



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة أولى جذع مشترك

دروس على الخط أعمال موجهة

في مقياس مدخل إدارة الأعمال

من إعداد الدكتورة: محلوس زكية

السنة الجامعية 2022/2021

# المحاور

المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المحور الثالث: التخطيط الإداري

المحور الرابع: التنظيم الإداري

المحور الخامس: التوجيه الإداري

المحور السادس: الرقابة الإدارية

## المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

## مقدمة:

إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان وما زال مجالاً واسعاً للدراسات العلمية، الاقتصادية والابحاث النظرية الميدانية، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لاقتصاد أية دولة كما أنها تعبر عن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة في ما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة اخرى ..

## أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها المؤسسة الاقتصادية (بالإنجليزية Economic Corporation) هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني.

كما تُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

والمؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل. كما تُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات أو سلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ ممّا يساهم في تحقيق أرباح مالية.

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية تعريفاً شاملاً على أنها : المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الانتاج من لأجل إنتاج و تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط.

ثانياً: خصائص الاقتصادية: تتصف المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية، نذكر أهمها:

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة الحقوق والصلاحيات و من حيث واجباتها ومسؤولياتها ، اذ ان المؤسسة الاقتصادية شخص معنوي له حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي.
- 2- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء والاستمرار، الشيء الذي يستلزم حد أدنى من الأموال الخاصة و ظروف مواتية بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المتواجدة فيها.

4- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل، فعلى المؤسسة أن تضع أهدافا تسعى إلى تحقيقها، قد تكون أهداف تتعلق بكمية ونوعية الإنتاج أو بتحقيق أعمال معينة أو بزيادة حصتها السوقية إضافة إلى ما سبق يمكن النظر إلى خصائص المؤسسة الاقتصادية من حيث الشكل، نذكرها في مايلي:

- الشكل الاقتصادي: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية؛ عن طريق الحصول على القروض المالية؛ لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

- الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة. الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسماً خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

- الشكل الاجتماعي: هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعُمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية :

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها ولهذا تتداخل و تتشابك أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيص عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كمايلي:

• تحقيق الربح: إن استمرارية المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها و بالتالي توسيع نشاطها لصبود أمام المؤسسات الأخرى في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، لهذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الاقتصادي وبقائها.

• تحقيق متطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي و تغطية تكاليفها و عند القيام بعملية البيع فهي تغطي لطلبات المجتمع المتواجدة فيه ، سواء على المستوى المحلي ، الوطني ، الجهوي أو الدولي.

• عقلنة الانتاج : يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في مشاكل اقتصادية و مالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة أخرى.

2- الأهداف الاجتماعية: هي من بين الأهداف العامة للمؤسسة و التي تتمثل في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور : يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل في نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، ويعتبر حقا مضمونا قانونا وشرعا و عرفا ، اذ يعتبر العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة.

- تحسين مستوى معيشة العمال : ان التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية متطلباتهم المتزايدة باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة الى التطور الحضاري لهم والتي تغير أذواقهم وتحسنها ، الذي يكون بتحسين الانتاج وتوفير امكانيات مادية ومالية أكثر للعمال من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة : تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتوجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا ، الا أنها غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

3- الأهداف الثقافية والرياضية : في اطار ما تقدمه المؤسسة للعمال الجانب الترفيهي و التكويني أيضا:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية : تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل ترفيهية وثقافية التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه و بالتالي بتحسين نوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة العمال القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج وزيادة تعقيدها فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلاني ، كما أن عمالها القدامى قد يجدون

أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة الى إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الانتاج و التوزيع و التسيير.

- تحديد أوقات الرياضة : تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة عمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

رابعا : تصنيفات وأنواع المؤسسات الاقتصادية

### 1- تبعا الشكل القانوني

- مؤسسة فردية هي مؤسسات يملكها شخص واحد أو عائلته وهذا النوع يتصف بسهولة التنظيم وميزاتها أن صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- شركات اشخاص ، شركات التضامن.
- شركات الأموال ، شركات المساهمة في البنوك والمؤسسات القرض.

### 2- أشكال المؤسسات حسب طبيعة الملكية: تنقسم إلى:

- ✓ المؤسسات الخاصة.
- ✓ المؤسسة المختلطة.
- ✓ المؤسسات العامة.

### 3- أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي: تنقسم إلى :

- ✓ مؤسسات صناعية.
- ✓ مؤسسات فلاحية.
- ✓ مؤسسات مالية.
- ✓ مؤسسات خدماتية

### خامسا : المراحل المختلفة لدورة حياة المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية مثل أي كائن حي لها دورة حياة، تنمو أو تتوقف عند حد معين، تموت أو تعيش، تحرم وتمرض، تمر المؤسسات الاقتصادية بمراحل مختلفة خلال حياتها، أطلقت على هذه المراحل : دورة حياة المؤسسة. لقد قدمت عدة تقسيمات من قبل الباحثين للمراحل العمرية التي تمر بها المؤسسة إن دورة حياة المؤسسة هي مراحل متعاقبة للنمو الطبيعي للمؤسسة وتقدم حياتها ، كل قد تواجهها المؤسسة

خلالها، وسوف نعتد على تقسيمات دافت Daft ، التي كانت حصيلة المسح الدراسات السابقة في مجال دورة حياة المنظمات

1- ولادة المؤسسة:هي بداية إنشاء المؤسسة وصدور القرارات الخاصة بإعلان ظهورها في السوق، والإشهار عن مباشرتها عملياتها التي تحقق أهدافها وغاياتها. تتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة.

غالباً ما تتصف المؤسسات خلال هذه الفترة بصغر حجمها والتركيز على إنتاج عدد قليل من الخدمات.

قد يباشر المؤسسون غالبية أنشطة المؤسسة، و يندفع الجميع لترسيخ وجود المؤسسة في الاستخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية ( الرقابة المباشرة) كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة

2- مرحلة النمو:قد يباشر المؤسسون غالبية أنشطة المؤسسة، و يندفع الجميع لترسيخ وجود المؤسسة في

السوق. استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية ( الرقابة المباشرة) كما لا توجد إجراءات

رسمية للرقابة.في هذه المرحلة تتبلور رسالة المؤسسة في أذهان أعضاءها، والبدء في وضع أهداف طويلة

الأجل، مع اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي ، خلال هذه المرحلة تشهد المؤسسة نمو

متسارع في حجم الإنتاج والمبيعات .

و تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، تتميز بوجود علامة تجارية، زيادة

الطلب عن المنتجات ، القدرة على التحكم في التكاليف، العمل من اجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة

الأجل. في هذه المرحلة تتبلور أقسام المؤسسة وتخصصاتها، ويزداد عدد العاملين فيها، وفي ضوء هذا التوسع

الحاصل تميل الادارة العليا الى اللامركزية ، وتعمل على تحويل الصلاحيات المناسبة لإدارة النشاط. الهيكل

فيها إلى العلاقات غير الرسمية، وتقدم نظم الرقابة والحوافز فيها، ويتمثل هدف المؤسسة في هذه النمو .

### 3- مرحلة النضج:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة كبيرة، ونظامها يميل إلى التركيبة الميكانيكية، ويعمل في بيئة مستقرة،

وقادرة على استقرار منافسيها المرحلة تتبلور رسالة ، يتزايد حجم المؤسسة، واتساع حصتها في السوق الذي

تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة.

تتميز هذه المرحلة عن باقي المراحل بقدرة المؤسسة على المنافسة والتحكم في الأسعار، توسع المؤسسة

يقودها للبحث عن أسواق جديدة و العمل على تطوير الإنتاج، حسن العلاقة مع العملاء، الذي يعزز ولاءهم

للعلاقة التجارية، قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات و تحقيقها للسمعة الجيدة. تعتمد نظم الرقابة على

اعتبارات رسمية و غير شخصية، كما يتمثل هدف المؤسسة خلال هذه المرحلة في الاستقرار الداخلي

والتوسع الخارجي.

### 4- مرحلة التدهور والتراجع:

تعتبر هذه المرحلة من الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة، تشكل بداية النهاية، و آخر حلقة في حياة المؤسسة ونشاطها الحالي. و يتضح خلال الانخفاض الكبير في رقم الأعمال و فقدان التدريجي للحصص السوقية، مما يدفع المسؤولين إلى التفكير في تصميم جديد للمنتج، حيث تنتهي هذه المرحلة بعمليات التنازل عن الاستثمارات وتسريح جزء من العمال .

وبالتالي ما يميز هذه المرحلة البحث عن تخفيض عدد العمال و التكاليف، التخلص من بعض الأنشطة المكلفة، التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية وهذا لتوفير السيولة. إن نهاية المؤسسة ليس بالضرورة مؤشر على فشلها ، فقد تكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

#### خاتمة:

تناولنا من خلال موضوع ماهية المؤسسة الاقتصادية تمكنا من الوصول الى ان المؤسسة الاقتصادية قد شغلت حيزا معتبرا في كتابات واعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايدلوجية وهذا باعتبارها النواة الاساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة في احداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خليه انتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، اضافة الى ذلك تعتبر موجود وظيفي لتعبير عن القدرات الفكرية و التصورية و الإبداعية في ميدان انتاج السلع وتقديم الخدمات، وانطلاق مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية، بالكائن الحي، كونها تمثل اطار منظما لالتقاء والتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دوراتها الى منطقتي التأثير والتأثر اي على نظام علاقات تكيف والاندماج مع محيطها في ما يخص تحديد الأهداف وتحديد الموارد لتنفيذها.... الخ، والهدف الاساسي من وجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو ولتجسيد كل ذلك لابد من ايجاد قالب تنظيم يضمن التوزيع المتناسق بين الادوار والوظائف داخل المؤسسة بصفه تكاملية وتأزرية سلام وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة والرشاد ، وعليه ستكون المواضيع القادمة تركز على وظائف المؤسسة الاقتصادية و وظائف الادارة .



## المحور الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

## مقدمة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تمارس المؤسسة الاقتصادية في حياتها اليومية وواقعها المعاش وظائف عديدة تسمى من خلالها إلى تحقيق اهدافها التي وجدت عليها، فما هي هذه الوظائف؟ وما أهميتها؟ وما علاقتها ببعضها؟

## أولاً: مفهوم الوظيفة في مؤسسة اقتصادية

والوظيفة هي مجموع ما يكلف به من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة له في منصبه بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار تشكيل الهيكل البشري للمؤسسة وعليه فإن الوظيفة في هذا المعنى تحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية وبارتباط مع استراتيجية المؤسسة التي تحدد نوع التنظيم والمناصب والأفراد وغيرها.

و تمارس المؤسسة نشاطها وتحقق عبرها اهدافها وتتعامل وفقها مع مكونات محيطها وهي تعمل جاهدة كتطويرها وترقيتها لكي يتضمن البقاء والاستمرار والارتقاء ومن بين الأهداف التي تحققها المؤسسة من خلال الوظائف التي تمارسها خاصة على المستوى الكلي نذكر منها:

- إنتاج سلعة معتدلة
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين
- رفع مستوى المعيشة
- امتصاص الفائض من العمالة.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني

## ثانياً: الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من الوظائف للمؤسسة الاقتصادية وتختلف تقسيماتها ووفق رؤية كل الباحث وسوف نركز على الوظائف الأساسية الستة التالية:

- 1-وظيفة التموينية
- 2- الوظيفة الانتاجية
- 3-+الوظيفة التسويقية

- 4- الوظيفة المالية

- 5- وظيفة الموارد البشرية

- 6- وظيفة البحث والتطوير

1- الوظيفة التموينية

1-1- مفهوم الوظيفة التموينية : تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها ، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة،

وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.

- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

- وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.

- إن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين،

الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

2- الوظائف الأساسية لإدارة التموين:

- تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتوجات المتواجدة في السوق.

- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتموين بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة.

- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

- إدارة المخزون.

- تحديد الحاجات اللازمة.

- المراقبة.

2- الوظيفة الإنتاجية :

1-2- مفهوم الوظيفة الإنتاجية :

تعرف الوظيفة الإنتاجية بأنها عبارة عن العملية التي يتم من خلالها مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات اقتصاديه من اجل تحقيق ثروه المجتمع. وكما تعرف أيضا لك العملية التي يتم من خلالها حشد الجهود نحو تصنيع منتج معين ضمن مواصفات محدّدة وجودة مناسبة وسعر منافس في فترة زمنية محددة f طريق مزج لعوامل الانتاج والمتمثلة في العمل ورأس المال والأرض والتنظيم .

والوظيفة الإنتاجية هي عبارة عن عملية تقنية (Processustehnologique) تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

فأما المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة و الإطارات. كما أن شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها ، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتجاتها. بعد صياغة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها ، يتم تصنيعه ثم بيعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

5- أهداف وظيفة الإنتاج :إن إنتاج سلع وخدمات تستجيب لاحتياجات الزبائن هي وظيفة المؤسسة الأساسية،

ويتطلب ذلك تحديد أهداف نظام الإنتاج في المؤسسة، ويتم ذلك بتأمين خمسة أهداف:

1.2-حجم الإنتاج :المتعلق بالكمية المنتجة و الاستراتيجية المتبناة:الحجم أو التمييز، مع تكييف قدرات

الإنتاج مع حجم المبيعات.

2.2-أجال الإنتاج :احترام آجال الإنتاج المحددة ومطابقتها مع مستويات الطلب مع تفادي المخزونات

المعتبرة للمنتجات النهائية.

3.2- الجودة :تقديم المؤسسة لمنتجات تستجيب لمعايير الجودة.

4.2- التكلفة: تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تخصيص الموارد (الاستخدام الأمثل للموارد) وتحسين الإنتاجية مع ضمان مستوى الجودة المرغوبة.

## 5.2- المرونة

### 3- الوظيفة التسويقية

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات للمستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار. يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم ، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك. التسويق (بالانجليزية (MARKETING هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (MERCATUS) والذي يعني السوق.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق. منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية ، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية...إلخ. التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

## 4- الوظيفة المالية

### 1-4 تعريف الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المتنوعة وتعريف الوظيفة المالية يطرح مشاكل عديدة تبرز على المستوى النظرياً أكثر ما تبرز على المستوى التطبيقي لتسيير المنظمات، وفيما يلي أهم التعاريف التي قدمت للوظيفة المالية، فالوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال وحسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية وتعرف أيضاً بأنها مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية. فالوظيفة المالية التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال ، وهي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار أو إجراء مالي

يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه

2-4- أهمية الوظيفة المالية: تكمن أهمية الوظيفة المالية فيما يلي:

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

- لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها؛

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

- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات ، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه

الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية؛

- بحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

5- وظيفة الموارد البشرية :

1.5. تعريف وظيفة الموارد البشرية

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة التي تتكون من الأنشطة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للأفراد وفرق العمل في المؤسسات، وهي جزء من الإدارة العامة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق أنشطة عملية تخص كل من التصميم التخطيط والتنسيق وتتلحق هذه الأنشطة بإدارة التدفقات والهياكل الخاصة بالعمل والأجور ومشاركة الأفراد إضافة إلى تحسين المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية وكذا الأداء الفني والاقتصادي ، كما تهدف أيضا إلى بناء وتطوير القدرات بشرية قادرة على الإنتاج الإثراء والتكيف مع مختلف التغييرات التي تمس المؤسسة .

2.5. أهمية وظيفة الموارد البشرية: تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد

البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

-التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات .

### 3.5 وظائف إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الوظائف أو الأعمال.
- -التوظيف.
- تقييم أداء العاملين.
- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة.
- تدريب الموارد البشرية.
- تخطيط التطور الوظيفي.
- تحديد تعويضات العاملين.

### 6- وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة

- أصبح للتقدم التكنولوجي وزن ثقيل في المنافسة العالمية، ذلك أن الابتكار - أي صنع وتوزيع منتجات وأساليب جديدة أو تحسين المتواجدة من قبل- يعتبر مصدر للربح ولنمو المؤسسة. إن الوصول إلى التكنولوجيا و الابتكار يستلزم صياغة استراتيجية تكنولوجية وتنفيذ أنشطة البحث و التطوير.

### 1- مفهوم وظيفة البحث و التطوير:

- تمثل أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة التي تساعد على تطويرها من خلال اعتماد الوسائل و الأساليب العلمية. حيث تهتم وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقا، و كذلك تطوير وإيجاد وسائل و أساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم و قواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة و تنافسيتها. وتتضمن وظيفة البحث و التطوير تحقيق مايلي:
- تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير المنتجات ووسائل الإنتاج.
  - توفير قاعدة عملية لتطوير الإنتاج و أساليبه المستقبلية.
  - مواكبة وقيادة حركة التطوير العلمي و التكنولوجي و الأدائي في المؤسسة.
  - تطوير أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسة بما يرفع من كفاءتها و فعاليتها. - تطوير وظائف و أنشطة المؤسسة بما يحقق أهدافها بشكل مستمر.
  - دراسة السوق و المستهلكين بما ينعكس على عمليات المؤسسة من ناحية الإنتاج و الأداء.

- دراسة الأوضاع البيئية المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة من خلال تحديد اتجاهات الاستفادة منها للمؤسسة.

2- مجالات النشاط: تشكل البحث و التطوير مرحلتين مهمتين في مسار يبدأ بخلق المعرفة إلى توزيع سلع و خدمات تستخدم هذه المعرفة.

1.2. البحث :

✓ البحث الأساسي *recherche fondamentale* يستهدف تطوير المعرفة العلمية، دون البحث عن تطبيقات علمية. موضوعه تحليل الظواهر مهما كانت من أجل تحديد القوانين العامة لظاهرة معينة. هذا النوع من البحث يتميز بطابعه العلمي البحث، ويمكن بلوغه من خلال الاكتشافات *découvertes* ✓ البحث التطبيقي *recherche appliquée*: يستهدف التمييز بين التطبيقات المحتملة لنتائج البحث الأساسي، من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق الهدف المحدد وهذا مجال الاختراع. *invention*.

2.2. البحث - التطوير (دراسة - تطوير): وهي الممر من المخبر إلى المصنع، انطلاقاً من الاستخدام النظامي لنتائج البحث التطبيقي فإن التطوير يهدف إلى الابتكار: خلق و إنشاء معدات، منتجات، أنظمة وعمليات جديدة، أو تحسين الموجودة سابقاً.

أهمية البحث والتطوير في المؤسسة: يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي:

- حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
  - تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
  - مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية.
  - تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء و رفع المنتجات و زيادة المعارف العلمية؛
  - تنوع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق ، أكفأ و أرخص.
- خاتمة:

للمؤسسة دورها المهم في الاقتصاد الوطني، أو حتى العالمي خصوصاً مع التطورات المختلفة مثل سعيها لدخول اقتصاد السوق و بروز ظاهرة العولمة. فقد زادت أهمية وظائف المؤسسة وأصبحت تتطلب اهتماماً ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية في ظل الأوضاع الجديدة والاهتمام بجميع الوظائف الخاصة بالمؤسسة، لأن النجاح الحقيقي للمؤسسة يتوقف على التكامل بين جميع الوظائف والنشاطات المختلفة للمؤسسة.

## المحور الثالث: التخطيط الإداري

مقدمة:

مع التطور الاقتصادي في العصر الحديث وما شهدته المؤسسات اذ تعددت أهدافها وطريقة عملها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أصبح من الضروري قراءة المستقبل سواء كان على المدى القريب أو البعيد حيث لجأت المؤسسات إلى التخطيط وهو عنصر مهم

أولاً: ماهية التخطيط الإداري

1- مفهوم التخطيط وأنواعه

1-1- تعريف التخطيط:

ينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد لهذا المستقبل والتخطيط عمليه ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الخصائص والمعلومات عن موقف معين ومن ثم يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل؟ وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما هي المواد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تتضمن تحديد الأهداف و وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات و الاجراءات والقواعد ثم اعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

وهناك الكثير من التعريفات حيث يعرف: بأنه عملية وضع القرارات بشأن المستقبل و التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله. وأيضا هو لأنه التنبؤ بالمستقبل وهو عملية وضع أهداف المؤسسة مع الوسائل الضرورية للوصول اليها.

و عملية التخطيط في مجال العمل الإداري تهدف الى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة منظمه العمل ووضع استراتيجيات التعامل معها
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة العمل
- توجيه الموارد الامكانيات في الاستخدامات الاقتصادية
- توجيه الجهود البحثية لتطوير اداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.



## 2-1- أهمية التخطيط للمؤسسة: يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- يحدد ويوضح اهداف المؤسسة لكل العاملين فيها
- يجنب المؤسسة من الوقوع في المفاجأة او الامور الغير متوقعه
- يساعد المؤسسة على استخدام الامثل للموارد
- يقلل من اتخاذ القرارات العشوائية والشخصية

## 3-1- أهداف التخطيط: وتتمثل في ما يلي:

- يحدد ويوضح اهداف المنظمة
- يوفر الامن النفسي للعمال
- يقلل من مخاطر المستقبل
- يضمن الاستخدام الامثل للموارد

## 3- اسباب فشل التخطيط:

- قلة المعلومات التي تبني عليها الخطط.
- عدم مشاركة مختلف المستويات الإدارية لعملية التخطيط.
- استحالة السيطرة على الاحداث المستقبلية.
- الفهم الخاطئ لخطوات التخطيط المختلفة.

## ثانيا: أنواع التخطيط ومراحله

### 1-1- أنواع التخطيط في المؤسسة حسب المستويات الادارية

✓ التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي له أثر هام ونوعي على المؤسسة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد، كالتخطيط لانتشار المؤسسة أفقيا بفتحها فروع جديدة أو عموديا بالإضافة خطوط انتاجية جديدة أو لمواجهة منافس الشركات الاخرى والوقوف والثبات في السوق - التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الذي يركز على نوعية وإدارة وحدات أعمال والتي قد تتمثل في شكل خطوة للإنتاج الدخول للأسواق المختلفة أو الاستثمارات الرئيسية للمؤسسة.

✓ **التخطيط الوظيفي:** ويسمى أيضا بالتكتيكي يشير هذا التخطيط الى التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض التدعيم التخطيط الاستراتيجي الكلي لوحداث اعمال تظهر الحاجة الى خطط استراتيجية مساعدة في مجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاجية والتسويقية و التمويل و الموارد البشرية... الخ سبيل المثال تتكون استراتيجية الوظيفية في مجال التسويق خطة بغرض انجاز أهداف متعلقة بالبيع أو كيفية الحصول على التمويل لشراء مواد أولية مثلا...

✓ **التخطيط التشغيلي:** هو ذلك التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الادارات والاقسام والفروع الجغرافية ويهتم بقضايا لها علاقة بعمليات اليومية والأسبوعية والشهرية وبالرغم من تركيزها على قضيه تشغيليه سريعة الا انها تستند على انواع التخطيط الاستراتيجي الاعلى.

## 1-2- مراحل التخطيط الاستراتيجي

### ✓ مراحل التخطيط الاستراتيجي

**المرحلة الأولى:** مرحله اعداد وبناء الاستراتيجيات: هي تعتبر المركز الاول في عمليه التخطيط الاستراتيجي وهي اهم واصعب تلك المراحل وتشمل ما يلي

- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحديد الغاية والأهداف للمؤسسة.
- وضع وتحديد سياسات وبرامج الاجراءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية

**المرحلة الثانية:** تنفيذ الاستراتيجية: وهذه المرحلة هي من اهم المراحل وتوضح مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لذلك لابد من اتباع الخطوات والعوامل التالية :

الخطوات:

- تحديد المشروعات المختلفة والمقترحة.
- تحديد الميزانيات اللازمة.
- تحديد الاجراءات التي يجب اتخاذها.
- الهيكل التنظيمي اللازم للخطة الاستراتيجية.

- البنية التنظيمية الداعمة للاستراتيجيات.
- النظم الإدارية الداعمة للاستراتيجيات.

المرحلة الثالثة: تقويم ومراقبه تنفيذ الاستراتيجيات :وهي المرحلة الاخيرة وايضا مهمه للغاية وهي متابعه تقويم الموقف البشري والمؤسسي والاستفادة من التغذية العكسية وتقويم اي خلل او اعوجاج فيحصل اثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

وتنطبق الخطوات على الأنواع- التقسيمات- الأخرى للتخطيط لكل من التخطيط التشغيلي والتخطيط التكتيكي إلا أن الاختلاف يكمن في أن التخطيط الاستراتيجي طويل المدى أما التخطيط التشغيلي قصير المدى والتكتيكي متوسط المدى وهي احدى أنواع التخطيط حسب المدى الزمني ، اصف إلى ذلك فهناك من يقسم التخطيط حسب وظائف المؤسسة فنجد تخطيط الانتاج . تخطيط التسويق ، التخطيط المالي ... وغيرها وعليه فان التخطيط كعملية اساسية ينطوي على مجموعة مترابطة من مراحل فهي لتختلف في ظاهرها عن الخطوات السابقة المذكورة في أنواع التخطيط الاستراتيجي ، إلا أن التطبيق العملي لكل نوع يختلف سواء من حيث المستوى أو من حيث الزمن ، ويمكننا تلخيصها في ما يلي:

- وضع الأهداف وتحديدها.
- وضع الفروض التخطيطية.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط
- تحديد البدائل وتقييمها.
- اختيار الخطة المقترحة.
- تنفيذ الخطة ومتابعتها.

الخاتمة:

وختاماً يُمكن القول أن التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية للجهات الإدارية واهمها فهو أساس العمل الإداري والمؤسسي والفردي أيضاً، ويتم تحديد أهداف المنظمة المستقبلية والوسائل المطلوبة بتحديدها مع وضع عدة بدائل لاختيار المسار الأفضل لتحقيق هذه الأهداف من خلال عملية التخطيط.

كما يستهدف التخطيط التنبؤ بالأخطار والتحديات المستقبلية التي قد تواجهها المؤسسة، مع وضع الخيارات الأمثل للتعامل معها وكيفية تجنب مخاطرها قدر الإمكان، بل منع حدوثها مستقبلياً مرة أخرى..

## المحور الرابع : التنظيم الاداري

مقدمة:

يعتبر التنظيم سر النجاح لمنظمات الأعمال فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية ، حيث أنه يعتبر عنصراً مهماً من عناصر الاداء الاداري . يمكن تحديد اتجاه للتنظيم بكونه إطاراً عاماً للأهداف حيث أن التنظيم يمثل الوظيفة الإدارية الثانية ، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختبار الأنشطة المناسبة ، فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والاختصاصات

أولاً: ماهية التنظيم الاداري

1- مفهوم التنظيم الاداري

التنظيم وظيفية في العملية الإدارية يشتمل على مجموعة من الأنشطة و عمليات تمارس من طرف المدير تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

أعطيت للتنظيم عدة تعاريف نذكر من بينها ما يلي :

\*تعريف هنري فايول: هو وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المسير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها قصد تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل التكاليف.

\* يعرفها الدكتور عبد الفتاح علاء أنها: " تحديد العلاقات البشرية المتشابكة للوصول الى او غرض معين

\* ويعرفها الدكتور الشنواني علاء: أنها عملية تحديد الأوجه النشاطات المختلفة التي بتطلبها تحقيق اهداف المشروع الله تجميع أوجه النشاط على شكل ادارات وتحديد الروابط بين الادارات المختلفة و السلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل اداره

\* وكتعريف شامل للتنظيم فهو: عملية ترتيب الطاقات الإنسانية والمادية لتسهيل تنفيذ الأعمال بهدف الوصول الى الغايات وذلك بتحديد المهام الضرورية وإسنادها الى الأفراد القادرين بجهودهم على تحقيق هدف مشترك.

## 2- أهمية التنظيم الإداري:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي (Carnegie) خذ كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واطرك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً". كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب: بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

كما أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للأثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم و في مجال المؤسسات فنجد أهميته تظهر من خلال فوائده الكثيرة والتي أهمها:

- تحقيق وفرة الاقتصادية للمؤسسات باستخدام الطاقات البشرية والامكانيات المادية المتوفرة
- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموع الافراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية وتعظيم الاستفادة نتائج بين افراد مجموعته العمل
- تصنيف العمل وتوزيعه بحسب اهمية نشاطاته واهدافه
- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية دون مبالغة وبحسب اهمية الادوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها
- القضاء على الازدواجية وتضارب في العمل من خلال تجزئه الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات.
- نقل القرارات الى جميع أفراد المؤسسة عن طريق خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- تسيير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الاشراف والرقابة.
- تحقيق الرقابة الذاتية، فتحديد الأدوار يعني بدرجة ما تحديد السلوك والأداء المقبول، وهذا يعمل على زيادة
- تحقيق تنافسية عالية للمؤسسة، كونه يساعد على رفع إمكانياتها في تقديم السلع والخدمات التي ترضي المستهلك، كما يساعد على تحسين مهارات المديرين والعمال في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدي

إلى تحقيق العوامل الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة ، قيادة التكلفة، التميز في المنتجات، الاستجابة  
لحاجة العميل، الكفاءة.

- توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم، يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم  
المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية؛
- تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة.

و كما تكمن أهمية التنظيم أيضا فيما يلي :

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي الى قمته.
- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة الى القاعدة.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحفزهم.

### 3- أهداف وظيفة التنظيم الإداري

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة ؛
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم؛
- تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج

المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك

### 4- مبادئ التنظيم الإداري.

1. مبدأ تقسيم العمل
2. مبدأ السلطة والمسؤولية.

3. مبدأ الانضباط
4. مبدأ وحدة الأمر
5. مبدأ وحدة التوجيه
6. مبدأ اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
7. مبدأ تعويض ومكافأة الموظفين.
8. مبدأ تدرج السلطة .
9. تنمية روح الجماعة .
10. مبدأ وحدة التوجيه.
11. مبدأ المبادرة.
12. استقرار الموظفين.
13. العدالة والمساواة.
14. روح التعاون.

#### 5- خصائص التنظيم الإداري الفعال

أصبح من المتعارف عليه أن أحد التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يتمثل في قدرتهم على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و يؤدون واجباتهم باستمتاع، و يحفزهم للإبداع والابتكار الذي يحقق للمؤسسة التجديد و النمو المستمر. و تؤكد الشواهد و الحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد و الإمكانيات أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى ملائمة التنظيم الإداري ووجود الممارسات الإدارية فيها، مما جعل معظم الممارسين و المختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري و سوء ممارسة وظائف الإدارة

ويمكن ذكر عدد من خصائص التنظيم الجيد نذكر منها:

- استيعاب مضامين نظريات مفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة و خاصه ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري العلاقات الإنسانية و الاهتمام ببيئة العمل الداخلية و الخارجية.
- تحقيق التمييز من خلال وضع التكلفة دائما تحت السيطرة بصفة مستمرة
- خلق مناخ عمل صحي

• الاتصال الفعال

ثانيا : أنواع التنظيم الاداري

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي، والتنظيم غير رسمي سنتطرق لهما في ما يلي من التفصيل

1- التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين هدف تنفيذ سياسات المؤسسة. يعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

التنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيم في قمة الهيكل التنظيمي.

كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط..، فالتنظيم الرسمي الجانب الذي يدرس العملية التنظيمية بصورة رسمية هو معرفة حدود نطاق السلطة وحدود المسؤولية .

2- التنظيم غير الرسمي:

يعرف Crener.M التنظيم غير الرسمي على انه : " ذلك التصرف العفوي غير المتبني من طرف المؤسسة.

ويعرفه Bernard.c على أنه : " كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد

سبب لتجميلها "

و منه يمكن القول بان التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ، و نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال والمؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة. وعليه فالتنظيم غير الرسمي: هو الجانب الذي لا يخضع أبدا للقوانين الرسمية التي يخضع لها التنظيم الرسمي.



## 1.2 - خصائص التنظيم غير الرسمي:

- قد نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي، كما أنه قد يسبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي.
- التنظيمات غير الرسمية محدود العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة
- يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة الاتصال ومراكز معلومات خاصة به لا علاقه لها بأنظمة الاتصال الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي غير مستقر ويتغير بصفه مستمرة لاعتماده العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الافراد .

## 2.2 - انواع التنظيم غير الرسمي

إن نوع التنظيم غير الرسمي يتحدد وفقا لمصدر هذا التنظيم، و يمكن ايجاز هذه المصادر في ثلاثة وهي :  
الصلة الشخصية، الصلة الوظيفية، مركز النفوذ، وهناك عدة أسباب تدفع الأفراد لتشكيل هذه التنظيمات غير الرسمية، ومنها:

- تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال
  - ضعف كيان التنظيم الرسمي..
  - سوء معاملة الرئيس لمؤوسيه وعدم قدرته على توجيههم.
  - عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل.
- وبهذا فان عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضربا منضروب الاسراف والمغالطة ويشكل خطورة على المؤسسة .

### ثالثا : الهيكل التنظيمي

#### 1-تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عن تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمؤوسين للعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

تعريف Henry Mintzberg الذي يرى بأنه: "مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة، ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام".

ويعرفه قاموس أو كسفورد بأنه: "نمط من التنسيق والرقابة وتدفق العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المؤسسة ببعضها البعض".

و على العموم يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه: الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام و داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات، ونوع هذه العلاقات بما يساهم في تحقيق الأهداف.

2- خصائص الهيكل التنظيمي: يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بعدة خصائص أساسية مثل : خاصية التوازن ، خاصية التعديل ، خاصية المرونة.

### 3- أنواع الهياكل التنظيمية

1-3. الهياكل التنظيمية الرسمية : هي التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي لمنظمة والذي تتعدد فيه الأعمال والأنشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

2.3. الهياكل التنظيمية غير الرسمية: هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية منشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل لطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

4- نماذج الهيكل التنظيمي مراحل تصميميه والعوامل المؤثر فيه.

### 1-4 نماذج الهيكل التنظيمي

✓ الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : يتألف من ثلاث أنواع رئيسية : الهيكل التنفيذي ، الهيكل الوظيفي ، الهيكل الاستشاري.

✓ الهيكل التنظيمي العضوي

✓ الهيكل التنظيمي الشبكي

✓ الهيكل التنظيمي للفرق

### 2.4 مراحل تصميم الهياكل التنظيمية

1. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل واضح.

2. تصنيف النشاطات الى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية .

3. تقسيم النشاطات المختلفة.

4. اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة .

3.4.العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

- حجم المنظمة . - دورة حياة المنظمة . - الموقع الجغرافي للمنظمة .

- درجة التخصص - القدرات البشرية المطلوبة .

خاتمة

إن عملية التنظيم التي ترتبط بجزء من الأعمال الإدارية مع التخطيط وغيرها حيث أنها ترتبط بعدة جوانب في إدارة المؤسسة وتسييرها ويوجد ارتباط وثيق بين التنظيم و الإتصال وحركة المعلومات فيها وهذا ما يجعل التنظيم في المؤسسة والهيكل التنظيمي ذا أهمية بالغة .

## المحور الخامس : التوجيه الاداري

## مقدمة

يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة وهي عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على كل من المدى القريب والبعيد . كما ينظر اليها على انها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في اوامر وتعليمات سواء كانت هذه الاوامر وتلك التعليمات عامه او خاصه.

## أولاً: ماهية التوجيه الاداري

## 1- مفهوم التوجيه الاداري

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وبواسطة يمكن تعريف التوجيه بانه عملية تأثير على سلوك الافراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لان حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الاخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات واشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها ابلاغ الافراد بما يجب عمله ومعرفة او التأكد من ان كل فرد يبذل قصار جهده في انجاز العمل المناط به.

وعليه للتوجيه عدة خصائص نوجزها في :

- 1- وظيفه التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة
- 2- وظيفه التوجيه تعتبر الوسيلة لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- 3- يمارس وظيفه التوجيه بفاعليه اكثر عملية في عمليات القيادة والحفر الانساني والالتزامات.
- 4- تمكين اهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم للطبيعة السلوك الانساني والتوجيه لتحقيق اهداف المؤسسة.

## 2- أهمية التوجيه

يستخدم التوجيه اهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن او سوء اداء العملية الإدارية كلها وبعد ان يتم تحديد الاهداف وتوزع الواجبات يوضع الفرض المناسب في المكان المناسب فلا بد من اعلام الافراد وارشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الاهداف وهذه هي وظيفه التوجيه تمت العملية الإدارية واكتملت بدقه فان

المسؤولية التوجيهية تصبح سهله ميسره واما اذا اختلفت هذه العملية في احدى مراحلها او لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد ان ينعكس هذا الاختلال في وظيفته التوجيهية فمثلا اذا لم توزع الواجبات على الافراد والاقسام والادارات لكي تساهم تساهم في تحقيق الاهداف والخطط وسوف يؤدي ذلك الى ضعف الالتزام اتجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكونه الكفاءات المؤهلة المناسبة معه واجباتهم فان الامل يصبح ضعيف في تحقيق فعالية الاداء وبالتالي تتأثر وظيفته التوجيهية

ولذلك تبرز اهمية التوجيه الإداري في أنه يحقق فوائد متعددة منها:

- 1- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من امكانيات شخصية وفنية
  - 2- يوفر اتصالا بالمرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم .
  - 3- يتيح الفرصة المرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم
  - 4- يستخدم للتهوض سريعا للمستخدمين
  - 5- ارشاد الرؤساء أثناء تنفيذهم للأعمال ضمان لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة.
  - 6- يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.
- 3-الأسس العامة للتوجيه: من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الاداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الاخرى تكمن بعض الافكار التي تمثل اساس جيد الممارسة وظيفته التوجيهية على النحو ومن بين هذه الاسس ما يلي:
- ✓ ضرورة تحديد الهدف حيث يمثل الهدف المحوري الاساسي للتوجيه باي نشاط داخل المنظمة اي ان الاساس التوجيهية الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها وفيها صدد تصدر الإشارة الى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين الاهداف المنظمة ذاتها.
  - ✓ وحده التوجيهية ووحده الامر اساس لتجنب التعارض الاوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد او كمجموعات.
  - ✓ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة اي عمل جماعي ناجح.
  - ✓ العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة اي حاله من حالات التمييز في منح الثواب او التوقيع العقاب على سس موضوعية.
  - ✓ تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيله النظام الثقة بين الرئيس والمرؤوس من الناحية وكذلك تنميته روح الولاء والاحساس بالمسؤولية من ناحيه اخرى

## ثانيا: أدوات التوجيه الاداري

## 1- القيادة الادارية :

## ✓ مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموارنة دوافعهم و رغبتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك الا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات و قدرات ، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة.

ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون انه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فان القائد الإداري يستمد القائد قوته وسلطته من السلطة الرسمية (سلطة المنصب) أو لا، وهذا يتطلب منه الماما بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعده في انقياد أفراد الجماعة له طواعية. وقد حاول الكثير من الباحثين إعطاء تعريف للقيادة الإدارية، نورد أهمها فيما يلي :

حيث يعرفها هنت لارسون (HUNHT LARSON) القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف و التعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المشروعة . ويعرفها نورتهوس (NORTHOUSE)) على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات و المهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل .

كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال على نشاط العاملين في التنظيم و توجيهه نحو الأهداف المرجوة ، و تتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية :حث الموظفين على الإبداع و الابتكار لتحقيق الأهداف المرجوة المبتغاة و تشجيع على التفكير في المستقبل ، وحل منازعاتهم و خلافاتهم و تفويض الصلاحيات ، و توزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم ، و محاسبتهم على النتائج .

كما يعرفها روبرت بليك وجين موتن على أنها " النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية و الرضا " .

## 2- أساليب القيادة الإدارية

لقد أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية و المواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات و المهارات التي يتميز بها القائد:

## 1-2. من حيث سلطة القيادة:

حيث يرى كل من "محمد حسن الشماع" و "خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة الى نوعين:

✓ القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد اذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم من هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد تقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية و الاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

✓ القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم و عليهم كمرؤوسين و تلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. 2-2. من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبييت (Ronald Lippi)) ووالف وايت (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد و الجماعة، واثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة، و يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

1-1: القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحما بعض المشكلات و اتخاذ القرارات، والقائد لا يميل الى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى الى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم .

### 2- القيادة الأوتوقراطية:(الدكتاتورية):

ركزت النظرية الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده ،لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقيق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، و حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق مفهوم المدير الأوتوقراطي ،فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية ( X ) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل واذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة و معايير الأداء و القواعد و يحدد المدير الأهداف الواجب انجازها. وفيها تتركز السلطة بين القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد وسياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، كل شيء تحت إشرافه يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه في ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي الى تعطيل قدرة العاملين على الخلق و الإبداع و الابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية ، ان هذا الأسلوب يزرع الخوف في نفوس المرؤوسين ، ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا.

### 3- القيادة الحرة:

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات و لا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة و القرارات المتعلقة بانجاز هذه الأهداف ، كما ينحصر الاتصال بين القائد و الأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهما للجماعة. و لا يميل الأعضاء الى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا. أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل اذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته و يمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه ، فبل يشترك في المناقشات و لا في اتخاذ القرارات و لا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد الا متى طلبوا منه ذلك ، و في أغلب الأحوال لا يكون الوصول الى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادته، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.

### 2- التحفيز الاداري

✓ مفهوم التحفيز في المؤسسة



تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المدربين فهم معنى وطبيعة التحفيز في مؤسستهم. فيعرف التحفيز بأنه مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء، حيث يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. فالتحفيز يشمل كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها. فالتحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل، وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناءً على ما تقدمنا من جد، أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هي التي تحدد:

- درجة رضا الفرد عن عمله،
- استقرار الفرد في المؤسسة،
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته،
- كفاءة الأداء التنظيمي.

✓ عناصر التحفيز:

✓ القدرة: وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص في تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.

✓ الرغبة وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيمهم لأهداف المؤسسة، لذلك المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال، من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.

✓ الجهد وهو من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية. الثقة لابد من زرع الثقة لدى العاملين حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء رأيهم ومناقشتهم في اتخاذ القرارات المهمة.

✓ أنواع التحفيز في المؤسسة:

و تصنف اساليب تحفيز العاملين على اساس نوعها ، اثرها ، هدفها كما يلي:

الحوافز وفقا للنوع

✓ الحوافز المادية: وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية او المالية او الاقتصادية، ومماثلة هذه الحوافز، الراتب، المكافآت لنقدية التشجيعية، العلاوات المالية، المشاركة في الأرباح.. الخ

✓ الحوافز المعنوية: هي تلك الأساليب غير المادية التي تفيد في تنشيط الاحترام والتقدير وتحقيق الذات للعمل، تقديم شهادات التقدير للعاملين المتميزين، المشاركة في القرارات الصادرة من مدراء المؤسسة، تقديم الشكر والثناء للعاملين.... الخ

✓ الحوافز وفقاً للأثر:

✓ الحوافز الإيجابية: وهي نوعية وكمية الحوافز التي تعكس تقديم مزايا مختلفة للعاملين اذا ما نفذوا الأعمال المطلوبة منهم بجدارة ومنحهم قيمة ملموسة او غير ملموسة، وغالباً ما تكون الحوافز الإيجابية إما حوافز مادية أو معنوية .

✓ الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية للتأثير في سلوك العاملين من خلال استخدام أساليب العقاب والتهديد والردع والتخويف، أي استخدام أسلوب العمل التأديبي والانضباط الوظيفي الذي يتمثل في فرض جزاءات مادية ومعنوية مثل الخصم من الراتب أو قطع العلاوة السنوية، أو الحرمان من الترقية وما إلى ذلك.

✓ الحوافز وفقاً للهدف:

✓ حوافز الاستمرار على الأداء العادي: وهي الحوافز التي يستخدمها المدراء لرفع مستويات الأداء المتواضع الذي يؤديه بعض العاملين العاديين، والذين لا يُرجى منهم الزيادة بحكم مشاكلهم وصعوبة إدارتهم. يستخدم مثل هذا النوع من الحوافز كي لا يصل الأمر بالعاملين الذين لهم انخفاض في أدائهم إلى الحد غير المقبول من قبل الإدارة.

✓ حوافز تحقيق الأداء العالي: وهي الحوافز التي تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء الذي لا يتوقع من العاملين إنجازهم، بحيث يبتكروا ويبدعوا ويضيفوا "شيئاً كبيراً" للمؤسسة.

3- الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

✓ مفهوم الاتصال

وهي عملية إرسال واستقبال المعلومات بين طرفين، مرسل ومستقبل، وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومات أو رأي أو اتجاه أو سلوك. والاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسل إلى طرف آخر يدعى مستقبلاً، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

✓ أنواع الاتصال

**الاتصال الرسمي:** يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا.. وهناك ثلاث اتجاهات لهذا الاتصال وهي: الاتصال الهابط، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي.

**الاتصال غير الرسمي:** الاتصال الذي يتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة لتكوين علاقات وهويات اتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية، ويمكن التغلب أو تطويع الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات.

### ✓ وسائل الاتصال في المؤسسة :

**الاتصال الشفوي:** ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر غير مباشر يتم على العكس من الأول. وأهم وسائل الاتصال الشفوي المباشر نجد: التعليمات والأوامر، الاستشارة: المقابلات، الاجتماعات، الندوات... الخ، أما وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر نجد: الهاتف، نظم الإذاعة الداخلية والمخاطبة العامة، الاتصال الهاتفي التسجيلي... الخ

**الاتصال الكتابي:** ويشمل الاتصال الكتابي على سبيل المثال نذكر: التعليمات والأوامر، الرسائل الخاصة، الأدلة والكتيبات، صندوق الاقتراحات، الملصقات، مطبوعات النقابات... الخ

### الوسائل التكنولوجية: البريد الإلكتروني، الأنترنت، الانترانت... الخ

**وسائل الاتصال غير اللفظي:** استعرضنا في ما سبق كيفية نقل المعاني والأفكار وتبادل المعلومات من خلال قنوات الاتصال الشفهي والمكتوب، ولكن لا تقف وسائل الاتصال عند هذا الحد، بل توجد وسائل أخرى غير لفظية تلعب دورًا بارزًا في تعزيز الاتصال اللفظي، وتتمثل أساسا في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات وغيرها.

### خاتمة:

يمكننا القول ان توجيهه هو ذلك النشاط الاداري والذي يستهدف التوحيد جنود الافراد وتنسيق في ما بينها وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة. وأن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارة في اي مؤسسة تتمثل في كيفية جعل الأفراد يستمتعون بالعمل، ويسعون الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، كما نستنتج بان نجاح التوجيه لا يتوقف على وجود الفرد القادر على العمل والراغب فيه فحسب، بل على النموذج القيادي الذي يواجه ذلك الفرد. كما يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفعالية في العمل، لذلك يجب استخدام

أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي، وهو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع.

## المحور السادس : الرقابة الادارية

## مقدمة

عملية الرقابة تعتبر مقارنة بين الأداء الحقيقي للفرد أو المنظمة وبين المعايير المحددة للمنظمة، بهدف تطبيق المهام والوظائف، وفق الخطط المعتمدة. وفي حالة عدم التطابق والتقارب، وفي حال وجود مخالفات جسيمة، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع ومعاقبة المخالف.

## أولاً: ماهية الرقابة الادارية:

1- تعريف الرقابة الادارية: هي التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم وبما ان الرقابة عملية مستمرة وملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع. والرقابة الادارية عملية التمكن من التحقق: معناها القدرة على التأكد من حدوث كل شيء وفقاً للخطط المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ الموضوعية، بالإضافة إلى أن هذه الرقابة تضمن وجود استخدام فعال وجيد للموارد لتحقيق الأهداف المخطط لها، حيث يقيس انحراف الأداء الفعلي عن الأداء القياسي ويكشف أسباب هذه الانحرافات وبالتالي السعي إلى إصلاحها. وهي عملية ملازمة للتخطيط و ضرورية لاتخاذ القرارات عن طريق التغذية الراجعة ومن خلال دراسة نتائج الأعمال من خلال التحليل الدقيق للبيانات لإعداد وبناء الخطط والبرامج على مرتكزات واستراتيجيات سليمة. وتصحيح أي انحرافات يمكن أن تحدث.

## 2- أهداف الرقابة الادارية:

- كشف المخالفات الإدارية والمالية

- تهدف الى تدعيم التنظيم والمحافظة على المعنويات بين العاملين.

- متابعة الشكاوى واجراء التحقيقات في المخالفات التي تكشف عنها العملية الرقابية.

- تقصي القصور العمل والانتاج.

- كشف عيوب الاجراءات الإدارية والعملية والفنية والمالية التي أدت الى عرقلة سير العمل تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب كسب الثقة والتعاون بين الافراد والمؤسسة و تنمية اساليب التفاهم والتبادل في ما بينهم.

## 3- أنواع الرقابة: وهي ثلاثة

3-1- من حيث: الجهة

✓ الرقابة الداخلية

✓ الرقابة الخارجية

3-2- من حيث التوقيت:

✓ رقابه سابقة.

✓ رقابة لاحقة

3-3- من حيث النوعية:

✓ الرقابة الحسابية.

✓ الرقابة التقييمية.

ثانيا: خطوات الرقابة و الصعوبات التي تواجهها

1- خطوات العملية الرقابية: يمر بالخطوات الرئيسية:

✓ تحديد المعايير الرقابية: وهي الأهداف التي على أساسها يتم تقييم الأداء.

✓ تقييم الأداء من خلال المقارنة بين الأداء والمعايير: هو المرحلة الثالثة للرقابة هي مقابلة النتائج أو التطور

الذي حدث بالمعايير والموضوعية في المرحلة الأولى ويجب التطابق بين النتائج والمعايير.

✓ تصحيح الانحرافات: وهو تحديد نوعية الاجراء لمعالجة الوضع أو المشكلة.

ويوضح الشكل الموالي خطوات الرقابة الادارية



2- أسباب صعوبات والعقبات التي تواجه الرقابة: لقد يرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها:

- تعدد الرقابة يحاول المدراء مراقبه العديد من الأنشطة الرئيسية والفرعية بهدف من ان العمل يتم بطريقه

ملائمة وتجنب حدوث اخطاء هذا يعني ان الرقابة تحيط الادارة بكل نشاط بالتنظيم

- الخوف من المساءلة او انعدام المرونة: عند ما تكون المعايير ومرتبطة بالزمن وموضوعيه رغم ذلك يعارضها او يقاومها بعض الافراد، لأنهم يشعرون انه في هذه من السهل معرفه اي منهم ادى العمل بطريقه افضل.
- عدم دقة الرقابة: لدى معظم الناس الرغبة في الأداء الجيد لذلك يتقبل الكثير الرقابة التي تزودهم بالمعلومات والتي تساعدهم في انجاز الملائم للمهام المسندة اليهم ولكنهم قد يقاومون الرقابة اذا كانت غير دقيقه وتتم بطريقه حكيمة أي لا تستند إلى الموضوعية.

الخاتمة:

أخيرا يمكننا القول بأن الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرن فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه.

المراجع :

1- [https://eco-univ-setif.co/2021/08/05/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A9-](https://eco-univ-setif.co/2021/08/05/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9)

[/D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](https://eco-univ-setif.co/2021/08/05/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9)

2- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

3- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعه منتوري، قسنطينة، 2001.

4- مختار بن اعمر، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعه جيجل، 2003.

5- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

6- متاح على الموقع:

• <https://e-learning.univ-saida.dz/mod/page/view.php?id=62282&lang=en>

7- متاح على الرابط:

• [http://sadekalii.blogspot.com/2017/05/blog-post\\_4.html](http://sadekalii.blogspot.com/2017/05/blog-post_4.html)

: [https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9)

8- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر سنة النشر 1993.

9- عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2007.

10- محمد بدران ومحمد درويش، وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.

11 Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service- motivation. Public administration review, 67(1), 40-53

12- عبد الغفار خنفي، النظم والإدارة دار الشروق للنشر . مصر ، 2000.

13- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.



14- هودة صلطان قدوري، محمد بن سعيد ، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية و أثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة –ABC، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد5.العدد1،2014، ص50-60.

15-عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04/2013.

16-سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية من اعداد: د.نعيمة يحياوي، متاحة على الرابط التالي:  
<https://economie.univ-batna.dz/images/cours/2hn.pdf>

17-مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار الخوارزم للنشر، جدة، السعودية، 2007.

18-بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين- ميدانية دراسة بالمؤسسة الوطنية للدهن، وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

19- ثناء عبد الكريم عبدالرحيم، عنوان المحاضرة :وظائف الإدارة(التحفيز)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بابل ، العراق، متاح على الرابط

[https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication\\_3\\_24839\\_6203.pdf](https://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_3_24839_6203.pdf):

20- وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لقادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة ،مجلة البحث العلمي في التربية،العدد09، 2018.

21-محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

22- مشروري محمد لمين ، حسيني إسحاق(2020) مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطورها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد06، ص 355-376.

23 - وسائل الاتصال المؤسسي،دروس على الخط متاحة على الرابط : <https://cte.univ->

[setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=9720](https://setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=9720)