائل و اختيار البديل الأنسب**: بعد الخطوتين السابقتين يتم وضع دراسة البدائل والمفاضلة بينها على أسس معايير معينة مثل التكلفة، المنفعة، الربح، قابلية التغيير... الخ ووفقا لإمكانات المنظمة، ليتم في الأخير اختيار البديل الأنسب .
- ح. **وضع الخطة**: يتم وضع خطة عمل تفصيلية تم بموجبها تحديد الأولويات، تكون على شكل برامج عمل ومشاريع تفصيلية ذات جداول زمنية محددة توضح ماذا يجب إنجازه من أعمال ونشاطات وفق ترتيب وتسلسل زمني معين، يتم أيضا وضع خطط مساندة تكتيكية وتشغيلية أكثر تفصيلا حيث يتم تحديد مهام ومسؤوليات كل مستوى ووحدة في تنفيذ الإستراتيجية
- خ. **تخصيص الموارد**: ويعني رصد كل الموارد اللازمة (بشرية، مالية، مادية والوقت)، وأيضا النفقات اللازمة ضمن موازنة المنظمة .
- د. **تنفيذ الخطة**: ويعتمد التنفيذ الجيد للخطة على تفويض السلطة وتوزيع الأعمال و الإنجاز و استخدام الموارد. ويلعب المدير دورا أساسيا في التنفيذ (شرح، إقناع، تحفيز، مكافأة و إعطاء التوجيهات)
- ذ. **متابعة وتقييم التنفيذ**: وتعني التأكد أن عملية التنفيذ تسير حسبما هو مخطط والوقوف على مدى توافق النتائج الفعلية مع النتائج المحددة في الخطة و اكتشاف أي اختلافات أو انحرافات و العمل على تصحيحها في الوقت اللازم
- ر. **التخطيط للتخطيط**: في حالة حدوث تغيرات بيئية وعدم توافق بين الانجازات و الأهداف على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار احتمالات التغيير و أن يخططوا لإعادة التخطيط بعد الانتهاء من دورة التخطيط

## 5. خصائص التخطيط الجيد :

✓ الشمولية

✓ الوضوح

✓ الواقعية

✓ المرونة

✓ التحديد التكاملي و التجانس بين الخطط والأهداف

✓ التوقيت

✓ التكلفة

## II. التنظيم

هو الوظيفة الإدارية الثاني التي تأتي بعد التخطيط لهيكله موارد المنظمة وفق الخطة الموضوعة مسبقا

### 1. مفهوم التنظيم

يعرف فايول التنظيم على أنه "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها ف تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات الأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأشياء بعضها البعض" أما Robert Appleby يعرف "التنظيم على اعتباره عنصر من عناصر الإدارة وهو تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد الأنشطة لوحدة مناسبة، منح السلطة، التفويض و التنسيق" (الدوري و العزاوي، 2011)

بشكل عام يمكن القول أن التنظيم هو عملية هيكله الموارد المادية و البشرية لتحقيق هدف المنظمة، يتضمن تقسيم الأنشطة إلى أعمال / وظائف و تفويض السلطة و تقرير الأسس السلمية لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال) و تحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة

من التعاريف السابقة نستنتج أن التنظيم يعني :

- تقييم النشاط العام و تقسيمه إلى أعمال أو وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة (وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل)
- تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد
- تجميع الوظائف في وحدات
- تقرير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة (مبدأ نطاق الإشراف)
- تفويض السلطة (مبدأ تفويض السلطة)
- تحديد العلاقات و طرق الاتصال

### 2. مبادئ التنظيم : تتمثل مبادئ التنظيم فيما يلي (السالم، 2002)

• تساوي السلطة والمسؤولية حيث لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه سلطة (لا سلطة دون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة).

- وحدة الأوامر
- التسلسل الرئاسي
- تفويض السلطة
- نطاق الإشراف
- التخصص وتقسيم العمل
- توازن المركزية واللامركزية
- وحدة الهدف
- المحاسبة الفردية
- المرونة والبساطة
- التنسيق

### 3. أشكال التنظيم :

- **التنظيم الرسمي** : الالتزام الصارم بالقواعد و اللوائح و القوانين
- **التنظيم الغير رسمي** : ينشأ بطريقة عفوية أساسه العلاقات الشخصية

### 4. عملية البناء التنظيمي (الهيكل):

يعرف ماكس فيبر البناء التنظيمي على أنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية ، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة .

أما هنري مينتبرغ يعرفه على أنه "مجموعة من الطرق و الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات " . (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة)

النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة،(2014)

بشكل عام البناء التنظيمي يعتبر الناتج النهائي لعملية التنظيم و يعني الأداة التي يمكن من خلالها تحديد المهام

والوظائف بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة و الاتصال داخل المنظمة و الهيكل التنظيمي يتكون من

مجموعة من المستويات أو الأجزاء "

## 5. فوائد الهيكل التنظيمي :

حسب بيتر دراكر فان الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية وهي : (دراكر، 1996)

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك وتوفير سبل التنسيق؛
  - تحديد أدوار الأفراد في المنظمة؛
  - المساعدة في اتخاذ القرارات.
- أما المجالات الفرعية فتتمثل في :
- الاستخدام الأفضل للموارد؛
  - تفادي التداخل و الازدواجية في الأعمال ؛
  - تجنب الاختناقات في العمل ؛
  - تحقيق الانسجام و التناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة؛
  - تمكين المنظمة من الاستجابة و التكيف.

نماذج الهيكل التنظيمي :

تنقسم الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين كما يتضمن الجدول التالي :

### الجدول (04) : نماذج الهيكل التنظيمي

النموذج العضوي(المرن)	النموذج الآلي(الميكانيكي)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الأعمال واضحة ومترابطة</li> <li>● تركيز أداء العمال على تحقيق أهداف المنظمة.</li> <li>● يتم تعديل الأعمال باستمرار بواسطة التكيف</li> <li>● أدوار الأفراد عامة</li> <li>● علاقات السلطة والرقابة في شبكة من الارتباطات أفقية وعمودية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الأعمال متخصصة جدا</li> <li>● غير واضح للأفراد</li> <li>● الجمود (تعديل الأعمال يتم فقط من قبل الإدارة)</li> <li>● يتطلب من كل فرد دور محدود</li> <li>● علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل هرمي رأسي</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاتصالات تأخذ شكل المعلومة و المشورة والنصح</li> <li>● اهتمام بالالتزام بأهداف المنظمة أكثر من الولاء والطاعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاتصالات رأسية</li> <li>● الاتصالات تكون بشكل توجيهات و أوامر</li> <li>● التأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا لمصادر عديدة

## 6. تصميم الهيكل التنظيمي :

عملية تصميم الهيكل التنظيمي هي عملية صعبة ومعقدة ، حيث يرى روبينز 1997 أن المدير يجب أن يتناول ستة عناصر أساسية حين تصميم الهيكل التنظيمي وهي : (عبد السلام، 2013)

- التخصص في العمل
- تجميع الأعمال
- سلسلة الأوامر
- نطاق الإشراف
- المركزية واللامركزية
- الرسمية

ويمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي يتضمن أربعة قرارات رئيسية وهي : (عبد السلام، 2013)

أ. تقسيم العمل و التخصص : عالي ← → منخفض

ب. أسس تجميع الأعمال : أعمال متجانسة ← → أعمال متباينة

ت. نطاق الإشراف : ضيق ← → ضعيف

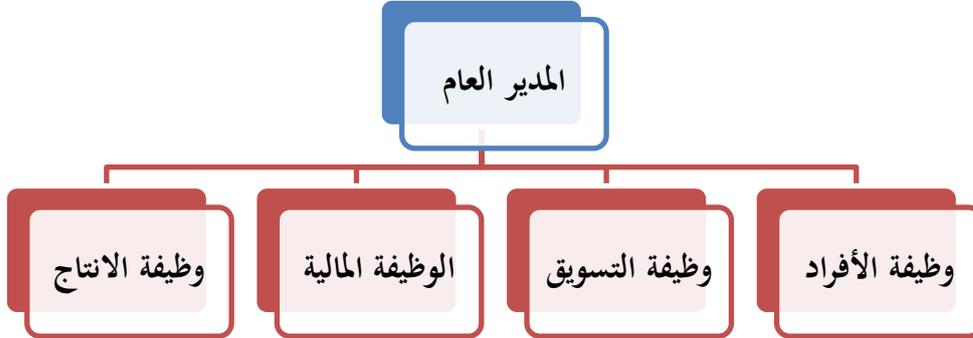
ث. المركزية : عالية ← → منخفضة

## 7. أنواع الهياكل التنظيمية :

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يناسب جميع المنظمات و في كل الظروف ،وتختلف أشكال الهياكل التنظيمية وفقا للمعايير المعتمدة أثناء البناء التنظيمي وتوجد العديد من الهياكل التنظيمية حسب المقاربة الكلاسيكية وتختلف باختلاف المعيار المعتمد في التصنيف : (حيرش، 2011)

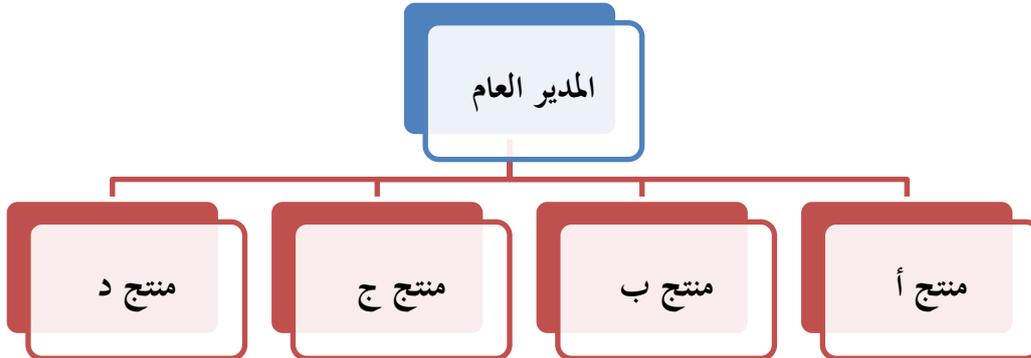
أ. الهيكل التنظيمي حسب الوظيفة (الوظيفي) : ويتم تقسيم النشاطات والأعمال حسب الوظائف الرئيسية للمؤسسة ويأخذ الشكل التالي :

الشكل (05) : الهيكل التنظيمي الوظيفي



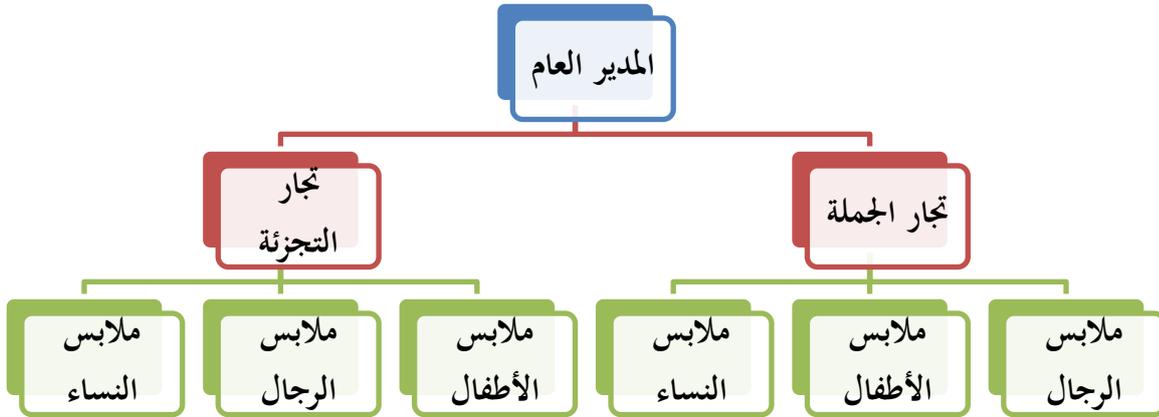
ب. الهيكل التنظيمي حسب السلعة /الخدمة : ويتم تقسيم الأعمال حسب عدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة .

الشكل (06) : الهيكل التنظيمي حسب السلعة/الخدمة



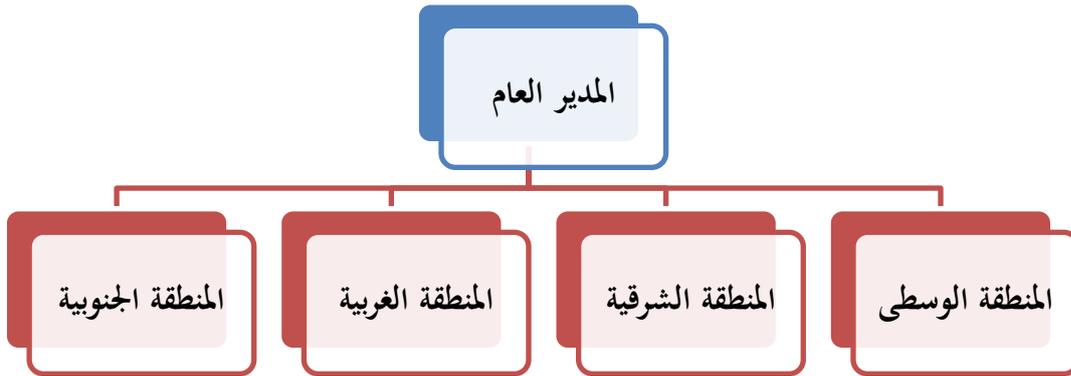
ت. الهيكل التنظيمي حسب العملاء :ويكون تجميع الأعمال والأنشطة حسب عدد العملاء و أنواعهم

الشكل (07): الهيكل التنظيمي حسب العملاء



ث. الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية : ويتم فيه تجميع الأنشطة والأعمال حسب المنطقة الجغرافية

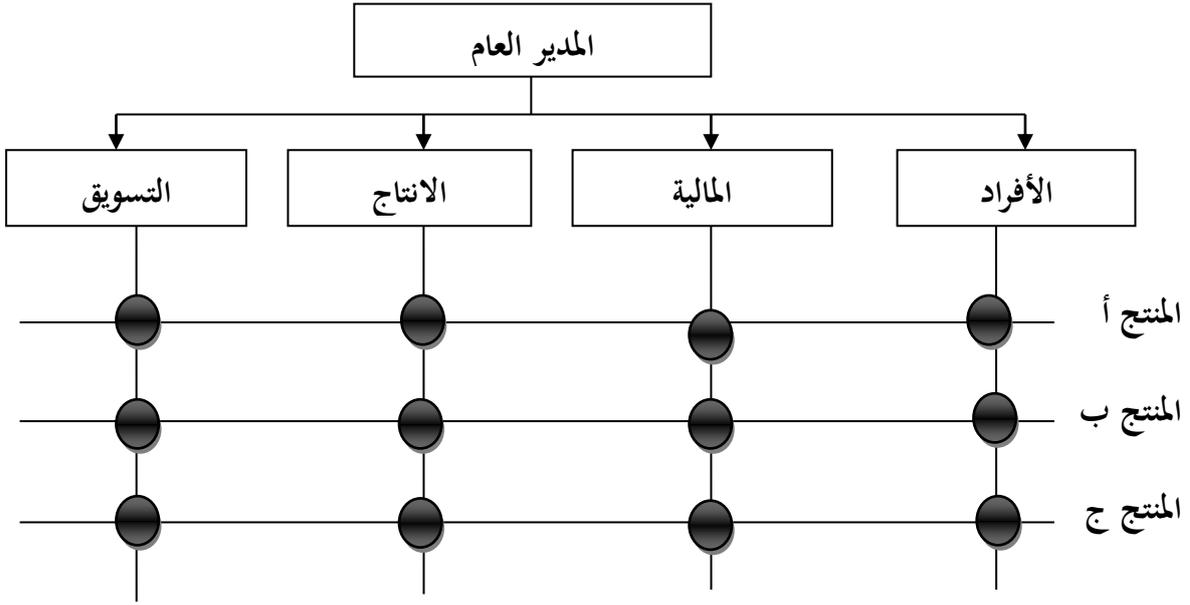
الشكل (08): الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية



ج. الهيكل التنظيمي المصفوفي/الشبكي : ويجمع بين نوعين من النماذج السابقة وتستخدمه المؤسسات

الكبيرة

الشكل (09): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر : حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص 201

8. خصائص الهيكل التنظيمي :

أ. التعقيد : درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل التنظيمي ويشمل:

✓ الاختلاف الأفقي : درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الأفقية

✓ الاختلاف العمودي : درجة عمق الهيكل

✓ الاختلاف المكاني : يعني اختلاف مواقع ممارسة النشاط التنظيمي من الناحية الجغرافية

ب. الرسمية : الدرجة التي تكون عندها القواعد و الإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة

ت. المركزية : مستوى ونوع المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكيفية توزيع السلطة (تمركز سلطة القرارات

في يد واحدة)

9. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي : تتمثل في ما يلي

- حجم المنظمة
- مكان عملها
- درجة التخصص
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة
- العوامل البيئية

III. التوجيه

وهو الوظيفة الإدارية الثالثة و تعني توجيه الآخرين لتنفيذ الأعمال بغية تحقيق الهدف ويشمل التوجيه القيادة و

الاتصال و التحفيز .

## 1. القيادة:

يعرف **LIKERT** القيادة على أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (likert, 1961).

أما **ivancevich** فيرى أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف ذات معنى (Irancevich, Donnelly, JR, & Gibson, 1989)

### أ. متطلبات القيادة :

- القدرة على التأثير في الآخرين
- النفوذ و تعني القدرة على إحداث شيء ما و هي مرتبطة بالقدرة الذاتية و المركز الوظيفي
- السلطة القانونية (و هي الشرعية التي يكتسبها القائد بحكم القانون)

### ب. الفرق بين القائد و المدير :

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل ،أما القيادة فهي إحدى الوظائف الإدارية للمدير . لكن ليس كل مدير يشغل مركزا رئاسيا يصبح قائد فالمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائدا و لكن القدرة على التأثير و الإقناع هي من تجعله قائدا سوف نقوم بتوضيح الفرق بين القائد و المدير في الجدول الأتي :

### الجدول(05) : الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير	
الجماعة	المنصب الرسمي	مصدر السلطة
إيجابي يعتمد على التحفيز	سلبي يعتمد على التهديد	أسلوب الإشراف
تشاركي	فردى	اتخاذ القرارات
غير رسمي يعتمد على الحوار و النقاش	رسمي على شكل أوامر	الاتصال

المصدر : باسم الحميري ،مرجع سبق ذكره ص 171

ت. مصادر القيادة :

المصادر الرسمية : و تتمثل في السلطة و الشرعية القانونية

المصادر الغير رسمية : و التي تتمثل في مواصفات القائد الشخصية و المهارات التي يمتلكها (مهارة الإقناع و التأثير على الآخرين)

ث. الإطار النظري للقيادة وأنماط القيادة :

تختلف أنماط القيادة حسب وجهات النظر و حسب النظريات الإدارية ،مع تعدد و اختلاف وجهات النظر حول الأنماط القيادة لكن لا نستطيع القول أن هناك نمط قيادي مثالي لكن تبقى القيادة الموقفية هي أكثر الأنماط القيادية موضوعية فلكل موقف معين نمط قيادي معين .  
وتنقسم نظريات القيادة بين نظرية السمات ،النظريات السلوكية ،والنظرية الموقفية

— نظرية السمات :

قبل التطرق لمساهمات نظرية السمات ،وجب علنا ذكر مساهمات نظرية الرجل العظيم لصاحبها Thomas karlil ،حيث تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون ولأنهم يمتلكون مواصفات خارقة لا يمكن اكتسابها.أما بالنسبة لنظرية السمات فنجد الإسهامات التالية :  
(الحميري، 2015)

❖ مساهمة **Edwine cheselli**: وترتكز أبحاثه حول النقاط التالية

القدرات : مثل الذكاء ،المبادرة ،الإشراف الفعال

الصفات الشخصية : الحزم ،الثقة ،النضج

الصفات المتعلقة : الحاجة إلى التحصيل المهني وتحقيق الذات

وتوصل "إدوين" إلى أن الخصائص الهامة بالنسبة للقيادة الفعالية هي:

✓ القدرات الإشرافية

✓ الحاجة الى التحصيل المهني (تقلد المسؤوليات)

✓ الذكاء

✓ الثقة بالنفس

✓ المبادرة (القدرة على ايجاد الحلول)

✓ الأمانة والاستقلالية والعدالة

❖ مساهمة **Warren bennis**: حيث قام بدراسة شملت 90 شخصا من كبار المديرين لمعرفة

سر نجاحهم وتوصل الى أن القائد يجب أن تتوفر فيه المواصفات التالية : (الحميري، 2015)

✓ موهبة التخيل

✓ الاتصالات و التخطيط

✓ تفويض السلطات

✓ المثابرة و الاستمرار و التركيز

✓ معرفة التنظيم

### - النظريات السلوكية

تركز النظريات السلوكية على سلوك القادة وتصرفاتهم مع المرؤوسين ،حيث قامت جامعة أوهايو بدراسة هذه النظرية عن طريق برنامج لبناء استبانة لوصف سلوك القادة ،حيث تم وضع قائمة ب 1800 سلوك محتمل للقادة .أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ثلاث أبعاد للنمط القيادي وهي (الحفاظ على الجماعة ،تحقيق الأهداف الموضوعية ،التفاعل) ،من جانب آخر كانت هناك دراسات مكثفة لفهم السلوك القيادي و أنماط القيادة مثل دراسة جامعة ميتشغان التي حددت أبعاد النمط القيادي فيما يلي (الاهتمام بالعمل ،بالناس ،السلوك الموجه للتطوير ) ومن بين أهم اسهامات النظرية السلوكية نجد :

❖ نظرية Renssis Likert: قام ليكارت بدراسة في جامعة ميتشغان ،حيث صنف القيادة

استنادا لبُعدي العمل و الناس إلى 4 أساليب: (likert, 1961)

✓ النمط التسلطي (الاستغلالي): مركزية السلطة ،عدم الثقة ،التهديد الدائم .

✓ النمط الأوتوقراطي: يتميز بالمركزية ،ثقة متوسطة في المرؤوسين مع وضعهم تحت

الرقابة باستخدام أسلوب الثواب و العقاب

✓ النمط المشارك : ثقة كبيرة في المرؤوسين ولكن ليست تامة ،تقديم الحوافز

الاجيائية يشعر الفرد بنوع من الحرية ،مشاركة العاملين في القرارات

✓ النمط الديمقراطي: ثقة كاملة و حرية كاملة بالمرؤوسين،و الاهتمام بأفكارهم

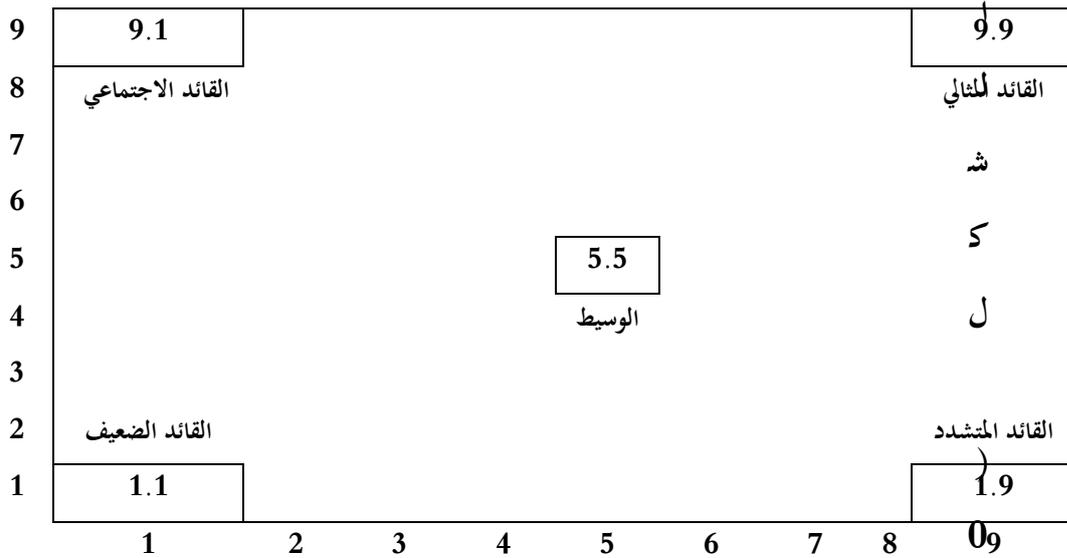
أكدت دراسات ليكارت أن الأسلوب 3 و 4 حقق نتائج ايجابية أعلى من الأسلوبين 1 و 2

وأن أفضل نمط قيادي هو النمط الديمقراطي

❖ نظرية الشبكة الإدارية **Jame Mouton , Robert Black**: تعتمد هذه النظرية

على بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين وفقا للشبكة الإدارية الموالية في الشكل أدناه :

الشكل (10): نموذج الشبكة الإدارية



1 المصدر : حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 85

وفقا لنموذج الشبكة الإدارية فان الأنماط القيادية تتمثل فيما يلي : (حريم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (2014)

- ✓ القائد الضعيف: لا يتدخل لحل الأمور، لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.
- ✓ القائد المتشدد: يهتم بالإنتاج (العمل) ولا يهتم بالعاملين .
- ✓ القائد الاجتماعي: يهتم بالعاملين، يستخدم السلطة لدفع المرؤوسين للعمل ولا يعطي إتمام كبير للعمل .
- ✓ القائد الوسيط: اهتمام معتدل بكل من العمل والعاملين.
- ✓ القائد المثالي: اهتمام عالي بالعمل والعاملين، العمل بروح الفريق، بناء الثقة و الاحترام المتبادلين .

## ❖ نظرية الأبعاد الثلاثة William Riden:

اعتمد riden على ثلاث أبعاد وهي ( العمل ،العاملين والفعالية )واستنتج أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي كالآتي :

- ✓ النمط القيادي المتفاني : وهو الذي يهتم بالعمل اهتماما عاليا.
- ✓ النمط القيادي المتصل بالآخرين : يهتم بتوثيق العلاقات مع العاملين.
- ✓ النمط القيادي المتكامل :اهتمام بالعمل و العاملين معا.
- ✓ النمط القيادي المنعزل :لا يهتم بأي منهما.

## ❖ نموذج Tammebaum & Shimdet :

أسهم كل من تلبوم وشيمدت سنة 1958 في وضع نموذج يستخدم في تحديد النمط القيادي الملائم و يقوم هذا النموذج على أساس أن الأسلوب القيادي يعتمد على 3 متغيرات هي (الصفات الشخصية للمدير و المبادئ التي يؤمن بها ومدى ثقته في المرؤوسين ،نوع المرؤوسين ،الظروف المحيطة وفلسفة المنظمة) .

حسب هذا النموذج توجد سبعة أنماط قيادية مصنفة في ثلاث مجموعات كما يلي :

### الأنماط القريبة إلى النمط الأوتوقراطي : ونجد ضمنها ما يلي

- القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار ثم يعلن قراره للتابعين مستخدما أكبر قدر ممكن من السلطة.
- القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار ثم يحاول إقناع التابعين بقراره.
- القائد الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار ثم يقدمه للمرؤوسين و يتيح لهم فرصة مناقشته.

### الأنماط القريبة إلى النمط الديمقراطي :

- القائد الذي يفكر في المشكلة ثم يعرضها على المرؤوسين للأخذ بآرائهم
- القائد الذي يحدد لتابعيه حدود تصرفاتهم ،محددات القرار ثم يترك لهم حرية التفكير في البدائل و اتخاذ القرار المناسب .
- القائد الذي يشرك مرؤوسيه في صنع القرار في الحدود التنظيمية

### النمط الوسيط :

القائد يقوم بصنع القرار و اتخاذه بصفة مبدئية ويترك فرصة تغييره كنتيجة لمناقشة مرؤوسيه.

## ❖ النظرية الموقفية :

تفترض هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف ،تحاول هذه النظرية تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف و التي تحقق إنتاجية جيدة ورضا العامل .تضمنت هذه النظرية وجهتي نظر مختلفتين الأولى **على القائد أن يتكيف مع الموقف** و الثانية **تكيف سلوك القائد حسب الموقف**. وضمن النظرية الموقفية نجد ما يلي : (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) (النظريات ،العمليات الإدارية ،وظائف المنظمة)، (2014)

✓ نظرية Ferdirick Fidler : تعتبر أول محاولة جادة لتطوير إطار نظري لقيادة يأخذ بعين

الاعتبار تفاعل متغيرات الموقف وخصائص القائد و تتبنى هذه النظرية وجهة النظر الأولى.  
تتضمن نظرية فيدلر خطوتين مهمتين وهما تحديد وقياس سلوك القائد ، إيجاد الموقف الذي يناسب القائد الثابت

افتراض فيدلر أسلوبين في القيادة هما :

**الأسلوب الموجه** : يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

**الأسلوب المشارك** : الأسلوب الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

أما العوامل الموقفية فقد حددها فيدلر في ثلاث :

- طبيعة العلاقات الموقفية بين الرئيس و المرؤوسين (ثقة المرؤوسين برئيسهم وولائهم)؛
- مدى السلطة و القوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته؛
- درجة هيكل العمل (مدى وضوح المهام الروتينية).

✓ نموذج المسار / الهدف House & Mitchell : يرى أصحاب هذه النظرية أن دور القائد هو

ممارسة الأنشطة و المهام التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة للفرد من خلال جانبين هما : (Georgel & Jones, 1997)

- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية و الأهداف التنظيمية.
- زيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة و توضيح كيف تقترن العوائد التنظيمية و العوائد الشخصية.

حسب هذه النظرية هناك أربعة أساليب قيادية :

**الأسلوب الموجه** : يركز على العمل ،توضيح الأهداف ،تحديد المهام (يشبه الأوتوقراطي).

الأسلوب المساعد :يركز على الاهتمام بالناس ،مستعد لتقديم النصح ،يركز على الناس .  
الأسلوب المشارك : الحصول على مقترحات العاملين و الاستعانة بها في اتخاذ القرار.  
أسلوب الإنجاز :وضع توقعات وأهداف أدائية عالية وجعل العمل أكثر تحدياً للفرد ولكن قابل  
للإنجاز؟

العوامل الموقفية حسب نظرية المسار تتمثل في ما يلي :

- عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين

- عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين

### ✓ نموذج Paul Hersey & Kenneth Blanchander

المتغير الموقفى حسب أصحاب هذه النظرية هو استعداد المرؤوسين ،اقترحت هذه النظرية أربع أساليب  
قيادية وتمثل في الآتي : (hersey, Blanchander, & Natemeyer, 1979)

أسلوب الإخبار :يهتم بالعمل ولا يهتم بالعلاقات .

أسلوب الإقناع : يهتم بالعمل و العلاقات معا.

أسلوب التفويض: لا يهتم بالعلاقات ولا يهتم بالعمل .

الأسلوب المشارك : يهتم بالعلاقات ولا يهتم بالعمل.

### ❖ القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية التي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية  
لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية  
للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام  
لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه  
قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم .ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط  
القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية  
بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين  
لتحقيق أهداف (Murphy, 2005) المنظمة .

القيادة التحويلية تتجاوز فكرة الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا  
وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger &  
.Kanungo, 1988).

## 2. التحفيز:

التحفيز هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي  
هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد (حرير، 2004).

يرتبط مفهوم التحفيز بمفهوم الدافعية و لهذا وجب تحديد مفهوم الدافعية والتي تهتم بتفسير الأسباب التي  
تدفع الفرد للقيام بسلوك معين وتحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا يتصرف الإنسان على نحو معين؟
- لماذا يقدم الفرد على سلوك معين؟
- لماذا نجد أفراد يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل في حين آخريين غير راضيين عن عملهم؟

### أ. مفهوم الدافعية :

والتي تعني مجموع القوى الداخلية التي تحرك الفرد و توجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو إشباع  
حاجة معينة ،الدافعية لا يمكن قياسها أو ملاحظتها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد.  
الدافعية عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة تنشيط وتستحث وتعد ويرتبط مفهوم الدافعية بالحاجات ،البواعث  
والحوافز ،وتعني الحاجة وجود نقص ينشأ من عدم التوازن و الدافع (الباعث) هو القوة المحركة نحو تحقيق الهدف  
وتشكل جوهر الدافعية أما الحوافز تأتي في نهاية دورة عملية الدافعية وهو كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل  
مفعول الدافع (حرير، 2014).

تنشط و تستحث دافعية الفرد عن طريق الحوافز و التي تعني المؤثرات الخارجية التي تحرك شعور الإنسان و  
تجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق هدف معين

### ب. مفهوم التحفيز:

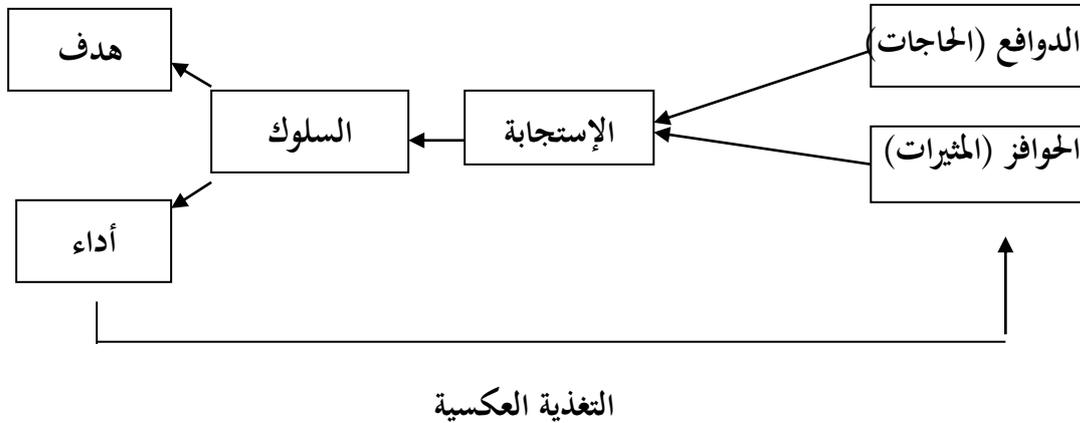
التحفيز هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه  
الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

التحفيز هو ممارسة الإدارة لمهمة التأثير في مجموع الدوافع و الرغبات و الحاجات لدى العاملين وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المنظمة وذلك باستعمال مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية المؤثرة فيهم (الحوافز).

تتعلق عملية التحفيز ب 3 عناصر بذل الجهود، الأهداف و حاجات الفرد.  
ت. تعريف الحوافز :

- الحافز هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب
- الحوافز هي مجموع العوامل و الأساليب التي تستخدمها المنظمة في التأثير في سلوك الأفراد، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد في عملهم و أدائهم كما ونوعاً .
- نظام الحوافز : خطط دفع الأجر و المكافآت و الحوافز .
  - العلاقة بين الحوافز و الدوافع : الدوافع تعتبر مسببات داخلية للسلوك أما الحوافز فهي العوامل الخارجية أو المثيرات التي تحرك سلوك الإنسان.

الشكل (11): العلاقة بين الحوافز و الدوافع



المصدر : عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح "إدارة الموارد البشرية" منحنى نظمي، دار وائل للنشر، الأردن ط1، 2008، ص413

ث. أنواع الحوافز :

تختلف أنواع الحوافز وفقاً للمعيار المتخذ في التصنيف وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

## الجدول(06): أنواع الحوافز

المعيار	النوع
الطبيعة	حوافز مادية - حوافز معنوية
الفئة	حوافز فردية - حوافز جماعية - حوافز مباشرة - حوافز غير مباشرة
الجزء	حوافز سلبية - حوافز ايجابية - الحوافز التقليدية - الحوافز الابتكارية

المصدر: من إعداد الأستاذة اعتمادا على عدة مصادر

ج. أسس منح الحوافز :

تمنح الحوافز على أساس ما يلي :

- الأداء
- الجهود
- الأقدمية
- المهارة
- تحقيق الأهداف

ح. الإطار النظري للتحفيز :

### ❖ نظريات المضمون

✓ نظرية **Claytone Aldefer**: قدم آلدفير سنة 1972 تطوير لنظرية سلم الحاجات لماسلو

و أطلق على نظريته ERD حيث أعاد تنظيم الحاجات في ثلاث مستويات.

عالج آلدفير مشكلتين أساسيتين في نظرية ماسلو أولهما السلوك العير متدرج للدوافع بعض الأفراد

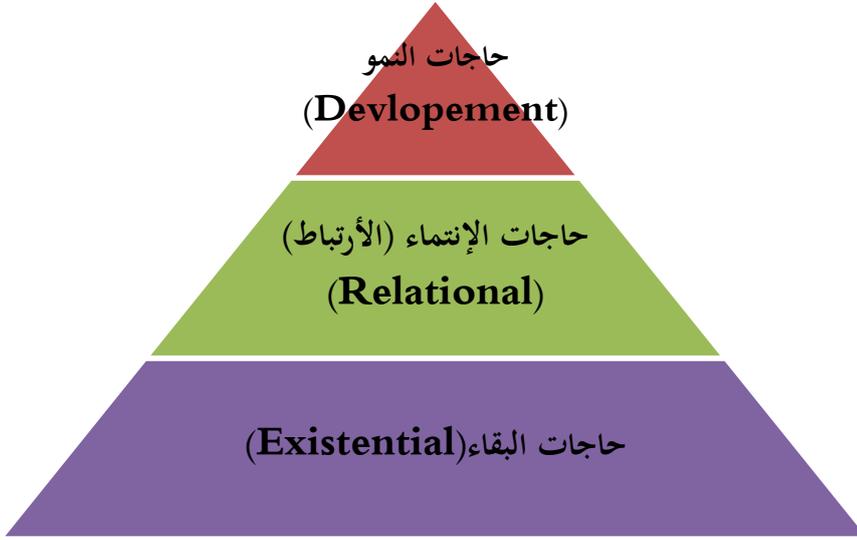
وثانيهما عملية الإشباع التي تحدث عن طريق التعاقب في الحاجات ،اقترح آلدفير عملية الإحباط

فمثلا عندما يخفق الشخص في تحقيق حاجات النمو فان حاجات الارتباط تتطور لتصبح هي الدافع

للسلوك ،كما استنتج آلدفير أنه كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة تزداد الرغبة فيها (الحميري،

. (2015)

الشكل (12): سلم الحاجات حسب آلدفير



المصدر :حسين حريم ،مرجع سبق ذكره ،ص125

✓ النظرية ذات العاملين **Frederick Herzberg**: تم التطرق لهذه النظرية في محاضرة المدرسة السلوكية والتي توصل فيها هيرزبرغ إلى تحديد العوامل الصحية والعوامل الدافعة وأدت هذه النتائج إلى ظهور مفهوم الإثراء الوظيفي (Job Enrichment) والتي تعني تزويد العمل بعوامل دافعة يشترط توفير العوامل الوقائية أولاً لأنه بدون هذه الأخيرة يصبح الفرد أقل استجابة لمحاولات إثراء العمل (المشهداني، 2015).

✓ نظرية الانجاز **David Maclelland (1968)**: ركز ما كليلاند على حاجات الانجاز وتحقيق الذات في سلم ماسلو، واعتمد على الصور حيث كان يطلع أفراد العينة المدروسة على صورة و يطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة و افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمه ودوافعه و اهتمامه وحاجاته، توصل ما كليلاند إلى ثلاث حاجات رئيسية لها أثر في تحريك سلوك الأفراد وهي : (الحميري، 2015)

- حاجات الانجاز: رغبة الفرد الشديدة في النجاح والتفوق
- الحاجة للانتماء: رغبة الفرد للعمل و التواجد مع الآخرين و التفاعل الاجتماعي
- الحاجة للقوة: الميل والرغبة في التأثير على الآخرين و ممارسة النفوذ و التأثير على سلوكهم

تؤكد نظريات المضمون على أهمية الانجاز كمصدر للدافعية ودور العلاقات الاجتماعية

### ❖ النظريات المعرفية

يطلق عليها أيضا النظريات العلمية تنظر للدافعية على أنها عملية عقلانية داخلية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج و الاختيار في تحديد الأهداف والنتائج واختيار الطرق لتحقيق ذلك وتمثل النظريات المعرفية فيما يلي :

#### ✓ نظرية التوقع Victor Vroom :

وتتحدث هذه النظرية عن الدافعية بأسلوب علمي حيث يمكن دفع الفرد وتحفيزه للقيام ببذل مجهود عال حينما يعتقد بان هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقييم جيد وأن التقييم الجيد سيؤدي بدوره إلى حصوله على عوائد تنظيمية كالترقية مثلا و أن هذه العوائد ستلبي أهدافه الشخصية، تركز هذه النظرية على 3 عناصر وهي : (درة و الصباغ، 2008)

- **النتائج :** وتهمي ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة أو جاذبية نتيجة معينة أو عائد مرغوب من قبل الفرد، قد يرى الفرد هذا العائد لا قيمة له ويفضل عدم تحقيقه أو قد يراه ذا قيمة كبيرة ويسعى لتحقيقه
- **الوسيلة :** وتعني مدى قناعة الفرد و اعتقاده بأن تحقيق أداء/انجاز جيد سيؤدي إلى تحقيق عائد تنظيمي، أي أن الفرد ينظر للأداء أو الانجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق المنفعة .
- **التوقع :** توقع الفرد بأن يؤدي جهده الى الانجاز واعتقاده بان سلوك معين سيؤدي الى تحقيق نتيجة معينة

تركز هذه النظرية على ثلاث علاقات :

- **علاقة الجهد - الأداء :** جهد معين سيؤدي إلى أداء معين
- **علاقة الأداء - العوائد :** مستوى معين من الأداء يؤدي إلى الحصول على نتائج معينة
- **علاقة العوائد - الأهداف الشخصية :** جاذبية أفضلية العوائد المحتملة لدى الفرد

$$\text{الدافعية} = \text{الوسيلة} \times \text{التوقع}$$

وتكون الدافعية عالية إذا كان العائد التنظيمي له جاذبية كبيرة لدى الفرد ويحقق أهدافه الشخصية ، حيث يوجد ارتباط عالي بين الأداء المتميز و الحصول على العائد . أيضا لدى العامل اعتقاد قوي بوجود ارتباط ايجابي بين الجهد والحصول على أداء متميز .

### ✓ نظرية المساواة J.Stacey Adams :

تقوم هذه النظرية أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له ، حيث تفترض هذه النظرية أن لدى الفرد دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها ، حيث أن الفرد يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة جهد فرد آخر (يعمل في ظروف متشابهة) إلى العوائد التي يتلقها ، فإذا اقتنع الفرد بوجود عدم عدالة مع غيره فستولد لديه توتر وباعث يدفعه لتصويب عدم المساواة و بالتالي تقليص التوتر (حریم، 2014).

### ✓ نظرية وضع الأهداف Edwine A.locke :

بنى إدوين نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد ، حيث توجه سلوكه وتشجعه على الاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة (Jhon, 2005).

لكي تتحقق أهداف الفرد وغاياته دافعية عالية يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن تكون الأهداف صعبة ، طموحة ولكن قابلة للتحقيق.
- أن تكون محددة بوضوح
- تلقي الفرد تغذية راجعة عن الأهداف

إن نجاح نظرية وضع الأهداف يعتمد على 3 عوامل تؤثر على العلاقة بين الأهداف و الأداء وهذه العوامل

هي :

- التزام الفرد بالأهداف
- اعتقاد الفرد أنه قادر على تحقيق الأهداف
- ثقافة الفرد

تقترح هذه النظرية على المديرين أن يشجعوا ويساعدوا العاملين لديهم على وضع أهداف محددة وطموحة بوسعهم تحقيقها ومساعدتهم وتوجيههم وحثهم على تحقيقها.

## ❖ نظرية الدعم /التعزيز Skinner

تعتمد هذه النظرية على المدخل السلوكي في حين النظريات السابقة تركز على العامل الداخلي للفرد (الحاجات ،الرغبات) ،حسب Skinner فان سلوك الفرد ما هو إلا استجابة لمثير خارجي (المدعمات) التي تتحكم بسلوك الفرد فالنتيجة التي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل احتمال تكرار السلوك ،فإذا كانت نتيجة السلوك تشكل تجربة جيدة للفرد فسوف تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا و العكس صحيح .

حسب نظرية الدعم فان ناتج سلوك الفرد هي التي تؤثر على دافعيته ،وتعتمد هذه النظرية على منح أو حجب العوائد اعتمادا على سلوك الفرد (ربط الحوافز بالسلوك) (المشهداني، 2015).  
يمكن زيادة تكرار سلوك ايجابي ومرغوب فيه عن طريق منح مدعم ايجابي (علاوة مثلا) أو سحب نتائج غير سارة ،ويمكن منع تكرار سلوك غير مرغوب فيه عن طريق العقوبة مثلا أو عدم المكافأة.  
حسب هذه النظرية فان السلوك الذي لا يقابل بالتدعيم سوف يختفي مع مرور الزمن .

### 3.الاتصال

يرجع أصل كلمة الاتصال إلى الكلمة اللاتينية Communis و التي تعني المشترك و الفعل Communicare يعني يذيع أو يشيع ،أما في اللغة العربية فالانصال مشتق من الفعل "وصل" والذي يعني أساسا بلوغ غاية .

#### أ. مفهوم الاتصال :

الاتصال الإداري فيعني تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات هابطة ،صاعدة و أفقية داخل الهيكل التنظيمي و خارجه .

#### ب. عملية الاتصال :

- ✓ تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هناك شخص (مرسل/مصدر) يرغب الاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد التأثير على سلوكه بشكل معين .
- ✓ يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية بشأن موضوع معين
- ✓ يقوم المرسل ببلورة الفكر الذهنية وترميزها ،أي ترجمتها إلى رموز /لغة يستطيع المستقبل فهمها
- ✓ ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل نقلها إلى المستقبل

✓ بعد إتمام الرسالة يقوم المرسل باختبار وسيلة / وساطة لنقل الرسالة وتوصيلها للمستقبل ومن بين هذه الوسائل الاتصال المباشر

✓ يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة

✓ يقوم المستقبل بتفسير الرسالة

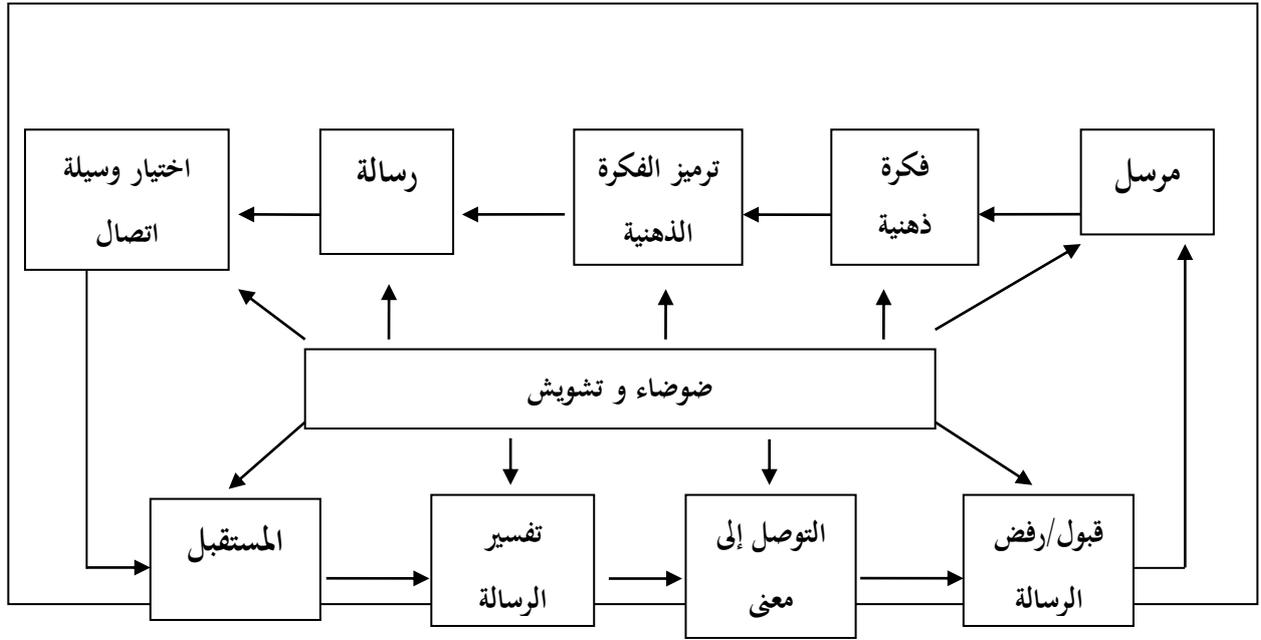
✓ يتوصل المستقبل إلى استنتاج معنى الرسالة وأهدافها

✓ قبول الرسالة أو رفضها من قبل المستقبل

✓ التغذية العكسية

و يتم الاتصال وفقا للنموذج الآتي :

### الشكل (13): نموذج الاتصال



المصدر : حسين حريم ،مرجع سبق ذكره ،ص273

ت. التطور التاريخي للاتصال

ظهر الاتصال لأول مرة ما بين القرت 15 و 16 مع ظهور الملصقات التجارية وشعارات الباعة المتجولين

،في منتصف القرن 19 زاد معدل الإعلان في بريطانيا وفرنسا

يمكن القول أن جذور الاتصال تعود للعلوم الأخرى ذات العلاقة مثل مدرسة شيكاغو للعلوم الاجتماعية ويعده **Karl holland, Harlod laswelle, Paul lazarsfiled** من بين المؤسسين الأوائل لعلم الاتصال .

تعتبر شركة Peugeot الفرنسية لصناعة السيارات أول شركة تنشأ صحيفة تنشر فيها كل ما يتعلق بمنتجات الشركة ، كما تعد شركة Singer(1926) وشركة SNCF (1037) الفرنسية من أوائل الشركات التي استخدمت اتصال منظم .

وصف Carrascosa تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة (4C) كما يلي :

✓ Costes: عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف المرتفعة في الستينات.

✓ Commercial: عصر التسويق التجاري في السبعينات.

✓ Calidad: الاتصال الداخلي من أجل الجودة في الثمانينات.

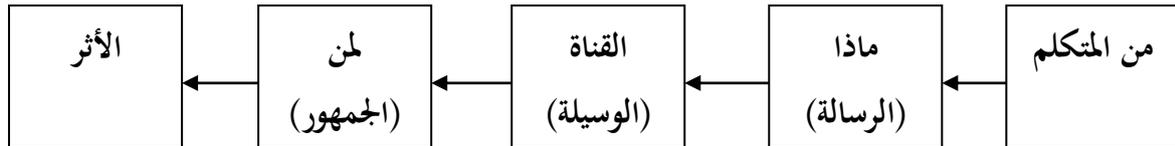
✓ Communication globale: الاتصال الشامل في التسعينات.

ث. نماذج الاتصال :

❖ نموذج **1948 Lasswell**: قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال يمكن تلخيصه في العبارات التالية

من يقول؟ ماذا؟ كيف؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟، ركز لاسويل على تأثير الدعاية على الرأي العام .

الشكل (14): نموذج لاسويل



المصدر: محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الانساني "رؤية في أنثروبولوجيا

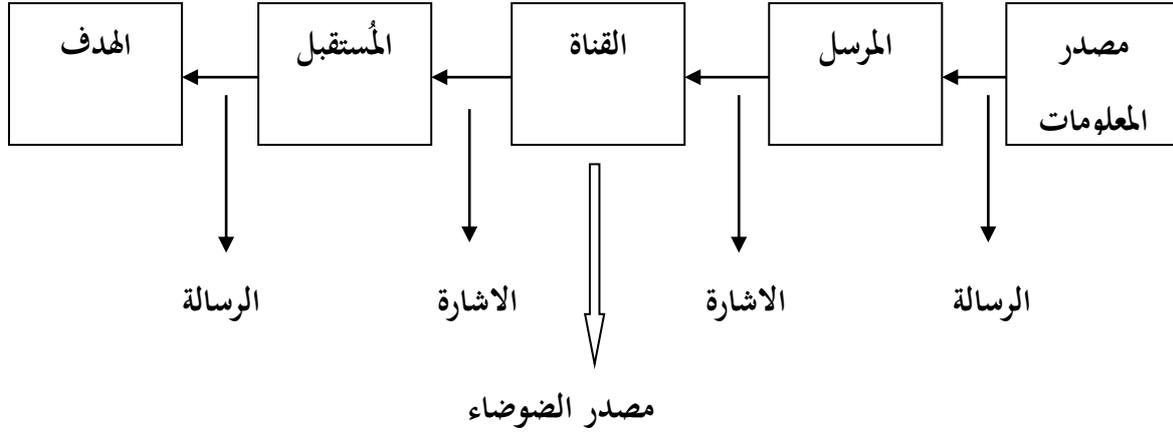
الاتصال"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 17

❖ نموذج **1949 Shanon & Weaver**: نشر كلود شانون نتائج البحث الذي أجراه على شركة

الهاتف حيث أدخل الباحثان مصطلح الضوضاء (التشويش) الذي قد يتداخل مع إرساء الإشارة الى

مصدرها

الشكل (15): نموذج شانون & وويفر



المصدر : Annie bartoli , communication et organization pour une politique générale coherent , paris , 1991, p62

❖ نموذج 1971 Walbor & Shramm

قدم شرام نموذج مطور لنموذج شانون مع إضافة عنصرين جديدين هما رجع الصدى والخبرة المشتركة وفقا لهذا النموذج :

المصدر : يمكن أن يكون فردا ،هيئة أو مجموعة من الأفراد

الرسالة : حبر على ورق ،موجات صوتية أو ترددات

الهدف : شخصا يستمع ،يشاهد أو يقرأ

الاتصال عند Shramm مجهود هادف يرمي الى توفير الأرضية المشتركة بين المصدر و المستقبل

❖ نموذج 1955 Qwartz& Lazarsfiled

قدم الياهو كارتز وبول لازارسفيلد مفهوما عن تدفق الاتصال على مرحلتين و التي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي :

المرسل : هو الذي يؤلف وينقل الرسالة (ما يرغب في إيصاله للجمهور) ،حيث أن الجماهير لا تتأثر

بالرسالة إذا ما نقلت إليهم مرة أخرى عن طريق قادة الرأي (قادة الرأي هم الذين يستطيعون إعادة

صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة النفسية و المعنوية للمستقبل )

الشكل (16): نموذج كارتر ولازارسفيد

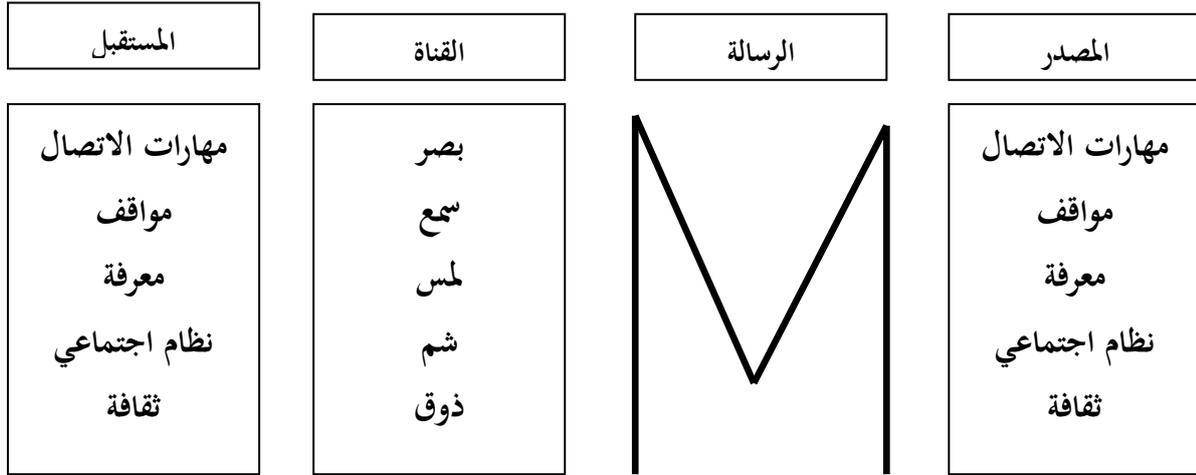


المصدر: محمد يسري دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 23

❖ نموذج David Berlo 1960:

قدم "بيرلو" نموذجاً يشمل العناصر التقليدية للاتصال (المصدر، الرسالة، القناة والمستقبل) و أشار إلى المهارات، المعرفة، الثقافة، النظم الاجتماعية، كما اهتم "بيرلو" بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين

الشكل (17): نموذج بيرلو



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 334

ج. أهمية الاتصال :

✓ يمثل الاتصال بالنسبة للقائد جزءاً كبيراً من عمله يساعده في توجيه الجهود وتحقيق أهداف المنظمة

✓ أما بالنسبة للعاملين فيسمح الاتصال بتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات وتوضيح الأنشطة والأهداف وتزويدهم بنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم

✓ أما بالنسبة للمجتمع الخارجي فيسمح الاتصال بتعريف العملاء و الزبائن بأنشطة المنظمة و منتجاتها و كذلك معرفة آرائهم و انطباعاتهم حول ما تقدمه المنظمة و كذلك يساعد في دعم صورة المنظمة و تحسين سمعتها في المجتمع

#### ح. أشكال الاتصال :

✓ الاتصال الداخلي : و يتمثل في الاتصال الفردي ،الاتصال الوظيفي  
✓ الاتصال الخارجي : و يشمل الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة الخارجية  
✓ الاتصال الرسمي : و الذي يتم عبر المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي (الاتصالات الصاعدة و الهابطة والأفقية)

✓ الاتصال الغير رسمي : و الذي يتم خارج المسارات الرسمية

#### خ. وسائل الاتصال و قنواته

✓ الوسائل الكتابية : كالمرسلات و التقارير  
✓ الوسائل الشفوية : أي نقل المعلومة شفويا  
✓ الوسائل المرئية : كاستعمال الفيديوهات و الصور و وسائل السمع البصري  
✓ لغة الجسد : كاستخدام الإشارات و تعابير الوجه

#### د. مهارات الاتصال

✓ مهارة التحدث  
✓ مهارة الإقناع  
✓ مهارة الكتابة  
✓ مهارة الإصغاء

### III. الرقابة

هي الوظيفة الإدارية الأخيرة تعمل على التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير بشكل صحيح

#### 1. تعريف الرقابة :

ويعرفها هنري فايول أنها تعني: " التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة"، (خليل و خضير، 2001) وهدفها كما يرى اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها.

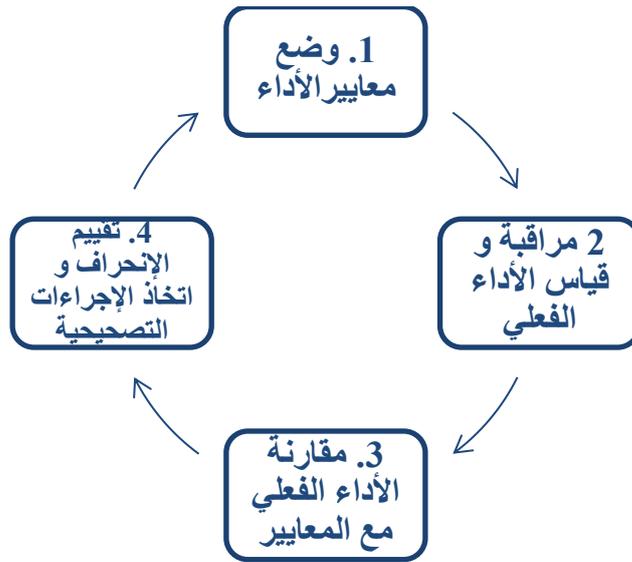
- الرقابة هي وسيلة و ليست غاية ،فهي وسيلة لتحسين أداء المنظمة من خلال متابعة و مراقبة مستوى الأداء و الإنجاز الفعلي و مقارنة هذا الإنجاز بالمعايير الأدائية المستمدة من الأهداف (يونس، 1997)
- اكتشاف مواطن القوة و النقاط الايجابية و السلبية
- اكتشاف الاختلاف بين الانجاز الفعلي و المعايير الأدائية
- تحديد أسباب ذلك
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية و منع تكرارها مستقبلا

## 2. أهمية الرقابة :

- التأكد من أن الأهداف قد تحققت. إذ تعتبر الأداة الفعالة للتحقق من الوصول إليها.
- يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.
- التعرف على مدى ملائمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف، و عما إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق الأهداف.
- تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي .
- التعرف على مدى تلاؤم الجهودات المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعة مسبقا.
- معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه التنفيذ.

## 3. خطوات عملية الرقابة :

الشكل (18) : خطوات عملية الرقابة



4. أنواع الرقابة :

تختلف تصنيفات الرقابة حسب المعايير المعتمدة في التصنيف وفقا للجدول الآتي

الجدول (07) : أنواع الرقابة

المعايير	أنواع الرقابة
التوقيت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة السابقة (الوقائية) : تسبق النشاط (مراقبة المدخلات)</li> <li>● الرقابة المتزامنة: مراقبة العمليات الجارية</li> <li>● الرقابة اللاحقة : و تتم بعد انتهاء النشاط</li> <li>● الرقابة المزدوجة : ممارسة الأنواع السابقة في آن واحد</li> </ul>
المصدر	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة الداخلية : يقوم بها الرئيس داخل الوحدات التنظيمية</li> <li>● الرقابة الخارجية : تقوم بها جهة من خارج المنظمة (استشاريين و خبراء خارجيين)</li> </ul>
التكرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الرقابة الدورية: و التي تتم كل فترة زمنية محدد</li> <li>● الرقابة المفاجئة: و التي تأتي على حين فجأة</li> <li>● الرقابة المستمرة: و هي التي تتم مع عمليات المنظمة و بدون انقطاع</li> </ul>

## 5. أساليب الرقابة :

- الرقابة الذاتية
- الرقابة الجماعية
- نظم المعلومات
- الموازنات
- الملاحظة الشخصية
- التقارير الخاصة
- رقابة المشاريع (خراطج جانت )
- نسب السيولة
- نسب النشاط
- معدل دوران المخزون
- نسب المديونية و رأس المال

## 6. خصائص الرقابة الفعالة:

- يفترض أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية.
- يجب أن يرتبط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات
- يفترض أن يكون النظام سريعاً في التنبيه الانحرافات
- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من قبل المستفيدين منه
- المرونة عنصر أساسي في النظم الرقابية الحديثة .
- يفترض أن تكون عناصر الرقابة مميزة .
- يجب أن يتضمن إجراء تصحيح الانحرافات.
- يجب أن يكون الأسلوب الرقابي متيحاً لانتقال المعلومات في اتجاهين.

## الفصل الثاني: تكوين وتطور المؤسسة

- ✓ مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- ✓ أهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية
- ✓ موارد المؤسسة الاقتصادية
- ✓ التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثاني: تطور وتكوين المؤسسة

في مختلف اقتصاديات العالم، تشكل المؤسسة اللبنة الأساسية لخلق الثروة وتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، فمنذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا شهد المؤسسة تغيرات و تطورات كثيرة سنتطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا الفصل .

### أولا : تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية

إن تقديم مفهوم شامل للمؤسسة الاقتصادية لم يكن بالأمر السهل فتعددت و اختلفت وجهات النظر عند الاقتصاديون و الإداريون، ومن خلال ما يلي سوف نستعرض أهم هذه الاتجاهات

#### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي" (دادي عدون، 1998). أما François Peroux كما يأتي : " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"، ويرى M.lebreton أن المؤسسة تعني "كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لانتاج السلع و الخدمات" (دادي عدون، 1998).

خويعرف Fredirick Taylor المؤسسة هي عبارة عن آلة يجيب تسهيل تشغيلها (حيرش، 2011)، في حين يرى Elton Mayo أن المؤسسة وجدت لتحقيق هدفين رئيسيين هما إنتاج السلع و الخدمات و توزيع الرضا أما shumpter يعرفها على أنها "مركز للإبداع والإنتاج"

حسب اتجاه L. Von BERTALANFFY، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام (دادي عدون، 1998)، كما عرف Herbert Simon المؤسسة على أنها وحدة التحليل الأساسية لإلتخاذ القرار .

واتساقا مع ما سبق من وجهات النظر يمكن القول "المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين،

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه" (دادى عدون، 1998)

## 2. المؤسسة حسب مدارس الفكر الاقتصادي و الإداري :

### 1.2. المؤسسة حسب مدارس الفكر الاقتصادي :

لم تهتم مدارس الفكر الاقتصادي كثيرا بتحليل ودراسة المؤسسة الاقتصادية، فنجد مثلا النظرية الاقتصادية الكلاسيكية تعتبر المؤسسة عبارة عن علبة سوداء كما وصفها "آدم سميث"، و كعون اقتصادي يهدف إلى تعظيم منفعتة. أما بالنسبة للنظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية فتعرف المؤسسة من خلال وظيفتها الإنتاجية أي أن المؤسسة هي عبارة عن وظيفة للإنتاج يتلخص دورها في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات أو خدمات، وبهذا ينحصر دور هذه الوظيفة ودور مسيرتها في جمع الموارد، واستغلالها بشكل أمثل من أجل خلق الثروة، وتعظيم منفعتها (بن حبيب، 2002).

### 2.2. المؤسسة حسب مدارس الفكر الإداري

تناولت مدارس الفكر الإداري المؤسسة كوحدة تتم داخلها عمليات التنظيم والتسيير لتحقيق أهدافها، فنجد مثلا المدرسة الكلاسيكية ترى بأن المؤسسة هي كائن اقتصادي و فقط وجد من أجل إنتاج السلع و الخدمات هدفه تعظيم الربح فقط، يرى فريديريك تايلور أن المنظمة تشبه الآلة تؤدي دور وحيد هو تعظيم القدرة الإنتاجية وتحقيق الربح وهذا ما يؤكد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، كل هذا ضمن نظام مغلق لا يعترف بالعوامل و المتغيرات الخارجية، فيرى رواد المدرسة الكلاسيكية أنه ضمن هذا النظام يمكن إنجاز الوظائف الإدارية بكل سهولة و أنه من السهل التحكم بكل المتغيرات. في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على ضرورة الجانب الاجتماعي والعلاقات الإنسانية و التنظيم الغير الرسمي، فحسب ألتون مايو المؤسسة كيان اجتماعي هدفه توزيع السلع و الخدمات والرضا ضمن النظام المغلق أيضا. أما المدرسة الحديثة فنجد أن أفكار فون بارتلونفي قد أحدثت تحولا كبيرا في شكل المؤسسة فأصبح ينظر إليها كنظام كلي يتكون

من أنظمة فرعية ، وأن هذا النظام هو نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية (بن حبيب، 2002).

### 3. الفرق بين المنظمة ، المنشأة ، المؤسسة والشركة

يستخدم الكثيرون مصطلح المنظمة للدلالة على المنشأة أو المؤسسة أو الشركة دون إدراك إذا كان هناك فروق أم لا ، سنحاول تبسيط كل مفهوم على حدى لإزالة هذا اللبس .

أ. المنظمة (Organisation): حسب **P.de Bruyne** نستخدم مصطلح منظمة عندما يتفق مجموعة من الأفراد على تقديم مساهمات فعالة في انتظار تلبية رغباتهم في المقابل (العوائد). ويتم اعتماد مصطلح المنظمة عند التركيز على العلاقات (المباشرة أو غير المباشرة) وعلى الجوانب التشريعية والقانونية مثل منظمة الأمم المتحدة (المنصور، نصر الله، و عريفج، 2012).

ب. المنشأة (Etablissement): يعرف **M.L-Baudin** المنشأة على أنها "مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم L'entrepreneur". المنشأة ليس لها شخصية قانونية وغير مستقلة ماليا ، تتميز بتوجيه أعمالها ومراقبتها من خلال المؤسسة الأم . يستخدم مصطلح المنشأة للدلالة على مصنع أو واجهة أو مكتب وأيضا يطلق اسم المنشأة على الجمعيات الخيرية (داداي عدون، 1998).

ت. الشركة (Firm): الشركة هي كل تنظيم يهتم بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه ونوعه أو طبيعته الاقتصادية و القانونية ، يستخدم مصطلح الشركة للدلالة على وجود شريكين أو أكثر في رأس المال مثل شركة روية للعصائر .

ث. المؤسسة (Entreprise): كلمة مؤسسة مشتقة من كلمة entrepreneur أي الشخص القادر على تحمل المخاطرة والتي مصدرها الفعل entreprendre و الذي يشير الى خاصة الخطر المصاحبة لتوظيف الأموال في النشاط الاقتصادي . في الأخير يمكن القول أن المؤسسة هي شكل من أشكال المنظمات (بن حبيب، 2002).

### 4. الفرق بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الاقتصادية :

يمكن التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الإدارية باستخدام معيارين أساسيين هما طبيعة الانتاج وكيفية تغطية التكاليف وهذا ما يتضمنه الجدول الموالي

الجدول (08) : الفرق بين المؤسسة الاقتصادية و المؤسسة الإدارية

المؤسسة الاقتصادية	المؤسسة الإدارية
توجه مناجاتها الى السوق	ليس بالضرورة (لا يوجد سوق)
تغطي تكاليفها من مداخيلها وإيراداتها	لا توجد لديها إيرادات حقيقية تمول عن طريق الميزانية التي تمنح لها من خزينة الدولة
تقدم منتجات وخدمات مقابل السعر الحقيقي لهذه المنتجات	الخدمات الإدارية مجانية يحصل عليها المستفيد مقابل مبالغ رمزية لا تساوي الثمن الحقيقي للخدمة أو المنتج

ثانيا : خصائص و أهداف المؤسسة الاقتصادية

1. خصائص المؤسسة الاقتصادية :

- أ. المؤسسة كنظام تقني اقتصادي : يشير مفهوم النظام الى مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها والتي تقوم بنشاطات مشتركة لتحقيق هدف مشترك (داداي عدون، 1998)، والمؤسسة هي نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية (تجهيزات و أدوات) لغرض لإنتاج سلع وخدمات ، في اطار تكنولوجي وقانوني محدد مع الأخذ بعين الاعتبار مغيرات البيئة الداخلية والخارجية .
- ب. المؤسسة كنظام اجتماعي : وهو ما أشارت اليه مدرسة العلاقات الإنسانية سابق أن العمال يميلون الى تكوين جماعات غير رسمية وعلاقات غير رسمية أثناء العمل ، وهذا ما أكده Jarinou في بداية الثمانينات أن المؤسسة نظام اجتماعي يجمع بين أهداف وثقافات وأراء مختلفة سواء من مجموعة لأخرى أو من فرد لآخر وللتوحيد بين هذه الاختلافات وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة لابد من إجراء مفاوضات ، مشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة . وبهذا تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تسيير علاقات إنسانية معقدة مرتبطة بالسلطة والتي تأخذ حيز كبيرا في العملية الإدارية مقارنة بالجانب التقني .
- ت. المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات : يرى هربرت سيمون أن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على اتخاذ القرارات وأن تنفيذ جميع الأنشطة والوظائف وعلى جميع المستويات هو بحاجة إلى اتخاذ القرار لضمان سيرورة الأعمال

ث. المؤسسة شبكة للمعلومات : اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة و بالتالي فان المؤسسة مجبرة على إعداد أنظمة معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة للمشاكل موضوع اتخاذ القرار ، كما أنها توفر جميع البيانات حول المستهلكين وحول حاجاتهم ورغباتهم لتقوم المؤسسة بترجمتها الى سلع وخدمات تساهم في إشباع حاجاته ، كما تساعد أنظمة المعلومات على رصد جميع المتغيرات البيئية سواء الداخلية والخارجية وتمكن المؤسسة من الاستجابة في الوقت المناسب.

ج. المؤسسة مركز للتوزيع : تقوم المؤسسة حسب ألتون مايو بتوزيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات و رغبات المجتمع وتساهم في تحقيق الرفاه الاجتماعي للمواطنين ، كما تقوم بتوزيع الرضا بين العاملين وهو ما يخلق جو اجتماعي مريح يجعل العاملين يبذلون مجهود أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة ، من جهة أخرى تقوم المؤسسة الاقتصادية بتوزيع الأموال المحصل عليها (الأرباح) فهي توزع الأجر و المكافآت ،العوائد المالية للمساهمين،مستحقات الضرائب ،أقساط القروض على جميع الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية.

## 2. أهداف المؤسسة الاقتصادية :

تسعى المؤسسة الى تحقيق أهداف في مختلف المجالات كما يلي :

## الشكل (19): أهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الأستاذة استنادا للعديد من المصادر

### ثالثا موارد المؤسسة

تتمثل موارد المؤسسة في العناصر التالية: (بن حبيب، 2002)

1. رأس المال : هو مجموع الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات، يجب التمييز بين رأس المال النقدي و الذي يكون على شكل أسهم وسندات أو سيولة والعيني الذي يكون على شكل أصول مادية (عقارات،مصانع،آلات وغيرها ) ،أما المعنوي فهو ما يرتبط بالجانب المعلوماتي والتكنولوجي مثل براءات الاختراع،الاسم التجاري ينقسم رأس المال إلى نوعين رئيسيين هما:الثابت وهو أموال الإنتاج التي لا تفتنى باستخدامها مرة واحدة في العملية الانتاجية كالمناجم،الآلات والمباني أما المتداول فهو الأموال التي تفتنى باستخدامها لمرة واحدة كالمواد الخام أو النصف مصنعة

2. **العمل** : يعبر العمل عن الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله المورد البشري خلال مراحل العملية الإنتاجية من أجل خلق منفعة وتحقيق أهداف المؤسسة، ويشكل هذا النشاط الواعي و الهادف دورا مهم في تحويل مادة العمل (المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج) إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك ويرى الاشتراكيون أن العمل أساس عملية الإنتاج وخلق المنفعة في حين يرى الرأسماليون أن رأس المال هو الأساس

3. **مادة العمل (الطبيعة)**: تعبر عن مجموع الأدوات الأولية المستخدمة في الإنتاج وقد تكون في شكلها الخام الطبيعي أو قد تكون خضعت لتحويلات، هي كل مادة تأتي من خارج المؤسسة لتدخل في عملية الإنتاج مهما كانت درجة تحولها

4. **التنظيم والإدارة** : بعد ظهور المؤسسات في شكلها الحديث عقب الثورة الصناعية، أصبح من الضروري إيجاد طريقة مثالية لتنظيم وتسيير العمل داخل هذه الوحدات الإنتاجية آنذاك، فبرزت إسهامات كل من فريدريك تايلور وهنري فايول وغيرهم في محاولة لإيجاد نظام إداري متكامل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

5. **التكنولوجيا** : وجب كخطوة مبدئية التفريق بين التقنية والتكنولوجيا لأنه يوجد خلط كبير بين هاذين المفهومين فال**تقنية** : تعرف عند Fourastie Jean بأنها : " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان"

أما **التكنولوجيا** : فهي علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة" التكنولوجيا تعني استخدام المعرفة والبحوث الأساسية والتطبيقية لخلق منتج، سلعة، طريقة عمل أو الحصول على مصادر للتوريد أما جديدة كلياً أو تحسين ما هو موجود منها

#### رابعا : التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تحولات فظهور الثورة الصناعية شكل فارقا كبيرا في تطور المؤسسة وفي تكوينها فقبل هذا التاريخ كانت المؤسسة عبارة عن وحدة بسيطة تقوم بإنتاج عدد محدود من المنتجات نظرا لمحدودية الطلب ولكن مع ظهور أول آلة وحلولا محل الإنسان تغير الوضع تماما، كما ساهمت مدارس الفكر الاقتصادي ومدارس الفكر الإداري في رسم معالم المؤسسة الحديثة التي نعرفها اليوم. فيما يلي سوف نشرح أهم المراحل التي مر بها تشكل وتكوين المؤسسة منذ المجتمعات البدائية إلى يومنا هذا (داداي عدون، 1998).

#### 1. المرحلة ما بين القرن (15 – 18):

وتتميزت هذه المرحلة بالحياة البدائية البسيطة، حيث كان النشاط الأساسي للإنسان آنذاك الفلاحة والزراعة وتربية المواشي، حيث كان إشباع الحاجات مقتصرًا على المأكّل و الملابس والسكن كما تميزت هذه الفترة

بسيطرة الإقطاعيين خاصة في الأرياف ،كل هذه العوامل أدت بالأسر الى استعمال بعض الأدوات البسيطة لإنتاج بعض المنتجات اليدوية وفقا لطلبات معينة محدودة ،ثم ظهرت بعض الورشات و الوحدات التي يجتمع فيها الحرفيون منها ما تميز بإشراف وتنظيم جيد ومنها ما تميز بسيطرة أرباب العمل. وفي ما يلي سنتطرق لأهم هذه الوحدات (دادى عدون، 1998).

أ. الإنتاج الأسري البسط : ويتمثل في النشاط الذي كان يتم داخل الأسر في الحقول و الأرياف ،حيث كانت كبار الأسر تمتلك بعض الأدوات البدائية المستخدمة في إنتاج بعض المنتجات اليدوية البسيطة و التي كانت تصنع وفقا لطلبات معينة من أشخاص محددين ،حيث كان وعي الناس محدود حاجياتهم محدودة والطلبات كانت غير مستمرة وعادة كانت تتم المقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة و الأسر المستعملة ،كأن تقايض كمية من المنتجات الزراعية أو من الماشية مقابل بعض الأدوات المستعملة في تحضير الأرض للزراعة (دادى عدون، 1998). من بين أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في هذه الفترة النجارة ،الحداة ،الدباغة ،صناعة المنتجات الجلدية والعزل و النسيج .

ب. الوحدات الحرفية : ظهرت هذه الوحدات مع التغيير التدريجي من الطابع الريفي إلى الطابع الحضري وازدياد عدد السكان ونشأة المدن و التجمعات الحضرية ،كل هذه العوامل أدت إلى ظهور شيء من الوعي لدى السكان بشكل عام ولدى العمال فبدأت تظهر حاجات جديدة و ارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج وغيرها . أدت هذه الظروف المستجدة إلى تكوين محلات أو ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة بغية إنتاج سلع معينة تحت إشراف كبار الحرفيين و أقدمهم في جو أخوي يعيب فيه الاستغلال و القسوة .

كان أصحاب الحرف آنذاك يكونون طوائف و مجموعات هدفها المحافظة على المساواة مع معلمي الحرف حتى لا يزداد ثرائهم وسيطرتهم على الورش ولتحقيق ذلك كانت هذه المجموعات تسعى للحفاظ على نفس وتيرة الإنتاج لتفادي الارتفاع الكبير في القدرة الإنتاجية للورش وهو ما يعود بالأرباح على صاحب الورشة. ما ميز هذه الورشات هو التنظيم الدقيق في عدد المعلمين ،الصناع ،المتعلمين سواء بالنسبة للتدرج في الأقدمية أو الأجر أو ساعات العمل وحتى في طريقة الحصول على المواد الأولية فكانت المجموعة أو الطائفة تشتريها و تقوم بإعادة بيعها لمعلمي الحرف و أصحاب الورشات لمنع احتكارها .

كانت الوحدات الحرفية تؤدي دورا اجتماعيا مميز ،حيث كانت تساهم في تخفيض نسب البطالة عن وتوفير مناصب شغل باستمرار فكان العامل يقوم بكل مراحل الإنتاج دون اللجوء إلى تقسيم العمل وهو ما سمح بانتشار أجواء عائلية خاصة داخل الورش

تميزت الوحدات الحرفية بالنظام الأفقي بين المعلم والصانع و التلميذ ،حيث ينتقل هذا الأخير بعد مدة تكوينه إلى صانع ثم معلم ،ظلت هذه الوحدات صامدة في أوروبا لوقت طويل و لم تختفي إلا بعد نجاح الثورة الصناعية

ت. **النظام المنزلي للحرف**: قبل ظهور النظام الصناعي الجديد ظهرت فئة التجار الرأسماليين والذين أحكموا سيطرتهم على وسائل الإنتاج وهو ما أدى إلى ظهور الوحدات المنزلية للحرف ،وشيثا فشيئا أصبح الحرفيون عبارة عن أجراء لا غير وتبلور هذا النظام في أوروبا خلال القرن بين القرن 15 و بين نهاية القرن 18 أي أنه كان موجدا إلى جانب الوحدات العرفية و شهد نهايتها ،فكان التجار الرأسماليون يسعون لزيادة إنتاجهم مع ازدياد الحاجات وتنوع الرغبات (محيقيق، 2015) ،فكر هؤلاء بالاتصال بالأسر و تزويدهم بالمواد الأولية من أجل إنتاج سلع معينة .وأصبحت الأسر مرغمة على التعامل مع التجار الرأسماليين لتزويد دخلها ولأن هؤلاء كانوا يلعبون دور الوسيط بين طالبي السلع و بينهم. مع مرور الوقت زاد نفوذ التجار شيئا فشيئا وأصبحوا يطالبون الأسر بكميات أكبر ومواصفات أكثر و في أجال محددة ليجد العامل المنزلي نفسه أمام قيود جديدة مما أدى إلى ظهور فئة عمال جديدة وهم حرفيو المنازل الذين لا يملكون سوى قوة عملهم ومملون من التجار الرأسماليين ومكل منهما مرتبط ارتباطا نفعيا بالآخر.

ث. **الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية (la manufacture):**

يعود ظهور هذه الوحدات إلى التراكمات التي عرفتها المجمعات سابقا و نظرا لتطور الأذواق وتعددتها والمستوى الحضاري للسكان والذي انعكس على طلباتهم .هذا من جهة من جهة أخرى كان التجار الرأسماليون يحكمون سيطرتهم على الوحدات المنزلية وأصبحوا يحتكرون وسائل الانتاج اليدوية حتى تمكنوا من جمع عدد كبير من الحرفيين تحت سقف واحد وذلك لأحكام الرقابة عليهم وليستخدموا وسائلهم الانتاجية بشكل أفضل وهنا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو ما يعرف بالمانيفكتورة وكانت أول انطلاقة للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا "المصنع اليدوي" (محيقيق، 2015) يتميز التنظيم في المانيفكتورة بسيطرة صاحب المحل والأدوات ،هو الذي يتحكم بالتوظيف ،ظروف الإنتاج جلب المواد الأولية وتصريف المنتجات النهائية أما العامل فينفذ فقط وفقا برنامج محدد تميزت المانيفكتورة بوقوع الاضطرابات كثيرا وذلك نظر لتسلط أرباب العمل وضغوطهم المتزايدة على العمال ،مما يجعل هؤلاء لا ينصاعون لأوامرهم وذلك بسبب التنظيم الذي يعرفه مسبقا في الوحدات الحرفية والذي كان يتميز بنوع من المرونة و الجو الاجتماعي المريح تعتبر المانيفكتورة منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي و في تاريخ المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج الذي انبثقت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد (دادي عدون، 1998).

## 2. المرحلة ما بين بداية القرن 18 الى نهايته 1700-1799

تميزت هذه المرحلة بسيطرة أرباب العمل و الرأسماليين ظهور تيار فكري يسمى مذهب الاقتصاد الحر (الرأسماليون الطبيعيون أو الفيزيوقراط) وتميزت بظهور اكتشافات علمية غيرت مسار و شكل و حياة المؤسسة الاقتصادية. تميزت ايضا باتساع الأسواق و بروز دور الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي . ان أهم ما يميز هذه المرحلة باختراع الآلة التي بدأت تعوض الإنسان في المؤسسة فجاء أول اختراع في ميدان النسيج وهو آلة غزل على يد **جوان وات** سنة 1735 ليعلن عن الثورة الصناعية في منتصف القرن 18 (داداي عدون، 1998).

أ. **المؤسسة الصناعية الآلية** : ظهر هذا النوع من المؤسسات بعد أن توفرت الأسباب حيث ظهرت الآلة لتحل محل الأدوات الحرفية ، حيث يرجع الاقتصاديون أن ظهور أول مؤسسة آلية يعود الى بداية القرن 18 ، إذ تكونت ورشات و مطاحن مائية و ظهرت أول آلة نسيج في إنجلترا على يد **أركورينغ** ويعرف **Ure** المؤسسة الصناعية الآلية على أنها تعاون من مختلف الطبقات العمالية بالغة و غير بالغة ، يراقبون و يشكل من التنظيم و الدقة نظاما من الآلات الميكانيكية المنتجة موضوعة بشكل مستمر في العمل من طرف حكم مركزي (المحرك الأول) ، أو يمكن القول أن المؤسسة الصناعية الآلية مكونة من مجموعة الآلات الميكانيكية و مجموعة من العاملين و الذين يعملون بشكل متوازن و دون انقطاع من أجل إنتاج نفس الشيء و كل هذه المجموعات مرتبطة بقوة محرك ذاتية (داداي عدون، 1998)

## 3. المؤسسة في العصر الحالي :

بعد التقدم الكبير الذي عرفته كل القطاعات ، حيث شهد العالم ظهور المؤسسات المالية الحديثة مثل بنك امستردام المركزي و بنك إنجلترا ، كذلك ظهور شركات التجارة و الملاحة البحرية إضافة إلى الثورة الفكرية التي عرفها العالم وازدياد النمو الديمغرافي . كل هذه العوامل جعلت المؤسسة تستجيب لهذا التطور و تواكبه حتى تتماشى و طبيعة المجتمعات الحديثة التي أصبحت تفرض على المؤسسات أنواع مختلفة و متجددة من المنتجات . لقد أصبحت المؤسسة الحالية تلعب أدورا أكثر أهمية على المستوى الوطني و الدولي خاصة مع عولمة الاقتصاد لهذا نجد الشركات تتوحد و تتكامل فيما بينها لتشكل قوى عالمية معترف بها ، و ظهرت شركات أخرى عملاقة تنتج و تستثمر و تتكبر مثل الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات العالمية و الدولية ، و أصبحت المؤسسة الاقتصادية تعد مؤشرا على تطور المجتمعات و الدول .

## الفصل الثالث : أنواع المؤسسات

✓ حسب المعيار القانوني

✓ حسب القطاع

✓ حسب النشاط

✓ حسب الحجم

✓ حسب الجنسية

✓ حسب الملكية

## الفصل الثالث : أنواع المؤسسات

تختلف وتتعدد أنواع المؤسسات الاقتصادية وذلك وفقا للمعيار المعتمد في التصنيف وهذا ما سنوضحه في

الشكل التالي :

### الشكل (20): تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

• المؤسسات الفردية • المؤسسات الجماعية (شركات الأشخاص و شركات الأموال)	حسب المعيار القانوني
• القطاع الأول • القطاع الثاني • القطاع الثالث • القطاع الرابع	حسب القطاع
• مؤسسات صناعية • مؤسسات مالية • مؤسسات انتاجية • مؤسسات فلاحية • مؤسسات خدماتية	حسب النشاط
• مؤسسات وطنية • مؤسسات اجنبية • مؤسسات مختلطة	حسب الجنسية
• مؤسسات مصغرة • مؤسسات متوسطة • مؤسسات صغيرة • مؤسسات كبيرة	حسب الحجم
• مؤسسات خاصة • مؤسسات عمومية • مؤسسات مختلطة	حسب الملكية

المصدر: من إعداد الأستاذة اعتمادا على عدة مصادر

أولا : معايير تصنيف المؤسسة الاقتصادية

I. حسب المعيار القانوني : وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية الى مؤسسات فردية

ومؤسسات جماعية (مؤسسات الشركات ) (داداي عدون، 1998):

1. المؤسسات الفردية : تنشأ هذه الشركات عندما يستطيع شخص ما (رب العمل ) جمع عوامل الإنتاج

، رأس المال والعمل والتنظيم والإدارة . في هذا المؤسسة تتمتع شخصيتها القانونية وع شخصية صاحب رأس

المال ويحصل هذا الأخير على الفائدة والربح معا ، كما أنها تتميز بسهولة التأسيس . يأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا مختلفة فقد تكون مؤسسة إنتاجية ، وحدات حرفية أو تجارية ، فنادق وغالبا لا يكون فيها عدد العمال مرتفع ، أي تدخل ضمن مجموعة المؤسسات المصغرة والصغيرة .

2. المؤسسات الجماعية (مؤسسات الشركات) : ينشأ هذا النوع من الشركات بوجود شريكين فأكثر يتوزع فيها التسيير والتنظيم ورأس المال على أكثر من شخص ويجب الإشارة هنا إلا أن هذا النوع من الشركات إلا بتوافر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري ، مثل توفر الرضا بين الشركاء والذي يشمل موضوع نشاط الشركة وقيمة ما يقدمه كل شريك من كحصة رأس المال وأن يكون خاليا من التدليس أو الإكراه . كما يشترط وجود محل لنشاط الشركة ، أيضا يشترط وجود السبب في الإنشاء (الرغبة في تحقيق الربح) ويجب أن تقترن هذه العناصر بوجود الأهلية اللازمة للشركاء لإمكانية التصرف والقيام بواجباتهم وتحمل ما قد يحدث من ضرر .

تنقسم مؤسسات الشركات إلى 3 أنواع رئيسة وهي كالآتي :

1.2. شركات الأشخاص : تقوم على الاعتبار الشخصي ، حيث يكون للشخص الشريك محل اعتبار و أهمية في تكوين هذا النوع من الشركات وتكون الثقة هي أساس إبرام العقود وتنقسم شركات الأشخاص إلى :

أ. شركة التضامن : تعتبر من بين الشركات الأكثر انتشارا ، يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى أو قد تختلف ، قد تكون عينية أو نقدية . الشريك هنا يكتسب صفة التاجر وهو مسؤول مسؤولية غير محدودة وبالتضامن عن التزاماته بواجبات المؤسسة اتجاه المتعاملين حتى وان تعدى ذلك حدود حصته المقدمة ليشمل الأمر ممتلكاته الخاصة وهذه أهم ميزة هذه الشركة ، يتولى مهام التنظيم والإدارة احد الشركاء أو شخص أجنبي عنهم ولكن باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية ومستقلة ، يتقاضى الشركاء أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالها ويتحملون الخسائر إن حدثت . الحصص غير قابلة للتداول إلا برضا الشركاء

ب. شركة التوصية البسيطة : تتكون هذه الشركة من فئتين من الشركاء

الشركاء المتضامنون : وهم مسئولون عن دوين الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون (ممتلكاتهم الشخصية) بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال .

الشركاء الموصيين تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم فقط ،الشركاء الموصون لا يمكن لهم تداول حصصهم

ت. شركة المحاصة : هو نوع خاص من الشركات فهي رغم توفر كل الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولا رأسمال ولا عنوان ،فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يسهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير

a. الشركة ذات المسؤولية المحدودة ( SARL ) : ظهر هذا النوع من الشركات لأول مرة في ألمانيا 1892 لتنتقل سنة 1925 إلى القانون التجاري الفرنسي ،أما حسب القانون التجاري الجزائري فان هذه الشركة بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص ،يتميز هذا النوع من الشركات بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول ،كما تتميز بمحدودية رأس المال في حدود 100.000.00 دج ومحدودية عدد الشركاء من 2-50 شريك .تعتبر الشركة ذات المسؤولية المحدودة نوع وسيط بين فهي تحتوي على مزايا شركات الأشخاص في محدودية عدد الشركاء وعدم جواز تداول الحصص وعلى مزايا شركات الأموال من ناحية تحديد المسؤولية على حسب قيمة الحصص المقدمة وعدم وجود الاعتبارات الشخصية وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة مقارنة بالأنواع الأخرى .

ويمكن أن تأخذ الشركة ذات المسؤولية المحدودة أحد الأشكال التالية

- La SARL : société à responsabilité limité.

- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

3.2. شركات الأموال :وهي تقوم على الاعتبار المالي لجمع أكبر قدر ممكن من الأموال وتصنف بدورها إلى أنواع .

أ. شركات المساهمة : تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول دون قيد أو شرط ويشترطها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام ،يتحمل الشريك (المساهم) الخسارة بمقدار قيمة الأسهم فقط كذلك هو الحال بالنسبة للمسؤولية . الحد الأدنى لرأس مال هذه الشركة عند الاكتتاب العام هو 5ملايين دج أما عند الاكتتاب الخاص هو 1مليون دج ويشترط وجود 7 شركاء كحد أدنى لتأسيسها

تكمُن أهمية هذه الشركة في سهولة تكوين رأسمالها وهذا ما جعلها تشغل مجالا واسعا في النشاط الاقتصادية خاصة الدول الرأسمالية حيث تزيد نسبتها عن 70%.

ب. شركة التوصية بالأسهم : وتحمل نفس خصائص شركة التوصية البسيطة غير أن المساهمين المتضامنين في هذه الشركة لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون قيد أو شرط أي يسقط الاعتبار الشخصي في هذه الحالة

## II. حسب القطاع :

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات مفيد على المستوى القومي أو الاقتصاد الكلي وهنا يجب التمييز أولا بين كل مما يلي (بن حبيب، 2002) :

- القطاع (Secteur) : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.  
- الفرع (Branche): تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.  
- الشعب (Division): تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية) ، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

بشكل عام تصنف المؤسسات إلى ثلاث قطاعات رئيسية ومع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال ظهر قطاع رابع، فيما يلي تصنيف أشكال المؤسسات وفقا للقطاعات :

1. القطاع الأولي : ويشمل جميع المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقات مباشرة مع الطبيعة ونجد ضمن هذا الصنف المؤسسات الإستخراجية كالمناجم ، المؤسسات الزراعية ومؤسسات الصيد البحري.
2. القطاع الثانوي : نجد ضمن هذا الصنف المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي وكذلك مؤسسات البناء و الأشغال العمومية .
3. القطاع الثالث : ويمثل قطاع الخدمات ويضمن مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها ومؤسسات التأمين والبنوك وغيرها .
4. القطاع الرابع : والذي يشمل مؤسسات الاتصال بمختلف أنواعها .

## III. حسب النشاط (الطابع الاقتصادي)

وتصنف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز بين هذه الأنواع كما يلي (بن حبيب، 2002):

1. المؤسسات الصناعية : وتشمل جميع المؤسسات التحويلية وتنقسم بدورها إلى نوعين رئيسيين

أ. **الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية** : كمؤسسات الحديد والصلب وصناعة المعدات الحربية وأشغال البناء الكبرى وغيرها رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية .

ب. **الصناعات الخفيفة أو التحويلية** : وتشمل الصناعات التحويلية الخفيفة كمؤسسات الصناعات الغذائية والعصائر والملابس والجلود وغيرها.

2. **المؤسسات الفلاحية** : وتشمل المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم نوعين من المنتجات (النباتية والحيوانية) .

3. **المؤسسات التجارية** : والتي تهتم بالنشاط التجاري وإعادة توزيع السلع والخدمات .

4. **المؤسسات المالية** : وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية مثل البنوك ،مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

5. **مؤسسات الخدمات** : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ،البريد والمواصلات وغيرها.

IV. **حسب الجنسية** : وتصنف المؤسسات وفقا لهذا المعيار حسب جنسية المساهمين في رأس المال وتوجد الأشكال التالية وفقا لهذا المعيار (داداي عدون، 1998) .

1. **المؤسسات الوطنية**: هي المؤسسات التي يكون ملاكها (أصحاب رؤوس الأموال) يمتلكون جنسية الدول التي تعمل فيها هذا المؤسسة فمثلا الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (SNTF)

2. **المؤسسات الأجنبية** : هي المؤسسات التي تكون فيها ملكية رأس المال تعود لأشخاص أجنبي (يمتلكون جنسية أجنبية واحدة) عن الدولة التي تعمل فيها هذه المؤسسة مثل مؤسسة ASTALDI الإيطالية التي كانت تعمل في الجزائر

3. **المؤسسات المختلطة** : وهي المؤسسات التي تعمل داخل دولة معينة لكن ملكية رأس المال تعود إلى شراكة ما بين جنسية هذه الدولة وجنسية دولة أخرى مثل شركة رونو الجزائر فهي تعود إلى اتفاقية الشراكة بين الجزائر وفرنسا.

4. **المؤسسات المتعددة الجنسيات** : وهي المؤسسات التي يكون فيها رأس المال مزيج بين جنسيات مختلفة أي أكثر من جنسيتين فما فوق

V. **حسب الحجم** : حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال والقيمة المضافة.

● **عدد العمال** : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ويعد أكثر المعايير شيوعا في تصنيف المؤسسات، ونظرا لأهمية هذا التصنيف نجد العديد من الهيئات والمنظمات التي سعت إلى تحديد حجم العمالة الممكنة في كل صنف وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي :

الجدول (09) : تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم (عدد العمال)

الجزائر	جنوب شرق آسيا	البنك الدولي الاتحاد الأوربي	الجهة صنف المؤسسة المُصنفة
1-9 عامل	1-9 عامل	أقل من 10 عمال	المصغرة
10-49 عامل	10-49 عامل	أكثر من 10	الصغيرة
50-250 عامل	50-99 عامل	أكثر من 50	المتوسطة
أكثر من 250 عامل	أكثر من 99 عامل	أكثر من 100	الكبيرة

المصدر : ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998 الجزائر ص 65

- **رقم الأعمال** : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.
- **القيمة المضافة** : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة ، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال من الناحية النظرية.
- **نتيجة الاستغلال (EBE)** : وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.

VI. **تصنيف المؤسسات حسب الملكية** :

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1. **المؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة ، وشركات المساهمة.
2. **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
3. **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع المؤسسات هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives) ، والشركات التبادلية (Mutuelles) ، إضافة إلى مؤسسات الإدماج ( Les entreprises d'insertion

## الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

✓ وظيفة التمويل

✓ وظيفة الإنتاج

✓ وظيفة التسويق

✓ الوظيفة المالية

✓ وظيفة الموارد البشرية

✓ وظيفة البحث و التطوير

## الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

ظهر مفهوم الوظيفة مع ظهور أفكار هنري فايول، فلقد حدد هذا الأخير مجموعة من الأنشطة الأساسية في المؤسسة إلى جانب الوظائف الإدارية. فمفهوم الوظيفة يشير إلى كل ما تقوم به المؤسسة من أنشطة وأعمال يومية ويتحدد معنى الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة، تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة وباعتباره يشمل مرحلة ما من نشاطها الاستغلالي شراء، تخزين، إنتاج... الخ .

أو يمكن القول أنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أثناء عملية الاستغلال والتي يتوجب على العاملين أدائها عن طريق جهاز أو آلة. حيث يتم تقسيم النشاط الكلي إلى سلسلة من العمليات المترابطة تهدف إلى تحقيق هدف جزئي محدد ولذي يعتبر تحقيقه ضروريا لتحقيق الأهداف العامة .

تنقسم الوظائف في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما : (داداي عدون، 1998)

- **وظائف الاستغلال:** والتي تعني مجموعة عمليات وأنشطة المنظمة التي تساهم في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي أثناء الدورة الاستغلالية والتي تصب في إطار تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وتمثل هذه الوظائف في :
  - ✓ وظيفة التموين.
  - ✓ وظيفة الإنتاج.
  - ✓ وظيفة التسويق.

- **الوظائف المولدة لرأس المال:** وهي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة من أجل مضاعفة

رأس المال وتمثل هذه الوظائف فيما يلي :

- ✓ وظيفة الموارد البشرية.
- ✓ الوظيفة المالية.
- ✓ وظيفة البحث والتطوير.

أولا: وظيفة التموين :

وظيفة التموين هي الوظيفة الأولى في وظائف الاستغلال والتي تنطلق منها جميع عمليات وأنشطة المنظمة الأخرى

## 1. مفهوم وظيفة التموين :

هي مجموعة المهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المنظمة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

وظيفة التموين هي توظيف مختلف التقنيات والإجراءات المناسبة، من أجل توفر المنتجات والخدمات والمعلومات، من الموردين الأصليين إلى المستخدم النهائي في المؤسسة مع ضمان قيمة مضافة (PASULA & Others, 2013)

كانت وظيفة التموين في وقت سابق أقل أهمية في المؤسسة وكانت في مستويات منخفضة في الهيكل التنظيمي ولكن مع الوقت تطور دور هذه الوظيفة نظرا لعلاقتها بمختلف مستويات النشاط في المنظمة. تتموقع وظيفة التموين هيكلين منفصلين عادة هما مصلحة الشراء ومصلحة التخزين كل منهما مستقل ويوفر لها الموارد المادية والبشرية والمالية .

لتحقيق مردودية عملية التموين يجب أن التحكم في تكاليف الحصول على المواد التموينية، حيث يجب المحافظة على النوعية و الجودة المقبولة وفي الوقت المناسب .

## 2. الأدوار الأساسية لوظيفة التموين: وتتمثل فيما يلي (PASULA و Others، 2013)

- ✓ تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة؛
- ✓ تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق؛
- ✓ دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتموين بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة؛
- ✓ التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج و إدارة التسويق؛
- ✓ إدارة المخزون؛
- ✓ تحديد الحاجات اللازمة؛
- ✓ المراقبة .

### 3. مهام وظيفة التمويين :

#### 1.3. وظيفة الشراء :

تعرف وظيفة الشراء على أنها: " الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله" (الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين, , 1999). ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد و التفاوض معه حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل و الاستلام والتفتيش و الرقابة على المخزون السلع

في حين يميز COLTON بين مصطلحي الشراء والتوريد: " الشراء هو الحصول على السلع والخدمات ودفع الائتمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعادة المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود و ضمانات التسليم" (الحميري، 2015).

أما التوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف الاستلام، والفحص والرقابة على المخزون السلعي، والتخزين والتخلص من الفائض.

أما HODGE فيميز بين ثلاثة أنواع (مصطلحات) وهي: البيع، الشراء، والتوريد فيرى أن اصطلاح البيع يشير إلى التبادل البسيط لسلعة أو شيء مقابل سعر متفق عليه سواء أكان هذا السعر معبر عنه بنقود أو أي سلعة أخرى. أما اصطلاح الشراء فيشير إلى التفاوض والشراء والدفع.

في حين اصطلاح التوريد فهو حديث وله مفهوم أشمل، إذ كان نتيجة لتطور علم الإدارة حيث أضيفت خطوات هامة للشراء قبل وبعد إصدار الطلبية إلى المورد.

وظيفة الشراء بشكل عام "تتضمن إدارة الشراء بأسلوب منظم ومحكم فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والأسعار والأوقات المناسبة، لإشباع حاجات الإدارات المختلفة في المشروع من مصادر الشراء الملائمة" أ. مهام وظيفة الشراء :

✓ اختيار مصادر التوريد و الشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين و اختيار أفضلهم من

حيث الالتزام بمواعيد التوريد و الالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

✓ **تحسين العلاقات مع الموردين:** من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

✓ **التنسيق مع الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.**

✓ **الشراء بكميات مناسبة:** بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن

الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل

✓ **مراقبة المواد الواردة**

ب. **أهمية وظيفة الشراء:** تتمثل أهمية وظيفة الشراء فيما يلي

✓ **تأمين احتياجات المنظمة من المواد التموينية المختلفة**

✓ **الحصول على احتياجات بأقل التكاليف الممكنة بالجودة المناسبة**

✓ **تزويد وظيفة الإنتاج بالمواد التي تحتاجها .**

**ت. مراحل عملية الشراء:**

✓ **الكشف عن الحاجة للشراء لتفادي الانقطاع في المخزون وتوقف الإنتاج**

✓ **التحضير لعملية الشراء كتقديم طلبية أو مناقصة**

✓ **تقديم الطلبية عن طريق رسالة أو وصل طلب أو الهاتف بشرط تأكيدها كتابيا**

✓ **مراقبة الطلبية الجارية وتأكد استلامها ومراقبتها أثناء تنفيذها ومراعاة آجال التسليم**

✓ **استلام البضائع أو المواد مرفقة بوصول الاستلام، التأكد من أن الكميات والنوعية للمواد المستلمة**

✓ **استلام الفاتورة والتي يجب أن تتضمن مطابقة الكميات لوصول التسليم**

### 2.3. وظيفة التخزين

هي جميع الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها وقت الحاجة

وكذلك تخزين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية (السالم، 2002).

نشاط التخزين يتضمن :

**الاحتفاظ:** ترتبط بعامل الزمن (لحظة الوصول إلى غاية الخروج)

**المحافظة:** وتعني الحفاظ على المواد بحالتها ثم توفير ظروف تخزين ملائمة (الفساد، التلف، الحريق)

## 1. أسباب التخزين :

- ✓ وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع.
- ✓ وجود مواد أو سلع مرتبطة بالموسمية.
- ✓ عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع.
- ✓ تفادي ارتفاع الأسعار.
- ✓ تزويد مختلف الأقسام باحتياجاتها في الوقت.

## 2. مهام وظيفة التخزين

- ✓ الاستلام، ترتيب وحفظ المواد
- ✓ الترميز.
- ✓ متابعة حركة المخزونات.
- ✓ تقديم إشعار إلى قسم الشراء بالانطلاق في عملية الشراء.
- ✓ القيام بعملية الجرد الحقيقي.

## 3. أنواع المخزونات :

تصنف المخزونات إلى ما تحتويه من مواد إلى: (داداي عدون، 1998)

- **مخزونات مواد أولية** : وتتمثل في المواد الأولية بشكل أساسي والتي تدخل في العملية الإنتاجية، وهذا من اجل جعل الإنتاج يسير دون توقف.
- **مخزونات نصف مصنعة** : تتمثل في المواد التي لا زالت تتطلب مزيد من العمل، وإنفاق المصاريف حتى تصبح سلعا جاهزة.
- **مخزونات المواد التامة الصنع** : تنتظر البيع أو إعادة التوزيع وهذا النوع من المخزونات يرتبط مباشرة بظروف التسويق
- **مخزونات تحت التشغيل** : في هذه الحالة تكون المفردات غير جاهزة وبمحااجة إلى استكمال العمليات الصناعية عليها، قيم الاحتفاظ بها حتى تجهيزها.
- **المخلفات والفضلات** : وهي المواد المتبقية بعد القيام بالعملية الإنتاجية مثل زوائد الجلد، والحديد، أو السلع المعطوبة والآلات المتقادمة.

- **مواد التغليف:** وتشمل جميع المواد التي تستخدم في تغليف وحزم السلع سواء أكانت خشبية أو حديدية، أو زجاجية، كالأقفاس والبراميل والصناديق.
- **العدد وقطع الغيار:** وتتضمن اليدوية كالمطارق والكهربائية، وقطع غيار اللازمة لماكينات، ويبرز هذا النوع بشكل خاص في الصناعات التحويلية والزراعية.
- **التجهيزات الخاصة:** بالتوازن والقياس والتثبيت والحمل.
- **ودائع العملاء:** وهي تلك السلع التي تحتاج لعمليات صناعية عليها مثل تركيب إضافات جديدة، أو وفقا لنظام الكفالة.
- **مواد متنوعة أخرى:** وتشمل الكثير من المفردات لم يتم ذكرها مثل: الملابس، أدوات السلامة وأدوات التنظيف وغيرها

#### 4. تسيير المخزون (التقييم ورقابة المخزون)

أ. مخزون الإنذار (الأدنى) = متوسط الاستهلاك اليومي  $X$  متوسط الفترة التي تستغرقها الطلبية عند بقاء كمية من المخزون تكفي للاستعمال في فترة ما بين إرسال الطلبية وتاريخ تسليمها إلى المؤسسة (فترة الانتظار)

ب. مخزون الضمان (الأمان) = مخزون الإنذار  $X 0.25$

المشاكل التي تحدث في فترة الانتظار يجب تحديد مخزون الضمان لتفادي هذه المشاكل، غير مرتبط بالزمن ولا بكمية محددة مسبقا لتحديد مخزون الضمان الأحسن يجب مقارنته بتكلفة الاحتفاظ به وتكلفة الإنقطاع الممكنة

#### 5. تقييم المخزونات :

##### ● المدخلات :

المشتريات من السلع والمواد واللوازم (ثمن الشراء + مصاريف الشراء - تخفيضات تجارية)

المنتجات التامة: تكلفة الصنع = تكلفة شراء المواد واللوازم = مصايف مباشرة وغير مباشرة

##### ● المخرجات :

المشكل الحقيقي الذي يواجهه وظيفة التخزين هو تحديد السعر المناسب للخروج وذلك بسبب تباين أسعار اللشراء.

طريقة التكلفة الوسيطة المرجحة = تكلفة المواد / عدد الوحدات

طريقة **FIFO LIFO** : Frist in First out المواد التي دخلت أولاً هي التي تخرج أولاً

(تكلفة ماورد أولاً من المشتريات ، اما Last in First out تعني المواد التي دخلت أخيراً

للمخازن هي التي تخرج أولاً .

## 6. الرقابة على المخزونات:

عبارة عن نظام محكم يهتم بعملية التخزين والتحكم فيها ، تتجسد الرقابة في مختلف الإجراءات المتخذة

للحفاظ على المستويات الملائمة للمخزون وتمثل طرق الرقابة على المخزون فيما يلي :

- **جرد المخازن:** المراجعة المنتظمة لكميات المخزون من مختلف الأصناف هدفها التأكد من صحة وسلامة ما هو وارد في السجلات والدفاتر مع ما هو جود فعلاً في المخازن (الكمية والنوعية).

**الجرد الدفترى :** مطابقة الأرصدة الدفترية والقيم والسجلات الموجودة مع الحالية

**الجرد الفعلي :** عملية الحصر الفعلية لما هو موجود فعلاً في المخازن وتسجيلها لمطابقتها مع السجلات من حيث الكمية والنوعية.

- **بطاقة الصنف :** يتم اعداد هذه البطاقة لكل صنف من الأصناف الموجودة في المخازن بغرض متابعة حرطة الوارد والصادر من كل صنف مع إظهار الرصيد المتبقي بعد كل حالة.

### الجدول (10): بطاقة الصنف

بطاقة الصنف				
الحد الأدنى والحد الأقصى				
التاريخ	المستند رقم	كمية الوارد	كمية الصادر	الرصيد

- **معدل دوران الصنف :** معدل دوران كل صنف من أجل مقارنته بمعدلات الدوران المعيارية من هذا النوع

من المخازن وبذلك الصنف من أجل تحديد الاختلافات الممكنة وتحليل أسبابها .

معدل دوران الصنف = حجم الإستخدام من الصنف / متوسط المخزون

متوسط المخزون = مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة / 2

## ثانيا : وظيفة الإنتاج

تعد الوظيفة الإنتاجية أحد أهم الوظائف الاستغلالية في المؤسسة ،منها تبدأ الدورة الاقتصادية كما أنها تعتبر في ذات الوقت حلقة ضمن هذه الدورة (المشهداني، 2015) .

1. مفهوم الإنتاج : " هو تلك العملية التي تغير من شكل المادة لتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما " أي هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع و خدمات تلي احتياجات الفرد و المجتمع

فالإنتاج :هو مجموعة من المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي يتم من خلالها تحويل المواد الإنتاجية من شكل إلى آخر عن طريق استخدام الأيدي العاملة والآلات والمعدات الميكانيكية . أما الإنتاجية فهي مقياس للعلاقة بين المحصول الإنتاجي والعوامل التي استخدمت في تكوين ذلك المحصول .

الإنتاج ليس خلق المادة و فقط ،الإنتاج يعني خلق منفعة جديدة لم تكن موجودة من قبل (استعمالات جديدة). ويعني عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثرة المجتمع .ويشمل الإنتاج تلك العملية التحويلية التي تقوم بتحويل المجالات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات لتلبية احتياجات الفرد (حرير، 2014)

يرى العديد من الباحثين أن عملية الإنتاج لا تمس العملية التحويلية فقط بل مختلف الأنشطة المرافقة و التي تتم في مختلف الوظائف كالشراء ،التخزين ،التسويق و الإدارة

2. مفهوم وظيفة الإنتاج :يقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج من أجل إنتاج خدمات و منتجات مادية و ذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف و احترام آجال التنفيذ و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات (دادي عدون، 1998).

وتقوم بهذه الوظيفة دائما وحدة إدارية متخصصة سواء على مستوى دائرة أو قسم تسمى " إدارة الإنتاج "وذلك في المنظمات الصناعية التي تعمل على إنتاج سلعة معينة بمواصفات محددة أما في المنظمات الخدمية , فتقوم بهذه الوظيفة وحدة إدارية تسمى " إدارة العمليات "

3. مهام وظيفة الإنتاج :تقوم وظيفة الإنتاج بالمهام التالية

✍ رصد رؤوس الأموال المادية و البشرية

✍ تنظيم عملية الإنتاج (اختيار الآلات ،ترتيب المهام ...)

✍ إنجاز المنتجات أو الخدمات

✍ مراقبة النوعية و تقديمها إلى المستهلك

#### 4. أهداف وظيفة الإنتاج :

✍ حجم إنتاج يستجيب لمتطلبات الزبائن .

✍ أجل الإنتاج : الزمن اللازم لتنفيذ طلبية معينة .

✍ الجودة و النوعية لإرضاء الزبائن .

✍ تكلفة الإنتاج : ضمان أدنى تكلفة ممكنة و العمل على استقرار هذه التكاليف .

✍ المرونة في الإنتاج القدرة على التأقلم مع المتغيرات الكمية و النوعية للطلب .

#### 5. المراحل الأساسية لعملية الإنتاج :

للقيام بإنتاج منتج معين يجب أن يطرح مدير الإنتاج الأسئلة التالية :

كم؟ ، أين؟ ، عن طريق ماذا؟ ، كيف؟ ، متى؟ ، مع من؟ ، أين وصلنا؟) ، حيث يتم تجميع هذه المهام في أقسام أو مكاتب داخل وظيفة الإنتاج .

أ. مكتب الدراسات (التصميم) : يعمل مباشرة مع وظيفة التسويق هدفه الأساسي تحديد خصائص المنتجات ومن ثم العمل على تصميم المنتج واختيار المواد الأولية التي تدخل في العملية التحويلية وتحديد تكلفة العملية الإنتاجية.

يمر هنا المنتج بمرحلتين :

✍ المشروع : إعداد جميع الشروط الخاصة بإطلاق منتج معين (سعر التكلفة، الاستثمارات الضرورية... الخ)

✍ المنتج (النموذج): يتم إنجازه وفقا للشروط الموضوعية سابقا ثم يخضع للتجربة للتأكد من أدائه و جودته

ب. مكتب الطرائق : يواصل عمل مكتب الدراسات (كيف يتم إنجاز المنتج)، حيث يقوم بإيجاد الكيفية المناسبة لإنجاز هذه المنتجات عن طريق إعداد مخططات تحدد فيه كل الخطوات اللازمة لإنتاج منتج ما .

يعمل مكتب الطرائق على إعداد مخطط للعملية الإنتاجية يحدد فيه ما يلي :

- العمليات التي تمر بها كل قطعة وكل مكون يدخل في تركيبة المنتج
- المواد المستعملة في الإنتاج
- الآلات الواجب استعمالها
- المهارات والتكوين اللازم لكل عامل
- الطرق المستعملة في العمل
- تحديد مقدار الانحرافات
- أجال الإنجاز

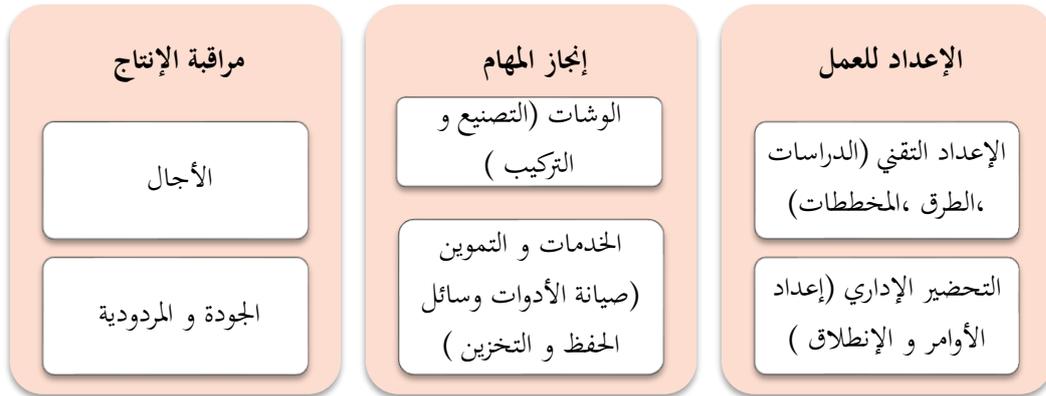
ت. مكتب الإنجاز : يحدد أين و متى يتم تنفيذ المهام و الانطلاق في عملية الإنتاج و مراقبة تنفيذ برامج

الإنتاج باستخدام العديد من الأساليب المساعدة في ذلك مثل :

**مخطط غانت:** والذي يساعد في المراقبة اليومية لتنفيذ برامج الإنتاج ومقارنتها بالعمل التقديري المقرر إنجازه.

**أسلوب PERT:** والذي يساعد في تخطيط الإنتاج وتصنيف العمليات حسب ترتيبها و أولوياتها تفاديا لتضييع الوقت و التأخر.

الشكل رقم (21) : مراحل عملية الإنتاج



6. النشاط الإنتاجي :

هو ذلك النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة

تشبع حاجات الإنسان. يتضمن هذا التعريف مفاهيم مختلفة اقتصادية واجتماعية وتشغيلية:

المفهوم الاقتصادي : يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج.

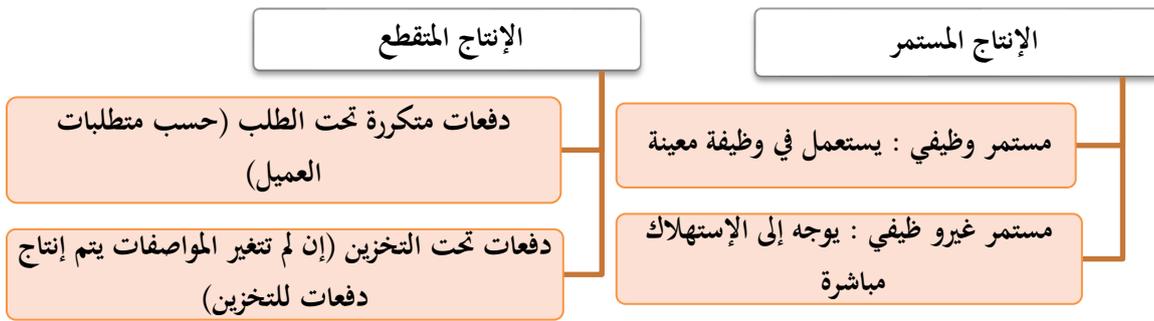
المفهوم الاجتماعي : أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

المفهوم التشغيلي : أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات

7. أساليب الإنتاج : يوجد نوعان أساسيان المتقطع و المستمر سوف نحاول شرحهما من خلال الشكل

التالي

### الشكل رقم (22) : أساليب الإنتاج



يمكن نوضح أهم الفروقات بينهما في الجدول الموالي

### الجدول رقم (11) : الفرق بين الإنتاج المستمر و المتقطع

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
متخصص الآلات	غير متخصص الآلات
نمطي المخرجات	غير نمطي المخرجات
لا يخضع لمواصفات العميل	يخضع لمواصفات العميل

8. إدارة الإنتاج و العمليات : هي مجموعة الأنشطة كن تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة و مراقبة التي تهدف

إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد. وهو الأمر الذي يفرض على

المسؤولون في الإدارة الأخذ بعين الاعتبار القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة

هنا يجدر بنا الإشارة إلى أن التطور التكنولوجي الذي نشهده اليوم يفسر الأهمية التي حظيت بها إدارة

الإنتاج والعمليات مؤخرا في إطار التسيير العام للمؤسسة، فالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بجهاز الإنتاج

،إعدادة ،إنجازه و استغلاله وكذلك القرارات المرتبطة بها تمثل قاعدة كل نشاط المؤسسة واستمرارها كما أن أغلب الموارد البشرية وأصول المؤسسة أصبحت تنتمي إلى إدارة العمليات تشمل إدارة العمليات والإنتاج جميع الجوانب المذكورة سابقا على المدى المتوسط وطويل الأجل مثل دراسة جدوى الاستثمارات وما يرتبط بها واختيار المنتج والموقع لوحدة جديدة أو فرع وكذلك ما يتعلق بتطوير المنتج بصفة عامة كل ما تعلق بالجوانب الإستراتيجية وقراراتها التي تتخذ من قبل المساهمين (الملاك) بعد استشارة مجلس الإدارة. (دادى عدون، 1998)

## 9. أهداف نظام الإنتاج و العمليات :

تطوير المنتجات

تطوير طرق الإنتاج

تحسين أداء العمال

تخطيط و تنفيذ الإنتاج

## 10. الكفاءة و الفعالية الإنتاجية :

أ. الفعالية الإنتاجية : تقييم أهداف المؤسسة (الفرق بين النتيجة المحققة و المتوقعة )

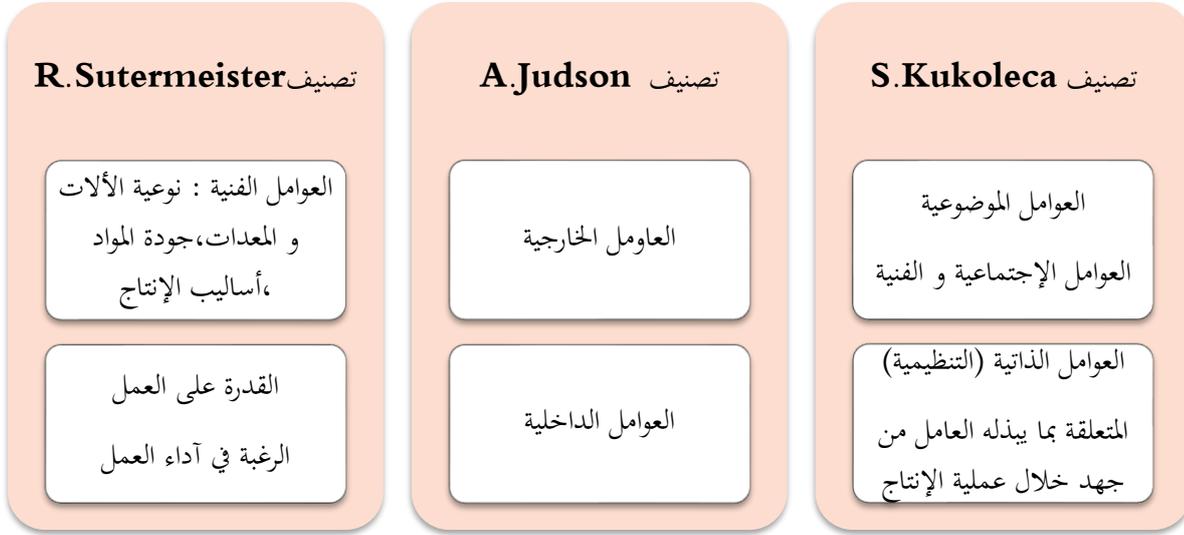
ب. الكفاءة الإنتاجية : قيمة المخرجات المحصل عليه من كل وحدة واحدة من المدخلات

ت. العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية : تختلف تصنيفات الباحثين لهذه العوامل سوف نحاول

توضيحها من خلال الشكل التالي :

## الشكل رقم (23) : العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

1



المصدر: ناصر دادي عدون ،مرجع سبق ذكرة ،ص 323

### ثالثا: وظيفة التسويق

وظيفة التسويق هي الوظيفة التي تربط المؤسسة بالسوق (المستهلك) وتساعد على فهم احتياجاته ،تطلعاته ورغباته وماذا يريد من خصائص في المنتج .

#### 1. تطور و نشأة التسويق :

يعتقد الكثيرون أن نشاط التسويق يبدأ بعد الإنتاج وهذا خطأ إذ أن التسويق يبدأ قبل الإنتاج وذلك بدراسة رغبات واحتياجات المستهلكين لتحديد المواصفات التي تنتج بها السلعة.

أ. **مرحلة التركيز على الإنتاج**: تميزت هذه المرحلة بإنتاج قليل ،معروض سلعي قليل و طلب كبير أي عدم

وجود خيارات أمام المستهلك حيث كانت الجهود موجهة نحو زيادة الإنتاج

ب. **مرحلة التركيز على البيع** : بعد التقدم التكنولوجي و الصناعي المعتبر في أساليب و تقنيات الإنتاج زاد

العرض و أضحى حافز الربح يستقطب كل المؤسسات نظرا لوجود المستهلكين الراغبين والقادرين على

الشراء، وقد تركزت الجهود في هذه الفترة على بيع كل ما ينتج واعتبرت وظيفة البيع جوهر وأساس

الأعمال وأصبح هناك دعم كبير لوظيفة البيع والأنشطة البيعية.

ت. مرحلة التركيز على التسويق (التوجه نحو التسويق): في ظل التطورات المتسارعة في كل الميادين واشتداد المنافسة وزيادة العرض أدركت المؤسسات ضرورة التوجه نحو إنتاج ما يمكن بيعه، وقد قادها هذا المفهوم إلى التوجه نحو المستهلك دراسة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها، مما دفع بالمؤسسات إلى استحداث إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي سميت بإدارة التسويق، ووضع على عاتق هذه الإدارة أنشطة عديدة منها: القيام بالبحوث التسويقية والاهتمام بكل من أنشطة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع.

## 2. مفهوم التسويق:

يرى Druker أن هدف أي مشروع كان هو خلق عميل أو زبون، كما يؤكد أن لكل مشروع وظيفتين أساسيتين هما التسويق والإبتكار (الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، 2001) ومن هنا تتجلى أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة، سنحاول تقديم بعض المفاهيم التي تشرح معنى التسويق فيما يلي هو نشاط يتضمن اكتشاف رغبات واحتياجات المستهلك ثم بذل الجهود من أجل ترجمتها لسلع وتدفقها وانتقالها بعد ذلك من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين .. وقد يكون مركز الإنتاج مصنعا أو مزرعة أو منجما أو بحرا.. الخ (الشنواني، 2001).

في حين يعرف kotler التسويق على انه عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء- الزبائن(-المستهلكين الصناعيين والمستهلكين النهائيين)، لتحقيق مكاسب فردية أو مشتركة و تعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السعر، السلعة، الترويج، المكان و التنسيق بينهما لتحقيق الاستجابة المرغوب فيها (Kotler & autre, 1997).

يمثل الزبون بالنسبة ل kotler محور النشاط التسويقي le client c'est le roi

التسويق هو " فلسفة ومنهجية ومجموعة التقنيات التي يؤخذ بها لتحقيق غاية ما " (Benhabib & Benchiha, 2003)

لقد تعددت تعاريف التسويق، فهناك من يرى بأن التسويق يلي عملية الإنتاج وينشغل بكيفية إيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبون، بينما هناك من يرى أن التسويق يسبق عملية الإنتاج يواكبها ويستمر إلى ما بعدها، وهذا لا يعني أن نحكم على بعضها بالخطأ وإنما يرجع هذا الاختلاف إلى تغير الظروف التي أحاطت وتحيط به، وهو ما

جعل Jacques Lendrevie يركز من ناحيته على تعريفين للتسويق، حيث يضع الأول في نطاق ضيق (تقليدي) والثاني في نطاق واسع (حديث) (Lendrevie, Lindon., & Mercator, 1997) فالتسويق في مفهومه الضيق هو مجموعة الوسائل والأساليب التي تحوز عليها المؤسسة من أجل بيع منتجاتها لزبائنها بطريقة تضمن لها الربح. أما التعريف الواسع الذي جاء كنتيجة مباشرة لتوسع نطاق التسويق الذي لم يعد يقتصر على المؤسسة ذات الأهداف الربحية وإنما امتد إلى مجال الخدمة، السياسة، الجمعية الخيرية، المؤسسات الدينية، البنوك، السياحة... إلخ

### 3. التسويق و خلق المنافع :

- ✍️ **المنفعة المكانية :** وهي عملية نقل السلع إلى الأسواق التي تحتاج إليها , بمعنى آخر أن المنفعة المكانية تخلق عندما يبذل نشاط معين لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب الذي يحتاج فيه المستهلكون إليها .
- ✍️ **المنفعة الزمانية :** وتنتج من خلال تخزين السلع التي يحتاجها المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي , أي عندما تتوفر السلع والخدمات في الوقت والزمان الذي يحتاجها فيه المستهلكون .
- ✍️ **المنفعة الحيازية :** وتمثل بنقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي
- ✍️ **المنفعة الشكلية :** تحويل عوامل الإنتاج إلى سلع تامة الصنع.

### 4. أهمية التسويق :

للتسويق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة بشكل خاص وهو ما سوف نلخصه في النقاط الآتية : (الشنواني، 2001)

- ✍️ **الوظيفة الأولى في الأهمية بالنسبة للمنشآت التجارية،** كما تقف على قدم المساواة مع وظيفة الإنتاج عند المنشآت الصناعية حيث لا قيمة لمنتج ما دون تسويقه
- ✍️ **من الناحية الكمية،** نجد أن التسويق مهم لأن تكلفته قد تصل إلى حوالي 50% مما يدفعه المستهلك للسلع والخدمات، أي من سعر السلعة . أي أن تكلفة الإنتاج تعادل تقريبا تكلفة التسويق، لذلك فإن دراسته تستحق نفس العناية التي تعطي لدراسة الإنتاج .
- ✍️ **يعد نافذة المنظمة على البيئة التي تعمل في كنفها،** لأنها تتولى مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية من حيث تغير الأسواق , الأذواق , حجم المنافسة , ومما ينشأ عنه من تغير في حجم المبيعات المستقبلية .

يعد أحد المؤثرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته من خلال نصيب كل فرد في المجتمع من السلع والخدمات التي توفرها الوظيفة التسويقية، فنجد أن وجود نظام إنتاجي وحده لا يكفي فلا بد من وجود نظام تسويقي يكون رديفا له أيضا .

تساعد في توفير العديد من فرص التوظيف , من خلال ما تتطلبه الوظيفة التسويقية من عماله في عدة مجالات مختلفة, وقد لا تقتصر على المجالات الخاصة بإنجاز نشاطات الوظيفة التسويقية ذاتها , بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم والإنتاج وغيرها .

غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق

مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية .

## 5. أهداف التسويق

تعظيم الحصة السوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة .

تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من عملية البيع .

تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء .

المحافظة على المركز التنافسي وتنميته للمنظمة .

التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة .

## 6. المزيج التسويقي :

عناصر المزيج التسويقي هي الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة (هي الخطط التي تعتمدها لإشباع حاجات المستهلكين وإقناعهم بمنتجاتها وتحقيق الأرباح) وتمثل عناصر المزيج التسويقي الرئيسية فيما يلي :

أ. المنتج : هو كل ما يتم عرضه وتقديمه للمستهلك لإشباع حاجات معينة (Kotler و autre،

1997) ويجب أن يتضمن المنتج ثلاث خصائص مهم هي :

✓ السمة الرئيسية للمنتج هي إشباع حاجة أو رغبة معينة للمستهلك وخلق منفعة جديدة

✓ مظهر المنتج وشكله الخارجي (غلاف، شكل، علامة تجارية .. الخ)

✓ يجب أن يتضمن منافع إضافية كالتبديل، التركيب، التوصيل، الضمان ... الخ

ب. التسعير : سعتير السعر من المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع وزيادة حجم المبيعات هذا من جهة ومن جهة أخرى تقبلها من قبل المستهلك سواء من الناحية الاقتصادية أو النفسية (دادى عدون، 1998) ويعبر السعر عن قيمة المنتج المادية التي يقدمها الزبون لقاء حصوله على مزايا ومنافع هذا المنتج .

لسياسة التسعير عدة أهداف من بينها تعظيم الأرباح وتحقيق المراد و دية والبقاء والإستمرارية والبحث عن كسب حصة سوقية و بناء صورة محببة ومجابهة المنافسة وغيرها .أصبح أمام المؤسسة عدة طرق لتحديد أسعارها، هذه الطرق تتمثل: (عبد الرحيم، 1998)

✓ تحديد السعر على أساس التكاليف : وهي الطريقة الأكثر شيوعا

✓ تحديد السعر بناء على تحليل نقطة التعادل: إن نقطة التعادل هي نقطة التوازن التي لا

تحقق عندها المؤسسة لا ربح ولا خسارة

✓ تحديد السعر على أساس المنافسين: وهنا يتم وضع سعر على أساس السعر السائد في

السوق فقد يكون أعلى أو أقل من أسعار المنافس

● سياسات التسعير : تعتمد المؤسسة على العديد من العوامل لتحديد سياسة التسعير المناسبة مثل (دورة حياة المنتج، ظروف السوق، نوعية وطبيعة المنتج... الخ) وتتمثل سياسات التسعير فيما يلي : (السيد و الصحن، 2001)

✓ سياسة الأسعار الموازية: ويتم إقتراح سعر في نفس مستوى أسعار المنافسين؛

✓ سياسة الإختراق: وفيها يتم تحديد سعر منخفض بهدف اختراق السوق؛

✓ سياسة السعر المرتفع: حيث يتم تحديد سعر مرتفع، ويساعد ذلك في بناء صورة جيدة

✓ سياسة السعر الترويجي: وفقا لهذه السياسة يتم تخفيض السعر أحيانا إلى أقل من التكلفة

وذلك من أجل جذب عدد أكبر من الزبائن؛

✓ سياسة السعر النفسي: وتعتمد على استخدام عواطف المستهلكين وإظهارها ومثال ذلك

الأسعار الكسرية.

ت. التوزيع :

يعرف التوزيع على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك .  
فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وأي مؤسسة توزع منتجاتها  
تستخدم وسطاء توزيع، معتمدة على واحدة من السياسات الآتية (Micallef, 1992) :  
التوزيع المكثف: ويمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر  
وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا  
تتطلب خدمات ما بعد البيع؛

التوزيع الانتقائي: ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة.  
التوزيع الحصري: ويعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما يشترط أن لا يقوم  
الموزع بتوزيع منتجات المنافسين

### ث. الترويج:

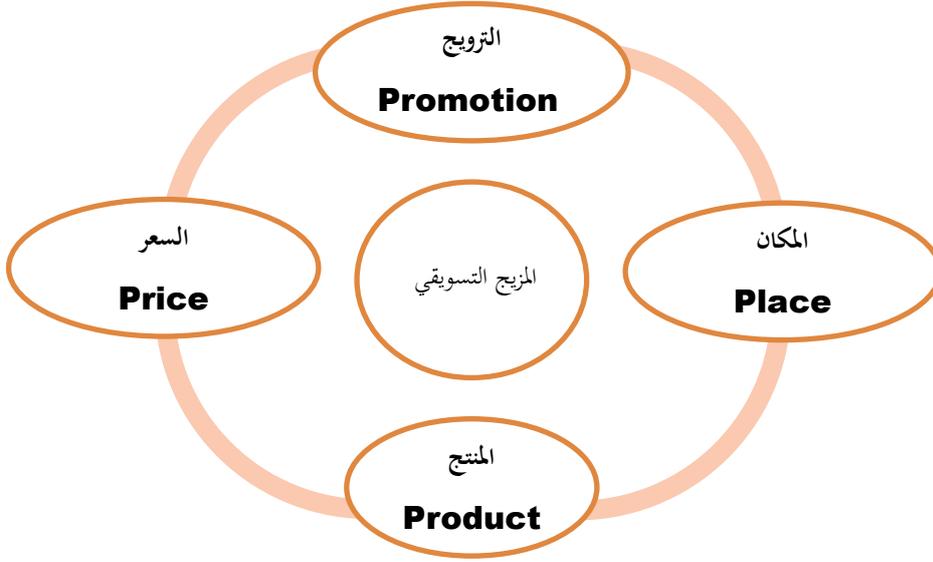
يعني الترويج بشكل عام إعلان وعرض السلعة واستعمال أساليب ابتكاره لإقناع المستهلك باقتناء  
هذه السلعة

فقد عرف Kerman الترويج بأنه " الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري المرتقب بقبول  
معلومات معينة عن سلعة أو خدمة و حفظها في ذهنه بشكل يمكنه من إسترجاعها" (معلا و  
توفيق، 2002)

يشمل الترويج العديد من العمليات مثل الإعلان، التخفيض في الأسعار، فتح أبواب المؤسسة، تنظيم  
معارض للمنتجات، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع أو بواسطة إعادة تخفيضات عند وصول  
كميات مشتريات الزبون مستوى معين، تقديم عينات بدون مقابل خاصة في حالات إطلاق منتجات  
جديدة أو دخول المؤسسة سوقا جديدة (دادي عدون، 1998)

يوضح الشكل التالي أهم عناصر المزيج التسويقي 4 p's

الشكل رقم (24) : المزيج التسويقي



المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على ما سبق

7. مهام وظيفة التسويق :

ويمكن تلخيصها وفقا للشكل الآتي :

الشكل رقم (25) : مهام وظيفة التسويق

1. دراسة السوق
2. تجزئة السوق
3. تصميم السلعة من الوجهة التسويقية
4. تعليم وتميز السلعة
5. تغليف السلعة
6. تسعير السلعة
7. اختيار قناة التوزيع
8. الأنشطة الترويجية

المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على عدة مصادر

## رابعاً: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من بين أهم الوظائف الموفرة لعوامل الإنتاج و المولدة لرأس المال

1. مفهوم الوظيفة المالية : الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها والاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع.

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة. إذن فالوظيفة المالية هي البحث عن الأموال بكمية مناسبة وبتكاليف ملائمة وفي وقت مناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة .

## 2. أهمية الوظيفة المالية :

✍ البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية؛

✍ اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها

✍ السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل ما يمكن.

✍ متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقاً في الخطة العملية

✍ البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن

## 3. أهداف الوظيفة المالية :

✍ دراسة الحاجة المالية المتعلقة بنشاط المؤسسة

دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة

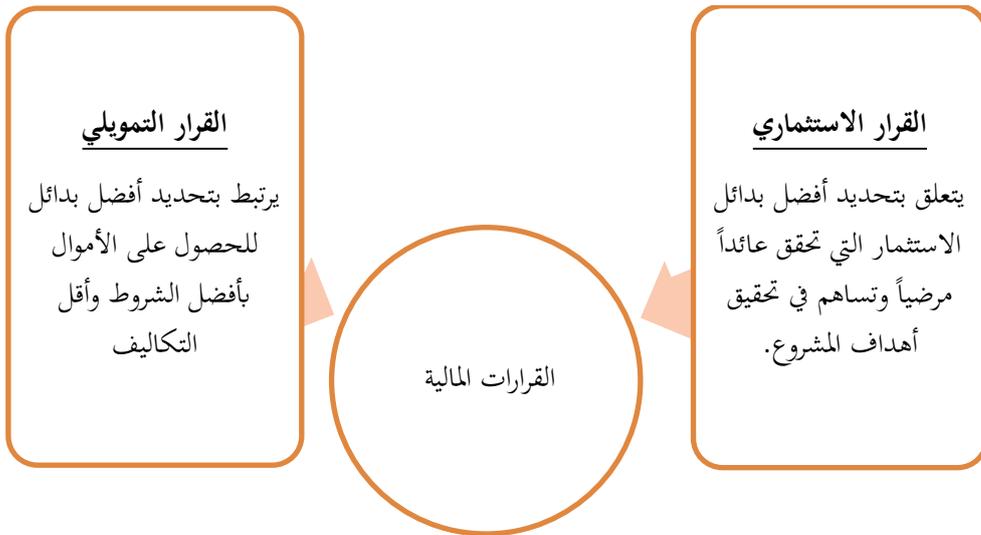
اختيار أحسن طرق التمويل (المزيج المالي الملائم)

تعظيم الربح و الثروة

4. أنواع القرارات المالية : يوجد نوعان من القرارات المالية الاستثمارية و التمويلية كما هو مبين في الشكل

رقم 26

### الشكل رقم (26) القرارات المالية



المصدر : من إعداد الأستاذة بالاعتماد على عدة مصادر

5. مهام و مسؤوليات الوظيفة المالية :

أ. التخطيط المالي : يعني كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار. التخطيط المالي يتضمن الأنشطة الآتية (دادوي عدون، 1998)

تقدير الاحتياجات المالية .

تخطيط إستثمارات الأموال .

تحديد مصادر الحصول على الأموال .

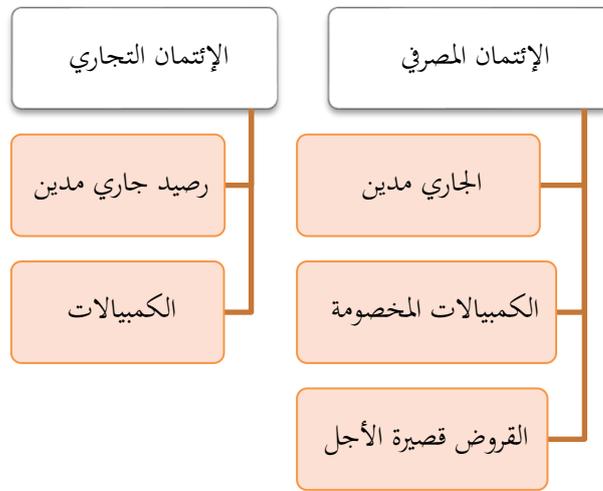
-إعداد الموازنات التقديرية وصياغة الخطة في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.

أهم مصادر الأموال : تنقسم مصادر الحصول على الأموال بالنسبة إلى أي منظمة إلى قسمين :

المصادر الداخلية : أي الأموال المملوكة فقط من قبل المالكين وذلك في تمويل احتياجاتها المالية .

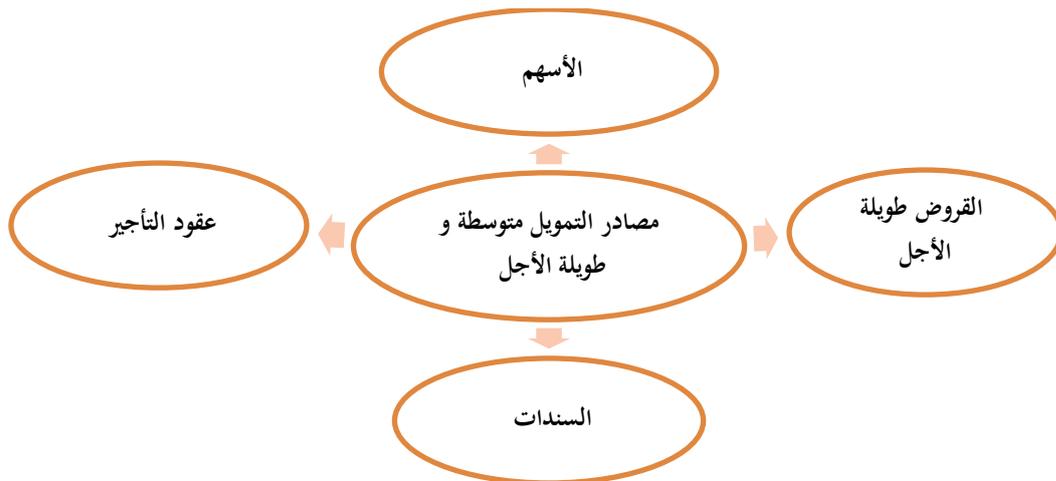
المصادر الخارجية : تشمل المصادر الخارجية إصدار السندات والاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المقرضة

الشكل رقم (27): مصادر التمويل القصيرة الأجل



المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على ما سبق

الشكل رقم (28): مصادر التمويل متوسطة و طويلة الأجل



المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على ما سبق

ب. تنفيذ الخطط و الموازنات : تتم تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة ، حيث تتم عملية التنفيذ و

المتابعة باستعمال المحاسبة التحليلية و المحاسبة العامة

المحاسبة العامة : حركة العوامل داخل المؤسسة و تقيدها في أرقام لتنفيذ الموازنات

المحاسبة التحليلية : تقدم الأسعار و الكميات و التكاليف المختلفة المتعلقة بعوامل الإنتاج بشكل

منفصل

ت. التحليل المالي : من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة

و يهيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الأموال و استعمالاتها . يساعد التحليل المالي فيما يلي : (دادي

عدون، 1998)

تحديد نسبة كفاءة استعمال الموارد المالية

تعيين المركز المالي و درجة استقلالية المؤسسة

تحديد مدى تطور و تحسن الوضعية المالية للمؤسسة و إمكانية تسديد ديونها

تحديد السياسات المالية المستقبلية

### خامسا: وظيفة الموارد البشرية

ترتبط وظيفة الموارد البشرية بعمليات توفير القوى العاملة و تأهيلها و تطويرها و تحفيزها لأداء المهمات المطلوبة في المؤسسة، إضافة إلى تأمين حقوق العاملين و تحديد واجباتهم و مسؤولياتهم .

#### **1. تعريف وظيفة الموارد البشرية :**

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المساندة في المؤسسة و المولدة لرأس المال بدورها ، فهي تهتم باعداد

الخطط و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية (دادي عدون، 1998)

يعرفها جمال الدين محمد مرسي على أنها "تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها

من الموارد البشرية و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة

والفعالية". (مرسي، 2003)

"كما أدرج معجم مصطلحات القوى العاملة تعريفا لإدارة الموارد البشرية مفاده أنها "مجموعة الأساليب

الذي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية و عدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد

خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه " (زكي و مصطفى، 1984)

أما عبد الرحمن العيسوي فيعرفها على أنها "الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى والرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع " (العيسوي، 1999)

تشير أغلب التعاريف إلى أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة تعنى بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ثم استقطابها، تكوينها، تدريبها والمحافظة عليها من خلال توجيهها ومراقبتها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

## 2. التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية : (حريم، 2014)

أ. حركة الإدارة العلمية : يمكن أن نلخص نظرة المدرسة الكلاسيكية في التفسير للموارد البشرية في ما يلي

✍ تصور محدود للعلاقة بين العاملين و الإدارة.

✍ استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمل و اختيار العاملين

✍ انحصرت وظيفة الموارد البشرية في التوظيف، التدريب الصحة و السلامة المهنية دون مراعاة لأهداف العاملين و تطلعاتهم

ب. حركة العلاقات الإنسانية : تميزت بما يلي

✍ أسلوب جديد في التعامل مع العاملين

✍ الأفراد مورد ثمين لابد من إسعادهم و تلبية حاجاتهم الإنسانية

✍ تحقيق الرضا و زيادة الإنتاجية

ت. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية : تميزت هذه المرحلة بما يلي

✍ مفهوم إدارة الأفراد ظهر نتيجة لقصور المنهجين السابقين في الاهتمام بقضايا الأفراد و أهدافهم

✍ إدارة الأفراد تعني توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تنميتها و المحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة .

مع التطور الحاصل في علم الإدارة و ازدياد التطور في أساليب الإنتاج و التكنولوجيا المستمدة من الإبداع و الابتكار و إبراز قدرات و مواهب الأفراد و استثمار طاقاتهم الفكرية ظهر مفهوم إدارة

### الموارد البشرية GRH

و أصبحت إدارة الأفراد جزءا من إدارة الموارد البشرية ،حيث فرضت هذه الأخيرة أنشطة جديدة لم تكن معروفة من قبل مثل:

✍ التطور الوظيفي للعمال و تخطيط مسار هذا التطور

✍ النشاط المتعلق بالتطوير التنظيمي

✍ تصميم الوظائف

✍ التوسع في نشاط تقديم الخدمات و المنافع من أجل المحافظة ،استقرار و بقاء العاملين

### 3. أهداف إدارة الموارد البشرية :

أ. الكفاءة : تحقيق أقصى استخدام للموارد البشرية و قياس أداء المنظمة من خلال قياس أداء العاملين

ب. العدالة : القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية (العدالة تعني تحقيق رضا

العاملين)

في ضوء الهدفين السابقين يمكن بلورة اهم اهداف إدارة الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي :

✍ الحصول على الافراد الأكثر كفاءة

✍ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في عملية الإنتاج

✍ تحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم

✍ تنمية قدرات العاملين و تدريبهم

✍ تحسين ظروف العمل لزيادة إنتاجيتهم

✍ تأمين صحي و اجتماعي جيد.

### 4. الوظائف التي تؤديها الموارد البشرية :

أ. الوظائف الإدارية : و تتمثل في جميع الوظائف المتعلقة بتسيير وظيفة الموارد البشرية من تخطيط ،

تنظيم توجيه و رقابة (حرير، 2014).

ب. الوظائف التخصصية : تتمثل في الوظائف التالية (حريم، 2014)

✍ تحليل الوظائف و تصميمها : وصف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة أما تصميم

الوظيفة فيعني محتوى الوظيفة ،طريقة أدائها و علاقتها بأهداف المنظمة

✍ تخطيط الاحتياجات التدريبية : تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث

العدد ، المهارات(أين نحن الآن،ماذا نريد،كيف نحقق ما نريد،كيف حققنا ذلك )

✍ التوظيف : و يعني جميع إجراءات الاستقطاب ،الاختبار و التعيين

○ الاستقطاب :البحث عن الأفراد المناسبين لملا الوظائف الشاغرة و جذبهم .

○ الاختيار: انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية .

○ التعيين : إصدار قرار التعيين ، التهيئة المبدئية ، التقويم ( فترة التجربة ).

التمكين بعد مرور فترة التجربة .

✍ تقييم أداء العاملين : قياس نقاط القوة و نقاط الضعف في ما يبذله الأفراد من جهود .

✍ تدريب و تنمية العاملين : اكتساب مهارة او معرفة جديدة .

✍ تقييم الوظائف : تحديد التنمية النسبية للوظيفة ( القيمة المادية ) .

✍ تحديد هيكل الأجور

✍ الحوافز و المزايا المادية .

✍ تخطيط و تنمية المسار الوظيفي : المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية

✍ إدارة الحركة الوظيفية : تتضمن ترقية العاملين ، نقل العاملين أفقيا ،التنزيل الوظيفي

،الاستغناء المؤقت عن العمال و التقاعد

✍ الصحة و الأمن الصناعي و حوادث العمل : تتضمن الرعاية (الصحية الجسمانية

،العقلية المهنية) الأمراض المهنية ،الأمن الصناعي ( حماية الموارد البشرية من طار و

حوادث العمل)

✍ نظم معلومات الموارد البشرية

تدقيق إدارة الموارد البشرية : مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لغدارة الموارد البشرية

و تحليلها بهدف اكتشاف الأخطاء إن وجدت وتصحيحها

### سادسا: وظيفة البحث و التطوير

تعتبر وظيفة البحث و التطوير من بين الوظائف المولدة لرؤوس الأموال كما أنها تعد المصدر الأساسي لخلق التميز للمؤسسة من خلال خلق أفكار، منتجات، أساليب و طرائق إنتاج .

#### 1. مفهوم البحث و التطوير :

يقصد بالبحث والتطوير **Recherche & Développement** كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية (الشماع، 2007) "

كما يعرف أيضا بأنه "العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة". (الدوري و العزاوي، 2011)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها للتطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، وضمن مفهوم " البحث والتطوير "يمكن التمييز بين مفهومين مختلفين: الأول البحث العلمي ويشمل: البحث الأساسي والبحث التطبيقي ، أما الثاني فيضم التطوير

فالبحث الأساسي أو النظري يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم ولا يهدف بصورة مباشرة إلى التطبيق العملي، أما البحث التطبيقي فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي بهدف إدخال منتجات جديدة، أو ابتكار طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها (علي محمد، 2018).

#### 2. أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال البحث و التطوير :

يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي : (Schiling و Therin، 2006)

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛

- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمؤسسة
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة

### 3. أهمية وظيفة البحث و التطوير :

تتجلى أهمية وظيفة البحث و التطوير فيما يلي : (سوداني، 2018)

- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية.
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- يعد البحث و التطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار.

### 4. قياس أنشطة البحث و التطوير :

تعهد الكثير من الدول بمسؤولية القيام بالبحوث إلى مراكز البحوث الصناعية بالجامعات، كما أنه قد تقوم بها هيئات خاصة كما هو الحال في الدول الرأسمالية. إن مراكز البحوث تضطلع بمسؤولية متابعة النتائج العملية و تتعهد بها بالتطوير بغرض الإفادة منها في المجال الأكاديمي، و تقوم المؤسسات الصناعية الرائدة بإنشاء مراكز مستقلة للبحوث تعمل على دراسة المشاكل و البحث عن وسائل تطوير الإنتاج و تحسينه، أما المؤسسات الصغيرة والشركات محدودة الإمكانيات فمن الصعب عليها أن تقوم بعملية البحث نظرا لمتطلبات البحوث العلمية و تكاليفها، و تأخذ البحوث و التطوير في المؤسسات أحد الشكلين :

✓ البحوث و التطوير داخل المؤسسة؛

✓ التعاقد الخارجي على البحوث والتطوير، حيث تستعين المؤسسة بباحثين مستقلين أو هيئات متخصصة أو مؤسسات منافسة، إذ أن التحالف في هذا المجال يجنب المؤسسة الإنفاق الكبير، وذلك بسبب إشراك الحليف في تحمل التكاليف، ومن نتائجه تخفيض المخاطر والإسراع في النتائج وتبادل الخبرات، وهو يعد من أحدث الاتجاهات في مجال إدارة وظيفة البحوث والتطوير نظرا لزيادة حدة المنافسة والتكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه الوظيفة

يلجأ المسيرون إلى قياس نتائج نشاط البحث والتطوير من خلال عدة مقاييس منها : (الصرن، 2020)

أ. مقياس المدخلات : وتشتمل على مقياسين هما:

-نسبة البحث والتطوير على المبيعات :وهي تقيس قيمة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير نسبة إلى قيمة المبيعات، ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الإنفاق الكلي على R\&D}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

-نسبة عدد الموارد البشرية :تقيس عدد العلماء و المهندسين في وظيفة البحث والتطوير نسبة إلى مجموع العاملين بالمؤسسة، وهي محل انتقاد لأنها لا توضح بشكل كاف مدى فعالية العلماء والباحثين في مجال نشاطهم .ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{العدد الجمالي للمهندسين و الباحثين في مجال البحث و التطوير}}{\text{مجموع العاملين بالمؤسسة}}$$

ب. مقياس المخرجات : يشمل مختلف نتائج نشاط "R&D" المحققة و المتمثلة فيما يلي

-عدد براءات الاختراع :أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة و نجد أن هناك اختراعات أساسية وأخرى ثانوية فلغرض التدقيق لا بد من حساب نسبة الاختراعات الأساسية إلى العدد الكلي للاختراعات مع تقييم نسبة تنفيذها.

-كمية المبيعات من المنتج الجديد :تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة فيها.

إضافة إلى ما سبق فإن النتاج الفكري ودرجة إسهامه في الإنتاج العلمي العالمي يعتبر من المؤشرات المعترف بها للقياس على

المستوى الكلي و على أداء الأمم و تشير إحدى الدراسات إلى ضآلة إسهام الدولة العربية بالمقارنة بالنتائج الفكرية العالمي حيث يسهم عدد منها بنسبة % 1.17 في الإنتاج العالمي بالمقارنة بنسبة % 1.66 للهند وحدها

##### 5. أهمية الاستثمار في البحث و التطوير :

إنما يؤكد أهمية الاستثمار في البحث و التطوير باعتباره مؤشرا لخلق القيمة والتغير داخل المؤسسة، التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في السلع والخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الأولية والعمالة، وكذا ظهور عدد من التكنولوجيات الجوهرية ذات الكُمون الربحي الهائل كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية والمواد الجديدة والفضاء و أنظمة الليزر... و غيرها. وإن من أهم ما يحققه البحث والتطوير: الابتكار، وهو المجال الذي تحتل فيه الدول النامية مراكز متخلفة جدا، ففي تقرير المؤشر عادت المراكز العشرة الأولى في الترتيب العام WIPO العالمي للابتكار لسنة 2012 الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية للمؤشر العالمي للابتكار 2012 إلى سويسرا البلد المتصدر عالميا، ثم السويد، سنغافورة، فنلندا، المملكة المتحدة، هولندا، الدانمرك، هونغ كونغ، إيرلندا والولايات المتحدة الأمريكية. (علي محمد، 2018)

تجدر الإشارة إلى أنه وفقا للمؤشر العالمي العام لكفاءة الابتكار 2012 والذي يرتب البلدان حسب قدرتها على تحويل مدخلات الابتكار المتاحة إلى نواتج ومخرجات نهائية لنشاط الابتكار، فإن الترتيب السابق يختلف حيث تضم قائمة العشرة دول الأولى عالميا حسب هذا المؤشر كلا من الصين والهند في قمة الترتيب متبوعة ب: جمهورية مولدوفا، مالطة، سويسرا، باراغواي، صربيا، إستونيا، هولندا وسري لانكا .  
إن تشجيع الاستثمار في البحث العلمي يحتاج إلى توفر عدد من المقومات الضرورية منها:

- الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تدريباً رفيعاً؛
- البنية المؤسسية كالجامعات ومراكز البحوث؛
- الموارد المالية والتمويلية الكافية؛
- هيكل السوق، فكلما كان تنظيم السوق أقرب إلى المنافسة كلما كان ذلك مدعاة إلى تحفيز الاستثمار في البحث والتطوير، وكلما كان أقرب للاحتكار كلما انخفض الحافز لتخصيص موارد لتمويل عمليات البحث والتطوير؛
- حماية حقوق الملكية الفكرية، إذ يشكل هذا العنصر ضمانة التشجيع على مواصلة البحث والابتكار؛

المناخ العام للاستثمار، ويشمل كل الضوابط والإجراءات الحاكمة للاستثمار بصفة عامة والتي يجب أن تكون سهلة ومرنة و شفافة لازدهار نشاط البحث العلمي.

## الفصل الخامس: اتخاذ القرار (النظرية و النماذج)

- ✓ مفهوم اتخاذ القرار
- ✓ اتخاذ القرار وصنع القرار
- ✓ مراحل اتخاذ القرار
- ✓ أنواع القرارات
- ✓ نماذج اتخاذ القرار
- ✓ أساليب اتخاذ القرار
- ✓ التأصيل النظري لاتخاذ القرار

## الفصل الخامس : اتخاذ القرار (النظرية و النماذج)

يختلف الكثيرون حول وظيفة اتخاذ القرار فهناك تيار يرى أنها لا بد أن تكون وظيفة إدارية مستقلة شأنها شأن الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم وغيرها) وهناك تيار آخرى يرى أن وظيفة اتخاذ القرارات هي جزء من وظيفة التخطيط حيث تمارسها الإدارة في كل المراحل التفصيلية للعملية التخطيطية، ومهما كان تصنيف وظيفة اتخاذ القرارات فهي وظيفة حيوية وحاسمة جدا بالنسبة للمؤسسة فنجاحها أو فشلها مرتبط إلى حد كبير بنوعية القرارات المتخذة .

### 1. مفهوم اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرار في الإدارة تقوم أساسا على وجود بديلين أو أكثر وأن عملية المفاضلة بينها تتطلب وجود مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليه متخذ القرار، كما تتطلب هذه العملية الإدارية وجود نظام فعال للمعلومات يستند إليها متخذ القرار.

يقصد باتخاذ القرار عملية الاختيار بين البدائل لحل مشكلة قائمة أو موقف بموجب هذا التعريف يجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين، الأولى أن عملية اختيار البدائل هي جوهر عملية اتخاذ القرار والثانية هي أن القرارات تتعامل مع المستقبل فهي تتعامل مع معطيات الواقع الذي تعيشه المنظمة بما فيه من مؤثرات داخلية وخارجية إلا أن القرار سيكون له الأثر على المستقبل (الحميري، 2015).

مما سبق يمكن أن نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على :

- الاختيار
- البدائل المتاحة
- الأهداف و الغايات
- المفاضلة بين البدائل
- المتغيرات الداخلية و الخارجية

### 2. مفهوم القرار وصنع القرار :

القرار هو سلوك أو تصرف واعي من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعي بين بديلين أو أكثر وذلك بعد تحليلها بشكل دقيق ودراسة مزايا وعيوب كل بديل يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. (حريم، 2014)

أما صنع القرار هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتراصة والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته، يقول الكاتب هاريسون (Harisson) إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين وبمنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز (robbins) إلى أن القرار عبارة عن اختيار من بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره (حریم، مبادئ الإدارة الحديثة) النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، (2014)

### 3. مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة، إلا أن هناك شبه إجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه، وهذه المراحل يختلف عددها وترتيبها من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل.

### 4. التعرف على المشكلة وتحديدتها :

أ. تشخيص وتحديد المشكلة :يعني تحديد درجة التفاوت بدقة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه و لأجل تحديد المشكلة يحتاج المدير إلى طرح سلسلة الأسئلة حول الوضعية قيد البحث وبعد التشخيص الدقيق المشكلة بدقة يتم تحليلها من خلال التعرف على أصول هذه المشكلة من جهة والتنبؤ بما يمكن أن تحدثه هذه المشكلة مستقبلاً في حال لم يتم معالجتها بشكل صحيح.

ب. جمع المعلومات وتحليلها :يحتاج المدير إلى جمع أكبر قدر من المعلومات حول الوضعية المراد حلها وذلك

لضمان أمثلية القرار والابتعاد عند الحدس و التخمين .هذا الأمر يتطلب من المنظمة توفير نظام

معلومات فعال يعمل على توفير البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب .

ت. تحديد البدائل أو الحلول الممكنة :بعد جمع المعلومات تأتي مرحلة تحديد البدائل ويقصد بالبديل الحل

أو الوسيلة المتاحة صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة

بدائل لحل أي مشكلة وكذلك العمل على تطوير هذه البدائل في الوقت المناسب .

ث. تحليل وتقييم البدائل :ويعني تحديد نقاط قوة ونقاط الضعف لكل بديل، عوائده، تكاليفه، مزاياه

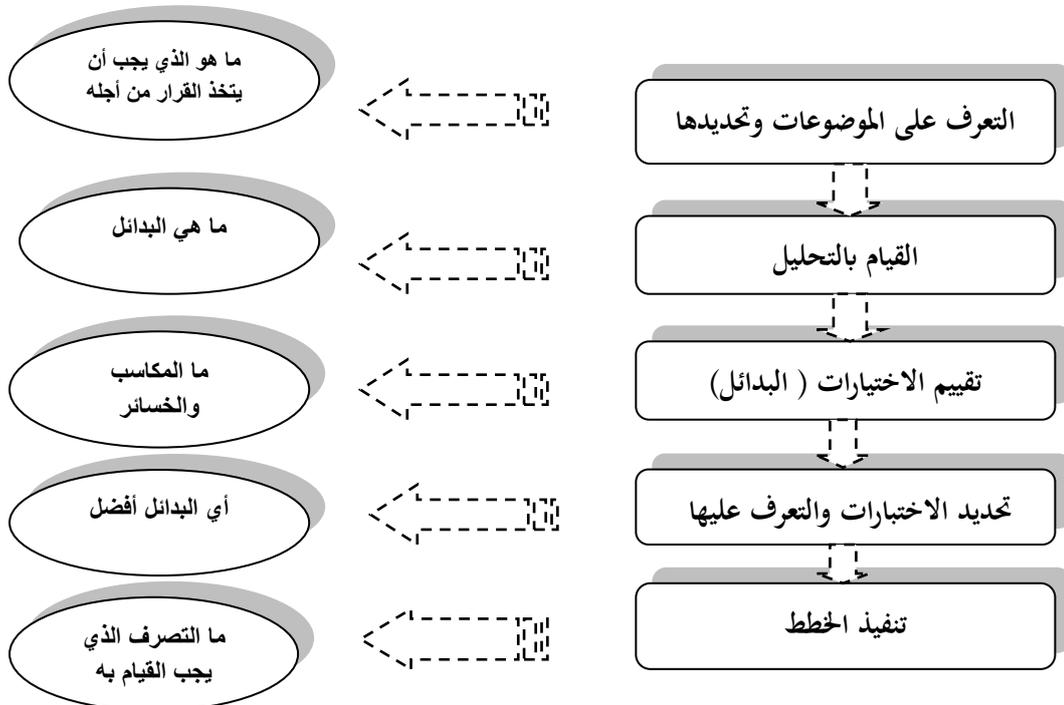
وعيوبه وتستند عملية تقييم البدائل على مجموعة من المعايير التي يتم وضعه من قبل متخذي القرار

كتكلفة التنفيذ، مدة الانجاز، عدم تعارض التقنيات الجديدة مع ما هو سائد في المنظمة وتختلف هذه المعايير حسب طبيعة المشكلة محل اتخاذ القرار.

ج. اختيار البديل الأنسب: هنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة المتاحة أي البديل الذي يتوافق مع إمكانيات، موارد وسياسات المنظمة ويحقق الأهداف العامة وهذا يدل على أن القرار هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

ح. تنفيذ القرار ومتابعته: تحتاج عملية تنفيذ القرار إلى تهيئة الظروف المناسبة من قبل المدير حيث يتوجب على هذا الأخير أن يتأكد من أن هذا القرار سيتلقى القبول من قبل العاملين و الالتزام بتنفيذه فعملية تنفيذ القرار مهمة جدا بقدر ما هو مهم اتخاذ القرار السليم، كذلك يتوجب على المدير اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار ووقت تنفيذه وتحديد الجهات المعنية بتنفيذه وتوفير التسهيلات المناسبة لذلك كتفويض السلطات و منح الصلاحيات.

### الشكل رقم (29): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر : ناشرون ,اتخاذ القرارات ,مكتبة لبنان ,بيروت ,2001,ص08

## 5. تصنيف القرارات :

تختلف تصنيفات القرار في المؤسسة حسب المعيار المعتمد و هو ما سنوضحه في الجدول التالي :

### الجدول (12) : أنواع القرارات

المعيار	نوع القرار
الوظيفي	<p><b>قرارات تتعلق بالإنتاج:</b> وهي القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج كزيادة خط إنتاج جديد أو استخدام تكنولوجيات حديثة في الإنتاج.</p> <p><b>قرارات تتعلق بالتسويق:</b> وهي القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق كتصميم حملات إعلانية مبتكرة أو إحداث تغيير في عملية تغليف المنتجات لجذب الزبائن.</p> <p><b>قرارات تتعلق بالموارد البشرية:</b> وهي القرارات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية كاستقطاب واختيار وتعيين مهارات وكفاءات جديدة تحتاجها المؤسسة ،أو قرارات الترقية مثلا</p> <p><b>قرارات تتعلق بالتمويل:</b> وهي القرار المتعلقة بالوظيفة المالية كاختيار الميزج المالي الملائم لتمويل مشروع معين مثلا</p>
الأهمية	<p><b>قرارات إستراتيجية:</b> وهي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا ،هي القرارات المصيرية التي تحدد مستقبل المؤسسة من خلال وضع الأهداف والغايات طويلة المدى كما أنها تعالج مشكلات ووضعيات غير مألوفة وتواجه ندرة في المعلومات وهذا ما يستدعي ضرورة وجود اجتهاد وتفكير إبداعي</p> <p><b>قرارات تكتيكية (الإدارية):</b> وهي التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة الوسطى وعادة ما تكون بشأن وضعيات أو مشكلات مألوفة وروتينية خلال فترة زمنية متوسطة حيث تكون المعلومات متوفرة وترجمة كما يتم ترجمة الأهداف العامة لأهداف فرعية وتجزئة الخطة العام لخطط فرعية وتتميز هذه القرارات بمركزية نسبية وتفويض للسلطات و الصلاحيات</p> <p><b>قرارات تشغيلية :</b> وهي التي يتم اتخاذها من قبل المستويات الإدارية السفلى تتعلق بالتنفيذ المباشر للعمل. وترجمة القرارات الإستراتيجية إلى واقع ملموس ، هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار؛ يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية</p>
إمكانية البرمجة	<p><b>قرارات مبرمجة (روتينية):</b> ويعني أنها كثيرة التكرار تعالج مشكلات وحالات ومواقف</p>

<p>تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراءات محددة لصنع القرارات  <b>قرارات غير مبرجة (الغير روتينية و المعقدة):</b> وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات حالات  مواقف متجددة وليست متكررة ولا يوجد إجراء مسبق لمعالجة هذا المشكل أو الموقف أي  لم تمر حالات مماثلة على المؤسسة من قبل أي وضعية معقدة .</p>	
<p><b>قرارات كمية :</b> وهي القرارات التي يتم صنعها بالتمدد على المنهج العلمي و الابتعاد عن  أسلوب التخمين والحدس و غيرها من الأساليب الكيفية ،أي استخدام القياس الكمي  ودراسة الظواهر و المشكلات بالاعتماد على أسلوب القياس مثل بحوث العمليات  <b>قرارات كيفية:</b> وهي تلك القرارات التي يتم صنعها بإتباع المنهج الكيفي لا العلمي  فالأساليب الكيفية عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تتناول دراسة الظواهر والعمليات  والمشكلات من جوانبها الكيفية غير القابلة للقياس الكمي. كالوصف والتصنيف والرسم  البياني والمناقشة والحوار والمقابلة والتحليل المنطقي وغيرها،</p>	<p><b>الأسلوب</b></p>
<p><b>قرارات ديكتاتورية (الفردية):</b> هي القرارات المتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في  أداء المهام والأنشطة الفردية. تتميز هذه القرارات بدرجة من المسؤولية وتتخذ بصفة فردية  وهي سهلة روتينية متعلقة بمركز العمل واستقلاليه وظيفيا.  <b>قرارات ديمقراطية (جماعية):</b> وهي القرارات التي يتخذها صانع القرار بالمشاركة و الاعتماد  على آراء العاملين و اقتراحاتهم .</p>	<p><b>النمط القيادي (المشاركة)</b></p>

**المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على العديد من المراجع**

## 6. ظروف اتخاذ القرار :

- ✓ **اتخاذ القرار في ظل التأكد التام:** بحيث تتوفر كل المعلومات اللازمة والتأكد الكامل مع وجود استقرار وعدم الغموض والالتباس، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.
- ✓ **اتخاذ القرار في ظل المخاطرة :** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

✓ اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد : يعتبر أكثر صعوبة حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة "احتمالات حالات الطبيعة غير متوفرة " ،مصنوفة القرار في هذه الحالة تتكون من (حالات الطبيعة، البدائل و النتائج) و أهم الطرق المستعملة لاتخاذ القرار في مثل هذه الحالات هي :

أ. الاحتمالات المتساوية لحالات الطبيعة أو قاعدة لابلاس

ب. معيار التفاؤل

ت. معيار التشاؤم

ث. طريقة المعاملات " المعيار الواقعي " أو المعدل الموزون

## 7. أساليب اتخاذ القرارات

اختلف أساليب اتخاذ القرارات حسب درجة صعوبتها وكذلك بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، و يعد الحدس و الحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة و إيجاد الحل الملائم لها من أسهل أساليب اتخاذ القرار، ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة و التعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار . و يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة و مدى التعرف على الظروف و المتغيرات المؤثرة عليها، كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات اللازمة لاستخدامه، ومدى الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة. (بلحاج، 2016)

وكما هو شائع يوجد مجموعتين رئيسيتين لأساليب اتخاذ القرار وضمن كل مجموعة توجد عدة أساليب التي هي كالتالي:

أ. الأساليب التقليدية: وهي الأساليب التي لا تعتمد على المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار وتمثل في ما يلي :

● الخبرة: وهي المهارات التي يتم اكتسابها خلال العمل و التدرج في المناصب الإدارية وكذلك من التجارب ،يتميز هذا الأسلوب بقصوره في حالة ظهور مشكلات ووضعيات غير مألوفة وغير روتينية لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبراته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالمواقف الجديدة قبل اتخاذ القرار. (كنعان، 2000)

● **إجراء التجارب :** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا في عملية اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذًا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل اتخاذ القرار، يساعد هذا الأسلوب متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بإجراء عدد من التجارب على كل بديل والعمل على تطوير البديل وبالتالي هذا يمنح هذا الأسلوب الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و العمل على تجنبها مستقبلاً، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل .

● **البدئية و الحكم الشخصي :** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك المواقف والمشكلات التي تواجهه، التقدير السليم والشامل لكل أبعادها، فحص وتحليل تقييم البيانات والمعلومات المتاحة .ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة ، يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجدياً في القرارات الروتينية فقط

● **الآراء والاقتراحات وتحكيمها:** في هذا الأسلوب يقوم المدير بدراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدمها اللجان المتخصصة والمستشارون و أصحاب الخبرة حول الوضعية و المشكلة محل اتخاذ القرار ليتمن على ضوء ذلك من اختيار البديل المناسب يعتبر هذا الأسلوب اقل تكلفة من الأساليب السابقة ولمنه يتطلب من المدير تجزئة المشكلة ودراسة كل منها على حدا مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات الإستراتيجية المؤثرة فيها .

#### ب. الأساليب الكمية

يعد المدخل الكمي في الإدارة من العلوم التطبيقية الحديثة التي برزت خلال الأربعين سنة الأخيرة و يعتبر منهجاً علمياً لحل المشاكل الإدارية التنفيذية و يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرار في مستويات مختلفة والعمل على تخصيص الموارد بشكل أمثل

#### ● شجرة القرار :

إن شجرة القرارات هي عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذها و غالباً ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل و تختلف عن مصفوفة القرارات في كون أنه يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة و المعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة (الطراونة و عبيدات، 2009)

هي تمثيل بياني لعملية صنع القرار يبدأ جذرها (Root) من اليسار و تمتد فروعها إلى اليمين مبينة البدائل و احتمالات الطبيعة (الأحداث)، وتعد مناسبة لصنع القرار في حالة عدم التأكد (باشيوة، 2011).

#### ● المحاكاة :

تستخدم المحاكاة لتصوير أو وصف حركة أو عملية أو نشاط أو نظام حقيقي واقعي غالبا ما يكون نظام معقد، وتعمل على تشغيل النظام الجديد وإجراء التجارب عليه واستخلاص النتائج منه، ويمكن استخدام المحاكاة في شتى المجالات. (عاشور و محمود، 2002) إذ نجد تطبيقات المحاكاة في التعليم، الهندسة، العلوم الاجتماعية فضلا عن إدارة العمليات. و يمكن النظر في الأسباب التي ساعدت في استخدام أساليب المحاكاة بهذه الصورة الواسعة من خلال التركيز على جملة الفوائد التي تحققها عند التطبيق و التي يمكن حصرها فيما يلي : (محل و مداح، 2012)

- مواجهة المشاكل الصعبة التي يصعب معالجتها و إيجاد الحلول المناسبة لها بطريقة رياضية .
- إمكانية تحديد الحالات و الظروف المتوقع حدوثها مستقبلا و بالشكل الذي يزيد من قدرة المؤسسة في التعامل معها
- المحاكاة قد تكون أقل تكلفة مقارنة بالتجارب الفعلية .
- تتميز بمرونة أكبر في استخدام الوقت و بما يوفر رؤيا أكثر تفصيلا للأحداث المحددة

#### ● نظرية الألعاب :

تعد نظرية المباريات النظرية الرئيسية التي تعالج اتخاذ القرارات في حالة المواقف التي تتميز بالصراع. حيث يحاول كل منافس تحقيق أقصى فائدة لصالحه.

نظرية الألعاب لجون ناش هي عبارة عن تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ القرار في ظل الظروف المعطاة، تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة (باشيوة، 2011) . بالرغم من ارتباط نظرية الألعاب بالتسالي المعروفة كلعبة **X-O** و **POKER** إلا أنها تستعمل في معضلات أكثر جدية في مختلف المجالات

تعتبر نظرية الألعاب الإستراتيجية كنموذج احتمالي من نماذج بحوث العمليات في حين تعتبر من أكثر النماذج بساطة نظرا للشبه الكبير بينها و بين ألعاب الشطرنج والدومينو و غيرها من حيث المشاركين في هذه الألعاب و المتبارين لاحتلال موقع معين أو سلوك المتنافسين في سوق معينة هذا الشبه أدى إلى تعميم

لفظ لعبة بحيث يشمل جميع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية و غيرها من الأوضاع التي تتضمن تعارض المصالح (إبراهيم و باقية، 1999).

تهدف نظرية الألعاب إلى الوصول إلى إستراتيجية معينة ترضي جميع الأطراف في ظل الظروف المعطاة (Thierry, 2004).

#### ● بحوث العمليات :

تعني بحوث العمليات تطبيق الوسائل و الطرق و الفنون العلمية في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج " ، كما تعرف بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة ، وأن دورها الأساسي هو اتخاذ القرارات " و يتضح من خلال هذه التعريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات و تتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة و أن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا و أن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار . و يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرار التركيز على الاستفادة من الإحصاء و الرياضيات و الأساليب الأخرى في بناء النماذج وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه و ذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل و تحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل .

#### 8. التأصيل النظري لاتخاذ القرار

##### أ. مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة 1950م إلى "هربرت سيمون" الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار" (Koontz & O'Donne, 1980)، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال *March et Herbert simon, Richard cyrt, james* إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع" (مرشد، 1988).

وقد عارض **سيمون** مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير يواجه معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية "الرشد المحدود" (ياغي، 1994) وهي كنفد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي يكون فيها ، "وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافيا للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير" (المصري، 1999) ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا. تبحث نظرية "الرشد المحدود"، عن البديل الذي يحقق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، و يرى **Simon** أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

• أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

• أن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

و يضيف **Simon** أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات **Simon** في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين: تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة. وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها (السالم، 2002)

تعتبر نظرية القرار كمدخل تحليلي متناسق لدراسة عملية اتخاذ القرارات و وضع نموذج لاختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير و أهداف محددة

التطور التاريخي لنظرية القرار

يعتبر **هربرت سيمون H.simon** \* أب نظرية القرار، فكما يوحي لنا إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات

\* : **هربرت سيمون Herbert Simon**: إقتصادي أمريكي ولد سنة 1916. صاحب جائزة نوبل للاقتصاد 1978. ركزت أعماله على ميكانيزمات إتخاذ القرار. إهتم بالعديد من العلوم أهمها : علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع و المعلوماتية من ناحية الذكاء الإصطناعي.

اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، و بصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها (الفضل، 2007).

فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي . انطلق **H.Simon** في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني، وإتجاهات هذا السلوك . و من هذا لا يمكن إفتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى **H.Simon** بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة و تحت قيد المحيط، و يرى بأن حدود الرشد هي :

- ردود فعل و مواهب كل فرد (كفاءاته).
- القيم و الأهداف الشخصية ( حوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

اقترح **H.Simon** سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي (أيوب، 1997) :

\* **الرشد الموضوعي** : و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار و نتائج كل منها.

\* **الرشد الشخصي** : و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة و الإختيار بعين الإعتبار.

إستبدل **H.Simon** مفهوم " الرجل الإقتصادي" بمفهوم " الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناءً على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة" (أيوب، 1997) .

و يتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالإعتماد على الرشد

المحدود و على الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن أقصى منفعة من البديل الذي يحقق أقل منفعة ، و هذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

بالنسبة ل **Herbert Simon** نظرية المنظمات هي نظرية للقرار، لأن المنظمات لا يمكن أن تتواجد ولا أن تنمو إلا بالقرار القرار هو أهم شيء في إدارة المنظمات و ترى هذه النظرية أن الإنسان يواجه قيود تمنعه من الرشد الكامل وذلك لأنه لا تتوفر هذه المعلومات لدى الفرد عند اتخاذ القرار، ( حتى وإن توفرت لا يستطيع معالجتها كلها) إذا فالقرار ليس رشيدا رشدا مطلقا (عكس ما كان يعتقد الكلاسيك )

الرشد المحدود يعني لا يمكن الوصول إلى الحل الأمثل لذا يجب الاكتفاء بالحل المرضي

اقترح **Simon** نموذج **IMC** لاتخاذ القرار في 3 مراحل:

- مرحلة الاستخبار **Intelligence**: وهي مرحلة البحث عن المعلومات في البيئة
- مرحلة التصميم **Modelization**: وهي مرحلة تحديد الحلول الممكنة
- مرحلة الاختيار **Choise**: وهي مرحلة اختيار الحل الأنسب للمشكلة

نظرية القرار لا تعترف بالحل الأمثل ولا بالحل الأمثل الوحيد إدخال الرشد المقيد ومنه الحلول المرضية هذا يؤدي إلى إدخال اعتبار جديد المؤسسة عبارة عن كائن يتأقلم مع بيئته، يحاول أن يتماشى مع ما تتيحه هذه البيئة

ثانيا- مدرسة علم الإدارة:

نشأت هذه المدرسة والمعروفة باسم بحوث العمليات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لأبحاث التي تناولت الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية واللوجستية بعد النجاح الذي أحرز في هذا المجال اتجه رجال الاقتصاد إلى تطبيق بحوث العمليات واستخدامها في ميادين الأعمال. تعتبر مدرسة علم الإدارة الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم إنجازاً نابعا من التخطيط بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب بل وعلى التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية أو الكمية بشكل دقيق وهو الأمر الذي يميزها عن الإدارة العلمية، فهي تحاول أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية.

على الرغم من إسهاماتها التي لا تزال يعترف بها لحد الآن إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بسلوك العنصر البشري وما يتسم به من تعقد واختلاف .

## II. نماذج اتخاذ القرار

يواجه المدير أو متخذ القرار صعوبات تشغيلية و إدارية و تسعيرية و خلافه قد تمثل عائقًا أمام توصله للقرار السليم، فجنده يبحث عن أساليب أو طرق تبسط من عملية اتخاذ القرار. ويرى أصحاب المذهب الكمي في الإدارة أن المدخل الرياضي يمثل الحل الأمثل لمشكلات المدير، وأن النماذج الرياضية هي التي يمكن أن تساعد على إدراك وفهم الظواهر المحيطة به وبشكل أفضل. ولكي يتمكن المدير من بناء النموذج المناسب لا بد له في البداية من تحديد المشكلة محل القرار تحديد واضحًا ثم يختار النموذج الملائم للموقف. ويختلف تصنيف نماذج اتخاذ القرار حسب المعيار المعتمد و يمكن تلخيص أهم نماذج اتخاذ القرار في الجدول التالي :

### الجدول(13) : نماذج اتخاذ القرار

المعيار	نماذج اتخاذ القرار
التصنيف الرئيسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج وصفية: تهدف الى وصف الحقائق</li> <li>● نماذج معيارية: تقدم النصائح حول أفضل النماذج الممكنة لاتخاذ القرار</li> </ul>
درجة التجريد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج طبيعية: تهتم بوصف الحوادث في لحظة معينة</li> <li>● نماذج بيانية: وصف الأحداث و الظواهر في مواقف حركية</li> <li>● نماذج التخطيط: تمثل تدفقات العمليات في مراحل معينة</li> <li>● نماذج مماثلة: تمثل نظام معين باستخدام خصائص النظام الإجمالي</li> <li>● نماذج رياضية: نماذج تجريدية لشرح سلوك معين باستخدام علاقة معينة بين متغيرات محددة</li> </ul>
درجة التأكد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج محددة: تفترض وجود حالات التأكد التام</li> <li>● نماذج احتمالية: تفترض عدم الثقة و عدم التأكد</li> </ul>
الهيكل أو الشكل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج التوطين: تتناول مشاكل تخصيص الأمثل للموارد</li> <li>● نماذج الإحلال: تتناول مشاكل إحلال و إحداث وحدات أقل و أوفر تكلفة من الوحدات الحالية و تحديد التوقيت الأمثل للإحلال</li> <li>● نماذج المخزون: خاصة باستخراج الكمية الاقتصادية للطلب و الحجم الأمثل</li> </ul>

للطلب من اجل تخفيض تكاليف الطلب و تكاليف التخزين	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج كمية : قابلة للقياس الكمي</li> <li>● نماذج نوعية : لا يمكن قياسها كميا</li> </ul>	إمكانية القياس
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج خطية: معادلاتها من الدرجة الأولى يعبر عنها بيانيا على شكل مستقيم</li> <li>● نماذج لا خطية : معادلاتها من الدرجة الثانية و الثالثة كالمعادلات الأسية و اللوغارتمية</li> </ul>	الشكل الرياضي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج ساكنة: لا تأخذ عنصر الوقت بعين الاعتبار</li> <li>● نماذج ساكنة مقارنة: تقارن حالة معينة في فترة زمنية معينة بأخرى في فترة زمنية أخرى</li> <li>● نماذج حركية: يظهر الزمن بوضوح كمتغير في تركيب معادلاتها</li> </ul>	دورة الزمن
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نماذج تحليلية: تستخدم حل عام في شكل تجريدي ، محددة الحل في شكل رموز ، تستخدم طريقة عامة لحل مشاكل متعددة</li> <li>● نماذج محاكاة: تستخدم المحاكاة او تمثيل المشكلة المعنية بمشكلة حقيقة قائمة</li> </ul>	طريقة الحل

المصدر : من إعداد الأستاذة اعتمادا على العديد من المراجع

## خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه المطبوعة تلخيص أهم النظريات الإدارية التي عاجلت تنظيم وتسيير المؤسسات منذ بداية الثورة الصناعية إلى يومنا هذا ، كما تطرقنا إلى ماهية المؤسسة وأهم المراحل التاريخي التي مرت بها لتصبح كما هي عليه اليوم منذ العصر البدائي إلى غاية ظهور الشركات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات ، التكتلات والتحالفات ... الخ

كم تناولت هذه المطبوعة بالشرح والتفصيل أنواع المؤسسات الاقتصادية وفقا لمعايير التصنيف المتعارف عليها ( المعيار القانوني ، الحجم ، القطاع ، النشاط ، الجنسية والملكية ) ، أيضا الوظائف والأنشطة الرئيسية للمنظمة بنوعها الاستغلالية ( التموين ، الإنتاج ، التسويق ) و المولدة لرأس المال ( الوظيفة المالية ، الموارد البشرية والبحث و التطوير ) .

لنختم في الأخير بنظرية القرار ( القرار ، أنواعه ، صنع القرارات ، نماذج اتخاذ القرار ، أساليب اتخاذ القرار ) وأهم المنظرين الذين أسسوا لهذا المنهج أمثال هربرت سيمون و شستر برنارد .

## Travaux cités

- Benhabib, . A., & Benchiha, S. (2003). L'introduction du marketing dans les collectivités locales, *séminaire international, université Montouri Constantine en collaboration avec l'université Pierre Mendès-france*, (p. 397). constantine.
- Conger, J. a., & Kanungo, R. n. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass. San Francisco: Jossey-Bass management series 1st edition.
- Georgel, J. M., & Jones, G. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods, *Human Relations*. *humain relations* , 393-416.
- hersey, p., Blanchander, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization studies* , 418-428.
- Irancevich, J., Donnelly, J., JR, & Gibson, J. (1989). *management :principales and fonctions 4th ed*. homwood IRWIN .
- Jhon, B. (2005). *organisationnal behavior 1 Essential Theories of Motivation and Leadership*. new york: Routledge.
- Koontz, h., & O'Donne. (1980). *Management principes et méthode de gestion*. Québec: 4eme édition, Macgraw Hill.
- Kotler, p., & autre. (1997). *Marketing management*. paris: edition Publi -union , 10eme edition.
- Lendrevie, j., Lindon., d., & Mercator. (1997). *Théorie et pratique du marketing*. paris: 5 éme édition, édition Dalloz.
- likert, R. (1961). *the new patterns of management* . new york: mc Graw -hill book Co.
- Micallef, A. (1992). *Le marketing : fondements ; techniques ; évaluations*. paris: Edition LITEC.
- Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain. *Journal of Nursing Management* , 128-136.
- PASULA, M., & Others, a. (2013). INTERNAL AUDIT OF THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FUNCTION OF COST REDUCTION OF THE COMPANY. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC) vol 3 n 1* , 32.
- Schiling, . M., & Therin, F. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*, . Paris: Maxima:.
- Thierry, p. (2004). , *la théorie des jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques* ,. rennes -france: CREM.

- إبراهيم ن، & باقية، إ. (1999). *بحوث العمليات "خوارزميات وبرامج حاسوبية"*. عمان -الأردن: دار وائل للنشر.
- آل خطاب، أ.س. & عبد الله، أ.م. (2017). *أسس الإدارة الحديثة*. عمان -الأردن: دار الحامد.
- الحميري، ب. (2015). *الإدارة (الوظائف والممارسة)*. (عمان -الأردن: دار الحتمد للنشر والتوزيع).
- النوري، ز. & العزاوي، ن. (2011). *مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين*. الأردن: اليازوري.
- السالم، م.س. (2002). *تنظيم المنظمات "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام"*. عمان، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث.
- السيد، أ. & الصحن، م.ف. (2001). *التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 2*. القاهرة: الدار الجامعية.
- الشماع، خ.م. (2007). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. الأردن: دار المسيرة.
- الشنواني، ص. (1999). *الأصول العلمية للشراء والتخزين*. مصر: مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع.
- الشنواني، ص. (2001). *الإدارة التسويقية الحديثة*. مصر: مؤسسة الشباب الجامعي -الإسكندرية.
- الصرن، ر. (2020). *إدارة الإبداع والابتكار*. سوريا: منشورات الجامعة الإقتصادية السورية.
- الطراونة، م. & عبيدات، س. (2009). *مقدمة في بحوث العمليات*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.
- العيسوي، ع. أ. (1999). *بسيكولوجية الإدارة*. "مصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الفضل، م.ع. (2007). *نظريات اتخاذ القرار*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المشهداني، خ. أ. (2015). *إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم*. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- المصري، م.س. (1999). *التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة*. مصر: الدار الجامعية.
- المغربي، م. أ. (2017). *أساسيات الإدارة التنظيمية التخطيط التوجيه الرقابة*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المنصور، ك.، نصر الله، ح. & عريفج، ع. (2012). *إدارة المنظمات الخاصة منظمات الأعمال: (المفاهيم العامة -الوظائف و الأهداف*. الأردن: دار زهران عمان.
- أيوب، ن. (1997). *نظرية القرارات الإدارية*. سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- باشيوة، ل.ع. (2011). *بحوث العمليات، عمان الأردن*. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بلحاج، ف. (2016). *الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار*. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية*. 269-284,
- بن حبيب، ع. أ. (2002). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- تاويريت، ن. أ. (2006). *قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي*. جامعة قسنطينة، الجزائر: رسالة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم.
- جمال، م.ع. (2014). *إدارة الأعمال بمبادئ والمفاهيم*. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- جيمس، ج.م.، هيربرت، إ.س. & هارلود، ج.ر. (2001). *نظرية المنظمات*. السعودية -الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حروش، ر. (2013). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: دار الأمة.

- حريم ح. (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- حريم ح. (2014). *مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)*. (الأردن - عمان: دار الحامد للنشر.
- حيرش ر. ع. (2011). *نظرية المنظمات*. المملكة العربية السعودية، محاضرات مقياس نظرية المنظمات.
- خليل م. (2011). *الإدارة المعاصرة المبادئ -الوظائف -الممارسات*. لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع.
- خليل م. ح. & .، خضير ك. م. (2001). *نظرية المنظمة*. الأردن: دار المسيرة .
- دادي عدون رن. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- دراكر ب. بت. (1996). *الإدارة المهام -المسؤولية -التطبيقات الجزء الثاني*. مصر: الدار الدولية للنشر و التوزيع.
- درة ع. ا. & .، الصباغ ز. ن. (2008). *إدارة الموارد البشرية "منحى نظمي*. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- رتيمي ا. & .، طبال ل. (s.d.). *المنظمة ونظرية التنظيم*. مجلة التنمية إدارة الموارد البشرية 36-9 ,
- زكي ب. أ. & .، مصطفى م. بك. (1984). *معجم مصطلحات القوى العاملة*. مصر: مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية.
- سوداني أ. (2018). *دروس في إدارة الإبداع و الابتكار*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة، الجزائر.
- صلاح ف. م. (2012). *أساسيات الإدارة*. الأردن: دار المستقبل للنشر و التوزيع.
- طلعت، ا. ل. (2007). *علم اجتماع التنظيم*. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
- عاشور ي. & .، محمود ح. ي. (2002). *مقدمة في بحوث العمليات*. غزة-فلسطين: مطبعة الرنتيسي، الطبعة الأولى.
- عبد الرحيم م. ع. (1998). *التسويق المعاصر، القاهرة، 1988*. مطبعة جامعة القاهرة.
- عبد السلام م. (2013). *الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- علي محمد ع. ا. (2018). *إدارة الابتكار و التطوير للمنظمات الحديثة*. مصر: مكتبة الوفاء القانونية -الاسكندرية.
- فريد ف. ز. (2009). *وظائف الإدارة*. الأردن: دار اليازوري.
- فيصل ب. ع. (2007). *مبادئ و أسس إدارة الأعمال في المنظمات*. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- كنعان رن. (2000). *إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق*. عمان -الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- محسن أ. ا. (2009). *الإدارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار*. مصر: ايتراك للطباعة و النشر .
- محل ذ. س. & .، مداح ر. ع. ا. (2012). *المحاكاة: الأداء الأكثر فاعلية في إتخاذ القرار الإداري (المفهوم، المبرر، النوع، المنهج، لغاتها و برامجياتها*. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية.
- محيريق ف. (2015). *محاضرات في اقتصاد المؤسسة*. (pp. 1-132). الجزائر: جامعة الوادي.
- مرسي م. ج. (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21*. "مصر: الدار الجامعية .
- مرشد أ. س. (1988). *مفهوم الكفاءة و الفعالية في نظرية الإدارة العامة*. مجلة الاقتصاد و الإدارة 194 ,

مسودة, ع. ا. & عساف, ع. ا. (2018). *أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة دليل المدرس و الدارس الممارس*. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

معلا, ن. & توفيق, ر. (2002). *أصول التسويق*. الأردن: الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان.

مهدي, ح. ز. & علي, م. ع. (1996). *إدارة المنظمة 'نظريات وسلوك'*. الأردن: دار مجدلاوي.

ياغي, م. (1994). *مبادئ الإدارة العامة*. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

يونس, ع. ا. (1997). *نظريات التنظيم والإدارة*. الإسكندرية -مصر: المكتب العربي الحديث.