

جامعة البليدة 2 - علي لونيبي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

من إعداد الأستاذ الدكتور: مسعداوي يوسف

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
المحور الأول- ماهية المؤسسة الاقتصادية	3
المحور الثاني- ماهية المحيط	12
المحور الثالث- وظائف المؤسسة	19
المحور الرابع- نظريات التنظيم و الإدارة	26

المحور الأول - ماهية المؤسسة الاقتصادية

1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

إن التطور الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية منذ ظهورها، وتشعب واتساع نشاطها، صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل ودقيق لها.

ولقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف، ويمكن أن نورد بعضها:

✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي؛

✓ المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة؛

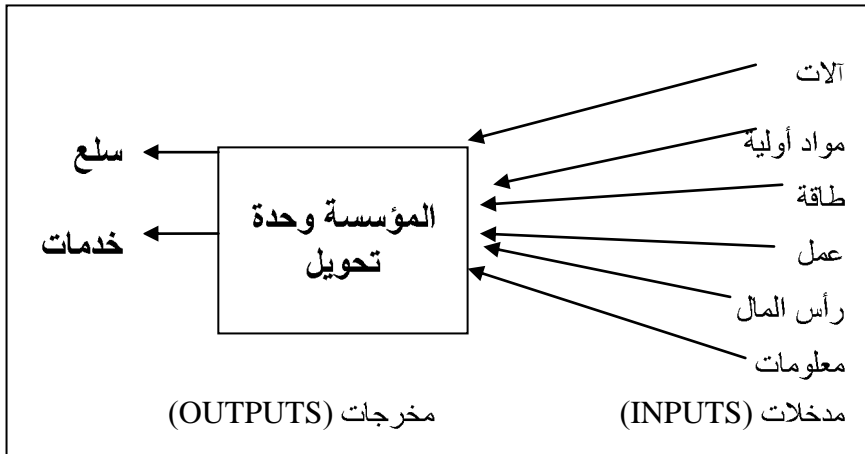
✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج؛

✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها؛

✓ المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي، هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة؛

✓ المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلي حاجيات المحيط، والشكل رقم (1) يوضح ذلك.

الشكل رقم (1): المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات



Source: Jean Longatte, Jacques Muller, « Economie D'entreprise », Ed Dunod, Paris, 2004, P01.

2 - المؤسسة كنظام:

إن تعدد التعاريف وصعوبة الانسياق وراء تعريف معين، أدى إلى ظهور ما يسمى بالمعالجة النظامية للمؤسسة، والتي تأخذ النظام بشموليته وتعقيده وحركيته، فجعل الدراسات الحديثة تنظر إلى المؤسسة كنظام شامل.

2-1- مفهوم النظام:

يعتبر تعريف النظام نقطة ارتكاز لتوضيح مفهوم النظام، ومن بين أهم التعريف المقدمة:
عرف شانون Shannon R E النظام بأنه "مجموعة من الأهداف المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة.

وأشار برساي G Bressy للنظام بقوله بأنه: "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، منظمة من أجل هدف". كما يعرفه ملبيز J.Melèse بأنه: "وحدة مركبة من عدة أجزاء غالبا متفرقة، خاضعة لخطة مشتركة أو تخدم هدف موحد"¹.

وعرف سليم إبراهيم الحسنية النظام على أنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين".
كما عرفه جربي Jean Gerbier بأنه "مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها لتشكل وحدة واحدة تقوم بوظيفة معينة".

وقد تطرق تاجرت Taggart, W.M للنظام على أنه: "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة منظمة لتحقيق أهداف محدد"².

ومن خلال التعريف المقدم من طرف تاجرت يمكن استنتاج النقاط التالية:

- النظم الفرعية: هي مجموع المكونات التي تشكل النظام؛
- البيئة: تحتوي البيئة على النظم الفرعية التي ليست جزءا من النظام لكنها تتأثر به وتؤثر فيه؛
- العلاقات: وهي الروابط بين النظم الفرعية المكونة للنظام والبيئة المحيطة بالنظام؛
- الأهداف: لا بد أن يكون لكل نظام هدف أو عدة أهداف، وتمثل هذه الأهداف العائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام.

¹Melèse J., «Approche Systémique des Organisations », Editions d'organisation, Paris, 1992, P15.

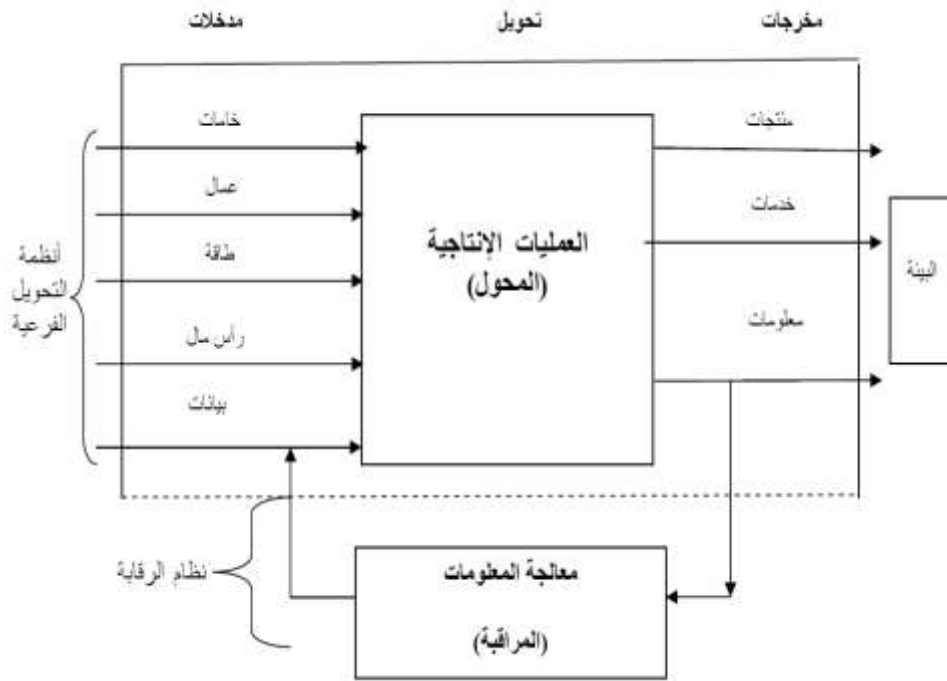
² Taggart, W.M, « Information To Computers In Organization », 1980, Allyn and Bacon.

كما ينظر للنظام الشامل للمؤسسة بأنه: "مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".

- وعليه يمكن القول بأنه لتعريف النظام يجب أن يكون هذا التعريف مشتملا على ثلاثة عناصر:
- أن يتكون النظام من مجموعة من الأجزاء؛
 - أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على البعض؛
 - أنهما تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ومما سبق يمكن القول بأن النظام هو هيكل يضم مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتكاملة تكاملا منطقيًا وعلميًا، وموجهة لتحقيق هدف مشترك. وعليه يمكن وصف المؤسسة بأنها نظام مفتوح يتم من خلاله تحويل المدخلات - أي الموارد التي تحصل عليها من البيئة المحيطة - إلى مخرجات، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : هيكل النظام



ويمكن تعريف النظام بأنه كيان أو بنية ناتج عن تجميع عدة أجزاء توجد بينها علاقات تبادل وتفاعل، تكون كلاً متكاملًا. وعلى ذلك، يمكن أن نتصور أن المؤسسة تتكون من عدة أنظمة فرعية رئيسية هي: نظام للإنتاج، نظام للتسويق، نظام للتمويل، نظام للموارد البشرية، وتتكامل هذه الأنظمة الفرعية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط بين هذه الأنظمة أنظمة فرعية أخرى، مثل نظام الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات.

2-2- هيكـل النظام:

يتشكل هيكل النظام من خمسة أجزاء رئيسية تتكامل فيما بينها لتظهر عمله، وهي:

أ - المدخلات Inputs : مدخلات النظام تتمثل في القوة الدافعة و الطاقة اللازمة لتشغيل النظام، و هذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام .

وهي العناصر التي تحصل عليها المؤسسة من المحيط، وتشمل:

- المدخلات المادية : أموال، آلات، معدات، مواد خام؛
- المدخلات البشرية؛
- المدخلات المعنوية: الأهداف، والسياسات، والمعلومات؛
- المدخلات التكنولوجية: الأساليب والمعرفة الفنية.

ب- الأنشطة والعمليات التحويلية Processing: وهي النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ت- المخرجات Outputs: وهي نتيجة عمل النظام، وتتمثل فيما تقدمه المؤسسة من منتج مادي أو معنوي.

ث- التغذية العكسية أو الراجعة Feedback: تمثل العلاقة المتبادلة بين المدخلات والمخرجات، وبتعبير آخر، فهي المعلومات المرتدة من تداول الناس حول نقاط القوة والضعف، وهي بذلك تفيد في عملية الرقابة على النشاطات المختلفة في المنظمة. كما تستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء وانحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه.

ج- التصفية: إبعاد العناصر التي تحدث خلل بالنظام ومن ثم انحرافه.

2-3- أنواع الأنظمة:

انطلاقاً من كون النظام كيان كلي يتكون من مجموعة مفردات تتبادل العلاقة فيما بينها، يمكن تصنيف النظام إلى نظام مغلق ونظام مفتوح.

أ - النظام المغلق Closed System: يعرف النظام المغلق بأنه النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أو توماتكياً نتيجة للبيانات الناتجة عن النظام نفسه. كما نقول أن النظام مغلق، إذا لم توجد أي علاقات تبادلية بأي صورة من الصور بين النظام وما يحيط به من بيئة، وما تحويه تلك البيئة من أنظمة أخرى على اختلاف أنواعها. وعليه فإن الأنظمة المغلقة هي أنظمة مترابطة لها استقلال تام وارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية.

وعلى سبيل المثال، وحدة الطباعة التي تعتبر إحدى وحدات المخرجات في الحاسب الإلكتروني، يوجد بها مفتاح للدلالة على وجود الورق اللازم للطباعة، فإذا نفذ هذا الورق فإنه يصدر إشارات للدلالة على ذلك.

وعلى العموم النظم المغلقة مازالت إلى حد الآن غير شائعة الاستخدام، ولكن التطور الذي حدث في السنوات الأخيرة يوضح أن النظم المغلقة يمكن أن تنتشر في بعض المجالات الصناعية.

ب - **النظام المفتوح Open System**: هو ذلك النظام الذي يتبادل العلاقات والموارد مع ما يحيط به من بيئة، بمعنى ذلك النظام الذي يعتمد في أدائه على بعض متغيرات البيئة، ويتأثر ويؤثر في تلك المتغيرات. فهو النظام الذي لا يتم التحكم أو التعديل في عملياته أو توماتيكيا، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدد من الأفراد بالإشراف عليه. وعليه، فإن الأنظمة المفتوحة هي التي تتبادل العلاقة مع البيئة.

3- محيط المؤسسة الاقتصادية:

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة تمدها بالموارد وتضع عليها العديد من القيود، وتتصف بعدة خصائص يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التأقلم ومسايرة كل تغيرات المحيط والتفاعل مع عناصره بشكل تبادلي.

3-1- المحيط الداخلي:

يتمثل المحيط الداخلي في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم. كما تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، وذلك من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها أو الحد من آثارها، ومعرفة نقاط القوة ومحاولة استغلالها.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام النتائج الخاصة بتحليل المحيط الداخلي لا معنى لها، ولا تحقق الأهمية المرجوة منها ما لم تستغل أو يتم دمجها مع نتائج تحليل المحيط الخارجي.

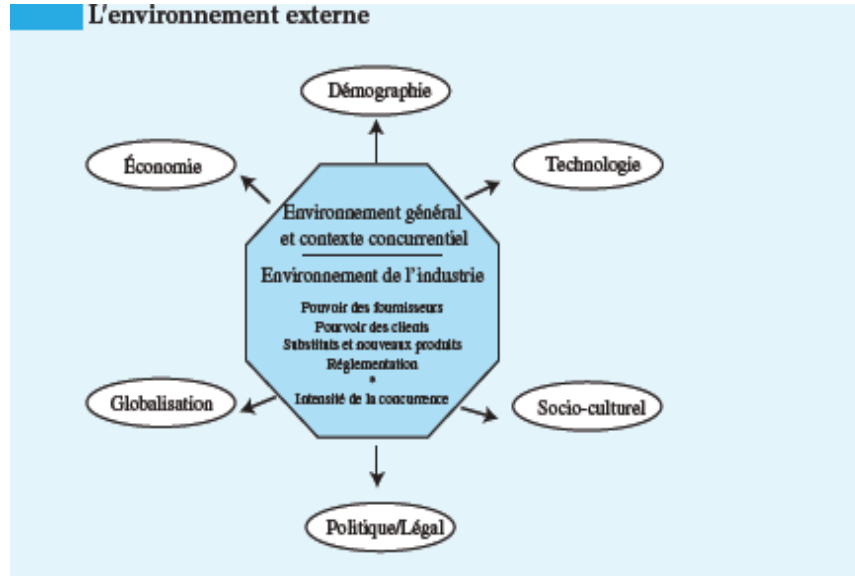
3-2 - المحيط الخارجي:

يتمثل المحيط الخارجي في المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع التحكم فيها، حيث أن نجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التكيف بين أنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه.

كما أن هذه المتغيرات من خلال تعريفها وتحليلها تمكننا من الوقوف على تقييم الفرص والتهديدات التي تعطي للمؤسسة القدرة على صياغة رسالتها الأساسية وتصميم إستراتيجيتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها الأساسية وتطوير السياسات اللازمة لإنجاز الأهداف التشغيلية.

والشكل التالي يبين أهم مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهي: الديموغرافية، الاقتصاد، التكنولوجيا، المحيط الثقافي الاجتماعي، السياسة والقانون، العولمة.

الشكل رقم (03): مكونات المحيط الخارجي



Source: Strategor, « Politique Générale de L'entreprise », 4^e Edition, Ed Dunod, 2004, p19.

ويلخص Louise Lemire, Gaétan Martel أهم مكونات المحيط الخارجي في النقاط التالية:³

(1) البعد الديموغرافي Démographie: حيث تعد الديموغرافية عاملا هاما للتطوير

الدولي للمؤسسة، والأسواق الجديدة. كما تغطي الديموغرافية الأبعاد التالية:

- حجم النسمة؛
- سلم وهيكل الأعمار؛
- التوزيع الجغرافي؛
- الأبعاد العرقية ؛
- توزيع الثروات.

(2) البعد التكنولوجي Dimension technologique: تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في

تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد تتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها، بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون.

(3) البعد الاجتماعي الثقافي Dimension socioculturelle: وتضم مجموعة من المتغيرات

ذات التأثير الواسع على سياسة وإستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك. ويظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات.

³ Louise Lemire, Gaétan Martel, « L'approche Systémique de la Gestion des Ressources Humaines », Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007, p12.

4) الأبعاد السياسية والقانونية Dimensions politique et légale: وهي مجموعة القيود

التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات مثل الضرائب والجمارك.

5) العولمة Globalisation: وتتمثل في تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية

وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة، الأمر الذي أدى إلى منافسة شديدة ليس فقط في سوق السلع بل حتى في سوق العمل ورأس المال.

6) البعد الاقتصادي Dimension économique: يشير إلى خصائص وعناصر النظام

الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، سعر الفائدة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال، هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على عمل معظم المؤسسات.

وللتكيف مع البيئة الخارجية ينبغي للمؤسسة اعتماد الخطوات التالية:

- ✓ التعرف على مكونات وعناصر البيئة، ورصد التغيرات التي تحدث فيها، عبر جهد منظم يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة؛
- ✓ اكتشاف نقاط التهديدات للعمل على تفاديها، والفرص الموجودة بالبيئة لاقتناصها؛
- ✓ تحليل التهديدات والفرص لتحديد أثرها واحتمال استمراريتها، ومن ثم تأثيرها على الأداء المستقبلي للمؤسسة.

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها؛
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- ✓ أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية، وتكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل؛
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها؛
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة ملائمة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها؛
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثيرين.

بالإضافة إلى الخصائص التقليدية للمؤسسة، ظهرت في ظل العولمة خصائص جديدة ، فالعولمة هي تغيير في السلوك والقوة، ولذلك فهي تتطلب طرق ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين. ويمكن إجمال أهم خصائص المؤسسات في عصر العولمة في النقاط التالية:

✓ أهما مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات أصلاً حيوياً، بموجبه يتم توجيهه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة؛

✓ أهما مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه المتغيرات؛

✓ المؤسسة الرشيقة **Lean Organization**، والتي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدينة، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة ، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي؛

✓ التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية، وسلطاتهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية، وحرية التصرف؛

✓ المؤسسة التي تسعى إلى التعلم المستمر **Learning Organization** وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري **Intellectual Capital** الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة؛

✓ الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الإستراتيجية استلزمته عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة؛

✓ التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطارٍ معرفي ومهاري.

5- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تباينت آراء المفكرين حول أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعددية الأهداف.

وفي هذا المجال نقول أنه ليس مهماً الإقرار بوجود هدف واحد للمؤسسة أو عدة أهداف، بل الأهم هو الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان الذي توجد فيه المؤسسة محل الدراسة من حيث أهدافها. بمعنى أنه يمكن

أن نجد مؤسسة أو مؤسسات لها عدة أهداف وليس هدف واحد لأنها وجدت في السبعينات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية، وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية.

ويمكن جمع أهداف المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية:

5-1- الأهداف الاقتصادية: وتمثل في الأهداف التالية:

أ - تحقيق الربح؛

ب - تحقيق متطلبات المجتمع؛

ت - عقلنة الإنتاج.

5-2- الأهداف الاجتماعية: وتشمل الأهداف الاجتماعية، مايلي:

أ - ضمان مستوى مقبول من الأجور؛

ب - إقامة أنماط استهلاكية معينة؛

ت - توفير التأمينات والمرافق للعمال.

5-3- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان

التكنولوجي، من خلال عمليات البحث والتطوير ومدى تأثيرها على الإنتاج ورفع المردودية والإنتاجية فيها.

المحور الثاني - ماهية المحيط:

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة تدها بالموارد وتضع عليها العديد من القيود، وتتصف بعدة خصائص يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التأقلم ومسايرة كل تغيرات المحيط والتفاعل مع عناصره بشكل تبادلي. وعليه بات من الضروري أن تعمل المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتطوير علاقة نظامها المفتوح من خلال الربط والتنسيق بين مختلف النشاطات.

1 - تعريف المحيط:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت محيط المؤسسة الاقتصادية ومن أجل الإحاطة بها لا بد من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

يعرف المحيط بأنه مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، ويعبر عن قوى وعوامل تحيط بها، وذات التأثير اليقيني أو المحتمل.

ويشير ب. فيلهو P.Filho: أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.

في حين يعرف إمري وتريست Trist-Emery: المحيط على أنه مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن المحيط يحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها. كما يقصد بمحيط المؤسسة، الوسط الذي تمارس فيه نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة ولكنها متداخلة، تتفاوت درجة وعمق العلاقة مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها. إن هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية، وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه، ينتج من هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة.

ويتشكل محيط المؤسسة من نوعين من المتغيرات الداخلية والخارجية:

أ - **البيئة الداخلية:** وتشمل كافة المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم.

ب - **البيئة الخارجية:** وتشمل المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها، مما يصعب من عملية التحكم فيها.

2 - خصائص المحيط:

من بين أهم خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة ما يلي:

أ - التفرد والتميز، فبيئة المؤسسة X تختلف عن بيئة المؤسسة Z سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية.

أ - الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة؛

ب - صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى، وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.

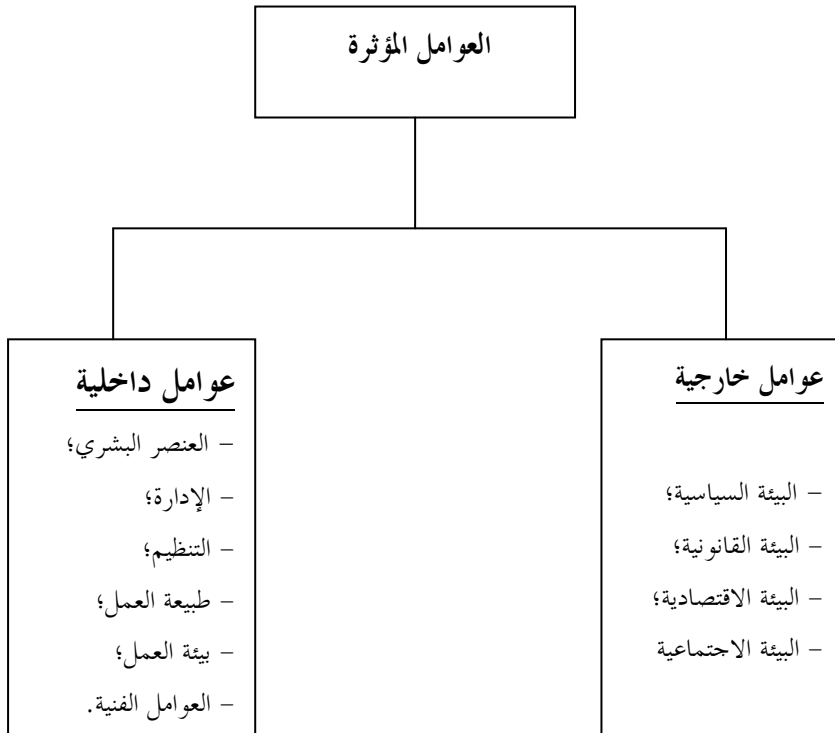
ت - التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

3 - تأثير المحيط في المؤسسة:

إن المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه، فنشاطها يتمركز وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة كل واحدة منها تتميز بخصائص معينة. يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة، ويأخذ المحيط أبعاد متعددة منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي واجتماعي وثقافي.

ويتميز كل عامل بخصائص معينة تميزه عن العوامل الأخرى، فهو يتأثر بها ويؤثر فيها بشكل تبادلي، وتتأثر المؤسسة الاقتصادية بنوعين من العوامل، هما: عوامل داخلية وعوامل خارجية.

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في محيط المؤسسة



أما من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة، ومن هذه التعاريف ما يراه Dill من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، هي: الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات وإتحاد العمال وغيرها.

3-1-1- المحيط المباشر (العوامل الداخلية):

ويتكون المحيط المباشر للمؤسسة من مجموعة من العوامل التي تتفاعل وتؤثر في المؤسسة ونذكر منها:

3-1-1-1- العنصر البشري: وهو أهم عنصر في المؤسسة إذ يعتبر الإنسان وسيلة وهدف لكل

جوانب عملية الإنتاج، فجودة الإنتاج وارتفاع مردودية المؤسسة تتوقف على مدى مهارة العنصر البشري.

3-1-1-2- الجهاز التسييري: إن فرض هذا العنصر نفسه من خلال عملية التخطيط والتنظيم

والتنسيق بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها سيعطي دفعا قويا لجميع النشاطات، وتزداد الكفاءة والفعالية والعكس صحيح، فأبي ضعف للإدارة في دعامة من دعاماتها سيكون سببا في عجز الإدارة ككل.

3-1-1-3- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، وما يعرف بمكونات

البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، كنظام الحوافز والاتصال والعلاقات، والأجور أو ما يسمى بالعوامل المنظمة التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

3-1-1-4- العامل التكنولوجي: إن الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في

العملية الإنتاجية، إذ تحيط بهذا العامل بعض العناصر الواجب توفرها حتى تكون له الفعالية المطلوبة ومنها:

- التحكم في الأجهزة التكنولوجية؛
- الصيانة المستمرة للمعدات؛
- توفير قطع الغيار في الوقت المناسب.

3-1-1-5- النظام القانوني: ويحدد هذا العنصر الحقوق والواجبات على العمال وعلى المؤسسة،

ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة، إذ الاتصاف بالمرونة مع المتغيرات الظرفية للقوانين يعطي أكثر كفاءة ومردودية ويساعد كثيرا على جلب أكبر عدد من الزبائن.

3-2- المحيط غير المباشر: (العوامل الخارجية):

يتكون من جميع العناصر التي تحيط بالمؤسسة ولها تأثير على أداءها وفعاليتها، ومنها:

3-2-1- النظام الاقتصادي والبيئي: ويشمل مختلف العمليات والأنشطة الخارجية المساعدة على

عملية الإنتاج والاستغلال، من موارد طبيعية وتوفر المعلومات الاقتصادية من أجل إتمام العملية الاقتصادية، ولعل أهم هذه العناصر كما يلي:

- الإطار العام للاقتصاد (اقتصاد موجه أو اقتصاد حر)؛
- السياسات المالية والنقدية؛
- الإنفاق الحكومي؛
- الأسواق المالية ومدى مرونتها؛
- مرونة النظام البنكي؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار، سعر الصرف، .. الخ.

3-2-2- النظام الثقافي : إن المعايير الثقافية التي تحكم مجتمع ما تؤصل فيه قيما وسلوكيات

حضارية، فسلوك وثقافة الإنسان في تفاعل مستمر مع المؤسسة وما تقدمه من منتوجات.

3-2-3- النظام السياسي والاجتماعي: وهو العنصر الذي تحدد فيه وتبنى عليه العلاقات بين

الأفراد والعلاقات بين المواطن والسلطة. حيث، أن طبيعة النظام السياسي والاستقرار والقوانين التشريعية كلها قيود تبني المؤسسة على أساسها سياستها الاقتصادية، فهي تؤثر فيها بصفة مباشرة.

3-2-4- النظام العلمي والتقني: وهو مجموعة القوانين والتطبيقات التي تحت على خلق وتطوير

المعارف وتنجم عنها بذل مجهودات علمية من أجل البحث والتنمية.

إن الاهتمام بهذا الجانب يدخل على المؤسسة أحدث التقنيات والتطبيقات الجديدة، وهو ما يدفع

بالمؤسسة إلى تحسين أداؤها وفعاليتها والرفع من مردوديتها.

3-3- دوافع اهتمام المؤسسة بمحيطها:

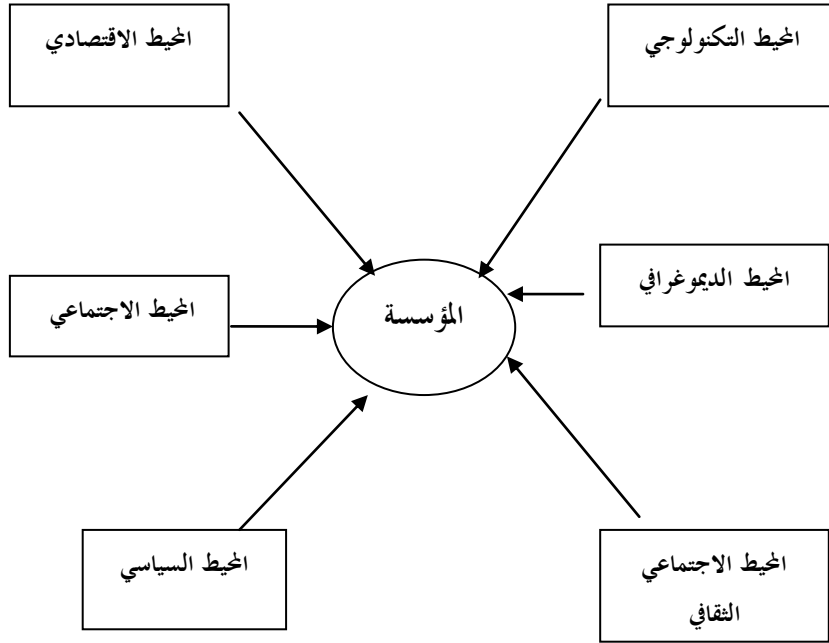
ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- لا تعيش المؤسسة بمعزل عن العالم الخارجي فهي تنمو في وسط مليء بالعناصر التي تتفاعل معها، مثل الأسواق، الإدارات، المؤسسات الأخرى..؛
- تنوع القيود الثقافية والاجتماعية والسياسية واختلاف العادات والتقاليد؛
- استعمال المؤسسة لموارد المحيط المختلفة؛
- تأثر أفراد المؤسسة من عمال ومسيرين بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بهم.

ولهذه الأسباب ولأخرى تسعى المؤسسة إلى أن تكون في تواصل مستمر مع المحيط ومع التغيرات التي

تحدث فيه، حتى تواكبها وتبلي بالتالي حاجيات المجتمع المتزايدة.

الشكل رقم (05): المؤسسة ومحيطها



أ- التأثير التكنولوجي: إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة العمومية الاقتصادية لها من التأثير ما يساهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط منها:

- مستوى تطور الآلات والمعدات.
- ملاءمة التقنيات المستعملة.
- تخفيض نسبة العطالة (الآلات والمعدات) إلى أدنى درجة ممكنة.
- إدخال الإصلاحات الضرورية عليها في الوقت المناسب.
- توفير قطع الغيار.

إن المحيط تزداد فيه حدة المنافسة، لذلك وجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية استخدام كامل طاقتها والحفاظ عليها.

ب. الأثر الإنساني: إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب أهميتها في العملية الإنتاجية من حيث الأهمية إلا عنصرا واحدا وهو الإنسان، إذ يلعب في هذه الحياة الدور الأول، لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية يرتبط بوجوده وبقدراته وبتكوينه وثقافته. فالعامل بمهارته وقدرته يؤثر إيجابيا في السلع التي ينتجها عن طريق الآلات والمعدات التي يعمل عليها، وهي تتوقف على مدى مهارته، هذه المهارة التي يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد.

إن الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج، فهو بذلك:

- يساهم في عملية رفع الإنتاج.

- تحسين نوعية السلع.

- يحافظ على المعدات والآلات من الخراب والتعطيل.

كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات. فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة ومستغليها، وإذا كان الفرد يميل أكثر إلى السلع والمنتجات الأجنبية فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح، فكلما كان استهلاك المواد المحلية التي يجب أن تكون في المستوى كبيرا فإن ذلك سيساهم في توسيع المؤسسة لنشاطاتها ومن ثم إمكانية توظيف عدد إضافي من العمال.

ج. الاستغلال العقلاني للمواد الأولية: إن التمويل غير المنتظم بالمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك. إذا أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيرتها. ومن جهة أخرى ما يلاحظ على مؤسساتنا هو ذلك التموضع الجغرافي الذي لا يراعي وجود المواد الأولية، فتواجد المؤسسة بعيدا عن مكان الموارد الطبيعية، المواد الأولية يزيد من تكلفة السلع والمنتجات، وهذا لا يسمح بتصريفها في السوق نظرا لأسعارها الباهضة الثمن بالمقارنة مع السلع الأخرى لمؤسسات مماثلة تراعي هذا الجانب.

4 - تأثير المؤسسة على المحيط:

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية داخل حيز يجعل منها عنصرا يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به ويتفاعل مع مكوناته وذلك عن طريق ما تطرحه لهذا المجتمع من خدمات و سلع. ومن الآثار التي تخلفها المؤسسة على المحيط ما يلي:

4-1- مناصب العمل:

إن أهم المشاكل الاقتصادية الكبرى التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة. فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل وبالتالي تقليل مستوى البطالة، والحالة العكسية صحيحة دائما. إذ أن إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها (جزئيا أو كليا) سيؤثر سلبا على مستوى البطالة، إذ تسريح العمال يزيد من عدد البطالين وتزداد هذه الحالة تعقيدا في المجتمع الذي يدخل إصلاحات اقتصادية على مؤسساته سواء بإعادة هيكلتها أو خصوصتها.

4-2- تأثيرات جانبية:

إذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع فإن ذلك يعني ارتفاع في استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك بارتفاع كتلة الأجر التي تغير من طريقة معيشة السكان فتصبح أكثر استهلاكاً وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر مبيعا.

4-3- التأثير الاقتصادي:

تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد، إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل وذلك بإنشاء مجمعات سكنية حولها ومنشآت خدماتية وعلمية، أي دفع عجلة التعمير، وكمثال على ذلك منطقة حاسي مسعود التي أصبحت أهلة بالسكان بعدما منطقة غير مسكونة). ومن جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات، إذا تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى لتتحصل على منتوجها النهائي.

المحور الثالث - وظائف المؤسسة

ومن أجل مزاولة نشاطها، تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف التي تختلف حسب حجم وطبيعة النشاط، كما أنها لمزاولة نشاطها تحتاج إلى مصادر مالية تقوم من خلالها بتغطية مختلف احتياجاتها.

1 - وظيفة الشراء:

1 1 - مفهوم وظيفة الشراء:

إن نجاح أي مؤسسة لن يتأتى إلا بالثمين الأمثل لكل عنصر من عناصر النفقات، وفي المساهمة المثلى لكل عنصر منها في عملية تكوين قيمة البيع، ولا يمكن الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء إلا من خلال مساهمتها في تحقيق هذا الهدف الجوهرى للمؤسسة.

فوظيفة الشراء هي الوظيفة الوحيدة التي يمكنها الرفع من ربح المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية إضافية، بل يكفي من أجل ذلك أن نحسن الشراء فقط

1 2 - أهداف الوظيفة الشرائية :

إن الأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء هي:

1-2-1- الشراء بالجودة المناسبة:

إن التعبير عن الحاجة لا يكون له معنى إذا لم يتم تحديد الصنف المطلوب وجودته، وهذا ما يمكن مسؤول الشراء من طلب الأصناف من الموردين ثم استلامها على ضوء هذه الجودة المحددة في أمر الشراء.

1-2-2- الشراء بأنسب الأسعار:

قد يزيد اهتمام إدارة المشتريات بموضوع السعر على اعتبار أنه من العوامل الاقتصادية التي تدعم المركز المالي للمؤسسة وخاصة تلك التي تشكل فيها تكلفة المواد المشتراة نسبة كبيرة من التكاليف الكلية، إذ السعر المنخفض يعطي للمؤسسة فرصة عرض منتجاتها بأسعار أقل وبالتالي الحصول على قدرة تنافسية مهمة، ويمكنها من الحصول على هوامش ربحية إضافية.

ومن بين العوامل المؤثرة في السعر: الجودة- الكمية- الخدمة- المنافسة- تكلفة الإنتاج- طبيعة السلع و المواد المشتراة.

1-2-3- الشراء بالكمية المناسبة:

من القرارات التي يجب اتخاذها بعد تحديد الجودة المطلوبة ومعرفة الأسعار، تحديد الكمية التي يجب شراؤها.

1-2-4- الشراء في الوقت المناسب:

إن اتباع سياسة الشراء بالكميات التي تفي احتياجات الإنتاج فقط ، يطلق عليها سياسة الشراء بالكميات الدنيا. والاتجاه العكسي لذلك هو سياسة الشراء بكميات تزيد كثيرا عن الاحتياجات الفعلية أو الاحتياجات العاجلة للمؤسسة وخاصة عندما تكون الأسعار مناسبة أو لغرض تحقيق وفورات واضحة عند زيادة الكميات المشتراة وخاصة إذا كان ثمة احتمال لارتفاع الأسعار .

2 - وظيفة التخزين:

تمثل وظيفة التخزين نشاطا حيويا في معظم المنشآت، فالهدف الأساسي من وظيفة التخزين هو ضمان الاستقرار والاستمرار في أداء مهام مختلف وحدات العمل بأي منشأة. ونظرا لأن الأصناف أو المواد المخزنة تؤدي إلى تعطيل جانب من رأس مال المنشأة، فإن هذه الوظيفة يجب أن تحظى بالعناية والاهتمام من قبل المسؤولين في كافة أنواع المنشآت لكي تؤدي بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

2 1 مفهوم المخزون وأهميته:

يعبر بعض الكتاب الاقتصاديين عن لفظ المخزون بقولهم أنه يشمل أي مورد غير مستغل تحتفظ به المؤسسة للاستخدام مستقبلا أو عند الحاجة.

وعلى الرغم من تفاوت الأهمية النسبية لأسباب الاحتفاظ بالمخزون من مؤسسة لأخرى ومن صنف لأخر، فإنه يمكننا إجمالها في ثلاث مجموعات رئيسية هي :

أ - التأمين والحماية ضد المخاطر: حيث تحتفظ المؤسسة بالمخزون للاحتياط من الظروف غير المتوقعة،

ب - الاستقرار والاستمرار: وتعلق برغبة المؤسسة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الاستقرار في عملياتها ؛

ت - تحقيق وفورات اقتصادية: وتتمثل في رغبة المؤسسة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية سواء في شكل أرباح أو في صورة تخفيض للتكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون . ومثال ذلك، الاستفادة من تقلبات الأسعار، حيث تقوم المؤسسة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها.

ورغم كل هذه المزايا، إلا أن للتخزين بعض المخاطر، ومنها:

- التقادم، بمعنى عدم توافق مواصفات المواد المخزنة مع احتياجات راغبها ؛
- التلف أو عدم الصلاحية، وعادة ما يحدث ذلك نتيجة الفشل في توفير متطلبات التخزين من تهوية وتدفئة وتبريد وغيرها، كما قد يحدث نتيجة لطول مدة التخزين؛
- السرقة والفقْد؛

- **التغيرات في الأسعار**، حيث أن انخفاض أسعار المواد المخزنة سوف تلحق بالمؤسسة خسائر معتبرة.

2 2 تعريف وظيفة التخزين:

ويقصد بوظيفة التخزين كافة الأنشطة المتعلقة بتقدير احتياجات المخازن من المواد والأصناف المختلفة، واستلام الأصناف الواردة وفحصها وترتيبها داخل المخازن والمحافظة عليها وفقا للطرق المناسبة لطبيعة كل صنف وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن.

ويمكن تقسيم المخزونات إلى الأنواع التالية:

- مواد خام ومستلزمات الإنتاج؛
- مواد نصف مصنعة أو مواد تحت التشغيل؛
- منتجات مصنعة أو منتجات نهائية؛
- قطع الغيار لعمليات الصيانة والإصلاح.

2 3 أهداف وظيفة التخزين:

وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أهم أهداف وظيفة التخزين في النقاط التالية:

- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على بعض المواد والأصناف، وخاصة بالنسبة للأصناف التي لا تتوافر إلا في أوقات أو مواسم معينة؛
- التأمين والحماية ضد الظروف أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب والأزمات السياسية والاقتصادية والإضرابات العمالية وغيرها من الأحداث التي يصعب التحكم فيها؛
- تحقيق بعض المكاسب المالية من تخزين المواد والأصناف التي يتوقع ارتفاع أسعارها مستقبلا؛
- الاستفادة من وفورات الحجم، فعندما نشترى بكمية كبيرة من المواد الخام فقد نتمكن من الحصول على تخفيض في السعر، وكذلك الحال عندما ننتج بكمية كبيرة من نفس المنتج فإننا نتمتع بوفورات الحجم؛
- ضمان استقرار واستمرارية العمل في المنشأة.

ورغم كل هذه الإيجابيات فإن قرار التخزين يجب أن يتم في ضوء دراسة متأنية للموازنة بين ما يحققه من مكاسب وما يرتبط به من خسائر، نتيجة تعرض المخزون للتلف والتقادم أو ظهور مواد ومنتجات بديلة أكثر كفاءة وأقل سعرا.

2 4 مقومات وظيفة التخزين:

لكل وظيفة مقومات تقوم عليها ومقومات وظيفة التخزين تتمثل فيما يلي:

2-4-1- الإختيار المناسب لمكان التخزين: ويتضمن ما يلي:

- تحديد مركزي أو لامركزي؛

- مدى مناسبة مساحة المخزون؛

- ظروف التهوية ودرجة الحرارة والإضاءة؛

- الحراسة والأمن منعا للسرقة والضياع .

2-4-2- التنظيم الداخلى للمخزون: يتضمن تحديد:

- مكان كل صنف بسهولة؛

- منح الإشراف والمغالاة؛

- الحفظ المناسب والجيد للأصناف.

2-4-3- التنظيم الإداري لوظيفة التخزين: وتشمل في:

- استلام وفحص الأصناف؛

- المحافظة على الأصناف؛

- صرف الأصناف؛

- استلام الأصناف المرتجعة إلى المخازن؛

- إمساك السجلات والمستندات؛

- القيام بإجراءات الجرد الدوري والتسويات؛

- تخطيط ومراقبة المخزون.

3 - وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من بين أهم وظائف المؤسسة باعتبارها مصدر خلق القيمة المضافة، ومساهمتها الكبيرة في تحقيق جودة المنتج وفقا لما يطلبه المستهلك وأداة لإرضائه. فالمؤسسة تتكون من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

3 4 مفهوم وظيفة الإنتاج:

يقصد بالإنتاج العمليات الصناعية والخدمية التي تحول المواد الأولية إلى سلع ملموسة أو غير ملموسة تامة الصنع. وبالتالي يمكن القول بأن الإنتاج هو مجموعة العمليات الهادفة التي تعمل على تحويل المواد الأولية والمواد المساعدة باستعمال مدخلات أخرى (اليد العاملة، عمل الآلات والطاقة... الخ) إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات تكون مطلوبة من طرف زبائن المؤسسة وقادرة على إشباع رغبتهم.

3 2 أصناف الإنتاج:

وتضم ثلاثة أصناف للإنتاج، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ - الإنتاج المستمر Production en Continu: تتبع المؤسسات نظام الإنتاج المستمر في حالة إنتاج كميات كبيرة من منتج أو صنف من المنتجات المتماثلة. وفي مثل هذا الصنف من الإنتاج فإن الآلات

والمعدات موجهة حصرياً لإنتاج منتج ما وهذا ما يجعله قليلة المرونة. ومن أهم الصناعات التي تتبع هذا النوع من الإنتاج الصناعات البتروكيمياوية ومعامل الاسمنت. وتتميز المؤسسات التي تتبع هذا النوع من الإنتاج بتركيزها على الإنتاج النمطي واستعمال الآلات المتطورة التي تمكنها من الإنتاج بتكلفة منخفضة وبجودة عالية.

ب - الإنتاج المتقطع Production en Discontinu : تلجأ المؤسسة إلى نظام الإنتاج المتقطع عندما يتعلق الأمر بحجم محدود من الإنتاج ومنتجات متنوعة. في هذا الصنف من الإنتاج، تكون الآلات والمعدات المستعملة قادرة على إنجاز العديد من الأعمال، وهي بالتالي غير خاصة بمنتج ما، وهذا ما يجعلها أكثر مرونة.

4 - الوظيفة المالية في المؤسسة:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية، كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه إليها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال.

وتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشراً يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

4 4 - مفهوم التمويل:

يقصد بالتمويل البحث عن إمكانيات الدفع بطريقة تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هنا فهو ينطوي على مشكلتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالحجم المحدود للموارد، وأما الثانية فتتعلق بكيفية تسيير هذه الموارد. وفي هذا الإطار تقوم وظيفة التمويل بتسيير حقيبة الاستثمارات بالطريقة التي تعظم العائد على هذه الاستثمارات لمستوى مقبول من الخطر، وبتحويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل لتخفيض تكلفة رأس المال إلى الحد الأدنى.

والقرار التمويلي يمر بالمراحل التالية:

- البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال؛
- تقييم البدائل المتوفرة؛
- اختيار البديل الأمثل على أساس العائد، التكلفة، المخاطرة... الخ؛
- التنفيذ والمتابعة.

4 2 مصادر التمويل:

يعتبر التمويل من الوظائف الأساسية للإدارة المالية، ومن الطبيعي أنه كلما زاد حجم الاستثمار زاد حجم التمويل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أهمية التمويل، ولعل هذه الأهمية تنبع من القرارات المترتبة على التمويل، كالقرارات التي تتعلق باختيار مصادر التمويل، والتركيبية التي يتكون منها هيكل التمويل. ولعل من أهم القرارات التي يهتم بها المدير المالي تتمثل في تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل المقترضة والمملوكة بشكل يضمن تحقيق أفضل استخدام لها، مما يعظم العائد الذي يتطلع المستثمرون لتحقيقه. وتلجأ المؤسسة عادة لتمويل نشاطها إلى مصادر مختلفة، ويقسم التمويل حسب العديد من معايير التصنيف والتي من بين أهمها:

4 3 - دور الوظيفة المالية:

يتمثل الدور الأساسي للوظيفة المالية في ما يلي:

- خدمة السياسة العامة للمؤسسة، وذلك عن طريق مد الوظائف الأخرى بكل الإمكانيات المالية التي تحتاجها لبلوغ أهدافها الخاصة، ومن ثم الوصول لأهداف المؤسسة؛
- تقوم الوظيفة المالية بمراجعة وفحص الأهداف الأولية ومدى بلوغها، وذلك من خلال التشخيص، قياس الانحرافات.

5 - وظيفة تسيير الموارد البشرية:

بالرغم من أن تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة، لم تأخذ مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة؛ لتصبح فيما بعد من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها .

5-1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

إن وظيفة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بتسيير العنصر البشري في المؤسسة.

5-2- وظائف تسيير الموارد البشرية:

ينطوي نشاط وممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

5-2-1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها. وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

- أ - **تصميم وتحليل العمل**: يتمثل هذا النشاط في تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيعين فيها.
- ب - **تخطيط الموارد البشرية**: ويتمثل في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها.
- ت - **استقطاب الموارد البشرية**: يقوم هذا النشاط بعملية جذب للموارد البشرية من سوق العمل. ويتم الاستقطاب بطريقتين: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي.
- ث - **اختيار وتعيين الموارد البشرية**: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل طالبي التوظيف في المؤسسة، وتعيينهم في الوظائف المتوافقة مع مواصفاتهم.
- ج - **التأهيل**: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد.

5-2-2- وظيفة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تعويضات ومكافآت للموارد البشرية، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.

5-2-3- تدريب وتنمية الموارد البشرية:

- تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء عالي المستوى. وتتكون هذه الوظيفة من:
- أ - **التعلم والتدريب**: يسعى هذا النشاط إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية؛
- ب - **التنمية**: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.

5-2-4- صيانة الموارد البشرية:

- تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى مايلي:
- أ - **توفير السلامة**: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل؛
- ب - **توفير الصحة**: من خلال تصميم برامج صحية طبية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

المحور الرابع - نظريات التنظيم و الإدارة

1 - ماهية المنظمة:

يمكن أن نطلق على عصرنا بعصر المنظمات لأن المنظمات في شتى المجالات والميادين تحيط بنا من كل جانب، ولا يمكننا تجنبها. فكل ما يتمتع به الإنسان من وسائل المعيشة والرفاه والراحة والحضارة، ما كان ليتحقق بدون وجود المنظمات.

1 1 مفهوم المنظمة:

تعرف المنظمة بأنها نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه. كما تعرف المنظمة على أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المختلفة والمتراطة الموجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية والطبيعية من أجل تلبية بعض المطالب البيئية أو حل مشاكلها. وعليه يمكن تعريف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية هادفة، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنظمة تركز على ثلاثة مؤشرات أساسية:

أ/ وحدة : فالمنظمة تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض، ولا يتحقق وجودها وأهدافها دون أن يتحقق أبعاد التوحد بين مكوناتها الأساسية. فالتكامل والتنسيق بين أجزائها يعد حصيلة أساسية لتحقيق المنظمة لأهدافها. فالوحدة حقيقة أساسية تنشدها المنظمات بمختلف مجالات عملها.

ب/ اجتماعية: إن الأفراد يعيشون في إطار المنظمة من خلال التفاعل الاجتماعي، ويسهم التنظيم الرسمي في تنظيم علاقاتهم مع بعضهم البعض.

ج/ هادفة: يعني أن المنظمة تسعى من خلال وحدتها التنظيمية وأبعادها الاجتماعية المتفاعلة نحو تحقيق هدف معين.

1 2 عناصر المنظمة:

لما كانت المنظمات متنوعة ومعقدة إلى درجة كبيرة فقد حاول سكوت Scot تطوير نموذج للمساعدة على فهم الملامح المحورية للمنظمات استناداً إلى نموذج Leavitt ويقترح Scot أن أعمدة المنظمة وركائزها الأساسية هي:

(1) الأهداف: حيث أن الأهداف هي أساس وجود المنظمة وأي منظمة تؤسس وتنشأ لتحقيق أهداف معينة؛

(2) البناء الاجتماعي: ويشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة؛

3) الأفراد المشاركون: وهم الأفراد الذين يسهمون بجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم، وغالبا ما نجد الأفراد يشاركون في أكثر من منظمة. فمثلا، قد نجد طبيبا عضوا في مستشفى وعضوا في نقابة الأطباء وعضوا في جمعية خيرية ومساهما في شركة لصناعة الأدوية، وهكذا؛

4) التقنيات والبيئة: إن أي منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية وتقنية وثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية معينة، وعليها أن تتكيف معها، ولا توجد منظمة مكتفية ذاتيا. كما تستمد جميع المنظمات مواردها وتقنياتها من البيئة.

إن العناصر المكونة للمنظمة لا توجد منفصلة عن بعضها البعض، وإنما مترابطة، كل عنصر يؤثر في الآخر ويتأثر به.

كما أن المنظمة تتضمن مجموعة من الأفراد يعملون بغية إنجاز هدف معين، ولذا فإن المنظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح، وهذا يعني بوجه واضح تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات التشغيل.

وعليه فالمنظمة كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية، هي:

- المدخلات Inputs؛

- العمليات Processus؛

- المخرجات Outputs؛

- التغذية العكسية أو الراجعة Feedback.

إن الإدارة تعني تحقيق هدفين أساسيين، هما:

أ/ الكفاءة: تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة والتي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية.

ب/ الفعالية: تتمثل في تحقيق الهدف المحدد.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهومي الكفاءة والفعالية يكمل أحدهما الآخر. وانطلاقا من ذلك يمكن تصور أربعة حالات، هي:

* / منظمة كفؤة وفعالة: وتعني أن المنظمة تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة بأقل الموارد المتاحة؛

* / منظمة كفؤة وغير فعالة: وتشير إلى المنظمات التي تقوم بترشيد الموارد المتاحة لديها ولكنها غير قادرة على إنجاز الأهداف.

* / منظمة غير كفؤة وفعالة: وتشير إلى المنظمات التي تستطيع تحقيق الهدف ولكنها غير رشيدة في استخدام الموارد المتاحة لديها؛

* / منظمة غير كفؤة وغير فعالة: وتشير إلى المنظمات التي لا تستطيع تحقيق الأهداف ولا تقوم بترشيد الإنفاق لديها وفق المتاح من الموارد المتوفرة لديها.

2 - مفهوم الإدارة:

الإدارة اصطلاحاً: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.

إن الإدارة كممارسة ظهرت منذ أن خلق الإنسان، غير أن الفكر العلمي للإدارة لم يظهر بوضوح إلا في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين من خلال الأعمال التي تجسدت معالمها في أفكار فريدريك تايلور * F.TAYLOR والتي أطلق عليها اسم "الإدارة العلمية".

تعددت التعاريف المقدمة للإدارة، حيث عرفها فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من إنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها". أما هنري فايول الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية الصادر في سنة 1949 قائلاً: "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".

كما عرّفت الإدارة على أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة. ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري.

إن الإدارة بالمفهوم الحديث ماهي إلا علم وفن التعامل مع الموارد المتاحة للمنظمة. وعليه يمكن إنجاز مفهوم الإدارة في النقاط التالية:

- هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والت تسعى إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً؛
- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفاءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد؛
- هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

3 - المستويات الإدارية:

تشمل ثلاثة مستويات أساسية، وهي:

3-1- الإدارة العليا:

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم، حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية.

3-2- الإدارة الوسطى:

يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ويضم هذا المستوى مديري الإدارات ومساعدتهم .

3-3- الإدارة التنفيذية:

يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري، ويشمل الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري، ويضم رؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية.

4 - العمليات الإدارية:

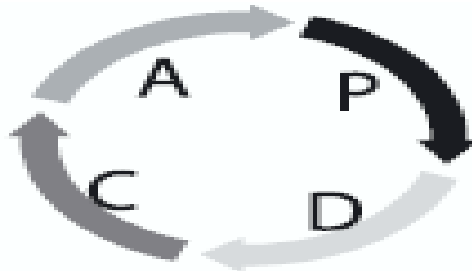
إن العملية الإدارية تتضمن عددا من النشاطات التي ينبغي أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري أو تنظيمي في المنظمات المختلفة، ولذا يمكن القول أن المدير يقوم بممارسة نشاطات إدارية تستهدف توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أنشطة إدارية أساسية، وهي:

4-1- التخطيط:

يعتبر التخطيط محركا لنشاطات المؤسسة، ووسيلة لقيادتها بمختلف مستوياتها التنظيمية. وعرفه فايول " بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. وتعد عملية التخطيط من أهم وظائف المدير في أي منظمة فمن خلال التخطيط يتم تحديد أهداف المنظمة ورسالتها. فالتخطيط هو استشراف الأفق المستقبلية التي تسعى المنظمة لبلوغها من خلال تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات القادرة على تحقيقها.

إن أداء الأعمال أو الأنشطة الإدارية لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود التخطيط، وقد أشار إدوارد ديمينغ إلى ذلك من خلال عجلة ديمينغ Cycle de Deming، حيث ركز في نموذجه على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6) : عجلة إدوارد ديمينغ Cycle PDCA de William Edwards Deming



PLAN التخطيط - DO العمل - CHECK المراجعة - ACT التنفيذ

ويضم التخطيط عدة أنواع نذكر من أهمها:

- **التخطيط الاستراتيجي** Planification Stratégique: وهو التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره إلى فترات طويلة نسبيا، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وسياساتها في المدى الطويل.

- **التخطيط التكتيكي** Planification Tactique: يعتبر التخطيط التكتيكي تجزئة للتخطيط الاستراتيجي لفترات زمنية أقصر بهدف التنسيق بين مختلف الأقسام في المنظمة والإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

- **التخطيط التشغيلي أو العملي** Planification Opérationnelle: يرتبط هذا النمط من التخطيط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المنظمة. مثل تخطيط الإنتاج، تخطيط التسويق، تخطيط القوى البشرية، التخطيط المالي. وعليه فإن التخطيط التشغيلي يرتبط بأداء الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات.

ويمكن تلخيص أهم صفات الخطة الجيدة في النقاط التالية:

- 1 - أن تكون مستندة إلى هدف أو أهداف واضحة؛
- 2 - أن تغطي الخطة كافة المجالات والنشاطات ذات العلاقة؛
- 3 - أن تتسم بالبساطة والواقعية والموضوعية ؛
- 4 - أن تستجيب للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير والتعديل في ظل الظروف الطارئة التي تواجهها أثناء التنفيذ؛

5 - المركزية في التخطيط، واللامركزية في التنفيذ.

4-2- التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".

كما عرفه على أنه تجميع وتقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط فيما بينها بعلاقات وتداخلات كمجموعة واحدة معتمدة بعضها على البعض هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل تكلفة وجهد ممكن.

يقدم التنظيم للمنظمة فوائد كثيرة يمكن إيجازها في النقاط التالي:

- 1 - يجعل التنظيم كل موظف في المنظمة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام؛

- 2 - يحقق التنظيم الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يمارسونها؛
- 3 - يعتبر التنظيم خير تطبيق للتخصص وتقسيم العمل؛
- 4 - يساعد التنظيم على سرعة نقل الأوامر والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية؛
- 5 - التنظيم الجيد يضع أسس التعاون بين العاملين ويوحد جهودهم وينسق بين أعمالهم في إطار متكامل بحيث يعرف كل فرد موقعه في التنظيم وعلاقته بكل مستوى من المستويات الإدارية؛
- 6 - يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المنظمة؛
- 7 - يساعد التنظيم في الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ في المنشأة أو في البيئة المحيطة بها مما يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- 8 - يمكن التنظيم من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنشأة بفاعلية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.

وهناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

أ - **التنظيم الرسمي**: يقصد بالتنظيم الرسمي ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات.

ب - **التنظيم غير الرسمي**: وهو مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم وليس أهداف المنظمة. وينشأ هذا النوع من التنظيم بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة.

4-3- القيادة أو التوجيه:

تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها، باعتبارها أحد أهم العناصر الإدارية. فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة، وهناك من عرفها على أنها القدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بشكل يرغبهم في أداء وإنجاز الأعمال المحددة لهم.

كما يمكن القول أن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها المدير أو القائد لتوجيه الآخرين وقيادتهم نحو الهدف المراد إنجازه. ولتحقيق ذلك، يجب على المدير أن يفهم سلوك الأفراد والجماعات وتوفير سبل الاتصال الكفيلة بإنجاز المهام الموكلة للآخرين بغية تحقيق الأهداف.

أما التوجيه يمكن تعريفه على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين.

كما يعرف التوجيه أيضا بأنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لتأدية أعمالهم بثقة وحماس وطرق صحيحة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس.

4-4- الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة، وبها تكتمل العملية الإدارية. مفهومها الشامل، فهي مهمة كل مدير إداري من رئيس مجلس الإدارة إلى رئيس العمال. تتم الرقابة على ثلاثة مستويات وهي:

- **الرقابة الإستراتيجية:** تتم بواسطة الإدارة العليا، وتتضمن متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي؛ والتأكد من تنفيذ الخطط وفقا لما هو مبرمج.
- **الرقابة التكتيكية:** يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري، وتتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها؛ واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر.
- **الرقابة التشغيلية:** هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر.

5- مدارس التنظيم:

5-1- نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور (1856-1915) Frédéric Winslow Taylor:

حاول تايلور إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة). كما أكد تايلور على ضرورة تحسين ظروف العمل المادية (الإنارة والتهوية...) التي يعمل فيها العامل لضمان زيادة إنتاجيته. ولقد ركز تايلور على مفهوم تقسيم العمل والتخصص، حيث أفترض أن زيادة كفاءة العامل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تكل الوظائف.

توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل⁴ (OST):

جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، تستبدل بها الأساليب الفردية؛

⁴ Frédéric Winslow Taylor, « la direction scientifique des entreprises », 1971, p125.

1) الاختيار العلمي والتدريب للعامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجيته؛

2) تكوين روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة؛

3) تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين؛

4) إرتباط التنظيم لدى تايلور بالمستوى الأسفل من المؤسسة "على مستوى الورشات.

5-2-التنظيم الإداري لهنري فايول (Henri.Fayol) (1841-1925)

ركز هنري فايول في كتابه "Administration Industrielle et Générale" الإدارة

العامة والصناعية" الصادر في فرنسا سنة 1916 على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، والذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية بشقيها المباشر وغير المباشر. وعليه تعتبر أفكار فايول مكتملة لتايلور وليست متطابقة معها لأنها تغطي مجالات أخرى.

تناول هنري فايول الذي لقب بأب التسيير مفهوم الإدارة، وقد اهتم فايول بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وحدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل: " التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة"⁵.

أي POCCC :

(Planifier, Organiser, Commander, Coordonner et Contrôler)

- **التخطيط:** يعني تحديد الأهداف المستقبلية واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها. كما يمكن القول أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والتحضير له؛
- **التنظيم:** هو تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية طبقاً لمبادئ وأسس معينة وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلاله أن تؤدي الأنشطة بسهولة ودقة.
- **القيادة:** تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛
- **التنسيق:** يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المسطر؛
- **الرقابة:** وهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من الخطط الإنتاجية والتنظيمية لكي تنفذ كما هو مرسوم لها. ودراسة الانحرافات وأخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب لتكييف الخطط مع المستجدات.

⁵ Henri Fayol , « Administration Industrielle et Générale», Paris, 1916, nouvelle édition , Paris, Editions Dunod, Paris, 1971, p151.

ويمكن أن نستنتج أن دراسة فايول ركزت على:

- المستوى الأعلى من التنظيم من خلال النشاطات الإدارية ووضع مبادئ تتصف بالشمولية؛
- دراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.

قدم فايول في الجزء الثاني من كتابه أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة والتي تعتبر نقلة هامة في مجال الإدارة، وهي:

- 1) تقسيم العمل Division du Travail: تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين؛
- 2) السلطة والمسؤولية Le principe d'autorité et de responsabilité: السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي تحمل نتائج القرارات المتخذة من طرف صاحب السلطة، وعلية فإن من يحصل على سلطة ما يجب أن يتحمل المسؤولية؛
- 3) الانضباط Le principe de discipline: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، ولذلك فإن تسليط العقاب للمخالفين أمراً ضرورياً؛
- 4) وحدة القيادة أو الأوامر L'unité de commandement: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط وهو مسؤوله المباشر؛
- 5) وحدة التوجيه L'unité de direction: طبقاً لهذا المبدأ فإن لكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد.
- 6) أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة Principe de subordination de la mصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة.
- 7) المكافأة والتعويض Rémunération équitabile: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن بين هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة. وبتعبير آخر، يجب أن تكون المكافأة عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين واصحاب العمل.
- 8) مركزية السلطة La centralisation du pouvoir: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، وبتعبير آخر تركز السلطة في المستويات العليا من التنظيم؛

- 9) تدرج السلطة (التسلسل الهرمي) L'autorité de la hiérarchie: توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته؛
- 10) النظام (مكان لكل واحد و لكل واحد مكان) L'ordre: يجب على الأفراد داخل المنظمة احترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم العمل.
- 11) مبدأ المساواة (العدالة والإنصاف) Le principe d'équité: تطبق على كل العاملين نفس اللوائح والقوانين؛
- 12) استقرار العمال La stabilité du personnel: يجب على المنظمة الاحتفاظ بالعالمين الأكفاء؛
- 13) روح المبادرة La prise d'initiative : لابد من تشجيع العاملين على المبادرة وروح التحديد والابتكار؛
- 14) تنمية روح الجماعة Esprit de groupe: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

5-3- المدرسة البيروقراطية عند ماكس ويبرو* Max.WEBER* (1864-1920)

ولقد أقر ويبر في نظرياته للبيروقراطية، أن الصيغة ذات الأكثر فعالية للتنظيم هي صيغة التنظيم البيروقراطي، معتمدا على ضرورة التعريف الدقيق لأهداف، مهام ومسؤولية كل شخص في المؤسسة، مع إنشاء بنية للسلم التدرجي للمؤسسة.

يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:

* / الأول يدل على التنظيم الأكثر فعالية، وما يهمننا هنا هو البيروقراطية بمعناها العلمي والذي نقصد بها التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالأعمال المطلوبة.

* / الثاني يدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وكثرة اللوائح والإجراءات.

ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛
- اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً؛
- تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية؛
- الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها؛
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

5-4- أعمال إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949):

يعتبر إلتون مايو مؤسس علم الاجتماع الصناعي، وتعتبر تجربته في مصانع هاوثرون Western Electric في Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية حول أسباب التعب والتعب وحوادث العمل نقطة البداية.

ففي سنة 1924 أجريت في مصانع Western Electric تجربة لدراسة أثر الإنارة على الإنتاجية، فتم تكوين فريقين تم وضع الأول تحت تأثير إنارة متغيرة أما الثاني في محيط ذو إنارة مستقرة. وتوصل فريق البحث إلى نتائج هامة تمثلت في أنه مهما كان مستوى التغيير في درجة الإنارة إلا أنه الإنتاجية زادت في كلا الفريقين.

وفي عام 1927 تكون فريق من جامعة هارفارد برئاسة إلتون مايو للقيام ببحوث إضافية على أثر التعب على أداء العاملين، وقد تم عزل ستة عاملين في غرفة اختبار خاصة وتم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل وساعات التوقف، ثم بعد ذلك قياس إنتاج العمال. وقد توصلوا أن التحسين في ظروف العمل من شأنها الزيادة في إنتاجية العاملين. إلا أن هذه العلاقة الإيجابية استمرت حتى في حالة الرجوع إلى الحالة الأولية (قبل تحسين ظروف العمل). وكننتيجة لذلك استنتج مايو وفريقه أن التحسين في ظروف العمل ليس له تأثير كبير على زيادة إنتاجية العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية لها:

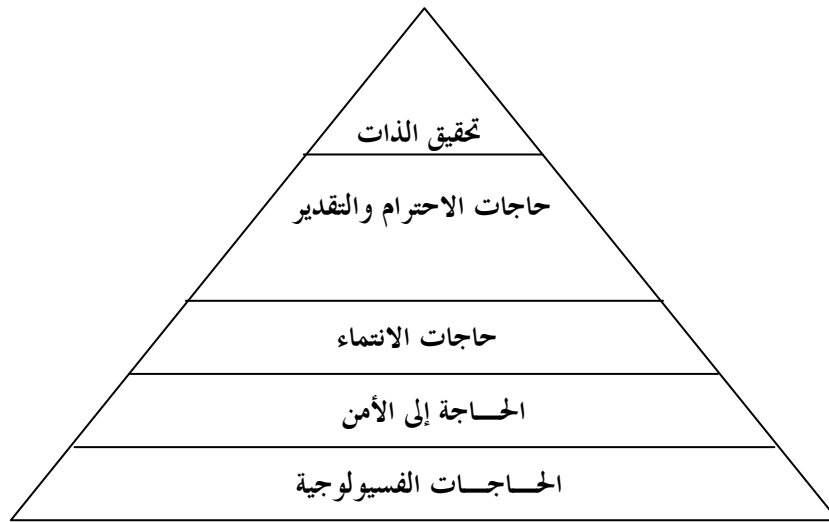
- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على المستوى الفردي والجماعي؛
- يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات، وذلك باعتماد أساليب ذات طابع إنساني؛
- لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد؛

- منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاتهم الإبداعية الكامنة والتي تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس؛
- تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفسيولوجي (العضلي) وإنما أيضاً طبقاً لحاجاته الاجتماعية؛
- بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها (وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي). لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين. ويبرز الجدول التالي المقارنة بين نظرية العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية في ميدان وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية.

5-5- سلم الحاجات لماسلو ABRAHAM MASLOW (1908-1970):

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة. وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجياً حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل السابق:

الشكل رقم (7) :سلم الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص112.

وتعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد للتصرف بطريقة معينة. وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل السابق:

- 1) الحاجات الفسيولوجية (besoins physiologiques) : وتمثل في الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- 2) حاجات الأمان (besoins de sécurité) : وتتجسد من خلال الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
- 3) حاجات الانتماء (حاجات اجتماعية) (besoins d'appartenance) : تتضمن الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- 4) حاجات الاحترام والتقدير (besoins d'estime) : وتمثل في المركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
- 5) حاجات تحقيق الذات (besoins d'accomplissement personnel) : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلي طموحاته.

5-6- نظرية (X) لدوجلاس ماجريجور (Douglas Murray McGregor 1906-1964) Théorie X

سميت النظرية التقليدية بـ (X)، لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر استطاعته، وأنه ينبغي استخدام أسلوب القهر والرقابة الدقيقة والتهديد بالعقاب لإجباره على بذل الجهد وتحقيق الأهداف، وأن جل ما يطمح له الفرد هو الأمان.

والبديل الذي طرحه ماجريجور هو نظرية (Y) المعاصرة، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، فهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لتحث العاملين على العمل، ودفعهم للإنجاز وتحقيق أعلى معدلاته. وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه.

وعليه، تعد متطلبات هذه النظرية صيغة تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته، فكلما أحسن الظن بالفرد وبقدراته على العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على الإبداع والتطور الخلاق وحل المشاكل التي يواجهها، كلما أحسنت المنظمة في أدائها وطورت من فاعليتها وكفاءتها.

5-7-7- المدرسة اليابانية:

5-7-1- نظام التوقيت المناسب (تقنية الإنتاج في الوقت المحدد) JIT :

إن هذا النظام الذي طبقته بنجاح شركة **تويوتا** يمثل قلب الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية. ولقد أدت فلسفة التوقيت المناسب إلى تحسينات مستمرة في أنشطة الإنتاج والعمليات في إطار مبادئ فلسفية مرنة.

عرفت تقنية **JIT (Just In Time)** بأنها: "ذلك النظام الذي يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الإزالة بقدر الإمكان تأخيرات الإنتاج والمخزون، أي انه يسعى من اجل التخلص من الضياع في المواد خلال العملية الإنتاجية ابتداء من التصميم إلى حين تسليمه إلى الزبون. تهدف فلسفة التوقيت المناسب إلى إنجاز الإنتاج في الوقت وبالجودة والكمية المناسبة لما هو مطلوب مما يحقق الآتي:

- استبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة إضافية للنشاط الإنتاجي؛
- التخلص من فترات التوقف والتعطيل؛
- الانتاج بالمواصفات المحددة والتسليم في الوقت المناسب؛
- التخلص من المخزون وربطه بالدورة الإنتاجية.

5-7-2- نظرية " Z " لوليام أوتشي William Ouchi*:

اهتم عددا من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم. وفي أوائل الثمانينات صدر كتاب في الإدارة بعنوان "النظرية Z" للكاتب الأمريكي من أصل ياباني **وليام أوتشي (William Ouchi)**. ولقد أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الأمريكية والإيجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسماه "Z" الحرف الذي يعقب الحرفين اللذين أطلقتهما **ماكريجور** على نظريته **X** و **Y**⁶.

ومن أهم عوامل نجاح المنظمات اليابانية التي أشار إليها **أوتشي** قدرة المنظمات اليابانية على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال المفاهيم الإدارية، وقام بتحديد ثماني خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية، والتي أطلق عليها اسم النظرية **(J)** والإدارة الأمريكية والتي أطلق عليها اسم النظرية **(A)**، واقترح نظرية **(Z)** كنموذج توفيق بين النظريتين اليابانية والأمريكية.

* ولد أوتشي في سنة 1943 بهونولول " Honolulu " هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية، قام بإصدار أول كتاب له في سنة 1981

بعنوان النظرية (Z)

⁶ OUCHI W. G., Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): النظرية (Z) كنموذج توفيقى للنظريتين اليابانية (J) والأمريكية (A)

الخصائص	النموذج الياباني (J)	النموذج الأمريكي (A)	النظرية (Z)
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل	لفترة طويلة
التقويم والترقية	بطيئة جدا	سريعة جدا	بطيئة، فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم بعد ذلك للترقية
المسار المهني	عام وغير متخصص	متخصص	أكثر عمومية، والتركيز يكون منصب على التدوير الوظيفي والتدريب
تقييم الأداء	ضمني وغير رسمي	صريح ورسمي	غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية
اتخاذ القرارات	بصفة جماعية	بصفة فردية	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	جماعية	فردية	فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة، والاهتمام بجزء من حياة العاملين	يتمد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين

قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

- مسعداوي يوسف ، "اساسيات في إدارة المؤسسات" ، دار هومة للنشر والتوزيع، 2013، الجزائر .
إبراهيم المنيف، "تطور الفكر الإداري المعاصر"، دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، 2000.
بن حبيب عبد الرزاق، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
حريم حسين محمود ، "تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل" ، الطبعة الثالثة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
حسن الحسيني فلاح، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
راوية حسن ،"السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 1999.
صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
عايدة سيد خطاب، "إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، المكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، عين شمس، القاهرة، 2003.
العلاق بشير، "أسس الإدارة الحديثة نظرية ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2002.
عمر همشري، "الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2000.
عامر، طارق عبدالرؤوف، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2007، ص28.
كامل على متولي عمران، "التخطيط والرقابة"، الطبعة الأولى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007.
محمد الجبوسي، "الإدارة : علم وتطبيق"، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2000.
محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي"، الدار الجامعية، دون بلد، 2003.
موفق حديد محمد، "الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
قاسم نايف علوان الحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- A. Courtois C. Martin-Bonnefous M. Pillet, « Gestion de Production », 4^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- André CHARDONNET, Dominique THIBAUDON, « LE GUIDE DU PDCA DE DEMING : PROGRÈS CONTINU ET MANAGEMENT », Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- Bressey Gilles, Konkuy Christian, « Economie de l'entreprise » Ed Sirey Economie et Gestion, Paris, 1990.
- Caroline Fréchet, « Mettre en œuvre le Six Sigma », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- Christian BOUVIER, « Audit des achats », Les éditions d'organisations, Paris, 1990.
- Claude Demeure, « Aide Mémoire Marketing », 6^e Edition, Editions Dunod, Paris, 2008.
- Daniel Duret et Maurice Pillet, « Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma », Troisième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- Frank Brulhart, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique Avec la Méthode des Cas », Editions d'Organisation & Eyrolles, Paris, 2009.
- Georges Javel, « Organisation et Gestion de la Production Cours avec Exercices Corrigés », 4^e édition, Editions Dunod, Paris, 2010.
- Gilles Bressy, Christian Kankoyt, « Economie d'entreprise », 4 éditions, Editions Dalloz, Paris, 1998.
- Henri Fayol, « Administration Industrielle et Générale », nouvelle édition, Editions Dunod, Paris, 1971.
- J.P.kotter, J.Heskett, « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise », Editions Organisation, Paris, 1991.
- Jean Longatte, Jacques Muller, « Economie D'entreprise », Editions Dunod, Paris, 2004.
- Lebel Pierre, « Le triangle de Management », Editions d'organisations, Paris, 1986.
- Louise Lemire, Gaétan Martel, « L'approche Systémique de la Gestion des Ressources Humaines », Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007.
- Maurice Thévenet, « la culture d'entreprise », Editions Puf, Paris, 2003.
- Melèse J., « Approche Systémique des Organisations », Editions d'organisation, Paris, 1992.
- Melèse J., « La gestion par les systèmes », Hommes et techniques, Paris, 1984.
- Michel GERVAIS, « Stratégie de L'entreprise », 5^e édition, Editions Economica, Paris, 2003.
- Michael Porter, « l'avantage concurrentiel », Editions Dunod, Paris, 1999.
- OUCHI W. G., « Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge », Reading, Mass : Addison-Wesley, 1981.
- Rojot J., « théories des organisations : encyclopédie de gestion », tome 3, Editions Economica, Paris, 1998.
- Samuel C. Certo, "Modern Management", Prentice Hall, New York, 2000.
- Serriey Herve, « Mobiliser l'intelligence de l'entreprise – cercles de qualité et cercles de pilotage », Moderne Edition, Paris, 1985.
- STRATEGOR, « Politique Générale de L'entreprise », 4^e édition, Editions Dunod, 2004.
- TAYLOR. F.W, « la Direction Scientifique des Entreprises », 1971.