

فهرس المحتويات

1. معلومات حول الدرس 02
2. تقديم الدرس 02
3. محتوى الدرس 04
4. مراجع مساعدة 05
5. ملحق ملخصات البحوث..... 06

I. معلومات حول الدرس

- جامعة: جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
- الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- قسم: جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- الفئة المستهدفة: سنة الأولى لسانس جذع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- عنوان المقياس: مدخل ادارة الاعمال
- الرصيد : 06
- المعامل :02
- الافواج: D34-D35-D36
- الفترة التدريس الاولى: 03 /02/2022 الى 24/02/2022
- الفترة التدريس الثانية: 13/03/2022 الى 17/03/2022
- الفترة التدريس الثالثة: 17/04/2022 الى 28/04/2022-
- الفترة التدريس الرابعة: 15/05/2022 الى 26/05/2022
- التوقيت يومي: الثلاثاء: 8:00-11:00
- مكان التدريس: القاعات 22-23-24
- الأستاذة : حملاوي سكيينة
- اعمال موجهة : الدكتوراة حملاوي سكيينة
- معلومات للاتصال : عن طريق البريد الإلكتروني hamlaoui.sold@gmail.com
- طرق التواصل:

- عن طريق المنتدى : انشاء فضاء المنتدى المخصص لرفع تساؤلات الطلبة والاجابة عن كل الانشغالات الخاصة بالدورة ، وسوف اكون على مستوى من الانضباط والحرص للإجابة على كل التساؤلات في حينها.
- عن طريق البريد الإلكتروني: استخدام البريد الإلكتروني وسيلة للتواصل لدعم انشغالات الطلبة وحرص مستوى الاهتمام والتواصل العلمي، ألتزم بالإجابة عن طريق البريد الإلكتروني إلا في حالة وقوع أحداث غير متوقعة.

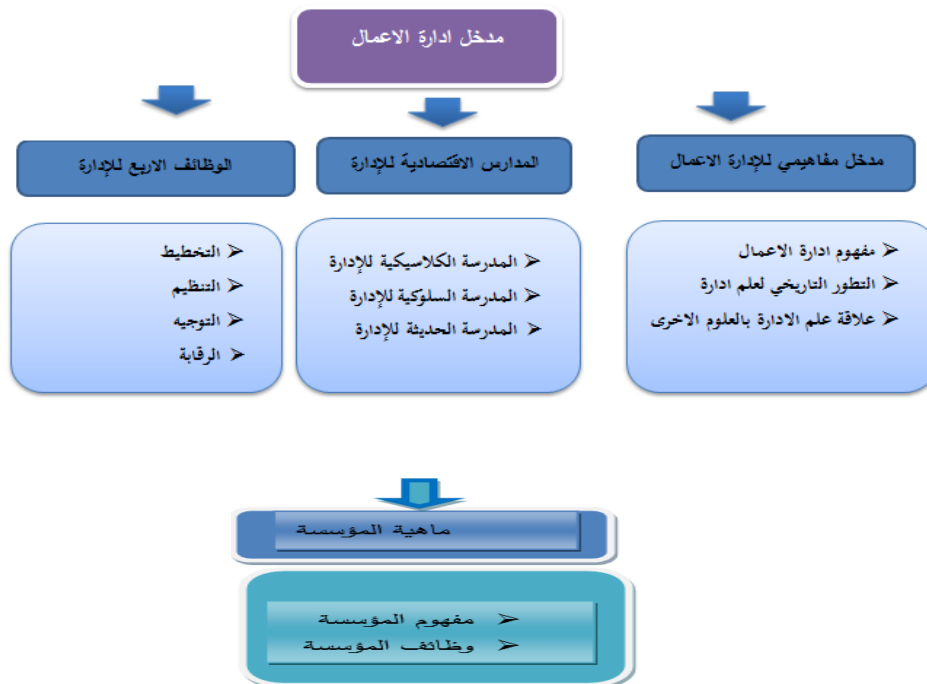
II. تقديم الدرس:

ان مدخل ادارة الاعمال يتناول مواضيع عديدة ،اذ يشتمل كل محور على مجموعة من الفصول التي بدورها تفصل اكثر بغية تحقيق الأهداف المرجوة للمقياس ، فهذا الدرس له يعتبر هذا الدرس ركيزة أساسية له علاقة مباشرة بكل التخصصات بالمراحل التعليمية المستقبلية، في المرحلة الاولى وجب التطرق لاهم المحاور الأساسية و التي من خلالها يستطيع الطالب ان يميز المصطلحات الأساسية للإدارة الاعمال ويكتسب تعرف على وظائف الإدارة ،لكي يطور المستوى المعرفي مع المقاييس المشتقة في المراحل التعليمية المقبلة "اقتصاد مؤسسة وتسيير مؤسسة".

يعتبر درس مدخل ادارة الاعمال تمهيدي واساسي و مدى ارتباطه واهميته مقارنة بالمقاييس الاخرى خاصة اقتصاد مؤسسة، فهو يتناول مدخل مفاهيمي لعلم الادارة الهدف منه تقديم الركائز الاساسية لتعدد مفاهيم علم الادارة و التعرف المدارس لها دور الاساسي لمبادئ الادارة مع توضيح العلاقة بين علم الادارة والعلوم الاخرى، اذ يتركز في جزئه الثاني على طبيعة الوظائف الادارية و طرق معالجتها من وجهة نظر اقتصادية، لنتطرق فيما بعد لاهم الادوات الاقتصادية لتطبيق وظائف الادارة التي يتركز عليها علم الادارة .

سوف نقوم فيما يلي بإعطاء ملخص الدرس لمدخل الادارة الاعمال والعلاقة بين المحاور في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: ملخص درس مدخل الادارة الاعمال



III. المحتوى:

الدرس موجه لمستوى اولى ليسانس جذع مشترك، وهو عبارة عن اطار مفاهيمي لفهم مفاتيح الدرس و علاقته بالمقاييس الاخرى، الهدف منه تمكين الطالب من فهم اهم المصطلحات والمحاوِر الاساسية لعلم الادارة الاعمال وتميز الطالب بالتفكير والتحليل المنهجي الاقتصادي الاداري، ينقسم الدرس اربع محاور لكن سوف نركز على محورين الاخرين موضحة في شكل بحوث للطلبة توزع على مجموعات كالتالي:

الجدول رقم 1 : بحوث مقياس مدخل ادارة الاعمال

عنوان البحث	عناصر المهمة في البحث	أسماء الطلبة	التقييم
1- ماهية المؤسسة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم المؤسسة ➤ خصائصها-أهدافها- ➤ مكوناتها وانواعها ➤ علاقة علم الادارة بالعلوم الاخرى 	1- 2- 3-	الخطة: الإلقاء: المراجع: المناقشة: ملاحظات:
2-وظائف المؤسسة الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الوظيفة الإنتاجية ووظيفة الموارد البش ➤ الوظيفة المالية والوظيفة التموين ➤ الوظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير 	1- 2- 3-	الخطة: الإلقاء: المراجع: المناقشة: ملاحظات:
3- التخطيط في الادارة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تعريف التخطيط ➤ انواع التخطيط ➤ اهمية التخطيط ➤ ابعاد التخطيط 	1- 2- 3-	الخطة: الإلقاء: المراجع: المناقشة: ملاحظات:
4- الرقابة في الادارة	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تعريف الرقابة ➤ انواع الرقابة ➤ اهمية الرقابة 	1- 2- 3-	الخطة: الإلقاء: المراجع: المناقشة: ملاحظات:

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ادوات الرقابة ➤ علاقة التخطيط بالرقابة 	
<ul style="list-style-type: none"> الخطة: الإلقاء:..... المراجع: المناقشة:..... ملاحظات:..... 	<ul style="list-style-type: none"> 1- 2- 3- 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تعريف التنظيم ➤ انواع التنظيم ➤ تعريف الهيكل التنظيمي وانواعه ➤ اهمية التنظيم ➤ 	5- التنظيم الاداري
<ul style="list-style-type: none"> الخطة: الإلقاء:..... المراجع: المناقشة:..... ملاحظات:..... 	<ul style="list-style-type: none"> 1- 2- 3- 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تعريف ادوات التوجيه ➤ التحفيز ➤ ➤ الاتصال ➤ ➤ القيادة ➤ 	6- ادوات التوجيه في الادارة"التحفيز والاتصال والقيادة"

المراجع:

1. قلقول الهادي، محاضرات مدخل ادارة الاعمال للطلبة سنة اولى التعليم المشترك علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار-عنا،2015.
2. بن جيمة عمر، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان،2011.
3. ناصر دادي عدون،المؤسسة الاقتصادية، مصبوعات الجامعية،الجزائر،
4. ماجدة عبد المهدي المساعدة واخرون،مبادئ علم الادارة،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2013.
5. فيصل محمود الشواورة،مبادئ ادارة الاعمال،دار المناهل للنشر والتوزيع،الاردن،2010.
6. http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/quantity.html
7. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة ، الجزائر الطبعة الاولى 1998.

ملحق: ملخصات البحوث

أولاً: ملخص البحث: الاطار المفاهيمي للإدارة:

1- التطور التاريخي لمفهوم علم الإدارة: ان الفضل في ارساء دعائم مبادئ وتطبيقات علم الإدارة المدونة منها والموروثة يعود في معظمه للحضارات الانسانية المتعاقبة

منها الإدارة عند سومريين: حيث اثبت الاكتشافات ، خلال الحفريات والنقوش بان السومريين قد كانوا يطبقون نظاما صارما على الجباية الاموال وكيف انفاقها ويحتفظون بكافة المعلومات التي كانوا يجمعونها من الكهنة والمعابد، وهذا يعني بانهم قد كانوا يمارسون عملية الرقابة الادارية.

عند الابليين: منها الإدارة عند بابليين حيث اثبت الاكتشافات ن خلال الحفريات والنقوش بان البابليين قد كانوا يطبقون نظاما للأجور والرقابة على الائتمان السلع والخدمات المباعة،.

عند الفراعنة: منها الإدارة عند فراعنة حيث اثبت الاكتشافات ن خلال الحفريات والنقوش بان الفراعنة قد كانوا يطبقون نظاما للبناء والري وممارسة السلطة وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والتخصص فيه.

عند الرومان: منها الإدارة عند رومان حيث اثبت الاكتشافات خلال الحفريات والنقوش بان الرومان قد كانوا يطبقون نظاما للمقاطعات ووحدات الحكم المحلي، وتقسيم العمل وتفويض السلطات والصلاحيات.

العرب والمسلمين: لقد اشار القران الكريم والاحاديث النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين جميعها الى العديد من المبادئ والتطبيقات الادارية التي تحت على ضرورة الالتزام والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، حيث ظهرت العديد من الدواوين ونظم الرقابة على الايرادات والنفقات في الخلفاء الراشدين ، ومبدا السلطة اللامركزيين في العهد الاموي، ونظام الوزارات في العهد العباسي.

2- معنى ومفهوم الإدارة: يعني لغويا عند اليونان خدمة الغير اما المصطلح العربي التدبير، اما المفهوم الاصطلاحي: هناك اتجاهين فنجد منهم من يرى ان الإدارة علم لها قواعد وقوانين حالها حال العلوم الاخرى. اما الاتجاه الثاني انها فن بحاجة الى ملكة ومواهب خاصة حالها حال غيرها من الفنون. والبعض الاخر يميل بين العلم والفن.

عرفها فردريك تايلور بانها: المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به الافراد، ثم التأكد من انهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف. وعرفها هنري فايول: بانها الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الاوامر وتنسق وتراقب. وعرفها موني: ان الإدارة هي شرارة الحيوية التي تنشط وتواجه وتراقب الخطة والاجراءات المنشاة.

ومنه علم يهتم بتحديد الغايات والاهداف الخاصة بالأعمال وتسعى الى تحقيقه، من خلال اتخاذ القرارات العقلانية، كما تتمثل مهمة ادارة الاعمال بتطبيق كال من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

اهمية علم الإدارة: للإدارة اهمية بالغة تتمثل: 1- المساعدة في تحقيق اهداف المنظمة. استغلال الموارد على النحو الامثل. تقليل التكاليف. تحقيق التوازن للمنظمة. تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع.

وظائف الادارة: التخطيط: تعنى بتصوير ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل في ظل تغيرات المكانية والزمانية المحيطة..

التنظيم : تعنى تصنيف وترتيب وتقسيم الموارد البشرية والمادية بشكل هرمي يضمن سرعة وسهولة الاستخدام الاقتصادي لها.

التوجيه والاشراف: تعنى عملية تشغيل وتحريك التنظيم باتجاه تحقيق الخطة المرسومة ذلك بأسلوب الترغيب والترهيب.

الرقابة: تعنى بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة على ارض الواقع والاهداف النظرية المعلنة على ورق الخطة، وحصص الانحرافات وتحديد وتصنيف الأسباب اذا كانت ايجابية يتم تعزيزها ومكافئة القائمين عليها واذل كان العكس يتم معالجتها ومعاينة المتسببين فيها.

علاقة علم الادارة بالعلوم الاخرى: لكون المنظمة والمؤسسة شخصية معنوية وكيان اعتباري يؤثر ويتأثر بالمحيط به، لا بد لها من امتلاك لوسائل و وسائل لتعامل مع هذا المجتمعين حتى تتمكن من تحقيق اهدافها لا بد من الالمام بالحد الأدنى من مبادئ العلوم الاخرى:

علم الاجتماع: هو ذلك العلم الذي يبحث في سلوك الافراد والجماعات والجماعات وما ينطوي عليه من قيم وعادات وتقاليد متشابهة حيناً ومتباينة ومختلفة احيانا اخرى، فانه لا بد من الالمام بمبادئه واصوله لكي يتم تسخيرها باتجاه خدمة

علم الاقتصاد: ذلك العلم الذي يبحث في كيفية الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة والمحدودة لإشباع الرغبات والحاجات المتعددة، بالتالي هذا العلم يساعد الاداري على التخطيط واتخاذ القرار الكفء الذي يضمن تحقيق اهداف الشركة بأعلى جودة واقل تكلفة.

علم النفس: ذلك العلم الذي يبحث في شخصية وسلوك من الفرد من حيث دوافعه واتجاهاته وحاجاته، وبالتالي تمكينه من تحديد واختيار نوع وحجم الحوافز التي يمكن استخدامها للتأثير الايجابي على سلوكه وخدمة مصلحة العمل.

علم القانون: ذلك العلم الذي يبحث في الحقوق والواجبات وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب، من شأنه يساعد الاداري على اتخاذ القرار الذي لا يتناقض مع نصوص واحكام القوانين والتشريعات المراعية في المجتمع.

علم المحاسبة: ذلك العلم الذي يبحث في كيفية استخراج حساب النتيجة وقائمة المركز المالي وفقاً لمبادئ والاصول المحاسبية المعروفة، يساعد الاداري على اتخاذ القرار الذي يضمن تعظيم القيمة السوقية.

ثانيا ملخص بحث: المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية: ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية في مستوى الادارة التنفيذية، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الانتاجية للأفراد والآلات ركزت النظرية على تحقيق هدفين:

- ◆ الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والاسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- ◆ الاستغلال الامثل للعنصر البشري باستخدام السبل والاساليب الفنية كافة لزيادة الانتاجية وباقل التكلفة وزمن ممكن.
- 1- فردريك تايلور: تم تناول لدراسة علم الادارة بداية قرن تاسع عشر وفردريك تايلر هو مؤسس نظرية الادارة العلمية، وقد اقترح عدة مبادئ ادارية منها:

- ◆ وضع معايير اداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم.
- ◆ تقسيم العمل بين الافراد العاملين والتخصص في اجزائه.
- ◆ التخلص من الحركات والجهد والانشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.
- ◆ جعل التدريب من المهام الرئيسة للإدارة.
- ◆ في موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، بحيث وضع نظام للأجور يقوم على اساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة. بحيث يتضاعف اجر اكلما زاد عدد القطع المنتجة.
- من اعمال تايلور انه اقترح مهام وواجبات الادارة العلمية من المديرين:
- ◆ تزويد الافراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفاهية، وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من ادائها.
- ◆ استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات والابتعاد عن طرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.
- ◆ الفصل بين العمل الاداري "التخطيط،....." وبين الاعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال.
- ◆ يجب توزيع المنافع وعوائد العمل بين الادارة والعاملين.

وفي مجال تنظيم قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنشأة حيث قسم تايلور العمل الاداري الى ثمانية اقسام، وعين كل مدير مسؤولاً، وهؤلاء المديرين مسؤولون بصفة مباشرة على العمال.

2- هنري فيول: "تقسيمات الادارية" انصبت اهتمامات فيول على نواحي التنظيمية في مستويات الادارة العليا والوسطى العلاقة بين المديرين، وابرز الافكار:

- ◆ العمليات الادارية: قسم فيول مهام ووجبات الادارة الى خمس عمليات رئيسية هي:
- ◆ الاستبصار والحكمة:
- ◆ التنظيم:
- ◆ القيادة واصدار الاوامر:
- ◆ التنسيق:
- ◆ الرقابة:
- ◆ أنشطة المنظمة: فنية، تجارية، مالية، الضمان والوقاية، محاسبية، ادارية.

الصفات الواجب توفرها في المدير: صفات جسمية، القدرة العقلية، صفات فنية، صفات ثقافية، صفات تتعلق بالخبرة والتجربة
مبادئ الادارة وعناصرها عند فايول هي 14 :

- ◆ تقسيم العمل والتخصص في اجزائه.
- ◆ السلطة والمسؤولية.
- ◆ النظام، وحدة الامر، وحدة التوجيه.
- ◆ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ◆ المكافاة والتعويض، المركزية، السلطة، الترتيب، المساواة في المعاملة.
- ◆ الاستقرار في العمل، المبادرة، التعاون.

2- هنري غانت: لقد تزامن مع تايلور في العمل لفترة من الزمن، ومن اجل زيادة الكفاءة والانتاجية، وقد م افكار جديدة

بخصوص العنصر البشري، فقد تقدم بفكرة المهمة والعلاوة، مختلفا على تايلور في طريقة احتسابه للأجور والحوافز حيث

أكد على ضرورة الاحتساب الوقت اللازم لإنجاز العمل على اساس ظروف العمل المعيارية، على سبيل المثال:

الاجر الاساسي: 20 قطعة * 1 دنارا = 20 دنارا أي ان هذا المبلغ يدفع للعامل كأجر يومي سواء انتج 20 قطعة ام لا، اما اذا انجز

العامل أكثر من 20 فانه سوف يتقاضى اجر إضافي مثلا: 5 قطع * 1.5 دنارا = 7.5 دنارا

ومنه الاجر الاجمالي = 20 دنارا + 7.5 دنارا = 27.5 دنارا

بالإضافة الى مساهماته في انجاز الخرائط جانث عبارة عن رسم او مخطط بياني يتكون من محورين سيني وصادي السيني يدل على

الوقت الازم لإنجاز العمل والصادي يدل على الاعمال المطلوبة انجازها.

3- **فرانك جلبرت**: لقد قام فرانك جلبرت وزوجته دراسة وتحليل افكار نظرية الادارة العلمية، وقد اهتمتا بدراسة الحركة والزمن، بتقسيم وتبسيط اجراءات العمل واستبعاد كل الحركات الزائدة لضمان انجاز اكبر كمية باقل تكلفة ممكنة، ولتحقيق هذه الغايات قسم الاعمال الى أنشطة تتابعية، أنشطة الرئيسية الى فرعية....والاخيرة الى ثانوية.....وهكذا. الى ان وصل الى اصغر نشاط

4- **النظرية البيروقراطية**: وتعني سلطة المكتب ورائد هذه النظرية ماكس ووبر، و قد وضع مجموعة من المبادئ والقواعد الادارية المنظمة لسير العمل في التنظيمات الادارية تتمثل في:

-تدرج في السلطة-تقسيم العمل--تنميط الاداء:-التوثيق المستندي:-الحيادة الموضوعية:-الادارة المهنية:-تصميم نظام لشؤون العاملين

-مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل-النظر الى خدمة المتعاملين على انها هدفا نسعى الى تحقيقه-التكتم وعدم الافصاح عن اسرار العمل

الانتقادات المدرسة الكلاسيكية:

النظرة غير الانسانية للعنصر البشري

النظر الى الشركة على انها نظام غي مفتوح

الاخذ بمبدأ المركزية

ثالثا:ملخص بحث :المدرسة السلوكية

1-**نظرية إلتون مايو**: تعتبر التجارب إلتون مايو بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد من خلال العمل على تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء؛

المبادئ التي اعتمد عليها مايو

◆ السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

◆ القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد و التي تحدد كفاتهم.

◆ التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء.

◆ الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية .

من ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

➤ تلعب الظروف المحيطة بالعمال والحوافز المادية دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية و بالتالي شعورهم بالرضا.

➤ الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية و مادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير

مادية . كما أن العوامل و المؤثرات المادية تتضاءل اهميتها إزاء العوامل و المؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة و الفاعلية

الإنتاجية.

➤ كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية وعلاقاتهم بزملائه.

- التخصص الدقيق في الأعمال لا يقود بالضرورة إلى إقامة تنظيمات فعالة تمكن من بلوغ مستويات عالية من حيث الإنتاجية.
- العمال لا يسلكون سلوكا فرديا وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.

الانتقادات الموجهة لنظرية إلتون مايو

- ◆ تجاهلت الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- ◆ تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي، لذلك فان الغاء دور التنظيم الرسمي عدم وجود منظمة قائمة اصلا.
- ◆ محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، بالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل اليها من الناحية العلمية والمنهجية.

2-نظرية ميرري باركر فوليت(1868-1930):

حاولت منذ بداية عملها أن تضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، وقد اعتبرت ان الادارة نشاط انساني يجب الا يغيب عن ممارسها أنه يتعامل مع أفراد، ولهذا جاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس والإدراك.

أهم الأفكار التي جاءت بها فوليت:

- أ- التعارض والتكامل بين المصالح.
- ب- قانون الموقف.
- ج- عدم الخلط بين القوة والسلطة.
- د- المسؤولية الجماعية.

هـ- التنسيق: ترى فوليت أن التنسيق يشكل القلب النابض للإدارة ، وذكرت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي:

- التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.

- التنسيق كعملية مستمرة.

- تنسيق المراحل الأولى للمشروع.

- التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل الأطراف المساهمة في تنفيذ المشروع.

- مهنة الإدارة: كما رأت فوليت أن التعامل مع الصراعات يتم عبر ثلاثة طرق هي على التوالي:

- السيطرة

- الحل الوسط

- التكامل

3- ابراهام ماسلو(1908-1970):اهتم أكثر بالعوامل التحفيزية من خلال سلم الحاجيات الذي قدمه ابراهام ماسلو

سلم الحاجات لابراهيم ماسلو Abraham Maslow



ا- حيث أصبحت هذه الأفكار بمثابة المنطلق في تحديد الحاجات ، و لا يخلو اليوم أي كتاب في العلوم الإدارية أو علم النفس أو علم اجتماع أو التسويق من الإشارة إلى سلم ماسلو للحاجات :

-الحاجات الفيزيولوجية

-حاجات الأمن

-الحاجات الاجتماعية

-حاجات التقدير

-حاجات تحقيق الذات

ب-الانتقادات الموجهة لنظرية ابراهيم ماسلو:

-رغم اعتراف و تأكيد العديد من المفكرين الذين جاؤوا بعد ماسلو على وجود أصناف للحاجات الإنسانية كما جاء بها إلا انهم شككوا في ترتيبها و قالوا أن ذلك لا يتم بهذه الطريقة المنطقية ؛ حيث قد تكون الحاجات متداخلة وتخضع لعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية و بنشأة الفرد و شخصيته و ثقافته.

- كما أن المفكرين المسلمين أقرروا بأن ماسلو لم يكن السباق في تطرقه للحاجات الأساسية للفرد من أكل و شرب ، و أمن و أمان ؛ فقد سبق و أن تطرق القرآن الكريم لهذه الحاجات.

-رغم ذلك ، يمكننا القول أن " ماسلو " بأفكاره تلك قد أولى عناية خاصة بالحاجات الإنسانية و تسلسلها.

4-فريديريك هيرزبرغ (1923 - 2000): قام بوضع مايسمى بنظرية الصنفين من العوامل

الصف الثاني : العوامل الوقائية المحيطة	الصف الأول : عوامل الرضا (الدافعية)
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة المؤسسة وإدارتها ، • نمط الإشراف ، • العلاقات مع الرؤساء ، • ظروف العمل ، • الراتب أو الأجر ، • المركز الاجتماعي ، • الأمن الوظيفي . 	<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة للشعور بالإنجاز ، • الحاجة إلى الاعتراف من قبل الغير ، • أهمية العمل نفسه ، • الرغبة في تحمل المسؤولية ، • إمكانية التقدم والتطور الوظيفي .

توصل هرزبرغ من خلال التجربة الميدانية إلى أن توفر العوامل المحفزة "الصف الأول" هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج ويزيد من رضا الأفراد لكونها مرتبطة بحاجاتهم ، أما العوامل الوقائية "الصف الثاني" فانها غير محفزة ولا تؤدي إلى زيادة الإنتاج ولكن وجودها يمنع حصول حالة عدم الرضا و

"اللاتحفيز" . وخلص إلى أن الاهتمام بمجهودات الفرد يولد الرضا عن العمل عن طريق قيامه بأعمال مجددة ، كما دعى هرزبرغ إلى تحفيز الفرد من خلال إثراء العمل أو توسيع العمل:

- إثراء العمل أي إضافة مهام أخرى للفرد زيادة عن مهمته الأساسية من أجل كسر الروتين والقضاء على الملل،
- توسيع العمل من خلال إضافة عمليات أخرى للمهمة- الأساسية- للفرد.

من خلال النظرية التي قدمها و يمكن تلخيصها (x) (y) :

نظرية (y)	نظرية (x)
<ul style="list-style-type: none"> - الفرد شخص محب للعمل. - طموح ، يحب المبادرة والإبداع. - يحب القيادة ويسعى لتحمل المسؤولية. - يسعى لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية و المعنوية. <p>← التعامل معه بأسلوب قيادي متحضر وديمقراطي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل. - قليل الطموح. - يكره المسؤولية ويتجنبها. - يسعى لتحقيق حاجاته الفيزيولوجية فقط. <p>← التعامل معه بأسلوب التحفيز والتهديد أو ما يسمى بأسلوب العصا والجزرة.</p>

بناء على فرضيات نظرية Y يرى ماك غريكور انها الوحيدة التي تبين فعليا الطبيعة الحقيقية للعامل فانه يجب: -على المديرين أن يعتمدوا في سلوكهم ونمط إدارتهم على افتراضات إيجابية عن العاملين ويجب أن يكون ذلك مرشدا لهم في التسيير

-إدماج أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة . يجب الاعتماد على مشاركة العاملين و رقابتهم الذاتية لضمان ولائهم استبدال مفهوم الإدارة بالإكراه بمفهوم الإدارة بالأهداف .

رابعا:ملخص بحث :المدرسة النيوكلاسيكية:

1-نظرية النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنفلي " "Luduing von Bertanlaffy" لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيرستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم،فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

1-إسهامات مدرسة النظم

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيمايلي:

★ سمحت للباحثين في علم الادارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح (Open System) الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة (Grand Theory)تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.

★ تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية..الخ

★ تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر الى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.

★ لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولاتزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري واساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت الى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم، منها

على سبيل المثال النظرية الظرفية اوالموقفية (The Contingency Theory)والتي ترى انه لا يوجد اسلوب مثالي للقيادة الإدارية والتحفيز وإن كل موقف من المواقف وطبيعة العمل والعاملين في المنظمة هي التي تحدد الأسلوب الإداري المناسب.

ب-الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم

- ◆ أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.
- ◆ تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط و تكامل و تفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- ◆ إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلي فقد روح الألفة و الانتماء للمنظمة و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحياناً.

2-النظرية الموقفية: بنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التفسيرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقيد بنهج محدد يصبح قيدياً يطوق كفاءتها وفعاليتها.

اسس النظرية الموقفية: ان هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ✱ ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- ✱ إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- ✱ إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- ✱ إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

✳ يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

أ- إسهامات النظرية الموقفية

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- ◆ الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- ◆ تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- ◆ التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

ب- الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

➤ حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

➤ نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

➤ قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة

3-نظرية اتخاذ القرارات: نسب مدرسة اتخاذ القرارات التي ظهرت تقريباً في سنة 1950م إلى هربرت سيمون الذي أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert simon, Richard cyrt, james الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

هذه المدرسة، تعتبر التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات. وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبه أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت المدرسة على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك، وضع الفرد في موضعه الصحيح. ولقد رأيت

أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية النظام التعاوني على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

➤ هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

➤ إمكانية الاتصال بين الأعضاء.

➤ الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

• تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.

• تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي .

• تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم

1-إسهامات مدرسة اتخاذ القرارات

❖ قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

❖ تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج ، تخطيط مستلزمات الإنتاج ، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون. وفي المنظمات الخدمية تستخدم الأساليب الكمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

❖ بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأي مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة)

ب-الانتقادات الموجهة لمدرسة اتخاذ القرارات

◆ لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل ، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم . أما المآخذ على هذا المدخل أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.

◆ يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والانتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالاعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم كم، أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

خامسا: ملخص بحث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

I مفهوم المؤسسة الاقتصادية .

- المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص ، بهدف الوصول الى اشباع اقتصادي واجتماعي.

- المؤسسة هي وحدة انتاجية ومركز توجيه عوائد الانتاج ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق ، وكذلك لتحقيق مجمل اهدافها.

3-تعرف المؤسسة على انها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الانتاج بغرض التسويق ، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات ويمكن أن تعرف بانها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية ، المادية ، المالية ، اللازمة للانتاج الاقتصادي ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا يضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني ، الذي توجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع النشاط .

II أنواع المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسات الاقتصادية انواعاً وأشكالاً مختلفة تبعاً لمجموعة من المعايير هي:

المعيار القانوني ، المعيار الحجم ، المعيار الاقتصادي

اولاً- أنواع المؤسسات تبعاً للمعيار القانوني:

1- المؤسسات الخاصة : يتفرع هذا نوع من المؤسسات الى مؤسسات فردية والشركات.

أ- مؤسسات فردية : هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار ، أصحاب المهن الحرة

ب- الشركات : تعرف الشركة بانها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل وعلى ان ينقسم الخسائر والارباح.

شركات الاشخاص : كشركات التضامن ، الشركات التوصية البسيطة ، شركات ذات مسؤولية محدودة...

شركات الاموال : كشركات التوصية الاسهم ، شركات مساهمة ، شركات ذات مسؤولية محدودة

2- المؤسسات العمومية : هي مؤسسة تعود ملكيتها للدولة ، ولا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها ، الا بموافقة الدولة ويمكن التميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية

أ- مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في الميدان الخاص لأسواق المنافسة ، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية مع التميز بوجود الطاقة انتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الطبيعي.

ب- مؤسسات العمومية الاقتصادية: هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، تنظمها وتسيرها بواسطة مجلس ادارة ، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص اموالها.

ت- مؤسسات عمومية محلية: هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات

3- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة الى القطاع العام والخاص، اي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في اطار الاقتصاد المختلط، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات واحكام خاص

ثانيا: أنواع المؤسسة حسب معيار الحجم.

1- المؤسسات الحرفية: هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها من واحد الى عشرة وغالبا ما يتراوح ما بين واحد الى خمسة اجزاء.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا النوع من المؤسسات ميزة اساسية تكمن في بساطة النسبة الهيكلية ؛ كما ان طرق تسييرها غير معقدة اضافة الى قلة عدد العاملين فيها بحيث لا يوجد قياس متفق عليه لتعريف هذه المؤسسات فالأمر يتعلق من بلد الى اخر.

3- المؤسسات الكبيرة: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل ملكيتها غالبا ما تعود الى عدد كبير من الاشخاص ولهذه المؤسسات اشكال مختلفة.

أ- المجتمع: هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات تربطها علاقة مالية واقتصادية وهي تابعة للمؤسسة الام مثال ذلك في الجزائر "مجتمع صيدال."

ب- المؤسسات المتعددة الجنسيات: هي عبارة عن مؤسسات عابرة للقارات ولا تعرف بحدود جغرافية حيث تقيم وحدات انتاجية في العديد من البلدان متبعة في ذلك سياسات استراتيجية عالمية.

ثالثا: انواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي: هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ويطلق على هذا الترتيب قطاع الاول والثاني والقطاع الثالث.

1- القطاع الاول: يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف انواعها ومنتجاتها وتربية المواشي حسب تفرعاتها ايضا اضافة الى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض ومواد الطبيعة القريبة الى الاستهلاك واستغلال الغابات وتضاف اليها مناجم ايضا.

2- القطاع الثاني: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية اساسا الى منتجات قابلة للاستعمال او الاستهلاك النهائي او الوسيط ويشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية الى منتجات غذائية وصناعية مختلفة.

3- القطاع الثالث: يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بها.

- ✓ مؤسسات الخدمات: هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، عيادات الطب والبريد والمواصلات.
- ✓ مؤسسات المالية: هي التي تقوم بنشاط مالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.
- ✓ مؤسسات تجارية: هي التي يمثل نشاطها بتجارة اي القيام بعملية التوزيع .. الخ. تغلال الغابات وتضاف اليها مناجم ايضا.

سادسا: ملخص بحث وظائف المؤسسة

1- **الوظيفة الانتاجية** : ان وظيفة الانتاج او كما يطلق عليها في اللغة الانجليزية وفي ميدان الأعمال production ، هي تلك العملية التي يتم من خلالها حشد الجهود نحو تصنيع سلعة معينة ضمن مواصفات محددة وجودة مناسبة وسعر منافس في الفترة زمنية محددة ، علما ان هذه العملية تقوم على عدد من الانشطة التي تركز بصورة مباشرة على كل من العملية التي يتم من خلالها الانتاج ، وطريقة تقديم المنتجات ، ويختصر ذلك بعملية تحويل الموارد الأولية أو المواد الخام والتي يطلق عليها اسم المدخلات ، الى مخرجات عبر عمليات التشغيل ، وتقديمها للمستهلكين أو للفئة المستهلكة لتحقيق اليرادات المطلوبة والنهوض بالمؤسسة اقتصاديا علما ان عمليات الانتاج تختلف من نظام اقتصادي الى نظام آخر وعناصر الانتاج هامة للغاية ، فهذه العملية لها العديد من العناصر.

2- **وظيفة الموارد البشرية**: تعرف الموارد البشرية: يعرف قسم الموارد البشرية بانه القسم المسؤول في أي شركة عن البحث والتقضي وتعيين الموظفين مع تنظيم الدورات التدريبية لهم مع ادارة برامج الحوافز والرواتب، ويلعب قسم الموارد البشرية دورا حيويا في مساعدة أي شركة للوصول الى درجة التنافسية في السوق العملي المتخصص للشركة.

• تتميز كل شركة بسياساتها وثقافتها الخاصة بها والتي تشتمل على القيم والرؤى المستقبلية والانظمة الداخلية والطريقة التي يجب على الموظفين التصرف والتعامل فيما بينهم من خلالها ، فالموظفون الأكفاء في قسم الموارد البشرية يعكفون دائما على تطوير ثقافة شركتهم ويعملون على توظيف أناس جدد ويحسنون الأجور والحوافز التي يحصل عليها الموظفون ، فمسؤوليتهم منصبة في قلب نجاح شركتهم ، فالأشخاص الذين يرغبون في موقع موظف الموارد البشرية يتعين عليهم الحصول على الدرجة الأكاديمية التي تؤهلهم للحصول على هذه الوظيفة ، وتتعدد المهام والوظائف المنطوية بالقائمين على قسم الموارد البشرية من تعيين موظفين جدد والتحري عنهم واجراء مقابلات التعيين وتحديد مواقع عملهم المناسبة ، علاوة على ذلك فانهم يقومون ايضا بتنظيم العلاقات فيما بين الموظفين وتحديد الرواتب والامتيازات والحوافز والدورات التدريبية اللازمة لهم ، ومن ابرز المهام المرتبطة بقسم الموارد البشرية.

3- **الوظيفة المالية**: هي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة، وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة، ويكون ذلك اساسا من خلال اعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

4-وظيفة التموين : تعريف وظيفة التموين : تعرف بانها مواد اولية او المواد تامة الصنع او نصف مصنعة وباقل تكلفة ممكنة وفي احسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون وتعطل العمل.

من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة لما لها من اهمية في تحقيق الكفاءة الانتاجية والتأثير في ادارة بقية الوظائف التي تحتاج اليها المشروع من اجل تحقيق أهداف المسطرة، وتتفرع وظيفة التموين الى فرعين هما الشراء والتخزين.

5-وظيفة التسويق : مفهوم التسويق : كل مؤسسة مطالبة باشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه .العام عن هذا الاطار يمكن ان نعرف التسويق بأنه مجموعة من الافعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى الى اشباع رغباتهم . حيث ان التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لانه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين.

6-وظيفة البحث والتطوير : تتمثل أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة التي تساعد على تطويرها من خلال اعتماد الوسائل والأساليب العلمية .حيث تهتم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقا ،وكذلك تطوير وايجاد وسائل واساليب جديدة اضافة الى تطوير نظم وقواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة وتنافسيته.

سابعا:ملخص بحث وظيفة التخطيط

1-تعريف التخطيط يعرف " هنري فايول : التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون " عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته ، كما يعرفه " كوتنز و أودونال بأنه " : التقرير المسبق لما يجب عمله ، و كيف يمكن عمله ، و متى يمكن عمله ، و من الذي يقوم بالعمل ، و هو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه.

2-أهمية التخطيط :

- يستمد التخطيط أهميته من تركيزه للجهود و توجيه الاهتمام نحو الهدف الموضوع ؛ فبدون تخطيط فإن الجهود قد تعارض و تتضارب و لا يمكن بلوغ الهدف المنشود.
- الطبيعة المستقبلية المتقلبة للأحداث ، و من عدم اليقين الذي يميز المستقبل.
- التركيز على الاهداف.
- العقلانية و الرشادة للوصول إلى الأهداف المرجوة باستخدام الموارد بعقلانية دون إفراط و لا تفريط.
- يسهل التخطيط الجيد من القيام بعملية الرقابة.

3-مستويات التخطيط : تقوم القمة الاستراتيجية "الإدارة العامة للمؤسسة" بوضع الخطط الاستراتيجية متمثلة في تحديد رسالة المنظمة ، و غايتها ، و أهدافها العامة ، أما الخط التسلسلي متمثلا في " الإدارات الوظيفية "التموين ، الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، المالية ..فتقوم بوضع الخطط التكتيكية و التي هي تفصيل للخطط الاستراتيجية .و يقوم مركز العمليات بتنفيذ الخطط التشغيلية التي يسند وضعها إلى المستويات الإدارية الدنيا ، في حين تقوم وحدات الإمداد و المساعدة بدعم الوظائف الأساسية أما

دور التقنيون-هيكله المتكونه من المحللين و المتخصصين في التخطيط فدورهم يكمن في وضع الطرائق و الاساليب و الإجراءات ... و غيرها.

5-أنواع التخطيط : تختلف تصنيفات التخطيط بحسب المعايير المعتمدة:

- ◆ من حيث المدى الزمني ، هناك : التخطيط الطويل المدى ، التخطيط المتوسط المدى و التخطيط القصير المدى.
- ◆ من حيث الأهمية و التفاصيل ، هناك : التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي ، التخطيط التشغيلي.
- ◆ من حيث الشمولية ، هناك : التخطيط الاقتصادي على المستوى الماكرو "الدولة" ، التخطيط على المستوى الميكرو "المؤسسة و الفرد".

6-أصناف المخططات :

- رسالة المنظمة الغاية من وجود المؤسسة
- الأهداف العامة
- الاستراتيجيات
- السياسات
- البرامج
- الإجراءات و القواعد
- الميزانيات التقديرية

7-التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي : التخطيط التشغيلي ما هو في حقيقة الأمر إلا انتقال منطقي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تحديد الطرق الملموسة للعمل مهمة بمهمة و يوم بيوم.

ثامنا: ملخص بحث الرقابة الإدارية

- 1-تعريف الرقابة:** تعرف أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه. و تعرف الرقابة على الأداء بأنها "مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق الأهداف.
- 2- أهمية الرقابة:** إضافة إلى الغرض الرئيسي الذي تقوم الرقابة من أجله وهو قياس الأداء وتصحيح الانحرافات. هناك أغراض أخرى تتحقق من خلال العملية الرقابية وأهمها:

- ◆ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها.
- ◆ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على الوجه الصحيح.
- ◆ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع.
- ◆ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.

- ◆ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.
- ◆ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.
- و بصفة موجزة فإن الرقابة الإدارية م مهمة وضرورية للأسباب التالية:
- ❖ منع حدوث الأخطاء.
- ❖ التأكد من حسن سير العمل.
- ❖ لتشجيع النجاح الإداري.

3- مراحل عملية الرقابة

يمكن حصر مراحل الرقابة في أربعة خطوات أساسية هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

- **تحديد المعايير:** فيما يلي وصف لكل نوع.
- **المعايير الإدارية :** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء .
- **المعايير التقنية :** بواسطتها يتم تحديد ماهية وكيفية العمل .و تطبق المعايير على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد ، والآلات، ومعدات الأمن و السلامة، والموردين .
- **متابعة الأداء الفعلي**
- **قياس الأداء**
- **تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية**

4- مستويات الرقابة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للرقابة:

- **الرقابة على مستوى الفرد :** حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل ، و السلوكيات المرتبطة بإنجاز العمل. الأنشطة الإدارية ككل.
- **الرقابة على العمليات والأنشطة :** من خلال التركيز على النتائج النهائية لمختلف الأنشطة والعمليات كالتسويق و الشراء و الاستثمار ... إلخ ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المسطرة.
- **الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة :** تهدف إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال استخدام معايير و مؤشرات عامة مثل : الحصة السوقية ، و العائد على الاستثمار ، و معدلات النمو... إلخ .

4-تصنيف أنواع الرقابة: تتعدد أنواع الرقابة وتتفاوت نماذجها وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء:

- **من حيث النطاق :** هناك رقابة كلية شاملة ، و رقابة جزئية على مستوى نشاط ما أو وحدة ما .
- **من حيث الجهة القائمة بالرقابة :** هناك الرقابة الداخلية ، و الرقابة الخارجية .

- من حيث طبيعتها : قد تكون الرقابة إيجابية لمساعدة الأفراد على تحسين و تطوير أدائهم، و قد تكون سلبية لتصيّد الأخطاء و معاقبة الأفراد المخطين.
- من حيث موقع الرقابة من الأداء: هناك رقابة سابقة للتنفيذ أو رقابة قبلية وقائية/إيجابية(، و هناك الرقابة الجارية أثناء التنفيذ، و هناك الرقابة اللاحقة أو البعدية بعد التنفيذو التي يتم وفقها التقييم بعد وقوع التصرفات فعلا.
- من حيث مباشرتها: عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دوراً مهماً ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية ، و رقابة غير مباشرة من خلال التقارير.
- من حيث التركيز على الجانب الكيفي أو الكمي : هناك الرقابة على أساس الإجراءات والتي تركز على التصرفات الصادرة عن مختلف الوحدات الإدارية و العاملين فيها الرقابة على مدى سلامة و مشروعية الإجراءات المتبعة(، و هناك رقابة على أساس النتائج المحققة) من خلال قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً.
- من حيث انتظامها : هناك الرقابة المفاجئة، و الرقابة الدورية كل يوم ، كل أسبوع ، كل شهر ، كل ثلاثي، ..، و الرقابة المستمرة بصفة دائمة.
- من حيث مصدرها و الجهات التي تقوم بها : هناك الرقابة الرئاسية ، الرقابة الأجهزة المركزية ، الرقابة الذاتية ، الفرقابة الخارجية ..

5-أدوات الرقابة: تتم ممارسة الرقابة من خلال مجموعة من الأدوات منها:

- الميزانيات التقديرية ؛
- تحليل نقطة التعادل مابين الإيرادات و التكاليف ؛
- التدقيق الداخلي ؛
- حلقات الجودة ؛
- الملاحظة الشخصية ؛
- الأهداف و الغايات... ؛

6- العلاقة بين التخطيط و الرقابة: التخطيط و الرقابة شيئان متلازمان ، فالعمل غير المخطط لا يمكن الرقابة على ه ؛ لأن الرقابة تقتضي تصحيح الانحرافات بالنظر لما كان يرجى بلوغه ، و غياب التخطيط لا يدعو للقيام بعملية الرقابة . حيث لا يمكن معرفة ما إذا كنا في الطريق الصحيح مهمة الرقابة إذا لم يتم التحديد المسبق للغاية المراد بلوغها مهمة التخطيط . (فالتخطيط هو الذي يمكن من إنشاء معايير للرقابة . و الرقابة تمكن من تقييم الأداء بالنسبة للمرؤوسين و القيام بتصحيح الانحرافات حتى يمكن التحقق من احترام أهداف المؤسسة و الخطط المرسومة لذلك ؛ فهي بذلك وظيفة و مهمة تخص كل المديرين و في كل المستويات التنظيمية من المدير العام حتى المشرف البسيط في أدنى مستوى ، و درجت تناسب و المسؤولية المخولة لكل فرد في هرم السلطة

تاسعا:ملخص بحث التنظيم

1-التنظيم: وظيفة ادارية يتم بموجبها تنظيم علاقات الافراد العاملين ، وتحديد وتنظيم علاقات النظم الناشئة بنتيجة قيام الافراد بأداء واجباتهم . . كما يعرف إيجاد مجموعة من الاشخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه.

2-تعريف الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة " وصف العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية فيما بينها، من خلال العلاقات التسلسلية الموجودة بين الرؤساء ومختلف المستويات"
الهيكل التنظيمي هو " تجميع للأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً وعمودياً داخل هيكل المؤسسة."

3- أهمية التنظيم:

- ❖ توزيع الاعمال والانشطة بشكل عملي.
- ❖ يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات .
- ❖ يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .
- ❖ يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الاعمال.

4-الأسس العامة التي يقوم على ها ال هيكل التنظيمي:

- ❖ التخصص في العمل
- ❖ إنشاء الاقسام
- ❖ السلسلة التدريجية
- ❖ نطاق الإشراف أو نطاق الرقابة

5-انواع التنظيم:التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:في كل مؤسسة يوجد نوعان من التنظيم هما :

- **التنظيم الرسمي:** التنظيم الذي يقوم على تصميم ال هيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات و تقسيم الأعمال و توزيع المهام .ف هو يشمل القواعد و الإجراءات التي تطبقها الإدارة و تعبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد/وحدة عضوية و غيره من الأفراد العاملين/الوحدات التنظيمية الأخرى.
- **أما التنظيم غير الرسمي:** فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل بين الأفراد العاملين في المنشأة ، و يقوم على علاقات الصداقة و الزمالة التي تنشأ بين أعضاء جماعات العمل .حيث يمكن منة خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة في المؤسسة؛ فيمكن التمييز بين "جماعة المصلحة"أي جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة ، و"جماعة الصداقة" التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين بغرض إشباع حاجات نفسية و اجتماعية.

6-كيفية التنظيم: هناك صنفين من تقسيم العمل و توزيع المهام:

❖ **التقسيم الأفقي:** هذا التقسيم مبني أساسا على التخصص في العمل حسب الوظائف أو المنتجات / الخدمات وغيرها من المعايير.

❖ **التقسيم العمودي** " ممارسة السلطة": يعبر هذا النوع من التقسيم عن "عمق العمل أو بعبارة أخرى عن مدى الرقابة الممنوح للفرد المنفذ على أداء النشاط الخاص به، وهو يعبر عموما عن ممارسة السلطة .

7- أهم أنواع الهياكل التنظيمية:

1-الهياكل الوظيفية

2-الهياكل بالأقسام

3-الهياكل المصفوفية

عاشرا: ملخص بحث التوجيه "الاتصال والتحفيز والقيادة"

1- **تعريف التوجيه:** حتى لو كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تؤدي على أحسن ما يكون، فإن الحاجة تبقى ملحة إلى توجيه الأفراد وتنشيطهم و خلق اتصالات جيدة بهم وتحفيزهم من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة و أهم الأسس التي يقوم عليها التوجيه هي : الاتصال و التحفيز والقيادة الإدارية.

2- **تعريف القيادة:** القيادة هي جزء من التسيير والإدارة فهي تعني " : توفر الصفات القيادية لدى المدير لتوجيه العاملين معه ، بينما الإدارة "التسيير" فهي اشمول وأعقد من أن تكون توجيه فقط ، فهي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابةإلخ. يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يكون من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية يطلق عليه " القائد".

ا-الركائز التي تقوم عليها القيادة:

❖ **السلطة:** تتمثل السلطة في حق القيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و التعليمات ، وللسلطة عدة أشكال:

- السلطة القانونية

- السلطة المبنية على المعرفة

- السلطة الشخصية

❖ **المسؤولية:** تشير المسؤولية إلى كل من يستجيب لفعل ما ويقبل بتحمل نتائج أفعاله .والقول بان شخص ما له مسؤوليات معناه قيام هذا الشخص باتخاذ قرارات في إطار الوظيفة التي يشغلها أو العمل الموكل إليه والذي قبل به.

ب-وظائف القائد: لكل مدير أو مسير على الأقل ثلاثة (03) وظائف يقوم بها:

❖ أن يكون خبيرا

❖ أن يكون شخصا استراتيجي التفكير

❖ أن يكون متحكما في الأفراد ومؤطرا لهم

ج- محددات نمط القيادة

❖ **شخصية القائد** : القائد هو ذاك الشخص الطموح ، الشجاع ، الواثق في نفسه وفي الآخرين ، الموضوعي ، الهادئ.

❖ **نمط الإدارة السائد:**

- فالقائد في العموم هو العضو الأكثر تمثيلاً لآراء و توجهات المجموعة.

- يتم تربيته بالنظر لنجاعته و مشاركته النشطة في أداء المهمة المسندة له.

- فنمط الإدارة من بين العناصر الأساسية لأداء المؤسسة ،

❖ **الموقف**: أن النمط الجيد ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي السائد في المؤسسة ويأخذ بالاهتمام العوامل الظرفية

الموقفية : (كالوقت،

❖ **مصالح المشرفين "الرؤساء"**: هنالك من الرؤساء والمشرفين من يركزون اهتماماتهم على المهام المراد إنجازها وهنالك من

المشرفين من يركزون اهتمامهم على الأفراد القائمين على هذه المهام.

❖ **العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين:**

❖ **الظروف الاجتماعية والثقافية:**

2- الحوافز

1- **تعريف الحوافز**: هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين من أجل إثارة رغباتهم وخلق دوافع لديهم من أجل عملهم وسعيهم للحصول عليها وذلك عن طريق تقديم مزيد من الجهد والعمل المنتجين ، والسلوك السليم وذلك لكي يشبعوا حاجاتهم التي يشعرون أنها تحتاج إلى إشباع.

فدور المسير القائد يتمثل في العمل على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع إنتاجيتهم عن طريق معرفة حاجاتهم "دوافع العمل" وأولويات إشباعها ، ووضع الأسس الكفيلة بإثارة هذه الدوافع "الحوافز" وذلك من خلال إشباع الحاجات عن طريق العمل.

ب- **أنواع الحوافز**:

- حسب **تطبيقها** : فردية، جماعية.

- حسب **شكلها** : مادية، معنوية.

- حسب **أثرها** : مباشرة، غير مباشرة.

- حسب **ردود الأفعال بشأنها** : الرغبة في المحافظة عليها كبيرة، الرغبة في استمرار الحصول عليها قليلة.

لهذا يجب على المسيرين تطبيق نظام سليم للحوافز يناسب المؤسسة، ومن شأنه أن يدفع العمال لبدل مزيد من الجهد ويدفع لمزيد من البدل والجهد ويخلق المنافسة بينهم.

الخاتمة: ان من خلال ادراج هاته البحوث مع تركيز على ملخصاتها لتكوين الطالب مدى أهمية فهم المصطلحات الاقتصادية و لم معلومات أكبر من خلال هاته البحوث وشرحها من طرف أستاذ المقياس من خلال البطاقة الفنية التي توضح برنامج المادة واجدول يشرح كيفية انجاز البحوث، استطاع الطلبة فهم محاور المقياس ومدى اهمته كمقياس قاعدي لسنوات المقبلة.