



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير - البيض
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة لروس ومحاضرات مقياس تسيير المؤسسة

لطلبة السنة الثانية ليسانس العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

إعداد الأستاذ: مساهل عبد الرحمان

الموسم الجامعي: 2020-2021

فهرس المحتويات

مقدمة:

- الدرس الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة
- الدرس الثاني: مفاهيم عامة حول علم التسيير (المناجمنت Management)
- الدرس الثالث: تطور نظريات الفكر الإداري
- الدرس الرابع: الوظائف الأساسية للتسيير (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة)
- الدرس الخامس: وظيفة التسويق في المؤسسة
- الدرس السادس: وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة
- الدرس السابع: وظيفة التمويل في المؤسسة
- الدرس الثامن: وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة
- الدرس التاسع: الوظيفة المالية والمحاسبية في المؤسسة
- الدرس العاشر: وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة
- الدرس الحادي عشر: تسيير وإدارة المعرفة Knowledge Management
- الدرس الثاني عشر: الإدارة الالكترونية E-Management

مقدمة

تعتبر المؤسسة القلب النابض في النشاط الاقتصادي الوطني والدولي، فهي تمثل الخلية الرئيسية والمحرك الرئيسي لاقتصادات العالم على المستوى المحلي والدولي على حد سواء. كما أنها من أهم المتعاملين الاقتصاديين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد أو مجتمع. كما أنها المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية.

وتتنوع الأشكال وتختلف مكونات وأهداف وغايات المؤسسات بحسب اختلاف وتنوع البيئات التي تنشط فيها، وبحسب نوعية النشاط، الحجم، الوضعية القانونية، نمط الإدارة والتسيير، الموقع الجغرافي، وقطاعات الانتاج... الخ، وبالتالي فإن لكل مؤسسة أهداف معينة خلقت من أجل أن تحققها، مهما كانت طبيعة تلك الأهداف.

وانطلاقاً من فرضية أن التسيير الحسن للمؤسسة يفرض إيجاد نمط جيد من التنظيم المناسب، وذلك من خلال اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات لكل فرد داخل المؤسسة، مع تصميم نظام معلوماتي يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة وشبكة للاتصالات تسمح بتحديد سياسة عامة للمؤسسة، واستراتيجية منظمة وموجهة مع البيئة الداخلية والخارجية (المستهلكين، الموردين، الملاك، السوق ككل... الخ).

وبالتالي وفي ظل هذه المتغيرات هناك مجموعة من العوامل التي من المفروض لكل مسير أن يأخذها في عين الاعتبار، وتكون له بوصلة ارشادية توجهه للغاية المرجوة والهدف المسطر الذي تسعى له كل مؤسسة ألا وهو الوصول الى الفعالية والنجاعة والكفاءة في الأداء.

انطلاقاً مما سبق كان من واجبنا كباحثين وأساتذة اتجاء طلبتنا الكرام، تزويدهم بهذه المحاضرات والدروس المبسطة. الهدف منها تعريف الطالب على المبادئ الأساسية لتسيير المؤسسات بصفة خاصة وعلم التسيير (Management) بصفة عامة.

وعلم التسيير كما يعرف الكثيرون هو علم واسع ممتد، يتقاطع مع العديد من العلوم الأخرى، كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم القانونية وغيرها. وبالتالي صعب جداً أن نحصر كل النظريات وكل المبادئ في هذه المطبوعة المتواضعة. ولكننا سنحاول تقديم أهم النقاط والمبادئ والنظريات التي يركز عليها علم تسيير المؤسسات، راجين من الله أن ينفع بها طلبة العلم أينما كانوا وحيثما وجدوا.

الدرس الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة (تعريف، خصائص، أنواع.....)

1- تعريف المؤسسة :

كثير ما تتعدد التعريفات الخاصة بالمؤسسة، فكل يراها من وجهة نظره ونظر تخصصه. فالاقتصادي يراها بمنظوره، ورجل القانون يراها من زاوية نظره. وعالم النفس او الاجتماع يراها من زاوية مختلفة. وهكذا لبقية التخصصات والعلوم الأخرى. ولكن ما يهمنا هنا هو الرؤية علم التسيير والادارة الى المؤسسة، باعتبارها الوحدة الاقتصادية المشكلة للنسيج الاقتصادي للدولة. وسنورد بعض التعريفات المتداولة:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي مركز للقرارات الاقتصادية وذات استقلالية، تمتلك موارد بشرية ومادية ومالية يتم تسييرها بغرض إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.
- المؤسسة هي منظمة اقتصادية في شكل قانوني معين، تقوم بتجميع الموارد البشرية والمادية والغير مادية والمالية بغرض إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.

وبالتالي يمكن تعريف المؤسسة على أنها:

- هي كل وحدة اقتصادية مستقلة ماليا وإداريا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفها تجميع ودمج عوامل الإنتاج (رأس المال، التنظيم، التكنولوجيا، المبراد البشرية، المعلومات....). من أجل خلق وإنتاج أو تبادل السلع والخدمات أو المنتجات غير المادية مع أعوان اقتصاديين آخرين لغرض تحقيق نتائج محددة سلفا ومخطط لها مسبقا ضمن خطة استراتيجية مدروسة ومحددة.

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

أ- الأهداف الاقتصادية: ويمكن ذكرها في العناصر التالية:

- **تحقيق الربح:** وهو الهدف الرئيسي والأول للمؤسسة وتسعى اليه غالب المؤسسات والشركات لأنه الضامن الحقيقي لبقائها ووجودها.
- **تحقيق حاجات المجتمع:** عند قيام المؤسسة في السوق ببيع منتجاتها من سلع وخدمات فهي بالضرورة تغطي حاجات المجتمع المحلي أو الجهوي أو الوطني أو حتى الدولي.
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال العقلاني والرشد لعناصر الإنتاج والاستفادة القصوى من عوامل الانتاج والموارد المتوفرة، من خلال رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف والأعباء.

ب- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يتقاضى العمال الأجر نتيجة عملهم في المؤسسة فهم بذلك المستفيد الأول في نشاطهم للمؤسسة ويعتبر هذا حق مضمون قانونيا وشرعا وعرفا فالعامل يعتبر عنصر حافز في المؤسسة.
- **تحسين المستوى المعيشي للعمال:** تتزايد رغبة العمال نتيجة للتطور التكنولوجي السريع لظهور منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير وتحسين أذواق المستهلكين والعمال وبالتالي تحسين مستوى استهلاك المجتمع مما يتطلب التوفيق بين هذه التطورات والإمكانيات المالية والمادية للعمال والمؤسسة.
- **إقامة أشكال استهلاكية معينة:** وهي المؤسسة التي تقوم بخلق منتجات جديدة وبالضرورة يكون هناك خلقة أنماط استهلاكية مختلفة حسب تنوع طبقات المجتمع وهذا من خلال التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والترويج مما يكسب المجتمع عادات استهلاكية صالحة أو غير صالحة
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال :** تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، بالإضافة إلى منح التقاعد وتخصيص المساكن الوظيفية وغيرها من مرافق العمل وغيرها من المرافق العامة والتعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.... إلخ بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توفير وسائل ترفيهية وثقافية وكذا تخصيص أوقات للرياضة مع القيم بتكوين وتدريب العمال تماشيا مع التطورات الحديثة
- ج - الأهداف التكنولوجية:** مع تطور المؤسسات وظهور المنافسة القوية في السوق لجأت المؤسسة إلى وضع قسم مختص في عملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية ومنه وضع ميزانيات جديدة بمقدار المؤسسة إنفاقها للحصول على أرباح عالية ومسايرة التطورات العالمية، كما يمكن للمؤسسات المختصة في مجال البحث والتطوير من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل أن تقوم بدعم الأبحاث والدراسات انطلاقا من مؤسسات البحث العلمي.

3 - تصنيف المؤسسات: عادة تصنف المؤسسات الاقتصادية لعدة معايير ترتبط بطبيعة ونشاط مختلف

المؤسسات والتي يمكن تصنيفها إلى أصناف بحسب:

المعيار القانوني: وتتمثل أساسا في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة

- أ- مؤسسات عمومية:** بالنسبة لهذا النوع يكون رأسمال المؤسسة مملوكا لجهات حكومية عمومية وتكون غالبا المصالح الممركزة في الدولة أو الجماعات المحلية، تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط خصوصا في الميدان الاقتصادية التي تسود فيها المنافسة أوجود الاحتكار المطلق وتتميز. وتحاول من خلال نشاطها تأدية خدمة عمومية وتطبيق أسعار عادة ما تكون اقتصادية وفي بعض الأحيان مقننة كمؤسسة سونلغاز للكهرباء وسونطراك للمحروقات.

ب- المؤسسات الخاصة:

- 1- **المؤسسات الفردية:** وهي ملك لشخص واحد هو صاحب العمل ورأس المال وقد يكون مسير للمؤسسة في نفس الوقت
 - 2- **المؤسسات الجماعية:** تنفرع إلى مؤسسات أشخاص وذات المسؤولية المحدودة والأموال.
 - 3- **شركات الأشخاص:** تضم عدد من الأفراد يكون رأس مالها أكبر من خلال مساهمات هؤلاء الأفراد
 - 4- **شركات ذات مسؤولية محدودة:** تتميز بمحدودية مسؤولية صاحب الشركة ، الحصص تكون متساوية في الغالب مع مختلف الشركاء بحيث تكون غير قابلة للتداول ورأسمالها محدود وعدد شركائها محدود.
 - 5- **شركات المساهمة:** تتكون من مجموعة من المساهمين لهم علاقة شراكة بواسطة أسهم تكون عادة قيمتها متساوية وقابلة للتداول.
- المعيار الاقتصادي:** تصنف المؤسسة هنا حسب طبيعة نشاطها أو القطاع المنتمية له كقطاع البنوك، وقطاع النقل وغيرها وينقسم إلى:
- قطاع أولي: كالزراعة، الصناعة، الزراعة...إلخ.
- قطاع ثانوي: يتمثل في الأنشطة التي يتطلب عملية التحويل .
- قطاع ثالث: وهو قطاع الخدمات مثل النقل، السياحة ، الفنادقإلخ.
- المعيار التنظيمي:** يكون على أساس عدة عناصر كعدد العمال، القيمة المضافة، القدرة على التمويل الذاتي، حجم رأس المال...إلخ.

الدرس الثاني: مفاهيم عامة حول علم التسيير (المناجمنت Management)

1- تعريف التسيير:

تعدد تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين والممارسين ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك تعاريف يمكن ذكر :

التعريف الأول: هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

التعريف الثاني : التسيير هو عملية التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة .

التعريف الثالث: هو النشاط المسؤول عن تجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة.

2- أنواع التسيير: ويمكن اختصارها في ما يلي:

التسيير العملي : وهي مجمل الأعمال اليومية تتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير.

وتقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية اليومية، رقم المبيعات اليومية، متوسط ساعات العمل، معدل الغيابات اليومية.....الخ

التسيير الاستراتيجي : إنَّ التسيير الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بمتابعة الأعمال والإشراف عليها من خلال نظرة استشرافية تتحقق في الأجل الطويل. فالتسيير الاستراتيجي يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وفق خطط طويلة الأجل مثل الاستثمار في المورد البشري، بحث، تنمية، جذب زبائن جدد، اقتحام أسواق جديدة...الخ.

3- مهارات التسيير: وتتمثل في المهارات التالية:

المهارات التقنية : وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارات هي ضرورية بالنسبة لمشرفي العمل من الصف الأول الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، وتوجيه مروضيه وحلّ المشكلات التي تعترضهم في خلال قيامهم بمهامهم.

المهارات الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات ، وهذه المهارات ضرورية في العلاقات الإنسانية بالنسبة للإدارة الوسطى، التي يفترض أن يوازن المسير أو المدير من خلالها بين النتائج وتحقيق الأهداف من جهة والاحتياجات الإنسانية لمروضيه من ناحية أخرى.

المهارة الإدارية : تتمثل في القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام والمصالح

والأنشطة، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

4- مبادئ التسيير:



شكل(1-1): يبين أهم المبادئ الأساسية للتسيير

الدرس الثالث: تطور نظريات الفكر الإداري (Management Theoris)

عرف تسيير المؤسسات تطورات كثيرة عبر الزمن من خلال أفكار ونظريات العديد من الكتاب والمفكرين والمختصين، جمعت بينهم أفكار وفرقت بينهم أخرى. كما أن تلك الأفكار والآراء تأثرت بالجو والبيئة السائدة خلال تلك الفترة، إضافة إلى الجو الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد خلال كل فترة من تلك الفترات. وتسعى هذه النظريات التي تم تقسيمها وفق جوانب فلسفية وفكرية عبر مدارس فكرية مختلفة يكمل بعضها البعض. قلت سعت تلك المدارس إلى ملاحظة سير المؤسسات والبحث عن أسباب فشلها أو نجاحها واستخلاص نموذج واقعي للتسيير يتم استخدامه لغرض زيادة ونجاح النشاطات التي تقوم بها المؤسسات خلال سعيها لتحقيق الربح أو الريادة أو التفوق في السوق، وذلك في طريق البحث عن أحسن نجاعة للمؤسسات مما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات أو مدارس نوجزها فيما يلي:

أولاً- المدارس الكلاسيكية في التسيير:

1 -نظرية الادارة العلمية (OST) فردريك تايلور:

ظهرت حركة الادارة العلمية (OST) و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية بمساهمة وتأثير مجموعة من المهندسين الصناعيين كان على رأسهم المهندس فردريك تايلور **Fredrick Taylor (1856 - 1915)** . الذي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية للمؤسسات الأمريكية باستخدام مناهج وطرق علمية لأول مرة في ورشات الانتاج. كان من نتيجتها توسع التصنيع و اتساع رقعة الاسواق و ازدهار حركة التصدير ، وانتشار افكاره في كل ربوع أمريكا وانتقلت بعد ذلك حتى الى اوروبا. وقد نشر تايلور نتائج أبحاثه ودراساته في البداية في كتابه " ادارة الورش " " **Shop management** " عام 1903، كما نشر فلسفته في الادارة العلمية في كتاب " أصول الادارة العلمية " سنة 1911¹. ومن أهم المبادئ التي جاء بها تايلور²:

- **تقسيم العمل:** يقوم هذا المبدأ على تجزئة الأعمال الى وحدات اختصاص عن طريق اختيار العمال وفق مؤهلاتهم ووفق تخصص كل عامل وخبرته في المهام. وذلك بدراسة الوقت اللازم لانجاز كل مهمة وهذا من اجل التوصل الى احسن طريقة في العمل وبأقل وقت ممكن
- **نظام الدفع بالقطعة:** تتمثل في إعطاء مكافآت في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق ربط أجرة العامل بكل قطعة منتجة من طرف العامل. حيث ان هذه الطريقة في رأي تايلور ترفع بصورة معتبرة انتاجية العمل، وتربط انتاجيته بالجهد المبذول وليس فقط بالوقت المستغرق في العمل.

¹ Jean- Claude SCHEID, **Les grands auteurs en organisation**. édition DUNOD, Paris, 1999, P. 83.

² Frederick Winslow Taylor, **La direction scientifique des entreprises**. Ouvrage présenté par mohammed Benguerna, Edition ENAG, Alger, 1992.

- **مبدأ المراقبة في العمل:** وهي مراقبة كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في إطار عمله من طرف مراقب عمل وضع خصيصا لذلك. وهذا ما أدى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

وأخيرا ورغم الانتقادات التي وجهت لها في ذلك الوقت، يمكن القول ان نظرية الادارة العلمية ساهمت في تشكيل اول المحاولات لارساء علم التسيير والمناجمنت، كما كان هناك عدة مفكرين آخرين ساهموا في تطوير الإدارة العلمية منهم: هنري غانت، فرانك وزوجته ليليان جيلبرت... واستخدمها رجل الأعمال الأمريكي هنري فورد في مصانعه للسيارات.

2 - نظرية التقسيم الإداري او الادارة الوظيفية (الهنري فايول)

تنسب نظرية التقسيم الإداري الى هنري فايول **fayol Henri (1841-1925)** حيث يعتبر اول من وضع اسس هذه النظرية و ذلك في كتابه **“Administration industrielle et générale”**. في حين أن أفكار تايلور ركزت على تنظيم العمل داخل الورشات الإنتاجية، ركزت نظرية فايول على الجانب الإداري التنظيمي للمؤسسات ككل. فلقد قام باقتراح تصنيف نشاطات المؤسسة إلى خمسة مجموعات من الوظائف³:

1. **التخطيط:** و دراسة المستقبل و وضع خطة له
2. **التنظيم:** و يتكون نت بناء مزدوج بشري و مادي لتحقيق اهداف التنظيم
3. **التنسيق:** و هي الحرس على ان يكون كل شيء قد انجز بما يتماشى مع اهدافها و تحقيق الانسجام بينها .
4. **الاشراف:** و يشمل الابقاء على نشاط الافراد العاملين بالمؤسسة و هي في نظر **FAYOL** فن توجيه العاملين من خلال منحهم المثل الاعلى في العمل و تنمية الاتصالات فيما بينهم.
5. **المراقبة:** و هي مراقبة فعالية العمل و تقييمه املا في تحقيق اهداف المؤسسة

المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:

1. تقسيم العمل (تخصص كل عامل في جزء صغير من العمل)
2. السلطة و المسؤولية (حق إصدار الأوامر و التزام بمسؤولية محددة)
3. القواعد المنظمة للعمل (تحديد بوضوح العلاقة بين الأطراف)
4. وحدة الأوامر (كل موظف يتلقى امر من رئيس واحد فقط)
5. وحدة الاتجاه (الجهود العاملين نحو اتجاه واحد)
6. خضوع مصالح الافراد لمصالح المنظمة

³ Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**. Ouvrage présenté par Ahmed Bouyacoub, Edition ENAG, Alger, 1990.

7. مكافأة العاملين بعدالة
8. المركزية (السياسات و اهم القرارات بيد الادارة العليا)
9. التدرج الهرمي (الاتصالات و القرارات)
10. الترتيب (وضع الشيء المناسب في المكان المناسب)
11. العدالة
12. استقرار العاملين
13. المبادرة (تشجيع عاملين على تقديم افكار جديدة)
14. روح الفريق (تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق)

3 - النظرية البيروقراطية لماكس ويبر:

النظرية البيروقراطية كان مؤسسها عالم الاجتماع الألماني **ماكس ويبر (MAX WEBER 1864-1920)** وهي تعبر عن وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي للأفراد. وكان ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على اساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي وتوصل من خلال دراسته للمؤسسات الكبيرة التي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، الى اقتراح نموذج مثالي في رأيه للتنظيم أطلق عليه " النموذج البيروقراطي"، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات. ومن أهم المبادئ التي ارتكز عليها هذا النظام:

1. تقسيم العمل والتخصص: ويعني أن مجالات التخصص بالمنظمة يجب أن يكون واضحا لقواعد

وتعليمات ولوائح مكتوبة بحيث كل فرد يكون مسؤولا عن الوظيفة التي يشغلها. ويتم تقسيم الوظائف على أساسها.

2. التسلسل الهرمي الإداري: بمعنى أن العمل داخل المؤسسة البيروقراطية يتم على أساس التدرج

الهرمي للسلطات بحيث يخضع كل مستوى إداري للإشراف والرقابة وتلقي الأوامر من المستوى الأعلى منه، وهكذا لبقية المستويات العليا.

3. اللاشخصية في اتخاذ القرارات: تعني اللاشخصية أن تسند القرارات إلى أسس موضوعية وليس

لأسس شخصية مما يضمن العدالة وعدم المزاكية في العمل الإداري.

4. التعيين والترقية على أساس الجدارة: يتم التعيين العاملين في المنظمة البيروقراطية من قبل

المستويات العليا بالمنظمة ويتم على أساس اعتبارات التأهيل والخبرة والكفاءة وليس للاعتبارات الشخصية الخارجة عن نطاق العمل.

5. اعتبار الإدارة مهنة دائمة : ينظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر وليست هواية، ومن شأن ذلك تحسين مهارات العاملين مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

6. الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية: يؤكد النظام البيروقراطي على ضرورة عدم الخلط بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور محكوم بالقوانين والتعليمات وبين الممتلكات الشخصية .

7. على الموظف الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية، وهي ضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

ثانيا - المدارس السلوكية في التسيير

بسبب القصور النموذج في حركة الإدارة العلمية في الاهتمام بالجوانب السلوكية في حياة العمال، ظهرت المدرسة أو المدخل السلوكي الذي جاء ليكمل هذا النقص، وبين أن انتاجية العامل لا تتأثر فقط بالجوانب المادية من حياة العمال بل تتحدد أيضا بتفضيلاته وحاجاته وسلوكاته. ومن أشهر المنظرين لهذا المدخل التون مايو (Elton MAYO) وأبراهام ماسلو (I. MASLOW) هازبرق (HERZBERG)، وكيرت لوين (K. LIWIN) وآخرون.

كانت لتجارب هاوثورن (HAWTHORNE) التي دامت 5 سنوات (1927-1932) بقيادة الباحث الأمريكي مايو، الأثر الكبير في نقل مفهوم الانتاجية من المفهوم العلمي العقيم الى علم جديد ألا وهو " علم النفس الصناعي " الذي ربط فيه مفهوم انتاجية العمل بالروح المعنوية، النفسية والاجتماعية للعمال لأول مرة من خلال بحوثه وتجاربه في هذا المجال.

قام فريق البحث بأول تجربة أو دراسة ميدانية سميت بتجربة الاضاءة، والتي امتدت من 1924 الى 1927. كان الهدف من هذه التجربة اختبار فرضية ذات اتجاه تايلوري، تتوقع زيادة في انتاجية العمل كلما زادت نسبة الاضاءة (عامل مادي). فعزلت اثر ذلك مجموعتان من العمال حيث أن نسبة الاضاءة غيرت لدى المجموعة الأولى في حين بقيت ثابتة لدى المجموعة الثانية. والغريب في الأمر أن انتاجية العامل في كلا المجموعتين تحسنت. فلم تتمكن فرقة البحث من تحديد سر هذا التحسن الغريب رغم اختلاف ظروف العمل لدى المجموعتين⁴. لذلك فكروا في اجراء تجربة أخرى سميت بتجربة غرفة التجميع، والتي امتدت من 25 أبريل 1927 الى 26 جوان 1929⁵.

4 بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص. 22.

5 بورحلة علال، تحليل المنظمات. مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006، ص. 64.

اختار فريق البحث ست عاملات لاجراء التجربة في غرفة منعزلة، وذلك بهدف قياس أثر ظروف العمل المادية على انتاجيتهن وأدائهن، وأدخلوا على هذه التجربة عدة متغيرات منها:

وضع فريق البحث نظاما للأجر الجماعي (الأجر الفردي مرتبط بأجر المجموعة) فكانت النتيجة أن زاد الانتاج.

أدخل فريق البحث فترات للراحة مرة في الصباح ومرة في المساء فزاد أيضا الانتاج.

غيروا ساعة خروج العاملات، حيث جعلوا نهاية العمل في الرابعة مساء بدل الخامسة فزاد الانتاج كذلك.

التحق مايو بفريق البحث في أبريل من سنة 1928 وتابع الجزء الأكبر من مراحل التجربة. ففي الثالث من شهر جويلية من نفس السنة قام بحذف كل المتغيرات السابقة فزاد الانتاج رغم ذلك.

ساهمت هذه التجارب مساهمة فعالة في اكتشاف وتحديد الجوانب الخفية من شخصية العمال، كما بينت أثر الجوانب النفسية والعوامل الاجتماعية في تحسين انتاجية العمل وأداء العمال. فكانت نتائج هذه الأبحاث جسرا لفهم الفرد العامل، وأنه ليس جسدا فحسب بل هو جسد وروح. اذا يمكن القول فريق البحث خلص الى نتيجة مهمة وهي أن انتاجية العامل تزداد اذا كان هذا الأخير راض عن عمله، ولا يتحقق هذا الرضى الا اذا اهتمت الادارة باحتياجات هؤلاء العمال النفسية والاجتماعية، والسماح لهم بالاتصال فيما بينهم داخل ورشات العمل، واتاحة الفرصة لهم من ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول اساليب الانتاج وظروف العمل⁶.

بعد ذلك و في سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتحديدًا سنة 1943 نشر ابراهام ماسلو

(MASLOW) دراسته الشهيرة في الحاجات الانسانية. ففي رأي ماسلو أن انتاجية العمال لا يمكن أن

تتحسن الا اذا حقق العامل اشباعا لاحتياجاته المختلفة التي تنقصه. بعبارة أخرى فان توفير هذه الاحتياجات من طرف ادارة المؤسسة لصالح العمال ينجر عنه بالضرورة زيادة في انتاجيتهم.

ولتوضيح فكرته قام بتقسيم الحاجات الانسانية الى خمس تصنيفات أو أقسام أو مستويات في شكل هرم قاعدته تمثل الحاجات الفيزيولوجية ثم في المستوى الثاني حاجات الأمن والاستقرار، ثم تليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء وتقدير الآخرين) وأخيرا تأتي في قمة الهرم وفي المستوى الأخير حاجات تحقيق الذات والانجاز. وحسب ماسلو لا يمكن للانسان بصفة عامة والعامل بصفة خاصة من المطالبة بتلبية حاجات المستوى الثاني حتى يتم له اشباع حاجته من المستوى الأول، وهكذا بالنسبة لباقي المستويات المتبقية.

⁶ أمين عبد العزيز حسن، ادارة الأعمال وتحديات القرن 21. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص. 32.

وفي سنة 1960، نشر الباحث الأمريكي ماغريغور (MC-GREGOR) كتاب بعنوان " الجانب الانساني في للمنظمة "، قدم فيه نظريتين متناقضتين عن الطبيعة البشرية في ميدان العمل وتحسين الانتاجية، أطلق على الأولى اسم " النظرية X " التي تتمثل أساسا في هيمنة ادارة المؤسسة في اتخاذ القرار وسيطرتها المطلقة على كل السلطات، واستعمال الضغط والعقاب والتهديد بهدف ارغام العمال على زيادة انتاجيتهم وتحسين أدائهم. وترتكز هذه النظرية انطلاقا من فكرة أن العامل بطبعه لا يحب العمل ويتجنب المسؤولية ومنعدم الطموح. ولا يمكنه العمل الا بالرقابة الشديدة عليه وارغامه على العمل بالتهديد والعقاب.

وانطلاقا من الفكرة السابقة، قام ماغريغور بصياغة فرضية ثانية سماها " النظرية Y ". تعتمد هذه الأخيرة على فكرة أن العامل في حالة تهيئة الظروف المناسبة له داخل الورشة، يمكن له العمل بجد وتحسين أدائه وانتاجيته، وذلك حتى يتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ككل في الوقت نفسه. ويستند ماغريغور في كل ذلك على نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الانسانية، وهي حبه للعمل واستعداده لتحمل المسؤولية، وقدرته على الابداع والابتكار. لذلك يجب على ادارة المؤسسة تشجيعه وحفزته على العمل وتحسين مستوى انتاجيته بالطرق اللينة والمرنة وعدم اكراهه على ذلك.

بعد ذلك بسنوات، وتحديدًا سنة 1968، نشر عالم النفس الأمريكي فريديريك هرزبرغ (F. HERZBERG) نظريته الشهيرة في الدوافع والتي قام من خلالها بتعريف وتحليل الدوافع التي تدفع الفرد العامل الى زيادة انتاجيته من خلال التأثير على سلوكه ودوافعه النفسية. ولتأكيد نظريته هذه في الواقع العملي، قام بدراسة ميدانية على عينة تتكون من حوالي 200 مهندس ومحاسب في بعض المؤسسات الأمريكية. وتوصل من خلال هذه الدراسة، الى أن العوامل المؤثرة على رضا العمال تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاهم⁷. فالعامل عند شعوره بعدم الرضى في وظيفته، فان انتاجيته ستتناقص لا محالة. والعكس صحيح، أي أنه اذا شعر بالرضى على الظروف التي تطبع محيط عمله، فانه وبناءا على ذلك تزداد وتحسن انتاجيته وأدائه.

ومن هنا يميز هارزبرغ بين نوعين من الدوافع التي تساهم في تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بجد:

- **دوافع داخلية:** وأطلق عليها هارزبرغ اسم " دوافع الانجاز "، وتشمل الترقية، الاحترام والتقدير وبعض المزايا الأخرى المتعلقة بالانجاز وتحقيق الذات. وهذا يعني أن دافع الفرد العامل نحو تحسين مردوده نابع من ذاته ومن قناعاته الشخصية. فهو في بعض الظروف والأحيان يفضل الحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي. ويعتقد هارزبرغ من وراء كل ذلك أن مثل هذه الدوافع تؤدي الى حدوث

⁷ Jean- Claude SCHEID, op. cit., P. 238.

الرضى الوظيفي لدى العمال وبالتالي تساهم في تحسين الانتاجية. كما أن غياب هذه الحوافز، يؤدي الى عدم الرضى لكن لا يؤدي الى حدوث واضطرابات في الأوساط العمالية.

- **دوافع خارجية:** أطلق عليها هارزبرغ اسم " دوافع الاستقرار "، تشمل المزايا والحوافز التي تدفع العامل للاستقرار في وظيفته، وهي من الدوافع الضرورية بالنسبة للعامل، وتتمثل أساسا في الحصول على الأجر المناسب، تهيئة الظروف المناسبة للعمل، توفر جو العلاقات الطيبة بين العمال،... الخ. وفي رأي هارزبرغ أن مثل هذه العوامل تنشأ بسبب تأثيرات خارجية نابعة من خارج الفرد لا من داخله (ذاته). فغياب هذه الدوافع يؤدي الى حدوث نزاعات واضطرابات داخل المؤسسة، كما أن توفرها لا يغير في الأمر شيئا.

ثالثا - المدارس الحديثة في التسيير

المدرسة الرياضية (1945) أو تسمى كذلك المدرسة الكمية:

مع تطور المؤسسات والأعمال ظهرت ، حيث تم إدخال مجموعة من الوسائل التقنية الكمية في الادارة والتسيير بهدف التحكم أكثر في التنظيم ومراقبة نشاطات المؤسسة، وذلك بإدخال البرمجة الخطية، الطرق الإحصائية والنمذجة... وغيرها. ومن أهم المفكرين في هذا التوجه مورقان ستارن

"MORGENSTERN".

يمكن القول أن توجه هذه المدرسة تركز على العمليات المنطقية التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها. ومن أهم النماذج الرياضية لحل المشكلات الادارية ما يلي:

• **نموذج البرمجة الخطية:** ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح وأقل تكلفة؛

• **نموذج النقل أو مسائل النقل:** والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة نقل والتي معها تقل تكاليفها إلى أدنى حد ممكن؛

• **نموذج شبكة بيرت:** والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية؛

• **نموذج نظرية المباريات (الألعاب) :** والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع الزبائن والموردين والأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسب مرضية للمؤسسة.

2- مدرسة الإدارة بالأهداف: رغم نجاح بعض النماذج الرياضية في تفسير وتسهيل العملية الادارية، الا أنها أهملت الجوانب السلوكية. وذلك ما دفع الى الاستفادة من مختلف الأفكار السابقة، إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ونجحت في ولادة فكرة الإدارة بالأهداف، من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة، وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقاءها بأهداف المؤسسة ككل، وهي طريقة لربط العمال أكثر بمؤسستهم. وكان من أهم رواد هذه المدرسة بيتر دروكر **Peter Drucker**. وتركز أفكار هذه المدرسة على :

- تحديد المهمة ووضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة بوضوح؛
- إعداد برنامج إنتاجي ورضا في العمل؛
- تسيير الوقائع (كل ما يحدث في المؤسسة) والمسؤوليات الاجتماعية.

3- التوجه النظامي للمؤسسة (L'approche Systemique):

من بين أهم مؤسسي النظرية النظامية للمؤسسة (Ludwig Von Bertalanffy)، بالإضافة إلى ((Kenneth Boulding، (Norbert Weiner، (Stafford Beer)) و (Jay Forrester) و (Martin Star)، يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المدير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر و تتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها.

مدخل الأنظمة ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزائه بطريقة تحقق هذه الأهداف، فبدلاً من التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة. مدخل الأنظمة يقوم على افتراض أخذ جميع عناصر النظام ككل في الاعتبار. وتعتبر المؤسسة حسب نظرية النظم على أنها تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من أجزاء متداخلة.

فالنظام في نظر هذه النظرية ما هو إلا تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها وفي تفاعل ديناميكي، مجندة ومعبئة في الهياكل بحسب الأهداف، والمؤسسة يمكن تشبيهها بالنظام لأنها مركبة من عناصر أو أنظمة فرعية (أفراد، رؤوس أموال، تجهيزات، وظائف، معلومات، بيئة خارجية...)، فهي مثل جسم الإنسان المركب من أعضاء (القلب، الرئتين، الكلية، الأوعية الدموية...)

تعتبر المدرسة النظامية المؤسسة على أنها نظاماً مفتوحاً على البيئة من خلال تفاعله باستمرار مع البيئة ويبحث بصفة مستمرة عن الموارد بهدف استغلالها والاستفادة منها. ويتألف نظام المؤسسة - حسب نظرية النظم- من العناصر الأربعة التالية:

- المدخلات.
- العمليات التحويلية.
- المخرجات.
- المعلومات المرتدة.

4 - النموذج الإداري الياباني:

في عام 1954 نظمت الحكومة اليابانية بالتعاون مع أرباب العمل والعمال حملة واسعة النطاق انتهت بوضع دستور واضح المعالم واستراتيجية محكمة لزيادة الانتاجية في اليابان. وكان من نتيجة ذلك أن تم تأسيس مركز الانتاجية الياباني (JPC) الذي عمل على زيادة الوعي بمفهوم الانتاجية وتطوير طرق قياسها وتحسينها، وارسال البعثات العلمية لدراسة ونقل الأساليب والمفاهيم المعتمدة في الدول الغربية على العموم والولايات المتحدة بوجه خاص⁸.

ولا بد من الإشارة الى أن حركة الانتاجية في اليابان، تختلف في مفهومها عن نظيراتها في الولايات المتحدة ودول أوربا. ففي حين كانت النظرة الأوروبية والغربية على العموم تتجه نحو الجانب الهندسي الصلب لتحسين الانتاجية، كانت النظرة اليابانية تتجه نحو الجانب الانساني. وفي هذا الموضوع يقول السيد كومي جوشي (K. GOSHI) مدير مركز الانتاجية الياباني: " اننا في اليابان تعلمنا الكثير من الولايات المتحدة حول الهندسة الصناعية، ولكن نحن مزجنا ذلك بما لدينا للتأكيد أكثر على الجانب الانساني وهذا ما يحتاج اليه الولايات المتحدة وأوربا"⁹.

ولعل من أهم الانجازات والأفكار التي جاءت بها حركة الانتاجية اليابانية، فكرة حلقات الجودة والتي كان ميلادها الحقيقي سنة 1961 باقتراح من الدكتور أوشيكاوا (Kaoru ISHIKAWA) استاذ الهندسة بجامعة طوكيو. وكان الهدف من تكوين هذه الحلقات، هو رفع وتحسين الانتاجية وذلك باشتراك العمال في اقتراح التحسينات المناسبة لتحسين الجودة والانتاجية.

وحلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة صغيرة من 4 الى 10 عمال يعملون في مجال واحد، يلتقون في فترات دورية محددة خارج أوقات العمل وذلك بهدف دراسة ومناقشة المشاكل التي تعترض مسيرة العمل،

⁸ نجم عبود نجم، المدخل الياباني في ادارة العمليات. مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص. 335.

⁹ المرجع السابق، ص. 336.

واقترح الحلول المناسبة التي تؤدي الى القضاء عليها أو تقليلها. ثم في الأخير عرض هذه الحلول على ادارة المؤسسة التي تقوم بدراستها ومناقشتها ثم الموافقة عليها أو رفضها.

تنطلق النظرة اليابانية لتحسين انتاجية العمل من العامل نفسه، فالعامل هو محور تركيز هذه النظرية. أي أن الفرد العامل يجب أن يقوم بتحسين انتاجيته انطلاقا من قناعاته الشخصية دون أن يفرض ذلك عليه ودون مراقبة من أحد. فالرقابة الذاتية النابعة من من شخصه وضميره المهني هو الأساس في جعله يعمل بكل جهد وتضحية. ولعل من أهم السمات التي تنفرد بها النظرة اليابانية في تحسين انتاجية العمل¹⁰:

1. الصفة العشائرية أو الصفة العائلية للمؤسسة:

يسعى الأسلوب الياباني الى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العمال من خلال خلق جو عائلي يعتمد على العمل الجماعي التعاوني، بالإضافة الى الاحترام المتبادل بين العمال فيما بينهم من ناحية وبين العمال وادارة المؤسسة من ناحية ثانية.

ينظر الفرد العامل في اليابان للمؤسسة على أنها أسرته الثانية التي تتألف من جميع العاملين معه في المؤسسة دون تمييز، يجمعهم الترابط والتعاون الجماعي. خلافا للنموذج الغربي الذي تغلب عليه النزعة الفردية (L'individualisme). التي من أهم مبادئها تمجيد المصلحة الشخصية، الانتهازية، الارتياح في الآخرين وعدم التمسك بالأخلاق المتبعة¹¹.

2. الألفة والمودة: انطلاقا من الصفة العشائرية التي بينها سابقا، تقوم النظرية اليابانية على مبدأ

الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل. فالعلاقات الودية بين الأفراد في المؤسسات اليابانية هي امتداد طبيعي للعلاقات الودية في المجتمع الياباني بشكل عام. والعناصر الألفة الذكر ليست عناصر متفرقة بل ظاهرة متكاملة يتميز بها المجتمع الياباني، هذه العلاقات تعمل متضامنة ومتكاملة من أجل زيادة وتحسين مستوى انتاجية العمل من ناحية وبالتالي تحسين الانتاجية الاجمالية بشكل عام.

3. الثقة: ترى النظرية اليابانية أن انتاجية العمل والثقة أمران متلازمان ومرتبطين ارتباطا فريدا

ببعضهما البعض. والثقة حسب رأي هذا النموذج يجب أن تنمو وتترعرع بين العمال فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين ادارة المؤسسة من جهة ثانية. والثقة تأتي عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون، والايمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد الأطراف سيفيد الجميع، وسيؤدي في النهاية الى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة.

¹⁰ عمرو عقيلي وقيس عبدالمؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهران للنشر، عمان، 1994، ص. 272- 274.

¹¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة. مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص. 120.

4. المصلحة العامة: ان مايميز النظرة اليابانية، هو نظرة العامل الياباني للمصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة (الذاتية). لذلك تتميز المؤسسات في اليابان بتضحية أفرادها من أجل تحقيق الصالح العام (مثلا تضحيات فيما يخص أوقات الراحة والعطل، والتنازل عن بعض المزايا للمصلحة العامة). ولا شك أن ارتفاع درجة الثقة في المؤسسات اليابانية لعب دورا أساسيا في تحقيق هدف حركة تحسين الانتاجية التي تسعى اليها أغلب المؤسسات في اليابان.

5. العدالة: المساواة أمران ضروريان يفرضهما أسلوب الادارة الياباني، وهذان العاملان يسودان تقريبا في كامل المؤسسات اليابانية. فمعاملة العمال تتم بنفس المعايير في كامل المؤسسة، والمكافئة أسس منحها واحدة. وتقوم هذه العدالة على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل بما يحقق النجاح والانتاجية الجيدة للمؤسسة.

6. المحافظة والخوف على ممتلكات المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال أخلاقيات وقيم سائدة في أوساط العمال، الذين ينظرون الى المؤسسة على أنها مصدر رزقهم وعيشهم. فنجاحتها يعني نجاحهم وافتلاسها يعني ضياعهم.

5- نظريات المؤسسة (Theories de la firm):

كانت فكرة دامستز (H.DEMSETZ) تنطلق من فرضية وجود علاقة طردية بين التعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة وبين مستوى النجاعة المحققة من طرفهم لصالحها. وهذه النجاعة تتحدد عن طريق قيمة أسهم وسندات المؤسسة في البورصة. وتنطلق هذه الفرضية من فكرة أن كل دولار اضافي ناتج عن النجاعة المحققة من طرف المؤسسة، يعني دولار اضافي مواز يدخل في جيوب هؤلاء المسيرين أو المدراء. فالتعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة حسبه يمكن أن تقسم الى قسمين. القسم الأول يمثل الأجر أو الراتب العادي، أما القسم الثاني فهو مرتبط بالتغيرات الايجابية في قيمة أسهم وسندات المؤسسة في السوق المالية (البورصة).

من ناحية أخرى يرى دامستز أن هناك علاقة طردية أخرى بين حجم المؤسسة وبين مقدار قيمة تعويضات مسيريها. فكلما كبر حجم المؤسسة زادت المسؤوليات الملقاة على عاتق المسيرين. وبالتالي يجب أن يستحق هؤلاء المسيرين أجورا مرتفعة. ويشاطر دامستز في فرضيته هذه الباحث يونغ كيم (Yung-san Kim)

وذلك في أطروحته للدكتوراه سنة 1993 التي بين من خلالها العلاقة الاحصائية المتينة التي تربط بين النجاعة السيئة للمؤسسة وبين احتمال خسارة المسيرين لوظائفهم فيها¹².

أما فيما يخص فرضية العلاقة الطردية الموجودة بين حجم المؤسسة وبين مستوى التعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة، فان روزان (Rosen) اقترح تفسيراً لتلك العلاقة في دراسة له نشرت سنة 1982 مفادها أن المؤسسات الكبرى ونظراً لامكانياتها المادية الكبيرة، فهي تبحث على أندر وأكفء المدراء والمسيرين لشغل المناصب القيادية. اذا فهي مستعدة لدفع أي ثمن للحصول عليهم، وذلك ما يفسر حصول المسيرين في المؤسسات الكبرى على أجور خيالية قد تفوق أجور مسيري المؤسسات المتوسطة والصغيرة بعشرات المرات. وهنا يمكن أن تظهر علاقة طردية أخرى بين قيمة الأجور المدفوعة لمسيري المؤسسات وبين مستوى انتاجيتهم.

6- نظرية الاستثمار في رأس المال البشري :

ان بروز فكرة العنصر البشري كأحد العناصر المحددة للنمو والتنمية الاقتصادية عرف تطوراً ملحوظاً في النظريات الاقتصادية، منذ بروز أفكار آدم سميث الى يومنا هذا. وبغض النظر عن مساهمات النظريات الادارية ونظريات علم النفس الصناعي ونظريات الحوافز وغيرها، والتي درست العنصر البشري من الناحية الفيزيولوجية والنفسية فقط، فان النظريات الاقتصادية وخاصة الحديثة منها اعتبرت الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم العناصر المهمة في التنمية الاقتصادية للأمم وليس فقط على مستوى المؤسسات.

وكانت أول مساهمة في هذا المجال، للاقتصادي الأمريكي شولتز (Théodore SCHULTZ) الذي قدم لأول مرة فكرة الاستثمار في العنصر البشري، وذلك في محاضرة له سنة 1961 في الولايات المتحدة¹³، مروراً بالاقتصادي بيكر (Gary BECKER) الذي عمم نظرية شولتز على المستوى الكلي سنة 1964. ثم جاءت فكرة أو نظرية رأسمال الاجتماعي بعد ذلك في أعمال بعض علماء الاجتماع مثل اسهامات كولمن (COLMANE). وأخيراً ظهور مفهوم القدرة (Capability) التي أتى بها سان (Amartya SEN) ويتلخص محتواها حول الجمع والتأليف بين نظريتي الرأسمال البشري والاجتماعي، والتي اتسع نطاقها لتشمل الأهداف المتعلقة بالتنمية الاقتصادية¹⁴.

¹² Harold DEMSETZ, *L'économie de la firme*. Traduit et présenté par Jean-Claude PAPILLON, éditions MANAGEMENT société, CAEN, France, 1998, P. 163.

¹⁴ بوزيان عثمان، " إدارة الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة ". أيام دراسية حول التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس أيام 25-27 أفريل 2005.

¹⁴ Marie-noelle JUBENOT, « *Le facteur humain dans les théories du développement* ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « *formation, emploi et développement* » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.

يعتبر شولتز أن "الرأس مال البشري" هو التكوين وتنمية الكفاءات وجميع العناصر الأخرى التي تساهم في رفع وتحسين نوعية وانتاجية اليد العاملة. وهذا المفهوم يأخذ في حسبانته الصحة البدنية والعقلية والنفسية للأفراد وبعض العناصر المعنوية الأخرى كالتحفيزات والتفضيلات. ويعتبر التكوين في نظر شولتز كنوع من الاستثمار في البشر مثله مثل التطوير التقني الذي يعتبر كاستثمار أو كرأس مال تقني، والذي يمكن أن يساهم في التنمية الاقتصادية.

في سنة 1964 قام بيكر في إطار نظرية رأس المال البشري بتوسيع فكرة شولتز، وذلك بتحليل الاستثمارات الفردية في مجال التعليم. ورأيه كان ينصب حول دور التعليم في رفع الانتاجية. فعلى المستوى الجزئي، فالفرد المتعلم يكون أكثر انتاجية وبالتالي يحصل على أجر أعلى، لذلك فالتكوين والتعليم يعتبران استثمارا كباقي الاستثمارات الأخرى.

بعد ذلك وفي السنوات الممتدة بين 1980 و 1995 ظهرت تيارات أخرى قامت باعادة بعث فكرة رأس المال البشري وطورتها موازاة مع التطور التكنولوجي المتصاعد خلال هذه الفترة واعتبرت هذه التيارات التكوين أو الاستثمار البشري كعامل ثالث من عوامل الانتاج وأهم هذه التيارات أو النظريات خلال هذه الفترة:

- الاستراتيجيات المتعلقة بالبحث والتطوير المقترحة والمقدمة من طرف رومر (Romer 1986)
- الرأس مال البشري، الطرح المقدم والمطور من طرف لوكاس (Lucas 1990)
- النفقات الحكومية على الهياكل القاعدية، الأنموذج المقدم أساسا من طرف بارو (Barro 95)

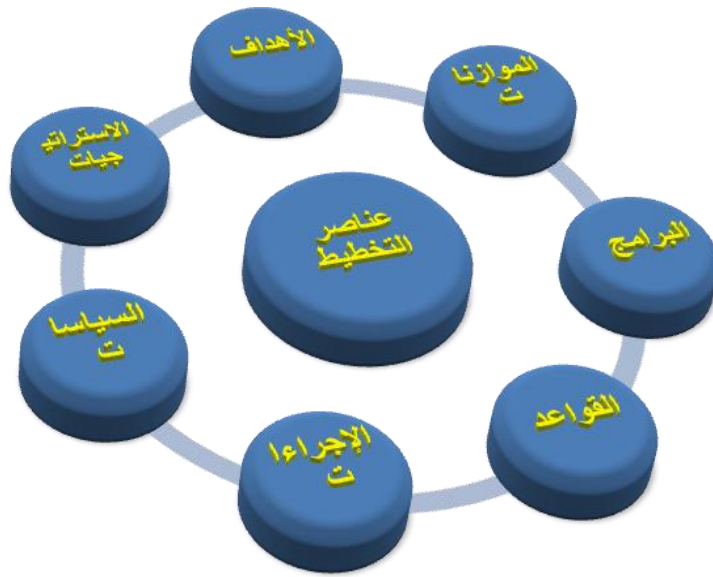
فالتكوين في نظر هذه التيارات هو تحويل العمل غير الكفو إلى عمل ذو كفاءة، وذلك بالاستخدام العقلاني لمعدات وأدوات الانتاج. أي أنهم ربطوا الاستثمار البشري بالاستثمار في مجال معدات العمل ووسائل الانتاج التكنولوجية (أي رأس المال التقني)، و اعتبروه ضرورة ملحة بالاضافة الى رأس المال البشري في النهوض والنمو الاقتصادي لأي دولة تريد الخروج من دائرة التخلف. كما اعتمدت نظرتهم لرأس المال البشري على الجانب المادي الصرف، ولذلك فقد ظهرت نظرية أخرى قامت بتحليل رأس المال البشري من الناحية الاجتماعية والعلاقات بين البشر. وهذه النظرية هي " نظرية رأس المال الاجتماعي".

الدرس الرابع: الوظائف الأساسية للتسيير (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة)

1- وظيفة التخطيط: هي أول وظيفة من وظائف الإدارة، وهي الوظيفة التي يبدأ العمل بها حيث أن التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغيير لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يمس كافة جوانب المؤسسة، وهذا التغيير قد يكون فجائيا وشاملا وقد يكون بطيئا. وهذا يؤدي إلي ظهور المشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات. فالمدیر الناجح هو الذي يخطط ويحدد أهدافه السليمة للخروج من هذه المشاكل.

أ - **مفهوم التخطيط:** هو عملية ذهنية يتم بموجبها استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلي الهدف بأفضل النتائج مع أقل تكاليف ممكنة، وهو التنبؤ مسبقا بما يفترض القيام به لتحقيق هدف معين. ويقوم على اختيار بديل من عدة بدائل بمتاحة، بالامكانيات المتاحة طبعا.

شكل (2): يوضح عناصر التخطيط الإداري



ب- أهمية التخطيط: بدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم ومن خلال هذا كله يتضح لنا أهمية التخطيط ومدي الاهتمام الذي يجب أن يعطي له من قبل المدراء خاصة وكل فرد في المجتمع عامة وتكمن أهمية التخطيط من خلال :

- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث؛

- التركيز على الأهداف وتوضيحها بدقة؛

- الاقتصاد في النفقات ؛

- تسهيل عملية الرقابة من خلال وضع معايير مقنعة ؛

ج- أنواع وتصنيفات التخطيط:

التخطيط حسب الوظيفة	التخطيط حسب الفترة الزمنية	التخطيط حسب تأثيره	التخطيط حسب مجال الاستعمال	التخطيط من حيث الشمول
تخطيط الإنتاج	التخطيط طويل المدى	التخطيط الاستراتيجي	خطط عديدة الاستعمال	التخطيط الشامل
تخطيط التسويق	التخطيط متوسط المدى	التخطيط التكتيكي	الاستراتيجيات والسياسات	التخطيط الجزئي
التخطيط المالي	التخطيط قصير المدى	التخطيط التشغيلي	خطط فريدة الاستعمال	
تخطيط القوى العاملة				
تخطيط الشراء والتخزين				

2- وظيفة التنظيم:

أ- تعريف التنظيم:

هو تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من أعباء، وهو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأعمال والمهام وربطها لتكون حلاً موحداً يمكن على أساسه القيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين.

كما يمكن اعتباره الإطار العام والوسيلة المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، يتم بموجبها ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة،

ب- أهمية التنظيم:

- يساعد في تقسيم العمل والمهام بين أعضائه.
- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها وصلاحيات كل فرد داخل المؤسسة.
- يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛
- يوضح طرق إرسال واستقبال القرارات الصادرة من الإدارة وإيصاله إلى كافة المستويات الإدارية؛
- تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل؛
- يساهم في إعداد الهيكل التنظيمي والخريطة الادارية للمؤسسة.

3- وظيفة التوجيه :

الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير أو المسؤول تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإرشاد، القيادة،، والعلاقات الإنسانية.

أ- **تعريف التوجيه:** هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بهدف ضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة خلال عملية التخطيط ، وأيضا من أجل بث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة.

ب- **مفهوم التحفيز:** هو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. وهو عملية ادارية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال وادارة المؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر.

ج- **نظريات التحفيز:** هناك العديد من النظريات التي ناقشت عملية التحفيز، أهمها:

أ. نظرية ماسلو لسلو الحاجات.

ب. نظرية العاملين لهرزبرغ.

ت. نظرية YX ونظريات أخرى لا مجال هنا لذكرها.

د- القيادة كوسيلة للتوجيه: للقيادة دور كبير في عملية التحفيز، لذا يجب أن يتمتع القادة بالخصائص التالية:

- القدرة على وضع أهداف طموحة
- القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم – القدرة على تحدي العوائق والصعاب
- القدرة على استمالة الأتباع بمحض إرادتهم دون ضغط .

4- وظيفة الرقابة: تمثل أحد الوظائف الإدارية وهي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه

أ- تعريف الرقابة:

هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

ب- دور الرقابة :

التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد؛ التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء؛ تحديد الفرص الماحة؛ إدارة المواقف الصعبة؛ لامركزية السلطة أي وجود نظام رقابي يساعد المدراء على اتخاذ القرار بتفويض السلطة.

ج- مستويات الرقابة: هناك ثلاث مستويات رقابية توجد تقريبا في كل المستويات الادارية:

- **الرقابة الاستراتيجية:** تتضمن مراقبة ومتابعة مدى تحقق الخطط الإستراتيجية، وتتم عادة بواسطة مدراء الإدارة العليا.
- **الرقابة التكتيكية:** تقوم به الإدارة الوسطي وتركز فيه على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ.
- **الرقابة التشغيلية:** تقوم به المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف اليومي على الخطط التشغيلية ومتابعة النتائج اليومية للأنشطة، اضافة الى تقديم تغذية راجعة عما يدور في المنشأة والتعرف على مدى تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

د- خطوات العملية الرقابية:

- **وضع المعايير الرقابية:** وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقا في عملية التخطيط. ويتم وضع مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء وتقييم السلوك المرافق لهذا الأداء.
- **قياس الأداء:** ويعتمد أساسا على تقييم وحساب الأداء الفعلي والمطلوب وكشف الانحرافات في الأداء. ويتم ذلك بقياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.
- **مقارنة الأداء بالمعايير:** تتمثل بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتعتمد على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وكشف الانحرافات ،
- **تصحيح الانحرافات:** الهدف الأساس لعملية الرقابة هي تصحيح الانحرافات والأخطاء وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية، وغالبا ما يتخذ أحد الأشكال التالية وهي:
 - البقاء على الوضع الحالي؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
 - تغيير المعايير أو اضافة وحذف بعضها.
- ه- معوقات عملية الرقابة:** الإفراط في الرقابة، نقص المرونة وعدم تحمل المسؤولية، الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.
- و- أدوات الرقابة:**
 - الرقابة بالملاحظة الشخصية؛
 - الموازنات التقديرية؛
 - التقارير؛
 - البيانات الإحصائية والرسوم البيانية؛
 - الخرائط الرقابية.

ز- خصائص نظام الرقابة:

- الدقة والمرونة؛
- الاقتصاد؛
- سهولة الفهم والموضوعية؛
- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته؛
- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات؛
- التنبؤ بالمستقبل.

الدرس الخامس: وظيفة التسويق في المؤسسة**1- مفهوم التسويق:**

يعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما ينبغي للمؤسسة إنتاجه من منتجات تتعلق أساسا بالمواصفات الشكلية و التقنية للمنتوج التي تستجيب لرغبات الزبائن الحاليين والمحتملين، وكذا توفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة بأسعار ملائمة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق: التسويق على أنه " تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات.

2- مراحل تطور مفهوم التسويق : مفهوم التسويق حديث النشأة نسبيا، إذ تطور هذا المفهوم عبر عدة مراحل :

أ - مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930): وفيها كانت كمية الإنتاج هي محور عمل الإدارة في المؤسسة ، ولذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للاستهلاك، واقتصرت مهمة رجال البيع في على إقناع المستهلك بما تم إنتاجه.

ب - مرحلة التوجيه للبيع (1930 - 1950): حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية، وتميزت بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج ، و ازداد الاهتمام بوظيفة المبيعات، لكن طريقة البيع لم تتغير فازداد فقط استخدام الإعلان .

ج - مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم): وفيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية مبدأ جديد في تسويق المنتجات وفق معادلة " يجب إنتاج ما نستطيع بيعه " أو محاولة انتاج ما يحب المستهلك أن يستهلكه " . و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين ، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم. وقد تم استخدام تقنيات وأساليب مبتكرة ومتطورة جدا في الإعلان والدعاية والترويج وإدارة العلامات التجارية وغيرها.

3- عناصر المزيج التسويقي MIX-Marketing:

يتألف النشاط التسويقي من أربعة عناصر أساسية حددها "جيرم مكارتي" و الذي دعي بالمزيج التسويقي **Marketing Mix** وجميعها تبدأ بالحرف **P** الانكليزية لذلك دعيت ب **7P**:

- | | | |
|--|------------------------|---------------------------------|
| 1- المنتج Product | 2- السعر Price | 3- التوزيع والمكان Place |
| 4- الترويج Promotion | 5- الناس People | 6- العملية Process |
| 7- البيئة المادية Physical Evidence | | |

1- المنتج Product:

يعتبر الاهتمام بالمنتج قلب العملية التسويقية، لأنه العاكس للجهود التي تمخضت عن بحوث السوق. فالمنتج قبل خروجه للسوق يمر بمراحل مختلفة أهمها: التصميم والجودة والمنفعة التي يقدمها الى الزبون الذي من المفترض الاهتمام به وكسب رضاه وكسب وفائه الدائم.

2- التسعير أو السعر Prix:

السعر هو المقابل المالي للمنتج المباع، ويحسب عادة بالوحدات النقدية ويعبر في أحوال كثيرة عن قيمة المنتج في السوق. ويحدد عادة عن طريق تلاقي حجم الطلب على المنتج وحجم العرض من هذا المنتج. فالسعر يعتبر العامل الحاسم الذي يقرر المستهلك على أساسه قبول المنتج أو رفضه في معظم الأحوال ، لأنه لا يمكن فصله عن المنتج لأن المستهلك في العادة يقارن بين ماهية المنتج والمقابل الذي يدفعه . لذلك على القائمين على عملية التسويق الإهتمام الشديد بتحديد السعر المناسب للجميع (المؤسسة والعميل)

3- الترويج Promotion :

تعريف الترويج : وبمعناه الواسع أنه مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على جمهور المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المنشأة أو خدماتها . مثل الإعلان و ترقية المبيعات و البريد المباشر و الاشهار وغيرها.

وسائل الترويج (ويطلق عليه أيضاً المزيج الترويجي):

إن وسائل الترويج متعددة ومختلفة ويتم ابتكار الجديد منها باستمرار ، وهي تنظم عادة:

- **الإعلان :** ويعرف بأنه وسيلة اتصال جماهيرية تستخدم لعرض المنتج على سوق مستهدف مقابل أجر.
 - **الدعاية (النشر) :** هي كل اتصال جماهيري يستخدم لعرض المنتج أو إبراز عمل المنشأة المنتجة في وسائل الاعلام المختلفة.
 - **البيع الشخصي :** هو النشاط الذي يمارسه رجال البيع وجهاً لوجه مع العميل لتعريفه بخصائص المنتج وإقناعه بشرائه .
 - **تنشيط المبيعات :** هو ما يطلق على كل نشاط يحفز المشتري لاتخاذ قرار الشراء باستخدام وسائل غير الإعلان والدعاية والبيع الشخصي. وتكون عادة عن طريق تحفيزات مادية أو تخفيضات
- ويجدر بالذكر أنه في السنوات الأخيرة تمت الاستفادة من التغليف كعنصر خامس يضم إلى عناصر المزيج الترويجي ، حيث ازداد الاهتمام به كوسيلة ترويجية متاحة . اضافة الى الترويج الالكتروني الذي يعتبر الآن منتشرا بشكل متزايد جدا.

4- التوزيع أو المكان Place :

إن آلاف المبادلات التسويقية تتم قبل أن تصل إلينا السلع التي نحصل عليها من المنتجين أو تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء التجاريين والسماسرة وكذا مندوبي البيع .

ويمكن تعريف التوزيع على أنه نظام سلوكي واجتماعي مركب من التتابع المادي المعنوي تقوم به مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي تساهم في تدفق السلع والخدمات من مكان انتاجها حتى استهلاكها بجانب العمليات المعنوية المساعدة وتشمل ايضا تدفق المعلومات والمفاوضات والمساومات والدفع والترويج والتأمين والتمويل وغيرها من الخدمات التي تعتبر جزءاً من نظام تسويق متكامل .

ويساعد التوزيع على تقديم مجموعة من المنافع هي المنفعة الزمنية والمكانية والحيازية والإعلامية والشكلية

5- الناس (People) : مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي

للتعريف بالشركة, هم مفتاح نجاح الشركة فهم على احتكاك مباشر مع العميل . لذا يجب تدريبهم بشكل جيد للقيام بمهامهم على أحسن وجه باعتبارهم الواجهة الأمامية للمؤسسة.

6- العمليات (Process): هي مجموعة العمليات كوقت الانتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون للعملاء، كل ذلك عوامل مساعدة على جعل العميل سعيدا ويشعر بالرضا.

7- البيئة المادية (Physical Evidence): هي تلك الأدوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر العميل بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة، كوجود مقاعد مريحة، وجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب، مياه باردة . وكلما اهتمت الشركة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الانطباع الايجابي عنها لدى العملاء

4- تنظيم وظيفة التسويق:

تحتل إدارة التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات و تحليل السوق، ومعرفة ردود أفعال الزبائن و المنافسين ... و يزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المؤسسة، و ازداد إنتاجها، و اتسع سوقها، و قد تشرف بعض المؤسسات بنفسها على تنظيم و مراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة، و يتوقف الاختيار بين الأسلوبين على عدة عوامل أهمها: المقدرة المالية للمؤسسة، المقدرة التنظيمية و حجم الإنتاج و تنويعه، و حجم عدد العملاء...إلخ. وتقوم وظيفة التسويق بالمهام والأنشطة التالية:

- بحوث السوق والدراسات التسويقية.
- الدعاية والاعلان بمختلف أنواعها
- الحملات الترويجية بمختلف أنشطتها
- أنشطته الدور الاجتماعي بما فيها المهرجانات والمعارض وأنشطة الرعاية **SPONSORING**
- الاحصاء التسويقي
- الاتصال التسويقي والعلاقات العامة
- الاشراف على سياسات وقنوات التوزيع (رجال ونقاط البيع)
- السوق الدولية وعمليات التصدير

الدرس السادس: وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة**1- نشأة وظيفة الموارد البشرية:**

تم تطور ادارة الموارد البشرية نتيجة التطورات التي حدثت في النظريات و الميادين الادارية و ابتداء من سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي ظهر مايسمى بنظريات العلاقات الانسانية المدرسة السلوكية و التي ساعدت على الاهتمام بالجوانب النفسية و السلوكية للأفراد لذلك ظهرت وظائف لهذه الادارة منها الاهتمام بالحوافز النفسية الاهتمام بالتأمينات التقاعد الخدمات الطبية و الاجتماعية و خلال تلك الفترة ادارة الموظفين او الافراد و استمر ذلك حتى سنة 1980 حيث استبدل اسم بادارة الموارد البشرية و لم يتغير ذلك في التسمية فقط بل في التطبيق ايضا اي المضمون.

فدور ادارة الافراد كان محصورا فقط في تنفيذ السياسات التي تضعها الادارة العليا اما ادارة الموارد البشرية فاعطت استقلالية اكبر في التخطيط و التنفيذ معا، واصبحت ادارة الموارد البشرية لها استراتيجية تخطيطية و تنفيذية تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة و ظهرت فكرة مايسمى تسيير الكفاءات و التسيير التنبؤي للكفاءات

2- تعريف تسيير الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية استثمارا مهما بالنسبة للمؤسسات، ولكي تستطيع استخدامها و استغلالها عليها تسييرها بشكل افضل، وذلك ما يتطلب التخطيط و التنظيم و التوجيه و التقييم اي الرقابة. ولذلك يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على انها دراسة السياسات المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة من البحث عن القوى العاملة، استقطابها و اختيارها تصنيفها و تكوينها. وتهيئة المناخ المناسب لعملها و كذلك تقييم ادائهم و تقوية علاقاتهم بينهم و بين زملائهم و محاولة زيادة انتاجيتهم

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

الاهداف التنظيمية: تتمثل في توفير و استغلال الافراد من خلال المترشحين الكفاء انتقاء توظيفهم، اضافة الى وضع برنامج للتعويضات و التحفيزات. كما يتم تنمية الكفاءات و المهارات من خلال التكوين.

الاهداف الاجتماعية: تتمثل في الاستجابة للحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين من خلال توفير الجو المناسب للعمل، زيادة الرضا الوظيفي، الاهتمام بالشؤون الاجتماعية ، الرعاية الطبية ، التأمين ، السلامة المهنية ، احترام التزامات المتق عليها في عقد العمل.

الاهداف الاستراتيجية: و هي غالبا تحقق في الاجل الطويل سواء بالنسبة للمؤسسة ككل او بالنسبة الادارة الموارد البشرية. فمثلا تحسين انتاجية العمل ينعكس على الانتاجية الاجمالية للمؤسسة ، و استقطاب كفاءات جديدة يمكن للمؤسسة كسب مورد مهم قادر على لعب ادوار مهمة في تنافسيتها

4- الخطوات المتبعة في تسيير الموارد البشرية:

- 1 - **الاستقطاب:** اكتشاف احسن و أكفأ المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة سواء الحالية او المتوقعة
- 2 - **الاختيار:** هو عملية يتكون من سلسلة من الخطوات المترتبة ترتيبا منطقيا لتنتهي بتعيين افضل المترشحين للمناصب الشاغرة.
- 3- **التكوين:** هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج و المحدد مسبقا وتعلم سلوك معين من اجل تحسين الاهداف و القدرات و الكفاءات الانتاجية للعمال.
- 4- **تقييم الاداء:** قياس و مراقبة الاداء و اعمال الافراد على مستوى كل فرد في المؤسسة

الدرس السابع: وظيفة التموين في المؤسسة**1 - مفهوم وظيفة التموين:**

من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة ، وهي تعني " العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة. وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو غيرها، وذلك بهدف تحقيق أحسن النتائج وهذا بأقل تكلفة". وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين :

أولا - قسم الشراء : فمهام هذه الوظيفة تتمثل في:

أ- البحث عن مصادر التموين واختيار المورد أو الموردين المناسبين : عند إعداد برنامج الإنتاج الذي يرتبط مباشرة ببرنامج المشتريات، وبعد إطلاعهم على كميات ونوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاط وورشات الإنتاج، تختار المؤسسة الموردين المحتمل التعامل معهم عن طريق إطلاعها على المزايا والخصائص التي يمنحونها لها وهذا من خلال طرق التسليم وشروطها، مدى القدرة على توفير المواصفات اللازمة للمادة. ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.

ب- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب : من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للشراء وهذا على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد، أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى شروط متعلقة بكيفية النقل، التسديد، الأسعار، النوعيات....الخ.

ج- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها : عندما يصل المخزون إلى أدنى مستوى محدد سلفا، يتم إشعار قسم الشراء بانطلاق عملية الشراء، وهذا بإرساله طلبية جديدة تضم كل الكميات والمواصفات للمواد والسلع الواجب شرائها. و يتم إرسال هذه الطلبية إما لمورد واحد أو لعدة موردين في نفس الوقت أو لفترات متباعدة. وهذا حسب عدد المواد المطلوبة وتاريخ طلبها . بعد إرسال الطلبية يتم متابعتها للتأكد من وصولها في الوقت المناسب لتفادي التأخير في عملية التموين .

د- مراقبة المواد الواردة : عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبتها، وهذا للتأكد من مطابقة المواصفات والكميات المستلمة مع المعلومات الموجودة على الفواتير والوثائق المرافقة. فهذه العملية تؤدي إلى تفادي إمكان وقوع أخطاء، وان وقع هذا يقوم مسؤولوا العملية بتنبيه إدارة الشراء، وهذا حتى تقوم بالإجراءات اللازمة لإصلاحها . وإيصالها إلى قسم المخازن.

ثانيا - قسم التخزين :

عند استلام المواد والسلع الواردة لقسم الشراء، تبدأ عملية اشراف قسم التخزين بحيث تتمثل مهامه أساسا في:

- استلام المشتريات وفق وثائق ثبوتية على أكثر من نسخة، منها ما يبقى في المخزن، وأخرى ترسل إلى الجهة التي أرسلت إليها المواد.
- ترتيب وحفظ المواد والسلع في المخزن بحسب القرب والبعد، الموضع، العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها ، ثم تصدر وثيقة وهي وصل إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية.
- وضع الرموز بهدف التعرف السريع على محتويات المخزن، وتسهيل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات. ويتم استخدام هذه العملية أكثر في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات بشكل كبير، مثل مؤسسات صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية الدقيقة وغيرها.
- متابعة حركة المخزون وذلك بمتابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزونات، وهذا عن طريق تخصيصه لبطاقات لكل نوع من المخزون أو استخدام برامج حاسوبية متخصصة لكل مادة على حدة، حيث تحمل المعلومات التالية: اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد، سعر الوحدة، مكان وجود المادة في المخزن ... الخ . كما يتم تسجيل كل حركة لدخول أو خروج جديد وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية
- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء : عن طريق عملية إرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد ، وهذا عندما يصل المخزون إلى المستوى الأدنى.
- القيام بعملية الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية، هناك عمليات قد تكون فصلية أو شهرية أو أقل من ذلك أو أكثر. وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما تم تسجيله. وفترات الجرد تحدد على أساس معايير منها طبيعة المخزون، درجة تنوع المخزون ... الخ

أهداف وظيفة التخزين:

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون
- الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)،
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة والكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون

الدرس الثامن: وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة**1- تعريف الانتاج:**

كما قلنا سالفا فكثير ما يحدث خلط بين المفاهيم والمصطلحات عند التحدث عن مفهوم الانتاج، فكثير من يخلط بين الانتاج والانتاجية، فالإنتاج هو ما يتعلق بالأنشطة الاعتيادية للمؤسسة في خلق القيم من منتوجات وخدمات، أي أنه يهدف الى خلق القيمة المضافة للمادة. ويشمل جميع القيم المادية منها واللامادية. ويتم من خلال عملية الانتاج مزج عناصر مختلفة (رأس المال، الأرض، العنصر البشري، والتنظيم والتكنولوجيا...الخ)، بالاستخدام الكفاء للموارد (المدخلات) في انتاج منتوجات (مادية أو لامادية) أو خدمات معينة وهي ما يطلق عليها (المخرجات)

2- أهمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين وتوسيع نطاق السوق، وامكانية التنافس في الأسواق الخارجية؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة المنتجة؛
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنظمة؛
- امكانية تخفيض أسعار بيع المنتجات؛
- اتاحة معدلات أكبر للربح؛
- اتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي واعادة الاستثمار؛
- تحفيض نسبة الرأسمال المعطل في المخزون الراكد أو غير المستخدم؛

3- الفرق بين الإنتاج والانتاجية :

فالإنتاج هو خلق القيم من منتوجات وخدمات، باستخدام مدخلات بغض النظر عن قيمة تلك المدخلات من جهد وتكاليف. في حين أن الانتاجية هي الاستخدام الكفاء لتلك الموارد (المدخلات) في انتاج منتوجات أو خدمات معينة (المخرجات). اذا فهناك ارتباط وثيق بين الانتاج والانتاجية، يعني أن الانتاجية تعبر عن الكفاءة في استخدام المدخلات وتقاس نسبة الانتاجية بحاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات " .

4- أهم أنظمة الإنتاج :

أ- نظام الإنتاج المستمر: في هذا النظام، تمر عملية الإنتاج بمراحل متسلسلة، يتم تقسيم العمل فيها إلى مهام متخصصة، يشرف على أداء كل مهمة عامل أو آلة متخصصة، تعمل بوتيرة محددة وتوقيت مضبوط. وهذا الأمر يؤدي إلى السرعة في الأداء والتنفيذ والنمطية في المخرجات، مثل صناعة الالكترونية، الغذائية، والميكانيكية..... الخ . وعادة ماتكون مخرجات هذا النظام متماثلة وموحدة وذات خصائص ومقاييس متشابهة

ب - نظام الإنتاج المتقطع أو بالطلبات: في هذا النظام، تعتمد المؤسسة على مزج مختلف العوامل مثل الموارد البشرية، الآلات والطرق والأساليب، لإنتاج منتجات، تتميز وتختلف من حيث خصائصها من دفعة إلى أخرى، فالمؤسسة عادة في هذا النظام لا تقوم بالإنتاج إلا إذا تلقت طلبات من الزبائن بمواصفات محددة كميًا ونوعيًا .

ج- نظام الإنتاج لمشاريع كبرى: ويسمى في بعض الأحيان بنظام الإنتاج الوحدوي، فمن أجل إنتاج منتج وحيد : جسر ، طائرة أو آلة خاصة مثلا، تجمع الموارد الضرورية مرة واحدة، وتستعمل طرق تسيير خاصة عبر فترة زمنية عادة ما تكون طويلة نسبيا .

4 - عناصر نظام الإنتاج:

يعرف نظام الإنتاج على انه مجموعة من الوسائل والعناصر التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات متمثلة في سلع أو خدمات

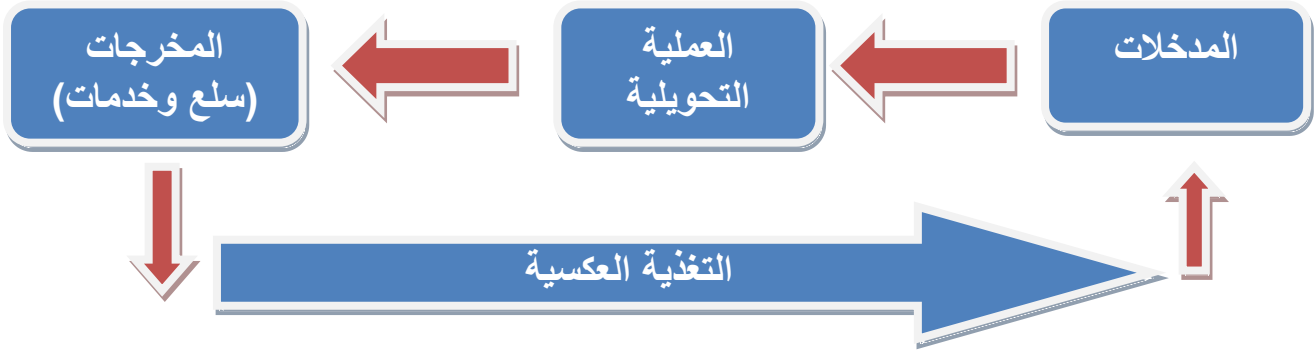
أ- المدخلات : مدخلات خارجية قانونية، اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية (تقنية)، مدخلات السوق التنافسية، متطلبات العملاء ومعلومات المنتج.موارد أساسية:مواد، موارد بشرية، الموارد المالية و المرافق، المباني، الطاقة، الخبرة، المعلومات...الخ

ب- العمليات التحويلية: عمليات التصنيع والإنتاج، خدمات المناولة (النقل)، خدمات التبادل،خدمات التخزين، خدمات أخرى (التأمين)،خدمات حكومية.....الخ

ج- المخرجات: وتتمثل أساسا في كل المنتجات بمختلف أنواعها (مادية أو لامادية)، وكذلك الخدمات بمختلف أصنافها وأشكالها.

د- التغذية العكسية أو الاسترجاعية: وتشمل كافة المعلومات وآراء وردة فعل السوق، ومختلف المواقف والأخطاء المهنية والانحرافات الناتجة عن عملية الصنع...الخ. هذه الأخيرة تعبر عن معلومات تستخدم كمدخلات جديدة في مراحل أو فترات قادمة .

شكل(3): يبين عناصر نظام الانتاج في المؤسسة



6- تسيير العمليات الانتاجية:

إدارة الإنتاج والعمليات هي الإدارة التي تهدف إلى تصميم، تخطيط والتنسيق ومراقبة العمليات الانتاجية داخل الورشات الانتاجية، ويمكن أن نرى تسيير عمليات الانتاج من زاويتين: النظرة الادارية والنظرة التقنية الهندسية.

تتحدد المسؤولية الادارية لعملية الإنتاج ضمن المهام الإدارية المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والرقابة على كل العمليات الإنتاجية ونشاطاتها المختلفة في مختلف ورشات الانتاج والفروع التابعة لها، الواقعة ضمن اختصاصاتها الادارية والتقنية فمن هذا المنظور تتحدد صلاحية إدارة الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج سلع والخدمات بمختلف أنواعها وفقاً للمواصفات المحددة وبالكميات والمواعيد والكيفيات المطلوبة بما يتوافق مع استراتيجيات المؤسسة الإنتاجية

أ- أهم المهام الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات:

- إنتاج المنتجات اللازمة لكمية اللازمة والنوعية المطلوبة والجودة المطلوبة وفي الأجل المحددة.
- تلبية الحاجات والرغبات المعبر عنها من قبل زبائن المؤسسة، أخذاً بعين الاعتبار إمكانياتها الداخلية والوضعية العامة للمنافسة .

- تحسين الكفاءة الإنتاجية والتي تعني حسن استغلال مختلف عناصر الإنتاج
- ترتيب وتصميم سلاسل الانتاج وفق أسس واساليب تحترم المبادئ الهندسية والتسييرية
- احترام المعايير الوطنية والدولية في تصميم المنتجات
- احترام آجال التسليم المحددة، فعامل الزمن مهم جدا في العملية الإنتاجية
- الاشراف على توفير وتحسين شروط العمل والأمن والسلامة المهنية داخل الورشات

ج- نظام تخطيط متطلبات المواد (MRP):

- هو عبارة عن تخطيط وجدولة للإنتاج ونظام لمراقبة المخزون ويستعمل من أجل إدارة عمليات التصنيع. معظم أنظمة تخطيط متطلبات المواد قائمة على برمجيات (Logiciels)، في حين من الممكن القيام بتخطيط متطلبات المواد يدوياً.
- يهدف نظام تخطيط متطلبات المواد إلى تحقيق ثلاث غايات في الوقت عينه:
- التأكد من وجود المواد اللازمة لعملية الانتاج ووجود المنتجات في الوقت المحدد لتسليمها إلى الزبائن
 - الحفاظ على أدنى مستوى ممكن من المواد والمنتجات في المخزون
 - التخطيط لعمليات التصنيع وجدولة التسليم وأنشطة الشراء.

د- نظام الانتاج في الوقت المحدد (JIT):

وهو نظام انتاجي ظهر في اليابان يركز على انتاج الطلبات بالكميات والنوعيات المطلوبة، في وقت وسعر محدد بالاستعانة بمشتريات تكفي لعملية التشغيل اليومية، دون الحاجة الى الاستعانة بمخزونات سابقة. يعني ان الانتاج يبدأ فور قدوم الطلبية، ويتم صدور الأمر بالانتاج بشكل فوري. وتستخدم بذلك تقنيات التحسين المستمر وتخفيض نسبة الأخطاء والانحرافات والفاقد من المواد الأولية.

ويتم التسليم بشكل مباشر الى العملاء دون انتظار، ودون الحاجة الى اعادة تخزين المنتج. بل يشحن بشكل مباشر للعميل في الوقت المحدد المتفق عليه ودون تأخير .

كما ان هناك أنظمة وطرق أخرى لا حصر لها (مثل طريقة كانبان، وكايزن وغيرها) تختلف بحسب كل مؤسسة وبحسب البيئة والقطاع العاملة فيه.

الدرس التاسع: الوظيفة المالية والمحاسبية في المؤسسة**1- تعريف وظيفة التمويل أو المالية:**

تعريف 1: 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 أساسا من خلال إعداد الميزانية والخطط الإستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان إستمارة نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية التحكم في الأدوات

المحاسبية المختلفة كالميزانية، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحق الأخرى.

تعريف 2: فهي تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الأهداف المالية والتوازن المالي من جهة ويرتكز نجاحها أو فشلها على العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات الضرورية وتوفير الاعتمادات المالية .

- حساب التكاليف والأعباء المالية.

- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

- الإستخدام العقلاني والرشيد للموارد المالية المتاحة

2- مهام الوظيفة المالية :

تضطلع الوظيفة المالية في المؤسسة بوظائف متعددة و متنوعة مهمتها تحقيق الهدف او الاهداف، وتختلف هذه المهام باختلاف طبيعة عمل الشركة و حجمها و نشاطها. و من بين اهم مهام الوظيفة المالية :

أ- **التحليل المالي :**

وتشمل تحليل الكشوفات المالية بهدف التخطيط و اتخاذ القرارات المالية، و لذلك يعتبر التحليل المالي هو افضل اداة للكشف عن اداء المؤسسة.

ب- **الحصول على الاموال :**

عادة المؤسسة وخلال نشاطاتها المختلفة تحتاج لتغطية العجز، لذلك تجد نفسها مضطرة اللاتجاء الي مصادر خارج المؤسسة للحصول علي هذه الاموال من مصادر مختلفة , باختصار وظيفة الحصول علي

الاموال هي تخطيط الاحتياجات المالية و التنبؤ بها و مراقبتها هي اساس نشاط المدير المالي.

ج- التخطيط المالي:

التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول علي الموارد المالية و استخدامها. و لهذا فان التخطيط المالي يشير الي تحديد المتطلبات المالية , الاستثمارات , النمو , الاداء خلال مدة محددة من الزمن. لذلك يعد التخطيط المالي عنصر اساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل . و يمثل اجزاء هاما من عملية التخطيط الاجمالي للمؤسسة .

د- التنظيم المالي :

نقصد بالتنظيم المالي جميع النشاطات التي تمارسها الادارة المالية بدءا من اعداد الهيكل التنظيمي و التنمية الادارية و تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و السلطات في الادارة المعنية بالشؤون المالية بما يتضمن تنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة للوظيفة المالية

هـ- الرقابة المالية :

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي و تشمل تحديد النسب، دراسة الميزانيات، تحديد اساليب و ادوات الرقابة المالية ، قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط و ايجاد التغيير او التعديل المناسب لمعالجة هذه الانحرافات

الدرس العاشر: وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة**1- مفهوم البحث والتطوير**

يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتعلقة بتحويل المعارف المصادق عليها الى حلول فنية، في صور أساليب او طرق انتاج ومنتجات مادية، استهلاكية او استثمارية. تباشر هذه النشاطات اما في مخابر الجامعات، او في مراكز البحث التطبيقي، او في مختبرات المؤسسات الصناعية.

مفهوم البحث: يتضمن ما يلي:

أ- **البحث الاساسي:** يتمثل في الاعمال التجريدية او النظرية الموجهة اساسا الى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون اية نية في تطبيقها، او استعمالها استعمال خاص.

ب- **البحث التطبيقي:** يتمثل في الاعمال الاصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الاساسي، او من اجل ايجاد حلول جديدة تسمح بالوصول الى هدف محدد لها. ويتطلب البحث التطبيقي الاخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشكل بعينها.

مفهوم التطوير:

يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول الى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الانتاج او في المنتج بالاستناد الى الاعمال التالية:

- ✦ التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- ✦ فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لاعادة صياغة الفرضيات.
- ✦ الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق الصنع...

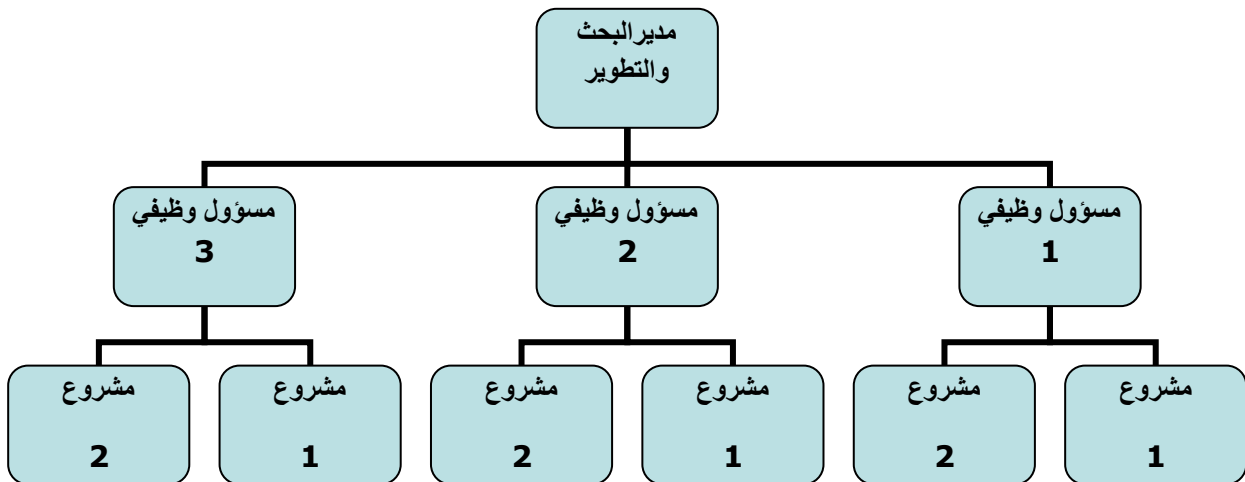
2- تنظيم وظيفة البحث والتطوير

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لجل المؤسسات الكبيرة، وتتكون من عمال، وسائل، اجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع هادفة وذات مردودية.

يقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول عادة ما يكون برتبة مهندس في الانتاج أو البرمجيات أو أي تخصص آخر، يقوم بالجمع بين مهامه التقنية وفي نفس الوقت يجب أن يكون ملما بالأعمال الادارية والتسييرية.

يتم الحصول على المعلومات من اجل تطوير المنتجات، عادة من مصادر خارجية وهي وظيفة التسويق، او مصادر داخلية وهي المشاكل الفنية التي تجابه العملية الانتاجية، من خلال وظيفة الانتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

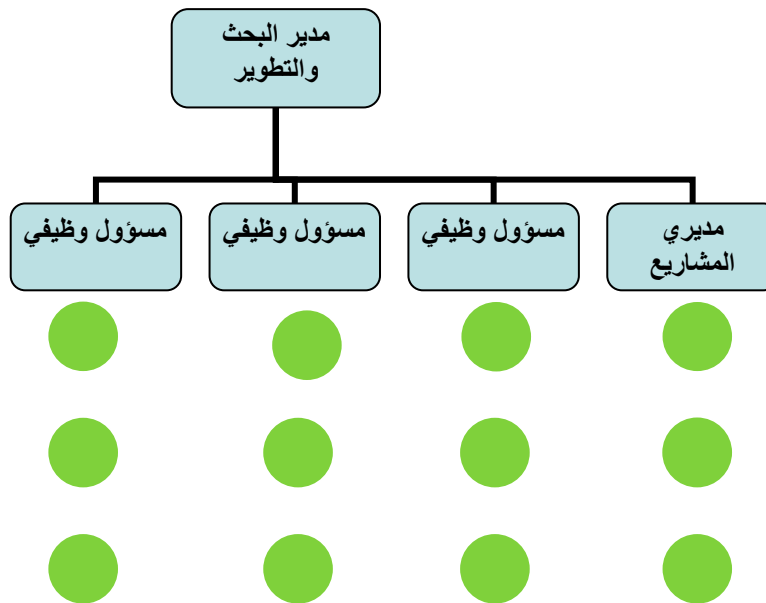
شكل (4): يوضح التنظيم الهيكلي لوظيفة البحث والتطوير



شكل (5): يوضح التنظيم حسب مشاريع البحث والتطوير



شكل (6): التنظيم المصفوفي لنشاطات البحث والتطوير



3 -تسيير نشاطات البحث والتطوير

ان تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد اساسا على كفاءة العنصر البشري ، ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين، كما أن تسيير مستخدمي هذه الوظيفة يستلزم مرونة معتبرة ، واستجابة اكبر ، اضافة الى الاهتمام باقتراحاتهم وآرائهم وهذا ما يشجعهم على بذل مجهودات اكبر.

ويمكن التمييز بين نوعين من الاشراف هما:

أ - أسلوب الاشراف الحازم: يتميز بإعطاء اوامر صارمة، والمتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، والسبب في ذلك راجع إلى ندرة الموارد من جهة، ومن جهة أخرى احتمال وقوع أخطاء من طرف هؤلاء المستخدمين.

ب - أسلوب الاشراف اللين: هو عكس الأسلوب الأول، يتميز بالموضوعية والحرية، مع ترك بعض الصلاحيات للمستخدمين، وخاصة عندما تكون كفاءتهم عالية جدا ، كما هو الحال بالنسبة لعلماء الفضاء والباحثين في مجال الطاقة الذرية والبحوث الطبية وغيرها.

4 - مميزات مدير البحث والتطوير:

- ⇨ التكوين والإلمام بشؤون التسيير، وبذل جهود معتبرة في التنظيم والتنسيق، وكذا التوجيه والمراقبة.
- ⇨ الاشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من خلال المتابعة والرقابة.
- ⇨ الاشراف على المستخدمين والأعوان بعناية وحزم في آن واحد، نظرا لان نشاطات البحث والتطوير تختلف عن النشاطات الأخرى لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة اكبر

5 - الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير:

- لكي تتوفر الكفاءة المهنية لعمال البحث والتطوير يجب أن تتوفر فيهم بعض الصفات نذكر منها:
- ⇨ أن يكتسبوا معارف تقنية عالية.
- ⇨ أن تتوفر لديهم مهارات علمية جيدة.
- ⇨ أن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية.
- ⇨ أن يتمكنوا من الاستعمال الامثل للمجلات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات

6 - نفقات البحث والتطوير

يعتبر الانفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة استثمار يدر عائدا، فهو يحتاج الى تخطيط وفق لأساليب علمية دقيقة، كما أن القسم الاول من الوظيفة (البحث) اقل تكلفة من (التطوير)، ومعرفة التكاليف أمر جد هام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الاداء، وذلك بتخصيص مواردها للانفاق على هذه النشاطات.

7 - ميزانية البحث والتطوير:

غالبا ما يتم تخصيص جزء من رقم الاعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءا على معطيات واحصائيات من تقارير النشاطات السنوية للمنافسين والمعايير والمقاييس المطبقة في مختلف القطاعات وفروع الصناعات المتعلقة بالبحث والتطوير.

ومن بين النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة هي:

⇨ تحديد التقديرات بكل عناية، واستشارة الاطراف المعنية.

⇨ تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالاقسام، حسب عددها وعلى اسس زمنية مختلفة (شهرية، فصلية).

⇨ مراعات اعتماد الموازنات حسب التقسيم الموجود (في حالة وجود عدة منتوجات، او مشاريع جزئية مرتبطة بعضها ببعض).

⇨ اظهار النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من المراحل، لغرض استخراج الفروقات او الانحرافات. وعليه يمكن القول أن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول الى نتائج ايجابية وتحقيق تسيير فعال.

8- سياسات التطوير على مستوى المؤسسة:

أ- الحوافز:

يمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد اثبات صحة أعمالهم، وذلك بمراعات الاحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية الى غير ذلك.

ب- الارتباطات:

ونقصد بها العلاقات التي تنشأها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا مراكز البحث والمختبرات، ومن أسباب ذلك :

- سد احتياجات المؤسسة الناتجة عن نقص القدرات والامكانيات.

- الحاجة الى التعاون مع الأطراف الأخرى.

- ضمان نوع من الأفكار، المعارف والحلول.

- ابرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

الدرس الحادي عشر: الاتصال الداخلي في المؤسسة**1. مفهوم عملية الاتصال الداخلي:**

يعتبر الاتصال احد المكونات الأساسية لوظيفة المدير في أي مؤسسة كما يمثل احد العناصر الهامة في كفاءة و فعالية التسيير خلال كل نشاطاتها.

ويعرف الاتصال على أنه عملية نقل وتوصيل ومشاركة المعلومات والأفكار والآراء و الحقائق والمشاعر والمعاني، بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، بشكل يضمن فهم المتلقى لجميع المعلومات المستلمة كما يريد المرسل وليس كما فهمها هو.

نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المؤسسة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة، أو اعتمادا على إشارات رمزية لها دلالاتها و يدركها المرسل و المستقبل معا. و ضروري جدا أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه.

2. أهداف الاتصال في المؤسسة:

- تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين
- تصحيح أي معلومات خاطئة او مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة
- اعداد الموظفين لاي تغيير في الأساليب او البيئة ، لتحضيرهم مسبقا للتغيير.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج او شروط العمل و اخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا
- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم.

3. عناصر الاتصال و مكوناته:

تتطلب عملية الاتصال ، لكي تكتمل ، عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكتملة لبعضها البعض ، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال و مؤثر . و يتفق أغلب الباحثين و المتخصصين في مجال الاتصال على خمسة عناصر أساسية هي:

(1) المرسل أو المصدر.

(2) الرسالة

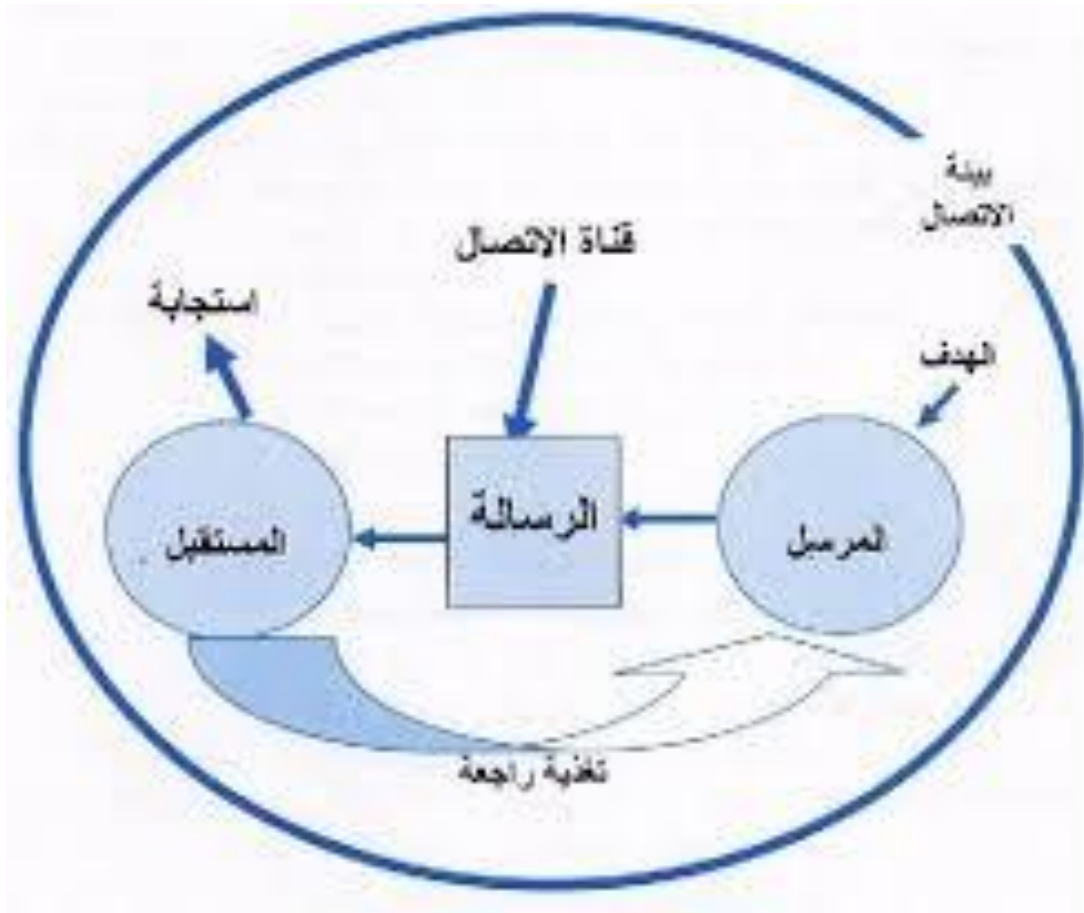
(3) قناة الاتصال أو وسيلة الاتصال.

(4) المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه.

(5) التغذية الراجعة أو العكسية أو ردة الفعل أو المعلومات المرتدة (Feedback)

تعطى هذه العناصر و غيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر و الوسيلة هي القناة ، و المستقبل هو المستلم ، و هكذا. إلا أن عناصر عملية الاتصال ، و إن اختلفت تسمياتها فهي تعني الشيء نفسه عند الجميع.

شكل (7): يوضح عناصر نظام الاتصال في المؤسسة



4. معوقات عملية الاتصال الداخلي:

قد يعوق عملية الاتصال في المؤسسة ثلاث أنواع من العقبات و التي تصنف إلى:

1- العقبات المادية:

هي مؤثرات بيئية مادية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعجة، الاضطراب والتشويش، تداخل الأصوات في وسائل الاتصال، مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.

2- العقبات الشخصية:

هي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية والشخصية للفرد سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا أو وسيطًا. والمرتكزة أساسًا على حالته النفسية و العاطفية، طباعه ' نزعتة شخصيته....الخ

3- العقبات التعبيرية:

وهي العقبات اللفظية التي تستخدم أثناء عملية الاتصال، بحيث تتغير المعاني والفهم وإدراك الكلمات من شخص إلى آخر. وقد يختلف فهم الرسالة أو نقلها بالشكل الصحيح. ويتم فهمها بالتالي بشكل خاطئ. وقد تكون بعض الكلمات لها نفس المعنى و المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى مختلف في لغات و ثقافات أخرى.

4-العقبات التنظيمية: ان تصميم الهيكل التنظيمي ضروري جدا في التعرف على طرق وقنوات

ومنافذ الاتصال الرسمي التنظيمي داخل المؤسسة. لذا فان وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وضوحه يسبب عائقا كبيرا لعملية الاتصال الفعال. ويمكن أن يسبب عدة عوائق أخرى أهمها:

- عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات
- استخدام اللغة الفنية ولغة التخصص قد تعيق عملية الاتصال
- عدم وجود سياسة واضحة للاتصال معتمدة من طرف الإدارة
- الاعتماد الزائد على اللجان واللجان الفرعية قد يعيق عملية الاتصال.
- عدم وجود نظام للمعلومات الإدارية سواء كان آلي أو كلاسيكي.
- عدم الاستقرار والتغيرات المتتالية والمفاجئة على مستوى المؤسسة، قد يسبب ارتباك واضطراب في عملية الاتصال.

وهناك عوائق أخرى لا يسعنا المجال هنا لذكرها كلها.

5. التسيير الفعال لعملية الاتصال:

ان مزاوله عملية الاتصال بكفاءة وفعالية يتطلب نقل المعلومات بالسرعة والكفاءة وتحقيق أهدافها بشكل يجعلها تساهم في رفع فعالية وكفاءة العمليات المختلفة للمؤسسة. ويراعى في ذلك تخفيض التكلفة المصاحبة للعملية، وتخفيض الوقت المستغرق في ذلك.

ان كفاءة الاتصال لا تعني تحقق الفعالية المطلوبة، فالاتصال الفعال يتطلب وصول المعلومة الى المرسل اليه والتي هو بحاجة اليها فعليا. ويجب ان تصله دون تحريف ولا تحويل لمحتواها وما اريد ان يتم ايصاله له. فاذا فشل مستقبل الرسالة في فهم المعاني المقصودة في محتواها، أو وصلت الرسالة متأخرة عن وقتها فهنا يفقد الاتصال فعاليته.

ان كفاءة وفعالية الاتصال التي يتم التركيز عليها في التسيير الحديث يتطلب تحقق عدة شروط موضوعية، حتى تصل العملية الى الهدف الذي من أجله تم تصميمها. ومن أهم هذه الشروط:

- **السرعة:** ويتطلب من عملية الاتصال ان تستخدم الوسيلة السريعة والأمنة، من أجل أن تصل المعلومة الى المستقبل في الوقت المناسب، حيث تفقد معظم المعلومات قيمتها اذا لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو الوقت المناسب في التصرف فيها
- **الارتداد:** ان ارتداد المعلومات أو الرسائل من المستقبل الى المرسل يساعد على التعرف على رد فعل المستلم واقتراحاته، وبالتالي اتخاذ القرار السليم. لذلك فالرسائل الشفهية هي أسرع وسيلة للحصول على المعلومات المرتدة من الوسائل المكتوبة.
- **التسجيل:** من الضروري تسجيل كل الرسائل والمعلومات المرسله والمرتدة بأي شكل من الأشكال المعروفة (صوت، صورة، فيديو، وثيقة الكترونية أو روقية، ملفات الكترونية... الخ). وتفيد هذه العملية في الاستفادة منها مستقبلا أو وقت الحاجة اليها. لذلك فالاتصالات الشفهية والمباشرة قد يصعب حفظها واسترجاعها وتسجيلها في الكثير من الاحيان.
- **الكثافة:** تتميز الكثير من التقارير والمعلومات في الوقت الحالي بالكثافة والتنوع والكثرة، خاصة مع التطورات الحديثة التي عرفتها البشرية وخاصة شبكة الانترنت. بحيث أن هذه الوسيلة قادرة على تقديم كم هائل من المعلومات وبشكل متنوع ومتعدد وفي وقت قصير جدا. ولهذا فكلما استعان المسير بهذا الكم الهائل من المعلومات المتنوعة المصادر فان قراره سوف يكون سليم اذا أحسن استغلالها بشكل جيد.

- **التكلفة:** بشكل عام كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل من ناحية الفعالية الادارية. وتشمل تكلفة الاتصال: الأدوات المكتبية المستعملة كفاتورة الهاتف والأترنت، الطبع، البريد، أجور أعوان والقائمين وتقنيي الاتصال وغيرهم.
- **التعبير الواضح:** لا يمكن أن تكون المعلومات المنقولة من المرسل الى المستقبل ذات قيمة ومفهمة، اذا لم تكن موصولة ومكتوبة ومصاغة بتعابير واضحة ولغة مفهومة سهلة الفهم. لأجل هذا يجب اختيار الكلمات والألفاظ المتداولة والمتعارف عليها بين مختلف أفراد والفاعلين داخل المؤسسة، بعيدا عن الغموض والتعقيد والضبابية.
- **الموضوعية والمصادقية:** من الضروري تحسيس أفراد المؤسسة بضرورة رد الرسائل والمعلومات المنقولة اليهم بشكل موضوعي وشفاف وخالي من التشويه. وهذا حتى يتسنى لمدراء المؤسسة معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وردة فعلهم على القضايا التي تهم التسيير الحسن والفعال للمؤسسة.
- **رد الفعل الايجابي:** يتعلق بالرضى، التحفيز والأداء المتميز الذي يمكن الأفراد من تحسين عملية الاتصال بشكل ايجابي. وذلك باستخدام الرد الايجابي في عملية الاتصال، وعدم الاكتفاء بالاتجاه المنفرد.
- **الاتصال المباشر:** يتم عن طريق المقابلات الشخصية عوض المصقات والاعلانات، وذلك أثناء ابداء علامات الشكر والتقدير والامتنان، أو اعلانات التعزية. ويساهم ذلك في رفع معنويات الموظفين والعاملين، ويقوي الرابطة ما بين الرئيس والمؤوسسين في المؤسسة.
- **الانفتاح:** هو عامل ايجابي يؤدي الى احساس الأفراد بالحرية التامة في نقل المعلومات الضرورية في كل الاتجاهات المعروفة دون أي مركب نقص. كما يؤدي الى خلق جو مناسب وممتع للعمل.
- **الاستماع:** يعتبر الاستماع صيغة جيدة لاعطاء قيمة واعتبار للمتحدث، فبفضله يمكن التعرف على مدى قدرات الشخص المتحدث وكسبه للثقة.
- **الشفافية:** هي عنصر مهم في عملية الاتصال وبها يتم خلق جو من الثقة وتسهل الانفتاح في العلاقات بين الاشخاص أو الجماعات. لهذا فالكذب والنفاق ليس لهما مكان في فعالية الاتصال داخل أمكنة العمل.
- **زيارات المجاملة:** هي من العوامل التي تساعد على تطوير فعالية الاتصال، وهي عنصر يتماشى مع المدنية والتحضر، كما أنها تعطي اعتبار للعلاقات الانسانية والاجتماعية، وتجعل كل فرد في المؤسسة يحس بقيمته كإنسان. ان سلوك المجاملة من الرئيس اتجاه مؤوسسيه تعتبر كأنموذج يتم الاقتداء به من طرف كل أفراد المؤسسة.

الدرس الثاني عشر: تسيير وإدارة المعرفة**1 -مفله يج خاصة بإدارة المعرفة:****المعرفة:**

عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين. معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات و تخصصها في موضوع معين.

المعلومات (Information) :

هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لاطهارها عند الحاجة اليها، ويتم ارسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب.

إدارة المعلومات:

إدارة المعلومات هي مجموعة من المكونات المترابطة تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة، وتتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المؤسسة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والمرئية وما إلى ذلك، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحدائتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخبزنها واسترجاعها. وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في عملية دعم عملية صنع القرار، وبالتنسيق، والسيطرة، تحليل المشاكل و الموضوعات المعقدة بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار الصائب.

إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم إدارة الأعمال والتي تركز على تحليل المعلومات وكافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها. كما تسهر على تعزيز استخدامها كأصول مملوكة للمؤسسة يتم التصرف فيها كبقية الأصول الأخرى. وتتضمن هذه الأصول المعرفية جميع فروع المعرفة المتوفرة للمؤسسة و التي تحتاجها لرسم إستراتيجيتها وخططها المستقبلية . وتستخدم إدارة المعرفة

النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني و الذكاء الاصطناعي الذي يقوم بتوليد المعرفة والاستفادة من مزاياها.

وبشكل عام فإن إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال الهيمنية، من أجل تحسين الأداء الكلي لها.

2 -نشأة إدارة المعرفة

مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات النسبية في علم ادارة الأعمال، بحيث ي عود ظهوره إلى بداية ثمانينيات من القرن الماضي. بحيث أعتبرت آنذاك بأنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكن لم يتم الاشارة اليها في كتابات المختصين على أنها عمل مستقل عن مكونات نظم المعلومات. وفي نفس الفترة تقريبا أشار الباحث Peter Drucker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة مستقبلا، وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكوزون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي .

وفي منتصف التسعينيات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق النتائج الايجابية في المؤسسات الانتاجية والخدماتية على وجه الخصوص ؛ إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة. واليوم تم اعتماد ادارة المعرفة رسميا كمقياس يتم تدريسه في الجامعات، ويتم الاعتراف به كتخصص مستقل في ادارة الأعمال وفي مشاريع الدكتوراه والمشاريع البحثية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هنا في الجزائر.

3 -أهمية ادارة المعرفة:

- ضرورة مواكبة التغيرات السريعة في العالم المتسارع بحيث يتطلب من المؤسسة مواكبة تغيرات سريعة تتطلب معرفة سريعة ومنحنيات تعلم جديدة واطر زمنية قصيرة.
- مواجهة تحديات العولمة والتكتلات الاقتصادية واطار الزمن والمسافات وغيرها من تحديات العولمة تجعل المنظمات التي تدار عالميا بحاجة الى ادارة المعرفة للتقليل من احتمالات تسرب المعرفة الهامة في المنظمة بشكل غير رسمي.

- الحفاظ على الأسس والمخزون المعرفي في المؤسسة المتمثل في المعارف التي يحوزها العنصر البشري .
- حماية الممتلكات الفكرية من التحلل والتسرب والعمل على تنمية ذكاء العاملين والمديرين في المؤسسة وزيادة قيمتها.
- تنبيه المديرين الى ان المعرفة تشكل موردا هاما وان تنميتها تتطلب منهم العمل على توليد افكار عملية قابلة للتطبيق وتشجيع افراد المنظمة على الاسهام في انتاج هذه الافكار.
- تحول المؤسسات نحو اقتصاد المعرفة والشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية. فرض وجود ادارة تتحكم في المعرفة.

4 - أهداف إدارة المعرفة:

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المؤسسة على مشاركة المعرفة ونشرها لباقي المستخدمين.
- إعادة استخدام المعرفة المتوفرة في المؤسسة من أجل الاستفادة منها وتعظيم منافعها.
- جذب رأس مال فكري جديد لمواجهة المشكلات المطروحة التي تواجه المؤسسة.
- تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- توفير البيانات والمعلومات وجعلها آمنة وموثوقة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات
- زيادة الكفاءة من خلال تمكين مزودي الخدمة ليصبحوا أكثر قدرة على تحقيق رضاء العملاء وكذلك تخفيض تكلفة الإنتاج.
- توفير المعلومات فهدفها الأساسي هو توفير المعلومات والبيانات لحين الحاجة إليها والحفاظ عليها.
- زيادة الفعالية حيث تعمل إدارة المعرفة على تمكين المنظمة وزيادة فعاليتها والفعالية هي مدى القدرة على تحقيق الأهداف وحل المشكلات مع الأخذ في الاعتبار التكاليف المدفوعة لتحقيق هذه الأهداف.

5 - مبادئ إدارة المعرفة:

- **الاستثمار في المعرفة :** إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم

أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها .

- **المزاوجة بين الحلول الإنسانية والتكنولوجية :** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية.
- **إدراج إدارة المعرفة في هيكل المؤسسة :** وذلك بضرورة الاعتراف بإدارة المعرفة وموقعها المميز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. واعتبارها كباقي مكونات المؤسسة وأحد الوظائف المعترف بها في الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة. ويتولى فريق عمل متخصص مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية له، والقيام بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.
- **مشاركة المعرفة :** إن مشاركة المعرفة وقبول انتقالها بين الفاعلين في المؤسسة هو من المبادئ الأساسية الراسخة التي تركز عليها إدارة المعرفة. فاحتكار المعرفة وحبسها في إطار محدد لا يعطي النتائج التي تصبوا إليها مبادئ إدارة المعرفة. لذلك يجب أن تؤسس بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة.
- **لانهائية نشاطات إدارة المعرفة :** إن إدارة المعرفة ليست كالوظائف والإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، الموارد البشرية.....) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن برامج إدارة المعرفة ونشاطاتها لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم والابداع والانطلاق.

الدرس الثاني عشر: الإدارة الإلكترونية (E-Management)**1 - مفهوم الإدارة الإلكترونية**

الإدارة الإلكترونية تعبر عن مفهوم الاستخدام الرشيد والعقلاني والكفؤ لمجمل البيانات والمعلومات في الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات واستراتيجية عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، إضافة إلى توفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. التي تحيط بالمؤسسة.

وتشمل نشاطات الإدارة الإلكترونية مثل نشاطات الإدارة الكلاسيكية التخطيط والتنظيم والتنسيق ومتابعة وتقييم والرقابة.

وقد عرفها البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".

وعرفها الدكتور نجم عبود¹⁵ على أنها: "إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدءاً بإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب".

في سبعينات القرن الماضي بدأ مصطلح الإدارة الإلكترونية في الظهور وذلك بظهور مفاهيم متعددة مثل " الإدارة اللاورقية" و " العمل الرقمي" و " مكتب المستقبل"... وغيرها من المصطلحات التي كانت تشير إلى فكرة واحدة مفادها التحول من الإدارة الكلاسيكية التي كانت تركز على استخدام الأوراق والأدوات المكتبية القديمة إلى عالم جديد تسود فيه الرقمية والشفرة والشبكات والمعدات الإلكترونية الذكية والرسائل الإلكترونية وغيرها .

عالم أصبح مصطلح الإدارة الإلكترونية يتم تداوله بشكل واسع يشمل مصطلحات أخرى ك الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، النشر الإلكتروني¹⁶ وغيرها.

¹⁵ نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية – الوظائف – المجالات .دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 .

¹⁶ لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 ربيع 2008، ص. 145.

2 - أهداف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية وكبقية الإدارات الأخرى أهداف واضحة محددة تتجه نحو ترسيخ رقمنة كل أوجه النشاطات الإدارية المختلفة والمتعددة وأهم هذه الأهداف¹⁷:

اختصار الوقت والتكلفة وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية بشكل آلي

تخفيض حدة الإجراءات البيروقراطية وتعقيدها، وتضخم المستويات الإدارية وتعددتها.

التحول نحو الخدمة العامة المرقمنة عن طريق تطوير الإدارة الرقمية ، باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة

ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، وتبادل المعلومات وعرضها أمام العملاء ، المواطنين ، الموردين... بكل شفافية وفي الوقت المناسب.

التحول نحو الاعتماد على المراسلات الإلكترونية والعمل الرقمي. بدل المراسلات الكلاسيكية

خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

ترشيد النفقات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص ميزانيات التسيير

تحسين الخدمات، خفض التنقل، التوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول للمعلومات.

3 - فوائد الإدارة الإلكترونية

- السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات المحينة بين يدي متخذي القرار.
- تخفيض تكاليف العمل الإداري ورفع مستوى الأداء.
- تخفيف حدة البيروقراطية والرشوة.
- مواكبة التطورات والتغيرات البيئية السريعة والمعقدة.
- رفع وتحسين كفاءة وإنتاجية العاملين في الإدارة.
- تعزيز الدور الرقابي واللامركزية الإدارية.

¹⁷ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 128

4 - مبادئ الإدارة الإلكترونية

أهم مبدأ من مبادئ الإدارة الإلكترونية هو تقديم أحسن وأكفء الخدمات للمواطنين والمراجعين بشكل عام في الوقت والمكان المناسبين وبالسرية المطلوبة. وهناك مبادئ فرعية أخرى في ما يلي:

التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية يجب أن ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وذلك من أجل تخفيف العبء على المراجعين من حيث الجهد والمال والوقت.

سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية يجب أن تكون متاحة للجميع وسهلة الوصول إليها في كل مكان وفي أي وقت. وذلك لكي يتمكن كل مواطن وكل مراجع من التواصل مع الإدارة الإلكترونية بكل يسر وسهولة.

التغير المستمر: وهذا مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لترسيخ فكرة التحسين المستمر والمتواصل للعمليات الإدارية الإلكترونية.

تخفيض التكاليف: وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات

5 - وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية مثلها مثل الوظائف الإدارية الأخرى بالنشاطات المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة على العمليات الإدارية، وذلك باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المؤسسة بفئة المؤثرين (عملاء ، منافسين ، موردين ، أجهزة حكومية... الخ. ويمكن إيجاز أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية في¹⁸:

التخطيط الإلكتروني E-Planning

هو أول وظيفة في الإدارة الإلكترونية بحيث يركز على تحديد الأهداف، رسم الخطط، تعبئة الموارد ووسائل العمل. إنه عملية ديناميكية مرنة وقصيرة المدى تعمل على رسم نظرة تركز على التدفق المستمر

¹⁸ أنظر إلى:

- زرزار العياشي، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، العراق، 2013، ص. 36.

- أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009 جمهورية مصر العربية، ص. 81.

للمعلومات بين جميع العاملين والفاعلين في المؤسسة دون قيود، مع المرونة في الإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

التنظيم الإلكتروني E-Organizing

التنظيم هو عملية إدارية مهمة يتم بموجبها تحديد المهام بدقة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات على الأفراد وتخصيص الموارد بشكل كف، وكذا التنسيق بين الوظائف والأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال.

وفي ظل مبدأ التنظيم الإلكتروني، أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية ، وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات بشكل مرن يسمح بالإتصال والتعاون بين مختلف الأفراد العاملين ذوو التخصصات والمهارات العالية عن طريق الشبكات الداخلية INTRANET ، والتي سوف تنعكس بشكل ايجابي على المؤسسة ونتاجيتها.

القيادة الإلكترونية E-Leader

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في المرؤسين بشكل ايجابي تجعلهم يؤمنون بالهدف المنشود من طرف القائد أو المدير، ويعملون بكل إخلاص وتفاني من أجل تحقيق ذلك الهدف. وفي ظل الإدارة الإلكترونية فإن القيادة الإلكترونية تعمل على إستخدام مجموعة من التقنيات وترتكز على استخدام تكنولوجيا الإنترنت سرعة الحصول على المعلومات وتحسين جودتها، إستخدام مختلف الشبكات والتطبيقات والبرمجيات ،و الإستجابة لمختلف التغيرات البيئية التي تطرأ على محيط المؤسسة، مما يسهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

الرقابة الإلكترونية E-Controlling

وتعتبر العملية المهمة في الإدارة الإلكترونية، وهي التأكد من أن ماتم التخطيط له قد تم تنفيذه بشكل كاف، اضافة الى كشف الانحرافات التي رافقت العملية، وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً. من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين ، والعاملين والموردين المستهلكين ، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء.

6 - معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية¹⁹

هناك العديد من المعوقات والعراقيل التي تقف حجر عثرة أمام التطبيق الجيد والفعال للإدارة الإلكترونية، وتتعدد هذه العراقيل وتنشعب بحسب الظروف المحيطة بالمؤسسة وبيئتها التنظيمية. فهناك عقبات تنظيمية وأخرى تشريعية وثالثة تقنية ورابعة ثقافية... الخ. ويمكن أن نجمل هنا مجموعة المعوقات دون تفصيلها وتصنيفها، لأن المجال لا يسمح بذلك هنا:

- ضعف التخطيط وعدم القيام بالتحضيرات الضرورية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية ، من إضافة أو دمج بعض الإدارات ، أو التقسيمات ، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتمادها على أساليب تقليدية ، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات ، والمؤسسات من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ، ومستقبلهم الوظيفي.
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وغياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكتروني، وعدم جاهزية الإدارات والمؤسسات من ناحية تقنيات أمن المعلومات على شبكة الانترنت.
- نقص الثقة لدى الموظفين في كافة التعاملات الإلكترونية.
- نظرة المسيرين إلى مشروعات الإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة من دون إعارة أي اهتمام للفائدة منها.
- ضعف مهارات التحكم في اللغة الإنجليزية لدى أغلب موظفي مؤسساتنا، والخوف من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.
- ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات ومجالات الإدارة الإلكترونية.

¹⁹ أنظر الى :

- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر . رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري - قسنطينة- 2010.

- رابحي لخضر لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية. مجلة الدراسات القانونية والسياسية - العدد 03 جامعة الأغواط ، جانفي 2016 ، ص. 247- 249.

- قصور القوانين والتشريعات بسبب صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق الإلكترونية وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق والأرشفة.
- الاعتماد الكلي على تقنيات وبرامج وتطبيقات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقاتها حتى على الشبكات الرسمية التابعة لأغلب الدول العربية .

7- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يلي²⁰:

1- قناعة ودعم الإدارة العليا للمؤسسة

ينبغي على مسؤولي المؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل

من الضروري توثيق جميع الإجراءات والأعمال والمعاملات الإدارية وتطوير أرشفة إلكترونية، ويتم ذلك من خلال وضع قاعدة بيانات ومعلومات يتم الاستفادة منها لاحقاً عند الحاجة.

²⁰ <https://www.eliktisad.com/news/show/388886/الادارة-الالكترونية؟> الاثنين 11 فبراير 2019

4 - توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية

يقصد بالبنية التحتية أي جانب التجهيزات والمعدات الضرورية لسيير الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، والشبكات الأنترنت والانترانات والشبكات الأخرى، وكذا تأمين كافة الوسائل وشبكات الاتصال الحديثة.

5 - البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها وقت الحاجة.

خاتمة

كختام لهذه المطبوعة التي حاولنا من خلالها افادة الطلبة وتعريفهم بشكل مبسط جدا، باعتبارهم طلبة مبتدئين في علم التسيير بشكل عام، وتسيير المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص. قلنا تعريفهم بالمبادئ الأساسية البسيطة في تسيير المؤسسات ، وبشكل اكثر دقة بالمؤسسات التي تعمل في القطاع الخاص.

وطلبتنا اليوم أحوج الى امتلاك تقنيات التسيير التي تمكنهم فيما بعد وتسهل عليهم الولوج الى سوق العمل، من خلال انشاء مشاريعهم الخاصة، واقتحام مجال ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة بعد تخرجهم من الجامعة أو من المعاهد العليا.

أجملنا من خلال هذه المطبوعة التي قسمناها الى مجموعة دروس، كل درس يعبر عن محور مختصر يمكن للطلاب من خلاله التعرف بشكل عام عن أهم النقاط الأساسية لكل درس، ويستفيد ممن خلاله في مطالعته وتعمقه بالموضوع اذا أراد ذلك طبعاً.

وكما يعلم الجميع أن علم التسيير او المناجمنت هو علم غزير واسع وكبير جدا ولا يمكن حصره في مطبوعة صغيرة بسيطة كهذه. فهو يضم الكثير من العلوم الأخرى، كالتسويق، وتسيير الانتاج والمالية والمحاسبة وتسيير المخزونات، والاحصاء..... وغيرها.

كما أن مواضيع هذا العلم متشعبة ومتقاطعة ولها علاقات وطيدة جدا بعضها ببعض، وتخضع لمعايير ومبادئ ومداخل مختلفة من حيث زاوية الرؤية. واهم مدخلين يمكن التطرق لهما هما: المدخل التنظيمي والمدخل الكمي.

فالمدخل الكمي يعبر عن القياسات وتحليل ظواهر ومتغيرات ومؤثرات المؤسسة بشكل كمي قياسي رياضي، يعني قياس كافة المؤشرات التي تعبر عن نشاطات المؤسسة، والاستفادة من تلك النتائج في رسم وتبني نموذج معين، لاستخدامه لاتخاذ القرار السليم.

أما المدخل التنظيمي فيعبر عن نظرة الباحث أو المسير للمؤسسة من الناحية التنظيمية والهيكلية. وعلاقة المؤسسة بالمتغيرات الاجتماعية والانسانية والنفسية الموجودة في محيط المؤسسة. يعني الظواهر غير الكمية والتي لا يمكن قياسها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطات المؤسسة.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة المتواضعة منارة توجه طلبة علوم التسيير على وجه الخصوص وطلبة العلوم الاقتصادية بشكل عام، وتساهم في اثراء المكتبة الجامعية بدروس قد يحتاجها الطلاب لفهم المقاييس المرتبطة بشعبة علوم التسيير وبشكل خاص مقياس تسيير المؤسسة، الذي يدرسه أغلب طلاب علوم التسيير.

المصادر والمراجع

1 - باللغة العربية

- أحمد محمد غنيم ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، جمهورية مصر العربية، 2009 .
- أمين عبد العزيز حسن، ادارة الأعمال وتحديات القرن 21. دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
- إيثار عبد الهادي آل فيحان، إدارة الإنتاج والعمليات. الطبعة الأولى، بغداد، 2011.
- بن عامر صافية وبرحومة عبد الحميد، استراتيجيات التدريب في ظل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT). مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 8، مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية – وجدة، المملكة المغربية، 2019.
- بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
- بورحلة علال، تحليل المنظمات. مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، سيدي بلعباس، الجزائر، 2006.
- بوزيان عثمان، " إدارة الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة ". أيام دراسية حول التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس أيام 25- 27 أبريل 2005
- عبد المجيد أونيس، " تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية ". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995 .
- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر . رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة منتوري – قسنطينة- 2010.
- عمرو عقيلي وقيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم. دار زهران للنشر، عمان، 1994.
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة. مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- رابحي لخضر لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية. مجلة الدراسات القانونية والسياسية – العدد 03 جامعة الأغواط ، جانفي 2016.

- رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، السنة الجامعية 2016/2015.
- زرار العياشي، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، العراق، 2013.
- لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42 ربيع 2008.
- محمد قريشي، واقع تسيير الانتاج بين النظرة الغربية (MRP) والنظرة اليابانية (JIT). مجلة البحوث والدراسات، العدد الرابع، يناير 2007 جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد أحمد عيشوني، مبادئ أساسية لإدارة الإنتاج. الكلية التقنية بحائل، جمهورية العراق، 2008.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- مساهل عبد الرحمان، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2007/2006.
- نجم عبود نجم، المدخل الياباني في ادارة العمليات. مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية – الوظائف – المجالات. دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

2 - باللغة الأجنبية:

- Frederick Winslow Taylor, **La direction scientifique des entreprises**. Ouvrage présenté par mohammed Benguerna, Edition ENAG, Alger, 1992.
- Jean- Claude SCHEID, **Les grands auteurs en organisation**. édition DUNOD, Paris, 1999
- Harold DEMSETZ, **L'économie de la firme**. Traduit et présenté par Jean-Claude PAPILLON, éditions MANAGEMENT société, CAEN, France, 1998.
- Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**. Ouvrage présenté par Ahmed Bouyacoub, Edition ENAG, Alger, 1990.
- Lasary, **Economie De L'entreprise**. Edition Dar El othmania. Alger, 2007
- Sikio .L. **Gestion des Ressources H umaines**. 2 eme edition, édition De beock, 2001
- Turban et al, (2015) "Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective".
- Marie-noelle JUBENOT, « **Le facteur humain dans les théories du développement** ». le 21^{mes} journées sur le développement intitulé « **formation, emploi et développement** » organisée par l'université Cadi Ayyad, Marrakech le 22 et 23 avril 2006.

3 -المواقع الإلكترونية:

- 4- http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html موسوعة العلوم الاقتصادية علوم التسيير والتجارة
- 5- <https://arbc.com/page/2> موقع دراسات الأعمال
- 6- <https://www.facebook.com/mohamed.g.sultan/posts/810389295738674/> المستشار الإداري محمد سلطان
- https://www.aam-web.com/ar/department_detail/15 مجلة المحاسب العربي، عدد 22 نوفمبر 2015:
- 7- <https://www.marketing91.com/physical-evidence-marketing-mix/>
- 8- Les 7P du marketing des services, par [Laurent](#) | 2 Mai 2016 | [Marketing](#), [SAV/Service Clients](#), [Stratégie](#)
- 9- <https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/>
- 10- <https://hrdiscussion.com/hr24727.html>
- 11- <https://www.eliktisad.com/news/show/388886/> الإدارة الإلكترونية؟