الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA مستغانم

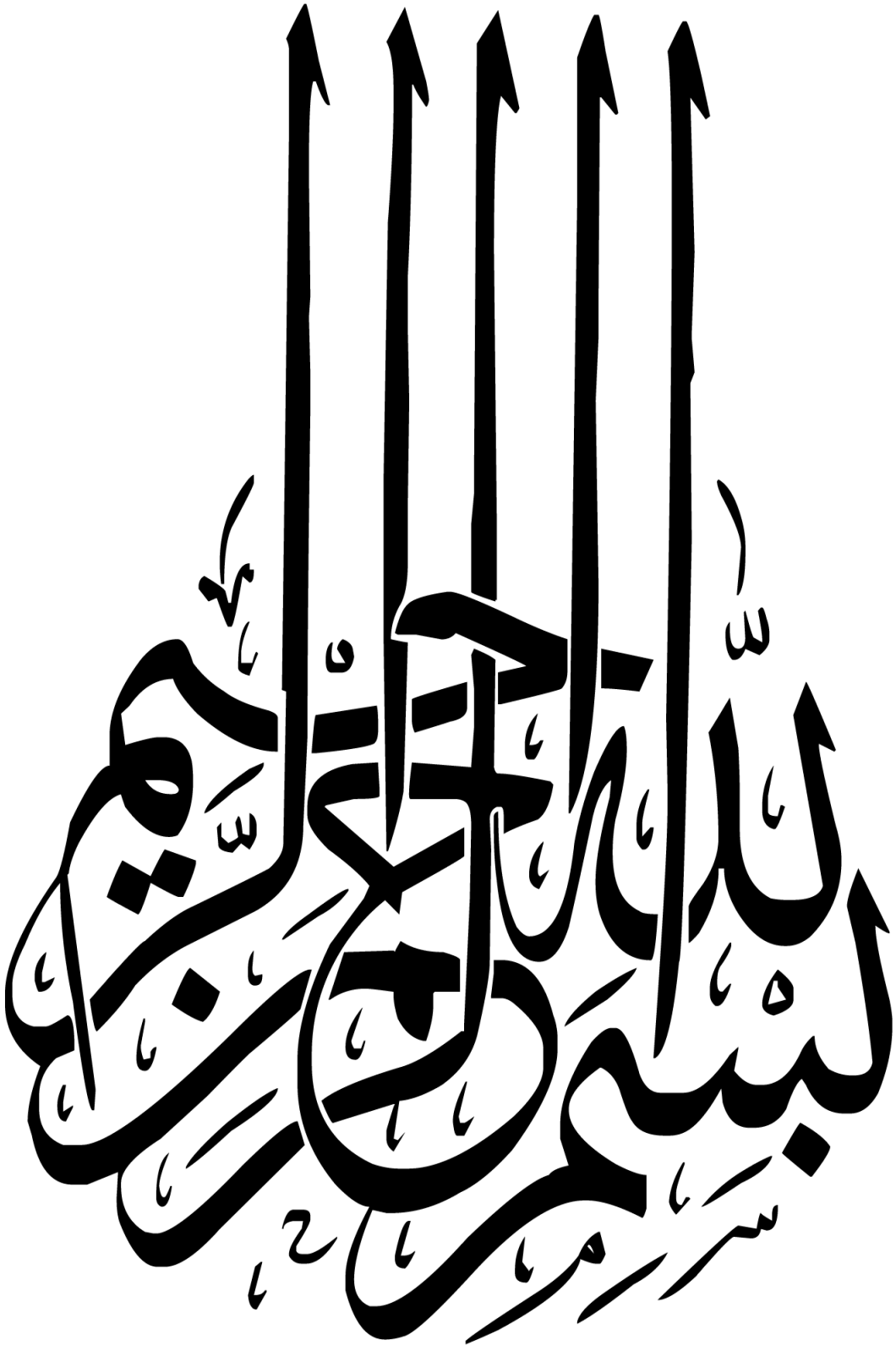
من إعداد الطالب:

بقدور بن عطية إلياس

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
مكاوي محمد الأمين	أستاذ محاضر-أ-	رئيـــسا
بوزيد سفيان	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقـــررا
عريس المختار	أستاذ محاضر-أ-	منـاقشا

السنة الجامعية2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أمي وأبي الغاليان، أهدي لكما هذا البحث؛ فقد كنتما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية. إليكما أهدي هذا الجهد، وهذا البحث، فقد كنتما على الدّوام ملهميَّ، فعلى خطاكما أسير، وبعلمكما أقتدي، أمّي وأبي، أشكركما الشكر الجزيل على ما قدّمتماه لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذا البحث. إلى أسمى آيات العطاء البشريّ، أمي وأبي الغاليين، أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما. إلى هديّتي من الله، والنعمة الكبيرة التي أعيشها، أمي وأبي، إليكما أهدي هذا البحث المتواضع، عسى أن يكون صدقة جارية عنّي وعنكما. إلى من سعيت دومًا لنيل رضاهم، دونًا عن الناس، أهدي هذا البحث، إليكما: أمي وأبي الأعزّ على قلبي. إلى من يؤمنون بك حين يخذلك الجميع، إلى أمي وأبي أهدي هذا البحث، وأشكرهم على ثقتهم دومًا بقدراتي. إلى من ساندوا خطاي المتعثرة: أهدي هذا البحث، إلى رمزَي العطاء والمحبة: أمي وأبي. إلى روحهما أهدي هذا البحث، راجيًا أن يكون حسنة وصدقة عنهما، إليكما أمي وأبي الحاضرين دومًا رغم الغياب. إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح، أهدي هذا البحث إلى أمي وأبي، الذين أغدقوا على الدعوات والرضا.

الفهرس

الفهرس

مقدمة عامة 9
الفصل الأول: التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية 12
المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية 12
المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية 12
الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية 12
الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية 14
المطلب الثاني: انواع واهداف المؤسسات الاقتصادية 15
الفرع الأول: انواع المؤسسة الاقتصادية 15
الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية 16
الفرع الثالث: أبعاد المؤسسة الاقتصادية 16
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية 17
الفرع الأول الهيكل التنظِيميّ 17
الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيميّة 20
الفرع الثالث: أهمّية الهيكل التنظيميّ للهيكل التنظيميّ 22
المبحث الثاني: دور التسيير في المؤسسة الاقتصادية 23
المطلب الأول: التسيير في المؤسسة الاقتصادية 23
مقدمة: 23
الفرع الأول: نبذة تاريخية حول التسيير: 24
الفرع الثاني : مفهوم التسيير : 25
الفرع الثالث: أنواع التسيير 26
الفرع الرابع :مبادئ التسيير 27

المطلب الثاني :التخطيط في المؤسسة الاقتصادية..... 28
الفرع الأول: مفهوم التخطيط:..... 28
الفرع الثاني: عناصر التخطيط ومبادئه..... 29
الفرع الثالث: أهمية التخطيط:..... 30
الفرع الرابع: خطوات التخطيط:..... 30
الفرع الخامس: عوامل نجاح التخطيط: 31
المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي: 32
الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته: 32
الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي: 32
الفرع الثالث: مبررات التخطيط الإستراتيجي: 33
المطلب الثالث: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ومراحله 33
الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي:..... 33
الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي: 35
المطلب الرابع: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية:..... 40
الفرع الأول: مفهوم التنظيم..... 40
الفرع الثاني :عناصر التنظيم: 41
الفرع الثالث :فوائد التنظيم: 42
المطلب الرابع: التنسيق والقيادة في المؤسسة الاقتصادية..... 42
الفرع الأول :مفهوم التنسيق..... 42
الفرع الثاني: أسس التنسيق:..... 42
الفرع الثالث: تعريف القيادة:..... 43
المطلب الثالث: خصائص ومستويات التسيير 43
الفرع الاول: مستويات التسيير 44
الفرع الثاني: خصائص التسيير..... 46
الفرع الثالث: أهداف وأهمية التسيير 48

الفرع الرابع: ماهية المسير و سماته..... 50
المبحث الثالث: أساسيات ومفاهيم عامة حول الرقابة..... 55
المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها..... 56
الفرع الأول: مفهوم الرقابة..... 56
الفرع الثاني: أهمية الرقابة:..... 56
المطلب الثاني: خطوات وأنواع عملية الرقابة 57
الفرع الأول: خطوات عملية الرقابة..... 57
الفرع الثاني: أنواع الرقابة:..... 60
المبحث الثالث: أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية..... 63
المطلب الأول: أهمية التخطيط على المؤسسات الاقتصادية 63
المطلب الثاني: أهمية الرقابة على المؤسسات الاقتصادية 64
خاتمـــــــــة الفصل الثاني..... 65
الفصل الثالث: واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية (UCA) 66
مقدمـــــــــة: 66
المبحث الأول: تقديم مقر التمهن 'إتحاد التعاونيات الفلاحية UCA ': 66
المطلب الأول تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي. 67
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي 67
الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية المنشأة: الموقع الرئيسي للوحدة..... 74
الفرع الثالث: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة حالة التشغيل بالمؤسسة (UCA)..... 75
المطلب الثاني: نمط الاتصال وسياسة المؤسسة..... 76
الفرع الأول: الاتصال الداخلي:..... 76
الفرع الثاني: الاتصال الخارجي: 76
الفرع الثالث: الإعلانات والتخفيضات: 77
المبحث الثاني: آلية التخطيط في مؤسسة UCA 78
المطلب الأول: نمط التخطيط في المؤسسة..... 78

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات والموارد البشرية 79
الفرع الأول: تخطيط المبيعات: 79
الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية: 79
المبحث الثالث: عمليات الرقابة وأنواعها في مؤسسة UCA 80
المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمؤسسة 80
المطلب الثاني: الرقابة الخارجية للمؤسسة 81
الخاتمـــــــــــــة الفصل الثالث: 81
الخاتمة العامـــــــة 82

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل وتمارس فيها نشاطها نظرا للتغير اتق المختلفة التي تمتاز بالتعقد والتداخل فيما بينها والتطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفيا مع الوضع الجديد. ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق التقدم والازدهار، لكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف المؤسسة يتمثل في إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء والاستمرار، مما جعل المؤسسة تسعى إلى إيجاد برامج وأساليب تعمل عمى تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية التي تساعدها على تحقيق أهدافها. وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وتحقيق أهدافها وجب أن تكون لها إدارة جيدة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث تساهم هذه العناصر في تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها واستمرارها وتحسين أدائها، وضمان قدرتها عمى التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها. وقد تناولت هذه الذ راسة وظيفتي التخطيط والرقابة نظر لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فالتخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن المالي بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، والتخطيط هو مفتاح وأساس نجاح الوظائف الأخرى فالإدارة تقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تتضمنها الخطط، وهو تقرير مسبق لما ينبغي عمله وكيف يتم؛ والرقابة تعتبر العين الساهرة التي تحرس على سلامة أموال المؤسسة وتحمي أصولها وموجوداتها، في عملية مستمرة تقوم بمتابعة الأنشطة والبرامج بهدف تقييم أداء المؤسسة والحكم على مدى تحقيق الأهداف منها، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها. وعند احترام الخطط الموضوعة وتطبيقيا وتنفيذها كما هو مطلوب، وعند احترام إجراءات نظام الرقابة تطبيق بشكل جيد ومناسب، تستطيع المؤسسة تقييم أدائيا وخاصة الأداء المالي الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تعبر عن قدرة المؤسسة عمى تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على استغلال مواردنا استغلال أمثل، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى عزيز الأداء الأمثل.

طرح الإشكالية

بناءات عمى ما سبق، تتضح أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسة الاقتصادية، من منطلق معرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة ومن ثم العمل على تحقيق أداء جيد، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة من خلال سؤال جوهري هو: **ما مدى أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية؟**

الأسئلة الفرعية

تتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن حصرها فيما يلي:

- ما هو الإطار المفاهيم المحدد لتخطيط والرقابة؟
- هل تساعد عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات

- إن الإطار المحدد لتخطيط والرقابة يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحوا مبادئهما واستخداماتها.
- عملية تقييم الأداء عملية هامة وفعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة
- تسأهم عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على عمليتي التخطيط والرقابة
- إبراز العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
- إبراز دور التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في ضرورة تطبيق التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية إبراز أهميتهما لتقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

- توافق الموضوع مع التخصص المدروس
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية
- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع إلى المكتبة الجامعية
- الميل الشخصي لمواضيع ذات الصمة بفرع مالية المؤسسة.

منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحميل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق لدراسة النظرية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يمكن من محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي المؤسسة محل الدراسة، وهذا للتعرف أكثر على أهمية ودور تطبيق كل من عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط والرقابة بالذات هي كثيرة وبالأخص في جانبها الاقتصادي، لكن كان صعبا علينا تقديم الدراسات من جميع جوانبها ذلك لان البيانات التي تهتم بهذه الدراسات ليست لها نفس الطبيعة العملية لان الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص وقبل عرض هذه الأبحاث يجب أن تشير إلى أهمية عرض الدراسات السابقة وموقع بحثنا منها.

وقد بذلنا جهود كبيرة لتجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات خاصة في الجانب النظري، حيث أننا لم نحصل إلا على القليل منها أي تلك التي لها صلة بموضوعنا هذا حتى وان كانت هذه الصلة ضعيفة نوعا ما.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي ساعدنا في الإلمام بمختلف جوانب الدراسة النظرية كما استخدمنا المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: التخطيط والرقابة في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن جهة تعمل في النظام الاقتصادي لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن هذه الجهات الشركات والمصانع والمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية والمؤسسات الخاصة والعامة، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق الأرباح والنمو الاقتصادي وتوفير السلع و الخدمات للمستهلكين.
لقد اختلفت آراء الاقتصاديين حول تعريف المؤسسة ، بحيث لكل منها يرتكز على جانب من جوانبها كالهيكل أو العناصر المكونة لها و طبيعة نشاطها و سوف نوضح هذا في جملة من التعاريف :

- يرى الدكتور عمر صخري المؤسس على أنها :"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج".
- تعرف المؤسسة على أنها :"المؤسسة لها صيغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات المحاسبية".

- في هذا التعريف: يمكن اعتبار المؤسسة عميل اقتصادي يقوم بنشاط اقتصادي ذات طابع صناعي أو تبعا لحجم ونوع نشاطه ."رغم كل هذه التعاريف التي تطرقنا لها يكون من الصعب تحديد وإعطاء مفهوم أو تعريف وحيد للمؤسسة و ذلك للأن المؤسسة الاقتصادية شهدت تطور في طريقة تنظيمها و في أشكالها القانونية و كذلك نشاط المؤسسة الاقتصادية و اختلاف الاتجاهات الاقتصادية.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميّز المؤسّسة الاقتصاديّة بصفتها الشكل الرئيسيّ للمؤسّسات بمجموعةٍ من الخصائص، وهي:

- تُعدّ مؤسسةً ذات شخصيّة مُستقلة وقانونيّة؛ إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.
- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أُسّست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القُدرة على تنفيذ الإنتاج.
- تمتلك القُدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويلٍ كافٍ، وتأقلمٍ مع الظروف السياسيّة، واهتمامٍ بالعمالة الكافية؛ ممّا يُساهم في تَعزيز قدرتها على التكيّف مع الظروف المتقلّبة والمتغيّرة.
- تُحدّدُ البرامج وأساليب العمل؛ حيث تسعى كلّ مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على تحقيقها.
- تَهتمُّ بتوفير الموارد الماليّة؛ من أجل استمرار العمليّات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات الماليّة، والقروض، أو تجمع بين كافّة هذه العناصر أو بعض منها وفقاً لظروف المؤسسة.
- تتأقلم مع البيئة المُحيطة بها؛ حتّى تستطيع تنفيذ المَهام الخاصّة بها في أحسن الظروف؛ ففي حال لم تتأقلم مع البيئة فقد تتعرّض عمليّاتها وأهدافها للعرقلة.
- تعدّ وحدةً اقتصاديّة رئيسيّة في المجتمعات؛ بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجيّة، ونمو الدخل الوطنيّ.
- تزول المؤسسة الاقتصاديّة إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميّز بالكفاءة.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: أنواع المؤسسة الاقتصادية

تُقسَم المؤسّسات الاقتصاديّة إلى أنْواعٍ عديدة وِفقاً لأنماطٍ مُعيّنة، ومنها:

المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على طَبيعة مُلكيّتها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- **المؤسسات الخاصة**: هي التي تعود مُلكيتها إلى شخصٍ أو جَماعة من الأفراد.
- **المؤسسات المُختلطة**: هي ذات ملكيّة مُشتركة بين القطاع الخاص والعام.
- **المؤسسات العامة**: هي التي تكون ملكيّتها للدولة، ولا يحقّ أن يتصرف مديروها بها وفقاً لآرائهم الشخصيّة، كما لا يجوز لهم بيعها إلّا بعد حصولهم على مُوافقة الدولة.
- المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على طبيعتها الاقتصاديّة؛ أي وفقاً لنشاطها الاقتصاديّ، وتُقسم إلى خمسة أنواع هي:
  - **المؤسسات الصناعيّة**، وتُصنّف وفقاً للتصنيفات في القطاع الصناعيّ إلى: مؤسسات صناعيّة استخراجيّة (ثقيلة)، مثل مؤسسات الحديد. مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويليّة)، مثل مؤسسات النسيج.
  - **المؤسسات الفلاحيّة**: هي التي تَحرص على زيادة إنتاج الأراضي أو تُساهم باستصلاحها، وتسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المُنتجات، وهي: المنتجات النباتيّة، والمنتجات السمكيّة، والمنتجات الحيوانيّة.
  - **المؤسسات التجاريّة**: هي مؤسسات تهتمّ بالنشاطات الخاصّة في التجارة. المؤسسات الماليّة: هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة عليها المصارف، ومؤسسات التأمين.
  - **مؤسسات الخدمات**: هي مؤسّسات تُقدم خدمات مُحدّدة، مثل: المؤسسات الجامعيّة، ومؤسسات النقل. المؤسّسات الاقتصاديّة بناءً على عدد عُمالها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- **المؤسسات الصغيرة:** هي مؤسسات يصل عدد موظّفيها إلى أقلّ من 50 موظفاً.
- **المؤسسات الكبيرة:** هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 50 موظفاً. المؤسسات **الضخمة:** هي مؤسسات يصل عدد موظّفيها إلى أكثر من 500 موظف.
- **المؤسسات العملاقة:** هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 10000 موظف.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تهتمّ كافة المؤسّسات الاقتصاديّة بتحقيق أهدافٍ تتوافَق مع طبيعة النشاط الخاص بها، وفيما يأتي مجموعةٌ من الأهداف ومنها:

الأهداف الاقتصاديّة: هي السعي إلى تحقيق الأرباح، والاستجابة للرّغبات الخاصّة بالعملاء، والاهتمام بعقلنة الإنتاج.

الأهداف الاجتماعيّة: هي ضمانُ تحقيق مُستوىً مقبول من الرواتب والأجور، والمُساهمة في تحسين مُستويات المعيشة للموظّفين والعُمال، والحرص على تماسك وتنظيم الموظفين، وتوفير التأمينات المُناسبة لهم.

الأهداف الثقافيّة: هي تَوفير كافّة الوسائل الثقافيّة والترفيهيّة للموظّفين، والحرص على توفير التدريب للمُبتدئين منهم.

الأهداف التكنولوجيّة: هي الاهتمام بالتطوير والأبحاث، واستخدام وسائل الإعلام من أجل تقليل التكاليف وربح الوقت، والحُصول على المعلومات الموثوقة والدقيقة.

الفرع الثالث: أبعاد المؤسسة الاقتصادية

يَعتمد وجود المؤسّسة الاقتصاديّة على مجموعة من الأبعاد، وهي

-**البُعد الاقتصاديّ**: هو المهمّة الأساسيّة والأولى للمؤسّسة الاقتصاديّة؛ إذ يجب أن تَحرص على إنتاج الخدمات، والمُنتجات بالاعتماد على العناصر الإنتاجيّة التي لا تتشابه معاً في الوظيفة أو فترة الحياة.

- **البُعد الماليّ**: هو حصول المؤسسة على الوسائل الإنتاجيّة؛ من خلال الاعتماد على الموارد الماليّة التي يُوفّرها المالكون، ولكن قد لا تكون هذه الموارد كافيةً ممّا يدفع المؤسسة للحصول على القروض أو الأصول الماليّة؛ عن طريق مَصدرين هما:

- العوائد الماليّة للمالكين، وتتمثّل في الأموال الخاصّة بالمساهمين، والأموال الناتجة عن الأرباح الماليّة غير الموزّعة. العوائد الماليّة من الأفراد الذين يُقدمون الأموال على شكل ديون، وتُقسم إلى الآتي:

- ديون قصيرة الأجل تُستحق خلال عام واحد.
- ديون طويلة ومتوسّطة الأجل تسترد خلال أكثر من عام واحد.

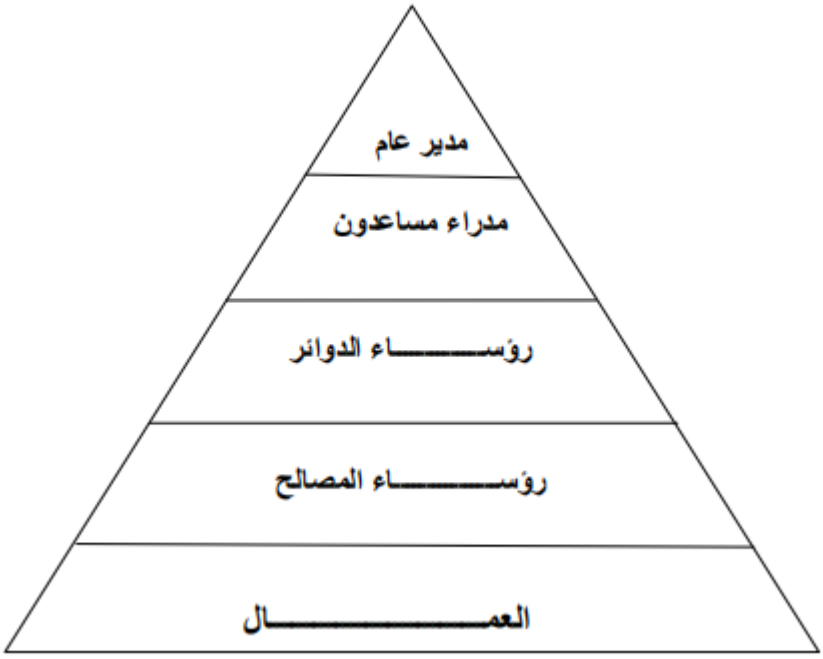
-**البُعد الإنسانيّ**: هو عبارة عن العُنصر البشريّ الذي يحتلّ مكانةً مُهمّةً في تَحقيق نجاح المؤسسة الاقتصاديّة؛ إذ يعتمد على توفير المهارات المهنيّة والتقنيّة ممّا يُساهم في وجود أشخاص أصحاب كفاءة في مجال عمل المؤسسة التي تسعى إلى الاستثمار فيه، كما تكون لهؤلاء الأشخاص نظرة مُستقبليّة تساعدهم على تقدير المخاطر، والمشاكل التي قد تُواجهها المؤسسة؛ ممّا يساهم في تفاديها وتقليلها.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية:

الفرع الأول الهيكل التنظِيميّ

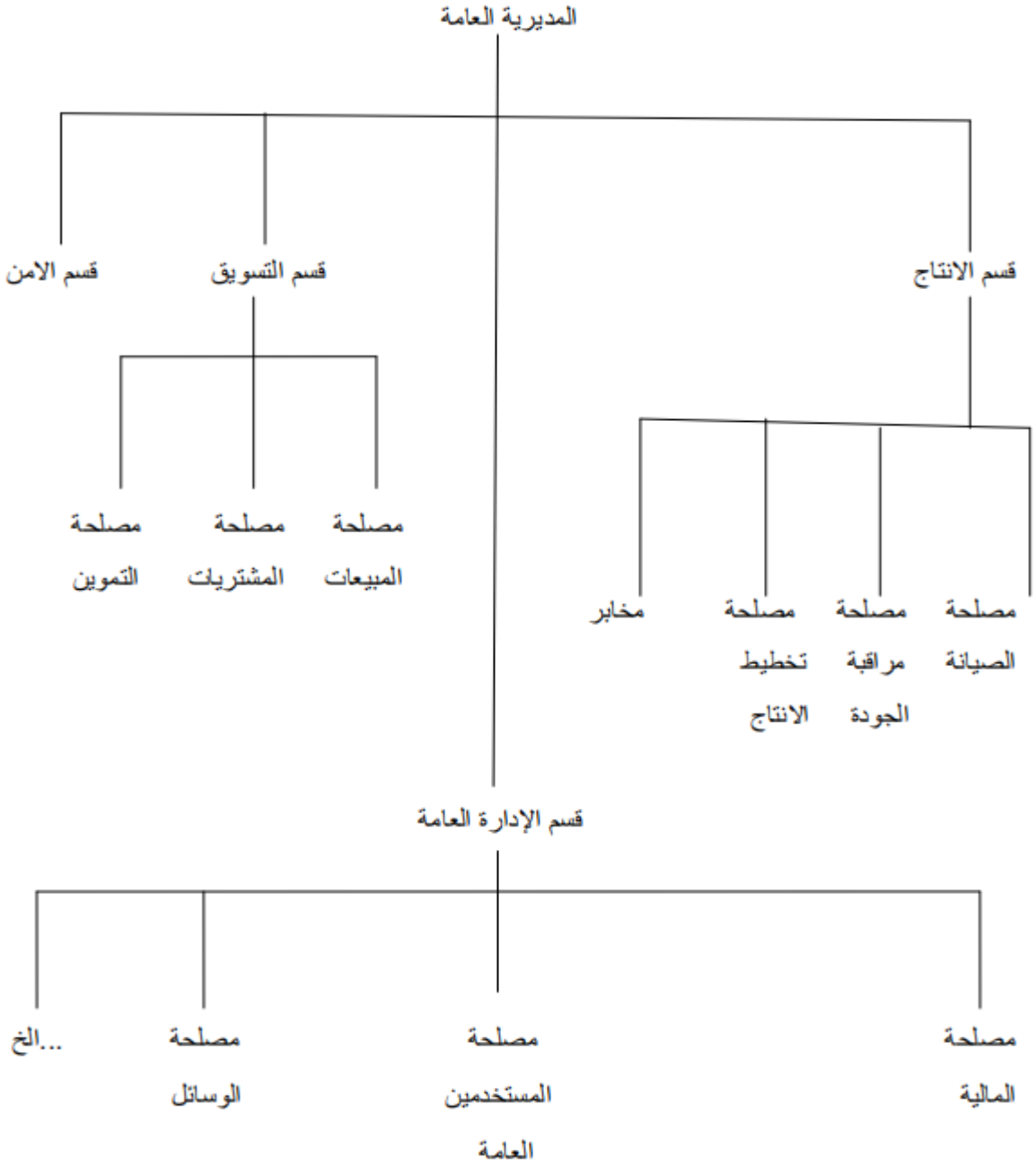
يُعرَّف الهيكل التنظيم بأنَّه: مُخطَّط يُوضِّح خطوط السلطة والحقوق، والواجبات للمُنظَّمة، والعاملين فيها، وينبثق الهيكل التنظيميّ من أهداف، واستراتيجيّات المُنظَّمة وعرَّفه آخرون بأنَّه: مجموعة من المهمَّات، والعمليّات، والاتّصالات التي يتمّ من خلالها رَبْط العناصر، والمجموعات المُختلفة لعمل ما، ويتمّ من خلاله مُمارَسة الإدارة لوظائفها؛ بحيث يُوضِّح الأقسام الإداريّة، والواحدة التي تتشكَّل منها المُنظَّمة، عِلماً بأنَّه يترتَّب على مُستويات، ويُمثِّل شكل الهَرَم، وترتبط المُستويات بخطوط السُّلطة، وتتدفَّق التعليمات،

والأوامر من خلاله، بالإضافة إلى تحديد كيفيّة وَضْع الأدوار، والمسؤوليّات، والسُّلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفُّق المعلومات بين المُستويات الإداريّة المُختلِفة.



المصدر 1 :عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المصبوعات الجامعية، الجزائر، ط2007 ،5، ص34.

إضافة إلى الشكل السابق يوجد هياكل أخرى للمؤسسة نذكر بعضها في الأشكال التالية:



المصدر 2 :عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص35

الفرع الثاني: أنواع الهياكل التنظيميّة

تخلفت الهياكل التنظيميّة الموجودة في المُؤسَّسات تبعاً لأهداف المُؤسَّسة، وسُلَّم الرواتب، وتقسيم العمل ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيميّة ما يأتي:

1. الهيكل التنظيميّ الوظيفي

ويُعرَف أيضاً بالهيكل التنظيميّ البيروقراطيّ؛ حيث يكون كلّ مُوظَّف في المُؤسَّسة مُخصَّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤوليّاته واضحة؛ فالهيكل التنظيميّ الوظيفيّ يتمّ تحديده وِفقاً للتخصُّص، ويتمّ تقسيم المُؤسَّسة إلى أقسام، مثلاً: قِسم المبيعات، وقِسم المحاسبة، وقِسم خدمة العُملاء، ومن الجدير بالذكر أنَّ للهيكل التنظيميّ الوظيفيّ ميّزات، وعُيوب عِدَّة، تُقسَم على النحو الآتي:

مميزات الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ:

وجود مبدأ التخصُّصيّة في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتَوفُّر خُبراء، ومُختصِّين في المجالات كلّها. تسهيل عمليّة الرقابة، والإشراف على الدوائر، والأقسام داخل المُنظَّمة. المُساهمة في حَلّ قضايا المُنظَّمة، وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداريّ، وتوفير المُساعَدات الإداريّة، والفنيّة له. إمكانيّة تدريب المُوظَّفين على تأدية المهمَّات، والأعمال، بالإضافة إلى تمكين المُشرفين من الرقابة على الأعمال.

عُيوب الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ:

صُعوبة تواصُل الأقسام مع بعضها البعض من خلال الهيكل التنظيميّ الوظيفيّ. الغموض في تحديد السُّلطات، والمسؤوليّات، وبالتالي ينتج عنه تَهرُّب الأفراد من المسؤوليّات؛ وذلك بسبب الازدواجيّة بالإشراف بين الفنيّين، والتنفيذيّين. الفوضى الإداريّة الناشئة عن عدم المقدرة على تطبيق النظام في المُستويات الدُّنيا من التنظيم. الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ تكون السُّلطة في الهيكل التنظيميّ التنفيذيّ مَركزيّة؛ أي أنَّ السُّلطة تقتصِر على أعلى هرم المُنظَّمة، ويكون هناك رئيس واحد في أعلى قِمَّة المُنظَّمة، وتقتصِر

عليه مهمَّة اتّخاذ القرارة، والأوامر، عِلماً بأنَّ خطوط السُّلطة في الهيكل التنفيذيّ تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكلٍ مُستقيم؛ فتتدفَّق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتميَّز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة، إلّا أنَّه تُوجَد بعض العُيوب فيه، وتتمثَّل في النقاط الآتية: الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات. الاحتياج إلى التخصُّصيّة في العمل، والفَصْل بين الوَظائف الإداريّة، والفنيّة. تحمُّل المَسؤولين في المُستويات العُليا مسؤوليّات تفوق طاقاتهم؛ فهم يتولُّون المسائل الإداريّة، والفنيّة معاً.

2. الهيكل التنظيميّ الاستشاريّ

يدمج بين نوعَين من الهياكل؛ فيتضمَّن الهيكل التنفيذيّ، والهيكل الوظيفيّ، وتكون السُّلطة فيه سُلطة مَركزيّة مُوحَّدة، كالهيكل التنفيذيّ، ويُستفاد فيه من مبدأ التخصُّصيّة في العمل، إضافة إلى وجود الخُبراء، والمُختصِّين الذين يُقدِّمون المُساعدة، والمَشورة للرؤساء، والإداريّين في العمل، وفيما يأتي ذكرٌ لمزايا، وعيوب الهيكل التنظيميّ الاستشاريّ:

مزايا الهيكل التنظيميّ الاستشاريّ:

اشتماله على مبدأ التخصُّصية في العمل. مُساعدة الخُبراء، والفنيّين للرؤساء الإداريّين، ممَّا يُؤدّي إلى تمكين الرؤساء. توفير معلومات تُساعد على اتّخاذ القرار. تنمية، وزيادة خبرات الإداريّين المُخوَّلين بالسُّلطة الإداريّة. عُيوب الهيكل التنظيميّ الاستشاريّ: الصراع بين الإداريّين، والفنيّين في المُنظَّمة؛ وذلك نتيجة لزيادة الاحتكاك فيما بينهم. رغبة الفنيّين في مُمارَسة السُّلطة التنفيذيّة؛ ممّا ينتج عنه ازدواجية في السُّلطات، وعدم المقدرة على تتبُّعها.

3. الهيكل التنظيميّ الشبكيّ

يتمثَّل الهيكل التنظيميّ الشبكيّ بإشراف مجموعة صغيرة من المُدراء التنفيذيّين على الأعمال التي يتمّ إنجازها داخل المُنظَّمة، وتنسيق علاقات مُحدَّدة مع مُنظَّمات أُخرى تتولَّى عمليّات أُخرى، كالإنتاج،

والنقل، والتسويق، وغيرها، أمّا ميّزات، وعيوب الهيكل التنظيميّ الشبكيّ فهي على النحو الآتي: [٢] ميّزات الهيكل التنظيميّ الشبكيّ: إمكانيّة استخدام مَوارِد خارجيّة من خارج المُنظَّمة، قد تكون المُنظَّمة بحاجتها في عمليّاتها، كالموادّ الخام. المُساهمة في تحسين الجودة من خلال اللجوء إلى خُبراء مُختصِّين في هذا المجال. عيوب الهيكل التنظيميّ الشبكيّ: الافتقار إلى الرقابة المُباشرة؛ وذلك بسبب عدم مقدرة الإدارة العُليا على السيطرة بشكلٍ مُباشر على العمليّات داخل المُنظَّمة. زيادة درجة المخاطرة على أعمال المُنظَّمة؛ بسبب إمكانيّة عدم التزام المُتعاقدين بإنجاز المُتَّفق عليه بين الطرفَين.

الفرع الثالث: أهمّية الهيكل التنظيميّ للهيكل التنظيميّ

أهمّية كبيرة، تتلخَّص فيما يأتي: يُساعد الهيكل التنظيميّ المُنظَّمة على النُّموّ، والعمل؛ وذلك بسبب الوضوح، والتركيز. يُنظِّم الهيكل التنظيميّ التدفُّق للقيادة، والسُّلطة؛ فكلّ فرد في المُنظَّمة لديه تصوُّر واضح عن واجباته، وعن مُشرفيه، وعن المسؤول المُختصّ بتقديم التقارير. يُساعد الهيكل التنظيميّ المُنظَّمة على التحليل، والفَهْم الصحيح لعملها، ومعرفة الوَضْع الراهن لها. يُرتِّب الهيكل التنظيميّ العلاقات في المُنظَّمة. يُساعد الهيكل التنظيميّ المُنظَّمة على الوصُول إلى أهدافها، فيُنظَر له على أنَّه إحدى أهمّ الأدوات الإداريّة في المُنظَّمة. يُساهم الهيكل التنظيميّ في توضيح الأقسام، والمُستويات الإداريّة، والدوائر، والشعب، والمسؤوليّات المُوكَّلة لكلّ منهم. يُعَدُّ الهيكل التنظيميّ وسيلة توضيحيّة تُساعد على دراسة تاريخ المُنظَّمة، وتطوُّرها الوظيفيّ خلال فترات زمنيّة مُعيَّنة. يُساعد الهيكل التنظيميّ المُنظَّمة في الكَشْف عن الأخطاء الموجودة في التنظيم، ومُعالجتها، وذلك من خلال كَشْف العلاقات غير الصحيحة، والازدواجيّة في المهمَّات. يُساهم الهيكل التنظيميّ في تدريب المُوظَّفين الجُدد الذين يلتحقون بالمُؤسَّسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المُنظَّمة لهم، وبيان موقعهم في المُنظَّمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسيهم، والأفراد الذين سيتمّ التواصُل معهم.

المبحث الثاني: دور التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: التسيير في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسـييير، أهي علم أم فن أو علم وفن معا. فالتسـيير علم يعني أنه يعتمد على الأسـلوب العلمي عند ملاحظة المشـكلات التسـييرية وتحليلها وتفسـيرها والتوصـل إلى نتائج يمكن تعميمها. والتسـيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسـة عمله، وتعامله مع العنصـر البشـري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه. ففن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة. بينما إذا كان التسيير علم وفن في أن واحد فالمسـير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسـييرية بالإضـافة إلى الخبرة العملية التي لأغنى عنها .حتى تستطيع المؤسسـة القيام بأدوارها من خلال جهازها التسييري لابد من النظر إليها على أساس أنها نظام حركي مفتوح. فهي تتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة سواء كانت سياسية، اقتصادية أو غيرها أي ما يعرف بمتغيرات المحيط، لذا فالمسيرون يهتمون بالنظام المفتوح الذي يأخذ بعين الاعتبار الوسـط الـذي تـعـمـل فـيـه الـمـؤسـسـة" من الشكل يتضح أن العوامل المحيطة من أهم العناصـر المكونة لنظام التسيير، فمن جهة توجد المدخلات أي الموارد المتاحة للمؤسـسـة من مواد أولية، موارد مالية وبشـرية ورؤوس أموال، وذلك لإنجاز المهام الضـرورية للمؤسسـة من خلال المسيرين الذين يقومون بتخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة هذه الموارد. ومن جهة أخرى هناك المخرجات المتمثلة في المنتجات أو الأهداف المراد تحقيقها من طرف المسـيرين. وبهذا يمكن القول بأن التسيير نظام مفتوح يمكن من خلاله الحصول على فوائض لقدرة نظام التسيير على التأقلم ومسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط، وكذا قدرته على توجيه الجهود نحو تحقيق غايات المؤسسة.

الفرع الأول: نبذة تاريخية حول التسيير:

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه فقد أخذ بالظهور بصورة معينة و بدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل على تحقيقها. فالتاريخ اليوناني القديم و كذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية و خاصة في مجالات القضاء و عمليات الحكومة و تنظيم الجيش .و مع تطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15و انتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطورا لمفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبون إدارة الأعمال و القواعد المالية في البنوك، و قد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال –أدام سميث –أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة و التنظيم، و استمرت هذه المحاولات بأعمال– تايلور – (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل و تنظيمه أعمال–فأجول – (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة و تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها. وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي و الاجتماعي و التقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع و انطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

الفرع الثاني: مفهوم التسيير:

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

- ❖ التسيير مجموعة من الآليات أو المكانيات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها .

- ❖ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات.

- ❖ تعرفه الموسوعة الاجتماعية «Encyclopedia of the social science أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معًا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة .»
- ❖ تعرف الإدارة على أنها عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، مزجها وتوحيدها وتحويها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها .

- ❖ عرفه تايلورTaylor بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية .

- ❖ التسيير هو تلك المجموعة منم العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .

❖ يعرف بيرسون وبولمان Petersen et Plowmanالإدارة بأنها أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة .

❖ كجمول وكجمول الصغيرJr Ds Kimball et Ds Kimball بصدد كلامهما عن إدارة المنشأة الصناعية يعرفان الإدارة كما يلي» تشمل الإدارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها ووضع كل سياساتها الرئيسية، وتوفير كل المعدات الضرورية ورسم الشكل العام للتنظيم الذي تستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسي .

❖ يقول جون مي John Me بأن التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

❖ عرف رالف دافيد Ralph Davis الإدارة على أنها عمل القيادة التنفيذية .

❖ من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريفًا واحدًا وهو :التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت وبأقل كلفة

.

الفرع الثالث: أنواع التسيير

1. **التسيير العملي:** يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير أنّ فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية .وباختصار نستطيع أن نقول إنّ التسيير العملي يمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

2. **التسيير الاستراتيجي:** إنّ التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أنّ هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام

أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم ...الخ. وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج أنّ كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق وهذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.

الفرع الرابع :مبادئ التسيير

يعرف المبدأ بأنه "تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشد للفكر أو التصرف" ومبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقع حدوثها وتتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية وتتمثل فيما يلي:

- **السلطة**: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم.
- **الانضباط**: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.
- **وحدة الرئاسة**: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيسا واحد لان تلقي الأوامر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
- **وحدة التوجيه**: إنّ مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة المدير واحد لتفادي ازدواجية السياسة والإجراءات.
- **لأولوية لمصلحة المؤسسة:** من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.
- **عالة العوائد:** إنّ عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
- **المركزية:** إنّ تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية، والمشكلة هي تحديد درجة المركزية لكل حالة.
- **تدرج السلطة:** إنّ خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- **الترتيب:** إنّ وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة في الفرد المناسب في المكان المناسب.

- **المساواة:** إنّ الرؤساء يجب أنّ يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل والمساواة وإنّ تسود روح الصداقة بينهم.
- **الاستقرار:** إنّ ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة.
- **المبادرة:** يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع وتنفيذ خططهم.
- **التعاون:** إنّ تنمية روح التعاون تحقق وجدة المؤسسة.

يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية وعلى أسس وقواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم والتوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات متراكمة ومعارف متصلة وممارسات متعددة وتنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة وفعالية في إطار الأهداف المتغيرة والطموحات المتنامية والمتجددة باستمرار:.

المطلب الثاني :التخطيط في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحًا شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددون هناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الأخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم به الشخص وإن انتقلنا إلى تعريف التخطيط نجد عدة تعاريف نذكر منها:

- التخطيط من أكثر المصطلحات استعمالا في وقتنا الحالي، وهو من مميزات العصر، فالتخطيط عبارة عن التكهن بالمستقل والإعداد له واتخاذ العدة لمواجهته، والتخطيط عملية نقوم بها لتسيير الحقائق التي يتضمنها موقف من المواقف، وتحديد العمل الذي يتخذ على ضوء هذه الحقائق مع تفصيل الخطوات التي تتبع في إطار المهام الموكلة لمنشأة من المنشآت لتحقيق الأهداف المرسومة .

- التخطيط هو التقرير سلفا بما يجب عمله، كيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به .

- يقول هنري فأجول: أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

الفرع الثاني: عناصر التخطيط ومبادئه

البد على إدارة المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار عددا من العناصر قبل القيام بوضع خططها، حتى تكون النتائج مقاربة للواقع، وللتخطيط مبادئ مختلفة يتميز بها كمبدأ السرية، مبدأ فعالية التخطيط، مبدأ استمرارية التخطيط...وغيرها.

1. عناصر التخطيط

إن التخطيط الناجح البد أن يتضمن العناصر التالية:

- معرفة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها معرفة دقيقة، وبدون هذه المعرفة تكون عملية التخطيط عملية عبثية وقفزة في المجهول.

- معرفة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي لها تأثير على الإنتاج وجمع المعلومات عنها وتحليلها.

1 - التوقيت الجيد لوضع الخطة والانتهاء منها، بعد إقرارها، والبدء في عملية التنفيذ، فالتوقيت الجيد عنصر هام في العملية التخطيطية.

- المتابعة للتأكد من أن التنفيذ يسري وفقا للتخطيط، ولتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تظهر أثناء التنفيذ.

2 - التنبؤ بالمستقبل: فالتنبؤ بالمستقبل نشاط إنساني يخص المستقبل ويقصد به محاولة استكشاف الاتجاهات الغالبة في تطور الأحداث، أي الكشف على مجموعة من الافتراضات التي يغلب حدوثها في المستقبل.

والتنبؤ سكون كذلك لجهة حاجة المستهلكين من السلع التي تنتجها المنظمة والتطور التكنولوجي، مما يفرض أن يكون التخطيط مرنا ووجود بدائل الاختيار أحدهما، أي اتخاذ القرار.

- تحديد الإمكانيات المتاحة فعال، وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة للمؤسسة.

2. مبادئ التخطيط:

يجب أن يتوفر للتخطيط بعض المبادئ العامة لكي يكون جيدا وفعال بالنسبة للمؤسسة ومن هذه المبادئ ما يلي:

- الإسهام في تحقيق الأهداف.

- أولوية التخطيط.

- استمرارية التخطيط.

الفرع الثالث: أهمية التخطيط:

- ✓ يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يوحيه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.
- ✓ تركيز الانتباه على الأغراض: نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة فمجرد القيام بالتخطيط يؤدي على تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
- ✓ اكتساب التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

الفرع الرابع: خطوات التخطيط:

إن القائم بعملية التخطيط يعتمد على الكثير من الاعتبارات منها الأخذ بعين الاعتبار مميزات وخصائص المنشأة، رغبات أعضاء الإدارة العليا، الظروف المعينة خارج المنشأة والتي تؤثر على عملياتها، فعملية التخطيط ليست سهلة فحسب، وبالتالي على المخطط أن يتبع أسسًا سليمة ومدروسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
2. توضيح سمات العملية.
3. توفير و جمع المعلومات و الأرقام اللازمة لذلك.
4. تحليل المعلومات و ترتيبها.
5. مراعاة التسلسل في حلقات التخطيط.
6. تعيين المراحل الزمنية لكل مرحلة من مراحل العملية.
7. مواعيد التنفيذ وبرامجه.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التخطيط عبارة عن مبدأ أساسي يرسم حالة المؤسسة في المستقبل، ويهم الأشخاص، المؤسسات، الدولة، وأن أي مؤسسة تتجاهل هذا المبدأ لا يتصور أنها ستحقق الأداء الجيد وبدونه لا يكون التنظيم المناسب، لأن هذا الأخير عبارة عن إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود ومن أجل هذا نرى أن المخططين يأخذون حذرهم ويحتاطون جدا في مخططاتهم ويحدد فأجول شروطاً معينة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة وهي أربعة: الوحدة، الاستمرارية، المرونة والدقة.

الفرع الخامس: عوامل نجاح التخطيط:

من بين عوامل نجاح التخطيط نذكر ما يلي:

- التقدير الواقعي للإمكانيات والموارد: إن وضع الخطط العامة، بما تحتويه من أهداف وبرامج، لا يمكن أن يغفل عن الإمكانيات والموارد والقدرات المتوفرة، فهذه الإمكانيات والموارد هي التي تحدد إلى حد كبير ما يمكن تحقيقه من أهداف وطموحات، فكلما كانت هذه الأهداف والطموحات

متناسبة ومتلائمة مع القدرات والإمكانيات والموارد، يمكن تحقيقها بنجاح، فالأساس العلمي والواقعي لعملية التخطيط، يقوم على حصر هذه الإمكانيات والموارد بشكل دقيق. [1]

- كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم على تنفيذ الخطة: قد تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة، ومن الممكن -
- تحقيقها أي أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية، فمن الضروري العناية
- بالعنصر البشري الذي يقع عليه عبأ تنفيذ الخطة، وإعداد هذا العنصر البشري إعدادا علميا وفنيا.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يساعد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في كيفية التكيف مع البيئة والسوق، ويرتكز على تلك التصرفات القوية الخاصة بتحقيق الأهداف، ويساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبرراته:

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الوظيفة التي تقوم بذلك، بحيث يزودها بمختلف القرارات سواء كانت قرارات مستقبلية كانت أو حاضرة.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو ليس تنبؤ: فالتنبؤ هو إمداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمتتبع للتغيرات التي تحدث والظروف البيئية السياسية والاجتماعية والاقتصادية...وغيرها فهي تتطور بشكل كبير ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.

هو ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط: إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار، والابتكار والإبداع، والتعمق في شخصية المنظمة، وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبعد عن الأساليب الكمية في التخطيط والتنبؤ.

---

[1] - عبد الأمير عبد العظيم العكيلي، مبادئ الإدارة العامة، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، ط 1 ، 1996 ، ص 194

هو ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها قد تؤثر في مصير المنظمة. [2]

"كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر لأولويات مقررة" [3].

الفرع الثالث: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن النظر إلى مبررات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحليل أثر العوامل التالية:

- يؤدي تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة وتعاظم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات، وتزايد وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار، إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط لكل عنصر من عناصر الاستراتيجية العامة للمؤسسات.

المطلب الثالث: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ومراحله

للتخطيط الاستراتيجي مسؤوليات عديدة، فهو يوضح للمؤسسة الفرص المتاحة لها ومن خلاله تستطيع المؤسسة تجنب التهديدات مرورا بمراحل خاصة.

الفرع الأول: مسؤولية التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي يختص بالأهداف الجوهرية للمنظمات والاستراتيجيات المؤدية إلى بلوغ هذه الأهداف، فمن الطبيعي أن يعهد إلى رجال الإدارة العليا لان رجالها يشغلون مواقع تمكنهم من القيام أولا

---

2 - أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 25 - 26

3 - محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، ط 4 ، 2009 ، ص 19 .

بتحقيق والربط بين المنظمات والبيئة التي تعمل فيها، وذلك برصد ومتابعة التغيرات والاستفادة مما تقدمه من فرص تجارية أو صناعية أو خدمية، وكذلك اتخاذ القرارات التي تستطيع بها تجنب التهديدات.

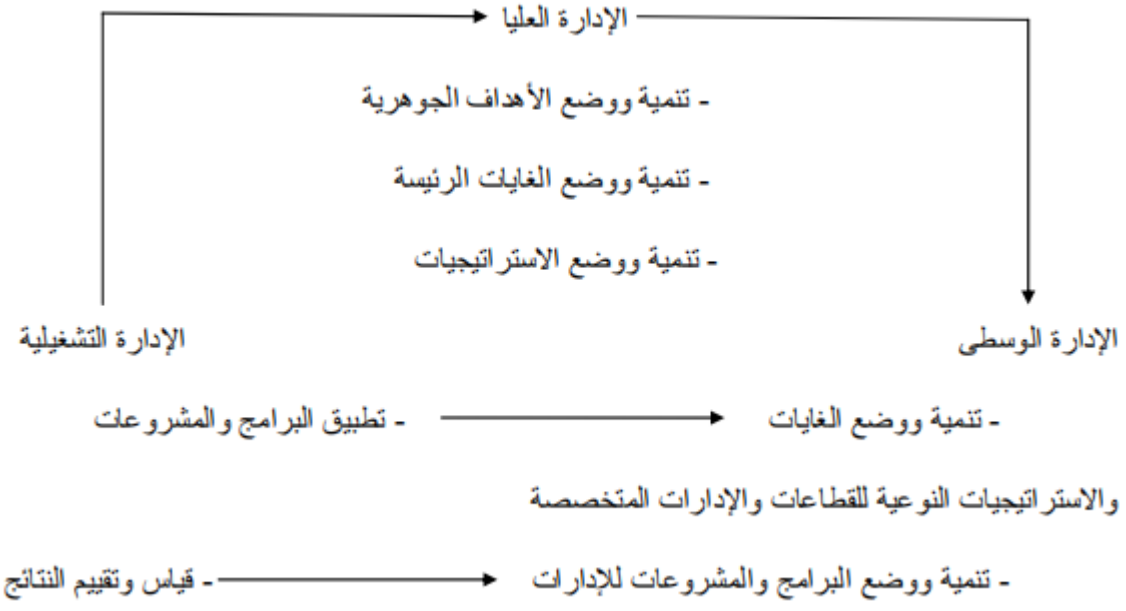
إن رجال الإدارة العليا يستطيعون بما يتوافر لهم من سلطات وإمكانيات وقدرات تقييم المراكز النسبية للمنظمات التي يعملون فيها والتعرف على مواطن القوة والضعف في الإدارات المتخصصة التي تتكون منها.

أما المهمة الرئيسة للمخططين الاستراتيجيين هي تحديد الغايات والأهداف الجوهرية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وذلك بتحقيق التوافق بين ما تم اكتشافه من فرص أثناء عملية الرصد والمتابعة للتغيرات البيئية، وبين موطن القوة والضعف التي تتواجد في المنظمة والتي يتم استخلاصها من عملية التقييم للأجزاء والأدوات التي تتكون منها.

رغم أن رجال الإدارة العليا يتحملون المسؤولية الكاملة عن مثل هذا العمل، إلا أن هناك مسؤوليات تتحملها كل من المستويات الوسطى والتشغيلية.

ويظهر الشكل التالي مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي موزعة على المستويات التنظيمية الثلاثة:

شكل رقم 02 مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: علي الشرقاوي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، ط 3، 2002، ص 232.

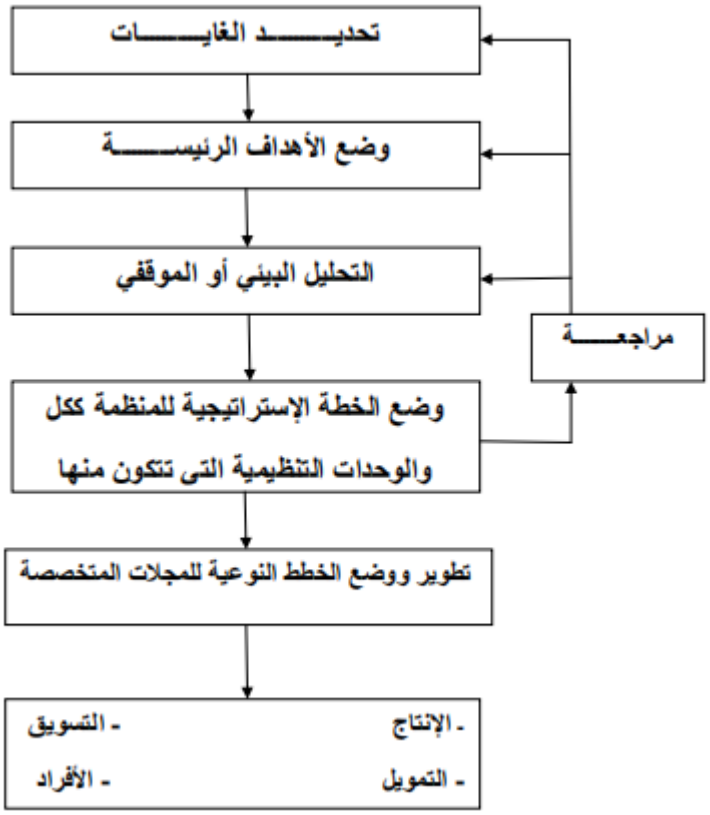
كما هو موضح في الشكل فان مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي توزع على الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية [4].

الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات يمر بها لتحقيق الأهداف. إن الهدف النهائي للمخطط الاستراتيجي هو القيام بتحديد بلورة الغايات العامة، والأهداف الرئيسة، والاستراتيجيات الشاملة التي تتكون منها الخطط الاستراتيجية ولكي يحقق هذا الهدف عليه القيام بعدد من المراحل وخطوات تشكل في مجموعتها عملية التخطيط الاستراتيجي. وتختلف المنظمات في المناهج أو الطرق أو الخطوات التي

4 - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 5، 2007، ص

تتبعها في القيام بهذه العملية والتي تظهر في الشكل التالي:



شكل رقم 03 مراحل التخطيط الاستراتيجي

ومن الشكل يظهر أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون من:

- تحديد الغايات العامة
- وضع الأهداف الرئيسة
- القيام بتحليل البيئة أو الظروف أو المواقف المحيطة
- تطوير الاستراتيجيات
- وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية التي تتكون منها
- تطوير وود ضع الخطط النوعية للمجالات المتخصصة.

1. **الغايات العامة أو الرسالة:**

إن الخطوات الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحديد بلورة الغايات العامة للمنظمة والتي تعبر عن رسالتها في ميدان النشاط المعين [5].

والرسالة هي ببساطة تحديد كيف ستقوم المؤسسة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية حيث يتم تحديد النشاط والعملاء، والوسائل التي يمكن استخدامها في توليد القيم لكسب الأعمال والاحتفاظ بالسوق [6].

ويمكن تعريف الرسالة أيضا هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فرسالة المنظمة هي تلك التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة، وتحدد أيضا ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة، أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. إن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تتحدد بناءات على تقدير الإدارة العليا للمنظمة، ولكن بصفة عامة لا ينبغي أن تكون هذه الرسالة ضيقة ومحدودة وللغاية، ففي الحالة الأولى يؤدي ذلك إلى تحديد لقدرة المنظمة على تعديل رسالتها وفقا لأي تغيير في عناصر البيئة الفنية، أو الاجتماعية، أو القانونية...إلخ، كذلك أن وضع الرسالة بالصورة الثانية معناها أن المنظمة لن تستطيع تحقيقها نظرا لأن هذه الرسالة قد تفوق قدرات المنظمة. 3

الرسالة هي الغرض أو السبب في وجود المنظمة

لماذا أنشئت؟

وتشمل الرسالة بعض أو كل العناصر التالية وهي:

---

5 جية في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلد ونية للنشر

6.2002 أحمد، تقنيات المحاس به العاهة في المؤسسة، دوان المطبوعات أجزاعيه، الجزار،

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل به، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تنفذ بها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها [7] .

إن تعريف الغايات العامة أو الرسالة للمنظمة يتطلب قدرا كبيرا من التفكير والدراسة، إذ يجب أن يتم ذلك في ضوء عدد من الاعتبارات هي:

- المواقف البيئية المميزات الخاصة الميادين المرتقبة.
- إن الاعتبار الأول هو القيام بالتنبؤ بالظروف والمواقف التي ستكون عليها حالة القطاعات المختلفة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- أما الاعتبار الثاني فان الميزات الخاصة بالمنظمة هي تلك العوامل التي تعطيها مزايا تتفوق بها على المنظمات المشابهة والتي تعمل معها في نفس الميدان وتتشابه معها في نفس الظروف، وهي تشير بإيجاز إلى ما يمكن أن تنفرد به المنظمة في واحد أو أكثر من المجالات التالية:

المجـــــــال	مثـــــال
الإدارة	قيادة إدارية مؤثرة
الأفراد	خبيرة ومدربة
التمويل	وفرة في مصادر التمويل
الموقع	القرب من مصادر الطلب
التسويق	علامة مميزة للسلعة
السلعة	ابتكار مميز يحكمه القانون
التوزيع	شبكة فعالة للتوزيع

جدول رقم 01 المميزات التي تنفرد بها المؤسسة

محمود فرهد الصحن: " بادئ الإدارة " الدار الجامعية. ص – 339 - 338 الإسكندرية سنة 2001 **7**

أما الاعتبار الثالث والأخير يقصد بالحاجات المرتقبة للعملاء ميادين النشاط التي يمكن أن تعمل فيه المنظمة مستقبلا. 1

2. 2 وضع الأهداف الرئيسة:

إن الخطوة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي هي وضع الأهداف الرئيسة.

تحتاج المنظمة لوضع الأهداف لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة، وملموسة ويمكن قياسها، فالذي يفرق بين الرسالة والهدف كون أن الأولى فلسفية وغير محدودة، ولا يمكن قياسها قياسا مباشرا، أما الأهداف فهي محددة، وملموسة، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها [**8**] .

كما أن الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل أكثر من ثلاثة سنوات وأهداف متوسطة الأجل من سنة واحدة إلى ثلاثة سنوات وأهداف قصيرة الأجل عام فأقل كما يمكن تقسيم الأقسام [**9**]

يعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط المؤسسة، ويجب أن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للتنفيذ وكلما زاد طموح الأهداف ومسايرتها للعصر كلما تركت آثار إيجابية على نشاط الشركة.

2 - 3 **التحليل البيئي أو الموقفين:**

يقصد بالتحليل البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي تلك الخطوات التي تهدف إلى دراسة وتحليل الظروف

القائمة أو المواقف السائدة خارج المؤسسة أو داخلها، فقبل أن تقوم المنظمة بالتوسع في الأسواق، أو التنويع في

السلع، لابد وأن تتأكد أنها تستطيع أن تفعل ذلك، وأن هناك فرصة لفعله، وهذا هو دور التحليل البيئي والموقفين ويسعى التحليل البيئي إلى البحث عن الإجابات للأسئلة التالية:

- ما الذي يجب أن تفعله المنظمة؟

---

[8] كباره، مرجع ذكر أعاله، ص2 .35 مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص213 -212.

زيد منير عبوي، التخطيط والتطور الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط2008 ،1، ص16 -15.

- ما الذي يمكنه أن تفعله؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تساعد غدارة المنظمة على تكوين صورة لمركز المنظمة الحالي، وكيف وصلت إليه، والطريق التي تسير فيه. ويتم التحليل البيئي أو الموقفين لأغراض التخطيط الاستراتيجي على

مستويين هما: المستوى الداخلي المستوى الخارجي. – -

3. 1 **التحليل الداخلي**:

يهدف التحليل الداخلي إلى تزويد المخطط الاستراتيجي بقائمة من مواطن القوة وكذلك مواطن الضعف لكل من المنظمة ومنافسيها الرئيسيين.

المطلب الرابع: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية:

الفرع الأول: مفهوم التنظيم

له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:

- هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة –جورج تير.
- يقول Louis Allenأن التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف
- هنري فأجول: التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

الفرع الثاني :عناصر التنظيم :

أ. **الفرد و الوظيفة:**

إن هيكل أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الموظفين و الوظائف، تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة و تتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات و شروط معينة

أما الموظف فهو الشخص الذي يشتغل ويقوم بالوظيفة لإيفائها حقوقها وواجباتها وكلما ارتفع المنصب تطلب من شاغله مؤهلات وشروط تتناسب مع المسؤوليات الموكلة إليه، فالتنظيم يقوم بالتنسيق بين الوظيفة والموظف في خطوات تدريجية.

ب. **تكوين الوحدات الإدارية:**

إن كانت الوظيفة هي الخطوة الأولى من كل تنظيم إداري فإن الخطوة الثانية هي تكوين الوحدات العاملة من العدد المناسب من الوظائف المتناسقة وفقا لمقتضيات و تقسيم العمل.

ت. **الهيئات الرئيسية التنفيذية:**

نقصد بها الجهات الإدارية المختصة بتحقيق الأغراض الأصلية التي قامت من أجلها المؤسسة.

ث. **الهيئات الفنية المساعدة:**

تملك هذه الهيئات حدود اختصاصها أن تصدر القرارات، فهي إدارات عاملة، لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة و إنما تقدمها لتسهيل عمل الإدارات الأخرى دون أن تهتم بتحسين العمل داخل هذه الإدارات.

ج. **الهيئات الاستشارية:**

هي تلك الهيئات الإدارية التي تقوم أصلاً لمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فمن هذه الناحية تشبه إلى حد ما الهيئات الفنية المساعدة، لكن تختلف عنها في وظيفتها حيث أنها تنحصر في الإعداد، التحضير، البحث ثم تقديم النصح للجهات الإدارية التي تصدر القرار.

الفرع الثالث :فوائد التنظيم:

إن أهم فائدة للتنظيم هي جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بأدائها، فعمل كل عضو محدد، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه، فالتنظيم في هذه الحالة يؤدي إلى التقليل من سوء الفهم والخلط بالنسبة لما يقوم به .ويحقق التنظيم الفعال استخدام للطاقات البشرية والمادية ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادي للعمل.

المطلب الرابع: التنسيق والقيادة في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم التنسيق

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن وهو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم والتنسيق ولا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة ومنه فالتنسيق هو كالعملية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمرؤوسيه وضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

الفرع الثاني: أسس التنسيق:

إن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من اتباع عدة خطوات:

- "توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف" .
- تحديد نوع العمل لكل موظف.
- توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- إيجاد جو عام من التعاون والاحترام.
- توعية الموظفين بدور كل واحد منهم ومسؤولياته في العمل المنوط به.

- التغلب على التناقضات والآراء الفردية وتحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.
- مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أختل التنظيم في إدارة من الإدارات

الفرع الثالث: تعريف القيادة:

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فحياة المنظمة كم يقول الأستاذ -هواية- أن القيادة لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص إدارية(1) . إن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري و دور القيادة لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر و التأكد من قيام المنظمة بواجبها في حدود القانون، بل يمتد إلى القائمين بالعمل حيث يجب أن تغرس في نفوسهم حب العمل باقتناع و روح التعاون بالعمل المشترك، و بهذا تكون القيادة الإدارية ناجحة.

«يفكر البعض في القيادة كمهارة يمكن إعطائها للآخرين
كما يرى الدكتور جميل أحمد توفيق أن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الثالث: خصائص ومستويات التسيير

تعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق الفعال للمؤسسة إلاّ إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما وبين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية
- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف المسطرة والتنسيق فيها فهو وسيلة وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات
- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الركون إلى الصدفة.

- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع .
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام، الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.
- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري وتعتبر حاجاته وطموحاته والتغيرات التكنولوجيا ويجب عليها إنّ هذه التغيرات.

الفرع الأول: مستويات التسيير

تختلف أنواع و مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير, و عادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

- **مستوى التسيير الاستراتيجي :**

يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من اهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، و لهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى.

فالتسيير في هذا المستوى يجب أنّ يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها و مدى توفر و سائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة.
- صياغة الاستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.
- تحقق التوافق بين المؤسسة و المحيط الخارجي.

وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فان التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة

الأمور و اتخاذ القرارات.

- **مستوى التسيير التكتيكي:**

يتمثل في الإشراف وتنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من اجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- ❖ وضع الميزانيات.
- ❖ التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
- ❖ قياس الأداء للمستوى العملي، والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الاستراتيجية لهذه المعلومات.
- ❖ تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا .
- ❖ توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

- **مستوى التسيير العملي:**

يتمثل في التسـيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاسـتعمال الأمثل للمدخلات، للوصـول إلى المخرجات بفاعلية سـواء تعلق الأمر بخدمات أو سـلع مادية. كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، و الاهتمام الأساسي لمسيري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسـسـة من تسـليم المنتجات النهائية للمسـتهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة فان مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات و تتميز بأنها مخططة و محددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبئية عليها، نظراً لروتينية المشـاكـل في هـذا المسـتوى، ومن بين العمليـات التي تنفـذ في المسـتوى مـا يلي:

- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

الفرع الثاني: خصائص التسيير

1. أن التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، إن النظر إلى النشاط الإداري كعملي تساعد على تحليله، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون.
2. يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لابد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط.
3. تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها، فلابد فرد ما بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره.
4. يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع، الخدمات، المنافع والفوائض الاقتصادية والاجتماعية، ابتداءاك من الموارد البشرية والمالية للمؤسسة.
5. إن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل: يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالإنسان في موقع العمل أو الإنسان كعامل وأن هدفها هو إنجاز العمل ورجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي

متحرك له دوافعه وإشاعاته وهذه الدوافع والإشاعات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه.

6. إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي: إن الإدارة تختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل لكي يتناول مع غيره من بني الإنسان لتحقيق أهداف معينة غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد فرد واحد فليس هناك حاجة للإدارة. ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد من إنجاز أهداف الأعمال وحده فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الأمر الذي يتطلب جهد جماعة من الناس يتمايزون في تخصصاتهم ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.
7. يعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سوآءا تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي... الخ.
8. يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.
9. يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتهن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة.

الفرع الثالث: أهداف وأهمية التسيير

1. الأهداف

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن" و المقصود بالفاعلية أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج و السلع و الخدمات المقدمة."

فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية , حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.

1. أهمية التسيير

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة و إنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال القدرة على موجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاسة للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة.
- التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي أهمية التنظيم، التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته لتحقيق الوقورات الاقتصادية.
- تطبيق الرقابة التنبئية عليها لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

الفرع الرابع: ماهية المسير وسماته

1. ماهية المسير

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تسير فعّال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروري ومكمّل للآخر فالحاجة إلى المسير ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفء لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو. أعطيت عدّة تعاريف للمسير تتمثل فيما يلي:

- ❖ هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- ❖ هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج.

- ❖ هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحقّ في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدّد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

❖ هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، ويعدّ منسقاً لجهودهم لبلوغ غرض مشترك، ولا بدّ أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

2. سمات المسير:

لا يتوفر في الوقت الحاضر سمات مثالية، يمكن أن يتحلى بها المسير، فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين للشخصية وسلوك يتأثر بها. وبالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي:

أ. **المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها. فالمعرفة مشكلة لا نهاية لها. والمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط، لا تكتمل له أسباب النجاح. وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية وتستمد المعرفة من التعليم والممارسة، ومن ثم تساعد على تكوين المفاهيم والمبادئ والنظريات، التي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب المحاباة، والنزوة في مواجهة المواقف.

ب. **الخيال:** يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل، وترجمة هذا التخيل إلى واقع. والمقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق، وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.

ت. **المخاطرة:** يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها. والمخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء. فبدلا من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية، قد يكون من المفيد طرح هذه الطرق جانبا، والإقدام على ما هو جديد. والتردد، في الوقت الذي يجب على المسير فيه أن يتقدم، هو أمر معوق وخطير. ولكن المسير المقدام يستعذب الصدمات، ويقابل التحديات باليقظة التامة.

ث. **التفكير:** يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي. لأن التفكير العلمي يساعده على وضع الفروض، وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها. كما

يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة. ويتطلب ذلك تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين.

ج. **الحسم:** يجب أن يتسم المسير بالحسم، في الوقت المناسب. وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار، وتظهر له احتمالاتها، لابد له من حسم المواقف. كما عليه أن يفهم بأن إعادة النظر في أمر ما، لا ينطوي على ما يعيبه، وإنما الذي يعيبه هو الاستمرار في الالتزام بقرار خاطئ.

ح. **مدير التسويق:** يستخدم هذا اللقب لوصف مركز المدير الذي يعني بتوجيه مجموعة من العاملين يختصون بخلق المنافع المكانية والزمانية والشكلية، عن طريق توصيل السلع والخدمات.

2. أدوار المسير

إنّ أدوار المسير ترتبط بشخصيته وأسلوبه في العمل غلى حدّ كبير، لذلك فإنّها تختلف من شخص لآخر لذا تمّ تحديد عشرة أدوار مجمعة في ثلاث مجموعات يمكن ذكرها فيما يلي:
دور الممثل الرسمي للمؤسسة:
وهنا يعتبر المسير الذي له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية فالمسير يتقمص شخصية ممثل المؤسسة، ويحدث ذلك مثلاً بقص شريط الافتتاح لأحد الأقسام.

1) دور القائد:

يقوم المسير بإصدار التوجيهات والمرشدات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فهو يؤثر في العاملين ويخلق لديهم الرّغبة في العمل والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة وهو إبراز أدورا المسير.

2) دور حلقة الوصول أو الوصل:

حيث يعتبر المسير حلقة الوصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة فهو يساعد في تحقيق الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي وعلى سبيل المثال يفوض أحد المسيرين مهمة تنمية علاقات جديدة مع أحد البنوك.

أدوار المعلومات: وتتضمن ثلاثة أدوار تتمثل فيما يلي:

1. **دور مستقبل المعلومات:**

حيث أنّ المسير يبحث عن المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، ويستقبلها من داخل وخارج المؤسسة وينظمها ويوجهها للمستفيدين منها وتوفيرها لهم بالشكل المناسب، فالمسير يتابع تغيرات المحيط الخارجي خاصة فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة، والفرص المواتية والاتجاهات السائدة والأفكار الجديدة.

2. **دور ناشر المعلومات:**

لا يقتصر دور المسير على استقبال المعلومات فقط، بل يقوم أيضاً بنشرها وتوزيعها وإيصالها على المهتمين بها سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويجب إيصالها بالشكل المناسب إلى الأطراف التي تستفيد منها.

3. **دور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة**:

فهو الشخص الوحيد الذي له الحق بالتحدث باسم المؤسسة، ويختلف هذا الدور عن دور الممثل الرسمي للمؤسسة، ففي هذه الحالة يعرض المسير معلومات ويجيب عن الأسئلة نيابة عن المؤسسة، وعادة ما ينتدب لهذا الدور مسيرين مختصين أو ذوي ثقل اجتماعي أو سياسي، وتظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث.

4. **أدوار القرارات**: وتتضمن أربعة أدوار تتمثل فيما يلي:

1. **دور المبادرة:**

طبقاً لهذا الدور يتولى المسير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، ويأخذ

المبادرة في التقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس، فالمسير الناجح يقوم بخلق وإيجاد مناخ العمل الذي يساعد في تطوير وابتكار أفكار وأراء جديدة، تساهم في تطوير المؤسسة والوصول غلى الأهداف المسطرة.

2. دور معالج المشكلات:

فالمسير يواجه المشكلات المعرقلة لحركة المؤسسة وتؤثر على نجاحها بما يضمن تحقيق الأهداف ويتضمن هذا الدور أيضاً القيام المسير بحلّ النزاعات الناشئة بين مجموعتين من العاملين أو بين أحد المسيرين وممثل النقابة.

3. دور مخصص الموارد:

فهو الذي يوزع الموارد على الإدارات المختلفة بالمؤسسة طبقاً لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، ويظهر مدى أهمية الدور في ندرة الموارد مقارنة باحتياجاتها هذه الإرادات.

4. دور المفاوض:

يقوم المسير بإبرام الاتفاقيات والعقود بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة ومن أمثلة ذلك عقود العمل، عقود الشراء، عقود البيع.

دراسة التسيير والإلمام بنظرياته ومبادئه لا تجعل من عمل المسير ناجحاً في أداء وظيفته، بل يستمد خبرته من الممارسة الفعلية لوظيفته والتي يمكن تنميتها من خلال الدراسة والاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة، فالمسير الناجح يكون ملّماً وقادراً على استخدام المبادئ والنظريات، والوسائل العلمية في اتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق المحلي والدولي يجب أن يكون تسييرها فعالاً، وعلى المسير أن يكون على دراية كاملة بوظائفه ويبذل قصار جهده للحفاظ على مكانته في المؤسسة في السوق.

5. مهارات التسيير

1. **المهارات التقنية:**

وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك بصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحلّ المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

2. **المهارات الإنسانية:**

تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيوياً وضرورياً لنجاح مهمته، التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي للمكلف به

3. **المهارة الإدارية:**

تتمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية لأنّ فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة أمر ضروري جدّاً للمسير في البلدان النامية، على وجه الخصوص وتزداد أهمية المهارة الإدارية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.
وذلك أنّ أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري بينما تتزايد أهمية المهارة الإنسانية ومن ثم المهارة الإدارية.

المبحث الثالث: أساسيات ومفاهيم عامة حول الرقابة

تعتبر الرقابة من بين وظائف الإدارة الأساسية، وهي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تنفيذها. وهي وظيفة تقوم بها كل المستويات الإدارية في جميع الأقسام.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها

تشمل الرقابة متابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة للمؤسسة لتصحيح الانحرافات والتأكد من أن كل شيء يسري وفق الخطط الموضوعة والتعليمات والتوجيهات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الرقابة من بين هذه التعاريف مايلي:

- الرقابة هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال وهي - قسم لا ينفصل عن الإدارة لأنها من وظائفها.
- هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من اجل الوصول -
- للأهداف المرغوبة.
- هي الامتثال للنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف. -
- هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي - بالمعايير الواردة في الخطة.

من خلال التعاريف السابقة تظهر أن للرقابة دور كبير في نجاح الإدارة وفي نجاح الخطط التي وضعتها الإدارة لتحقيق الغاية المرجوة عن طريق مراقبة تطبيق الخطط. 1

الفرع الثاني: أهمية الرقابة:

للرقابة ارتباط قوي مع التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

- تغير الظروف: تواجه كل المنظمات تغير كل الظروف البيئية، وتخلخل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وبين تنفيذها تغيرات كثيرة، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، فتساعد الرقابة إذا ما صممت وتمت ممارستها بشمل سليم في توقع التغيرات والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما
- ازدادت أهمية الرقابة.

- هي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف والقوة، فتقوم على معالجة نقاط الضعف وزيادة الاهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب وقوع هذه الأخطاء في المستقبل.
- الرقابة تزيد حماس وتشجيع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

المطلب الثاني: خطوات وأنواع عملية الرقابة

للرقابة أنواع مختلفة ترتكز مجملها على خطوات أساسية تتمثل في وضع المعايير ومقارنتها، ثم تصحيحها، وتتنوع الرقابة من حيث توقيتها ومستوياتها، وتنظيمها، ومن حيث نوع الانحراف.

الفرع الأول: خطوات عملية الرقابة

للرقابة خطوات ثلاثة رئيسة هي:

- وضع المعايير
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- القيام بالعمل التصحيحي.

1. 1 **وضع المعايير:**

تعتبر وضع المعايير الخطوة الأولي أو المرحلة الأولي من عملية الرقابة والمعيار هو مستوى الأداء المستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من أنشطة المنظمة والمعايير هي مجمل منظومة التخطيط اي أن المعايير تستهدف من أهداف المنظمة وخططها، يمكن التعبير عن المعايير بوحدات) أوزان، أمتار...الخ (أو وحدات نقدية) إيرادات، أرباح...الخ (أو بوحدات زمنية) أيام، ساعات...الخ (كما يمكن أن تكون بعض المعايير نوعية وليست كمية مثل درجة نجاح العلاقات العامة حسب تقييم الجمهور له.

يوضح الجدول التالي أمثلة لمعايير الأداء:

المنظومة الفرعية	المعايير
المساهمين	نسبة توزيع الأرباح – الارتفاع في سعر السهم
القوة العاملة	مستوى الأجور – استقرار الاستخدام
المستهلكون	فرص التقدم
المنافسون	قيمة المبيعات – نسبة النمو – الإبداع
الدائنون	الالتزام بشروط الاقتراض
المجتمع المحلي	الإسهام في تنمية المجتمع
القطر	المسؤولية الإجتماعية للمنشأة

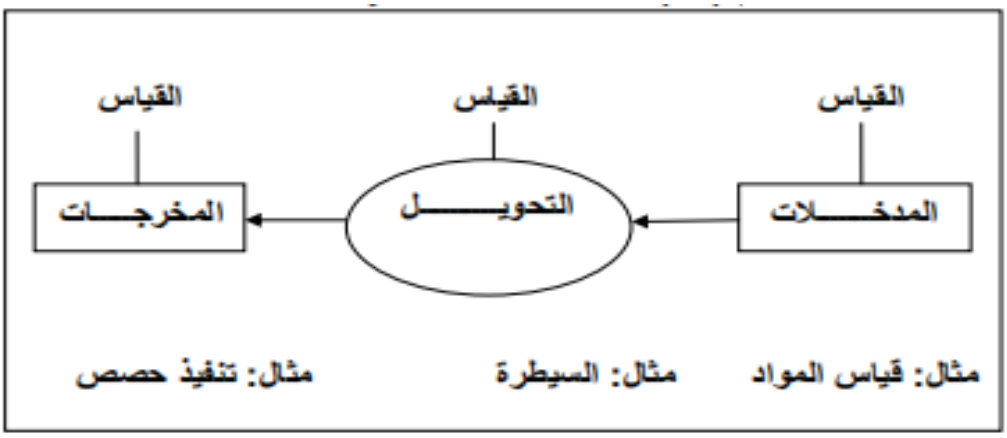
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 5، 2007، ص 307.

من خلال الجدول يتضح لنا بعض العناصر لمعايير الأداء بالنسبة للمؤسسة. 1

2. 2 **قياس الأداء ومقارنته بالمعايير:**

هذه الخطوة تعني التأكد من أن النتائج تسير وفقا للمعايير الموضوعة، وتعديل انحرافات في حال وصولها. 2

يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة كما هو موضوع في الشكل التالي:



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 309.

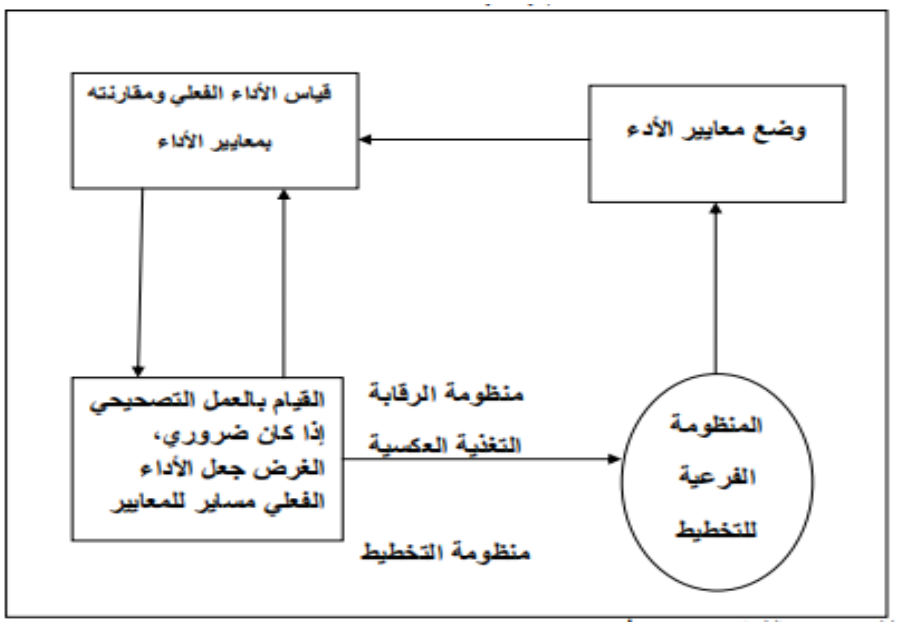
يتم قياس الأداء في مراحل متعاقبة من إنجاز الفعاليات في المنظمة، كما مبين في الشكل السابق، فقد يكون القياس في مرحلة المدخلات، كقياس جودة أو نوعية المواد الأولية أو خلال مرحلة التحويل أو الصنع) قياس تطابق المنتج مع المعايير النوعية، أو مرحلة المخرجات قياس قبول المستهلكين للمنتج.

3. القيام بالعمل التصحيحي:

عملية المراقبة تتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي لما تم رسمه أصلا من الأهداف ويصبح العمل التصحيحي ضروريا عندما يبتعد الأداء بشكل ملحوظ عن المعايير في الاتجاه السلبي، وقد تكون لهذه الابتعادات مبرراتها، مثل عدم دقة المعايير، أو التغيرات البيئية الخارجة عن السيطرة، ولتفادي هذه الابتعادان فلابد أنه من إجراء التحليلات لتشخيص مسبباتها قبل إجراء عمل تنفيذي. 1

أين كان سبب الانحراف فالمطلوب من مصدر إداري أعلى من الإدارة أن يكون التصحيح جذري. 2

يوضح الشكل التالي عملية الرقابة باعتبارها منظومة فرعية من المؤسسة:



المصدر 1: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 307.

يوضح لنا الشكل أن عملية الرقابة تمر بثلاثة مراحل أساسية ويبين العلاقة بين هذه المراحل . **[10]**

الفرع الثاني: أنواع الرقابة:

للرقابة عدة أنواع تستخدمها المؤسسة من بينه ما يلي:

1. الرقابة الوقائية:

يقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحرافات قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته وإيقافه أو التخفيف من أثره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية والحملات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر، مثلا في منشآت الأعمال فيمكن اكتشاف الخطأ في موقع تصنيع السلعة قبل تصنيعها بصورتها النهائية من خلال استخدام محطات مراقبة بعد كل عملية تصنيع أو تجميع مرحلية.

2. الرقابة التنبئية:

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها تكون حينئذ أمام رقابة تنبؤيه أو ما يسمى بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية. فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام التغذية العكسية) المعلومات المرتدة (بمعنى الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الإدارة الفعلي بالأداء المخطط يتم من خلال أجزاء التعديلات في طريقة الخطط.

ويوضح الشكل التالي المقارنة بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية:

---

10 خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 308 - 309 .
11 نزيه كباره، مرجع سبق ذكره، ص 141 .
12 خليل محمد الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 307

المصدر 3: علي شريف، عبد الغفار حنفي، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1989 ، ص 280 .

إن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبئية، وخاصة إذا ما أريد للعملية أن تتم بكفاءة. 2

3. رقابة خارجية:

المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها مثل مراقبة ديوان المحاسبة على النشاطات المالية في الدوائر الحكومية.

4. الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي خطة التنظيم وكل الطرق والإجراءات والأساليب التي تصنعها إدارة الشركة والتي تهدف إلى المحافظة إلى أصول الشركة وضمان دقة وصحة المعلومات المحاسبية وزيادة درجة الاعتماد عليها وتحقيق الكفاءة التشغيلية والتحقق من التزام العاملين بالسياسات الإدارية التي وضعتها الإدارة. 1

وهي تعني أيضا نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات والمسؤوليات ووجود نظام للحسابات وإعداد التقارير، هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل الوحدة لتحقق أهداف المؤسسة. 2

5. الرقابة الدورية:

هي التي تنفذ كل فترة زمنية مثلا كل أسبوع، أو كل شهر.

6. الرقابة المستمرة:

وهي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل. 3

المبحث الثالث: أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية التخطيط على المؤسسات الاقتصادية

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي

التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من اجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على إنجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف لمؤسسة.

التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكافة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة

***يساعد التخطيط في عملية الاتصال:** حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة على المؤسسات الاقتصادية

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثرون بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة.
- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين
- إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- -إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية و السلوكية و لهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، و بالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة و المهام للمسئولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية

- يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من:

✓ تدني الإنتاجية

✓ إسراف في استخدام الموارد المادية

✓ ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله

✓ البطء في إنجاز الأعمال

✓ ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

خاتمـــــــــة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نلاحظ أن عملية الرقابة والتخطيط ذو أهمية كبيرة في المؤسسة مهما كان حجمها، فمن بين الوظائف الأساسية والجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في توضيح مسارها لتحقيق أهدافها ووضع الصورة المستقبلية لها هي تطبيقها لعملية التخطيط وتنفيذ عملية الرقابة على الخطط الموضوعية.

الفصل الثالث: واقع التسيير في المؤسسة الاقتصادية (UCA)

مقدمـــــــــــة:

شهد الاقتصاد الجزائري تطورا ملحوظا منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، ساهمت فيه المؤسسات الاقتصادية عن طريق محاولاتها لمواكبة التطورات في العالم وإنتاجها لسياسات وأنظمة متجددة، وهذه المؤسسات تتنوع بين خاصة وعامة، خدمتيه منها وإنتاجية.

لكي تحقق المؤسسة غاياتها وأهدافها لابد من وجود تخطيط فعال ولتنفيذ الخطط لابد من رقابة جيدة لذلك فقد تطرقنا في دراستنا التطبيقية إلى دراسة الطرق التي تتبعها المؤسسة في كيفية وضع خططها وما هي الأساليب الرقابية المتبعة في ذلك، محاولين إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري ميدانيا في إحدى المؤسسات الاقتصادية طابعها الأساسي انتقاء القمح وتصنيفه.

المبحث الأول: تقديم مقر التمهن 'اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA ':

اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA يقع بمستغانم، يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات، أنظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS)التابعة لولاية لغليزان ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها، تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC)في 1977/06/01. يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتحزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة.

الصورة 1 :المؤسسة التعاونية الفلاحة –مستغانم

المطلب الأول تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.

يعتبر الهيكل التنظيمي لاتحاد التعاونيات الفلاحية ((UCAأحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من حيث تباين مختلف المصالح.

مصلحة الاستغلال	مصلحة الجودة	مصلحة الصيانة	مصلحة الأمن	الإدارة والوسائل العامة
رئس الاستغلال رئس المركب مراقب أشغال البناء رئس وحدة التخزين رئس قسم محاسبة المادة عامل دوي	قسم التحاليل الحبوب قسم حماة	رئيس مصلحة تقني سامي ميكانيكي رئيس مصلحة المخزن الرئيسي تقني سامي الإلكتروني مسؤول صيانة السيارات ميكانيكي الآلات سائق	رئيس مصلحة الوقاية والأمن رئيس مجموعة الوقاية والأمن منشط في النظافة والأمن عون الوقاية والأمن	مصلحة المحاسبة المصلحة الاجتماعية الوسائل مصلحة العامة في مهندس الآلي الإعلام مصلحة رئيس العبور المكالمات موزع الهاتفية عاملة النظافة

المصدر 4: رئيس مصلحة المستخدمين

شرح المصالح:

- **المدير:** يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم. وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة ((OIAC ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

- نائب مدير المالية: ويتمثل دوره في استلام الفاترات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاترات ومراقبة التحركات برصيد البنك.
- نائب مدير الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.
- نائب مدير إداري: ومن مهامه:
  - رسم مخطط لتسيير المسار المهني.
  - تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.
  - يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعية.
  - يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

- **الأمانة العامة:** تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

I. **الإدارة والوسائل العامة:** تتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

- **مصلحة المحاسبة:** وتتكون من ثلاث) 03(محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبة وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية**: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توقيفات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.
- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.
- يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطب الاجتماعي للعمال.

•مصلحة الوسائل العامة:

- تشرف على ملفات التامين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.
- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.
- مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفادها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس، الخ.
- ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
- متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.
- **قسم الإعلام الآلي**: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- **مصلحة العبور**: ويتمثل دور هذه المصلحة في: التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتوج الحبوب ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.
- **موزع المكالمات الهاتفية**: يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.
- **عاملة النظافة**: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظة عليها، والحفاظ الجيد والنوعي على العتاد.

II. **مصلحة الصيانة**: يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.
- ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال موضحين حسب وظائفهم كالآتي:

- **رئيس مصلحة تقني سامي**: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.

- **ميكانيكي**: ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.

- **رئيس مصلحة مخزين رئيسي**: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية...إلخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.

- **تقني سامي في الإلكتروني**: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.

- **مسؤول صيانة السيارات**: وهو مسؤول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.

- **ميكانيكي الآلات**: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعتابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.

- **سائق**: ومهامه متمثلة في: الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.

III. **مصلحة الأمن**: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال وأثبات مزاولة عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.
كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنشطين ورؤساء مجموعات وهم كالآتي:

- **رئيس مصلحة الأمن والوقاية**: ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلى وسائل العمل.

- **رئيس مجموعة الوقاية والأمن**: وتتمثل مهامه في:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
- يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

- **منشط في النظافة والأمن**: ويقوم هذا الأخير بـ:

الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.

- **عون الوقاية والأمن**: وتتمثل مهامه في:
- توفير الأمن داخل المؤسسة.
- مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم المؤسسة والبضائع المحملة.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث.

IV. **مصلحة الجودة**: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها. كما تحتوي على قسمين هما:

- **قسم حماية الحبوب**: ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
- **قسم التحليل**: ويقوم هذا القيم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.

V. **مصلحة الاستغلال**: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة. وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالآتي:

- **رئيس الاستغلال**: وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.

- **رئيس المركب**: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث (يقع المركب بالميناء) ميناء مستغانم.

- **رئيس وحدة التخزين**: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.

- **رئيس قسم محاسبة المادة**: يقوم بتسجيل جميع البضائع) الحبوب (الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.

- **مراقب أشغال البناء**: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.

- **عامل يدوي**: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

الفرع الثاني: مصلحة الموارد البشرية المنشأة: الموقع الرئيسي للوحدة

هي وحدة "اتحاد التعاونيات الفلاحية" تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق تهيئتي عثمان-مستغانم- تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المجلي.

- **الموارد البشرية:** يقدر المورد البشري العام في الوحدة بـ 114 موظفا موضحا في الجدول الآتي: من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة.

الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة	العدد	النسبة المئوية
1/ الإداريون	35	20.46%
2/ عمال الجودة	05	2.92%
3/ عمال الصيانة	32	18.71%
4/عمال الاستغلال	45	26.31%
5/السائقين	11	6.43%
6/أعوان الأمن والوقاية	40	%23.39
7/ عمال النظافة	03	%1.75
المجموع	**114**	**%100**

المصدر 5: مكتب تسيير الموارد البشرية

الفرع الثالث: وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة حالة التشغيل بالمؤسسة (UCA)

- عدد العاملين بالمؤسسة 114 موظفا كالآتي:
- الإطـارات العليـا: 05.
- الإطـارات الوسطـى: 23.
- التـحكـــم: 53.
- التـنفيـــذ: 33.
- المـجمـــوع: 114.
- المجموع العمال المؤقتين العمال الدائمين التصنيف الاجتماعي المهني CSP

التصنيف الاجتماعي المهني CSP	العمال المؤقتين		العمال الدائمين		المجموع
	نساء	رجال	نساء	رجال	
الإطـارات العليـا	0	0	1	5	05
الإطـارات الوسطـى	0	0	03	23	23
التحـــكـــم	0	04	04	49	53
التـنفيـــذ	0	19	01	14	33
المـجمـــوع	0	23	09	91	114

من إعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف مسؤولي المؤسسة

المطلب الثاني: نمط الاتصال وسياسة المؤسسة

الفرع الأول: الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو عبارة عن قرارات وتعليمات وأوامر التي يتم تداولها داخل الوحدة، والغالب أن القرارات هي قرارات مركزية تصدر من الديوان مباشرة إلى الوحدات، كما تصدر من المديرية الجهوية للوحدات إلى الوحدة الخاضعة لها.

الوحدة كانت تنتهج سياسة مركزية القرارات تبعا للنظام الاشتراكي، فكان القانون العام للعمال الصادر سنة 1978 يلزم جميع المؤسسات بإتباع قانون يطبق على الجميع وفي سنة 1990 صدر قانون 11/90 الذي أعطى استقلالية للمؤسسة عن الدولة قانونها الخاص أما القانون الداخلي فهو من صلاحيات المدير فقط.

ومن اجل تفادي المشاكل بين الوحدات بحيث تقوم كل وحدة بإنشاء قوانينها الخاصة بها، قام الديوان بتوحيد الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي لجميع الوحدات. والاتفاقية الجماعية تشمل حقوق وواجبات العمال كل حسب مركزه، الصحة والأمن، والانضباط. وعلى العموم يتم الاتصال بطريقتين: قرارات إلزامية التطبيق المدير لمصلحة ما فتقدم مباشرة إلى المصلحة المعنية لتطبيقه. التعليمات تكون عادة لتذكير تخص جميع العمال فتعلق عن طريق الملصقات. هناك اتصال بين المصالح وهو اتصال أفقي المسؤول عنه هو مسؤول الموارد البشرية كما أن هناك اتصال بين مدراء المصالح ومدير الوحدة، حيث كل مدير مصلحة يقدم تقريرا أسبوعيا لمدير الوحدة عن نشاط مصلحته. إضافة إلى وجود اتصال بين مدراء الوحدات والمدير العام للديوان.

الفرع الثاني: الاتصال الخارجي:

يمكن حصر الاتصال الخارجي في المعاملات التي تربط بين الوحدة والمطاحن لأنها هي الزبون الوحيد لها، وعادة ما يكون هذا الاتصال متمثلا في الاتفاقيات التي إبرامها، فمثلا هناك اتصال بين الوحدة والمطاحن فيما يخص نوعية الحبوب التي تأخذها ، إذ تبحث المطاحن دائما على جودة الحبوب وتسعى الوحدة من جهتها إلى إرضاء زبائنها، لذلك هناك اتفاقية بين الوحدة والمطاحن حيث لا تأخذ هذه المطاحن

الحبوب إلا بعد أن يعاينها خبير لتلك المطحنة وله الحق في رفض هذه الشحنة إذا كانت غير جيدة في نظره، ولكن بعد تفريغها والممضاة على ورقة التسليم فلا يحق لها أن تعيدها.

فهذه الاتفاقية تبين مدى سعي المؤسسة إلى إرضاء زبائنها ومتانة العلاقة بينهم رغم كونها محتكرة لسوق الحبوب.

الفرع الثالث: الإعلانات والتخفيضات:

الإعلانات:

تقتصر الإعلانات على المناقصات فقط عن طريق الإعلان في الجرائد، مثل الإعلان عن مناقصة حول صيانة الآلات والمركبات.

التخفيضات:

بالنسبة للتخفيضات فهي تتمثل أساسا في الدعم التي تطبقه الدولة على هذه المادة الاستراتيجية إذ تصل نسبة الدعم في القنطار الواحد إلى ما يقارب 3000 دج إلى 4000 دج حسب تقلبات البورصة العالمية، فمثلا يتم شراء القنطار الواحد من القمح الصلب بمعدل 55000دج وقد يصل إلى 7000دج ويتم بيعه للمطاحن ب 2280دج.

إذا فلا يوجد هناك تخفيضات على المنتج بين الحين والآخر كما تقوم به جل المؤسسات الاقتصادية، وإنما هي مقتصرة على سياسة الدعم التي تنتهجها الدولة اتجاه هذه المادة الاستراتيجية.

تعتبر الوحدة الموزع الوحيد لهذه المادة، أما نطاق التوزيع فيأخذ ثلاثة أشكال:

-التوزيع للمطاحن المتواجدة على مستوى الولاية فقط وهذا بشكل دائم.

-التوزيع للوحدات المتواجدة في المدن الداخلية والتي ليس بها موانئ وهذا أيضا بشكل دائم.

-التوزيع للوحدات التي تعاني من نقص مفاجئ لهذه المادة وهذا بشكل مؤقت.

المبحث الثاني: آلية التخطيط في مؤسسة UCA

باعتبار أن التخطيط ضروري حتى ولو زادت درجات التأكد المستقبلي حيث هناك ضرورة لاختيار أفضل السبل الفعالة لتحقيق الغايات إذا ما كانت الظروف مؤكدة إذ يتم اختيار التصرف الذي يحقق النتائج المرغوبة بأقل تكاليف بالإضافة إلى ضرورة وضع الخطط التي تضمن مساهمة كل جزء من المنظمة في الأداء الوظيفي الفعال.

تبين لنا من خلال زيارتنا للمؤسسة رغم تحفظ مسؤوليها أنه تعتمد في تخطيطها على أربعة أهداف مهمة تتمثل في مواجهة ظروف عدم التأكد وتركيز الاهتمامات على الغايات للحصول على التشغيل الاقتصادي بغية تسهيل عملية الرقابة.

المطلب الأول: نمط التخطيط في المؤسسة

لقد أوضح لنا رئيس مصلحة المستخدمين لدى المؤسسة أنه تحت غالبية الظروف، يعتبر التخطيط بمثابة القوة الإيجابية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المقررة من طرف المديرية العامة لذلك اعتبر هذا الأخير أن التخطيط المسطر عملية حتمية ومهمة، مع ذلك هناك العديد من العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط أهماها:

1. **الأداء بفعالية**: حيث أن التخطيط يساهم في تخفيض درجة الغموض والصراع في الأدوار إذ في ضوء التخطيط يستطيع كل فرد التعرف على ما هو مطلوب منه.) تحديد المسؤوليات. (
2. **الارتباط القريب لنقطة البداية**: حيث أن التخطيط الفعال يؤدي إلى الحد من التصرفات التحكمية بواسطة المشرفين كأفراد.
3. التخطيط يؤدي إلى تخفيض ظروف عدم التأكد داخل المؤسسة.
4. التخطيط يؤدي إلى إنتاج طاقة كبيرة للتعامل مع ظروف عدم التأكد المتواجدة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة...) التحكم في المؤثرات.

5. إن عملية التخطيط تؤدي إلى صنع القرارات التي تتعامل مع العديد من المتغيرات والتي تصنع في اعتبارها العديد من الحسابات. هذا بالإضافة إلى أن التخطيط يؤدي إلى ربط الخطط عن قرب بالأهداف التشغيلية.
6. التخطيط يعتبر مهما حيث انه يساهم في أداء باقي الوظائف الإدارية وخير مثال على ذلك العلاقة بين التخطيط والرقابة.

المطلب الثاني: تخطيط المبيعات والموارد البشرية

الفرع الأول: تخطيط المبيعات:

يعتبر ديوان المؤسسة مستورد للحبوب من الخارج فلا يمكن الحديث عن الإنتاج، فهي تقوم بوظيفة شراء وإعادة بيع هذه الحبوب في الأسواق الوطنية وبالتحديد للمطاحن، أما بالنسبة للوحدة فهي ذات طابع خدماتي فلا وجود للإنتاج بل تقتصر مهمتها في استقبال الحبوب وبيعها.
وتعتبر تخطيط قيمة المبيعات الكتلة الأساسية في عملية التخطيط لأنه بالاعتماد على هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة القيام بعمليات التخطيط للعناصر الأخرى.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

تقوم المؤسسة بتخطيط خاص بالموارد البشرية باعتبار هذه الأخيرة العنصر الأساسي في تحقيق حجم مبيعاتها ولهذا تقوم المؤسسة بإعداد ميزانية تنبؤيه خاصة بالموارد البشرية أي خاصة بالعمال إما بزيادة اليد العاملة أو بتخفيضها.

المبحث الثالث: عمليات الرقابة وأنواعها في مؤسسة UCA

تعطي مؤسسة UCA وظيفة الرقابة مكانة عالية في المؤسسة لتنفيذ خططها المسطرة، فهي ترى الرقابة الوسيلة والأداة الوحيدة الفعالة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الموضوعة، فهي تستعمل مختلف أنواع الرقابة.

المطلب الأول: الرقابة الداخلية للمؤسسة

1. **الرقابة على العمال:**

هذه الرقابة من اختصاصات رئيس مصلحة المستخدمين الذي بدوره يقوم بنقل التقارير إلى المدير فيما يخص عمال المؤسسة.

2. **الرقابة على الآلات والمعدات:** تقوم بها مصلحة الصيانة.
3. **الرقابة على الأمن والوقاية:** مصلحة الأمن تتلخص مهمتها في حفظ الأمن داخل المؤسسة وحمايتها.
4. **الرقابة المحاسبية والخدمات والإعلام الآلي:** تقوم بها مصلحة الإدارة والوسائل العامة.
5. **الرقابة على المركب ووحدة التخزين:** تقوم بها مصلحة الاستغلال.

وبما يتعلق بالمخزون حيث تحرص على مراقبته المصلحة النوعية المتكونة من مصلحة الوقاية والتحاليل ومصلحة الترخيص من أجل بقائه في الحالة التي دخل بها، فهي تقوم بمعالجته عن طريق مواد وأدوية خاصة يقوم بهذا العمل عامل مؤهل له ترخيص مسلم من قبل الوزارة الوصية. حيث تعمل دائما بالتنسيق مع مصلحة الاستغلال، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بتفريغ شاحنة الحبوب حتى تأخذ أمرا من مصلحة النوعية.

المطلب الثاني: الرقابة الخارجية للمؤسسة

تتكفل بها مصلحة الاستغلال بالمعاملات التي تخص استقبال البواخر وتفريغها وشحنها إلى المخزن وكذا وزنها، وهذا تحت أعين خبير بالميناء معين من طرف الديوان، وتقوم بشحن هذه الحبوب للزبائن سواء كانت مطاحن أو تعاونيات مجاورة كما يقوم محاسب المادة بمراقبة كل ما يدخل ويخرج من المؤسسة، ويقوم بتحضير فواتير ذاكرا كافة التفاصيل ثم يرفعها إلى مسؤول قسم المحاسبة للمراجعة ومنه إلى مدير الوحدة للمصادقة عليها ليرفعها هو الآخر إلى المديرية العامة الديوان.

هذا العمل يتم يوميا وبشكل ملزم، كما يتم بإعداد تقارير شاملة كل عشرة أيام و15 يوم وكل شهر مما يجعل هذه المصلحة دائما تحت المراقبة وهي أهم مصلحة في وحدة.

ونجد أيضا أن الديوان ينتهج استراتيجية أساسية محكمة للمراقبة تتمثل في التوزيع لكامل القطر الجزائري، لأن الحبوب مادة استراتيجية يجب أن تصل لكامل الوحدات بنفس التكلفة وتباع للمطاحن بنفس المبلغ من اجل بقاء السعر واحد على كامل التراب الوطني كما يعطي أهمية كبيرة استراتيجيته للجنوب حيث الأولوية له لبعده من الناحية الجغرافية، ومن ناحية أخرى التركيز على كل من تندوف وبشار لأنهما منطقتين عسكريتين.

وبفضل هذه الاستراتيجية الناجحة استطاع الديوان أن يتفادى الضغوطات السوق الداخلية وتجنب حدوث أزمات، وتحقيق التطور المتصاعد في حجم المبيعات وهذا يعود على الوحدة بأرباح معتبرة، وبالتالي يساهم في نمو رأسمال المؤسسة.

الخاتمـــــــــــــة الفصل الثالث:

من خلالنا دراستنا لهذا الفصل تبين أن لوظيفتي التخطيط والرقابة دورا فعالا في المؤسسة، وأن تنفيذ الأهداف والخطط المسطرة لا يتم إلا بوجود الرقابة الجيدة، بحيث هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة تعمل على تصحيح الأخطاء وعدم الوقوع فيها مرة أخرى في حال ما إذا كانت المعايير غير مطابقة للخطط، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضع خطط جيدة وتعمل بمراقبتها من مرحلة وضع الخطة حتى مرحلة التنفيذ.

الخاتمة العامـــــــة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه وشرحه في هذه الدراسة البسيطة والمتواضعة حيث تعتبر المؤسسة العمود الفقري بقي الاقتصاد باعتبارها تتجمع فيها مختلف الموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق أهداف معينة. تعتبر عملية التخطيط والرقابة من بين وظائفها الأساسية فبدون تخطيط جيد تصبح القرارات مجرد تصرفات ينتج عنها تبديد للوقت والجهد وتخبط في مسار العمل، ومن اجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، يجب عليها تطبيق عملية الرقابة، التي نمن خلال يتم مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخططة، وذلك وفقا لمعايير رقابية.

- تعتبر عملية التخطيط الصورة الحقيقية العاكسة لقدرة وكفاءة المؤسسة
- لا توجد مؤسسة ناجحة بدون تخطيط فعال.
- يعتبر التخطيط في المؤسسة من الوظائف الأساسية التي تعطي لها اهتماما.
- التخطيط لا يقتصر معناه بالأعداد المسبق لما يجب عمله فقط، بل هو عملية ذهنية

تتضمن اتخاذ القرارات حيث تتأسس هذه الأخيرة طبقا للواقع والتقديرات المدروسة،

ولا يتوقف عند إنجاز هدف معين، بل هو عملية مستمرة.

- تعتبر الرقابة الفعالة الأداة الجوهرية لتنفيذ المؤسسة لخططها ومعالجة الأخطاء قبل
- وقوعها، أو عدم تكرارها.
- تعطي المؤسسة أهمية لتخطيط الموارد البشرية لأنها تعتبر العنصر الأولي
- والأساسي الذي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

تهتم المؤسسة بالتغيير التنظيمي والتكنولوجي في مختلف أقسامها وفروعها، لأنها ترى ذلك يساعدها في وضع خطط متقنة ويسهل عملية رقابة تلك الخطط. ويمكن لعملية الرقابة أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يأخذ أساسا إطار قانوني مرن وواضح دقيق يتكيف ويتماشى مع كل المهن سيما الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة والتكنولوجيا كبح وتضييق النطاق على العمال حيث يصبح هذا الأخير أداؤه غير فعال وخال من الإبداع

لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة وليس جزءا في أداء عمله والإبداع فيه وبالتالي يمكن القول إن حريته محدودة... فلهذا الغرض لا يجب تجاهل الجانب الإنساني للعاملين لان هذا يساعد العامل بصفة خاصة على أداء عمله كمهام رئيسي على أحسن وجه.

- أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين المصالح المعنية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- العمل على خلق نظام اتصال فعال يسمح بسريان المعلومات في مختلف الاتجاهات والمتابعة الدقيقة للمحيط الداخلي والخارجي وكذلك استغلال الفرص.
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إعطاء وظيفة التخطيط مكانتها فمن خلال التطبيق الصحيح لهذا الأخير تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة ولكن هذا بطبيعة الحال تحت
- إشراف نظام رقابي فعال.

المراجع

1. ناصر داد عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدة العاهة، الجزار، 1، 1998.
2. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتس يجر المؤسسة، دوان المطبوعات أجزاعيه، الجزار، 3 ،2006
3. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، دوان المطبوعات أجزاعيه، الجزار، 5، 2007
4. غول فرحات، الو
5. جية في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلد ونية للنشر
6. أحمد، تقنيات المحاس به العاهة في المؤسسة، دوان المطبوعات أجزاعيه، الجزار، 2002.
7. محمود فرهد الصحن: " بادئ الإدارة " الدار الجامعية. ص – 339 - 338 الإسكندرية

سنة 2001.

8. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية) فاهيم ونماذج

تطبيقية 1، الدار أجزاعيه، الإسكندرية، س نه 2001 - 2002.

9. ناهه كباره، المبادئ ا لساس يه في إدارة ا لعمال، المؤسسة الحدثة للكتاب، طرابلس، 1، 2010.
10. بحنية قوي، الاتصالات الإدارة داخل المنظمات المعاصرة، دوان المطبوعات أجزاعيه، الساحة

المرقاة، الجزار، 2010.

11. ختام عبد الرحيم الشحيمات، فاهيم جديدة في علم ا إ لإدارة، المدلكة ا لردنيه الهاشمية، عمان، 1 ،2009.
12. علي الشرقاوي، العدلية الإدارة، دار أجزاعه ازدهد، الإسكندرية، 3، 2002.
13. فاجا جمعة النجار، نظم المعلولات ا إ لإدارة، دار الحادة للنشر، ا لردن، 3، 2010.
14. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة ا إ لإدارة، مؤسسة ش باب أجزاعه، ا إ لإسكندرية، 2004.
15. اصطفى أ بو زهد فهمدي، وحسين عثمان، الإدارة العاهة، دار أجزاعه ازدهد للنشر، الإسكندرية،

2003.

16.زهد نير عبوين، التخطيط والتطور ا إ لأداري، دار الرابة للنشر والتوزع، ا لردن، 1، 2008.
17.على شرفة، وأب خورن، التنظيم واج إ لإدارة، الدار أجزاعيه للنشر، بيروت، 2، 1989.
18.محمد سلطان أ بو علي، التخطيط الاقتصادي وأ سالبه، كتبة نهضة الشرق للنشر، القاهرة، 1985.
19.عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة ا لعمال، المكتبة العربية الحدثة، الإسكندرية، 1997.
20.على شرفة، الإدارة المعاصرة، الدار أجزاعيه للنشر والتوزع، الإسكندرية، 2002 ص – 166.
21.عثمان محمد غنيم، التخطيط أ سست وبادئ عاهة، دار صفاء للنشر والتوزع، عمان، 2، 2001.
22.عبد ا لهير عبد العظيم العقيلي، بادئ ا إ لإدارة العاهة، أجزاعه المفتوحة للنشر، طرابلس، 1.
23.أحمد اهر، الإدارة ا إ لاستراتيجية، الدار أجزاعيه للنشر والتوزع، ا إ لإسكندرية، 1999.
24.محمد إ إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسوق، دار وائل للنشر، عمان، 4، 2009.

الملخص:

من خلال دراستنا لموضوع أهمية التخطيط والرقابة على المؤسسات الاقتص ادية التي تناولت فصلين نظريين وفصل تطبيقي تبين من خلاله أن لوظيفتي التخطيط والرقابة دورا فعالا في المؤسسة اتحاد تعاونيات الفلاحية وإج ابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وأن تنفيذ الأهداف و الخطط المسطرة لا يتم إلا بوجود الرقابة الجيدة، بحيث هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة تعمل على تصحيح الأخطاء وعدم الوقوع فيه ا مرة أخرى في حال ما إذا كانت المعايير غير مطابقة للخطط، فالمؤسسة ال ناجحة هي التي تضع خطط جيدة وتعمل بمراقبتها من رحلة وضع الخطة حتى مر حلة التنفيذ.

كلمات المفتاحية تخطيط - الرقابة - المؤسسات الاقتصادية

Summary:

Through our study of the issue of the importance of planning and oversight of economic institutions, which dealt with two theoretical chapters and an applied chapter, through which it was found that the functions of planning and control have an effective role in the institution, the Union of Peasant Cooperatives. The implementation of the objectives and established plans is only done with the presence of good control, so that the latter is of great importance and works to correct mistakes and not fall into them again in the event that the standards do not conform to the plans. The successful institution is The one who develops good plans and monitors them from the plan development stage to the implementation stage

Keywords planning - control - economic institutions