

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

فعالية التسيير في مؤسسة اقتصادية
دراسة حالة مؤسسة خزف بلدية السوافلية-مستغانم

من إعداد الطالب(ة):

مهدي عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	الشارف بن عطية	مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	معارفية الطيب	مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن يمينه كمال	محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار طريقنا بالعلم وأرشدنا إلى طريق الخير ووفقني لعملي المتواضع الذي هو قطرة من بحر

شكر كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو بكلمة طيبة

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذ المشرف "معارفية طيب" إلى اهتمام وتوجيهات متمني له النجاح في مسار العلمي .

كما أشكر أيضا كل عمال المؤسسة الخزف بالسوافلية وأخص بالذكر "البشير " الذي ساعدني كثيرا ولم يخل

عليا بمعلوماته القيمة ونصائحه

كما أتقدم بالشكر إلى طلبة ماستر وأساتذة العلوم التسيير.

إهداء

إلي من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلي من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهم

إلي ولدين العزيزين حفظهما الله لي

إلي إخوتي: محمد ، عجال، وأختي العزيزة نعيمة .

إلي الأصدقاء: نبيل . فؤاد . أحمد . عبد القادر . أمين

إلي كل طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2016 وأخس طلبة تخصص AEE

إلي كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل.

الفهرس

المقدمة العامة:.....أ. ب ج

الفصل الاول :عموميات حول التسيير و المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل الاول:.....04

المبحثالأول:عموميات حول التسيير

المطلب الاول :مفهوم التسيير.....05

المطلب الثاني :أهم المدارس التسييرية.....06

المطلب الثالث :نظم التسيير.....17

المبحث الثاني :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول :مفهوم

المؤسسة.....30المطلبالثاني:تصنيفات

الاقتصادية.....31المطلب الثالث: وظائف

المؤسسة الاقتصادية.....32المبحث الثالث: مجالات

التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الاول :الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.....34

المطلب الثاني :تعريف وسميات المسير.....37

المطلب الثالث :وظيفة المسير في المؤسسة.....38

خلاصة الفصل الاول.....39

الفصل الثاني: فعالية وظائف المؤسسة الاقتصادية

- 40..... تمهيد الفصل الثاني.
- المبحث الاول :الفعالية ومفاهيم المتداخلة معها وخصائصها
- 41.....المطلب الاول :مفهوم الفعالية
- 43.....المطلب الثاني :فعالية الوظيفة الانتاجية.
- 46.....المطلب الثالث :فعالية الوظيفة التسويقية
- 50.....المطلب الرابع:فعالية الوظيفة المالية
- المبحث الثاني:فعالية القيادة الادارية
- 53.....المطلب الاول :مفهوم القيادة الادارية.
- 55.....المطلب الثاني :انماط القيادة الإدارية
- 57.....المطلب الثالث :مقومات القيادة الإدارية
- المبحث الثالث :التسيير المنهجي للموارد البشرية
- 59.....المطلب الأول :مفهوم تسيير الموارد البشرية
- 60.....المطلب الثاني :ابعاد تسيير الموارد البشرية
- 61.....المطلب الثالث :وظائف ودور تسيير الموارد البشرية.
- المبحث الرابع :فعالية نظام المراقبة التسيير
- 63.....المطلب الاول :مفهوم نظام مراقبة التسيير.
- 65.....المطلب الثاني :ادوات مراقبة التسيير.
- 66.....المطلب الثالث :دور وأهداف نظام مراقبة التسيير

68..... خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة التطبيقية للمؤسسة سرا ميس

69..... تمهيد الفصل

المبحث الأول: تقديم المؤسسة سرا ميس

70..... المطلب الأول: تعريف المؤسسة

71..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

73..... المطلب الثالث: مراحل الإنتاج في المؤسسة

المبحث الثاني: فعالية وظائف المؤسسة المطلب الأول : تحليل الوظيفة

75..... الإنتاجية

76..... المطلب الثاني : تحليل الوظيفة المالية

المطلب الثالث : دراسة المحددات

81..... المطلب الرابع : تحليل

82..... الوحدة. خلاصة الفصل

84..... الثالث. خاتمة

85..... عامة. قائمة

المراجع

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال:

رقم شكل	عنوان شكل	صفحة
01	الهيكل الهرمي	35
02	الهيكل القطاعي	36
03	الهيكل الوظيفي	36
04	نمط التسلسلي في القيادة	57
05	نمط الديمقراطية	57
06	نمط التساهلي	58
07	هيكل التنظيمي للمؤسسة الخزف بالسوافلية	71

قائمة الجداول:

رقم جدول	عنوان جدول	صفحة
01	تحليل المبيعات من خلال المنتجات	48
02	الإنتاج في المؤسسة الخزف فترة 2011. 2013	75
03	ميزانية الأصول في سنة 2013	77
04	ميزانية الخصوم في سنة 2013	78
05	ميزانية الوظيفية للمؤسسة الخزف 2013	79

مقدمة عامة :

الفصل الأول:

الفصل الثاني:

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخزف

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

أ: باللغة العربية

. عبد الرزاق بن

حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002. . أحمد ماهر ، الإدارة مبادئ ومهارات ، الدار الجامعية ، القاهرة 2001. 2002.

. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة 2000. . عبد الرحمن توفيق، إدارة الأعمال .

الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة ، دار الشعب ، القاهرة 1976. . حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، القاهرة 1989. . محمد فريد الصحن ، مبادئ الإدارة ، الدار

الجامعية ، القاهرة 1999. 2000. . علي عسكر، الدافعية في مجال العمل ، المنشورات

ذات سلاسل ، الكويت ، بدون سنة. . عامر سعيد يس ، الاتصالات الإدارية ، مطبعة الإشعاع القاهرة

2001. . محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة . مبادئ والتطبيق ، دار نشر الثقافة

، 2001. 2002. . إيهاب صبيح محمد رزيق ، العلاقات الصناعية والتحفيز المواطنين ، دار الكتب العلمية ، القاهرة 2001

. رابوة محمد حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية 2002. . جمال

الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة . ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001. 2002. . محمد فريد

الصحن، إبراهيم سلطان ، علي الشريف ، المبادئ الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة القاهرة 2001 2002.

. مصطفى أبو بكر محمد

، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، دار نشر الثقافة ، القاهرة . . عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة

، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، طبعة 2003. . ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة

التسيير ، دار المحمدية ، الجزائر 1994. . بطريق شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارية ، مصر طبعة 1999.

. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2010.

. ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان

. 1997

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

- . عبد الكريم وليلى تكللا، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1997
- . محمد توفيق، إدارة الإنتاجية والعمليات المدخل اتخاذ القرار، مجتبه الإشعاع، القاهرة، 1995. . طرطار احمد،
- الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.
- . سمير علام، إدارة العمليات الإنتاجية، جامعة القاهرة، 1992. . سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، الطبعة الأولى، ليبيا 1993.. وجيه عبد الرسول العالي، الإنتاجية مفهومها وقياس العوامل المؤثرة فيها، دار الطباعة والنشر، بيروت 1983.
- . فريد الصحن إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000. . محمود صادق بازعة، إدارة
- التسويق، المكتبة الأكاديمية، 2001. . محمد سعيد، عبد الفتاح، إدارة
- التسويق، 1995. . محمد بوتين، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1987.. صالح الدين عبد محمد الباقي،
- الجوانب السلوكية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2000.
- . بن لوصيف زين الدين، بيان الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، بسطيف، 29. 10. 2001.
- . إبراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991. -بوعقوب عبد
- الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994. . نظام حيدر، مدخل إلى دراسة
- الإحصاء، جامعة دمشق، بيروت، 1965. . احمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، دار الجماعات المصرية،
- مصر، 1972. ب. باللغة الفرنسية:

Kamel.h.lediagnoisticfinanciere. Edition essalem ,2001.D.picard. la vifllesociale .paris .edition .
vuiibr .1991.

ثانيا : المذكرات والمحاضرات . فضيلة علي بأي . خلاف بكيري سامية حزالقار، فعالية نظام الحوافز وأثره على الإنتاجية رسالة ماجستير، المدرسة العليا لتجارة دفعة 2003. . خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيرها على الربحية، أطروحة دكتورا، الجزائر، 1998. . خلادي عايده، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس،

جامعة الجزائر، 1998. . سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في

المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 1991.

المقدمة العامة

عرف الاقتصاد العالمي خلال العقود الاخيرة تطورات واضحة في مجال المؤسسات والمنظمات وفي مجالات عدة سواء اقتصادية , اجتماعية , سياسية وتنعكس بشكل او باخر على هذه الاخيرة وتجعلها في صراع دائم مع المحيط يتميز بمنافسة شديدة , ليس بالضرورة تحقيق تقدمها وازدهارها ولكن غالبا حفاظا على بقائها وكان صلب هذا التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات وما سايره من تغيرات في مفاهيم وظهور الموارد جديدة اصبح لزما على المؤسسة التحكم فيها واستغلالها على احسن وجه لتحقيق رقيها وعلى راسها مورد المعلومات التي تعتبر مورد استراتيجيا في عملية تسيير المؤسسات كما انه يتطلب فعالية وكفاءة في التعامل معه ولا تتحقق الا بتوفير تكامل وتجانس بين جميع مستويات المؤسسة والتي تتكون من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام وذلك من خلال ضمان فعالية كافية التعليمات والانشطة والسيطرة على الكم الهائل الناتج عنها من جهة وتزويد المسيرين بمعلومات دقيقة , حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها , ومنه فإن دور المسيرين الإداريين هو اختيار الأنسب للوسائل حتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء والاستمرارية , غير أن دور هؤلاء المسيرين يختلف باختلاف التسيير , وأي أسلوب يتبعونه من أجل التأثير على المرؤوسين وتحقيق فيما بين الوحدات والأعضاء داخل المؤسسة , وعلى إثر ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية ملزمة بإتباع أنماط القيادة مناسبة وفعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة . ولهذا ستأتي هذه الدراسة التي تبين لنا الفعالية التسيير في المؤسسة . وعليه يمكن طرح الاشكالية فما يلي :

ما هي اهم المحددات التسيير التي تساهم في تحقيق الفعالية وبالتالي تحسين من اداء المؤسسة ؟

وتتفرع منها الاسئلة التالية :

. ما هو مفهوم التسيير ونظم التسيير ؟

. ما هو مفهوم الفعالية في المؤسسة وما هي محدداتها ؟

. هل هناك عوامل اخرى تساهم في تحقيق الفعالية ؟

للوصول الى اجابات وافية يتم وضع الفرضيات التالية :

الفرضيات :

- . الاهتمام بالعنصر البشري لانه جوهري في المؤسسة .
- . الفعالية هي تحقيق الانتاجية من خلال زيادة الانتاج .
- . ترك الحرية للأفراد في العمل وعدم مراقبتهم يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة. **اهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة الي ما يلي :

- . توضيح دور التسيير في تحقيق الفعالية .
- . الوصول الي مفهوم الفعالية وتحليلها .
- . بناء فكرة تساير الفعالية تستفيد منه المؤسسة .

اسباب اختيار الموضوع :

- . التحسين بأهمية عنصر الفعالية الذي طالما افتقدته المؤسسة الجزائرية .
- . صعوبة الازمة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالتحويلات الجارية .
- . ان تحقيق فعالية المؤسسات يعتبر الشغل الشاغل للمسير ، فيبين تحقيق المركز التنافسي وتعظيم الأرباح وتدنية التكاليف ، وحفاظ بقاء المؤسسة ، فالمسير يبحث دوما عن المناهج والعوامل التي تضمن تحقيقها ونرى انه من الضروري النظر في الفعالية تلك المناهج والمعايير إن وجدت او البحث عن اساليب فعالة لبلوغ غاية معينة .

صعوبات البحث :

من بين الصعوبات التي واجهتني في انجاز هذا البحث تتمثل في ما يلي :

. صعوبة الحصول علي مراجع المتعلقة بالموضوع .

. اغلبية المراجع التي عاجلت هذا الموضوع تعتبر قديمة نسبيا .

صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة .

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي ، ففي الجانب النظري اعتمدت على المنهج الوصفي أما الجانب التطبيقي اعتمدت على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الخزف .

هيكل البحث :

قسمنا البحث إلى ثلاث فصول ، فصلين نظريين ويحتويان على :الفصل الأول :عموميات التسيير والمؤسسة الاقتصادية .

. المبحث الأول : عموميات حول التسيير .

. المبحث الثاني : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية .

. المبحث الثالث : مجالات

التسيير في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثاني : فعالية الوظائف

المؤسسة .ولقد اشتمل على ثلاث مباحث :

. المبحث الأول : فعالية المفاهيم

المتداخلة معها وخصائصها .

. المبحث الثاني : فعالية القيادة الإدارية .

. المبحث الثالث : التسيير المنهجي للموارد البشرية .

. المبحث الثالث : فعالية

نظام المراقبة التسيير .

الفصل الثالث : دراسة

تطبيقية لمؤسسة الخزف بالسوافلية.

المبحث الأول : تقديم

بالمؤسسة .

المبحث الثاني:فعالية

الوظائف المؤسسة الخزف.

تمهيد

تعتبر المؤسسة الحالية الأساسية لنسيج كل اقتصاد الذي يستمد طاقته ونموه وسبب بقائه ،لذا استحوذت عملية التسيير وإدارة المؤسسات علي اهتمام الكثير من الباحثين و تركزت الأبحاث عموما حول محددات التسيير الفعال و العوامل التي تؤدي إلي تحقيق أهداف المؤسسات .ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ، وقد استلزم تحقيق هذه الدراسة قيامنا بمراجعة للدراسات السابقة تطور الفكر التسييري ، إضافة إلي التعرض إلي نظم التسيير الحديثة التي ظهرت فعالية في تحقيق الأهداف ، من بين هذه النظم نظام الاتصالات ،نظام التحفيز ،نظام الأهداف فغياها في المؤسسة يحد من الفعالية وهذا ما سنتطرق إليه في شكل ثلاث مباحث:

. عموميات حول التسيير

. عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.

. مجالات التسيير في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول :عموميات حول التسيير

يمكن توضيح مفهوم التسيير ومختلف المدارس التسييرية كما يلي :المطلب الأول :مفهوم التسيير

مفاهيم التسيير :¹

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة ،حيث يمكن إن يعرف التسيير على انه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ،المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ،تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة و المتمثلة في : التخطيط ، التنظيم ، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد .

ويعرف أيضا على انه التنظيم المستمر للإفراد ، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكية وهذا يستدعي إن نقوم بالتخطيط، والتنظيم ، والقيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الإفراد لتحقيق المهداف المشترك .

ويعرف التسيير حسب الكلاسيكي "تايلور" انه علم مبني على قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية حيث عرفه على انه عمليات اخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على الفعل .

من خلال التعريف نلاحظ إن التسيير يتميز بما يلي :

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سيمات القائد ،قدرة الاتصال ،معرفة المهام ، قدرة التأثير الخ) .التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة ، لهذا نستطيع إن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة ، كما نستطيع ان ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة و هكذا للوظائف الأخرى .يتطور التسيير حسب دورة متواصلة و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير ان تتحدد بصفة متواصلة .

التسيير مبني على التقارب تبين و هما العقلانية ،و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة . أما إذا تطرقنا إلى مفهوم التسيير كمصطلح ، نجد إن المصطلح الفرنسي (GESTION) في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون ، حيثأنهلا

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر ، سنة 2002 ، ص 103 .

يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات هي عملية التسيير ،بينما نلاحظ أن مفهوم حسب مصطلح الانجليزي (MANAGEMENT) فان تسجيل مفهوم الحقيقي بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير .

المطلب الثاني: أهم المدارس التسييرية

أولاً: المدرسة الكلاسيكية¹

تتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي : مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية و المدرسة البيروقراطية .و تسمى كذلك المدرسة الكلاسيكية بالمدرسة التقليدية .

1: مدرسة الإدارة العلمية

بدأت هذه المدرسة ببحوث "فريدريك تايلور" الأمريكي، الذي عاش في المدة (1856-1915)، و الذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول "تايلور" في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد و الأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط و علاقات علمية، و من هنا جاءت التسمية.و قد بدأ " تايلور" كمتخصص بالمكان، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880. و بعدها،و لمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية ، ثم صار مديرا لإحدى شركات الصلب،ولقد أدت هذه الخلفية الهندسية (أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال التحليل العلمي لعمله، و يؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها، ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، و يلتزمون بتلك الطريقة المفضلة، و يحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيرا تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، و رأى تايلور أن الحوافز الاقتصادية(خاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين ، و على الرغم من زيادة الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة ستخفض بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.²

و قد شجع تايلور على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) ، و إعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق و الوسائل المنظمة لمهمة العمال، مثل سرعة المكائن، و الأسبقيات، و التعاقب في مسار العمل ، ...و هكذا، فإن

¹ أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ ومهارات ، الدار الجامعة ، القاهرة 2001/2002 ،ص 55 .

² على شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعة ، 2000 ، القاهرة ، ص 37 .

تاييلور قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف لاكتشاف أفضل طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

2: مدرسة التقسيمات الإدارية¹

يعد هنري فايول ، رجل الأعمال الفرنسي، مؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال المدة (1841-1925)، و كان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم كوليك وموني و رايلي في بريطانيا، و كانت توجهات "فايول" منطلقة من منظار الإدارة العليا، و من خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم و قد نشر كتابه " الإدارة العمومية و الصناعية" سنة 1916. و يعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير، و أنشطة المؤسسة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم "فايول" وظائف المدير إلى خمس هي : التخطيط، و التنظيم، و إصدار الأوامر (الامرة) ، و التنسيق، و الرقابة. فالتخطيط هو تنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، و رأى "فايول" أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية و المادية، و هيكلية الأفراد على شكل وظائف و تقسيمات لتنفيذ الخطط ، و يتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المؤسسة ،أما التنسيق فهو تحقيق التوافق و الانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود سوية، و تأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و تصحيح الإبتعادات بينهما .

من ناحية أخرى ، فقد قسم "فايول" أنشطة المؤسسة في خمسة عناصر أساسية هي :

-الفنية (الصنع أو الإنتاج)؛

- التجارية (الشراء و البيع و التداول)؛

-المالية (الحصول على رأس المال و استخدامه)؛

¹فضيلة على بآي ، خلاف بكري سامية حزا لقرار ، فعالية نظام الحوافز وأثره على الإنتاجية ، رسالة ماجستير ، المدرسة العليا للتجارة ، دفعة 2006 ، ص 03 .

- المحاسبة (الكلف و الميزانيات و الإحصاء)؛
- الأمان أو الضمان (حماية الأشخاص و الممتلكات) .
- وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المؤسسة .
- بالإضافة لذلك ، فقد وضع فايول(14) قاعدة إدارية ، استخلصها من تجربته العملية وهي :
- تقسيم العمل لتحقيق التخصص ؛
- الصلاحيية (السلطة)؛
- الانضباط ؛
- وحدة الأوامر ؛
- وحدة التوجيه ؛
- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع؛
- السلسلة الهرمية في التنظيم ؛
- المكافأة ؛
- المركزية ؛
- النظام؛
- العدالة؛
- استقرار الموقع الإداري؛
- المبادرة؛
- الروح المعنوية أو روح الجماعة

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى أن الإدارة فن و علم معا .

3: المدرسة البيروقراطية

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبير** الذي عاش خلال الفترة (1864-1920) ، و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. و قد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية " (حكم المكتب) ، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة .

و يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :¹ -تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

-سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

-اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

-اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا؛

-تدوين الأفعال ، و القواعد و القرارات الإدارية؛

-الفصل بين ملكية المؤسسة و إدارتها؛

-خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

و لم يكن هدف **ويبر** صياغة مؤسسة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين . فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية ، لأنه حصل على موقعه و صلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية ، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء . و إذا كانت " البيروقراطية " تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرتبة) و البطء في مسار العمل الإداري ، و تعقيداته غير المبررة و عدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل **ويبر** عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية ، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم و تأهيلهم بشكل سليم ، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية ، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

¹ عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأعمال . الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة ، دار الشعب ، القاهرة ، 1976 ، ص 106 .

لقد انصب اهتمام (ويبر) على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد ،و كان مولعا بدراسة تنظيم الجيش البروسي و الدولة البروسية ،و بشخصية بسمارك و وليم الثاني ،و استنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش و الدولة .

4: السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة الكلاسيكية

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة ، و نشوء كل منهما بمعزل عن الأخرى ، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها و تعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسية و هي :¹

-تصرف الإنسان بشكل رشيد؛

-حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل؛

-تتضمن الإدارة أساسا الفعاليات الرسمية للأفراد ، و لا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم و سماتهم الشخصية؛

-ضعف رغبة الأفراد في العمل ، و بالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة؛

-جدوى الحوافز الاقتصادية و الظروف المادية في رفع مستوى الأداء؛

-تقسيم العمل؛

-السلطة الرسمية .

لقد تعرضت مدرسة الإدارة الكلاسيكية لنقد شديد خلال السنوات الماضية ، حمل لواء جيل جديد من الدارسين.و وجهة نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المؤسسة و فهمها و التعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها . فدراسة العنصر البشري بكل ما يتصل به من تنسيق و تعاون و اتصالات و سلطة ، و قيم و اتجاهات و عادات و معتقدات و سلوك منطقي و غير منطقي كل هذه هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب الاجتماعية و الإنسانية ، و الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في عمل و حياة المؤسسة .

¹ أحمد ماهر ، الإدارة مبادئ ومهارات ، نفس المرجع سبق الذكر ، ص 156 .

و هكذا تعرضت الافتراضات الأساسية للنظرية الكلاسيكية في الإدارة للنقد و المراجعة من جانب دراستها ،
مؤكدین أن الافتراضات يجب أن تعزز أو تستبعد لتحل محلها النظريات الحديثة

المؤسسة على الافتراضات الاجتماعية و السلوكية . و الأفكار الجديدة في هذا المضمار تنادي بضرورة اتجاه
النظرية الحديثة في الإدارة للتركيز على العنصر البشري أكثر منه على المهام و الأعمال، فيمنح المزيد لحركية
(ديناميكية) عمل المؤسسات ، و اتخاذ القرارات ، و سلوك البشر ، بديلا لاهتمامات النظرية الكلاسيكية التي
ركزت على الهياكل التنظيمية ، و المستويات و خطوات العمل و الضوابط و الأهداف الاقتصادية للإنتاج .

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

مملات حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الفجوات في المعرفة بالخصوص إدارة المؤسسات و رغم ذلك فلم
تستطع خلق نظرية جديدة للإدارة ، و لقد قبل أصحاب هذه المؤسسة هدف الإدارة العلمية الأساسي و هو
تحقيق الكفاية . تركز هذه المدرسة على الأفراد باعتباره م يقومون بمختلف الأنشطة فهي ترى انه من الضروري
دراسة أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة ، وكذا دراسة النواحي الفهمية والاجتماعية للأفراد لأنهم
من المتغيرات الأساسية والمؤثرة بالدرجة الأولى على إنتاجتهم¹.

1. دراسات وتجارب هاوثورن : اما عن هذه التجارب و الدراسات التي أجراها الرائد " مايو " ومساعدة في
مصانع شركة في بلدة " هاورثون " بالولايات المتحدة الأمريكية و ذلك من خلال الفترة من 1927 إلى 1932 ،
استهدفت هذه التجارب دراسة اثر متغيرات معينة مثل ساعات العمل ، فترات الراحة ، مستوى الإضاءة مستوى
الأجور على الإنتاجية . وقد تمت هذه التجارب على أربعة مراحل²:

المرحلة الأولى :دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية

المرحلة الثانية : دراسة أثار ساعات العمل وظروفه على الإنتاجية .

المرحلة الثالثة :دراسة شاملة لاتجاهات العمال و مشاعرهم .

المرحلة الرابعة :محاولة لتحديد و تحليل التنظيم الاجتماعي .

2. نتائج الدراسات :

¹ أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 87 .

² حنفي عبد الغفار ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعة ، القاهرة ، 1989 ، ص 55 .

إن إمكانية العمل لا تحدّد طبقاً للطاقة العضوية للعمال ، و إنما الوضعية النفسية و الاجتماعية . لا يتصرف العمال و لا يواجهون الإدارة ويسندونها كأفراد منعزلون و إنما باعتبارها أعضاء في جماعات . تلعب التنظيمات غير الرسمية دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد و مواقفهم بالنسبة للتنظيم الرسمي و فيما يلي أهم الاقتراحات التي وضعها أنصار حركة العلاقات الإنسانية والسلوكية لعلماء النفس و الاجتماع و دعوا إلى ضرورة تفهم دور الأفراد من طرف المؤسسة بالتحفيز المتعدد الجوانب و تشجيع عمل الأفراد والمشاركة في اتخاذ القرارات ، إضافة إلى تفهم سلوك الجماعات الصغيرة وتدريب المسؤولين في حقل العلاقات الإنسانية .

3. انتقادات الموجه لحركة العلاقات الإنسانية :

. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الرصيد الذي يفسر سلوك الأفراد و متجاهلة الباقي الدوافع الأخيرة و التي لا تقل أهمية ، فالدوافع الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية ولا يمكن إجمالها كلياً فقد يستمتع الأفراد لجماعة العمل و لكن إذا كان مستوى الأجر منخفضاً فإن معدل دوران العمل و ترك العمل سيزول مرتفعاً .

اهتمام حركة العلاقات الإنسانية بالتنظيمات غير الرسمية ، اعتبارها أساسية في البناء التنظيمي مع تجاهل التام للتنظيمات الرسمية التي تعتبر مهمة في وجود التنظيمات غير الرسمية .

. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه حيث أثبتت التجارب إن قوة فاعلية الجماعة في إحداث التأثير على سلوك الفرد لا يتحقق إلا يرغب الفرد نفسه إلى الانتماء إليها أو لا .

افتراضات إن المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية هو إشباع الحاجات الاجتماعية و هو افتراض غير السليم حيث إن الإنتاجية متغيرة تابع يؤثر فيه عوامل كثيرة

ثالثاً : المدرسة السلوكية

تعتبر لانتقادات الموجهة إلى العلاقات الإنسانية القاعدة الرئيسية التي بنيت منها دراسات المدرسة السلوكية و التي تعد بدورها امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية ، لكن تصنيف هذه المدرسة السابقة يجيد فهم حقيقة ما من التأثير عليها لإرضاء العامل .

مدخل علم النفس يدرس سلوك الفرد ، بشكل عام ، ومن أهم فروعه ما يلي :¹ علم النفس التنظيمي : يدرس سلوك الفرد داخل المؤسسة التي يعمل فيها و ما هو تأثير الفرد في المؤسسة و تأثير هذه الأخيرة عليه .

¹ محمد فريد الصحن ، مبادئ الإدارة ، دار الجامعة ، القاهرة ، 1999 ، ص 80 .

. علم النفس الاجتماعي : يعالج سلوك الفرد و ارتباطاته بالمجتمع البشرية و كيف تتم عملية التأثير المباشر للأفراد و الجماعات على السلوك .
مدخل علم الاجتماع : يعالج .

سلوك الفرد في إطار المجموعات إضافة إلى طبيعة هذه المجموعات و تكوينها و أثرها في الإنسان و التنظيم الرسمي في المؤسسة ، وأثرها في الأفراد و التنظيمات . . مدخل علم الأجناس : يبحث في سلوك الفرد البيئي و المكتسب سواء كان سلوك اجتماعي له علاقة بالحضارة و البيئة . وسوف نتناول أفكار هذه المدرسة من خلال النظريات المفسرة للدافع و يمكن تقسيم أفكارها من خلال العوامل المؤثرة في الدوافع .عوامل داخلية و خارجية.

1 . نظرية العوامل الداخلية و الخارجية :

1.1 نظرية العوامل الداخلية

اصحاب هذا الاتجاه يرون إن الدوافع تتأثر بعوامل داخلية نابعة من الفرد و لا علاقة لأي فرد آخر بالسلوك الذي يسلكه هذا الفرد وسنشير في هذا إلى نظرية :

. نظرية تدرج الحاجات ماسلو . إن الإنسان له حاجات و رغبات يبحث عن إشباعها و إن الحاجات التي لم يستطع إشباعها تؤثر على سلوكه .

. إن الحاجات مترتبة ترتيبا تدرجيا و إن الفرد يسعى دوما إلى إشباع حاجات تظهر بعد إشباع حاجة قبلية وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مستويات متدرجة كما يلي :

. الحاجات الفيزيولوجية: و هي الحاجة الواجب إشباعها للمحافظة على حياة الفرد و استمرار كالأكل ، النوم ، الهواء ، الماء... الخ .
. الحاجات الأمنية : الحاجة .

إلى الأمن و الاستقرار و الحماية من المخاطر الصحية و المادية و التدهور الاقتصادي حتى يستقر الفرد نسبيا و اجتماعيا .

. حاجات اجتماعية (الانتماء) : الإنسان كائن اجتماعي لا غنى له عن الجماعة التي يعيش معها و بالتالي تظهر حاجة إلى تكوين صداقات و إنشاء علاقات مع الأفراد و كسب رضا الأخرى و هذا لإشباع حاجته للانتماء .

. الحاجة إلى التقدير و الاحترام : حاجة الفرد إلى الاحترام هي حاجة باطنة و يتحصل عليها الفرد باحترامه لنفسه و عمله على أن يكون ذا أهمية بالنسبة للآخرين فينتابه شعور بالثقة و المكانة الاجتماعية و كسب احترام الآخرين

. الحاجة إلى تحقيق الذات : تتمثل الحاجة العليا و الأخيرة التي يعمل الفرد على تحقيقها فثقتة بنفسه و بمركزه و استغلاله لشخصيته و تسخير قدراته بشكل إيجابي يجعله يسعى إلى تحسين أدائه و من ثمة زيادة الإنتاج .

ملكن وجهت لهم ماسلو عدة انتقادات من بينها :

يمكن أن لا يكون إشباع الحاجات وفق هذا الترتيب الذي وضعه ماسلو ، كذلك يتعلق إشباع الحاجات بادراك الفرد و تصوره لها .

يختلفون فيما بينهم أي أنهم يشبعون حاجاتهم بطريقة مختلفة .
اختلاف فرص إشباع الحاجات التي تصادف الفرد .
كذلك عامل الزمن الذي يغير الرغبة في إشباع الحاجة .
قوة هذه الحاجات و شدتها تكون بحسب الأحوال و الظروف المحيطة بالفرد و مكانته داخل المنظمة و في حين يكون العمال في أمس الحاجة للانتماء يكون بعض المشرفين في أوج حاجاتهم إلى السلطة و هكذا . 1. 2 نظرية العوامل

الخارجية : ترى هذه النظرية إن سلوك الفرد يتأثر بدوافع خارجية و هنا يمكن تقسيم ثلاث نظريات كما يلي :
نظرية يوجد ثلاث فرضيات تؤيد هذه النظرية :
شعور الفرد بالكراهية المتأصلة اتجاه عملية و يحاول تفاديه و تجنبه قدرة الإمكان .
لا بد من إجباره على أداء عمله و لابد من توجيهه و مراقبته باستعمال كافة الطرق والأساليب من أساليب الوعد والوعيد ، التهديد و العقوبات كلما دعت الضرورة إلى ذلك لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة .
يفضل بعض الأفراد تلقي التعليمات و التوجيهات بالتفصيل من رؤسائهم لتجنب إلقاء المسؤولية على عاتقهم بغرض ضمان بقائهم و استقرارهم في العمل حتى و إن كان على حساب طموحاتهم الفردية .
نظرية تركز هذه النظرية على الأسس التالية :

. الإنسان العادي لا يشعر بالكراهية اتجاه عمله وإنما على العكس من ذلك فهو بحاجة إلى العمل كما هو بحاجة إلى الراحة والرياضة .

الرقابة و التوجيه الخارجيين المرفقين بأسلوب الوعد والوعيد لن يكونا السبيل المرجع والمناسب لدفع العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة .
إلزام الفرد بتحقيق أهداف المؤسسة تصطعبه مكافآت يأمل الفرد في الحصول عليها ومن أهمها إشباعه لحاجاته و طموحاته الفردية وتحقيقه لذاته .. معظم الأفراد في المؤسسات يمتلكون القدرة على استخدام الفكر وعلى التصور والابتكار من أجل إيجاد الحلول لمشاكل هذه المؤسسات .

نظرية النضج / عدم النضج¹

يرى أرغريسي إن الإنسان لديه نزعة طبيعية نحو النمو و النضج مثله مثل الطفل الصغير الذي يكبر و ينضج ويميز أرغريس بين سبعة مراحل في انتقال الفرد من حالة عدم النضج إلى حالة النضج .

. انتقال الفرد من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية من النشاط كإنسان راشد .

. ينتقل الفرد من الحالة الاعتماد على الغير إلى حالة الاستقلال التي تميز الإنسان البالغ .

. تنوع الطرق السلوك مع تقدم العمر الزمني للفرد .

. ينتقل الفرد من عالم صغير محدود إلى عالم واسع (ميول متنوعة) .

. يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد إدراك الحاضر إلى إدراك الماضي والحاضر والمستقبل .

. ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى وضع التفوق و التكافؤ .

. ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة والسيطرة على ذاته إلى مرحلة السيطرة على الذات وإدراكها. رابعا

المدارس الحديثة إن المدارس السابقة تمثل مدارس فكرية قائمة بذاتها و لكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل دوام البحث عن رؤى الجديدة تتيح فهمها أوضح و معرفة أكثر شمول لنظرية الإدارة وقد تمخض عن هذا الاتجاه منظورين حديثين هما نظرية الأنظمة و النظرية الموقفية ونكتفي بدراسة الأولى فقط

2.

نظرية الأنظمة :

إن المنظمة حسب هذه الأنظمة عبارة عن مجموعة من المتداخلة التي تنتمي إلى النظام حيث كل جزء يؤدي وظيفته و كل الأجزاء تتأثر وتتفاعل مع بعضها البعض .

عناصر النظام : يتكون

النظام من العناصر التالية :

1. المدخلات : حيث

يحصل النظام علة الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية ، مثل الموارد البشرية ، المالية ، المعلوماتية .

عمليات التحويل : حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية و التكنولوجيا التي يملكها لتحويل المواد

المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات .

2. المخرجات : تتضمن السلع و

الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة ، كما تتضمن النماذج السلوكية للنظام و الأرباح التي يحققها أو

الخسائر التي يتحملها .

المعلومات المرتدة : هي المعلومات التي ترد

¹ على عسکر ، الدافعية في مجال العمل ، منشورات ذات سلاسل ، الكويت ، بدون سنة ، ص 25 .

² علي شريف ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، 78 .

من البيئة إلى النظام التي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة و الخدمات وسائل تصرفات النظام و التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة النظام على الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دور أخرى و هكذا.

. البيئة : هي مجموعة الأنظمة الخارجية مثل النظام

السياسي و الحضارة و القانون و الفنية و الاقتصادية وتؤثر على شكل وطبيعة المدخلات و العمليات والمخرجات .

المطلب الثالث: نظم التسيير أولا : نظام الاتصال :

1. مفهوم الاتصال :

يمكن تعريف الاتصال كمايلي :

يعرف الاتصال على أنه " إرسال واستقبال المعلومات بين الناس " .¹

كما يعرف على أنه العملية التي يحدث فيها نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإرشادات أو الرموز من نظام اللغوي مفهوم ضمينا للطرفين .²

تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال أنه أي أسلوب ينتج عنه تبادل معني من خلال تعار يفى السابقة يتضح أن عملية الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال ، المشتملة على نقل وتبادل المعلومات و الأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة .

إضافة إلى ذلك يمكن اعتبار الاتصال تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر ، يتضح من هذا أن عملية الاتصال عملية ديناميكية ، واتجاهين إرسال و استقبال ، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يمكن مشاركة أطراف أخرى .

2. أركان الاتصال :يتطلب الاتصال الناجح توافر عناصر أساسية هي :المرسل ،المستقبل ، الرسالة المعطاة

، إضافة إلى الاستجابة في التغذية العكسية ،وتتوقف فاعلية عملية الاتصال على فهم دور كل عنصر من العناصر وعلاقته وتأثيره على العناصر الأخرى ، ومعرفة الطرق الملائمة لعملية الاتصال .

1.2 المرسل (المتصل) :هو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه المستقبل أو هو الشخص

منشئ الاتصال ويتوقف .

¹ عامر سعيد يس ، الاتصالات الإدارية ، مطبعة الإشعاع القاهرة ، 2001 ، ص 20 .

² محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة . مبادئ والتطبيق ، دار نشر الثقافة ، 2002 ، ص 225 .

. **عوامل مصدرها قوة المرسل :** يقصد بها تلك السلطة التي تعطى المتصل القوة التي تجعل المرسل إليه يسمع

، أو يقرأ أو ينفذ ما يطلبه المرسل ، وتأخذ هذه القوة قوة الحق الشرعي " الاتصالات الرسمية وقوة التأثير "

الإقالات الرسمية وتتمثل القوة الشرعية في حق المرسل في إثبات أو عقاب المرسل إليه وهذه القوة تكون في

التنظيم بحكم

الوضع الشرعي للوظيفة بالنسبة لبقية الوظائف مثل الرئاسات بالنسبة للمرؤوسين ، أما قوة التأثير فتتصل

أساسا بالاتصالات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات .

. **عوامل مصدرها درجة مصدر الثقة :** تزداد الثقة في المصدر كلما زادت درجة الاعتماد فيه ، أو درجة الدقة

، وهذا بدوره يتوقف على مدى معرفة أو إدراك المرسل إليه بأن المرسل يعلم الشيء الصحيح أم لا وان لديه

الدافع على نقل ودرجة إدراك وتيقن المستقبل لخبرة وموضوعية المصدر .

. **عوامل مصدرها جاذبية المصدر :** ومن زاوية أخرى يتوقف تأثير المستقبل عن درجة جاذبية المصدر فكلما

كان المتصل معروفا، يجد المرسل إليه إشباعا في مشاركة المصدر فيما يدعوا إليه، ومحور هذه العوامل أن يظهر

المرسل إلى المستقبل أنهما متشابهان وان مصالحهما واحدة ، أي استخدام إستراتيجية الانتماء .

2.2. الرسالة :¹

وهي مجموعة من المعاني المطلوب إرسالها للمرسل إليه تنقل الرسالة من المضمون الذي يريد المرسل أن يوصله إلى

المرسل إليه ، وحتى يتحقق هذا المطلب يجب مراعاة العديد من العوامل :

. النمط أو المظهر للرسالة وذلك من حيث اللغة المستخدمة والصيانة والأسلوب .

. صراحة .

الخلاصة ، حيث يساعد إعطاء الخلاصة على تعزيز وضوح الرسالة وتأكيد .

. تنظيم .

المحتوى أو المضمون ويرتبط هذا بترتيب العناصر التي تحويها الرسالة .

. سهولة فهم الرموز والمعاني التي

تحويها الرسالة تنظيم عناصر الرسالة بذكر الجوانب الإيجابية أولا ثم السلبية أخيرا .

2.3. الوسيلة :

وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة المطلوب توصيلها إلى المرسل إليه ، سواء كانت اتصال رسمية

-توجد هذه الوسائل بشبكة الوسائل شبكة الاتصال الرسمية التي يتم تحديدها عن وضع الهيكل التنظيمي ،

شفهية كانت أو كتابية ، من بينها ما يلي :

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 227 . 228 .

- التعليمات الشخصية ، المقابلات ، الأوامر والتعليمات ، الشؤون الاجتماعية واجتماع النقابات .
- إضافة إلى الوسائل الاتصال غير الرسمي بين مجموعات العمل الصغيرة غير الرسمية التي تتكون من أعضاء المؤسسة الذين يتقابلون بالاختيار من بين هذه الوسائل مختلفة المقابلات والوسائل الشفهية .
- وهناك عدة عوامل تؤثر على فعالية الوسيلة المستعملة :
- اختلاف فاعلية التأثير المطلوب ، فالوسائل الرسمية تستخدم كوسيلة للتعزيز أكثر من كونها وسيلة للتغيير .
- عكس وسائل الشخصية .
- يجب استعمال الوسائل غير الرسمية إلى جانب الوسائل الرسمية كأداة مكملية ولبيستمنافسة .
- في مرحلة جمع البيانات عن المنظمة أو تكوين أفكار عامة تزداد أهمية الوسائل الرسمية ، وفي مرحلة التقييم أو تكوين رأي قطاع تكون المصادر غير الرسمية هي المهمة .
- إن الوسائل غير الرسمية تتميز بعدم وجود نظام مكتوب .

2.4. المرسل إليه (المستقبل) :

وهو تلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه الرسالة ، فلا تعتبر الاتصالات قد تمت ما لم تصل الرسالة إلى المرسل إليه ، وإن يستجيب لها سواء كانت الاستجابة إجابة أو سلبية ، سواء كانت هذه الاتصالات داخلية أو خارجية ، إذا كانت داخلية فالمرسل إليه يكون فرد من أفراد المؤسسة ، أما إذا كانت خارجية فيكون المرسل إليه : مستهلك ، موزعون ، عامل ، موردون .

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها من طرف المرسل إليه المستقبل لفعالية نظام الاتصال ، والتي نذكر منها :

- أن يتم تحديد المرسل إليه يدقه أي الشخص المقصود .
- التأكد من وصول الرسالة إلى المرسل إليه .
- يجب أن يقرأ المرسل الرسالة ويفك رموزها .
- يجب أن يفهم الرسالة جدا .
- يجب أن يصادق على وصول الرسالة ، والاهتمام بالرسالة .

2.5. الهدف)

الاستجابة) :

الموارد تحقيقها من وراء الاتصالات ، وظيفة هذا الهدف ، وطبيعته الاستجابة المطلوبة ، هل هي إيجابية ام سلبية ، وهذا للتأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل ، ورد فعله بين مدى تفهم المستقبل للرسالة المعطاة وقد حركه رموز الرسالة .

2. 6. التغذية العكسية : يقصد بها إرجاع الأثر الناتج من عمليات الاتصال بين المتصل والمستقبل هنا يجب أن ندرك أن الثقة بين المراسل والمرسل إليه ، وهي المعيار الأساسي لعملية إرجاع الأثر ، الهدف منها هو مساعدة على تفهم المرسل لمدى استجابة المرسل إليه ، وهل هي الاستجابة المطلوبة وفي الاتجاه الصحيح بصرف النظر عن الغرض من قيام أي مؤسسة .

3. مهام الاتصال :¹

3. 1. المهمة الإعلامية : تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمسير الناجح هو يتخذ قرارات ناجح والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال وعلى مستوى التنفيذ نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وعلى قدرة المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر .

3. 2. المهمة الانضباطية : يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية ، من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة ، وبالتالي يستلزم وجود سياسات ، واستراتيجيات ، ومجموعة التعليمات والقرارات والإرشادات التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه ، وما يجب تجنبه ، ولن يتم كل هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها ومن منطلقين ، منطلق الأول مرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات كونها مركز السلطة ، أم المنطلق الثاني، كون اقتصار المعلومات والوسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروف .

3. 3. المهمة الاقناعية : أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية بل يجب أن كفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر ، وحرية الموافقة أو عدم الرؤساء ، ويرتبط ذلك بمهمة القلاعية التي يمكن من إنجازها من خلال مزاوله عملية الاتصال ، وتظهر أبعاد المهام الاقناعية في الاتصال نحو الطريقتين حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين .

3. 4. المهمة التكاملية : تساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الحدة بالنسبة للمؤسسة ، مما يستلزم توفير وسيلة ويستطيع الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى المجموعة ، ولا يستطيع تحقيق المهام التكاملية دون

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سبق ذكره ، ص 229 .

مزاولة الاتصال لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد. قد تكون سياسة العامة للاتصالات في المؤسسة مدونة في صورة مكتوبة سيصل الرجوع إليه ، وقد تكون مكتوبة، ولكن متعارف عليها ما بين العمال .

4. المعوقات الاتصال المتعلقة بالتسيير :

نصطدم بعدة معوقات أثناء القيام بعملية التسيير منها :
 . عدم إدراك الإدارة لأهمية الاتصالات كأحد دعائم التسيير ، وأهم القضايا البشرية .
 . عدم اهتمام المؤسسة أو المنظمة بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد .
 . النظرة السطحية من قبل الإدارة بالنسبة لأبعاد ومحددات مفهوم الاتصال .
 . ضعف التبادلات الإدارية التسييرية وعدم كفاءتها ما يعوق الاتصال .
 . نلاحظ من خلال هذه المعوقات انها تتعلق بأفراد القيادة الإدارية ونمط التسيير المتبع ، وهذه المعوقات تتشكل نتيجة لثقافة المسير المحدودة الاتجاه الاتصال ، ولعقاله الأهمية للاتصالات غير الرسمية والنظرة التقليدية نحو الأفراد وإجمال القدرات الإبداعية والابتكارى .

ثانيا: نظام التحفيز

يعد السلوك البشري عنصر أساسيا في المؤسسة ، وبدونه تغدو الموارد المادية دون فائدة . ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقدا ولا يمكن التنبؤ به ، ومن ثم فإن فهم هذا السلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء .

1. مفهوم التحفيز :

يعتبر التحفيز من الأمور المهمة للمسير والمنطقة حيث يتوقف مدى نجاح وفعالية المنظمة على مدى تحفيز وحماس أفرادها ، لدى وجب على المسير إدراك مدى أهمية عملية التحفيز في ظل الاقتصاد التنافسي ورغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبير في تقرير مستوي أدائه ، لكن كل ذلك من دون تحفيز لا يعني شيء ، فالدافعية هي الحاجة غير المرضية أو المشبعة التي تخلق حالة من التوتر وعدم الاتزان يجعل الفرد يتحرك في إطار موجه نحو الهدف باتجاه استعادة حالة التوازن عن طريق إشباع الحاجة أو الرغبة .¹
 وهي أيضا "تفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه " ².
 وهي أيضا مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة .³ وعليه يبرز

¹ إيهاب صبيح محمد رزق ، العلاقات الصناعية وتحفيز المواطنين ، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، 2001، ص 12 .

² حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي والتسيير الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002، ص 141 .

³ راوية محمد حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية 2002 ، ص 109 .

- عاملان أساسيان يمكن للمسير من خلالها التحكم في عملية التحفيز :
- فهم دوافع واحتياجات ورغبات الأفراد الأساسية التي يمكن التأثير فيها .
- توفير الاتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الرغبات .

2. أنواع التحفيز :

من المتفق عليه أن الحوافز تنقسم إلى قسمين :

2.1. حوافز إيجابية :

وهي

- حوافز تزيد من المعنويات الأفراد وتحسن معايير الأداء ، وهي بمثابة العرفان بالجميل من طرف المنظمة وقد تكون :
- الحوافز النقدية .
- الثناء على العمل المنجز .
- التفويض السلطة والمسؤولية .
- المشاركة في .
- اتخاذ القرار .
- ترقية والتشريف . 2.2. حوافز سلبية :

وهي إتباع القوة أو التهديد في التعامل مع الأفراد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ، أو لقمع الشغب أو تقويم السلوك ، وقد يكون التأنيب والتوبيخ ، الخصم من الأجر وحجب العلاوات ، التنزيل الوظيفي أو الفصل تماما ، التنقل من قسم إلى آخر أو التحويل إلى التحقيق . يرى الكثير من المشرفين أن الحوافز السلبية أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء ، لكن في حدود المعقول .

3. تطور نظريات التحفيز :

3.1. النظرية الكلاسيكية :

قد ركزت هذه المدرسة أو النظرة على الحافز المادي دون اعتبار للعوامل الأخرى كمثال صريح لذلك مدرسة " الإدارة العلمية " حيث ركز رائد هذه المدرسة فردريك تابلور على النمط الاقتصادي لزيادة دافعية وحماس وتحفيز الفرد ، لكن ما ثبت خطأ هذا المنظور حيث لم يكن الحافز المادي هو المسئول الوحيد عن تفعيل وتحفيز رغم كونه أحد عوامل التحفيز ، وفي الجانب الآخر نجد هنري فيول يركز على الحافز الإداري لأول مرة كالترقية ، ولكنه أهل الحافز المادي أي أنه في هذه الفترة لم تكتمل نظرة المسيرين للحوافز .

3.2. نظرية العدالة للتحفيز :

رائدها " أدامس " حيث يفترض قاعدة أساسية وبسيطة ، وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة ، ويتم ذلك علي النسق التالي :¹

بحيث يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له ، ثم يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة أخرى ثم يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين ، من خلال نتيجة المقارنة السابقة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة ، وتتم عملية مقارنة العدالة على أساس المدخلات والمخرجات ، حيث تمثل الأولى إسهامات الفرد في المنظمة مثل : الجهد ، الولاء ، الخبرة ، الجهد ، التعليم ، اما الثانية تمثل ما يحصل عليه مقابل المدخلات مثل : الجر ، التقدير ، المكافأة ، الاحترام الخ ، وما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ، حيث كلما كانت النسبتين متقاربتين كلما احس الفرد بالعدالة ، وعند عدم إحساس الفرد بالعدالة فإن أدامس اقترح ستة طرق لتخفيف هذا الشعور .

المبدول . تغيير الفرد للمدخلات تغيير الفرد لنواتجه : كطلب علاوة أو زيادة الأجر .

. محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه وهي صعبة جدا مثل لوم نفسه لانخفاض عطائه للمنظمة .

. محاولة تغيير إدراك الفرد لمدخلات ونواتج الآخرين : كحسن الظن بمجموعة المقارنة .

. محاولة تغيير مجموعة المقارنة ، ذلك على أنهم محظوظين ، موهوبين ، مفضلين للمدير مثلا .

. ترك الموقف كل كطلب النقل على مصلحة أخرى أو ببساطة الاستقالة .

3.3. نظرية التوقع :

تعد من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية ، ووفق هذه النظرية فإن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة مرتبطة بعوامل محددة ، وعلى هذا فإن للنظرية ثلاث متغيرات : المنفعة وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة عن العمل المنجز .

الارتباط بين الأداء والمكافأة هي درجة اعتماد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي تحقيقه للنواتج المرغوبة .

الارتباط بين الجهد و الأداء وهو إدراك الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء ، أي مدى رغبة الفرد في العمل تتوقف على هذا الفرد .

¹ راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 128 .

3. 4. نظرية تحديد الهدف :

وفق هذه النظرية فإن الأهداف يمكن أن تكون مصدرا للدافعية والتحفيز والحماس فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد ، وكلما صعبت الأهداف كلما كانت درجة الأداء عالية . وقدم بعض المفاهيم :¹

- . إن الهدف المحدد الصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء والنتائج .
- . فكرة قبول الأفراد تحقيق الهدف الصعب تؤدي إلى بذل أقصى جهد ، ما يعني تحفيز ذاتي .
- . مشاركة الأفراد في تحديد الهدف تعد عنصر إيجابي في عملية التحفيز .

3. 5. نظرية التدعيم :

تعد هذه النظرية نقيض نظرية تحديد الهدف موقف هذه النظرية فسلوك الفرد تتحكم فيه المدعمات المتمثلة يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه سلوك معين مثال ذلك المكافأة والعلاوات ، وتقوم هذه النظرية على مفهوم التعليم وقانون الأثر ، أي أنه على الفرد يتعلم قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز ، أي أنه يعتمد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نتيجة إبدائه لسلوك معين في الماضي ، وعند كون هذا التدعيم السابق إيجابي فيزيد احتمال تكرار هذا السلوك مثل " العلاوة أو الترقية والعكس صحيح .

3. 6.

نظرية الأجزاء للتحفيز :

مفهومها أن الفرد ينظر إلى سلوكه من خلال عمليات إدراكية ذاتية ، وعلى أساسها يرجع الفرد استجاباته السلوكية غما إلى عوامل داخلية كامنة في ذاته ، كأن يرجع حصوله على مكافأة نتيجة بذله لجهد أكبر في العمل ، أو قد يرجع استجاباته إلى عوامل خارجية كحصول على علاوة أو ترقية هو سبب رضاه ، وعليه يحدد الفرد نوعية الحافز المرغوب في الحصول عليه وفقا للعوامل الداخلية أو الخارجية كالمسببات للتحفيز .

ثالثا : نظام الأهداف

1. مفهوم نظام الأهداف : قبل التطرق إلى نظام الأهداف بالتحليل والتفاصيل لا بد من التطرق على مفهوم التخطيط بصفة عامة والعملية التخطيطية .

1. 1. مفهوم التخطيط وأهدافه :

الأساسي في العملية الإدارية ، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية التي تهدف

¹ راوية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 137 .

إلى تكيف المسؤولية مع المستقبل وإلى التأكد من القرارات المتعلقة المدخلات تساعد على إيجاد النواتج المطلوبة لتحقيق الأهداف¹. ويمكن تقسيم التخطيط إلى أنواع متعددة مثل : التخطيط الإستراتيجي وهو الذي يتعلق بالأهداف العامة للمنظمة وبسبل الوصول إلى هذه الأهداف في ظل الموارد المتاحة ،وبالتخطيط الوظيفي و هو الذي يتعلق مباشرة بالنشاطات الوظيفية للمنظمة مثل : الإنتاج ،التسويق ،التمويل . ومن أهداف التخطيط أنه يؤدي إلى النجاح ،ولكن لا يضمن النجاح لأن معظم الدراسات أثبتت أن الذين يخططون يحققون نتائج أفضل إنما من الذين لا يخططون ، حيث أن في إدارة في الولايات المتحدة على 105 مؤسسة من أكبر المؤسسات و 105 من المؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم ، أثبتت أن المؤسسات التي كان بها نظاما رسميا للتخطيط كانت أسرعها في معدلات النمو². إضافة إلى التخطيط يساعد العاملين علي التركيز على أهداف المنظمة ،هذا عن طريق ربط ما يقوم به العاملين من أعمال ،مع النتائج النهائية المطلوبة (الأهداف و الغايات) . كما يؤدي التخطيط إلى مساعدة مسير المؤسسة " المدير " على التجاوب مع التغيير و هذا عن طريق التعامل مع المتغيرات الخارجة والتكيف معها لمواكبة التطور و التقدم . إن الهدف الأخير للتخطيط هو القيام بعملية المراقبة ، أي بدون التخطيط تصبح الوظائف المختلفة ، التي تكون عملية إدارة الموارد في المنظمة تصبح مستحيلة أو غير فعالة في ظل غياب التخطيط . تتضمن العملية التخطيطية عدة مراحل متداخلة و مرتبطة ن هذه المراحل هي : مرحلة تحديد الأهداف ، ودراسة البيئة و التنبؤ بالمتغيرات وإعداد ووضع الخطط التي بمثابة الوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف ، والتغذية العكسية فعادة تعتبر جزء من النظام الرقابي .

1.2 . تحديد أهداف المؤسسة :

إن تحديد أهداف المنظمة هي الخطوة الرئيسية في عملية التخطيط ، ومرحلة أساسية من المراحل التخطيطية و هي محاولة تحديد ما تريد المنظمة أن تحققه في مجال نشاطها ، فإذا انعدمت هذه الأهداف أو كانت موضوعة بصفة غامضة فقد التخطيط بطبيعة الحال هذا الأساس من أسس أهمية ومبرراته . أهداف المنظمة هي غايات تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملياتها و أنشطتها المختلفة و يمكن تعريف أهداف المنظمة أنها الدور الذي تلعبه

¹ جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2001 . 2002 . ص 51

² محمد فريد الصحن ' إبراهيم سلطان ، علي الشريف ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الثانية ، دار نشر الثقافة ، القاهرة ، 2001 . 2002 . ص 133 .

المؤسسة من خلال تواجدها أو التعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها ،أو التعبير عن المستوى معين من الانجاز لابد من تحقيقه خلال فترة معينة .¹

1. 3. أنواع الأهداف :

إن أبرز المختصين في هذا المجال الذي يعتبر أول من نادي بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و ذلك بتحديد الأهداف في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية و نمو المؤسسة في السوق . ويوجد هناك 08 أنواع من الأهداف والمتمثلة فيما يلي :² . حصة السوق . الإنتاجية . الربحية . الاعتناء بالعمل . الابتكار . الموارد . مستويات الأداء . المسؤولية الاجتماعية . ويؤكد أن إهمال أحد من طرف المؤسسات يؤثر سلبا على بقية الأهداف . أما إذا نظرنا إلى البعد الزمني للتخطيط نجد أن المسيرين يقومون بعدة أنواع من التخطيط سنوات و أكثر " ، تخطيط متوسط المدى " أكثر من سنة وأقل من 05 سنوات " ، و تخطيط قصيرة المدى "سنة أو أقل " . وتوضيح كمايلي : 1. 3. 1 التخطيط الاستراتيجي " أهداف طويلة المدى " : من أمثلة هذه الأهداف ما يلي :³ . سمعة المنظمة : تدعيم سمعة المنظمة بأن لديها القدرة المعبرة على الابتكار والتحديث و الاستجابة لمتطلبات العملاء و تقديم الخدمات المستمرة للعمل .

التسويق والبيع : من أمثلة على ذلك

زيادة حصة المؤسسة في السوق بنسبة لا تقل عن 5 سنويا خلال سنوات التركيز بدرجة أكبر على العمليات والمنتجات و الخدمات ذات الربحية العالية . فتح عدد من الأسواق الجديدة لخدمة فئات أخرى من العملاء . التوسع في الاعتماد على الإمكانيات الراقية في المؤسسة لتنفيذ البرامج . بدء العمل في مستوى جديد من الأعمال و تقديم منتجات و خدمات بمستويات جودة أخرى تخدم الطلب الحقيقي لفئات من العملاء .

التنظيم الإداري والموارد البشرية : من أمثلة ذلك ما يلي :

¹ عبد الرزاق بالحبيب ، نفس مرجع سبق ذكره ، ص 114 .

² عبد رزاق حبيب ، نفس مرجع سبق ، ص 116 .

³ مصطفى أبوبكر محمد ، التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، دار نشر الثقافة ، القاهرة ، ص 444 . 445 .

- . تطوير النظام الإداري يشمل النشاطات و الفروع الجديدة المخطط تواجدها خلال سنوات الخطة .
- . تطوير الهيكل الوظيفي بشأن مسميات الوظائف واشترطات شغلها حسب الاحتياجات الحديثة لشغل الوظائف .
- . تطوير و تنمية ممرات أعضاء المؤسسة بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء متمثلا في ارتفاع الإنتاجية وترشيد تكلفة العمل بالمؤسسة .

التمويل و الاستثمار : من أمثلة ذلك ما يلي :

- . تحسين هامش الربح إلى الضعف خلال سنوات الخطة .
- . تنمية مجالات الاستثمار لتصل إلى ضعف قمة رقم الأعمال سنويا خلال سنوات الخطة .
- . تطوير هيكل التمويل بالمنطقة لتقليل تكلفة التمويل بنسبة لا تقل عن 10 سنويا .
- . تنشيط مستوى تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير على أن يتم تحصيل كافة المتأخرات خلال السنتين التاليتين .

1.3.2. الأهداف الإستراتيجية " متوسطة المدى " :

- فمثل الأهداف متوسطة المدى ترجمة توصيلية توضح ما يتم القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق المهدف الطويلة المدى ، مع مراعاة أن الأهداف متوسطة المدى لا توضح عادة كيف تتصرف المؤسسة و إنما توضح تفصيلا لما يجب أن تحقق ، و فيما يلي أمثلة متوسطة المدى ¹ :

التسويق والبيع : من أمثلة ذلك

- . زيادة نسبة رقم الأعمال المؤسسة في مجال المنتجات والخدمات من 30 إلى 40 مع نهاية فترة الخطة وذلك بمعدل 10 مائة سنويا خلال سنوات الخطة .
- . تخفيض تكلفة الترويج بنسبة 50 خلال سنوات الخطة على النحو التالية :

10 السنة الأولى . 05 خلال السنة الثانية 05 السنة الخام 10 السنة الثالثة 05 خلال السنة الرابعة

التنظيم الإداري والموارد البشرية :

- . تعديل الهيكل التنظيمي لتقليل المستويات الإدارية و تقليل الوحدات التنظيمية للهيكل خلال السنة الأولى من الخطة ، وخاصة إذا كانت هذه الوحدات تمثل مراكز تكلفة .
- . زيادة الدرجات الوظيفية لفتح فرص الترقية أمام أعضاء المنظمة .

¹ مصطفى أبوبكر محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص 446.448

. تطوير نظام تقييم الأداء يشمل المعايير التي يتخذها العميل في الحكم على صورة جودة منتجات المؤسسة .

التمويل و الاستثمار : من أمثلة ذلك :

زيادة قيمة المبيعات والإيرادات خلال سنوات الخطة وفق ما يلي :

10 في السنة الأولى ، 20 في السنة الثانية ، 5 في السنة الثالثة ، 50 في السنة الرابعة .

تحسين العائد على الاستثمار يصل إلى 40 وفق ما يلي :¹

20 في السنة الأولى ، 10 في السنة الثانية ، 5 في السنة الثالثة ، 5 في السنة الرابعة .

1.3.3. الأهداف الإستراتيجية " قصيرة المدى :

بعد تحديد الأهداف " الإستراتيجية " الطويلة ، ومتوسطة المدى ، يكون التساؤل المطروح أمام المؤسسة ، كيف

يمكننا تحقيق ذلك ؟ وهنا يظهر دور الأهداف قصيرة المدى :

. تعديل سياسات التعامل و الشروط التعاقد مع الموردين و المقاولين خلال 03 الشهور الأولى من السنة .

. شغل وظيفة المدير العام في نهاية السنة الثالثة .

. توسيع أعمال المؤسسة في مجالات التفاوض و التحكم لزيادة قيمة رقم العمال إلى 03 أمثال .

. تشغيل وظيفة نائب رئيس مجلس الإدارة في منتصف السنة الأولى .

2. العوامل التي تؤدي إلى تغيير أهداف المنظمة :

هناك عدة عوامل تؤثر على أهداف المؤسسة تجعلها في تغير ، من بينها :

. زيادة المطالب و الضغوط من قبل جماعات التحالف داخل المنظمة .

. حدوث تغيرات في المستويات التوقع الخاصة بالمسيرين ، فيقوم المسيرين في هذا الصدد بتقييم انجازات الماضي ،

ويتوقعون مستويات انجاز أعلى للمؤسسة في المستقبل ن وتتغير الأهداف أيضا عندما يدركون أن هناك فجوة بين

النتائج المرغوب و مستوى الانجاز الحالي وقد تتغير الأهداف أيضا نتيجة لحدث عادي أو اكتشاف جديد إذا

ابتكره المؤسسة مثلا أسلوبا جديدا في الإنتاج .

من خلال هذه المرحلة التي تؤدي إلى تغير الأهداف نستخلص ما يلي :

. يزداد معدل تكرار تغيير الأهداف في المؤسسات التي يتسم نشاطها بعدم الاستقرار و تعمل في بيئة تتصف

¹ مصطفى أبو بكر محمود ، مرجع سابق ، ص 448 . 450 .

بالتقلب و عدم الثبات ن وتكون نوعية التقنية (التكنولوجيا) التي تستخدمها متعددة ومتغيرة .¹
الأهداف كما سبق القول تتغير لضغوط من داخل وخارج المنظمة ، كما يمكن أن تكون محددة بدقة أو أن تكون غير دقيقة .

يتعين التمييز بين الأهداف الرسمية و الأهداف التشغيلية ، فالأهداف الرسمية هي تلك الأهداف العامة غير الواضحة التي تستردها المؤسسات في التقارير السنوية ، و التي يعلنها مسير الإدارة العليا ، في التصريحات العامة و التي تظهر في دليل المنظمة ، أما الأهداف التشغيلية فهي تلك الأهداف التي يسعى إليها التنظيم قياسا على السلوك الحقيقي للمؤسسة ، أي أدائها الفعلي .

الأهداف الرسمية في بعض الأحيان قد تكون نفسها الأهداف التشغيلية ، ولكن يجب في الغالب الحبان دراسة سلوك و أداء المؤسسة للتمييز بينها و التعرف على كليهما المؤسسة ذات الحجم الكبير نسبيا ن لا تستطيع البقاء في السوق ، إلا فترة زمنية قصيرة ، إذا كان هدفها الأوحدهو تعظيم الربح .

3. خطوات عملية وضع الأهداف :

الخطوة الأولى : لا توجد أهداف رسمية نظرا لعوامل التي تؤثر على تغيير الأحداث المذكورة سابقا .
الخطوة الثانية : الخطوة الأولى هي مرحلة وعي و إدراك المسير بالأهداف التي يسعى إليها بصفة عامة ، أي وضع الأهداف غير المكتوبة .

الخطوة الثالثة : تسجيل هذه الأهداف أي تدوينها بصفة مكتوبة في السجلات المعدة لذلك ، كظهورها في التقرير السنوي للمؤسسة مثلا ، عند وصول المؤسسة إلى هذه المرحلة ، فعادة ما يكون حجمها قد كبر نسبيا ،وتكون وصلت على درجة معقولة من الاستقرار في مجال عملها .

الخطوة الرابعة : و هي تلك المرحلة التي يطلب فيها من الإدارة تحديد أهداف المنظمة بدقة و وضوح .
الخطوة الخامسة : و تعتبر الخطوة الأكثر صعوبة ، إذ على الإدارة فها أن تحدد الأهمية النسبية للأهداف وترتيبها حسب أولويتها ن وهذا ما يتطلب من الإدارة في المؤسسة تحديد مثلا إذا كان العائد على الاستثمار أكثر أهمية من حصة العاملين الخ .

4. منهجية تسطير الأهداف :

. تعتبر المنهجية تسطير الأهداف أساسا التسيير ، وتكون هذه المنهجية كالاتي :

¹ محمد فريد الصحن ، إبراهيم سلطان ، علي الشريف ، مرجع سابق ، ص 157 .

. يجب أن تكون الأهداف لها علاقة مع الشخص ، أو الوظيفية ، أي تسطير الأهداف على أساس معيار الفعالية
فمثلا : الوظيفة التسويقية يعدد لها هدف خاص برقم الأعمال بالإضافة ، وهذه المعايير تحدد عادة في بطاقات
الشغل ، وبطاقات المناصب .

- . يجب أن يكون هناك التنسيق ما بين الوسائل المستعملة و الأهداف المسطرة .
- . مقارنة النتائج المؤسسة مع مؤسسات أخرى .
- . عملية تسطير الأهداف يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر لنتائج جميع المستويات .
- . المشاركة في وضع الأهداف .
- . تحديد الفرضيات التي على أساسها سطرت الأهداف .
- . يجب تساوي الصلاحيات مع المسؤوليات ، للتمكن من تحقيق هذه الأهداف .
- . يجب إدخال تحسينات مستمرة في لقاءات الموارد البشرية (أحسن استثمار في الانتماء في الموارد البشرية) .

المبحث الثاني : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

النواة الأساسية في النشاط للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام و ما يتضمنه ، تبعا
لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالا و أنماطا أخرى ، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى
الناحية السياسية (شركات متعددة الجنسيات) وعليه سنتعرض عدد من النقاط المتعلقة بمفهوم المؤسسة
الاقتصادية ، وتصنيفاتها ووظائفها .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية تعريف الأول : المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو
إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل
من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج .
¹**تعريف الثاني :** المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع
الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود
المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به يتم اندماج لعوامل إنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (السلع
والخدمات) وأخرى عينية وكل منها ارتباطا وثقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في
التسيير والمراقب .

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر 2003 ، ص 24 .

المطلب الثاني : تصنيفات الاقتصادية

هناك عدة أشكال لتصنيفات المؤسسة نذكر من بينها

أولا : تصنيف المؤسسة التي حسب الشكل القانوني يتضمن

1. المؤسسات الفردية : وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة .
2. الشركات والمؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر يلتزم كل شخص منها بتقديم حصة عينية أو نقدية ، ويعود عليها في النهاية بالأرباح أو الخسائر وتنقسم بدورها إلى شركات الأشخاص ، شركات أموال .

ثانيا : تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية: فتنقسم إلى :

1. المؤسسة الخاصة : وهي المؤسسات التي تنشأ من طرف شخصين أو مجموعة الأشخاص الذين يتمتعون بحق إنشاء الملكية أو التسيير إذ إن رأس مالها هو مجموعة كل مساهمات المنشئين لها ، أما تقسيم الأرباح فيكون حسب مساهمة الأفراد في المؤسسة ، سواء كان رأسمال أو خدمات و بالتالي هذا النوع من المؤسسات يكون تمويلها و حق تسديد ديونها ذاتيا .
2. المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى المزيج من القطاع العام و الخاص .
3. المؤسسات العمومية : وهي المؤسسات ذات طابع عمومي حيث تتكفل الدولة أو الحكومة بالتسيير الاقتصادي المنتهج تظهر هذه المؤسسات على أنها ملك للدولة أي لا يساهم الأفراد في التسيير أو التمويل لإنشاء هذه من الدولة المؤسسة المختلطة .

ثالثا : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب الطابع الاقتصادي

- يتمثل هذه المؤسسات حسب طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية ويتبين ذلك من خلال :¹
1. المؤسسة الصناعية : وتختلف هذه المؤسسات حسب حجم النشاط إن مؤسسات الصناعية الثقيلة أو الإستراتيجية مثل مؤسسات الحديد و الصلب ما يميز هذا النوع من المؤسسات أكبر الحجم و رؤوس الأموال مستخدمة والكفاءة و المهارات العائلية كما جد مؤسسات صناعية تحويلية كمؤسسات النسيج و الغزل .
 2. المؤسسات التجارية : وهي المؤسسات التي تهدف إلى زيادة إنتاجية بغض المؤسسات الأخرى مؤسسات

¹ ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، دار المحمدية ، الجزائر 1994 ، ص 22 .

التأمين والبنوك .

3. المؤسسات الفلاحية : وهي المؤسسات التي تهدف إلى زيادة إنتاجية بغض الأراضي الفلاحية واستصلاحها .

4. المؤسسات المالية : وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات الضمان الاجتماعي والبنوك والتأمين.

5. المؤسسات الخدمات : وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل والبريد والمواصلات ، نشاطها تقجم خدمات بمقابل وبنود مقابل .

رابعا : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم

حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقياس مثل حجم الأرض أو المحل المادي ، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو المباني المكونة للمحل يمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال ، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المؤسسات الكبيرة .

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : وهي التي تضم أقل 500 عامل وقد قسمت إلى : المؤسسات مصغرة أقل من 10 عامل .

المؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل .

المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية :¹

1. الوظيفة الإدارية : تختص بعملية التسيير وذلك بمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل

المؤسسات لضمان السير حسن لها ومن أجل البلوغ هذا الهدف فإن نظام التسيير والتنظيم متابعة داخل

المؤسسات تتمثل فيما يلي : التمويل ، البيع ، التنظيم العالمي للعمل ، مراقبة التسيير ، وبصفة عامة نجد أن

التنظيم يمثل احد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخط أي إجراء عملية التخطيط وذلك بغاية تحقيق

الهدف المعين ، ولتحقيق هذا الهدف لابد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات واستهلاك قدرات الإنسانية (فكرية

والجسدية) والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكثر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم ، فإذا

أخذنا تنظيم معين متمثل في تجميع الأنشطة حسب الوظائف الأكثر استعمالا لأن المؤسسات تعمل أساس على

¹ ناصر دادي عدوان ، مرجع سابق ، ص 282 . 313 .

خلق المنفعة في ظل اقتصاد يقوم على التبادل وتجدر الإشارة أننا جد في أي مؤسسة اقتصادية الوظائف الرئيسية من إنتاج ، تمويل ، البيع ، لذلك فمن المنطق تجميع الأنشطة التي تسمى على التوالي : إدارة المبيعات والإدارة المالية

2. الوظيفة التموينية : التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة المؤسسية الأخرى ، عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة .

3. الوظيفة الصيانة : تعتبر الصيانة عامل أساسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من تسيير عملية الاستهلاك وإطالة عمر الآلات وبالتالي استمرار العملية الإنتاجية . كما ان التكنولوجيا الحديثة تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة المردود إلا بضمان صيانة جيدة لأصول .

4. الوظيفة الإنتاجية : تعتبر من اهم الوظائف فلا يمكن توقع المؤسسة بدون إنتاج ، فالمؤسسة تتكون من أقسام والورشات تعتبر من حيث الكم حسب المتطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع ، التبادل ، الاستهلاك ، وتنصيب الوظيفة الإنتاجية على حسن التسيير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة وبالتالي الإنتاج هو العملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية و أهداف أخرى .

5. الوظيفة التسويقية : التسويق هو مجموعة من العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق وما يجب انجازه في مجال موصفات المنتج ، التشكيلي ، والتقنية ، حتى أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل مجهود في العملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائم تباع أكبر كمية ممكنة بأسعار ملائمة تحقق أكبر الأرباح ، التسويق لا يشمل الاطلاع على الطلب الحالي للسلع والمنتجات التي توفرها المؤسسة ، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبل وميزاته ومكانته حتى يتم البحث والتطوير الذي يستوجبه ذلك على المنتجات الحالية وما يمكن تغييره منها او إدخاله في منتجات أو تقنيات جديدة لتلبية ذلك الطلب في المستقبل ، لاتساع السوق ومنافستها وبقائها .

6. الوظيفة المالية : تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية ، والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات و كذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على مختلف أنواعها .

المبحث الثالث : مجالات التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تتوزع وظائف المؤسسة في الهيكل يسمح بتوزيعها على الأفراد فالهيكل التنظيمي لمؤسسة يسمح بتحديد المهام و الوظائف ، فالسيير يقوم بوظائف في إطار ما يحدده الهيكل التنظيمي ويوضح هذا الأخير من خلال مستوياته نوع التسيير المستخدمة .

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي¹

الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقة نحو الاتجاهات الأربعة ، أعلى وأسفل و الجانبين وقد يظهر لي أساس التسلسل القيادية فقد يكون عل أساس وظيفي يحدد مجالا للحق وق لمختلف المناصب وحتى وإن كان التنظيم مبني على أساس الوظائف فإنه لا يتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطات والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والأزمات والامتيازات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي .

ويمتد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني ، وبالتالي تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الأشخاص المناسبة وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف والتوصيف العمل والتشكيل ، أو وضع الموارد البشرية في المناصب المناسبة من أجل تنفيذ الإستراتيجية وبرامج المؤسسة لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

. إن الترتيب لعناصر المؤسسة التي يكون هيكلها التنظيمي يأتي من منطق غايته وهي الوصول إلى التوازن الأمثل بين السياسات وأهداف المؤسسة من جهة ، التكاليف الاقتصادية والاجتماعية للوسائل المحبذة من جهة أخرى

1

. العناصر المكونة للمؤسسة متعددة ، وبالتالي فالهيكل الكلي هو في الحقيقة تركيب أمثل بهياكل متميزة وعلى الخصوص .

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 210 . 211 .

- . الهيكل البشري : الذي يحدد دور مجال وعلاقات أعضاء المؤسسة .
- . الهيكل المادي : الذي يعين موضوعه وحدات المؤسسة ، تموقع تجهيزات في هذه الوحدات ، خطوط النقل والتنقل المواد والمنتجات .
- . الهيكل القانوني : الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة ، شركة مغفلة الاسم تجمع قابضة وفروعالخ
- . الهيكل المالي : الذي يحدد مصادر رؤوس أموال المؤسسة ، توزيعها السلطات التي تنتجها لكل من أصحابها .
- 2. كل من الهياكل المتميزة تجد مزدروها في مناطق خاصة بها ، ونتيجة نحو فعالية الكلفة المثل ، أخذنا بعين الاعتبار خصائص المرتبطة للعنصر المعني .
- 3. إن المؤسسة تكون وحدة كلية ، وهو يفرض أن هيكلها ينتج من تركيب أمثل لمجموع الهيكل المتميز والتي تكون تقابلاتها وتدخلاتها منسجمة وتتجه نحو الإلقاء وتكامل الهياكل المتميزة للمؤسسة يتحقق أساسا على مستوى كل عضو فيها والذي يحدد :
- . لم مجال حركة محدد .
- . مجموعة من الأشخاص لديهم وسائل ضرورية لأنشطتهم .
- . موضوع تحت سلطة معينة .
- . لم دور مهمة دائمة ومحددة .

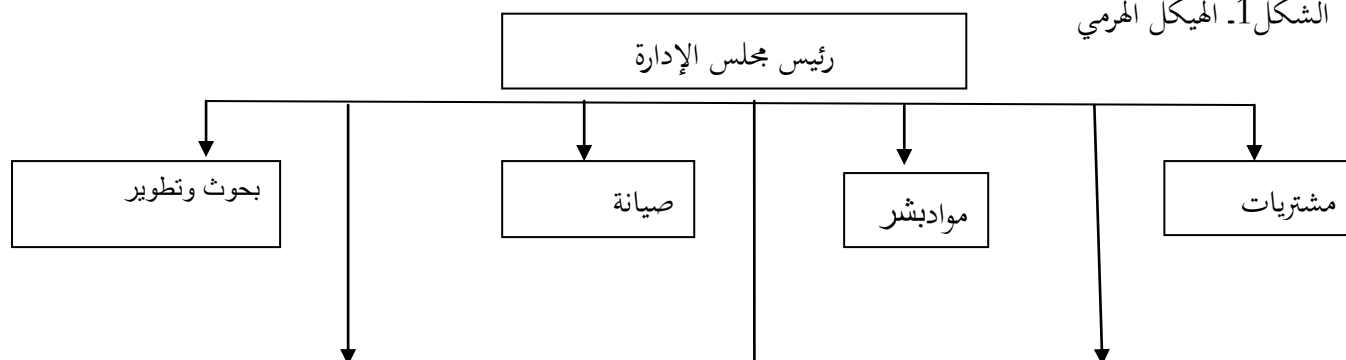
ثانيا : أنواع الهيكل التنظيمي

هناك عدة أنواع من الهياكل التنظيمية منها : الهيكل البسيط (الهرمي) ، الهيكل الوظيفي ، الهيكل القطاعي .

الهيكل التنظيمي البسيط (الهرمي):

ويتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد ولارسمية وتمركز السلطة في الهرم الإداري هذا النمط يتبع المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين ، وأيضا عندما تكون الظروف معروفة وفي بيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور والتحكم فيها من قبل الإدارة المركزية في قمة الهرم .

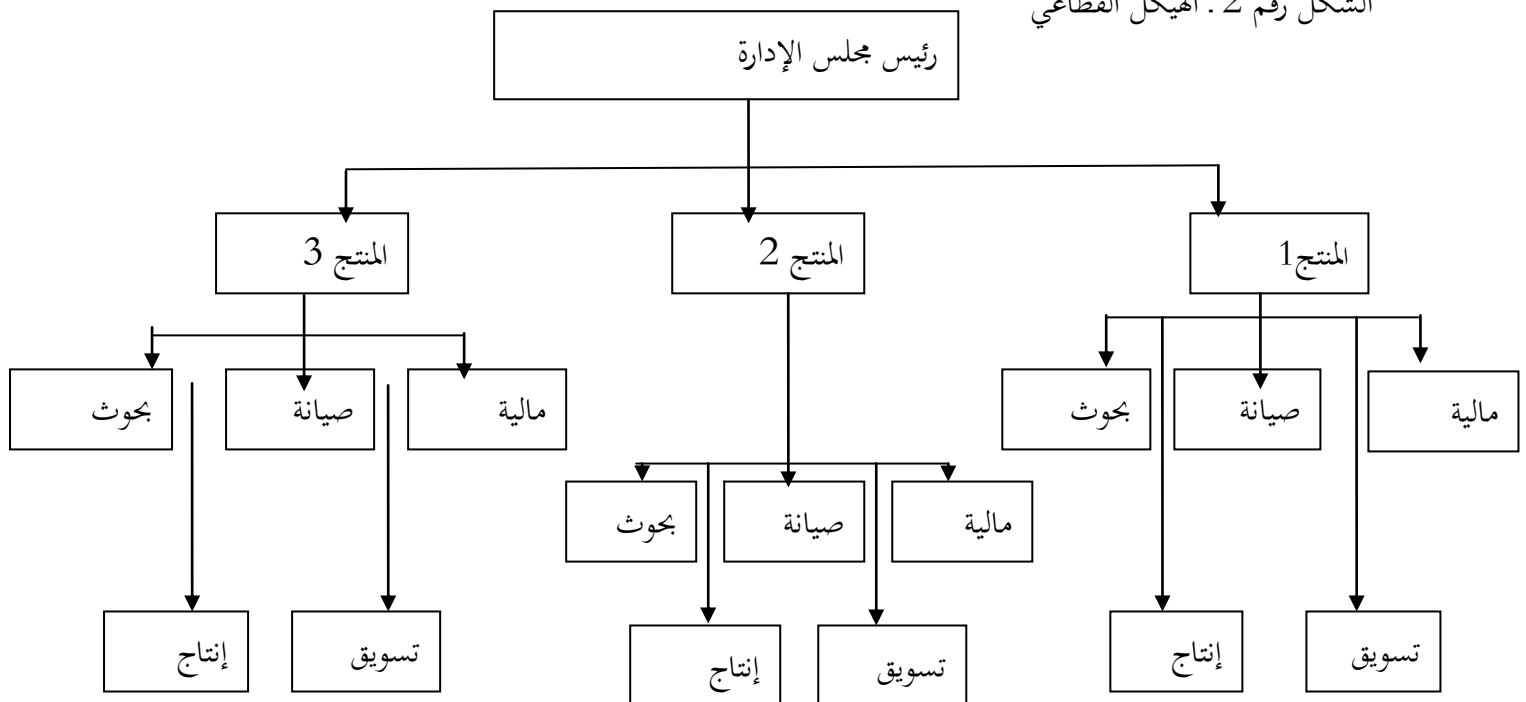
الشكل 1. الهيكل الهرمي





المصدر : www.kenanonline

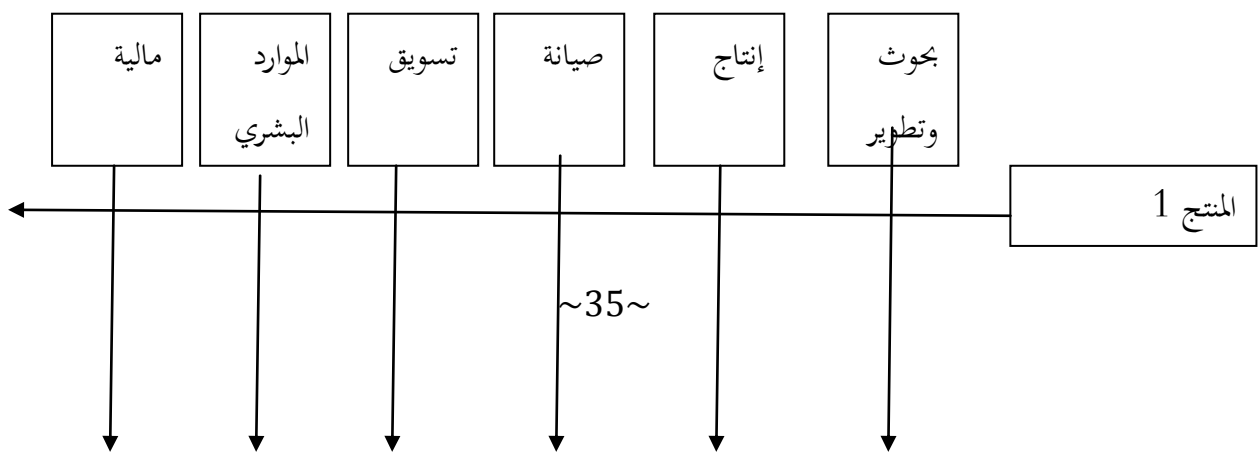
الشكل رقم 2 . الهيكل القطاعي

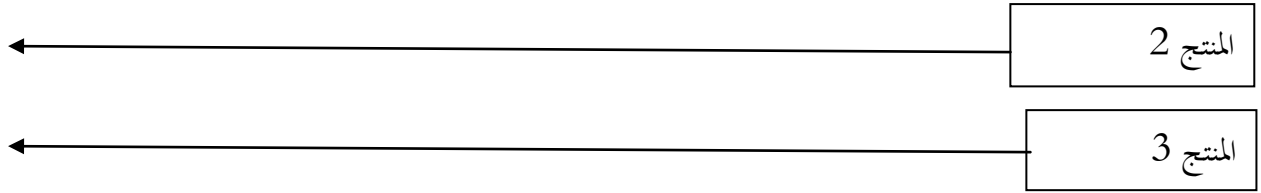


المصدر : www.kenanonline

هذا يقوم على أساس المنتج . العمل . القطاعات . الموقع الجغرافي وفيه يتم تجميع العاملين المختصين في منتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد أي أن كل قسم مسؤول عن عمل معين وله مصادر مثل التمويل . التسويق المخزن . الصيانة الخ طبقا لذلك هذا الهيكل لا مركزي وبذلك يسمح بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات .

الشكل رقم 3 . الهيكل الوظيفي





المصدر: [www. Kenanaonline.com](http://www.Kenanaonline.com)

المطلب الثاني : تعريف المسير وسمات المسير

1. تعريف المسير : هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين ويعد منسق

لجهودهم لبلوغ غرض مشترك ولا بد أن يكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات . ¹ 2. سمات المسير : لا

يتوفر في الوقت الحاضر سمات مثالية يمكن أن يتخلى بها المسير فكل موقف يواجهه يتطلب نموذج معين

للشخصية وسلوك يتأثر بها و بالرغم من ذلك هناك بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي :

المعرفة : يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها ، فالمسیر الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا

تكتمل له الأسباب النجاح , وإنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات

التسييرية وتستمد المعرفة من التعلم وممارسة ومن ثم تساعده على تكوين لمفاهيمي والمبادئ والنظريات التي تؤدي

بصاحبها إلى الموضوعية ويجنب المحاباة والنزوة في المواجهة المواقف .

الخيال : يجب أن يتخلى المسير بالقدرة على التخيل والترجمة هذا التخيل إلى الواقع والقدرة على التخيل تتطلب

سعة الأفق وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التميز بين الحقيقة والوهم .

المخاطر : يجب أن على المسير أن يكون قادر على المخاطرة وتحمل نتائجها , والمخاطرة تنطوي على الطرق

التقليدية لأداء الأشياء فبدلاً من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية التفكير يجب على المسير المقدرة على التفكير

العلمي لأنه يساعد على وضع الفروض والموازنة بين إمكان الفروض والمخاطر عدم الاعتماد عليها كما يساعده

على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام .

الحسم : يجب أن يتسم المسير بالحسم في الوقت المناسب وهذه السمة تظهر أهمها أقدام على اتخاذ القرار فعندما

تتضح له نواحي القوة والضعف في النتائج أي القرار وتظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم الموافق كما عليه أن

يفهم بأن إعادة النظر في أمر .

¹ طريق شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارية ، مصر طبعة 1999 ص 26

المطلب الثالث : وظيفة المسير داخل المؤسسة الاقتصادية

1 . وظيفة التخطيط : التخطيط

من الوظائف المهمة في لإدارة على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل بتنفيذ الخطة .¹ 2 . وظيفة التنظيم : يكون التنظيم بين العلاقات وبين الأنشطة والسلطات وهي دمج المواد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات . 3 . وظيفة

التوجيه : توجيه هو توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية وفي هذه الوظيفة يكون من واجب المدير تحقيق الأهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم ز 4 . وظيفة

القيادة : القيادة هي عبارة عن تغير سلوك الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة والأفراد معا وأن المحاولة استخدام التهديد أو الإرغام يخرج عن نطاق القيادة . 5 .

وظيفة الرقابة : من خلال هذه الوظيفة يقوم المدير بمراقبة الأنشطة لكي يساير الخطط الموضوعة ومن أهم مكونات هذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية ومقارنتها مع المخطط .

¹ عمر صخري نفس المرجع سابق ، ص 28 .

خلاصة الفصل الأول : تعتبر عملية التسيير المؤسسات عملية

دينامكية ، ترتبط بجملة من القرارات التي تعد جوهر عمل القيادة الإدارية ن ونقطة الانطلاق بالنسبة لها ، أو تلك التي حددت ماهية القيادة إلا أنها اتفقت على وجود اختلاف تكاملي بينهما ، غير أن كلاهما شيء ضروري لتحقيق الفعالية ولقد اختلفت المدارس في الاهتمام بالعنصر البشري ، فهناك من اعتبره عبارة عن عامل كالعوامل الأخرى ، ومنها من اهتم بالعنصر البشري كعنصر جوهري في المؤسسة أما فيما يخص أنظمة التسيير الحديثة التي سبق ذكرها فتعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق الفعالية . من بين هذه الأنظمة نظام الاتصالات و نظام الحوافز و نظام الأهداف . بعد التطرق إلى مفهوم التسيير ومفهوم المؤسسة الاقتصادية ، والتي تستعرض في الفعل الآتي إلى مدى فعالية التسيير داخل وظائف المؤسسة ويخص بالذكر الوظائف الرئيسية .

تمهيد الفصل الثاني :

مع

بداية الخمسينيات شهد العام تسريع في استعمال التكنولوجيا ، وكذا طلبات متزايدة من رؤوس الأموال و الاستثمارات و هذا ما أدى إلى الأخذ بعين الاعتبار الأرباح في مدى البعيد .
بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى نظام الأهداف و أبرزنا أن الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى ، ومثال ذلك عن اختلاف الأهداف هو تحقيق الأرباح ، الآفاق المستقبلية ، مكانة المؤسسة في دورة حياة مهنتها و مكانة المنتج في دورة حياته .

وتحقيق الفعالية بصفة عامة من خلال تحقيق الأهداف الموضحة كالآتي :

تحقيق النمو من خلال نمو الطاقة الإنتاجية في ظل الموارد المتاحة " الإنتاجية " , تحقيق التفوق من خلال سمعة طيبة و تحقيق مظاهر الجودة و الماركة ، ونمو رقم الأعمال ، وبصفة تحقيق المر دودية التجارية ؟, و يتضح مدى تحقيق هذه الأهداف من خلال وظائف المؤسسة و المتمثلة في الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة التسويق وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل .

المبحث الأول : الفعالية و المفاهيم المتداخلة معها وخصائصها

الاهتمام المتزايد بفعالية المؤسسات جوهرية عملية التسيير ومظهر من المظاهر المنافسة سوى على المستوى المحلى أو المستوى العالمي ويطرح هذا الاهتمام بشكل مستمر نظرا لزيادة وعي المسيرين والزيادة الشديدة في المنافسة الدولية والصراع من اجل البقاء وستعرض في هذا المبحث إلى تعريف الفعالية واهم المفاهيم المتداخلة معها وخصائصها .

المطلب الأول : مفهوم الفعالية والمفاهيم المتداخلة معها وخصائصها

أولا : مفهوم الفعالية

تعرف على أنها " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد مسبقا بمعنى إمكانية الهدف والوصول إلى النتائج المرجوة ، باعتبار أن الهدف هو النتيجة والنتيجة نقطة النهاية المراد الوصول إليها في وقت محدد وواصفات معينة لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بشكل دقيق وواضح .¹

كما تعرف " الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة " .² وهناك من يعرفها على أنها " مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في الآجال الطويلة من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الفعالية مرتبط بأهداف المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة يعني تحقيق الفعالية ، ولكن الأهداف تختلف من فرد لأخر ومن وظيفة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ، وهذا ما يجعل مفهوم الفعالية يختلف من مؤسسة لأخرى فهناك من يعتبر أن المقياس الإنتاجية هو المعيار المعبر عن الفعالية وهناك من يعتبر أن تحقيق الأرباح هو المقياس المعبر عن الإنتاجية .

ثانيا : المفاهيم المتداخلة معها

. الأداء : بمعنى إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء أما

على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة ، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن هذا من جهة أخرى فإن ذلك يعني مدى حماس ورغبة العامل في أداء عمله وكذا تعامله مع زملائه ورؤسائه ومنه يمكن القول أن أداء العامل يتوقف على القدرة والرغبة بمعنى المعرفة في انجاز العمل ودوافع الفرد لذلك .

¹ محمد توفيق ، إدارة الإنتاجية والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، 1995 ، ص 25 .

² عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 103 .

2. الكفاءة : تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد والمفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف ويعظم العائد ، ويكون ذلك باختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين¹ ، بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت ، وهنا نلاحظ اختلاف ما بين الكفاءة والفعالية ، فالأول يهتم بكيفية بلوغ النهاية ، فإذا كانت الفعالية يقصد بها تحقيق الربحية أو زيادة الكميات المنتجة والمباعة تحسن مستوى الإنتاجية والتكاليف والمعلومات لتحقيق ذلك

3. كفاءة الأداء : يعني تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي تم بها انجاز الأعمال والمهام المحددة ، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه والذي يضمن انجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيدة ، أي الناجع في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط² .

4. الإنتاجية : هي مقياس التقدم التقني ، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج ، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات³ . **ثالثا : خصائص الفعالية**

1. التداخل: بالرغم من وجود قدرة من التداخل بين فعالية القائد والعامل والجماعة والمؤسسة إلا أنه يجب التفرقة بينهم فقد يكون الفرد فعلا إلا أن المؤسسة تعوق فعاليته وقد يكون في الجماعة الفاعلة أفراد ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي تنسق فيه وجهة فعالية تلك العناصر معا لا أن تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المؤسسة مما يقلل من فعاليتها .

2. النسبية : نسبة الفعالية ومدى تأثرها بالمنظور الذي تقومها من خلاله فبناء الأهرامات المصرية مثلا يعد علامة بارزة على مستوى التقدم وهو مؤشر لفعالية النظم أن ذاك إذا عملنا مع الانجاز كمعيار للفعالية أما حين ننظر إلى التضحيات الجسمية التي دفعوها سنضطر إلى إعادة النظر في ذلك الحكم .

3. تفاعل معايير الفعالية : معايير الفعالية تتفاعل فيما بينها وتتبادل التأثير فيها وينعكس ذلك في عدة صور كان يضعف بعضها البعض الآخر أو يقويه وقد تنظم معا في هيئة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما عليه أو نتيجة لما سبقه .

¹ محمد توفيق ، مرجع سابق ، ص 52 .

² طرطار احمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 108 .

³ خالص صافي صالح ، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية ، أطروحة دكتورا ، الجزائر ، 1997 ، 1998 ص 7 .

المطلب الثاني : فعالية الوظيفة الإنتاج أولا : تعريف الوظيفة الإنتاجية : تعتبر وظيفة الإنتاجية إحدى أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي معيار التفرقة بين المؤسسة الصناعية والمؤسسة التجارية فهي أحد الأنظمة الفرعية لنظام المؤسسة ، والذي تتكامل أهدافه أنشطته معها وتتفاعل جميعا لتحقيق هدف المؤسسة العام وتشير هذه الوظيفة إلى الوسائل والعناصر التي تستخدم في تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات .¹ ويعتبر مؤشر الإنتاجية أحد أهم مؤشرات فعالية الوظيفة الإنتاجية لذا تم التطرق إلى دراسة هذا المؤشر .

تعريف الإنتاجية : لقد تعددت مفاهيم الإنتاجية كل فترة زمنية ولم يأخذ مفهوم الإنتاجية معناه الحقيقي إلا بميلاد النظرية الإنتاجية حيث عرفت على أنها العلاقة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج .² كما عرفت على أنها نسبة المدخلات إلى المخرجات . وعرفت كذلك الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية على أنها مقياس لكفاية العمل . من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإنتاجية هي معيار من معيار فعالية المؤسسة ، فتحقيق الإنتاجية يعني تحقيق فعالية الوظيفة الإنتاجية .

ثانيا : أنواع وأهمية الإنتاجية 1. أنواع الإنتاجية : هناك نوعين للإنتاجية :

1. 1 الإنتاجية الإجمالية : هذا المعيار يأخذ في الحسبان جميع المخرجات ، وجميع المدخلات ويتطلب هذا المعيار إيجاد وحدة قياس عامة يمكن استخدامها لقياس مختلف المدخلات والمخرجات ن وتستعمل لقياس كفاءة أداء المؤسسة ككل أو خط إنتاجي معين .

معيار الإنتاجية الإجمالية = الإنتاج / عوامل الإنتاج (رأسمال العمل + مواد أولية)

تعد أفضل وسيلة لمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية ما يمكنها من تحديد الاتجاه العام لكفاءة الأداء ومصدر تطورا لتسيير في مجال سير العملية الإنتاجية .

1. 2 الإنتاجية الجزئية : هذا المعيار بحسب إنتاجية عنصر واحد من عناصر الإنتاجية وهو معيار بسيط واقرب إلى الدقة وفي الصدد نجد عدة تطبيقات لهذا المبدأ وذلك حسب عنصر الإنتاجية المدروس ومثال ذلك :

إنتاجية العمل = الإنتاجية / العمل ؛ إنتاجية المواد الأولية = الإنتاج / المواد الأولية

أهم ما يميز الإنتاجية الجزئية هو البساطة وسهولة القياس .

أهمية الإنتاجية :

¹سمير علام ، إدارة العمليات الإنتاجية ، جامعة القاهرة ، 1992 ، ص 14.

²سليمان محمد مرجان ، إدارة العمليات الإنتاجية ، الطبعة الأولى ، ليبيا ، 1993 .

حظي موضوع الإنتاجية باهتمام عدد كبير من الباحثين والاقتصاديين بل وحتى من طرف المنظمات والهيئات الدولية وتكمن الأهمية في : ¹ . تعتبر مؤشرا شاملا لتطور المجتمع ومقياس لقدرته وحيويته . .
تقليص ساعات العمل ما يؤثر إيجابا على العمال والآلات . . التمتع بالقدر اكبر من المنافسة
في الأسواق الخارجية وما يوفر العملة الصعبة التي ذات أهمية بالغة للبلدان النامية بحكم جودة وانخفاض سعر
المنتجات الأجنبية . .
تقليص مقياس وقت العمل في إنتاج الوحدة ما
يؤدي إلى انخفاض في التكلفة ما ينعكس على السعر الذي سيصبح في متناول القدرة الشرائية للفرد

ثالثا : العوامل المؤثرة في الإنتاجية

1. العوامل الداخلية :

من بينها ما يلي :

العوامل التقنية والمادية : مرتبطة أساسا برأس المال المستخدم في العمليات وكذا الطاقة الإنتاجية التي تمتلكها
المؤسسة حيث كلما كانت المواد الأولية جيدة وتحفيز الإنتاج متطور كانت الإنتاجية أعلى .
العوامل البشرية : يعد أهم العنصر في العملية الإنتاجية حيث تتوقف الإنتاجية على مستوى مهارة وخبرة وكفاءة
هذا العنصر وعليه وجب على المؤسسة توفير ظروف العمل مناسبة والصحية والاعتماد على التكوين المستمر .
العوامل التنظيمية ومستوى التسيير : توفر العوامل المادية والتقنية والبشرية لا يضمن انجاز العمليات الإنتاجية ما لم
توجد سياسة تسيير محكمة فالتخطيط السليم والتنظيم المحكم والرقابة المتواصلة هي السبيل الوحيد لتحقيق
مستوى عالي من الإنتاجية وكل هذا من مهام التسيير .

2. العوامل الخارجية :

من بينها ما يلي :

الظروف والوضع السائد في السوق : كسياسة الدولة الاقتصادية ، ففي حالة النمو فتوجه المؤسسة سيكون طموح وذلك بزيادة الإنتاج وفي
حالة الركود يتسم اتجاه المؤسسة بالحذر كالحذر من الاستثمار وتوسيع النشاط لمحدودية الطلب .

¹وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية مفهومها وقياس العوامل فيها ، دار الطباعة والنشر ، بيروت ، 1983 .

. سلوك المنافسة في السوق : فهنا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المؤسسات المنافسة وذلك بجمع المعلومات حول سياسات المنتج ، السعر ، التوزيع ، الإعلان .

القوانين والإجراءات التشريعات والضريبية : يجب على المؤسسة الاطلاع على جميع القوانين والإجراءات التشريعية الخاصة وذلك لاحترامها وتطبيقها كحقوق العمال الإجراءات الجمركية ، معيار الجودة .

. التقدم التكنولوجي : حيث أنه يجب على المؤسسة مسايرة ركب التطور التكنولوجي وهذا لبقائها في ساحة المنافسة .

. سلوك المستهلك ورغباته : بحكم أن أهداف المؤسسة هو تلبية رغبات المستهلك وجب عليها دراسة هذه الرغبات والأذواق لتسهيل التخطيط ووضع السياسات الإنتاجية الملائمة لزيادة الطلب وزيادة المبيعات وعليه زيادة الإنتاجية .

رابعا : قياس الإنتاجية : 1. قياس الإنتاجية : عندما تقاس إنتاجية العمل في المؤسسة يجب أن يتيح هذا القياس نقد الوضع القائم ويجب أن يؤدي إلى رفع الإنتاجية إلى النسبة المسجلة في أجدود مؤسسة الأكثر تقدما في طريق القدرة الإنتاجية ، من خلال هذا القول يتضح أن بين أهداف قياس الإنتاجية هو معرفة اتجاهها وتطورها ومناقشة النتائج وتفسيرها ونقدها وذلك بتقديم الاقتراحات لتحسين المستوى الإنتاج ومن بين طرق قياسها : 1.1 الطريقة الكمية : طريقة البسيطة هي تختص بمنتوج واحد وليس لعدة منتجات ن ففي الحالة العادية هي النسبة بين كمية الإنتاج المنتجة والعمل المبذول أما في حالة العكسية فهي ترتبط بين كمية العمل المبذول والكمية المنتجة وهذا لغرض معرفة الوقت المبذول لإنتاج وحدة واحدة وتستعمل لتحليل ومتابعة الإنتاجية في كل مرحلة من المراحل .

1. 2 الطريقة النقدية : تلجأ إليها عند تعذرا لقياس الطبيعي ومنها : . الطريقة الأسعار الثابتة :

تؤخذ أسعار سنة معينة كسنة أساس تعدل على ضوءها أنواع المنتجات وفئة القوى العاملة المختلفة للعملية الإنتاجية ، حيث تحول القيم إلى الحجم بضرب كميات الإنتاج والعمل في أسعار سنة الأساس وهذه العملية تفرض على المؤسسة معرفة كمية وسعر كل منتوج وكذا كل عنصر من عناصر الإنتاج ومن بين عيوبها مشكلة الاختيار بين سعر البيع وسعر التكلفة .

. طريقة القيمة

المضافة : تستعمل هذه الطريقة لمعالجة الانتقادات الموجهة لطرق القياس

القيمة المضافة

¹ وحيه عبد الرسول ، مرجع سابق ، ص 38 .

= قيمة المنتجات - المستلزمات الوسيطة
حيث الإنتاجية =
القيمة المضافة - قيمة العوامل المستخدمة
المطلب الثالث : فعالية الوظيفة التسويقية

أولاً : مفهوم التسويق وأهميته 1 . مفهوم التسويق : . تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق الأول

عام 1960: " التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية التدفق للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم ".
تعريف المجلس الإدارة الجمعية

الأمريكية للتسويق الثاني عام 1985 : " التسويق هو نظام التخطيط وتنفيذ الوظائف السعر الاتصال ، توزيع الأفكار ، المنتجات والخدمات بهدف خلق التبادل من إرضاء المستهلك وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته " .
من خلال التعريف الأخير نجد أن التسويق لا يهتم فقط بعملية البيع بل يتبعها إلى جميع الجهود و الوظائف التي تتعلق بالسلعة و الخدمة من المنتج إلى المستهلك النهائي وهذه الوظائف تكمن في المزيج التسويقي من تخطيط المنتجات ، التسعير ، التوزيع و الترويج أي أن التسويق ما هو إلا مجموعة ورغبات المستهلك و يحقق أهداف المؤسسة في نفس الوقت

2 . أهمية التسويق :

لتسويق أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية للدولة و الأفراد فهو يلعب دوراً أساسياً في عملية رفع مستوى المعيشية و الوصول بالأفراد إلى درجات أعلى من الرفاهية. ومهما تمكنت المصانع والمصالح من إنتاج كمية أكبر من السلع و الخدمات فإن المستهلك لن يشارك في هذا التقدم ولن يرفع من مستواه إلا إذا وصلت إليه السلع التي يريدونها بالكمية التي يحتاجها و بالسعر المناسب ، وهذه هي مهمة التسويق و التي يتضح أهميتها بالنسبة لمؤسسة والمجتمع .

2. 1 بالنسبة للمؤسسة : كما نعلم أن التسويق حلقة وصل المؤسسة والمجتمع لدى وجدت إدارة التسويق التي تقدم للمؤسسة كل المعلومات الخاصة بالزبون السوق ، وتكمن أهمية التسويق فيما يلي :

. خلق المنافع المكانية : توفير السلعة للمستهلك في المكان المناسب .
خلق .
المنافع الزمنية : تتحقق نتيجة استمرارية توفيرها توفير السلع للمستهلك في الزمن المناسب .
المنافع الحيازية : أي إنتاج السلع و تخزينها ونقلها وتوفيرها في الوقت و المكان المناسبين دون الاهتمام وبترتبي نقل ملكيتها بالأسلوب المناسب منتج ، وسيط مستهلك .

2.2 بالنسبة للمجتمع : للتسويق أهمية كبرى في المجتمع لما يحققه الأفراد من منافع فهو يسمح لهم بالتمتع بمنتجات و خدمات راقية ورفيعة إلى ذلك فالتسويق يحاول جاهدا إيجاد المنتجات و الخدمات التي للمستهلك بهدف إرضائه .

ثانيا : مؤشرات الفعالية الوظيفية التسويقية

1. تحليل المبيعات وتطورها :

يسمح تحليل المبيعات لمؤسسة بتقييم نتائجها و أعمالها بالنسبة لأهدافها أو تقديراتها وكذا للمنافسة و سوقها المحتمل ، كما تعطى إمكانية قياس الفعالية للأعمال التجارية المتخذة و مدى القدرة على تحقيق الخطة البيعية بكفاءة . ويمكن استنتاج الحالات التالية :¹ . مبيعات المؤسسة في زيادة لكن مبيعات المنافسة في تزايد أكبر . مبيعات المؤسسة في انخفاض فمبيعات المنافسة في انخفاض أيضا .. مبيعات

المؤسسة في انخفاض لكن مبيعات المنافسة في انخفاض اقل . ويتم تحليل تطور المبيعات ودرجة نموها من خلال :

1.1 تحليل المبيعات من خلال نسبة النمو : تكون كما يلي :

كميا : [عدد الوحدات] . بالمعادلة :
$$\frac{[\text{عدد الوحدات مبيعة } m] - [\text{عدد الوحدات مبيعة } n]}{[\text{عدد الوحدات مبيعة } m]}$$
 . بالقيمة : [رقم أعمال السنة n] - [رقم أعمال السنة m] / [رقم أعمال السنة m] . حيث n : سنة الدراسة و m سنة الأساس .

1.2. تحليل المبيعات من خلال المنتجات :

في حالة مؤسسة تنتج عدة منتجات نستعمل هذه الطريقة والهدف هو دراسة مبيعات كل سلعة ومقارنتها بمبيعات السنوات السابقة أو مبيعات المؤسسات المنافسة وذلك لتحديد نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الحلي وبذلك يمكن توجيه الجهود التسويقية .

الجدول رقم : (1) تحليل المبيعات من خلال المنتجات

المنتج المستهدف	المبيعات المستهدفة	المبيعات الفعلية	مقدار الانحراف	نسبة الانحراف
منتج A	XI	X	XI-X	XI/X-XI
منتج B	YI	Y	YI-Y	YI/Y-YI

¹ فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعة الإسكندرية ، 2000 ، ص 375 .

مجموع	CA	CB	CA-CB	CA/CB-CA
-------	----	----	-------	----------

المصدر : فريد الصحن وإسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 377

2. تحليل حصة السوق : تكون من خلال :

1.2. الحصة السوقية الإجمالية : وتقاس كما يلي

حصة المؤسسة من السوق = (رقم أعمال المؤسسة في السوق / رقم أعمال المؤسسات الأخرى) $\times 100$

ويمكن لهذا أن يكون بالكمية خاص بنشاط معين أو منطقة جغرافية محددة .

2.2. حصة السوق النسبية : تحسب من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في

نفس القطاع حيث : ¹ الحصة السوقية النسبية = (مبيعات المؤسسة في فترة / مبيعات أعلى 3 مؤسسات في نفس الفترة) $\times 100$. **تحليل التكاليف** : تحليل المبيعات لا يفيد لوحة بل يجب دراسة الجانب الآخر المتمثل في جانب التكاليف : فلا يمكن للمؤسسة أن تحدد مستوى أدائها الفعلي إلا بتحليل هذه التكاليف .

1.3. تحليل أنواع التكاليف : تعرف التكلفة التسويقية محاسبا بجميع ما ينفقه المشروع على أوجه النشاط

التسويقي المختلفة من إعلان بيع شخصي ، نقل وبحوث التسويق ..² تحليل تكاليف التسويق هو تنظيم ارقام تكاليف التسويق لكي تحدد الربح والخسارة ، ثم تحدد الطرق الموصلة إلى قرارات تسويقية أفضل .³

2.3. عناصر التكاليف التسويقية :

تشمل التكلفة التسويقية : تشمل المرتبات العمولات ومكافآت : الإعلان ، النفقات الإدارية ، النقل ن الشحن الصيانة نفقات التحصيل والإتمام ، نفقات الفواتير ، خدمات ما بعد البيع ، الضمانات كما تشمل التكاليف الأخرى كالخضص ونفقات بحوث التسويق . وتنقسم هذه التكاليف : مباشرة وغير مباشرة ن ثابتة، متغيرة .

4. تحليل التعادل :

لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق الربح إلا بعد بيع حجم معين من المبيعات ن ويرجع ذلك إلى أن المشروع يتحمل تكاليف ثابتة لا يمكن تغطيتها إلا من حصيلة المبيعات بعد ان تبلغ حجم معين يطلق عليه حجم التعادل وهو

¹فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 383 .

²محمود صادق بالزرعة ، إدارة التسويق ، المكتبة الأكاديمية ، 2001 ص 87 .

³محمد سعيد عبد الفتاح ، إدارة التسويق ، 1995 ، ص 655 .

يعبر عن النقطة التي يكون عندها مجموع الإيرادات "المبيعات" مساوي لمجموع التكاليف الكلية أي أن المشروع لا يحقق لا ربح ولا خسارة .

1.4 . عتبة المردودية كمية : عتبة المردودية بالكمية = التكاليف الثابتة / الهامش على

الكلفة المتغيرة للوحدة .
الهامش على تكلفة المتغيرة للوحدة = سعر البيع - التكلفة متغيرة وحدوية .

2.4 . عتبة المردودية بالقيمة :

عتبة المردودية بالقيمة = (رقم العمال الصافي × تكاليف الثابتة) / الهامش على التكلفة متغيرة
حيث الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال الصافي - التكاليف المتغيرة
مادون هذه النقطة هي الجهة اليسرى يكون الهامش أقل من التكاليف الثابتة وهنا النتيجة أقل من الصفر .
أما عن تعيين هذه النقطة فالهامش أكبر من التكاليف الثابتة أي هناك ربح

5 . تحديد المردودية التجارية : يفيد في المقارنة بين مختلف القطاعات وهو حد مهم فمقارنة المردودية من خلال المنتوجات ، الزبائن ، يمكن قياسها :
تجاري وتحسب كما يلي
تكاليف الإشهار / رقم الأعمال
المردودية التجارية : هي الهامش الصافي
من الزبائن والمنتجات ويتم حسابها كما يلي :
نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال =
المردودية التجارية

المطلب الرابع : فعالية الوظيفة المالية
هذه الوظيفة أهمية كبيرة في المؤسسة ، فهي العنصر التقني
المحرك لطبيعة العمل التي تقوم بحيث تقوم بتنفيذ وضبط مختلف العمليات والحسابات المالية التي نتيجة تعامل المؤسسة مع الزبائن والموردين .

1. مفهوم التشخيص المالي :

يمكن تعريف التشخيص المالي على انه تطبيقات جارية تعتمد على تحليل حسابات المؤسسة هدفه هو البحث هو البحث على شروط التوازن المالي للمؤسسة وذلك لتقدير وضعيتها الحقيقية خاصة مردودية الأموال المستمرة التشخيص المالي يتطرق إلى الاستغلال الميزانيات تدفقات الموارد و الاستخدامات وتدفقات الخزينة بهدف إعطاء المسؤولين صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة ويشمل¹. تشخيص الهيكل المالية هنا يتعلق المر بدراسة سياسة التمويل المنتهجة من قبل المؤسسة من خلال الميزانيات , وتشكل هذه الدراسة من التوازن المالي , الاستقلال المالي , هيكل المديونية . تشخيص السيولة الهدف منها هو معرفة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل . تشخيص المردودية تقييم المردودية المؤسسة نقديا وذلك حسب النتائج المحققة خلال مدة معينة بالنسبة للوسائل المقيمة نقدا , والتي استعملت لتحقيق هذه النتائج خلال تلك المدة , يتعلق الأمر بالاختيار التعرف الدقيق والصحيح على النتائج ورؤوس الأموال المستعمل . تشخيص عناصر التسيير تعتمد على مجموعة من المؤشرات هذه الخيرة النتائج الوسطية للمؤسس .

2. أهداف التشخيص المالي :إذا كانت كل التحليل لديها نقطة مشتركة ونهاية وهي دراسة الحالة المالية , فان القرارات المتخذة لا تستعمل في كل الحالات نفس المعلومات , حيث هذه الأخيرة تتخذ حسب أصل الدراسة الداخلية أم خارجية

2. 1 التحليل الداخلي : التشخيص الداخلي موجه إلى الإدارة العامة , حيث يبين النتائج التي تمكن من توجيه سياسة التطوير أو مساعدة المديرين في قيادة المؤسسة .

2. 2. التحليل الخارجي : يهتم هذا التحليل بالوضعية المالية للمؤسسة , قدرة التسديد , حالة الخزينة , القدرة على الوفاء في المدى القصير إذا الأمر يتعلق بالموردين .

والهدف العام للتشخيص المالي هو تعريف الصحة المالية للمؤسسة و إرشاد منفي للقرار وهذا من اجل الاستعداد لتحسين هذه الوضعية .

تحليل التوازن المالي سيهتم بالتلاؤم بين الاستثمارات و طبيعة تمويلها كما يهتم بأصول التمويل . تحليل القدرة على الوفاء عن طريق القيام بتأمين إمكانية المؤسسة على الوفاء بتعهداتها على المدى القصير . تحليل المردودية يشمل الإرباح التي تحققها المؤسسة , قدرتها على التمويل الذاتي .

¹KAMEL .H.LE DIAGNOISTIC FINANCIERE . EDITION ESSALEM, 2001 ,page;10

3 . التحليل المالي للتشخيص المالي :

يعتبر التشخيص المالي والرقابة وظيفتان أساسيتان من وظائف المدير المالي , فإذا كان التشخيص المالي يعني أساسا وضع الخطة الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة , وإذا كانت الرقابة المالية تهدف إلى تقييم كفاءة العمليات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

3.1 . تعريف التحليل المالي :

التحليل المالي فروع من فروع المالية في المؤسسة يقوم أساسا على تحليل المخاطر وقيمة المؤسسة وذلك باستعمال الوسائل المحاسبة لمساعدة المتهمين لآخذ صورة على حالته ، هذه الصورة يستعملها المسيرون في وضع هيكل التمويل الأصول المستعملة و مجموع الميكانيزمات المساعدة في تكوين النتيجة من الواضح أن هنالك عدد كبير من المتهمين بالحالة المالية للمؤسسة و لإعطاء نظرة عن القوة المالية للمؤسسة فهم يحتاجون إلى مصدر للمعلومات له شكل رسمي و يمكن المعقول التفكير في أن هدفهم من هذا هو الفهم العام لوضعية المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات اللازمة في المستقبل .

3.2 . نتائج التحليل المالي :

عند إجراء الفحص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة و معالجتها باستعمال وسائل معينة نستخلص نتائج حسب وضعية المحلل بالنسبة للمؤسسة , وهناك نتائج داخلية و أخرى خارجية .¹ 3.2.1 . نتائج التحليل الخارجي :

في العناصر التالية :
تقييم النتائج المالية و
بواسطتها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب .
ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في
الميدان المالي .. تقييم الوضعية المالية و مدى استطاعة المؤسسة تحمل تكاليف القروض .. اقتراح سياسات مالية
لتغيير الوضعية المالية والاستغلالية للمؤسسة .

3.2.2 . نتائج التحليل الداخلي :

يمكن للمحلل المالي داخليا أن يصل إلى النتائج حسب الهدف المطلوب , ومن أبرز هذه النتائج إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة المحللة .
الاطلاع على صلاحية
السياسات المالية والإنتاجية والتمويلية و التوزيعية للفترة تحت التحليل التحقق من المركز المالي للمؤسسة و الأخطار

¹ناصر دادي عدون ، نفس مرجع سابق ذكره ، ص 12 .

المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة مستقبلا مثل أخطار المديونية . . إعطاء الحكم على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة و على المر دودية المالية . . اتخاذ القرارات حول الاستثمار , التمويل , التوزيع الأرباح

أو تغيير رأس المال .

3.3. الأدوات المستعملة في التحليل المالي :

إن تحليل المالي يعتمد على قوائم مالية مختلفة , هذه الوثائق باستخدامها أي مؤسسة اقتصادية من اجل تقييم مردوديتها المالية , وهذا خلال كل دورة استغلالية أو دورة نشاط , ونظرا لكثرتها سنقتصر على الميزانية المحاسبة .

أ. الميزانية المحاسبة :

يمكن تعريف الميزانية على أنها " وثيقة مالية تقدم في شكل جدول مقسم إلى جزئين , في جانبه الأيمن مجموع الأصول , وفي جانبه الأيسر مجموع الخصوم التي تملكها المؤسسة حيث يحافظ على تساوي الطرفين " .¹ أو " عبارة عن جرد دائم تقوم به المؤسسة في وقت معين لكل شهر أو ثلاث أو أربع أو ستة أشهر , أو على الأقل مرة في السنة و في نهاية الدورة المحاسبية و بمجموع ما تملكه من أموال وما عليها من ديون تمثل ذمتها أو حالتها الصافية . أو بعبارة أخرى ما تملكه من أموال خاصة .² ب. جدول حسابات النتائج :

يمكن تعريفه انه " جدول يلخص تكاليف و نواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديدها كما يوضح الفرق بين هذه النواتج و التكاليف بعد طرح الاهلاكات و المثونات , ربحية أو خسارة الدورة "

المبحث الثاني :فعالية القيادة الإدارية

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

المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية أولا : القيادة

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي :³ . نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة

نحو المشاكل المتعددة . . عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة .

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

يرى باحثون آخرون على أنها : يعرفها (koontz and

odonnell) على أنها : " عملية التأثير التي تقوم بها في مؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم

¹محمد بوتين ، المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1987 ، ص 11 .

²ناصر دادى عدون ، نفس المرجع سابق ذكره ، ص 17 .

³بشير العلاق ن القيادة الإدارية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ، ص 13 ، 14

للقيام بنشاط متعاون " . كما يعرفها (ordwaytead) في كتابة فن القيادة على أنها : " نشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس ، والتعاون نحو تحقيق هدف معين " .¹ يعرفها ألفريد وبيتي (Alfred et Beatte) على أنها : " القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من الرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه " . ويعرفها جيمي جيبون (J.Gibbon) أنها : " عملية التأثير بالجماعة بموقف معين وفي فترة معينة ، في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى المهداف المشتركة والرضا " .²

ثانيا : تعريف القيادة الإدارية

من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون " القدرة التي يؤثر بها المدير على رؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ، وشحذ 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 " .³ ومن جميع هذه التعاريف نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير ، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع ، والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة ، وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادة المتبعة من طرف المؤسسة .

ثالثا : تعريف القائد

يعرفه بعض الباحثين على أنه :⁴ " القائد الفعال هو 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 وصقلها عن طريق التجارب والمعانة والتتبع والتدريب " .

¹ طاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1997 ، ص 17 .

² نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان 2011 ، ص 22 .

³ عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة 1997 ، ص 75 .

⁴ طاهر محمود كلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

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

كما يعرفه لويس آلان (L, Allen) على أنه : " الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين ، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمروسيه وسلوكهم ¹ .

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية وأهميتها

أولا : أنماط القيادة الإدارية

فلقد تعددت أنماط القيادة ، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت ، وحسب التصنيفات التي تمت ، وضحت أربعة أنماط وهي كالتالي : ²

1. النمط أو الأسلوب التسلطي (الدكتاتوري) : تشير طل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحطم وضغط على مروسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل . وقد دلت الدراسات أيضا على ان القيادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة إنما يتفاوتون في ذلك .

2. النمط الديمقراطي (الشورى) : يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ، ويفوض السلطة لمروسيه .

3. النمط المتساهل (الفوضوي) : وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم ، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة ، أو لعدم مقدرة على إدارة المجموعة ، أو لنوع من اللامبالاة . ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفن ، ليبيت ن وايت) ، ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة وهي : الأسلوب التسلطي ، الأسلوب الديمقراطي ، والأسلوب التسيبي ، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة ، فكان 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 .

4. النمط الدبلوماسي : وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره ، وصفات القائد التسلطي في جوهره ، فهو لبق في التعامل مع مروسيه ، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ، ويتسم هذا

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

² بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، صص 22 ، 23 .

النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجه في العمل ويعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية بل وغير مجدية ، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم يشاركون دون أن يشركهم فعلا ، فهو يقود رؤوسيه بمشورة متسلطة .

ثانيا : أهمية القيادة الإدارية¹ بد 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 : " إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بهم الانحراف " ، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرنب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب " . وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في :. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية . . أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات . . تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان . . السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمنظمة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم . مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة . . تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

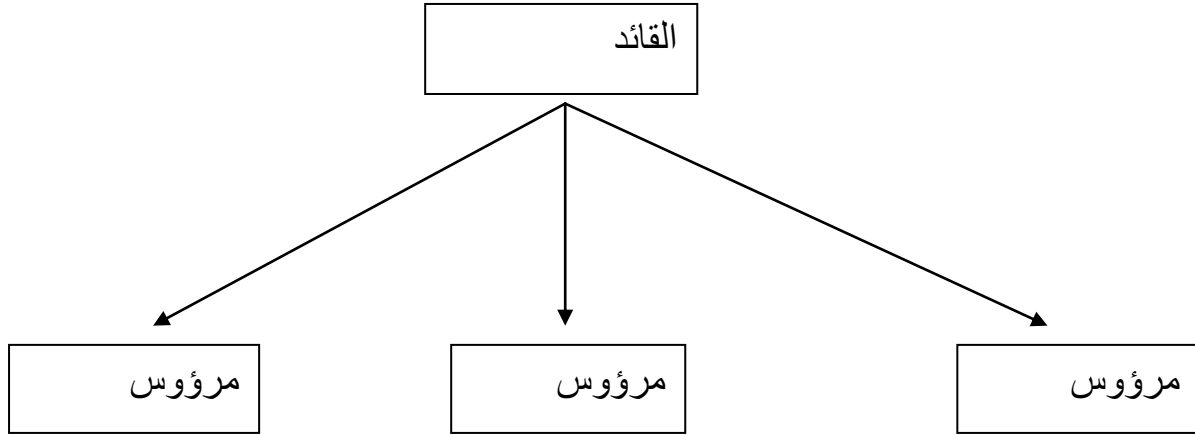
¹ بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

المطلب الثالث : أشكال أنماط القيادة

1. النمط التسلسلي في القيادة :

القائد يصدر الأوامر ن لا يستمع لمؤوسيه ولا يتحاور معهم

الشكل رقم : (4) النمط التسلسلي في القيادة

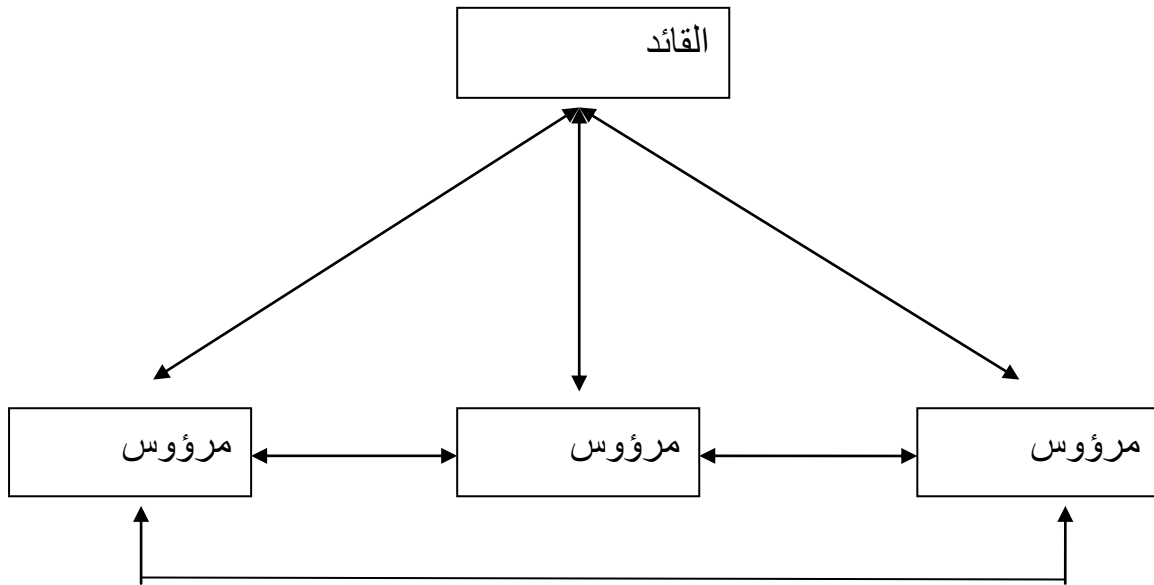


المصدر : محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ن الجزائر نص 190

2 النمط الديمقراطي (المشاركة) : يتحاور القائد مع مؤوسيه ويشجعهم على التحاور وتبادل المعلومات فيما

بينهم .

لشكل رقم : (5) النمط الديمقراطي

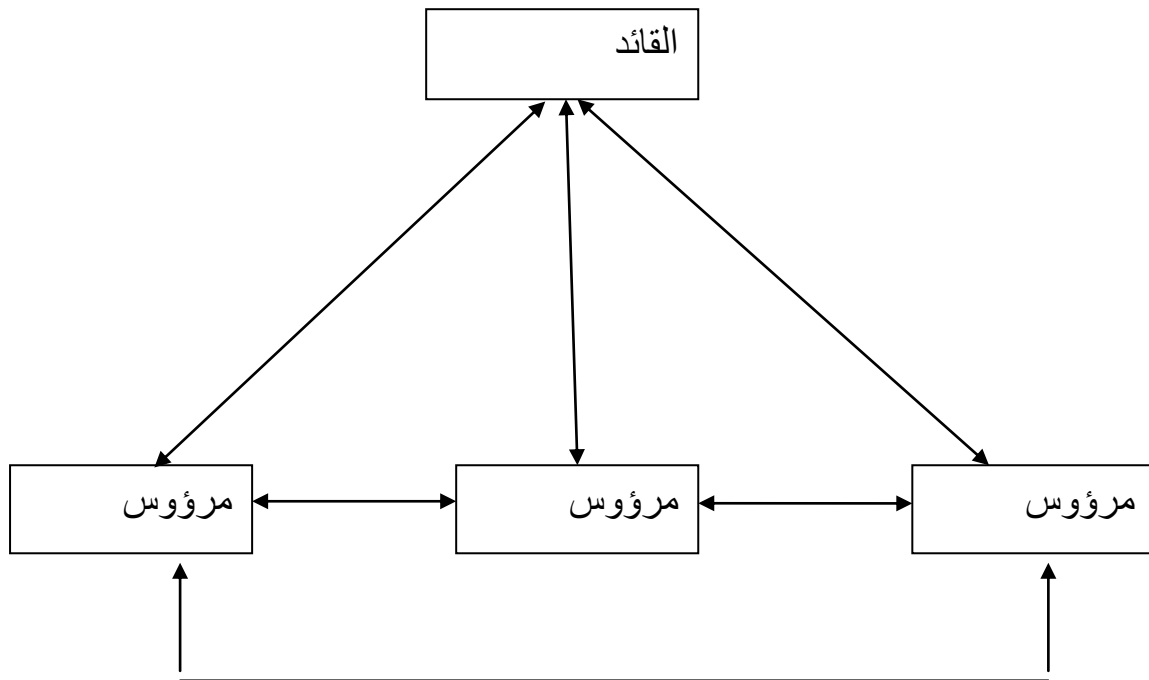


المصدر : محمد رفيق طيب ، نفس المرجع السابق

3. النمط التساهلي (التسيبي) :

علاقة القائد مع مرؤوسيه متقطعة وتدخله في أعمالهم شبه منعدم .

الشكل رقم : (6) النمط التساهلي



المصدر : محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، جزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 190.

ملاحظات : بالرغم من تفوق النمط الديمقراطي (المشاركة) كنمط مثالي في القيادة إلا أنه لا يصلح لجميع الحالات ن فالنمط القيادي الديمقراطي يتطلب نجاحه اشتراك المجموعة في المستوى العلمي و الثقافي والفني ، لهذا نجد هذا النمط لا يصلح في المجموعة التي تتعدد فيها المستويات العلمية والثقافية والفنية كما أن هذا الموقف يحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار أو ينظر إلى مصلحة بعيدة لا يراها أتباعه فهنا يتمد إلى النمط الأحادي ¹.

¹ سعيد لوصيف ، أنماط القيادة الإدارية في إطار التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر 1991 ، ص 44 .

البحث الثالث : التسيير المنهجي للموارد البشرية

تحقيق الفعالية يتطلب منا بالإضافة إلى العناصر المادي ، اهتماما خاصا بالموارد البشرية الذي يعتبر مصدر الخلق و الإبداع والعمل و الإنتاج ،لأن التقدم المادي الذي يتحقق يوميا على اختلاف مستوياته و صور ، ما هو إلا ثمرة لمجهود العنصر البشري ، هذا العنصر الذي رغم اختلاف دورة مكائته في العملية الإنتاجية من مسؤول كبير أو مسير أو عامل تقني أو مشرف ، إلا أنه يفوق ضرورة توافق الموارد و الآلات التي تتوقف كفاءتها على كفاءة ومهارة من يستخدمها من عمال .

سنتطرق إلى كيفية التسيير المنهجي للموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية الاقتصادية عن طريق المحافظة على هذه الموارد وحسن استخدامها .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية

تعريف

تسيير الموارد البشرية :

يعرف

تسيير الأفراد أنه " ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالأفراد والمجموعات ، علاقاتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد مساهمة في كفاءة التنظيم ،وهي تشتمل على الوظائف التالية : التحليل التنظيم ، تحليل القوى العاملة ، التدريب والتنمية و المكافأة وتعويض العاملين ومختلف المعلومات والسجلات المتعلقة بالعاملين ¹ .

كما

يعرف تسيير بأنه " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة ، الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتبات و تقدم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين .

يتضح من التعريفين السابقين أن تسيير الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الاقتصادية التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة ولتحقيق ذلك هنا عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها :

. اختيار الأفراد الحاصلين على كفاءة وتأهيل .

. التدريب العلمي والتثقيف .

المستمر والمنظم .. الإشراف والتوجيه والمكافأة حسب الجهد المبذول . تسمح هذه النشاطات بتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد التي تتمتع بها المؤسسة ، مما يمكنها من بذل أقصى جهد ممكن و توفير لديها الحافز القوى على تحقيق

¹صلاح الدين عبد محمد الباقي ، الجوانب السلوكية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2001 ، ص 28 .

أهدافها الشخصية بجانب أهداف المؤسسة ، كما أنها تعد أفضل استثمار داخل المؤسسة وعامل من عوامل

الإنتاج .المطلب الثاني :أبعاد تسيير الموارد البشرية

في دراسة العنصر البشري على أبعاد أساسية اعتبرها هامة جدا عي تسيير العنصر البشري وهي المرونة ، البعد الفردي ، الإدماج ، الابتكار . ¹ 1. البعد الفردي : للفرد نظرة إستراتيجية يعمل من خلالها على صيانة أمنه واندماجه المؤسسة أطول فترة ممكنة ، فيعمل على التعلم رغبة في تحقيق قدرة من التوازن بين الحاجة إلى الاستقرار ، والرغبة في التغيير عند التعامل مع مصادر الضغوط في البيئة الداخلية أو الخارجية لمؤسسة ، أو يحدث التعلم كنتيجة عن خبرته الشخصية أو خبرات غيره لتعديل سلوكه في ضوء قدرته على إدراك تفسير الأحداث ، والتسيير الذي لا يراعي فيه هذا البعد يثير لدى الأفراد إحساس كبير بالإحفاق ، وعدم الالتزام واستياء مكتوم أو ظاهر من الوظيفة ، ويحدث التكامل بين الأفراد ووظائفهم ، فيضعف الأداء وتسوء العلاقات ويحدث الإجهاد الذهني و البدني ، فيسارع الفرد إلى الانسحاب أو الصراع إن لم نقل التخريب كحد أقصى .

2. الإدماج : يحدث الإدماج نتيجة لمحاولة أعضاء المؤسسة التكيف و مواجهة حالات عدم الاستقرار ، و إدماج الأفراد يعتبر النواة الأساسية لتعلم المؤسسة . قد يحدث هذا التعلم تلقائيا من خلال العادات و الممارسات الإدارية المختلفة أو من خلال القيم الاجتماعية و الممارسات السابقة ، وقد تكون هذه العملية مخططة من قبل الإدارة العليا أحيانا أخرى . فالإدماج يساعد في دعم نظم اتخاذ القرار ويمكن من خلاله تكوين معرفة مستقرة ومتاحة لاستخدام الآخرين و متبادلة بينهم . وتتأثر عملية الإدماج بقدرة المؤسسة على تحديد نطاقها التنظيمي ، وبالتالي تحديد المتغيرات البيئية التي تؤثر مباشرة على عملية التعلم ومنه تخطيط كل أنشطة الإدماج وفق تلك المتغيرات .

3. المرونة : هدفها البحث عن أكبر قدر ممكن من السهولة ، لمواجهة المشاكل اليومية الناتجة عن عدم قدرة الفرد على التكيف مع المؤسسة التي تعود أسبابه الأولوية إلى تناقض أهدافه مع أهدافها ، وقد اقترح بعض الباحثين عن المرونة وجود الهيكل تنظيمي شامل يتم تعديله بصفة مستمرة ليسهل عملية تعديل السلوك من خلال الاستفادة من الخيرات السابقة ، ويمكن تعديله بتشجيع الأعضاء على التحديد و الابتكار في حدود ما يتطلبه الهيكل التنظيمي ، أي هيكل تنظيمي يتمتع بقدر عالي من المرونة ، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار التنظيمية . أما البعض الباحثين فقد اهتم بوجوب الحصر للقيم والاتجاهات و الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة و التعامل

¹ ابن لوصيف زين الدين ،بيان الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية بسطيف ،10-29، 2001 ، ص05 .

4. الابتكار :الاهتمام بهذا البعد يزود المؤسسة بقدرات إبداعية ، واستغلال أحسن لطاقت الأفراد . وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى توضيح الفرق بين التسيير الوقائي للموارد البشرية وبين التسيير الابتكار ، فالأول ضروري للوقاية والحفاظ على نظام المؤسسة الحالي ن أما الثاني فيعتمد على البحث عن الطاقات الإبداعية للعاملين ، والعمل على إبرازها مع تشجيع التفكير والابتكاري .

المطلب الثالث :وظائف ودور تسيير الموارد البشرية

تتمثل نشاطات تسيير الموارد البشرية في :

توفير وتكوين الموارد البشرية ، تقييم أداء العاملين وترقيتهم

أولا : توفير وتكوين الموارد البشرية

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين لكل منها ، الشروط و المواصفات الواجب توفرها .¹ توفير الموارد البشرية :وهي البحث عن أنسب الأشخاص لمختلف الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب كفاءة الأشخاص للعمل في المؤسسة .

من المصادر الحصول على الأيدي العاملة التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة ما يلي :

المصادر الداخلية أي العمال الذين يعملون داخل المؤسسة

المصادر الخارجية أي العمال الخارجيين عن المؤسسة

2. التكوين : بعد عملية الحصول على الموارد البشرية تقوم المؤسسة بعملية التكوين ، فيمكن أن نعرف

التكوين على أنه " العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية ، من أجل زيادة

كفاءات وفعاليات في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتعلقة بوظائفهم الحالية " . 3. طرق وأساليب التكوين :

يستدعي التكوين الفعال وضعيات وطرق مختلفة للتكوين ، لذلك من الضروري معرفة اختيارها ، بدلالة الأهداف المسطرة وخصائص الخاضعين للتكوين حسب الحالة ، وكذلك يجب أن تكون الوسيلة مناسبة للمحتوى التعليمي لبرنامج التكوين ، وأن يراعي التكلفة ، والعائد المتوقع لوسيلة التكوين مع إمكانيات المؤسسة .ويمكن أن نميز بين طرق أو أساليب التكوين المدججة في العمل :

المتمثلة في : . طريقة الخبرة الإرشادية .

. طريقة الإدارة الاستشارية . . طريقة الإدارة المتعددة أو طريقة القيادة .

¹صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ذكره ، ص 127 .

طريقة أو أساليب التكوين خارج المهمة والمتمثلة في : التكوين التطبيقي للرؤساء .

. المؤتمرات والملتقيات .. دراسة الحالات .

إن تقدير قيمة وفعالية التكوين لا يمكن أن يتم كما ينبغي إلا بالنسبة للأهداف ، وعلى أساس معايير قياس محدد بوضوح .

ثانيا : تقييم أداء العاملين :¹ 1. تعريف التقييم : يقصد بتقييم الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء

العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم .
2. أهداف عملية التقييم : هدف عملية التقييم هو تحديد نقاط

القوة ونقاط الضعف للموارد البشرية ، لتكون كأساس وضع عناصر برنامج التكوين . إضافة إل معرفة جوانب النقص للعاملين بتقديم النصح والمساعدة ، كذلك فيما يخص إدارة المؤسسة يستفاد من نتائج التقييم لإعادة النظر في سياسات موارد البشرية جديدة وواقعية .

3. طرق التقييم : إن طرق التقييم الموارد البشرية عديدة ن لكل واحدة مزاياها وعيوبها ن لهذا نجد المؤسسات

تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم الموارد البشرية المكيفة مع الأهداف المرجوة ومن هذه الطرق نذكر :

. طريقة التقدير (المقياس الكمية المتدرجة) .. طرق التقييم بالمقارنة .

. طرق القوائم .

. الطرق الصفية لتقييم الأداء .. تقييم النتائج .

ثالثا : الترقية :

تعني الترقية إعادة تعيين الفرد في منصب أعلى مستوى ن الشيء الذي يخوله مسؤوليات وسلطات واسعة ، مما يؤدي إلى زيادة أجره . فأى سياسة للترقية لا تكون فعالة ، إلا إذا حفزت أولئك الذين تطبق عليهم ، فيمكن أن تتغير الأهداف من الترقية حسب فلسفة الإدارة ، مميزات المؤسسة وذلك لتجنب تبذير الأشخاص الممتازين ، وتشجيع التحرك الداخلي من أجل كسر الروتين وتوسيع معارف والتجارب . معيار الاختيار للترقية : يجب أن يعتمد قرار الترقية على معيار موضوعية ، لأن استعمال معيار غير موضوعية يكون له آثار سيء على جو

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

العمل ومن بين هذه المعيار : الأقدمية ، الاستحقاق ، المؤهل العملي . إضافة إلى ذلك تؤخذ معيار أخرى في عملية الاختيار بشكل غير رسمي ، مثل القدرة على التعامل مع الآخرين ، وعلى مواجهة الضغوط والتكيف مع المواقف المختلفة .

المبحث الرابع :

فعالية النظام مراقبة التسيير تعتبر مراقبة التسيير من المقومات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية

المؤسسة ، فتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يستلزم وجود نظام واضح ومحدد للرقابة يشمل جميع الأنشطة و الوظائف الممارسة داخل المؤسسة ، مهمته مقارنة الأهداف المسطرة بالأهداف المحققة فعلا مع تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة :

المطلب الأول : مفهوم نظام مراقبة التسيير تعريف نظام مراقبة التسيير :

تتنوع التعاريف المقدمة لمراقبة التسيير ولذلك ستتعرض لبعض منها حتى تبين أوجه التشابه الممكنة .

" مراقبة التسيير هي العملية المقدمة في وحدة اقتصادية للتأكد من التجنيد الفعال والمستمر للطاقات والموارد بغرض الوصول إلى الهدف الذي تتبعه الوحدة " .¹

" مراقبة التسيير هي عملية تتيح للمسير إمكانية التأكد من أن الموارد البشرية والمالية والمادية مستخدمة بفعالية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة قصيرة الأجل و هذا في إطار إستراتيجية بعيدة المدى "

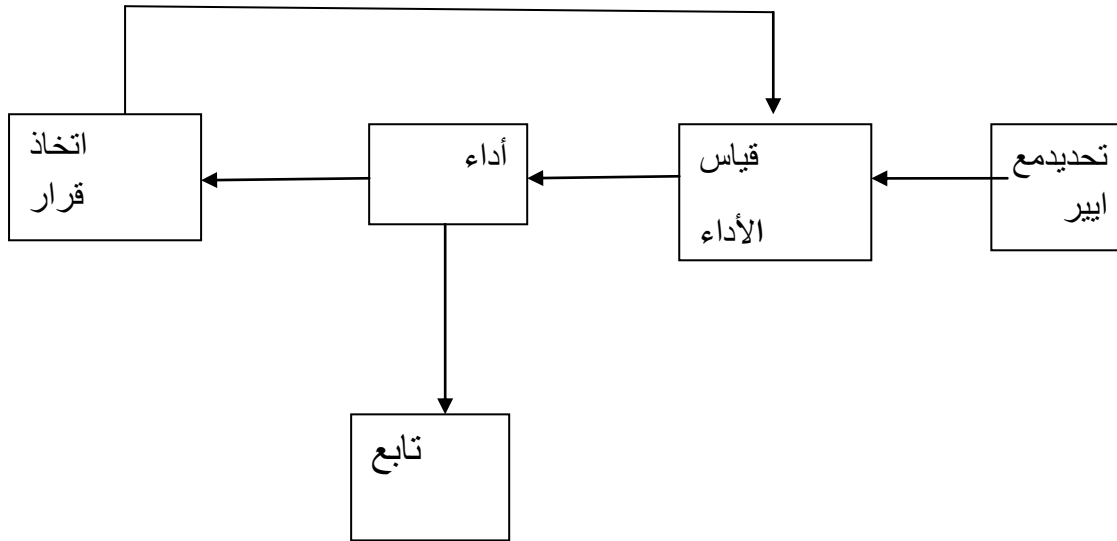
" مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي من شأنها مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العاملين على التحكم في التسيير " . " مراقبة التسيير هي عملية جمع المعلومات عن فعالية أعمال الآخرين ويعتقد الكثيرون بأنها عملية سلبية نظرا لعدم تقبل الأفراد الأساليب المعتمدة عن مراقبة الأداء ، في حالة زيادة درجة التخصص يمكن أن تحد من حريتهم وقدرتهم على التحديد و الابتكار ن أما من الجانب الإيجابي فإن هذه العملية تحقق الفعالية التنظيمية كونها تربط بين الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الأفراد . من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام مراقبة التسيير يعتبر عملية تسييري ،

بمعنى تقييم إنجازات المؤسسة باستعمال معيار محدد مسبقا وبتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نسخة التقييم ، فهذا يتطلب تتبع الأداء و قياسه ومقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة لمعرفة ما إذا كان الإنجاز مرضيا أم لا وبعبارة أخرى لمعرفة ما إذا كان الانحراف طفيفا لا يستدعي الاهتمام كبيرا يجب اتخاذ القرارات التصحيحية ، وعليه يمكن أن نوضح نظام مراقبة التسيير كما يلي :

¹ محمد رفيق الطيب ، نفس مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

الشكل رقم (7) : رسم التخطيطي لسير مراقبة التسيير في المؤسسة

التغذية العكسية



المصدر : محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، التقنيات ، ص 248

يمكن القول أن مراقبة التسيير هو تشخيص كامل للوضعية الاقتصادية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة باستعمال عدة أدوات من بينها المحاسبة بمختلف فروعها (المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية) وبالتحليل المالي ، إضافة إلى أدوات كمية أخرى نذكر منها الإحصاء ، والبرمجة الخطية . يجب التفرقة بين مراقب التسيير والمراجع ، فالمراجع دوره هو تحديد الانحرافات من خلال عملية التقييم فقط ، بينما مهمة مراقب التسيير هي تحديد الانحرافات إضافة إلى تقديم التصحيحات التي تتوافق مع هذه الانحرافات .

المطلب الثاني : أدوات مراقبة التسيير

بعد تعريف نظام مراقبة

1. المحاسبة بمختلف

التسيير ستعرض إلى أدوات المراقبة التي تلخصها فيما يلي :

فروعها المحاسبة العامة :

وهي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا أو خارجيا و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث أنها ربح أو خسارة .¹ كما تعرف على أنها نظام إعلامي يزود كل من يتعامل مع المؤسسة بالبيانات اللازمة والضرورية (

¹ محمد بوتين ، نفس مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

المحاسبة الوطنية ، الزبائن ، الموردون ، البنوك ، المساهمون ، النقابة ، إدارة الضرائب ومختلف هيئات الرقابة الأخرى¹

كما تعرف المحاسبة العامة من جهة أخرى بأنها تجميع وتبويب وتلخيص للبيانات والموضحة كما يلي :² لهذا فإن المحاسبة التحليلية تهدف على مجموعة من النتائج :

- . تحديد قيمة المخزون وسعر البيع
- . دراسة المردودية التحليلية التي تسمح بمراقبة بيانات الإنتاج
- . لمنتجات المؤسسة .
- . والاستثمار والتوزيع .. تسمح بالقياس النتائج التحليلية بمعرفة التكاليف وسعر التكلفة .
- . تساهم في وضع نتائج الميزانيات التقديرية .

كما أن المحاسبة التحليلية تستعمل عدة طرق في ظل مراقبة التسيير من بينها:

- طريقة التكاليف الكلية ، طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة ، طريقة التكاليف المتغيرة وطريقة التكاليف المعيارية .

الموازنات التقديرية :

هذه الأداة لا تختلف كثيرا عن المحاسبة التحليلية في طريقتها طريقة التكاليف المعيارية من حيث المبدأ ن إلا أن هناك تعاريف كثيرة عرفت بها الموازنات التقديرية بأنها تعبير كمي لخطة الأعمال ، وتساعد على تحقيق التنسيق الرقابة ، كما تعرف على أنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف اقدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات ، من خلال هذا التعريف نستخلص أن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية التالية : التخطيط ، الرقابة ن التنظيم ، التوجيه . **التحليل المالي** : هو عبارة عن دراسة العلاقات بين الحسابات المختلفة التي تحتوي عليها القوائم المالية بهدف معرفة الوضع المالي و فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في نشاطها .

الأدوات الأخرى الكمية :

هناك أدوات كمية تساعد على مراقبة التسيير وهي الإحصاء و بحوث العمليات³

الإحصاء :

هو مجموعة المبادئ و الطرق العملية لمعالجة البيانات العددية ، كما يعرف فن الحصول على بيانات عددية ومن ثم تحليلها و عرضها . أو هو مجموعة من الطرق العملية مهمتها جمع وعرض وتفسير البيانات العددية .

¹ بوعقوب عبد الكريم ، أصول المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1994 ، ص 06 .

² إبراهيم الأعمش ، أسس المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1991 ، ص 14 .

³ ناظم حيدر ، مدخل إلى دراسة الإحصاء ، جامعة دمشق ، بيروت 1965 ، ص 08 .

بحوث العلمية "البرمجة الخطية " : هي الأسلوب الرياضي الذي

يهدف إلى تحليل البدائل المختلفة تمهيدا لاختبار أفضاها من وجهة نظر المشروع و ذلك على حسب الهدف المرغوب تحقيقه ، هذا فضلا على أن هذا الأسلوب في التحليل يأخذ بعين الاعتبار القيود المفروضة على النتائج .
وبتعبير الرياضي يمكن تعريف البرمجة الخطية على أنها الأسلوب الرياضي الذي يهدف إلى تعظيم أو لتقليل الخطي، يسمى الهدف المحدد في قيد معروفة أو مفترضة " .

المطلب الثالث : دور وأهداف نظام مراقبة التسيير أولا : دور نظام مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير لها دور هام في المؤسسة ، ويمكن إجمال هذا الدور فيما يلي :

1. صياغة النظام المعلوماتي :

وله عدة منافع منها : إعطاء وصف أكيد لتطور الماضي من حيث الاتجاه و الوضعية ، كما يسمح بتشخيص المؤسسة وتسهيل التقديرات عن الخطط الطويلة و القصيرة ، وتوضيح القرارات التي يجب أن تؤخذ في الإطار التقديري ، وإظهار الانحرافات وكذا السماح بشرح الأساليب .

2. تحويل النظام المعلوماتي :

لمراقبة التسيير تدخلات عديدة تشمل :
إعداد الخطط القصيرة والمتوسطة وكل ما يتعلق بالموازنات .
مراقبة انجاز الأهداف سواء من حيث الصيغة ، المدة .
التحضير والتنسيق بين الخطط الطويلة الأجل مع الاهتمام بتحقيق التلاحم و إكمال المشروعات المقدمة بحيث تسجل تدخل مراقب التسيير في حساب المردودية للمشاريع المختلفة.

3. الدراسات الاقتصادية :

إن مراقب التسيير يقوم بانجاز دراسات اقتصادية وذلك يطلب من المديريات و المصالح ، ويشارك في جميع الحالات التي يتدخل فيها بغية التنسيق ، من بين هذه الدراسات التي يشارك فيها نجد سياسات : أسعار البيع ، الاستثمار ، المقارنة بين المؤسسات .

ثانيا : أهداف نظام مراقبة التسيير

ويمكن تلخيصها كما يلي :
إصدار اقتراحات وتوصيات .
قصص تحسين الأداء .
استخراج نقاط القوة في المؤسسة ، إضافة إلى ذلك .
يقوم بتدعيمها وترقيتها .
استخراج نقاط الضعف و اقتراح مجموعة من الأساليب للقضاء عليها .

ترشيد التكاليف وعقلانيته و هذا يتم عن طريق المحاسبة التحليلية .. تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري ، كما يشرح الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات عن الموازنة التقديرية .

خلاصة الفصل الثاني :

بعد تقديم أهم المحددات التي يمكن أن تميز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة ، وقد بينا أن المؤسسة الناجحة هي التي تخطط احتياجاتها الحاضرة والمستقبلية بدقة ونصمم أهدافها بطريقة عملية ، وتبني المشاركة الفعلية من طرف جميع الأفراد ، فبهذا تسود علاقات عمل جيدة واحترام متبادل واعتراف بالجهود المبذولة ، وتقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية ، والاختيار السليم للأفراد والتكوين المستمر مع ضرورة وجود نظام مراقبة للأداء داخل المؤسسة .

تمهيد الفصل :

تدعيما للدراسة النظرية في الفصلين السابقين ارتأيت أن أجري دراسة تطبيقية أحاول من خلالها مطابقة المعرفة النظرية علي ما هو موجود في الوحدة الاقتصادية والاستفادة من التجربة العاملين في الميدان ، كما أحاول إعطاء نبذة تاريخية علي المؤسسة والهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه المهام والأهداف التي رسمتها من أجل تحقيقها ، كما سوف نتطرق إلي دراسة تطبيقية لفعالية التسيير في المؤسسة وفق الوظائف المؤسسة ومحدداتها وانعكاس ذلك علي سير المؤسسة .

المبحث الأول نظرة شاملة حول المؤسسة

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

الفرع الأول: تاريخ مؤسسة سيرا ميس :

هي مؤسسة متخصصة في إنتاج وتسويق مواد سيراميك وخاصة البلاط الحائطي ومن بين منتجاتها بلاط من نوع :

- 20سم × 40سم

- 30سم × 40سم

- 25سم × 30سم

- 25سم × 40سم

- 08سم × 30سم

- 08سم × 40سم

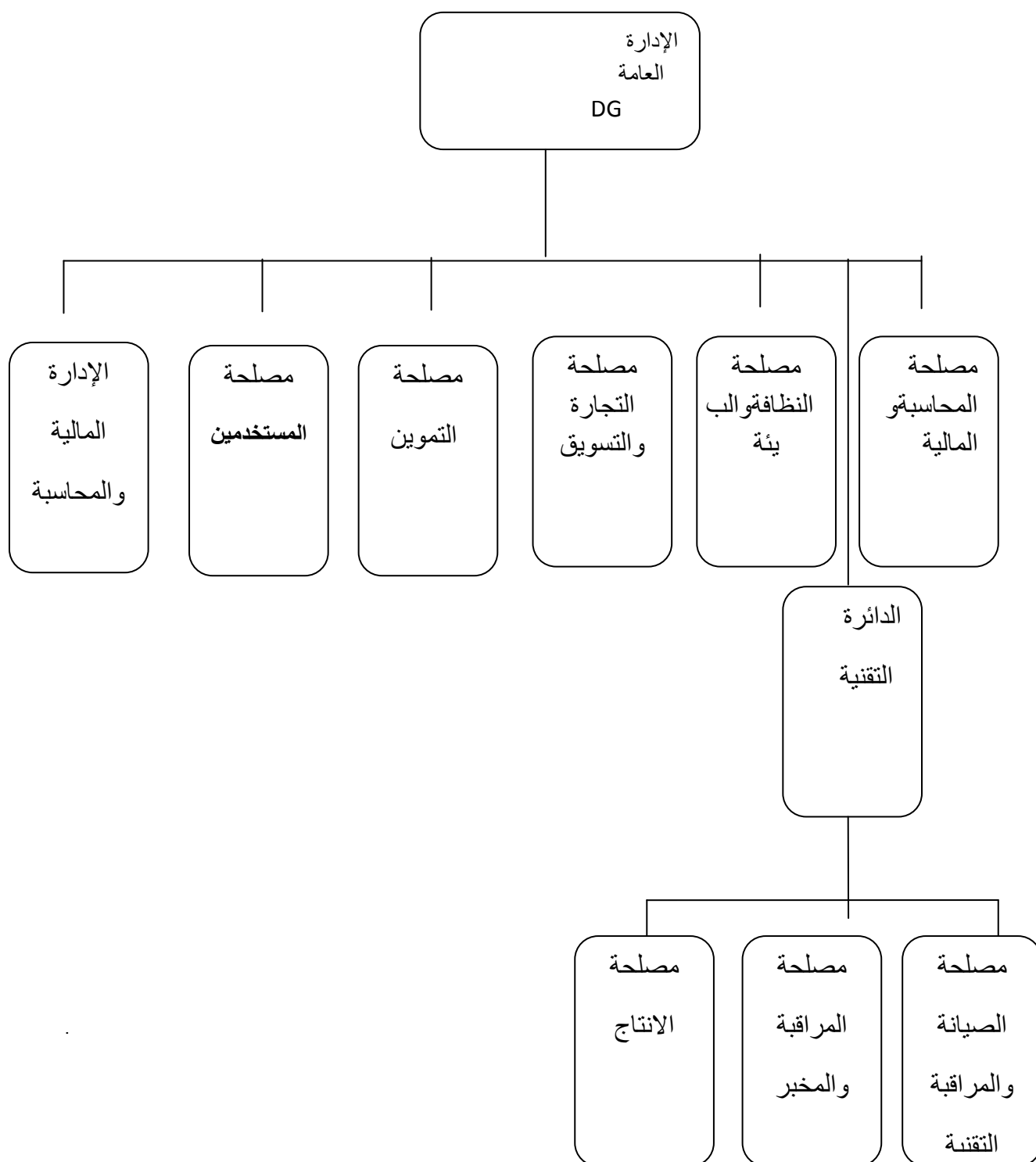
وهي مؤسسة ذات أسهم مختلطة بين القطاع العمومي لمؤسسة الصرف للعرب وخاص وتعد أول نموذج المؤسسة بين القطاعين على المستوى الوطني أنشئت المؤسسة عام 2002 وبداء الإنتاج بيه عام 2007 وتتسع على مساحة 2هكتار طاقتها الإنتاجية سنويا أكثر من مليون م من البلاط يعمل بالشركة حوالي 120عاملا مقسمين إلى قسمين هما :

- عمال الإنتاج

- عمال الإعانة

المطلب الثاني : هيكل تنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد علي وثائق المؤسسة

الفرع الأول : شرح المخطط

.مصلحة المستخدمين :

هي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال الأجرة +الإدارة العامة

. مصلحة التسويق :

هي مسئولة عن تسويق وتوزيع المن توج

. مصلحة التموين :

هي المصلحة المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد و أدوات الإنتاج ، هناك نوعان من المواد المستعملة :

. مواد داخلية محلية.

. مواد مستوردة.

.مصلحة النظافة و البيئة :

هي المسؤولة عن نظافة البيئة و المحيط .

. مصلحة المحاسبة و المالية :

وهي المسؤولة علي مراقبة المالية و المحاسبة .

. مصلحة الإنتاج :

هي مصلحة تحتوي علي معظم العمال و هي محطة للاهتمام في المؤسسة حيث أنها مسئولة عن الإنتاج .

. مصلحة المراقبة و المخبرة :

هي المسؤولة عن المراقبة و الجودة .

. مصلحة الصيانة و المراقبة التقنية:

هي التي تسهر عل تصليح الأعطاب و صيانة الأجهزة و المعدات و مراقبتها .

الفرع الثاني: سياسة التسويق

تقوم علي تسويق منتج عالي الجودة موافق للمقاييس الدولية و الوطنية بأسعار مدروسة و في متناول الجميع .

ضمن سياسة المجموعة حيث يتم إنتاج ما يباع في السوق إذ يتم دراسة أهم المنتجات الموجودة و المتداولة في السوق من حيث إمكانية إنتاجها .

يتم إنتاج و طرح هذه المنتجات في السوق بامتيازات و بجلب الزبائن مع أخذ إمكانية إنتاج منتج خاصة بالشركة لطرح في السوق و كذا استهدفت المستهلك المباشر خاصة شركاء البناء .

المطلب الثالث :مراحل الإنتاج :

يمر إنتاج البلاط بعدة مراحل و هي :

- البلاط
- التجفيف
- القولية
- التجفيف
- التلوين
- التسخين
- الاختيار و التعليب

1. البلاط :

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء ،هناك خلط العجينة باستعمال مواد طينية ورمل وماء ومن جهة هناك خلط أخير للمواد المستعملة في التلوين .

2. التجفيف

تقذف العجينة المتحصل عليها في سخان به شعلة من تجفيف العجينة ليتحصل علي غبار يدعي حيث يتم إخراج الماء من العجينة

3. القولية :

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

مثال : 20سم * 30سم ، ثم تقوم آلة خاصة بالضغط علي القالب لينتج منه بلاط متماسك .

4. التجفيف :

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

5. التلوين :

في هذه المرحلة يضاف إلى منتج المرحلة السابقة الألوان .

6. التسخين :

في هذه المرحلة يتم فرن تصل درجة حرارته 120م°

7. الاختيار و التعليب :

في هذه المرحلة تتم فيها عملية الاختيار و التعليب .

المبحث الثاني : فعالية وظائف مؤسسة سرا ميس بعدما حددنا في الجانب النظري أن فعالية المؤسسة تقاس من خلال وظائفها سنقوم بتحليل هذه الوظائف بداية بالوظيفة الإنتاجية .

المطلب الأول : تحليل الوظيفة الإنتاجية

أولا : المواد الأولية المستعملة من بين المواد الأولية المستعملة :

الرمال . الطين . كربونات كالسيوم . الطلاء . الزجاج . الصابغات ثانيا : أنواع المنتجات

. خزف من نوع 25 × 40 . خزف من نوع 20 × 30 . خزف من نوع 08 × 30 . خزف من نوع 08 ×

40 ثالثا : تطوير الإنتاج السنوي

تطوير الإنتاج السنوي خلال الفترة : 2011.2013 بعد قيام بدراسة تطوير الإنتاج في المؤسسة "سرا

ميس" في الفترة 2011.2013 وحسب المعطيات الموجودة . الجدول رقم (2) : يبين لنا الإنتاج في المؤسسة

سرا ميس الفترة من 2011.2013 الوحدة بالمتر المكعب

البيان	2013	2012	2011
خزف 20 × 30	75743		
خزف 25 × 40	502612	377821	313294
خزف 08 × 30	54314	21976	57356
خزف 08 × 40	26240	49204	77205
المجموع	658909	472456	447855

المصدر : وثائق المؤسسة ، مصلحة الإنتاج .

التعليق : نلاحظ في هذا الجدول أن الإنتاج في تزايد مستمر ففي سنة 2011 تقدر بـ 447855 متر المكعب ثم ارتفع الإنتاج سنة 2012 إلى 472456 متر المكعب ، كما ارتفع كمية الإنتاج في سنة 2013 إلى 658909 متر المكعب ، والسبب في ذلك يعود إلى كثرة الطلب على منتجاتها ، وهذا ما يدل جودة وتنوع المنتجات .

رابعا : دراسة الإنتاجية نظرا لمشاكل التمويت المواد والتي تعتبر كلها مستوردة فإن إنتاج المؤسسة مستقر ومتذبذب حيث يتميز بالارتفاع تارة و الانخفاض تارة انخفاض يتعذر علينا دراسة الإنتاجية كون هذه المؤسسة لا تعطي تفسيراً حقيقياً للعملية الإنتاجية في المؤسسة وذلك للأسباب عدة من بين ذلك أسباب تنوع المنتجات

خامسا : الحالة التجارية تحليل مبيعات مؤسسة سيرا ميس

فيما

يخص رقم الأعمال السنوي فهو كالتالي: سنة 2011 : 141789583.55 سنة 2012 : 151811168.70 سنة 2013 :

160831013.72

تعتبر سنة 2013 أحسن سنة من حيث رقم أعمال السنوي والسبب في ذلك راجع إلى كثرة المبيعات المؤسسة

المطلب الثاني : تحليل الوظيفة المالية

أولا : تحليل الميزانية المالية

جدول رقم (3) : يبين ميزانية الأصول في سنة 2013

الأصول	الإجمالي 2013	اهتلاك رصيد	صافي سنة 2013	صافي 2012
--------	---------------	-------------	---------------	-----------

35423500.30	32472066.34	11799433.44	44271500.38	أصول غير الجارية
53273136.00	53273136.00	0.00	53273136.00	تثبيتات معنوية
237971556.3	232680534.30	32760996.27	265441530.57	أراض
7	315100454.76	307472913.24	622573368.00	مبان
35902990.61				تثبيتات عينية أخرى تثبيتات ممنوع امتيازها
	43536137.44	0.00	43536137.44	تثبيتات يجري إنجازها
43536137.44				تثبيتات مالية
	39644.00	0.00	39644.00	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
39644.00	181608.87	0.00	181608.87	ضرائب مؤجلة على الأصل
216125.92				
729481090.6	677283582.31	352033342.95	1029316925.26	مجموع الأصل غير الجاري
4				
3640727.08	153628800.32	564397.56	15419319258.50	أصول جارية مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
5519179.21	5113405.31	440241.42	5553646.73	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
4780954.4	5216725.19	0.00	5216725.19	الزبائن المدينون الآخرون والضرائب وما
3563883.64	745088.43	0.00	745088.43	شاهجها
				حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
214322992.5	21432299.25	0.00	21432299.25	الموجودات وما شاهجها
				الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية
17987908.15	141348.27	0.00	141348.27	الخزينة
149823812.7	187549817.37	1004639.00	188554456.37	مجموع الأصول الجارية
7				
879304903.4	864833399.68	353037981.95	1217871388.63	المجموع العام للأصول
2				

المصدر : من كشوف المصلحة المالية

جدول رقم (4): ميزانية الخصوم سنة 2013

المصدر :الكشوف المالية

السنة المالية 2012	السنة المالية 2013	رؤوس الأموال الخاصة والخصوم
40000000.00	53000000.00	رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به
-4942657.81	-60482641.71	نتيجة صافية /نتيجة صافية حصة المجمع (1)
-398668808.57	-393726150.77	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد حصة الشركة المدمجة (1) حصة ذوي الأقلية (1)
6273849.24	75791207.52	المجموع 1
38636577.61	379319987.11	الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
1102661.56	955836.15	ديون أخرى غير جارية مفونات ومنتجات ثابتة مسبقا
38636577.61	380275823.26	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
42416208.95	54510340.23	الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقة
2506396.91	3379445.17	ضرائب
209023313.33	99967786.95	ديون أخرى
232719363.37	250908796.55	خزينة سلبية
486665282.56	408766368.90	مجموع الخصوم الجارية (3)
879304903.41	864833399.68	مجموع العام للخصوم

ثانيا : محتوى الميزانية الوظيفية

تعتبر الميزانية الوظيفية من أهم القوائم التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل التوازنات المالية ويمكن توضيح شكلها

من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (5) : الميزانية الوظيفية للمؤسسة سنة 2013

الأصول	المبالغ	رؤوس الأموال الخاصة والخصوم	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	67728358.31	الموارد الدائمة	380275823.26
الأصول المتداولة	187549817.37	الخصوم الجارية	157857572.35
الخزينة الأصول	1413498.27	خزينة الخصوم	250908796.55
المجموع	866246897.95	المجموع	789042192.16

المصدر : وثائق المؤسسة ، مصلحة المالية

من خلال هذه الميزانية يتم معرفة الوضعية المالية التي وصلت إليها المؤسسة حيث أن من خلال هذه الميزانية يتبين لنا أن الأصول أكبر من رؤوس الأموال الخاصة والخصوم وهذا يعني أن نشاط المؤسسة ، إنتاجي لأن المؤسسة لا تقوم بعملية استثمار في السوق المالية .

ثالثا : تحليل الميزانية بواسطة التوازنات المالية

1 : رأس المال العامل الصافي الإجمالي رأس المال العامل الإجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات

الثابتة

رأس المال العامل الإجمالي = 380275823.26 - 67728358.31 رأس المال العامل الإجمالي = 312547464.95

تحليل النتيجة رأس المال العامل الإجمالي $0 <$ هذا يعني أن الاستخدامات الثابتة تمت تغطيتها بالكامل من خلال الموارد الدائمة وبقي جزء منها يستعمل لتغطية الأصول المتداولة .

2 : احتياجات رأس المال العامل

وهو مدى قدرة المؤسسة على تمويل القيم الجاهزة وقيم الاستغلال بديون قصيرة الأجل

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

احتياجات رأس المال العامل = 187549817.37 - 157857572.35

احتياجات رأس المال العامل = 29692245.02

تحليل النتيجة : نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل $0 <$ هذا يعني أن المؤسسة تحتاج إلى إقراض المزيد من

الديون لتمويل دورة الاستغلال . 3 : الخزينة

الخزينة = خزينة الأصول – خزينة الخصوم
الخزينة =

1413498.27 – 250908796.55 الخزينة = -24949529828- تحليل النتيجة : الخزينة سالبة معناه أن خزينة الأصول

لا تغطي خزينة الخصوم يتطلب من المؤسسة طلب القروض وتسهيلات بنكية .

رابعا : تحليل الميزانية بواسطة النسب المالية

نسبة السيولة قصيرة الأجل :

وتحسب وفق العلاقة التالية

نسبة السيولة الحالية = أصول متداولة – مخزونات / الخصوم الجارية نسبة السيولة الحالية = -187649817.37 –

0.42 = 40876636890 / 153628800.32

تحليل النتيجة : نلاحظ أن النسبة $> (0.5)$ أي أن المؤسسة ليس لها فائض في السيولة.

نسبة السيولة العامة :

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

نسبة السيولة العامة = 408766368.90 / 187549817.37 = 0.45

تحليل النتيجة :

نسبة السيولة العامة > 1 هذا يعني أن ليس هناك فائض في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة ليس لها ديون

تسدها

نسبة النقدية :

يجب أن تكون محصورة بين 0.2 و 0.3، ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية : نسبة النقدية = الأموال الجاهزة /

الخصوم المتداولة
نسبة النقدية = 4432299.25 /

0.010 = 408766368.90 تحليل النتيجة :

نلاحظ أن النسبة $0.2 >$ وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة عجز في خزيرتها الحال

الفرع الأول : القيادة

المطلب الثالث: دراسة المحددات الفعالية

الإدارية فيما يخص القيادة الإدارية معظم المؤسسات الجزائرية نمطها القيادي هو النمط التسلسلي والذي من مميزات غياب الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وانفراد الرئيس بإعطاء الأوامر والتوجيهات وهذا ما لمسناه في المؤسسة سيرا ميس. **الفرع الثاني: التسيير المنهجي للموارد البشرية** توجد على مستوى مؤسسة سيرا ميس مديرية للموارد البشرية مهمتها هي توفير المستخدمين للمؤسسة ، لكن ما لحظناه هو غياب سياسة واضحة لتكوين الأفراد وعدم وجود معيار محدد لترقية الأفراد سوى معيار الأقدمية هذا ما يؤثر على الأفراد بعدم التفاني في العمل.

الفرع الثالث: نظام مراقبة التسيير لا حظنا أن المؤسسة الخزف مؤسسة أخرى تحتاج إلى برامج مسطرة تمشي عليه وتتبع الخطوات لتحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة من قبل. ولكن لسير هذه العملية على أحسن وجه تستعمل مؤسسة الخزف تقنيات حركية لتسييرها كما أنها تقوم أيضا بالمراقبة التسيير والتي تستعمل فيها المحاسبة العامة التحليلية، والجدول القيادة، وجدول التمويل، الميزانية التقديرية.... الخ إن مراقبة التسيير في التحكم في المؤسسة يتمثل في :. تحليل الانحرافات ومعالجتها.

. القرارات التصحيحية.

. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المطلب الرابع: تحليل الوحدة الفرع الأول : المبادئ الثمانية لتسيير الجودة

1. الاستماع إلى الزبون.
 2. القيادة.
 3. اشتراك العمال.
 4. منهجية المسارات
 5. التسيير حسب منهجية المسارات.
 6. التحسين المستمر.
 7. منهجية وفق الأحداث لاتخاذ القرارات.
 8. علاقات متبادلة ذات فائدة مع الممولين.
- الفرع الثاني المشاكل التي تعاني منها المؤسسة من بين**
- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة:
 - العمال، ومعيار محدد لترقية العمال.
 - . عم وجود التحسين وتحديد في خدمات المؤسسة.
 - . لا توجد إجراءات المراقبة الداخلية. . عدم تخصيص ميزانية من اجل القيام بحملات إشهارية، والإعلانات.
 - . تعطل الآلات وهذا يعني تعطل الإنتاج.
 - . الموارد البشرية ليس لها

- الكفاءات مؤهل.
- نقص في الإبداع والابتكار والتكنولوجيا.
- عدم الانتهاج المحاسبة التحليلية بشكل ينسجم مع الواقع الحي للمؤسسة.

الفرع الثالث: الحلول المقترحة بعد تعرضنا لأهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ولذلك يكن أن نتقدم بجملة من النصائح الإرشادية إلى المسؤولين التي تساعدكم على الخروج من دوامة المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة وهي:

. إدخال التكنولوجيا الجديدة وتحديد الآلات لتفادي تعطل الإنتاج لأن معظم الآلات قديمة.

. تخصيص ميزانية من أجل القيام بحملات إرشادية، الإعلانات، الملصقات.. الخ.

. خلق وعي للعمال من أجل فهم معني المحاسبة التحليلية.

. الاستعانة بالمسيرين ذو خبرات وكفاءات عالية. التنسيق بين مصالح المؤسسة.

. اقتناء تكنولوجيا متطورة لتوسيع الخطوط الإنتاجية.

. وضع إجراءات المراقبة الداخلية.

. تحسين ظروف العمال من خلال التحفيز والتشجيع المعنوي والمادي.

. توطيد العلاقة بين المؤسسة والطلبة الجامعيين.

خلاصة الفصل :

من خلال التربص الذي قمنا به في المؤسسة الخزف مكنا من معرفة مدى تكيف سير المؤسسة مع تطبيق فعالية نظام التسيير وفق الوظائف المؤسسة مما ساهمة في تنظيم العمل من قبل العاملين بكيفية تسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صائبة بغرض تحقيق أهدافها بناجعة حتى تتمكن من البقاء والسير إلى تحقيق ما تطمح إليه من ربح ونجاح وتفوق وتميز عن غيرها من المؤسسات في نفس مجالها الاقتصادي .

وفي الأخير نقول أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يدعوها إلى الاعتماد على نظام السليم من أجل ضمان استمرارها والاستجابة إلى الحاجيات كل الأطراف المستعملة للمعلومات الرقابة الداخلية كانت أو الخارجية .

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع "الفعالية التسيير" اتضح لنا أن لهذه الأخيرة دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها، خصوصا في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة هذه المؤسسات، فالتسيير الفعال قادر على مواجهة أي التغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفضل عملية التأثير على المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم نحو الحسن.

حيث يعتبر التسيير الفعال القلب النابض للعملية الإدارية، فمن خلالها يتم التحكم في سير أعمال المؤسسة، فلكل المسير الإداري له أسلوبه الخاص في التأثير على مرؤوسيه بحيث أن الأساليب تتحدد وفق المواقف التي تعيشها المؤسسة، أو وفق القادة، أو المرؤوسين، حيث أن العلاقة بين القادة و المرؤوسيهم تتحدد وفق الأنماط التي يتبعها القادة في تعامل مع مرؤوسيهم.

ولكي يكون التسيير ناجحا وفعالا يجب على القادة تنمية مهارات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وبين العاملين وكذلك تفعيل عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى اختيار بديل من عدة بدائل حتى يتسنى إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة،

كما أن التسيير الفعال يتطلب القادة الذين لديهم روح الإبداع والتطوير والتغيير وفق الأحداث والتطورات التي تحصل في بيئة المؤسسة، وحسن التصرف مع المواقف الصعبة، حيث أن نجاح المؤسسة يكون مرهونا بمدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، وهذا لتحقيق مرد وديني عالية والتطوير المطلوب. كما تبين في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية أن هناك مجال محدود لعمليات التدريب وتطوير مهارات المرؤوسين التي تلعب دور أساسي لتحقيق النمو والتطوير، وعملية التسيير فيها تكون في الأمور التنظيمية، وتجاهل الأمور التي تساهم في تحسين والتقدم.

نتائج الدراسة:

وبغرض تدعيم الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الخزف ببلدية سوافلية في البداية قمنا بتقديم مختصر لهذه المؤسسة، وتعرفنا على المراحل الإنتاج بها، وهيكل التنظيمي لها، والوظائف ومحدداتها، حيث توصلنا إلى نتائج التالية:

. معرفة مدى التكيف سير المؤسسة مع تطبيق نظام الرقابي.

. تحقيق أهدافها بنجاحة.

. تحقيق ما تطمح إليه من ربح ونجاح.

. قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم.

. غياب العنصر التدريب الذي يلعب دور أساسي في تنمية مهارات المرؤوسين وتحقيق التطور والنمو المطلوب.

وبالتالي يمكن أن نخرج بالنتيجة مهمة تأكد أن فعالية التسيير تسمح بتحقيق التقييم الجيد لأداء المؤسسة

الاقتصادية وضمان استمرارها والاستجابة إلى الحاجيات كل الأطراف المستعملة للمعلومات .

التوصيات :

من خلال النتائج السابق نستخلص بعض التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى الفعالية في المؤسسة والتي نلخصها فيما يلي: .

- تخصيص دورات التدريبية للعاملين من طرف القادة والتي هي غائبة في المؤسسة، وذلك لتفعيل دور المرؤوسين في إنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

- أن تكون الترقية العاملين في المؤسسة على أساس تقييم الأداء وليس على أساس الأقدمين في المنصب. وهذا ما يسمح بصعود كفاءات عالية تحوز على مؤهلات القيادية.

- تعزيز النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة لأن له تأثير إيجابي على نفسية المرؤوسين وطموحاتهم .

الحمد لله

الملخص :

تلعب الفعالية التسيير دورا مهم في سير أعمال وتحسينها، حيث أنها تقوم بتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أداء مرتفع يعود بالإيجاب على المؤسسة، وبذلك يمكن القول بأن القائد الإداري يجب ان يكون حريصا في اختيار الأسلوب الذي يتماشى به مع رؤوسيه وكذا الطريق التي يتبعها في التعامل معهم، وهذا يتحدد من خلال الظروف التي تعيشها المؤسسة وكذلك من خلال القائد نفسه، وبالتالي فمن واجب القادة والمسيرين الإداريين توضيح الأهداف للمرؤوسين وتفعيل عملية اتخاذ القرار والاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الشروع نحو الابتكار والتغيير وذاك لتحقيق التطوير والأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: الفعالية التسيير، المؤسسة الاقتصادية، الإدارة، التطوير.