

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير تخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

القيادة الإدارية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوافلية

تحت إشراف الأستاذ:

قديح جمال

مقدمة من طرف الطالب:

قرين فتحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قديح جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	تفالي بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 - 2019

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

- إلى التي ألبستني ثوب الحنان و ربتي و أدبتي و كانت سند حياتي و التي تشتاق العين لرؤيتها و ينبض القلب من أجلها و سهرت الليالي من أجلي إلى أمي الحبيبة الغالية حفظها الله .
- إلى الذي كان سببا في وجودي و تعليمي إلى صاحب القلب الكبير الذي رعاني و رباني و علمني و كرس حياته من أجلي أبي العزيز الغالي حفظه الله .
- إلى إخوتي مصدر سعادتي و بسمتي و أصدقائي و زملائي عن قريب و بعيد .

شكر وتقدير

باسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله و على آله و صحبه أجمعين و من تبع هداهم إلى يوم الدين ،
أما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل إلى :

- أستاذي المشرف المحترم " قديح جمال " الذي قبل إشرافه على الموضوع لما منحه لي من وقت و إرشاد

وتوجيه

- كما أتقدم بالشكر إلى كل الاساتذة و خصوصا اساتذة أعضاء اللجنة الذين قبلوا على مناقشة هذه

المذكرة .

- وأيضا أتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة سيراميس الذين لم يبخلوا علي في إعطائي المعلومات .

- وكذلك أتقدم بالشكر زملائي وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل عن قريب و بعيد .

التشكرات

الإهداء

أ	الفهرس
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الاشكال
1	المقدمة العامة

الفصل الأول : المؤسسة الإقتصادية

5	تمهيد
6	المبحث الأول : ماهية حول المؤسسة الاقتصادية
6	المطلب الأول : تعاريف عن المؤسسة
6	المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية
8	المطلب الرابع : تصنيفات المؤسسات
13	المطلب الخامس : الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية
17	المبحث الثاني : البيئة والتنظيم
17	المطلب الاول : المفهوم بيئة المؤسسة
18	المطلب الثاني : مفهوم التنظيم و مبادئه
19	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
24	الخلاصة

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية
27	المطلب الأول: تعريف القيادة الإداري
28	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهميتها
30	المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها
31	المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية ومصادرها
34	المطلب الخامس: مبادئ القيادة الإدارية وأهم صفاتها
38	المبحث الثاني : تعريف و تقييم و دور القيادة في رفع أداء العاملين
38	المطلب الأول : مفهوم اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه
39	المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين و أهمته
41	المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين
43	المطلب الرابع : شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين و أساليبها
45	الخلاصة

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سيراميس

47	تمهيد
48	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
48	المطلب الأول: تقديم الشركة وتاريخها
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SERAMIS)
51	المطلب الثالث: مراحل الإنتاج وعملية التسويق بالمؤسسة

الفهرس

52	المبحث الثاني : دور القيادة في تطور مؤسسة سيراميك
52	المطلب الأول : أدوات الدراسة القيادة و عرض نتائجها
54	المطلب الثاني: إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الأتباع
56	المطلب الثالث: نتائج الدراسة للإطار النظري
57	المطلب الرابع:الإطار التطبيقي
59	الخلاصة
60	الخاتمة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	(1-I)
12	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)	(2 -I)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	تصنيف المؤسسات	(1 -I)
20	الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس الوظيفة	(2 -I)
21	الهيكل التنظيمي على أساس قنوات التسويق	(3 -I)
22	الهيكل التنظيمي الفرعي لتوزيع العمل	(4 -I)
23	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	(5 -I)
28	أنماط القيادة الإدارية	(6 -II)
34	يوضح مبادئ القيادة الإدارية	(7-II)
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	(8-III)
54	تكون إجابة القيادة الإدارية	(9 -III)

الملخص :

إن موضوع هذا البحث يعالج الدور الذي تؤديه القيادة في توجيه والإشراف على أداء المؤسسات الإقتصادية ، حيث أصبحت تعتمد على أسلوب القيادة هذا النظام كجزء لا يتجزأ من محيطها الداخلي و الخارجي في جميع أنشطتها . مما صنفتها هذه المؤسسات كأداة أساسية لرسم إستراتيجية و الخطط المستقبلية لها ، ولأنها تستعملها من أجل تقييم أداء أنشطتها المختلفة المحاسبية ، المالية ، التشغيلية و الإدارية ، والكشف عن نقاط الضعف و القوة و تساعد على أخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين مختلف الإختلالات المتعلقة بالتسيير .

و كذلك إعتاد المؤسسات على نظام القيادة يركز هدفها الرئيسي في حماية موارد المؤسسة و أصولها من السرقة و الضياع و التقليل من إحتمال الأخطاء و الغش ، إضافة إلى التأكد من دقة البيانات المحاسبية و مدى إمكانية إعتداد تقييم و تحسين الاداء في الرفع من الكفاءة و الفعالية الخاصة بها .

و يمكننا القول أن مثل هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى هذا النظام القيادي المرن و السهل في نطقه على اللسان و إنما عند إستخدامه و تطبيقه على الواقع المؤسسي يكون مرن و أسهل بكثير ، فهو يساعد و يسهل عملية اتخاذ القرار و بالتالي تحسين الاداء الكلي للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية :

الرقابة الداخلية ، الأداء .

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص أهمية خاصة لدى الباحثين و الدارسين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك لدى الدارسين لذا بمختلف المؤسسات ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي مؤسسة ونجاحها ، ونظراً إلى هذه الأهمية البالغة يقول " بيت " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل و النجاح بين المؤسسات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات و الكفاءات التي تمتلكها القيادة لهذه المؤسسات، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزاتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار و ابتكارات حديثة وتضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها و استمرارها ونجاحها داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها.

و لا شك أن التنافس بين القوى كافة في العالم يركز أساساً على القوى الاقتصادية و التقدم الاقتصادي الذي لا يرتبط فقط بتوفر رؤوس الأموال و المرافق و الطاقة و القوانين المشجعة للاستثمار، بل إن العنصر الحاسم في التقدم يبقى دائماً في إعداد القوى البشرية المدرجة و القدرة على الإنتاج المتفق و توافر القيادة المتميزة القادرة على الابتكار التجديد و الضبط و التوجيه و الإيمان بقيمة المهنة و الالتزام بأداء الأدوار و اتخاذ القرارات على جميع المستويات ، بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يدرسها الفرد داخل المؤسسة.

إن استقرار الواقع في عصرنا الحالي يؤكد على أكثر من صعيد أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين في المؤسسة الاقتصادية و إيجاد طرق تؤدي إلى تنمية أو تشكيل الثقافة التنظيمية لها.

ومن هذا المنطلق حتى ندعم ديمومة وتطور المؤسسات الوطنية التي تدارس نشاطها في إطار الانفتاح الاقتصادي و السوق التنافسية و العولمة ، وظهر مجتمع ما بعد الصناعي وظهور التكتلات والدخول المرتقب للجزائر لمنظمة التجارة العالمية ... فقد أضحي لزاماً علينا كباحثين ودارسين أكثر من أي وقت مضى متابعة تلك المشكلات المتطورة و المتكررة المرتبطة بميدان التنظيم ، وكذلك دراسة كل الظواهر التي لذا علاقة بالثقافة التنظيمية ، و التي أولتها الدولة اهتماماً ملحوظاً خاصة بعد العجز و القصور المماثل في المؤسسات الاقتصادية في إطار التحولات المعاصرة في جميع المجالات ، هذه الظواهر التي أثرت سلباً على مردوديتها وفعاليتها و أداء عاملها.

ونتيجة لهذا الدور الذي تلعبه القيادة داخل المؤسسة فقد شغلت قضية فعالية القيادة اهتمام الباحثين خلال السنوات الماضية من القرن العشرين ، فأجريت الدراسات و البحوث العديدة و ظهرت نماذج مختلفة يحاول كل منها أن يفسر و يحلل العوامل و المتغيرات لهذه الفعالية وذلك محاولة لتفسير مفهوم القيادة وربطه بالواقع. الإشكالية:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وإبراز دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟

المقدمة العامة

ولمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا أن نطرح التساؤلات التالية:

- ❖ هل وصل الباحثون لمفهوم ظاهرة القيادة الإدارية وما هي أهم خصائصها؟
- ❖ ما هي الصفات التي أن يتصف بها القائد الإداري حتى يواجه كل التحديات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ❖ كيف تأثر القيادة الإدارية علي أداء العاملين في المؤسسة؟

الفرضيات:

ولكي نجيب على الإشكالية فإننا اقترحنا مجموعة من الفرضيات أهمها:

- استطاع بعض الباحثون التوصل إلى مفهوم مقبول للقيادة وذلك بتوفر مجموعة من الخصائص.
- هناك نوعان من الصفات صفات شخصية و صفات غير شخصية يتصف بها القائد الإداري.
- إن للقيادة دور كبير في تحسين أداء العمال وتبيان اتجاهاتهم وتشكيل فرق فيما بينهم حسب

التنظيم القيادي في المؤسسة.

1. أهمية البحث :

- تساعد القيادة في تقييم وتوجيه أداء المؤسسة و من ثم تحسينه من كل الجوانب المحيطة بها ، مما يجنبها من الوقوع في الأخطاء والانحرافات والتلاعبات والمخاطر التي قد تتعرض لها ، وبالتالي فإن المؤسسة بحاجة إلى محيط رقابي يمكنها في حسن سير منشأتها وتحقيق الأهداف المرجوة .

2. أهداف البحث :

- ❖ محاولة توصيل فكرة حول القيادة في أهميتها ومختلف انواعها و اساليب تقييمه في المؤسسات
- ❖ التعرف على القيادة كالأداة أساسية و فعالة بالنسبة للفرد أو المؤسسة .
- ❖ تحديد العلاقة الموجودة بين القيادة والمؤسسة

3. أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الموضوعية :

- كون نظام القيادة عنصر أساسي في تقييم أداء المؤسسات ، و عليه فهو جزء لا يتجزأ من أنشطة المؤسسة .

- قلة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات و أدائها بصفة خاصة.

ب- الأسباب الذاتية :

- قرب الموضوع من اختصاصي .

المقدمة العامة

- الرغبة في معرفة كل خبايا وأسرار الموضوع لأنه يخص الجانب ال قيادة، وأي مؤسسة لا تخلو من هذا النظام الفعال .
 - التقرب من مصالح البنك ومحاولة معرفة كيف تتم الرقابة الداخلية في تقييم وتحسين الاداء .
4. صعوبات البحث :
- قلة الكتب المختصة حول القيادة بالتحديد حيث لزم منا الامر بالبحث عن المراجع في كتب بصيغة وعناوين أخرى .
 - الندرة في الاشكال و الجداول و التوضيحات البيانية حول الموضوع ، حيث انجزنا بعض منها بصيغتنا الخاصة .
 - إجراء دراسة ميدانية داخل مصلحة واحدة وعدم القدرة على إكتشاف المصالح الأخرى للمؤسسة ، مما صعب الامر في التعمق اكثر داخل المؤسسة .
5. المنهج المتبع :
- إن دراسة موضوعنا استخدامنا فيه منهجين ، المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، حيث اعتمدنا في دراسة الجانب النظري على المنهج الوصفي حول الأسس العامة للقيادة في المؤسسة ، أما دراسة الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل المعطيات و النتائج المتوصل إليها حول المؤسسة محل الدراسة .
6. حدود الدراسة :
- أ - الحدود المكانية :
- إقتصرت هذه الدراسة بكيفية ممارسة القيادة على المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة السوافلية غزف
- ب - الحدود الزمانية :
- أجريت هذه الدراسة الميدانية في حدودها الزمانية بين شهر مارس و أبريل سنة 2019 .
7. تقسيمات البحث :
- تم تقسيم البحث بناء على الاشكال المطروحة و الفرضيات المقترحة الى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، و كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث رئيسية وهي كالآتي :
- الفصل الاول : يتضمن ماهية المؤسسة الاقتصادية إضافة الى إجراءات و مبادئ و أساليب تقييم القيادة الادارية .
- الفصل الثاني : يتضمن مدخل حول عموميات القيادة
- الفصل الثالث : مؤسسة سيراميك .

الفصل الأول :

ماهية المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام وما يتضمنه. ونظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لها إذا الموضوع ، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفية التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة و تبعا لذلك فالمؤسسة إتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى ، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية [شركات متعددة الجنسيات] ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة) ، وعليه سنتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية ، أهدافها الهيكل التنظيمي ووظائفها ومحيطها.... إلخ .

المبحث الأول : ماهية حول المؤسسة الاقتصادية.

تختلف المفاهيم حول المؤسسة باختلاف وجهات النظر، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسباً للرزق وقد ترى لبعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم. ومن خلال هذا المنظور تتحدد الأهداف التي تسعى إليها آل مؤسسة.

المطلب الأول: تعاريف عن المؤسسة .

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1) : " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"¹

تعريف (2) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"².

تعريف(3) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية: 4

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....

1. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص: 13.

² - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص: 10.

³ - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دارين حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص: 14.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص: 25، 26.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها....

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:1

- أهداف اقتصادية : وتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
 - أهداف اجتماعية : تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة .
 - أهداف ثقافية ورياضية : كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
 - أهداف تكنولوجية : كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
 - كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:2
- الملاك : لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.
 - الزبائن : من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية : النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
 - السلطات العمومية : ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة

¹ - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص:10.

² - LASARY , comptabilité analytique , Imprimerie Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية

الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

○ العمال : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليتها إلا بفقدانه . و آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

○ الموردون : يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة ، (سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا ، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة . أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة ، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.1

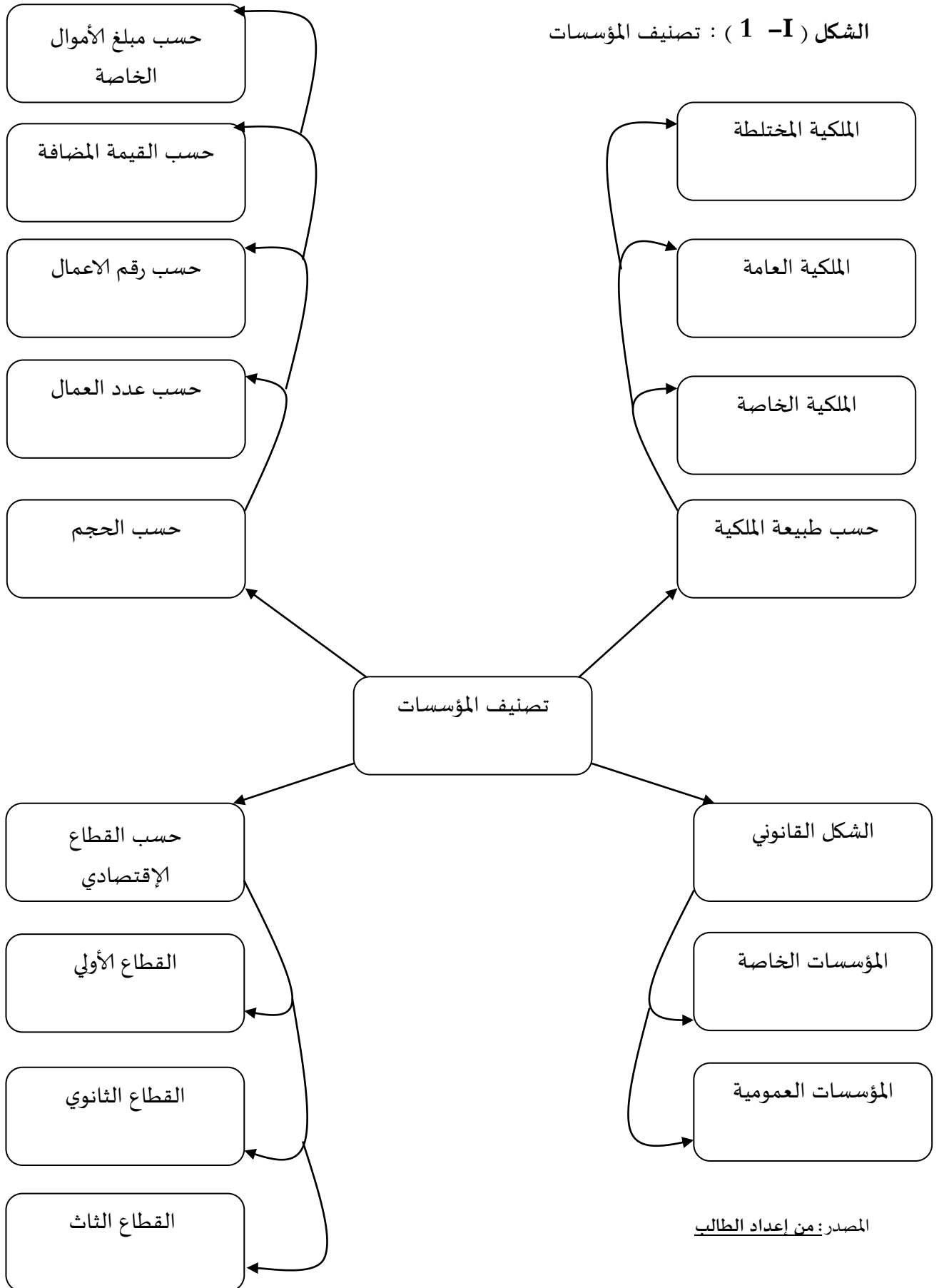
المطلب الرابع : تصنيفات المؤسسات .

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

يمكننا أن تصنيف المؤسسات في الشكل التالي :

¹ ، - 13- 12LASARY ، comptabilité analytique ، Imprimerie Es- Salem ، Alger ، 2001 ، - .

الشكل (I - 1) : تصنيف المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- ◆ الملكية الخاصة¹: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .
- ◆ الملكية العامة (العمومية)²: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

◆ الملكية المختلطة³: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

ثانياً: حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و إيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضاً من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

¹ درحمون هلال ، مرجع سابق ه ص :23.

² عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

³ درحمون هلال : نفس المرجع.

الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية

الجدول (I-1) : تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالترقية بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال ورأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 , P:49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال "معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

* المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E: تشغل ما بين 1-9 عمال.

الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية

* المؤسسات الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10-49 عاملاً.
* المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و499 عاملاً.
* المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عاملاً فتعتبر.
وبلغة الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (I - 2) : توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%) .

عدد العمال المجموعات	9 -1	499 -10	500 ≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوروبي	81,85	17,95	0,2

المصدر: ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ،
1998 ، ص 72 .

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه ، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يقارب 50 % من مجموع اليد العاملة الإجمالية ، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي .

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث . وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:

1- القطاع الأولي : ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2- القطاع الثانوي : ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات

¹ - ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص : 25

قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

3- القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل

النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

رابعا: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما: 1:

1. المؤسسات الخاصة: و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

المؤسسات الفردية : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛
الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

مؤسسات الشركات : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر
الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ،
كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.

2- المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل
مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع
العام والقطاع الخاص.

المطلب الخامس: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية .

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف
من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو
أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

أولا: وظيفة التسويق 2:

و هي عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات
المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة و تهدف هذه الوظيفة إلى General Electric دراسة و توقع احتياجات
المستهلكين إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب للإعلام بوجود منتج
أو خدمة بمختلف خصائصها ، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب ضمان متابعة
تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة إتجاه السوق .

ثانيا: وظيفة الإنتاج :

مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج
الخدمات، و يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام
رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى: إنتاج

¹ - نفس المرجع ، ص :26

² درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره. ص26

الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية

للتخزين إذا كان العرض يسبق الطلب، أو إنتاج حسب الطلبية إذا كان Production sur stock بين الخاصيتين Production mixte الطلب يسبق العرض، أو إلى إنتاج ممزوج الأوليتين و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة و هي:

- النوعية : و يقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين و مطابقة لمواصفات مكتب الدراسات ، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

-المرونة: بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة – آجال – نوعية.1

ثالثا: وظيفة التموين : في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق. ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية(مواد أولية...) المتلقاة من طرف الموردين ، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان -تكلفة -نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات أوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى ، (Taille)مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية ، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- سياسة المنتج : التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي .
- سياسة المصدر : و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التموين.
- سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة؛

• سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (Moyens promotionnels) صالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية (تقليدية أدليل المنتوجات، آتيبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

-الاستشارة : وهي طلبات أسعار موجهة للموردين ، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض الموردين و يقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء ، النوعية التقنية و آجال التموين.

- التفاوض : ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية ، التجارية القانونية والضمانات.

¹ C . BUSSENTAULT et M. PRETE , *ECONOMIE et gestion de l'entreprise*, Vuibert , 1955 , p57.

الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية

- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك ، اتفاقهما على آل بنود العقد والشروع في تنفيذه¹.

تسيير المخزونات:2 إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة ، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايا في الإنتاج ، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...وللمخزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في:

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء أميات هائلة و تخزينها على مستوى المؤسسة³.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، و لكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.

رابعا: وظيفة الموارد البشرية:4

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية.ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كميا و نوعيا في المؤسسة ، و لا يتم إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة : من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية ، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.

• تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)

• التعريف الدقيق للمناصب.

¹ -R.BRENNEMANN et S.SEPARI , *Economie d'entreprise* ; Edition Dinod , Paris ; 2001 , P327.

² درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص30

⁴ درحمون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة ، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل ، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير ، وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم للأجور مناسب لذلك.

أما في ما يتعلق بالتطور البشري والاجتماعي، فقد رأينا أن آله النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل ، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

ولا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك و قد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

خامسا : وظيفة المحاسبة و المالية1:

لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، أما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية و الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية و مهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع ، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة و المالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما و هي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية و إلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية و إعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية : أداة تسيير داخلية و نظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصطلحين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، و المحاسبة التحليلية (أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي ، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر لتمويل و بأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة و المردودية.

¹ -R.BRENNEMANN et S.SEPARI . opcite , p369.

المبحث الثاني: البيئة والتنظيم

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة :

المؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداخيل والعوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية.

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع هذه الظروف المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الدينامكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي) (Economie Micro) والأعوان (اقتصاد جزئي Economie Micro) ومجموعة المؤسسات (MesoEconomil)

مكونات بيئة المؤسسة: تشمل بيئة المؤسسة على جميع العناصر والمكونات التي تؤثر علا نشاطها وهي كالتالي ¹:

أ. الموقع الجغرافي: يحدد الموقع الجغرافي الإقليم أو المناخ، ونوعية الأراضي والثروات المعدنية، كما يحدد أيضا الهياكل الأساسية مثل الطرق والجسور، السدود، البنايات الاجتماعية، ويحدد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة.

ت. المحيط التكنولوجي: يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة وهو يتطور باستمرار وسرعة، ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها. السوقية وجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسيها.

ث. المحيط الاقتصادي: ويشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة Conjoncture ، مثل الركود، النمو، التضخم، نسبة البطالة .

ج. المحيط السياسي والقانوني: يحدد المحيط السياسي والقانوني بجميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، كما تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيث تحدد هذه السياسة: نسبة الضرائب المستحقة نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف (سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية).

ح. المحيط الاجتماعي: ويتمثل مجال حاجات ورغبات العمال إزاء مؤسستهم والمتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال والمنظمات النقابية.

¹ - دكتور العربي دخموش ، "محاضرات اقتصاد المؤسسة" ، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 ص 24-25

خ. المحيط الثقافي: ويتضمن أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وتؤثر هذه الأفكار في الإحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع. كل هذه العوامل التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرع كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

المطلب الثاني : مفهوم التنظيم و مبادئه

(1)- مفهوم التنظيم: التنظيم عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات.

إن التنظيم عادة يبدأ بتحديد الأهداف داخل المؤسسة وبتحديد السياسات التي تكون المبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة، من خلال التعريف يتضح بأن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه في تحديد ما يلي:

توزيع وترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق الأهداف المحددة.
تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

(2)-عوامل البناء التنظيمي: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي وشكله داخل المؤسسة تتمثل في ما يلي :

- ✓ حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها.
- ✓ الموقف والظروف البيئية.
- ✓ تكنولوجيا الصناعة المستعملة.
- ✓ الأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ الإنتشار الجغرافي للمؤسسة.

(3)-المبادئ الأساسية للتنظيم: تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- 1.مبدأ وحدة الأمر: يجب على كل فرد أن يتلقى تعليماته من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت.
- 2.مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف المؤسسة مصاغة بدقة ووضوح ومفهومة بدرجة كافية.
- 3.مبدأ الإنفعالية: وهو من المبادئ المهمة وعادة ما يكون مرتبط بكمية الإنتاج والإنتاجية والأرباح الكيفية التي تكون عليها الفعالية من خلال الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة والرضا والأمن والولاء...الخ.

¹ (1) Thompson j.d Organization in action N.Y mcgro Whills, 1986 p 72,81

4. مبدأ تعويض السلطة: يقوم المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه ومسؤولية إلى بعض معاونيه وتصرفات من فرضهم بإنجاز عمل معين.

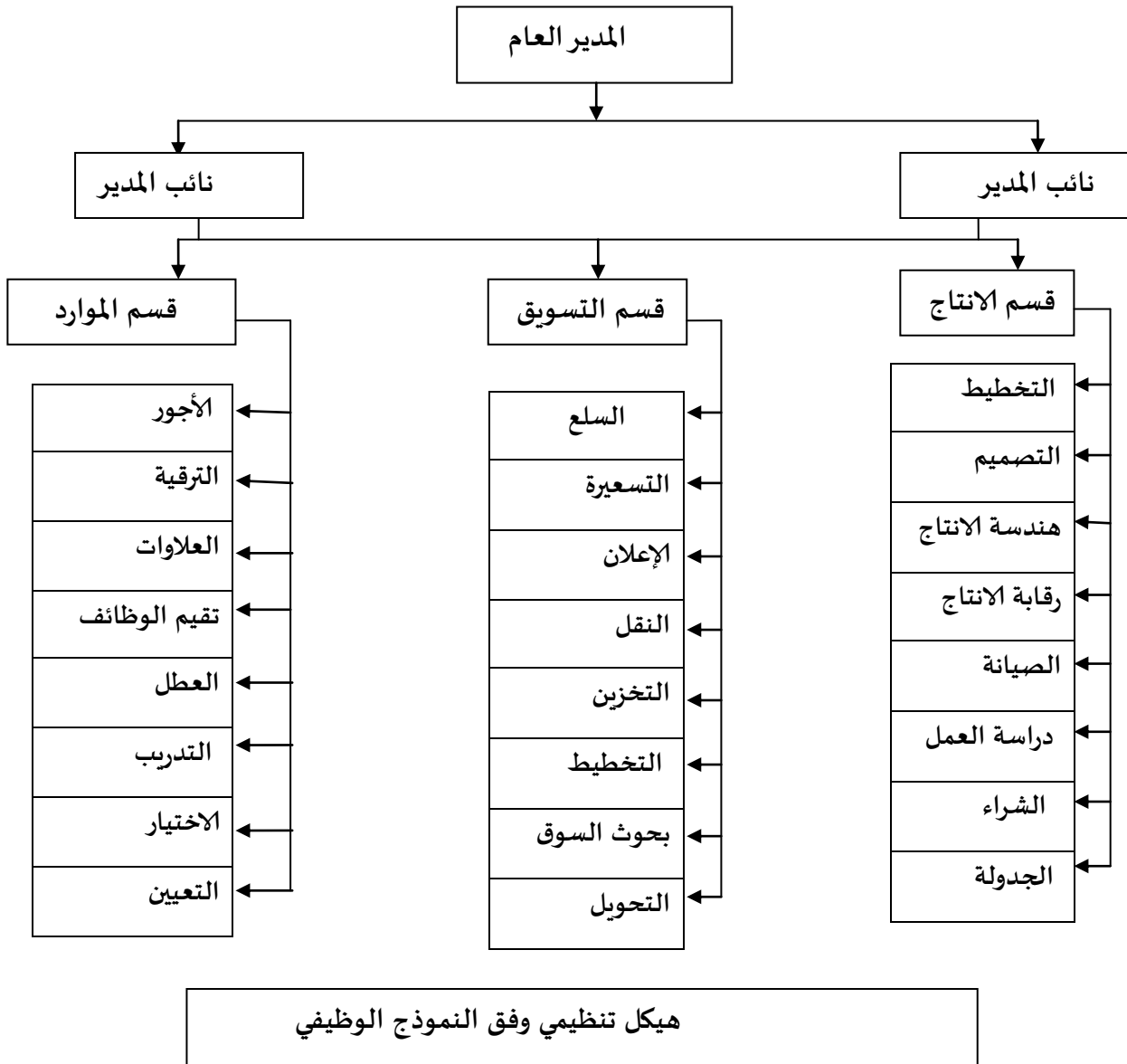
5. مبدأ الوضوح والإتصال : ينص على ضرورة وضوح الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة على تسجيلها كتابيا وتحديد قنوات الإتصال الصاعد والهابط الأفقي.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع العمل وأسلوب ممارسة السلطة وكذلك العلاقات بين المسؤولين، ويدرس الهيكل من خلال خطة عضوية أو رسم بياني للعلاقات الموجودة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة وينقسم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالية :

أ . الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة : يتم توزيع العمل هذا الهيكل تبعا للوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة أي الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ ويستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير والمؤسسات التي تنتج منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات .

الشكل (I - 2) : التالي يوضح مثال عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أساس الوظيفة:



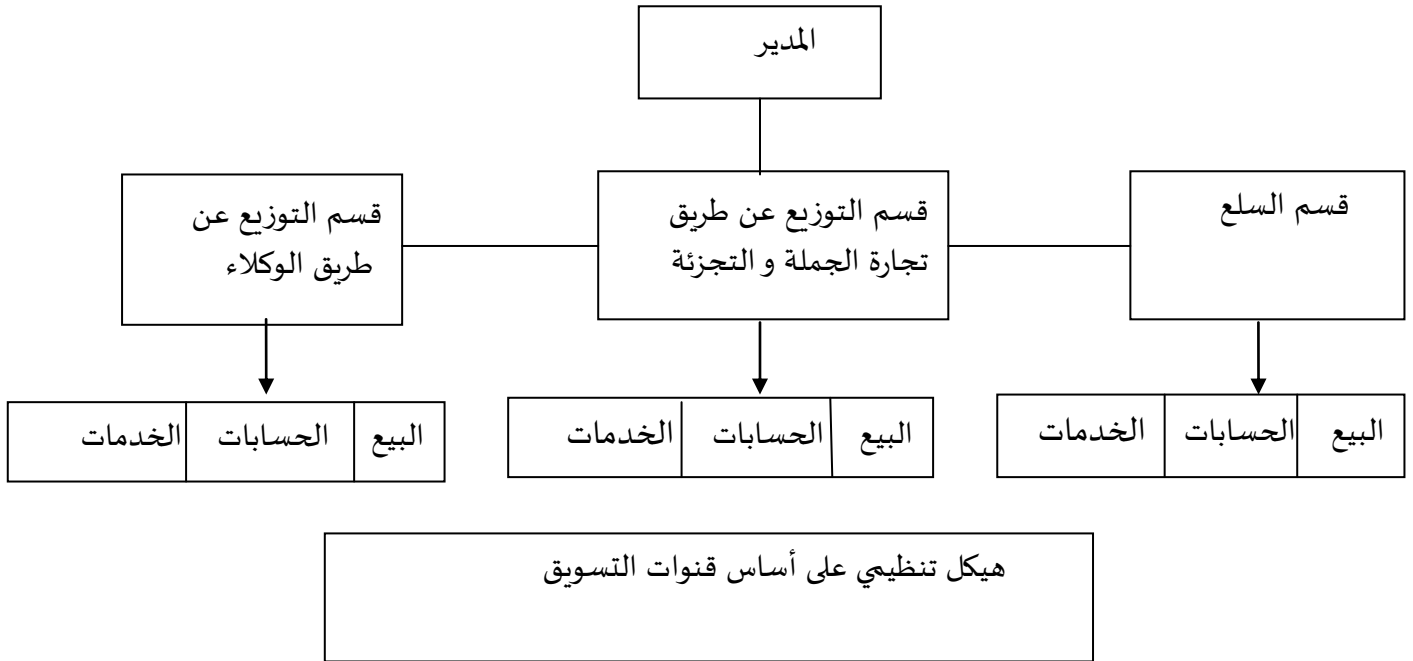
المصدر: Arevis critique and proosal administrative .(kiberty) _

ب. الهيكل التنظيمي على أساس قنوات التسويق:

يعتمد هذا النموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق والتوزيع أي إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة وفق القنوات الموصلة للسوق مثل البيع مباشرة للمستهلك أو توصيل السلع إليه في منزله، وهذا يبين الأهمية التي تعطى في هذا النموذج لتسويق السلع والمنتجات والاستفادة من مزايا وتقسيم العمل والشكل التالي

يبين مثال عن الهيكل التنظيمي¹ :

الشكل (I-3) : الهيكل التنظيمي على أساس قنوات التسويق:

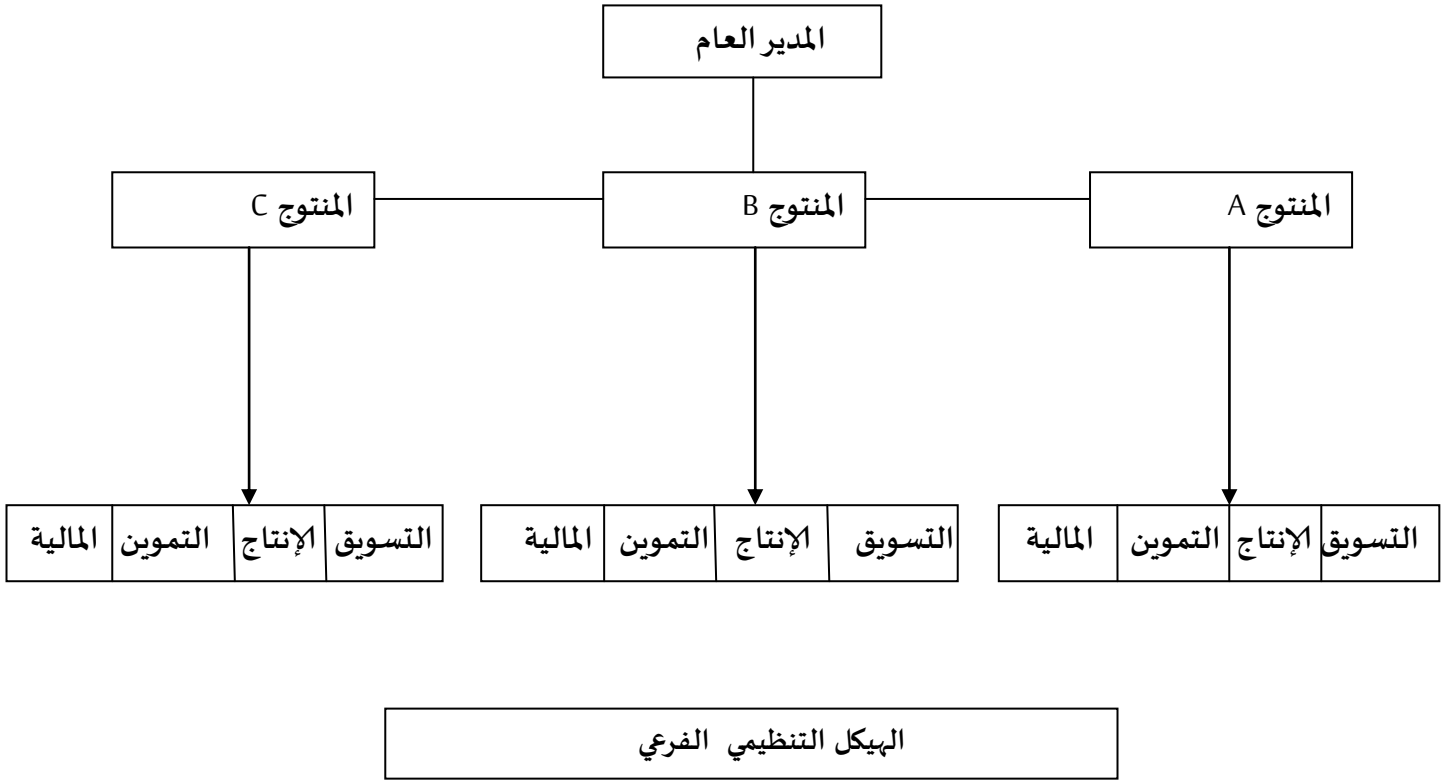


ت. الهيكل التنظيمي الفرعي : يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً لكل ثنائي منتج/سوق أو لك مجموعة من المنتجات المتشابهة، ويكون لكل فرع من هذه الفروع الأولوية مستقل نسبياً وينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هياكل الفروع الأخرى، ويستعمل الهيكل التنظيمي الفرعي في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يتميز بالمرونة حيث يمكن إضافة أو حذف فرع من الفروع بدون تأثير في النظام العام للمؤسسة .

والشكل البياني التالي عبارة عن مثال ذلك:

¹ - (1984، زكي، د) تنظيم وطرق العمل - جامعة الكويت 1

الشكل (I-4) : الهيكل التنظيمي الفرعي لتوزيع العمل

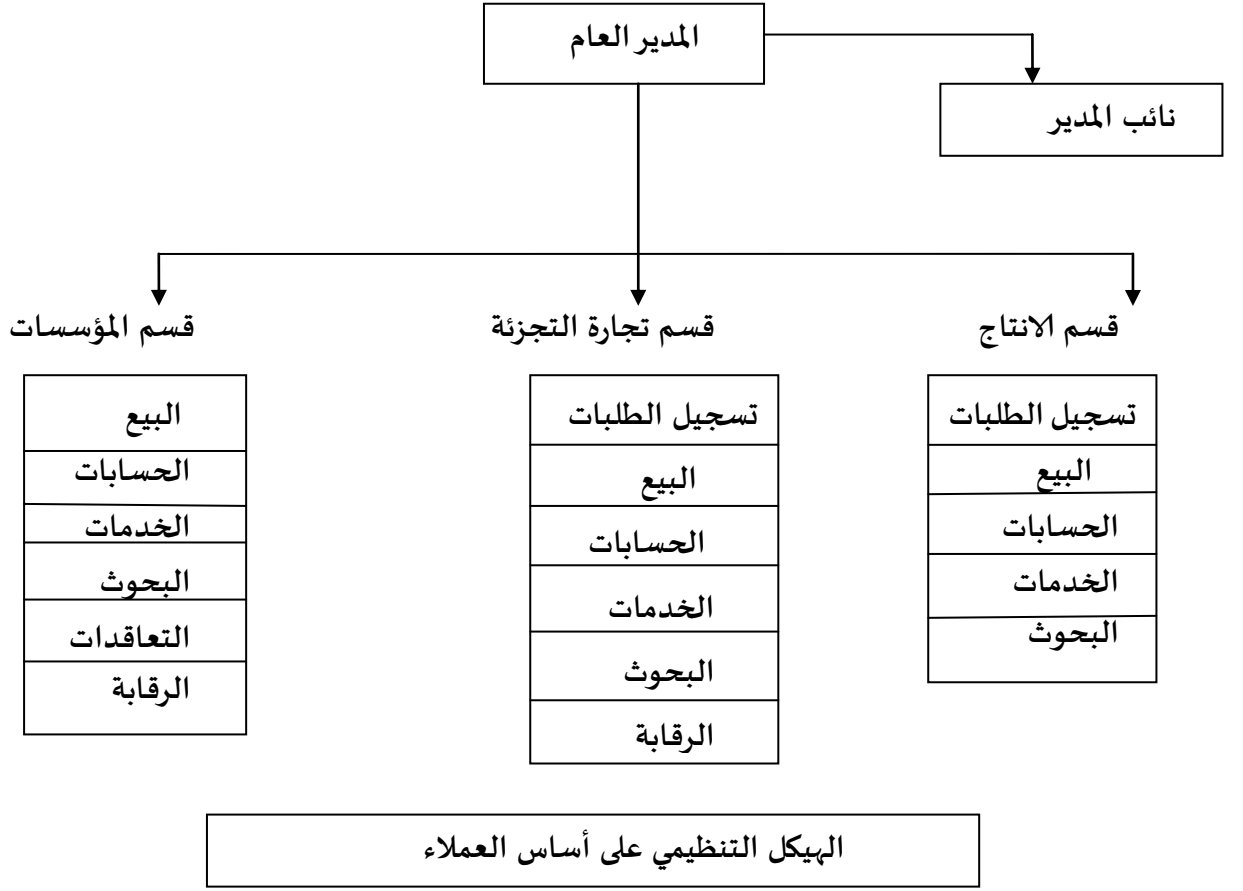


ث. الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

لعل القضية الأساسية التي ينهض عليها نموذج العملاء هي أن إعداد الهيكل التنظيمي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن كأن نقسم متجرًا كبيرًا إلى ثلاثة أقسام، واحد للنساء والثاني للرجال والثالث للأطفال، أو تقسيم مؤسسة صناعية إلى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء مثل تخصيص قسم لتجار التجزئة وآخر لتجار الجملة وثالث لمؤسسات صناعية 1 :

إن هذا النموذج للهيكل التنظيمي يتيح إمكانية التنسيق بين أنشطة القسم الواحد، فضلا عن إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل على مستوى الوحدة التنظيمية، دون إغفال التأثيرات السلبية المتنوعة والمتمثلة في صعوبة التنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة، وعدم الاستخدام الأمثل لمواردها والشكل التالي يوضح .

الشكل (I - 5) : عن الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



المصدر: هشام الزاكي ، مرجع سابق ، ص، 180_181

الخلاصة

إنّ أهم العوامل التي تلعب دورًا رئيسيًا في نجاح أي مؤسسة اقتصادية وتحقيق أهدافها العامة والخاصة هو وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام للآلات والتجهيزات والمواد الأولية. والجهود البشرية والاستفادة من الموارد الإقتصادية وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الإدارة والرقابة، وأخذ الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة. وفي الجزائر نجد القطاع العام، ممثلاً في المؤسسات الوطنية يعاني مشاكل كثيرة منها مشكلة الإفتقار إلى جهاز إداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العملية الحديثة وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية وهذا بدوره انعكس على أداء المؤسسات الإقتصادية من حيث الإنتاج والإنتاجية فأصبحت معظم المؤسسات العمومية تعاني من إفلاس وتسريح العمال مما أثر على الإقتصاد الوطني.

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

تمهيد :

تعتبر القيادة جزءا من التوجيه، أي من الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. فالقائد يستمد سلطته بالإضافة إلى التنظيم يستمدها مما حوله من الأفراد الذين يكنون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية.

حيث سنتناول هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تعريف و تقييم و دور القيادة في رفع أداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية دور مهم في سير وتوجيه أعمال المؤسسة، وهذا ما جعل الباحثين يهتمون بموضوع القيادة الإدارية، والتطرق لأهم الجوانب التي تشكلها.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي 1:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعلا لجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

كما يعرفها باحثون آخرون على أنها:

- (Koontz and odonnel) يعرفها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

- (Ordwaytead)، يعرفها في كتابه فن القيادة على: "أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين 2".

(Alfred et Beatte) يعرفها ألفريد وبتي - على أنها: القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة فيها لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه".

- (J. Gibbon) ويعرفها جيبي جيبون على أنها: عملية التأثير بالجماعة بموقف معين وفي فترة معينة. في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا 3".

ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون بأنها: القدرة التي يؤثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة"

ويعرفها "أنور أرسلان" بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة"

ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع 4 بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ

¹ . بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري 2010، ص 13.

² . ظاهر محمود كاللدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1997، ص 17.

³ . نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2011، ص 22.

⁴ . عبد الكريم درويش ولبلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلوا المصرية، القاهرة 1997، ص 75.

الفصل الثاني القيادة الإدارية

لخطط الموضوع واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

ثالثا: تعريف القائد:

يعرفه بعض الباحثين على أنه 1: القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات، الموارد، الاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين"

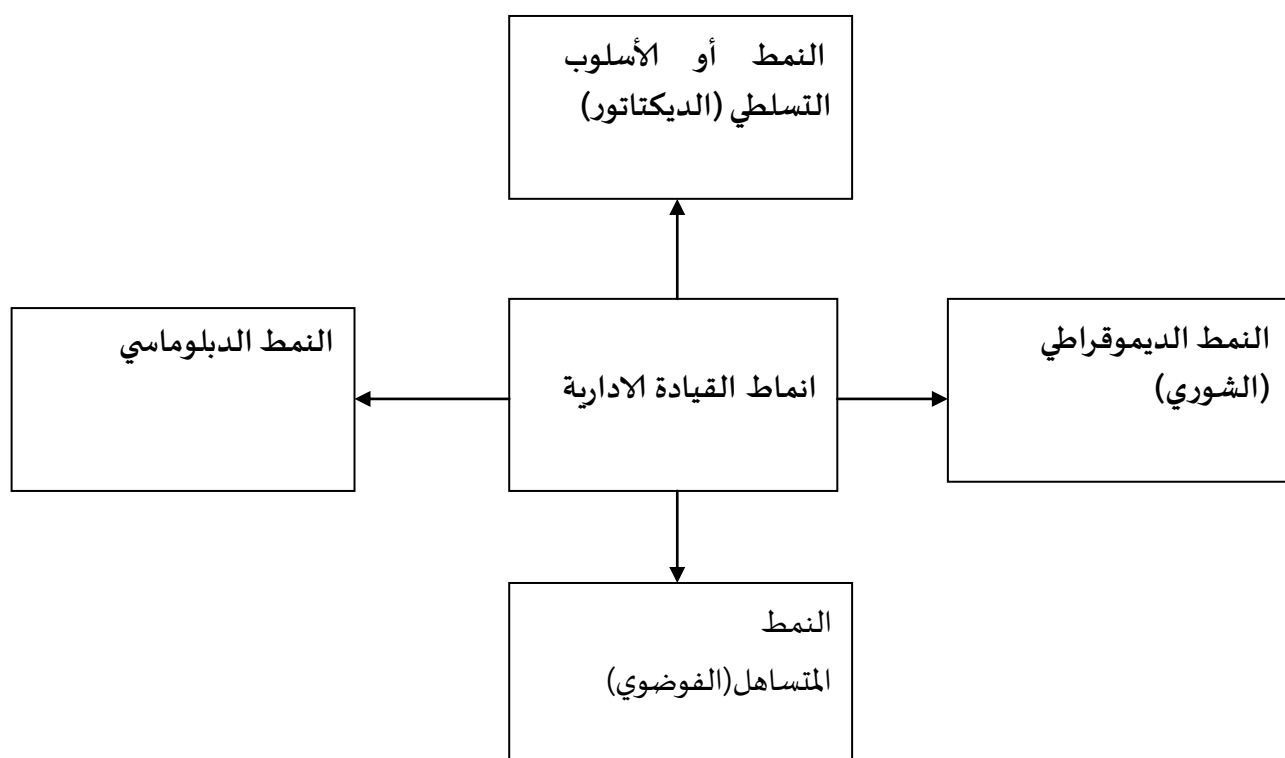
"- القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة وصلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب."

"- القائد هو الشخص الذي يقود ويوجه ويأمر، أو يرشد الجماعة أو النشاط."

. كما يعرفه لويس الان (L.Allen) على أنه: "الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم 2"

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهميتها

الشكل (II - 1) : أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب

¹. ظاهر محمود كلالدة، مرجع سابق، ص 18.

². نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

فلقد تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، توضحت أربعة أنماط وهي كالتالي 1:

1- النمط أو الأسلوب التسلطي)الديكتاتور: تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

2 - النمط الديمقراطي [الشوري]: يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بينهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3- النمط المتساهل[الفوضوي]: وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة [ليفين، لبييت، وايت]، ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة وهي: الأسلوب التسلطي، والأسلوب الديمقراطي، والأسلوب التسيبي، وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيته، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط 1.

4- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية 2

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، وقال الخطابي: "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق عنهم الرأي ولا يقع منهم الاختلاف"، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من

1. بشير العلق، مرجع سابق، ص 52.

2. بشير العلق، مرجع سابق، ص 53.

- أسود يقوده أرنب. "وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:
- 1 . أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - 2 . أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - 3 . تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - 4 . السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - 5 . تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - 6 . مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
 - 7 . تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثالث: عناصر القيادة الإدارية ومهاراتها

أولاً: عناصر القيادة الإدارية

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجدت من يقودون ويقادون، وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي :

- 1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو من يقود الجماعة، و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعات بمدى تأثيره عليها وتغير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف
- 2- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك جماعة، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، إذ يعتمد على حس تقدير القائد لهذه الحاجات.
- 3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما¹.
- 4- ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.
- 5- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه².

ثانياً: مهارات القيادة الإدارية

لابد من أن لكل قائد صفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي

¹ . ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سابق، ص 21.

² Jeen.Luccarron, sabine SEPARI",organisation et gestion de l' entreprise",Dunodparise2001, P 52

الفصل الثاني القيادة الإدارية

يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد من ناحية أخرى، حيث تتمثل هذه المهارات فيما يلي 1:

- 1-المهارات الفنية: هي أن يكون القائد مجيدا لعمله ومتقنا إياه، ولما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، وعارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل بأكثر كفاءة.
- 2-المهارات الإنسانية: نعني أنها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهذا ما يساعد على إشباع حاجيات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة
- 3-المهارات التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- 4-المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

المطلب الرابع: قوة تأثير القيادة الإدارية ومصادرها

أولا: قوة تأثير القيادة الإدارية

ويعني بقوة القائد قدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها، كما تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى أن قوة التأثير تشمل ما يلي 2:

1-القوة الشرعية أو القانونية: حيث تنتج هذه القوة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة، كأن نضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل: المدير العام أو المدير.

2-التحكم في نظام التحفيز: حيث أن هذه القوة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين.

- رضا العاملين
- مهارة فنية
- مهارة إنسانية
- مهارة تنظيمية
- مهارة فكرية
- الهدف

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص 14.

² . بشير العلق، مرجع سابق، ص 16.

- زيادة الإنتاجية

3- قوة القسر أو الإكراه: حيث تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين.
4- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك من التجارة التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا، وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا، وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

ثانياً: مصادر قوة تأثير القيادة الإدارية 1

إن عملية القيادة تتضمن قدرة التأثير على العاملين من أجل أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي، وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ولديه مصادر قوة، ووسائل وأدوات التأثير.

ولقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها، حيث حددا خمسة مصادر (BertranRaven) وريفان (French) ومن الدراسات المشهورة ما قام بها فرنش يستمد منها القائد قوة التأثير وهي: قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الإعجاب أو الاقتداء.

تجميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها (Yukl) وقد استطاع يوكل شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي، وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل مصدرا لقوة تأثير القيادة:

1- المطلب المشروع: وهي حق الطلب من القائد لمؤوسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى أحد السلطات التالية:

أ- السلطة الرسمية: حيث يستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الإذعان والطاقة.

ب- السلطة الاجتماعية: مثل تلك التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل.

ج- السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب

2- قوة المنفعة: وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له، أملين بعوائد كالمكافآت.

3- قوة القهر: وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة.

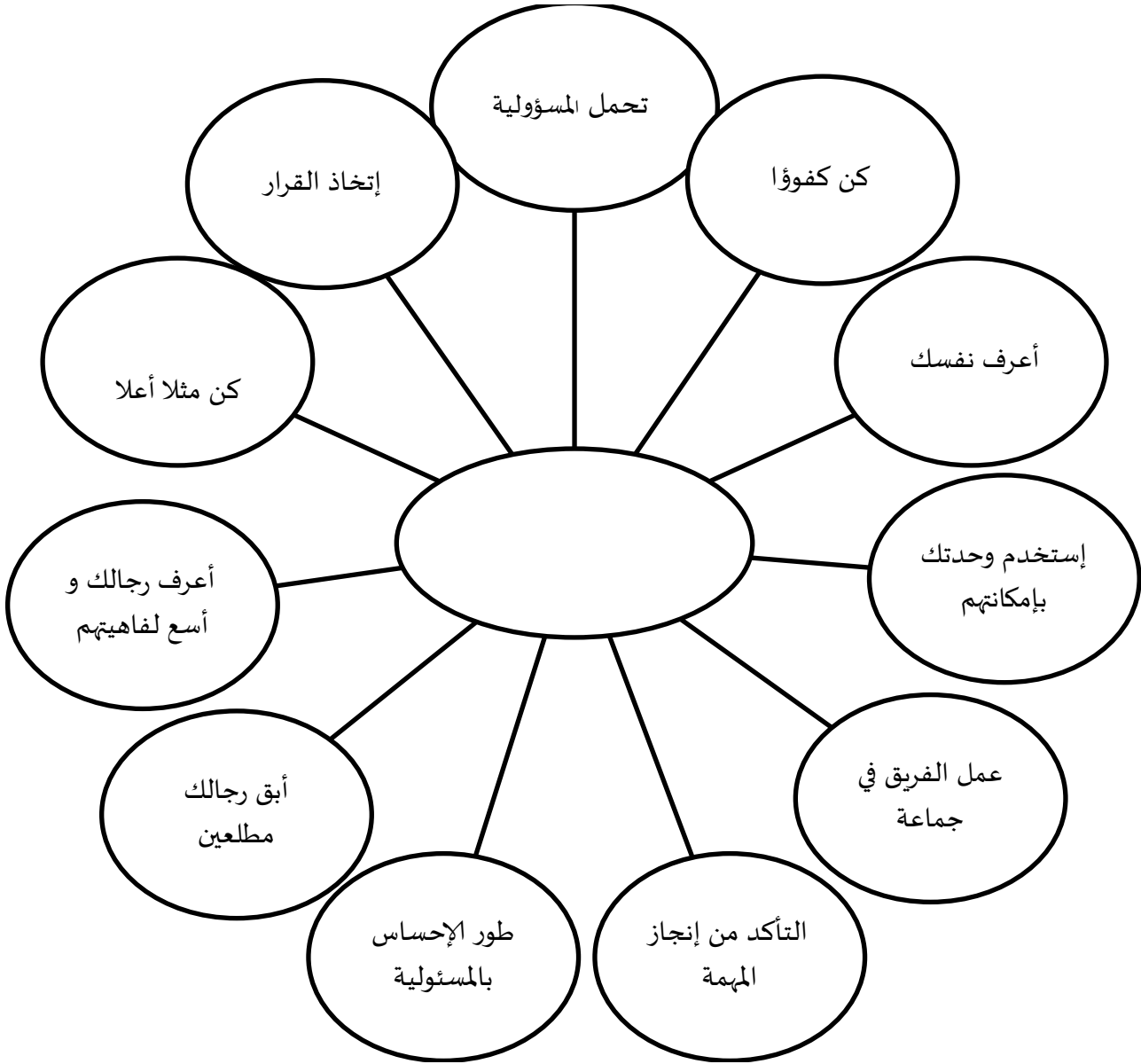
4- الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به أن ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أداؤه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.

1 . معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، "القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد، ط1، عمان 2007، ص149 150.

الفصل الثاني القيادة الإدارية

- 5- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته.
- 6- الإلهام والتهاب الحماس: حيث يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم، فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.
- 7- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم، فيستخدمها للحصول على امتثالهم.
- 8- تطويع القائد للمعلومات: حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات، فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.
- 9- تطويع ظروف البيئة: وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم، مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل، والاجراءات والتقنيات، وتصميم العمل، وتخطيط وتنظيم مكان العمل.
- 10- الإعجاب والانتماء الشخصي: ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القدوة لهم حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديه
- 11- المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، ويرفع من معنوياتهم، ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: مبادئ القيادة الإدارية وأهم صفاتها :
الشكل الشكل (II - 2) : يوضح مبادئ القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: مبادئ القيادة

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها والانتباه إليها لكي تكون القيادة الإدارية فعالة ومثمرة، وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي :

1- أعرّف نفسك واعمل على تطويرها:

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، وعلاقاته الاجتماعية.

2- كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

3- ابحث عن المسؤولية و تحمل مسؤولية أعمالك:

تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة، فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والاخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل فيها¹، والبحث عن المسؤولية نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

4- اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب:

إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميز للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار، حيث الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية

أن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن انعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد نفسه.

5- كن مثلاً أعلى:

حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، وكذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد أن لا يكتفي بالشرح النظري والاسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

¹. ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق، ص 175، 172.

6- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم:

حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس، وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضا في كثير من الأحيان، وهما:

- تحقيق المهمة.

- إرضاء حاجات الأفراد.

7- أبق رجالك مطلعين:

بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي، (Communication) يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب مع الموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

8- طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء، فلا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.

9- التأكد من أن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

يعتبر عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

11- استخدام وحدتك طبقا لإمكاناتها:

فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، والموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم وإيمانهم بالأهداف.

ثانيا: أهم صفات القيادة الإدارية 1

هناك عدة صفات يجب توافرها في القادة الإداريين وأهمها:

الفصل الثاني القيادة الإدارية

1-الصفات العلمية:

-لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم، بل يجب عليه أن يتعلم ويبحث لكي يساير ويواكب التطور.
-تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتنمية القيادة الفعالة وإثارة الرغبة في التقدم والنمو.
-الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق.
-أن يتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر.

-أن ينجح في حساب وقته، فاستخدام الوقت هو فن البشرية العظيم.

-قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات والوقت.

-أن تكون غايته تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه في جو يسوده الاحترام والتقدير لكل العاملين.

-البحث دائماً عن الخبرات الجديدة والاهتمام بتنمية قدراته، والسعي لتدريب مرؤوسيه.

-البحث عما ينقص مرؤوسيه ومساعدتهم على تفهم أخطائهم وعلاجها¹.

2-الصفات الخلقية الانسانية:

-أن يساير الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على نمط واحد، ويفتح الأبواب أمام أفرادها للمناقشة والحوار.

-أن يكون محباً لأفراده وعطوفاً عليهم، فلا يتكبر ولا يتعالى بل يتواضع لكي ينفذ إلى قلوبهم.

-خلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير، وتقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر.

-التحلي بالهدوء وأخذ الانطباع الصحيح عن الأمور وعدم الانفعال.

-أن يكون حاسم وعازم ذا عزم وعزيمة، غير متردد، أمين وقوي، قادر على رد الشبهات.

-يعيش واقعه ويتعايش معه، له طموح وله آمال و لكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق.

-قادر على تحليل وفهم نفسيات أفراده و يستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة.

-أن يتفقد زملائه ومرؤوسيه و يتحسس مشاكلهم و يعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم.

-يقبل النصح والنقد والمراجعة والمناقشة بقلب رحب ومن دون ضجر وملل وضيق.

3-الصفات القيادية والإدارية:

-القائد هو المثل الذي يحتذي به، لذا فإن واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها قبل أن يدعو غيره إليها.

-العقيدة الصحيحة الصافية، و ذلك بالإخلاص والصدق و الصبر والتوكل.

-الاتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة و القوانين والاعتراف بقيمة الفرد واحترامه.

-يصغي إلى مستشاريه ويستخدمهم ويتبعهم إذا لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي يملك وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسؤوليته.

¹ . محمد حسنين العجوي، " القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 95، 92.

-أن يتلاءم مع الأحداث بصورة مستمرة ويعطي للخطط دفعة خلاقة ويقوم بإصدار قرار جديد أو تعديل القرار السابق عند اللزوم.

-أن يحسن الاستماع، وذلك أن يستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه يصغي إليه.

-أن يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة بطريقة اقتصادية وفي جو ودي يسوده الحماس.

-أن تكون له مواهب عالية، قوي الجسم والبنية، حسن التصرف وقادر على تجميع الناس حوله.

-قادر على تحمل الأعباء والشدائد، وعلى توجيه الأفراد .

المبحث الثاني : تعريف و تقييم و دور القيادة في رفع أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه

مفهوم اداء العاملين:

انطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه " : انجاز عمل ما " فان مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

-ويرى بعض الباحثين إن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين ، والنتائج عن ثلاثة عوامل ، وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه ، كما انه مدى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال¹.

-كما يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله²

-يجسد أداء العاملين من مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليه م ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم³.

-كما يعبر أداء العامل عن درجة إتمام وانجاز المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة⁴.

-كما يعرف الأداء بأنه " : سلوك عملي يؤديه الفرد العامل أو مجموعة الأفراد في المؤسسة وينقل في أعمال

وتصرفات مقصودة من اجل عمل معين للوصول إلى النتيجة أو الهدف المرغوب⁵.

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى التعريف التالي:

"أداء العاملين هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد العامل والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات الموكلة له خلال فترة زمنية محدد
العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

إن عملية الأداء احد أهم متغيرات العمل التي يجب متابعتها بشكل جيد ودقيق ومعرفة كل العوامل

¹ رجم فالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص 2012 .، ص/ 8

وأنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 211.

² أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية: مصر، 2004 ، ص68

³ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، 2000 ، ص1

⁴ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص2

⁵ ماجدة عطية، سلوك المؤسسة سلوك الفرد والجماعة، ط 1 ، دار الشروق للنشر: عمان، 2003 ، ص4

الفصل الثاني القيادة الإدارية

المحيطة به وخاصة التي لها تأثير عليه ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء مايلي :
أولا : عدم المشاركة في الأداء:

إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتهيئة وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا ولا التي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم لأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء .
ثانيا : مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضي الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل ، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي ... الخ ، والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات الخ.
ثالثا : التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين خرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
رابعا : تأثير القائد على أداء العمال:

فالقائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة خرين من واللازمة لانجاز العمل¹.

المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين و أهمته
تقييم أداء العاملين:

تملك جميع المنظمات التي تتعامل معها نوعا من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، وقد يكون التقييم رسمي أو غير رسمي والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا في إدارة الموارد البشرية.
أولا : مفهوم تقييم أداء العاملين:

إن تقييم الأداء هو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقا² .
كما يعرف بأنه " عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في زمن محدد في المؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل¹ ."

¹ سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعية المصرية : القاهرة، 1990، ص18

² الصرفي محمد، قياس وتقييم أداء العاملين، ط1، حورس للنشر والتوزيع : الإسكندرية، 2008، ص31

كما يعرف بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساس ي لتحقيق فعالية المؤسسة حاليا وفي المستقبل 2.

تقييم الأداء هو " عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم كذلك وفق معايير موضوعية على أسس علمية " تقييم الأداء هو " محاولة الوصول للتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعالمين معه، وأيضا قدراته وإمكانياته الشخصية حالة فترة زمنية محددة."

ويعرف بأنه " عملية تقدير الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فبينما إذا كان الأداء جيدا أم لا."

كما يعرف بأنه " العملية الإدارية التي تهدف إلى الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم من ناحية و إمكانتيه تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومستوى أكبر من ناحية أخرى."

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقديم الأداء هي " عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و ووضعي غير متحيز على أداء الفرد العامل."

ثانيا : أهمية تقييم أداء العاملين:

لتقييم الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ولعل أبرز فوائد و مزايا تقييم الأداء3:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام إدارة المؤسسة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
- ✓ إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصارى جهده في العمل.
- ✓ تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
- ✓ الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم.
- ✓ استمرار الرقابة والإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، 2010 ، ص3

² خالد عبد الرحمن الهتيبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003 ، ص19

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط 3، دار مجدلاوي : عمان، 1999 ، ص2

موضوعيا وسليما على أداؤهم.

✓ تقييم سياسات الاختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

المطلب الثالث : دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

1. دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين:

ونظرا لأن موضوعنا الأساس ي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، سنتناول الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في رفع أداء في المؤسسة ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة : تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمؤسسة.

2. دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين:

■ دور القائد في تحسين أداء الأفراد:

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب

على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال 1 :

- التدريب والتعليم : يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين
- التوزيع : يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها.
- الملائمة : أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداؤه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل : المعدات، لات، الأفراد، النفوذ، ... الخ.
- توفير الموارد : يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم
- مقومات التحفيز الفعال:

بعد عرضنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه العمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره وحتى تجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في 2 :

-يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحا، معروفا ومحددا، ألا وهو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص

² نواف كنفان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 2

الفصل الثاني القيادة الإدارية

- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز.

- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بنية من النتائج التي تحقق منه.

- بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى لعل أهمها مايلي:

- التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتماماتهم، أنواع الحوافز التي تؤثر عليهم ومن ثم استخدامها لتحفيزهم.

- يجب على القائد تنوع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعاً لبذل الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد.

- حاجات المرؤوسين أحياناً تكون متناقضة فيما بينها. لذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية، وينجح ذلك إذا أقتنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل الأهداف الفردية¹.

3. دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات ... الخ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظراً لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات². لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيداً حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.

4. دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك. ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية³:

توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق. منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

¹ نواف كنفان، مرجع سابق، ص 2

² ماجدة عطية، سلوك المؤسسة سلوك الفرد والجماعة، درا الشروق: عمان، 2003، ص 1

³ ماجدة عطية، نفس المرجع، ص 1

وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل طرح الأفكار و بأراء و بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها.

5. دور القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات الأفراد:

يقصد باتجاهات الأفراد في العمل تلك المشاعر والميول السلوكية نحو جوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التفاعل معهم أثناء العمل، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل أداء العمل، التغيب، ترك المؤسسة، الصراعات مع خرين . لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعاً هاماً للقيادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية (الالتزام، الولاء للمنظمة، خرين احترام (وتغير وتعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات الأخلاقية في العمل التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة) **المطلب الرابع : شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين و أساليبها**

أولاً : شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين:

تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترس ي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المؤسسة. وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية 1 :

- ✓ التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم.
- ✓ القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم.
- ✓ تهيئة معلومات صحيحة عن وضع المؤسسة ومستقبلها.
- ✓ تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافز جديد.

ثانياً : أساليب القيادة في تغيير اتجاهات العاملين:

حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي 2:

● التغيير من أعلى لأسفل:

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلاً عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المؤسسة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها.

● التغيير من أسفل لأعلى:

¹ - عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، دار كليوباترا، القاهرة، 2000، ص

² - زاهد محمد دابري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 11

قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المؤسسة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المؤسسة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم ، وهذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية . وعلى القائد هنا أن يعمل على معرفة هذه الاتجاهات وميول الأفراد لسلوكيات معينة بهدف تعديلها وتماشيا مع الأهداف المؤسسة مما يساهم في تحسين أدائهم.

• التغيير بالمشاركة:

تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني ، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها¹.

¹ - زاهد محمد دايري ، نفس المرجع، ص. 11.

الخلاصة

إن نجاح المؤسسات أصبح يقترن بمدى فعالية القيادة الإدارية وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة مردوديتهم في العمل، حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسهم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، كما تعددت النظريات في مجال القيادة الإدارية، وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث في دراسته في كيفية تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة، وإن كانت نظريات المدخل المشترك وخاصة النظرية التفاعلية تبقى أكثرها قبولاً لأنها تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر ظاهرة القيادة الإدارية.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سيراميس

تمهيد

أصبحت مؤسسة سيراميس رائدة بقوة في العملية الانتاجية ومن اجل بقائها و استمراريتهما في الساحة الإقتصادية ، فرضت على وضع نظام القيادة الإدارية لتفادي الاخطاء والانحرافات وسوء العمل في عملية الانتاج والتسويق في المؤسسة ،
و من أجل إتخاذ قرارات الصحيحة و السليمة أصبحت القيادة جزءا لا يتجزأ من المؤسسة ، بغية تحقيق أهدافها المرجوة و ضمان البقاء و الاستمرارية ، لضمان تحقيق رقم أعمالها ذو أرباح سنوية ذات رصيد موجب . وللشرح اكثر قسمنا الفصل إلى مبحثين هما كالتالي :

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

المبحث الثاني : دور القيادة في تطور مؤسسة سيراميك

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

إن مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية لها هيكل تنظيمي خاص ولها عدة مصالح وكل مصلحة متخصصة في مجال معين، كما أن لها عدة مراحل تمر بعملية الإنتاج.

المطلب الأول: تقديم الشركة وتاريخها

مؤسسة "سيراميس" هي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق مواد السيراميك، وخاصة البلاط الحائطي، ومن بين منتجاتها البلاط بأنواع وأحجام مختلفة، وهي¹:

30سم x البلاط من نوع 20: سم

40سم x البلاط من نوع 20: سم

30سم x البلاط من نوع 25: سم

40سم x البلاط من نوع 25: سم

30سم x البلاط من نوع 08: سم

40سم x البلاط من نوع 08: سم

شركة الصرف (ECO) (هي شركة ذات أسهم مختلطة بين القطاع العمومي (SERAMIS) وشركة للعرب (والخاص، وتعد أول نموذج شراكة بين القطاعين على المستوى الوطني).

حيث أنشئت الشركة عام 2002، وبدأ الإنتاج عام 2007، وتوسع على مساحة 2 هكتار، وتقدر طاقتها الإنتاجية سنويا حوالي أكثر من 1000000 م² من البلاط، حيث لها فروع على مستوى الوطن:

- "Ceramis" سيراميسالسوافلية

- "Ceramik" سيراميس الغزوات

- "Ceramik" سيراميس تنس

- "Ceramik" سيراميسالمرشحي

ويبلغ رأس مال الشركة أكثر من 40 مليار سنتيم.

ويعمل بالشركة حوالي 120 عامل مقسمين إلى قسمين:

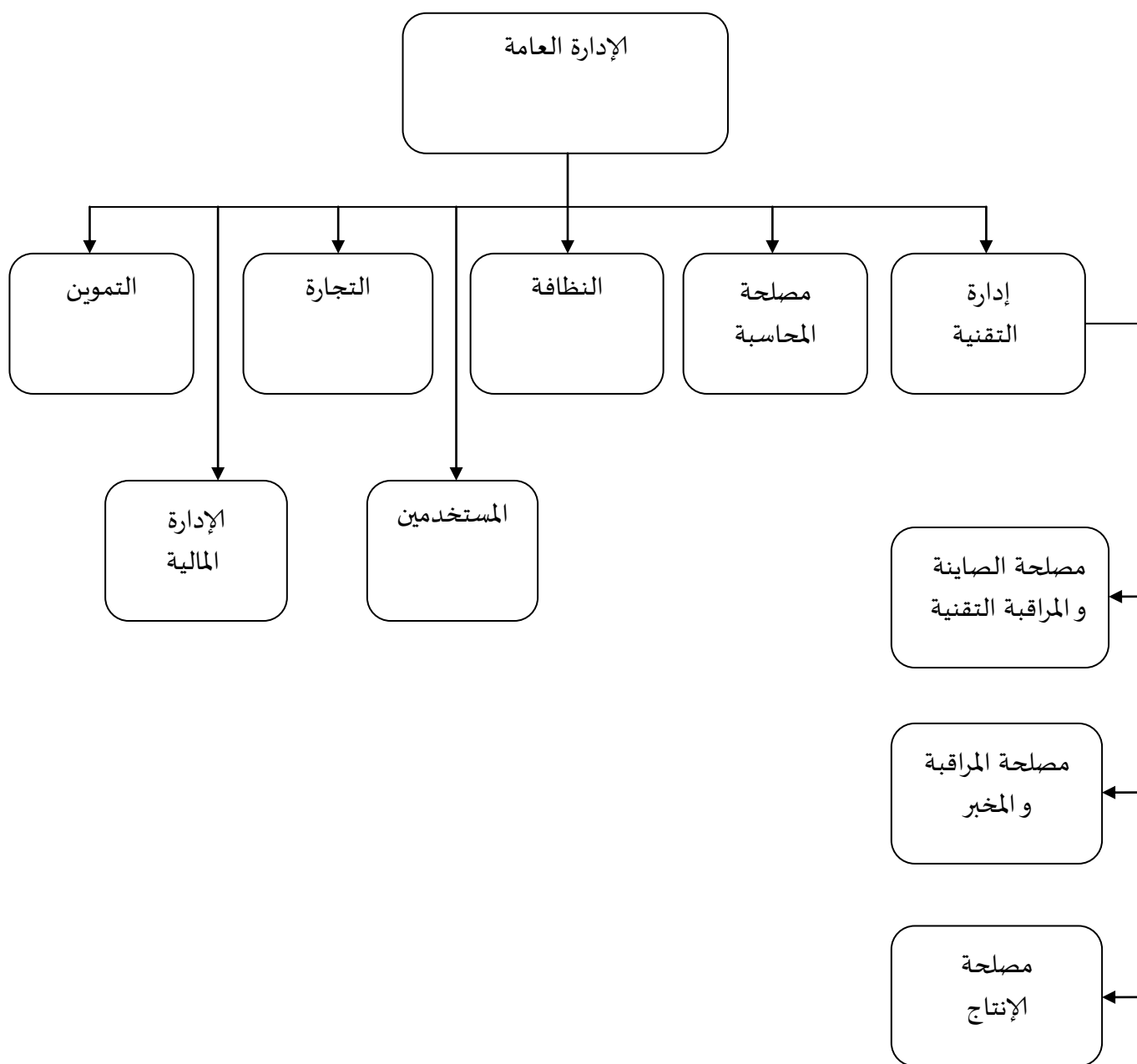
1. عمال الإنتاج

2. عمال الإعانة

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SERAMIS)

الشكل (III - 1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: من الوثائق الخاصة بالمؤسسة

- من خلال الشكل توضح لنا المناصب والمهام التالية¹:
- المدير العام للمؤسسة: هو المسؤول الأول، الذي يقوم بتسيير المؤسسة .
- إطارات الطبقة الثانية: وهم الموزعون على المصالح التالية :
1. مصلحة المستخدمين: هي مصلحة تم وتعالج مصالح العمال، الأجرة، والإدارة العامة.
 2. مصلحة التسويق: هي المسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتج الذي يتم صنعه.
 3. مصلحة التمويل: هي المصلحة المسؤولة عن تمويل المؤسسة بجميع المواد وأدوات الإنتاج، وهناك نوعان من المواد المستعملة (مواد داخلية) محلية، و مواد مستوردة.
 4. مصلحة النظافة والبيئة: وهي المسؤولة عن نظافة بيئة المؤسسة والمحيط.
 5. مصلحة المحاسبة والمالية: هي المسؤولة عن المراقبة المالية والمحاسبة.
 6. مصلحة الإنتاج: وهي مصلحة تحتوي على معظم العمال، وهي محطة الاهتمام في المؤسسة حيث أنها مسؤولة عن الإنتاج.
 7. مصلحة المراقبة و المخبر: هي المصلحة التي² تم بالمراقبة والجودة.
 8. مصلحة الصيانة و المراقبة التقنية: هي التي تسهر على تصليح الأعطاب وصيانة الأجهزة والمعدات ومراقبتها.
- المنفذون أو المستخدمون: يمثلون الطبقة الثالثة ضمن الهيكل التنظيمي .
- العمال: يمثلون الطبقة الأخيرة من الهيكل التنظيمي، وهي الطبقة العاملة التي تقوم بعملية الإنتاج .
- مع العلم أن مصلحة الدراسة والمراقبة تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج لكل مرحلة وأخذ جميع المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي.
- (Monoprozia). جميع هذه المراحل تشكل تكنولوجيا تسمى

¹ وثائق مقدمة من مؤسسة .

المطلب الثالث: مراحل الإنتاج وعملية التسويق بالمؤسسة

أولاً: مراحل الإنتاج

حيث يمر إنتاج البلاط بمجموعة من المراحل وهي:

1- الخلط

2- التجفيف

3- القولية

4- التجفيف

5- التلوين

6- التسخين

7- الاختيار والتعليب

1. (Broyage): الخلط

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء، وهناك خلط للعجينة باستعمال مواد طينية ورمل و ماء، ومن جهة هناك خلط آخر للمواد المستعملة في التلوين.

2. (Atomisation): التجفيف

تقذف العجينة المتحصلة عليها في سخان به شعلة من النار، فيتم تجفيف العجينة ليتحصل على غبار حيث يتم استخراج الماء من العجينة (Granula). يدعى

3. (Pressage): القولية

يفرغ الغبار الناتج عما سبق في قالب من النوع المراد صنعه.

30سم، ثم تقوم آلة خاصة بالضغط على

4. التجفيف

يدخل القالب الناتج من المرحلة السابقة في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقي.

5. (Emillage): التلوين

في هذه المرحلة يضاف إلى منتج المرحلة السابقة الألوان.

6. (Suisson): التسخين

في هذه المرحلة يتم الطهي في فرن تصل درجة حرارته إلى 1200 م0

7. (Triage): الاختيار والتعليب

في هذه المرحلة تتم عملية الاختيار والتعليب.

ثانياً: تسويق المنتج

تقوم على تسويق منتج عالي الجودة موافق للمقاييس الوطنية والدولية بأسعار مدروسة وفي متناول حيث يتم إنتاج ما يباع في السوق، إذ يتم دراسة أهم المنتجات (Eco) الجميع، ضمن سياسة المجموعة الموجودة والمتداولة في السوق من حيث إمكانية إنتاجها.

يتم إنتاج وطرح هذه المنتجات في السوق بامتيازات وبجلب الزبائن مع أخذ إمكانية إنتاج منتج

خاص للشركة بطرحه في السوق، وكذا استهداف المستهلك المباشر خاصة شركات البناء.

المبحث الثاني : دور القيادة في تطور مؤسسة سيراميك

المطلب الأول : أدوات الدراسة القيادة و عرض نتائجها

أولاً : أداة الدراسة

➤ المقابلة:

المقابلة هي إحدى أدوات البحث الاجتماعي في جمع البيانات عن طريق اللقاءات الشخصية أو البينية. بحيث يأخذ الباحث البيانات من المبحوث مباشرة، وكل وحدة على حدة، على عكس الملاحظة التي تجمع البيانات من الجماعة جملة واحدة. وهناك العديد من التعريفات للمقابلة، منها :

تعرف المقابلة بأنها: "مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للتعلم المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين، ويتركه يسترسل في الحديث أو في نقاط هامة من الموضوع". كما تعرف بأنها "أحدى أهم وسائل جمع البيانات وهي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدوه بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته . و يندرج نوع المقابلة التي استخدمها الباحث ضمن المقابلات المفضنة أو المبرمجة، فهذا النوع من المقابلات تكون أسئلتها وتسلسل طرح هذه الأسئلة محدد مسبقاً من قبل الباحث، وبالتالي فإن الأسئلة نفسها تطرح في كل مقابلة وفي الغالب بحسب التسلسل نفسه، حيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة أو الموضوعات التي ستتم مناقشتها الفصل الخامس تحليل المعطيات واستخلاص النتائج ويحاول الباحث غالباً التقيد بهذه الأسئلة. إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا رأى الباحث ضرورة لذلك أو إذا أثارت إجابة المبحوث بعض التساؤلات الهامة لديه، وقد تكون الأسئلة المطروحة في هذا النوع من المقابلات ذات متغيرات أو إجابات محددة حيث يعطي الباحث المبحوث الخيارات التي يود اختيار أحدها للإجابة عن السؤال، أود قد تصاغ الأسئلة بشكل مفتوح، بمعنى أن يترك للمبحوث حرية استخدام العبارات والألفاظ والطريقة التي يريتها للإجابة عن الأسئلة المطروحة. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وبسهولة تصنيف إجاباتها لغايات التحليل. وهي مقابلة مغلقة مفتوحة: تحوى النوعين المغلق والمفتوح، وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعاً حيث تعطى الباحث معلومات وافية عن الإجابة ويمكن تصنيفها إحصائياً وتحليلها. بعد تحليله لنتائج الدراسة الأولية، شرع الباحث في تصميم مقابلتين، الأولى موجهة لفئة القيادة الإدارية

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة سيراميك

و الثاني موجّهة للأتباع .يتضمنان التركيز على الجانب المهتماتي للقيادة الإدارية والجانب العلاقتي ومدى تحكمهم في مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة .

➤ **المقابلة موجّهة لفئة القيادة الإدارية :** تحتوي هذه المقابلة على عبارة موزعة حسب المحاور التالية:
أ.المحور الأول: محور البيانات الشخصية

ب.المحور الثاني:الجانب المهتماتي وتأثيره على مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة . siramek

ج.المحور الثالث:الجانب العلاقتي وتأثيره على مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة siramek

د.المحور الرابع:العقبات التي تواجه مؤسسة في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال.

➤ **المقابلة موجّهة للأتباع:** نفس المقابلة الموجّهة للقيادة الإدارية وجهت للأتباع نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي وتسلسل القيادة الإدارية من مديرية وأقسام (دوائر) ومصالح وفروع .

➤ **مكان ومدة إجراء الدراسة:** أجريت الدراسة في مؤسسة حيث انطلقت الدراسة في 15 3 2019 إلى غاية 25 02 2019 .

➤ **الدراسة الأساسية:** بعد قيام الباحث بالدراسة الاستطلاعية، شرع بعد ذلك في القيام بالدراسة الأساسية، وكانت إجراءاتها على النحو التالي :

➤ **عينة الدراسة:** شملت الدراسة 5 فردا، منهم [1] قائد إداري من مؤسسة ، تم اختيارهم بصفة قصدية. ومن أجل معرفة مدى اهتمام القيادة الإدارية بمشروع أعتد الباحث على أداة الدراسة بتحليل اجابة المبحوثين عن طريق الأسئلة المطروحة والإجابات المعطاة، قيادة الإدارية بالجانب المهتماتي لنجاح مشروع .
ثانيا : عرض نتائج الدراسة الأساسية:

✓ -الجنس نسبة الذكور 46c/o أعلى من نسبة الإناث 53c/o .

✓ الحالة المدنية نسبة المتزوجين 70c/o أعلى من نسبة العزاب 30c/o .

✓ المستوى التعليمي حاملي شهادات في التكوين المهني والذين لديهم تعليم ثانوي بنسبة 62c/o أكبر من الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة 34c/o، ثم جاءت نسبة المهندسين بنسبة 2 c/o .

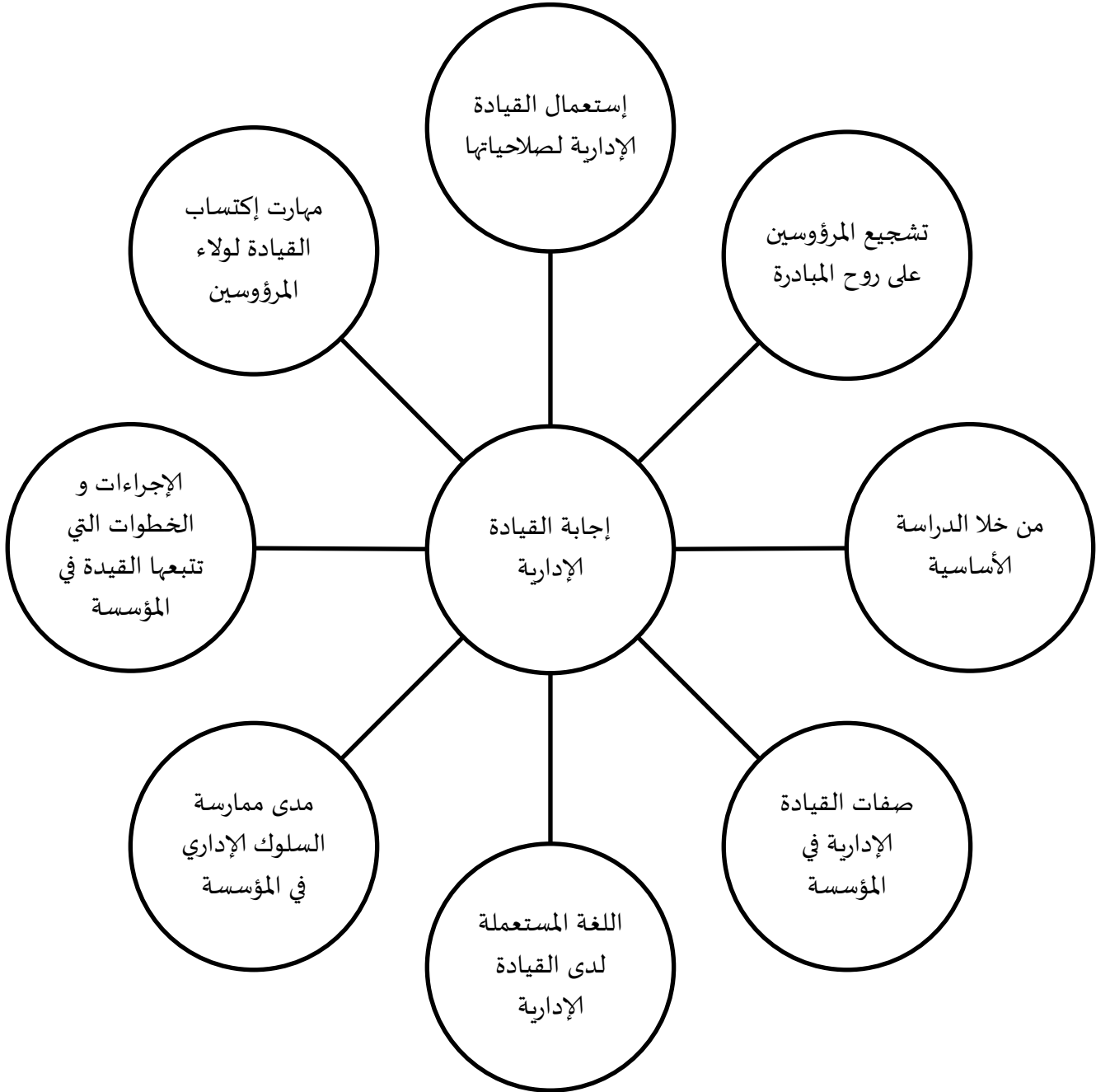
الأقدمية في العمل فئة 10-5 سنة هي الأكبر بنسبة 40c/o مقارنة بفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 36c/o وفئة - 01 05 سنة بنسبة 16c/o وأخيرا فئة 20-10 سنة بنسبة 8c/o .

✓ المنصب الإداري في الهيكل التنظيمي فئة الأتباع أعلى بنسبة 66c/o مقارنة برؤساء الفروع

بنسبة 8c/o ورؤساء المصالح بنسبة 20c/o ورؤساء الأقسام بنسبة 6c/o .

المطلب الثاني: إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الأتباع

من خلال التالي الشكل (III - 2) تكون إجابة القيادة الإدارية على النحو التالي :



المصدر : من إعداد الطالب

أولاً: من خلال الدراسة الأساسية

تبين أن القيادة الإدارية في المؤسسة لاتجيب على كل الأسئلة المطروحة من خلال الأتباع وهذا ما تبينه النسب المؤوية، وهذا ماتعبر عنه النسبة 62% ثم تليها بعد ذلك نسبة 11% ثم تليها بعد ذلك إجابة حسب السياق بنسبة 12% ، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة حسب رأي الأتباع .

ثانياً: تشجيع المرؤوسين على روح المبادرة

من خلال الدراسة تبين أن القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة و يتجلى ذلك في النسبة المئوية 62%. وهذه القيمة تدل على الدرجة المنخفضة .

ثالثاً: استعمال القيادة الإدارية لصلاحياتها من أجل التهديد في حالة التقصير في المهمة

إن القيادة الإدارية في المؤسسة لا تستعمل صلاحياتها من أجل الإنذار في حالة التقصير في العمل بنسبة أكبر تقدر بـ 54% ثم تليها بالنفي بنسبة 46% .

رابعاً: مهارات اكتساب القيادة الإدارية لولاء المرؤوسين

إن القيادة الإدارية تكتسب ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة لتصرفات الجماعة وتم ذلك بنسبة 76% مقارنة بإشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية بنسبة 10% ثم تليها المعاملة على قدم المساواة بنسبة 8% ،

خامساً: الإجراءات والخطوات التي تتبعها القيادة الإدارية في المؤسسة أثناء الأزمة

انعدام المناهج بنسبة 56%، ثم تليها إجراء المتخذ أثناء الأزمة ألا وهو طريقة معالجة الأزمة وهو إجراء آني حسب إجابات المبحوثين بنسبة 46%، ثم تليها قوة الملاحظة ومستوى الدقة بنسبة 10% وأخيراً جاءت نسبة استراتيجية تسيير الأزمات بنسبة ضئيلة بـ 4% ،

سادساً: مدى ممارسة السلوك القيادي في مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة

يوضح من خلال الدراسة الأساسية توضح أن القيادة الإدارية تمارس دائماً السلوك القيادي بنسبة 34% .

سابعاً: اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية

إن العربية والفرنسية هي المتداولة لدى القيادة الإدارية بنسبة 62% ، ثم تليها العامية بنسبة 18% ، ثم تليها اللغة الفرنسية بنسبة 10% والعربية بنسبة 4% ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين بـ 3.13% وهذا يفسر درجته المرتفعة.

ثامنا : صفات القيادة الإدارية في مؤسسة

من خلال الدراسة تبين أن التكيف مع المواقف هو الصفة المتداولة لدى القيادة الإدارية بنسبة 62 % ، ثم تليها صفة النشاط بنسبة 16 % ، ثم تليها الرزانة واليقظة للبيئة الإجتماعية بنسبة 14 % ثم صفات أخرى بنسبة 8 % ،

المطلب الثالث: نتائج الدراسة للإيطار النظري:

أظهرت النتائج أن دور القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعاليتها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية.. الخ مثل فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما في ما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع. حتى تتصف القيادة بالفعالية لا بد أن تتسم بالسمات والمهارات المتفق عليها من قبل علماء الإدارة (الذكاء، النشاط، القدرة الإشرافية)، والتي تتمثل في المهارة الفكرية لأن القائد بحاجة إلى هذه السمات لتفعيل الدور القيادي والذي مؤداه حسبنا خلصنا إليه في الدراسة أن التفاعل بين القائد والأتباع هادف من نوع هو موجه نحو غرض معين، لا بد أن تكون إستراتيجية الرسالة القيادية واضحة ومفهومة و صحيحة و ذو حكمة لأن الحكمة هي أهم سمة أشار إليها العلماء منهم المسلمين مثل "الفارابي"، "ابن الربيع".

كما أننا نشير إلى وجود نظريات في القيادة تستعمل في العملية القيادية في المؤسسة لتخلق منها أكثر تنظيم إضافة إلى وجود أنماط ونماذج قيادية منها (أنماط التفسير) وتحاول وضع مخططات تفسر العلاقات ما بين عناصر القادة والأتباع وأنماط التأثير بحيث تحاول أن تفسر الآليات التي تتحكم في العلاقة بين مضامين الرسائل والقوة الإقناعية التي تتضمنها، كل هذه النماذج القائد بحاجة إليها لإقناع أتباعه وتغيير سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهذه النماذج مفادها فهم القيادة الصحيحة إذ لم تعيقها عقبات كالضجيج والتشويش وهذا ما أشار إليه شانون وويفر في مخططهما. السياق الاجتماعي والنفسي المحيطة بالأتباع والتي هي غير ملائمة في عمل يسوده الانسجام والتنسيق بين القيادات والأتباع مثلا ضعف القدرة الشرائية للعاملين، أو عدم تحسين مستواهم المعيشي كل هذه الأمور الاجتماعية لا بد على القائد أن يكون فطن وعلى إطلاع باليقظة للبيئة الاجتماعية، أو شخصية كعدم الرغبة في العمل، أو ممارسة عمل آخر أو شروط الذهن نتيجة الحالة النفسية المحيطة بالأتباع مثل تطبيق النظام الديكتاتوري التسلطي (الذي يرهق ويتعب الأتباع) في ممارسة عملهم بسهولة على سبيل المثال لا للحصر، لأن الجانب النفسي الاجتماعي هو من أولويات القائد الإطلاع به .

إن اللغة والسمع تمثل عقبة من العقبات في القدرة الإقناعية و الاتصالية كأن لا يفهم الأتباع الألفاظ المعقدة للقائد، لهذا يعد تقنية اللغة والسمع من أهم طرفا العملية القيادية ذلك لأن القائد هو المشرف والمسير والموجه والمسؤول في أن واحد، فهو الذي يساهم ويساعد على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وحل

مشاكلها... فنجاح أو فشل هذه العملية القيادية يعتمد على كفاءة القائد وتكوينه الجيد في الجانب الفني والإداري والقيادي.

إن العلاقة التفاعلية بين القائد وأتباعه عامل مهم ويؤثر على المردودية وإنتاجية المؤسسة، فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية أكبر، مالم تكن هناك مشاكل في المؤسسة كقلة إمكانياتها ووسائلها لتنفيذ إستراتيجيتها القيادية أو مشاكل خاصة بالقائد كالأوضاع الاجتماعية السيئة والنفسية الناتجة عن الضغوطات يتلقها من قبل التابع إليه في الجانب التسلسلي التنظيمي أو عن عدة ظروف قد يعيشها هذا الأخير، أم التابع فقد يعاني من عوائق مهنية كالترقية أو التكوين... إلخ، أو معنوية كالإكتئاب، التسلط... هذه العوامل تقلل من فعالية الاتصال القيادي أو بالأحرى بالعلاقة التفاعلية بين القائد و الأتباع.

المطلب الرابع: الإطار التطبيقي :

ما يمكن استنتاجه من خلال بحثي هذا المتحور حول فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية . العلاقة بين القائد و الأتباع وتأثيرها على المردودية والإنتاجية التي تعتبر العمل الحدية والقوة الاقتصادية، هو أن هذه الدراسة لاتزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وإنجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها، ونتائج الدراسة اعتمادا على أداة الدراسة العلاقة بين القائد و الأتباع أظهرت أنها أقل حسنة، وذلك من خلال معاملة القيادة للأتباع والنظام المركزي للقرار، وطرق تسيير المؤسسة، رغم أن جل القيادات تستخدم النمط الديمقراطي .

ولكن تبقى هذه مجرد أفكار ينتهجها القائد ويحبذها أن تكون في الميدان، لكن الواقع يفرض غير ذلك لأن طبيعة المؤسسة هي مؤسسة عمومية واتخاذ القرارات يكون على مستوى مجلس إدارة المؤسسة بالعاصمة أم المؤسسة التي تمت الدراسة عليها هي مؤسسة تابعة للمؤسسة الأم السالفة الذكر، فالقرارات الإستراتيجية تكون على المستوى الأعلى أي مركزية القرار، ولهذا فالقرار يلقي صعاب عند تطبيقه من قبل القيادات ويصعب تسيير أمور المؤسسة بإيجاد حلول فعالة لحل مشاكل التي تعيق تطور المؤسسة وإن القائد الذي يقوم بالدور القيادي نحو أتباعه ليس هو المسؤول الوحيد على نجاح أو فشل سياسة وإستراتيجية المؤسسة.

علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد العامل البشري في مؤسسة نفضال وانعكاساته على مشروع استراتيجية الاتصال . واقع القيادة في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي مركزية في اتخاذ القرار لا يوجد رجوع صدى أو تغذية مرتدة، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الاستثمار في المورد البشري .

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة سيراميك

العوائق التي تشهدها مؤسسة نفضال هي الإستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجمل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي التسلسلي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المعاش.

أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان إجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو تفعيل الدور القيادي وأيضا وإعادة هيكلة البنية التنظيمية والوظيفية من أجل نجاح مشروع إستراتيجية اتصالية في ميدان القيادة و هذا من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب والاستثمار في مجالات أخرى.

الخلاصة

إن المؤسسة الإقتصادية في عصرنا الحالي أصبحت في صراع من اجل البقاء و الاستمرار في الساحة الاقتصادية الوطنية و الدولية ، فتوجب عليها إتباع أسلوب القيادة الإدارية من اجل التخطيط و التوجيه و السير نحو رؤية مستقبلية محددة الاهداف ، لوضع برنامج لنشاطها العملي لتحقيق مردودية بجودة عالية و تعظيم ارباحها ، فتحتم على المؤسسة لمراقبة عمالها و اداء عملها، بقرارات تكون من الرئيس الى المرؤوس الذي بدوره يحظى بمكانة و ثقة في نفوس العاملين ، و دفعهم الى التحفيز و العمل بجد من اجل رفع مستوى المؤسسة و الحفاظ على أصولها و موجوداتها و كذلك إمكانيتها في العمل الداخلي للمؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوعنا و المتمثل في " القيادة الإدارية للمؤسسة الإقتصادية " حيث قمنا بدراسة نمط القيادة و تقييم أداء العاملين ، و توصلنا بأن القيادة لها دور هام و أساسي في هذه المؤسسة بحيث تهدف من خلالها هذه الأخيرة ، إلى التوجيه و الإشراف الصحيح بهدف منع الغش و إكتشاف الأخطاء و الإنحرافات و التحقق من دقة و سلامة محيط المؤسسة ، وكذلك إرتباطها بالأداء الشامل للمؤسسة فبواسطتها تستطيع المؤسسة تقييم أداءها ، و مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له و إتخاذ القرارات السليمة ، من أجل الوصول إلى درجة النجاح بكفاءة و فعالية بغية تحقيق أهدافها المسطرة و المحددة مسبقا .

نتائج إختبار الفرضيات

و من خلال الفرضيات المقترحة سابقا توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- يمكن القول في الفرضية الأولى بأن القيادة هي التوجيه و الإشراف الصحيح و تتميز بمجموعة من الخصائص التي لا يمكن أن تتخلى عنها ، و التي تساهم في مرونة تحكمها لوضعيتها و نشاطها و عليه أن الفرضية صحيحة .
- 2- يمكن القول في الفرضية الثانية بأنها صحيحة ، حيث أن القائد هو الشخص الذي يمكنه تسيير و أتباع الطريق الصحيح لسير المؤسسة .
- 3- يمكن القول في الفرضية الثالثة بنعم أداء العاملين يساعد في نجاح المؤسسة الإقتصادية .

نتائج الدراسة

- 1- القيادة هي ركن أساسي لا يمكن الإستغناء عنه في المؤسسات الإقتصادية .
- 2- تقييم الأداء في المؤسسة يلعب دورا هاما في كشف نقاط الضعف و القوة .
- 3- المؤسسات الإقتصادية تقوم بالإعتماد على أسلوب القيادة لإنجاح عملها .

التوصيات

- يجب على أي مؤسسة إستخدام القيادة لتحديد مسارها المستقبلي و مدى معرفتها على قدرتها في الوصول إلى غايتها و تجنب الإنزلاقات الغير المرجوة .
- تساعد القيادة الإدارية داخل المؤسسة في تحسين ادائها و التوجيه الصحيح و الاشراف على أداء العاملين .
- ان للقيادة دور بارز و مهم لاعطاء اوامر و تنفيذ من المركزية إلى اللامركزية من القائد إلى المرؤوس .

أفاق الدراسة

- إعطاء نظرة عامة حول القيادة و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة الإقتصادية .
- للقيادة أهمية كبيرة في تقييم أداء المؤسسة و العاملين .
- القيادة السليمة تتحقق جميع أهداف المؤسسة .

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية :

- 1- ناصر دادي عدون ، إقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص10.
- 2- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، داربن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص14.
- 3- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص25،26
- 4- عمر صخري ، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18 .
- 5- دكتور العربي دخموش ، " محاضرات إقتصاد المؤسسة " ، مطابع جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2001 ص 24-25
- 6- د. زكي ، تنظيم وطرق العمل ، جامعة الكويت 1 ، 1984
- 7- بشير العلاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري 2010، ص13.
- 8- ظاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1997، ص17.
- 9- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2011، ص22.
- 10- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلوا المصرية، القاهرة 1997، ص75.
- 11- .معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، " القيادة الإدارية والرقابة والاتصال الإداري" ، دار الحامد، ط1 ، عمان 2007 ، ص 149 150.
- 12- محمد حسنين العجمي، " القيادة الإدارية والتنمية البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص95،92.
- 13- أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية : مصر، 2004 ، ص68
- 14- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، 2000 ، ص1
- 15- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص2
- 16- ماجدة عطية، سلوك المؤسسة سلوك الفرد والجماعة. ط 1 ، دار الشروق للنشر : عمان، 2003 ، ص4
- 17- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعية المصرية : القاهرة، 1990 ، ص18
- 18- الصبرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين ، ط 1 ، حورس للنشر والتوزيع : الإسكندرية، 2008 ، ص

قائمة المراجع والمصادر

- 19- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، 2010 ، ص3
- 20- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، وائل للنشر والطباعة، عمان، 2003 ، ص19
- 21- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط 3 ، دار مجدلاوي : عمان، 1999 ، ص2
- 22- انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2010 ، ص
- 23- نواف كنفان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص2
- 24- ماجدة عطية، سلوك المؤسسة سلوك الفرد والجماعة، درا الشروق : عمان، 2003 ، ص1
- 25- عايد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط 2 ، دار كليوباترا، القاهرة، 2000 ، ص
- 26- زاهد محمد دايري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 ، ص11
- 27- وثائق مقدمة من المؤسسة .

أطروحة الدكتوراة :

- 28- درجمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص :13.

رسالات ماجستير :

- 29- رجم فالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على اداء العاملين مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص 2012 .، ص / 8 وأنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، 211

المراجع باللغة الفرنسية :

- 30- LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15 C .
- 31- BUSSENTAULT et M. PRETE , **ECONOMIE et gestion de l'entreprise** , Vuibert , 1955 , p57
- 32- Jeen.Luccarron, sabine SEPARI", **organisation et gestion de l' entreprise**" P 52 ,Dunodparise2001,
- 33- R.BRENNEMANN et S.SEPARI , **Economie d'entreprise** ; Edition Dinod , Paris ; 2001 , P327
- 34- Thompson j.d **Organization in action** N.Y mcgro Whills,1986 p 72,81