



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -
قسم علوم التسيير



محاضرات مقياس أنظمة التسيير

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد : الدكتور خنافيف محمد

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



أولا - مدخل حول المقاربة النظامية

1 مفهوم النظام وخصائصه

أ- تعريف النظام:

يعرف مصطلح النظام من خلال نظرية النظم العامة بأنه هو الكل من أجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض، أما المنهجية هي من تمكننا معرفة الترابط الموجود بين الأنظمة البسيطة والأنظمة المعقدة والعلاقات المتراكمة بينهما وبين النظام وأجزائه المختلفة هذه المنهجية تعني نظرية النظم العامة¹. النظام هو مجموعة من الموارد و العناصر المترابطة (الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات...)، التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ضمن ظروف بيئية معينة².

ب- عناصر النظام

- يشير النظام إلى مجموعة من العناصر التي تشكله والتي يتفق عليها المنظرين لنظرية النظم والمهتمين بمفاهيم النظام وعمله، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف الذي وجد من أجله، والتي يمكننا أن نلخصها في ما يلي³:
- المدخلات: وهي كل ما يتحصل عليها النظام من البيئة التي ينشط بها، وتمثل تلك الموارد من مواد خام، أفراد ومعطيات، والتي تسمح للنظام بقيامه بمختلف الأنشطة التي تحقق أهدافه، ويمكن أن نميز بين ثلاث أنواع من المدخلات:
 - المدخلات المتسلسلة: وهي مختلف الموارد اللازمة التي يحتاجها النظام لبداية نشاطه واستمرارية النظام تكون على تلك المدخلات مثل الموارد الخام، الأفراد العاملين عليه.
 - المدخلات العشوائية: وهي المدخلات المحتمل دخولها للنظام والتي تحتاج إلى الحيلة والحذر في التعامل معها وانتقائها، لان أي خلل في انتقائها يشكل خطر على عمل النظام.
 - مدخلات التغذية الراجعة: وهي مختلف المخرجات التي تكون للنظام نفسه أو لنظام آخر، حيث تخضع هذه المخرجات للتحديث والتعديل مرة أخرى من اجل تعديلها أو تطويرها لتصبح مخرجات محسنة قابلة للاستعمال.

¹ عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص71.

² خالد رجم، محاضرات نظام المعلومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص8.

³ عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص ص 72-75.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

- **المعالجة:** وهي مختلف الأنشطة والعمليات التحويلية التي تحدث أثناء بداية نشاط النظام، والتي تعمل وفق ما خطط له حتى تكون هناك مخرجات لها معنى وتحقق الهدف.
- **الحدود:** وهي الخطوط التي تفصل النظام عن البيئة المحيطة به، أي أنها هي من تحدد قيود وطرق الاستفادة من البيئة المحيطة بالنظام.
- **المخرجات:** وهي كل ما يفرزه النظام جراء معالجة المدخلات، منها مخرجات مفيدة يمكننا الاستفادة منها بصفة مباشرة، ومخرجات غير مفيدة لا يمكن أن نستفيد منها مباشرة هذه الأخيرة فيها من تحتاج إلى تحسين أو تطوير والبعض الآخر لا يحتاجها لا النظام ولا المنظمة.
- **التغذية العكسية:** وهي عملية التقويم وتصحيح الانحرافات التي كانت في عمل النظام، وتعتبر هذه العملية كرقابة ذاتية للنظام لتأكد من فعالية وكفاءة النظام في تحقيق ما وجد من أجله.
- **بيئة النظام:** وهي الوسط الذي يعمل فيه النظام ويقوم بنشاطه، وهناك بيئة داخلية وهي البيئة التي تحيط به وتؤثر فيه بصفة مباشرة من القانون الداخلي للمنظمة وقنوات الاتصال، وهناك بيئة خارجية من تتحكم فيها متغيرات خارجية لكن تؤثر في عمل النظام مثل الموردون الزبائن...
- **الأنظمة الفرعية:** وهي مختلف أجزاء النظام المترابطة فيما بينها، ومهما كبر النظام احتوى على أنظمة جزئية أكثر.

2- أنواع الأنظمة (المغلقة والمفتوحة)

يمكن أن نفرق بين النظام المغلق والنظام المفتوح من خلال علاقته مع بيئته:⁴

أ- النظام المغلق

يعرف النظام المغلق بأنه ذلك النظام الذي يتحكم ويعدل في عملياته أوتوماتكيا نتيجة للبيانات التي تصدر من النظام نفسه، كما يختص بعدم تأثره بعوامل البيئة الخارجية وليس به تغذية عكسية، من خصائص هذا النظام:

- لا يتأثر بالعوامل البيئة الخارجية؛

- غير ديناميكي؛

- وسريع الانحلال لعدم قدرته على معالجة الانحرافات؛

ب- النظام المفتوح:

⁴ أحمد فواتيح محمد الأمين، مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان،



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



النظام المفتوح هو النظام الذي يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية منها، فيتبادل مختلف الموارد والطاقة

بينه وبين البيئة ك رأس المال والموارد البشري، والخبرات... الخ

ومن خصائص النظام المفتوح:

- يتأثر بالعوامل البيئية الناشط فيها ويؤثر بها؛

- ديناميكي في عمله؛

- به عملية التغذية العكسية التي تجعله قادر على معالجة الانحرافات؛

- تكون مدة عمله طويلة عكس النظام المغلق.

3- المقاربة النظامية للمؤسسة (مفهوم المؤسسة كنظام، الأنظمة الفرعية للمؤسسة: النظام الإنتاجي،

النظام الإداري، نظام المعلومات)

أ- مفهوم المؤسسة كنظام:

التنظيم كالنظام اجتماعي حسب ادوارد وايت باكي⁵: ترى هذه النظرية أن المنظمة هي نظام به مجموعة

من التفاعلات الاجتماعية وفقا لنمط محدد، ويظهر هذا النمط عبر الزمن ويتحدد بناء على مصلحة الأفراد،

ويمكن لهذا النمط أن يتغير حسب التغير في عناصر البيئة المحيطة، ويتكون هذا النظام من ما يلي:

- موارد إنسانية ومادية ومالية؛

- تفاعل الموارد من خلال الأنشطة التحويلية بالنظام؛

- تفاعل النظام مع البيئة المحيطة به.

كما عرفت كذلك المنظمة كنظام: على أنها نظام مفتوح تتشكل عناصره من مجموع المدخلات (الموارد)

وآلية عمل نظام التشغيل والإدارة(العمليات/ المعالجة)، من أجل تحقيق أهداف معينة (مخرجات)، وهذا يتفق مع

النموذج العام المكون من العناصر الأساسية للنظام: مدخلات، المعالجة، المخرجات، كما نرى انه في المنظمة تظم

مجموعة من النظم الفرعية والتي هي عبارة عن نظم جزئية تمثل مكونات النظام الأكبر⁶.

ب- الأنظمة الفرعية للمؤسسة

النظام غالبا ما يتكون من مجموعة من النظم الفرعية التي لها نفس خصائص النظام الأساسي ولكنها تعمل كنظم

مستقلة ومتخصصة في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل، فمثال النظام

الأساسي لمنظمة الأعمال يتكون من ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الإداري، ونظام الإنتاجي ونظام المعلومات،

⁵ أحمد ماهر، نظرية التنظيم الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص 102-103.

⁶ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص42.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشاهد طالب عبد الحمان -



كل نظام من هذه النظم الفرعية يشتمل بدوره على مجموعة من النظم الفرعية التي تشتمل بدورها على نظم فرعية أخرى وهكذا.

ثانيا- ماهية نظام التسيير

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة أو تتميز بأقل التوقع أو بشدة التعقيد. وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير تسييرا سليما أو استراتيجيا.

1- مفهوم التسيير Management

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

ولقد تعددت المفاهيم بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سمون (H.Simon) بأن البشر والشؤون البشرية يجب أن تفكر فيها كعمليات آخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

- إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير - ولكي تعرف أكثر هذا المفهوم يجب علينا أن نبرز مميزات أساسية وهي:

- التسيير علم وفن: يعرف التسيير بأنه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام... الخ). إن التفكير التسييري عرف تطور هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا Anthropologie.

- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما تستطيع أن تنظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة.

- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.
- للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:
- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
- إن البحث عن الفعالية -إنتاجية (Efficacité) الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة
- لتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
- نستنتج أن للتسيير مناهج عدة وخاصة تكون تابعة للشكل المدروس.⁷

2- تطور الفكر التسييري (الإداري):

أ- المدرسة الكلاسيكية: المدرسة الكلاسيكية بالإنجليزية (Classical School) فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد على أن الموظفين لهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وهذه الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو إلى التخصص وتقسيم العمل واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency.

ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية هي ثلاث نظريات تتمثل فيما يلي:

أ-1 نظرية الإدارة العلمية:

نشر فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في عام 1909 حيث اقترح تحسين وتبسيط الوظائف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما أعلن فكرة أن المديرين والعاملين بحاجة إلى التوافق مع بعضهم البعض حتى تتضاعف الإنتاجية بشكل كبير، كان هذا مختلفاً تماماً عن الطريقة التي كانت تتم بها الأعمال قبل ذلك، فلم يكن مدير المصنع على اتصال بالعمال في ذلك الوقت وكان العمال متروكين بمفردهم من أجل إنتاج المنتج، كان توجيه العمل غائباً وكان الدافع الأساسي للعمال هو استمرار التوظيف بسبب عدم وجود أي حافز للعمل.

كما يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية تتلخص على ما يلي:

- تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن وإلغاء الحركات غير الضرورية.
- الاختيار الجيد للعمال والتدريب الجيد.
- تنفيذ العمل طبقاً للنظام المحدد بواسطة الإدارة.

⁷ موقع مجلة المخبر القانوني، التسيير، أنظر:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشاهد طالب عبد الحمان -

تقسيم العمل بأن تتولى الإدارة وظيفة التخطيط وتنفرد بها ويقوم العمال بالتنفيذ.

* مبادئ الإدارة العلمية⁸:

- دراسة علمية للعمل: يجب أن يتم تنفيذها من قبل فريق من المتخصصين؛ ستؤدي هذه الدراسة إلى إنشاء مكتب أو خدمة خاصة بأساليب العمل على أساسها، يتم تحديد عمليات التشغيل الأكثر اقتصادا وسيتم تحديد حجم العمل الذي يتعين على العامل إنجازه حتى يتم وضعه في ظروف مثالية؛ إذا نجح العامل في الوصول إلى هذا الحجم، فسيتمتع عليه الحصول على راتب مرتفع.

- الاختيار العلمي وتدريب العاملين: يوصي تايلور بالاختيار المنهجي للعاملين بناءً على المهارة ويعتبر أن كل عامل يجب أن يكون ممتازًا لوظيفة واحدة على الأقل.

- التثقيف والتنمية العلمية للعاملين: يتعلق بالعاملين الذين يطبقون الإدارة العلمية.

- التعاون بين الإدارة والعمال: "يكون العمل والمسؤولية عن العمل مقسمان بالتساوي تقريبا بين الإدارة والعاملين."

* الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:⁹

قدمت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية وهي:

- ينص الأساس الأساسي لنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على أن هناك طريقة واحدة صحيحة لفعل شيء ما. ثبت أن هذا خطأ في الأساليب الحديثة للإدارة من خلال التحسين الموضوعي المستمر وإعادة هندسة العمليات التجارية وغيرها من الأدوات المماثلة.

- اقترح تايلور أيضًا أنه يجب مراقبة العمال ويجب أن يكونوا حاضرين في مواقف خاضعة للرقابة من أجل جعلهم أكثر إنتاجية، من الواضح أن العكس ثبت أنه صحيح أن العمال يفضلون أكبر قدر ممكن من الاستقلالية، لا يتسامح العديد من العمال في كل صناعة مع التدخل المستمر لرؤساء العمل في العمل أو لا يتم التسامح معه.

أ-2 النظرية البيروقراطية:

يعد ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني ومهتم بالاقتصاد السياسي، وقد أثرت أفكاره تأثيرا عميقا على النظرية الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، كان مهتم بدراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وله نظرية من أشهر

⁸ محمد الفيبي، موقع شركة الاستشارات والدراسات والترجمة، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، تاريخ الاطلاع: 2022/01/30، أنظر:

<https://drasah.com/Description.aspx?id=4077>

⁹ موقع رائد الأعمال العربي، الإدارة العلمية: مبادئ وتقنيات فريدريك تايلور، مرجع سبق ذكره.



النظريات في البيروقراطية، و كتابه الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب "السياسة كمهنة".

يمكن التمييز في هذا الموضوع بين اتجاهين متناقضين، الأول و يمثله أصحاب النظرة السلبية، و الثاني و يمثله أصحاب النظرة الإيجابية، ففيما يتعلق بالاتجاه الأول (السليبي) فإننا نرى من خلال تأكيد بعض رواده أن البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات و مؤسسات و إدارات تتركز فيها السلطة و يدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات روتينية جامدة، في حين أن البعض الآخر يطلق هذا اللفظ على أي مجموعة من الموظفين الرسميين، أما البعض الآخر فيعتبر البيروقراطية نمطا من الإدارة يتمسك بالشكل دون المضمون، و يتصف بالتخلف الإداري وكثرة التعقيدات و الإهمال و التحيز، كذلك يرى البعض أنها تعبر مرض من أمراض الإدارة، في حين يرى غيرهم أنها تدل على نظام طبقي مستبد.

* خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تتمتع النظرية البيروقراطية لماكس فيبر بعدة خصائص منها¹⁰:

- التسلسل الهرمي: تتبع المنظمة البيروقراطية تسلسل هرمي للمناصب. يوجد تسلسل هرمي للموظفين من أقل العاملين في المستوى المباشر إلى كبار المديرين التنفيذيين، الموظفون في كل مستوى إداري لديهم أدوار وظيفية و سلطة محددة بوضوح، و يحق للمديرين التنفيذيين من المستوى الأعلى إعطاء الأوامر لموظفي المستوى الأدنى.
- التخصص الوظيفي: يُعرّف التخصص الوظيفي بأنه عملية و معرفة يكتسبها الموظفون من خلال التعليم و التدريب والخبرة لتمكينهم من أن يصبحوا محترفين في وظيفة معينة، إن التخصص مهم في المنظمة لأنه يوفر العمال المهرة القادرين على أداء أنشطتهم اليومية.
- تقسيم العمل: تقسيم العمل يعني ان يتم تقسيم كل مهمة إلى مجموعة من الأجزاء، وكل جزء يؤديه شخص منفصل او مجموعة من الأشخاص، فتقسيم العمل يجعل لكل موظف مهمة محددة وهدف محدد، وبالتالي يتم تعزيز الإنتاجية و تعزيز الكفاءة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المنفصلة.
- القواعد الرسمية: وجود مجموعة من القواعد هو سمة أساسية للبيروقراطية. فكل بيروقراطية لديها مجموعة من القواعد الرسمية التي يتوقع من جميع الموظفين إتباعها، و تلعب القواعد الرسمية دورًا لا غنى عنه في البيروقراطية

¹⁰ موقع أسود البنزنس، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: الخصائص والمزايا والانتقادات، أنظر:

<https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B7%D9>

تاريخ الإطلاع: 2022/12/01، %8A%D8%A9/#khsays alnzryt albyrwqratyt lmaks fybr

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

فبمساعدة تلك القواعد، يتم توجيه الموظفين على جميع المستويات الإدارية المختلفة لأداء واجباتهم أو مهامهم بطريقة معينة.

- التوظيف على أساس الجدارة: يتم تعيين الموظفين في البيروقراطية بناءً على مهاراتهم ومعرفتهم. و تجري بعض المنظمات اختبارات، و يتعين على الموظف اجتيازها حتى يصبح مؤهلاً للتوظيفة.

* الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تم توجيه بعض الانتقادات إلى النظرية البيروقراطية ومن بين تلك الانتقادات هي:

- تم التركيز على المستوى الإداري وتم إغفال التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي؛

- تم إهمال للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل؛

- تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا؛

- النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها؛

- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح.

أ-3 نظرية المبادئ الإدارية:

من بين أهم رواد هذه النظرية هو هنري فايول وهو مهندس تعدين فرنسي، وصاحب النظرية العامة لإدارة الأعمال التي غالباً ما تسمى " بنظرية المبادئ الإدارية " وقد طور هو وزملاؤه هذه النظرية بشكل مستقل عن الإدارة العلمية، ولكن مع ذلك تقريباً هنري فايول قد عاصر فريدريك وينسلو تايلور المعروف عنه على نطاق واسع كمؤسس أساليب الإدارة الحديثة.

كان فايول مهندس من بين من سجل أساليبه في الصناعة، أصبح في النهاية منظرًا إداريًا ربما كان له التأثير الأكبر لجميع منطري الإدارة السابقين ، يعتبر فايول والد نظرية الإدارة الإدارية وغالباً ما تسمى نظرية العملية أو النظرية الهيكلية، كان عمل فايول فريداً من عمل تايلور، الذي ركز على كفاءة العمال ، بدلاً من ذلك، ركز فايول على تنظيم وهيكل مهام العمل ، نظر على وجه التحديد في كيفية تنظيم الإدارة والعاملين داخل الشركة للسماح بإكمال المهمة ، كما اقترح إنشاء مجموعات عمل وإدارات وظيفية حيث يتم تنفيذ أنشطة متميزة ، تساهم هذه الأنشطة في إنجاز مهام أكبر في تعزيز أهداف الشركة ، اتبع فايول نهجاً من أعلى إلى أسفل للكفاءة التنظيمية وأعرب عن اعتقاده أن التنظيم الفعال للإدارة سيكون له في نهاية المطاف تأثير على إنتاجية العمال على المستوى التشغيلي.¹¹

¹¹ موقع راند الأعمال العربي، ماهية نظرية المبادئ الإدارية، أنظر <https://the-arabic-entrepreneur.com/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9->



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



* مبادئ نظرية هنري فايول:

قدم فايول في نظريته 14 مبدأ للإدارة وهي كما يلي: ¹²

- مبدأ تقسيم العمل : و يقصد به تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة أجزاء صغيرة و كل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال، فتقسيم العمل من شأنه، أن يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد و المهارات في حدود ضيقة الشيء الذي يسمح للمنظمة أن تحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و تحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف.

- مبدأ السلطة و المسؤولية: يرى هنري فايول أن السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة، إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير المستمدة من مركزه، والسلطة الشخصية التي تعكسها مجموعة من خصائص شخصيته كالذكاء، والخبرة، والقدرة على القيادة... الخ، أما المسؤولية فهي المهام والواجبات التي حددت للإداري عند إسناد العمل إليه.

- مبدأ النظام والإنضباط: وهذا المبدأ يلزم كافة العاملين باحترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل، و هذا المبدأ في رأي فايول يكون جيدا عندما تكون القيادة جيدة وعندما يكون معلوما لدى جميع العاملين أن مخالفة الأوامر وعدم احترام القوانين يعني بالضرورة فرض العقوبات.

- مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة: ومضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا تعليماتهم إلا من رئيس واحد فقط فتعدد مصادر التعليمات في العمل للعمال، سيؤدي بالضرورة إلى حدوث اضطرابات في سيرورة عمل المنظمة في تحقيق أهداف.

- مبدأ وحدة التوجيه: ومضمونه أن يكون هناك رئيس واحد مختص وخطة واحدة لأي مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق هدف واحد.

- مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة : ومضمونه أن لا تتعارض وأن لا تتجاوز الأهداف الشخصية للأفراد العاملين الأهداف التنظيمية ، والوسيلة الكفيلة بتحقيق ذلك هي العدالة في المعاملة والقدرة الحسنة من جانب الرؤساء، والاتفاقيات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستمر .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشاهد طالب عبد الحمان -

- مبدأ مكافأة العاملين نتيجة الخدمات التي يقدمونها إلى المنظمة: ويشترط في هذه المكافأة أن تكون عادلة كلما أمكن وترضي كل من العاملين والمنظمة.

- مبدأ المركزية: ومضمونه أن تركز السلطة في يد فرد واحد في التنظيم ومنه يتم التفويض إلى الآخرين، ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية، وأن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة المثالية لكل منهما، والتي تتوقف على مجموعة متغيرات تتحدد أساسا في طبيعة عمل المنظمة.

- مبدأ تدرج السلطة: ومضمونه أن السلطة تتسلسل من الأعلى إلى الأسفل.

- مبدأ الترتيب و التنظيم: يرى فايول أنه لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لجميع مكونات المنظمة، البشرية منها و المادية و غير .

- مبدأ المساواة و العدل: ومضمونه أن تكون معاملة الرؤساء لجميع العاملين بالمنظمة عادلة ومنصفة مما يساعد على تحفيزهم على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم.

- مبدأ ثبات العاملين: ويقصد به أهمية الاستقرار الوظيفي للعاملين وعدم تركهم للعمل حتى يتم تجنب إلحاق الضرر بالمنظمة والمتمثل أساسا في فقدانها لخبرات و كفاءات تكون بأمر الحاجة إليها وهو إن حصل فإنما يحصل بسبب سوء الإدارة.

- مبدأ المبادرة : يرى فايول أن تشجيع الرؤساء للعاملين على المبادرة في طرح أفكارهم في العمل و من ثم وضعها موضع التنفيذ، من شأنه أن يؤدي بالتوازي، إلى تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة .

- مبدأ التعاون و العمل الجماعي : يرى فايول أن سيادة روح التعاون بين العاملين و قيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي و التأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين، كلها أمور بإمكانها أن تسهم في رفع الكفاءة العمالية و زيادة الإنتاج.

2- المدرسة النيوكلاسيكية:

وهي المدرسة التي جاءت لتقدم أفكار جديدة بالتسيير والتي كانت مخافة للمدرسة الكلاسيكية ومن بين نظرياتها:

أ- نظرية العلاقة الإنسانية:

التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على



السلوك الفردي للعمال، لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية.

لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.
- يساعد الاهتمام بالعمال واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.
- إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.¹³

ب- نظرية الحاجات لبراهام ماسلو:

- هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1932 نظريته المعروفة ب" هرمية الحاجات الإنسانية انطلق أبراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضعت نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم.
- وقد اشتهر ماسلو من خلال نظريته الشهيرة التي قدمها عام (1943م) عن الحاجات الإنسانية، والتي لاقت اهتماماً بالغاً من قبل علماء النفس الصناعي والمدبرين ، نظراً لإسهامها الكبير في المساعدة على استخدام حاجات الفرد غير المشبعة بوصفها مصدراً مهماً لتحفيزه بشكل فعال ، فالحاجات المشبعة للفرد لا تشكل أي حافز بالنسبة إليه.
- وتتمثل الحاجات التي نادى بها هذه النظرية هي:¹⁴

¹³ محاضرات المدرسة العلاقات الإنسانية، موقع التعليم عن بعد مودل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، أنظر: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1312&chapterid=125> ، تاريخ الاطلاع: 2022/12/01.

¹⁴ موقع Blogepoch ، نظرية سلم الحاجات، أنظر: <https://www.blogepoch.com/%d9%86%d8%b8%d8%b1%d9%8a%d8%a9-%d8%b3%d9%84%d9%85-%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-needs-theory/> ، تاريخ الإطلاع :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية للإنسان لكي يبقى على قيد الحياة، مثل الحاجات الخاصة بالغذاء والكساء والمأوى وغيرها لذلك يجب على الإدارة أن تقوم أولاً بإشباع هذه الحاجات لأنها الأساس في وجوده والمقدمة لإشباع الحاجات الأخرى، أي يجب على الإدارة أن تدفع للعامل أجراً يكفيه لسد احتياجاته من الغذاء والكساء والمأوى، لكي يصبح سلوكه متوازناً ومتركزاً على القيام بواجبات ومهام العمل المكلف به.

- الحاجات الأمن والحماية: يتركز هذا النوع من الحاجات الإنسانية على حماية الإنسان العامل من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر الجسمانية التي قد يتعرض لها في أثناء ممارسة العمل، ولهذا يجب على الإدارة أن تحرص على حماية العاملين من المخاطر التي قد يتعرضون لها من جراء أعمالهم وتأمين الاستقرار الوظيفي لهم لأن ذلك يولد لديهم نوعاً من الارتياح النفسي يدفعهم إلى مضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجيتهم.

- الحاجات الاجتماعية: وهي حاجة الإنسان إلى تكوين الصداقات والتعرف على الآخرين، لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولهذا يجب على الإدارة الناجحة أن تعمل على إزالة كل مصادر النزاعات والصراعات التنظيمية وأسبابها، وإشاعة مناخ عمل صحي مشجع على العمل الجماعي والإبداع والابتكار، فقد أثبتت كافة التجارب والدراسات على أن المنظمات التي تسودها روح التعاون والجماعة تكون إنتاجيتها أعلى من تلك المنظمات التي تسودها روح التناقض والتنافر.

- الحاجة للاحترام والتقدير: يحتاج الإنسان إلى الاحترام والتقدير، لذلك فإن شعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير للجهود التي يبذلها في عمله من قبل إدارته يؤدي إلى رفع معنوياته ومضاعفة جهوده لتحقيق المزيد من الإنجازات.

- الحاجة تقدير الذات: إن حاجة إرضاء الذات هي أسمى ما يطمح إليه الفرد من خلال عمله الوظيفي بعد أن يكون قد أشبع حاجاته السابقة، فكلما ارتقى الإنسان في مجال إشباع حاجاته الذاتية ازدادت رغبته في تحصيل المزيد منها من خلال الاعتماد على الذات في تطوير كفاءته ومهارته وتحسينهما ورفع مستواه العلمي والمعرفي عن طريق الدراسة والمتابعة في التحصيل العلمي والمعرفي.

ج- نظرية فريدريك هيرزبيرغ

فريدريك هيرزبيرغ (1923-2000) عالم نفس أمريكي مشهور لكونه من أوائل المروجين لدراسة التحفيز في مكان العمل. كانت مساهمته الرئيسية في مجال علم النفس الاجتماعي هي نظرية العاملين، أحد أكثر العوامل استخداماً حتى اليوم داخل الشركات.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

اشتهر فريدريك هيرزبيرغ أيضاً لأنه كان من أوائل الباحثين في علم النفس الذين استخدموا المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات وفهم موضوعات دراسته بشكل أفضل. باستخدام هذه الطريقة ، سألت أشخاصاً مختلفين أسئلة حول تجربتهم، محاولاً عدم امتلاك تصورات مسبقة حول ما قد يجيبون عليه. جمع فريدريك هيرزبيرغ اكتشافاته في ما أسماه "نظرية العامل الثاني" أو "نظرية الدافع والنظافة" ، الفكرة الرئيسية وراء ذلك هو أن هناك نوعين من العوامل في مكان العمل ، بينما يرتبط الأول بشكل مباشر بعدم الرضا، فإن الأخير يمكن أن يزيد الرضا.

وبهذه الطريقة، فإن العمل على العوامل الأولى يمنع العمال من الشعور بعدم الرضا عما يقومون به، ولكن لا يمكن أن يجعلهم يشعرون بالعاطفة حيال ذلك. على العكس من ذلك، لا يمكن لعوامل النوع الثاني القضاء على عدم الرضا، لكنها قادرة على تحفيز هؤلاء الموظفين الذين يشعرون بالفعل بالرضا الكافي. كان الاكتشاف الرئيسي لهيرزبيرغ في هذا الصدد هو أنه لكي يشعر العمال بالراحة قدر الإمكان في عملهم، من الضروري العمل على كلا النوعين من العوامل ، أدناه سنرى ما يتكون كل منهم وكيف يمكن تعزيزها لتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي¹⁵.

وتشمل العوامل التي جاءت بها نظرية هيرزبيرغ هما:¹⁶

ج-1- العوامل الوقائية:

- الراتب والمميزات العينية.
- ضمان العمل.
- ظروف العمل.
- المركز الأدبي في العمل.
- سياسات الشركة.
- نوع الإشراف والتوجيه.

¹⁵ موقع WARBLETONCOUNCIL، فريدريك هيرزبيرج: السيرة الذاتية والنظرية والمساهمات والأعمال، أنظر: <https://ar.warbletoncouncil.org/frederick-herzberg-16102>، تاريخ الإطلاع: 2022-12-04.

¹⁶ موقع أسود اليزنس، نظرية هيرزبيرج - ما هي، كيفية استخدامها الانتقادات، أنظر: <https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC/>، تاريخ الإطلاع: 2022-12-04.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

ج-2- العوامل الدافعية:

- تحقيق إنجازات.

- الاعتراف والتقدير بأهمية العمل.

- المسؤوليات التي يتحملها الموظف.

- فرص التقدم والترقي.

- طبيعة العمل نفسه.

- فرص النمو والتنمية.

3- المدرسة الحديثة:

أ- نظرية Z:

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة، والتي حققت نجاحًا لافتًا، ابتكرها العالم الياباني (وليم أوتشي) الذي عمل أستاذًا بجامعة كاليفورنيا بأمريكا، وأدار شركة هناك كانت من كبرى الشركات نجاحًا وربحًا، وقد اعتبر في علم الإدارة متحدًا باسم الإداريين اليابانيين، وتعتبر هذه النظرية من أفضل النظريات المطبقة حاليًا في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت فائدتها للمنظمات الخاصة، والإدارات الحكومية وغيرها.. وقد قامت هذه النظرية على ثلاثة أسس وهي: الثقة، المهارة، الاحترام.¹⁷

أ-1 قواعد نظرية Z في الإدارة

هناك مجموعة من القواعد تتبناها هذه النظرية منها:¹⁸

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاس تغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

<https://www.al->

z اليابانية، أنظر:

¹⁷ موقع المدينة، نظرية

<https://www.madina.com/article/456614/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-z->

<https://www.madina.com/article/456614/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-z-> تاريخ الاطلاع: 2022/12/05.

¹⁸ موقع أفاق، أحدث النظريات اليابانية في الإدارة، أنظر:

<https://aafaq.kku.edu.sa/news/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA/%C2%ABz%C2%BB-%D8%A3%D8%AD%D8%AF%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

تاريخ الإطلاع: 2022/12/04 ، <https://www.madina.com/article/456614/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-z->

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

ب- نظرية y و x :¹⁹

اقترح دوغلاس ماكجريجور McGregor Douglas، أستاذ الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، خلال فترة الخمسينيات والستينيات، فكرة أن يكون للمدير تأثير على تحفيز الموظفين في كتابه الذي صدر عام 1960 بعنوان "الجانب الإنساني للمشروع"، اقترح ماكجريجور نظريتين يستوعب بهما المديرين ويتناولان دوافع الموظفين، وأشار إلى هذه الأساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية Y and X يفترض كل منهم أن دور المدير هو تنظيم الموارد، بما في ذلك الأفراد، لتحقيق الفائدة القصوى للشركة ومع ذلك، ويخالف هذا القاسم المشترك، فإن المواقف والافتراضات التي تجسدها النظرية مختلفة تماماً.

ب- 1 نظرية X :

تنطلق هذه النظرية من أن دوافع الناس تتم طبقاً لنظرية تدرج الحاجات التي نادى بها ماسلو، والتركيز في هذه النظرية على على الحاجات الفسيولوجية والأمن و تفترض هذه النظرية ما يلي:

- أن العمل فيه نوع من المهانة لمعظم الناس وبالتالي يحبون العمل ويتجنبونه؛

-معظم الناس غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحبون من يوجههم؛

-معظم الناس قدرتهم ضعيفة على الإبداع في حل المشكلات؛

- معظم الناس يقاومون التغيير.

ب- 2 نظرية Y

¹⁹ عبد الرحيم محمد، نظرية z و x and y ، أنظر: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2019/05/Theory-YX-and-Z.pdf>.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشاهد طالب عبد الحمان -



تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من التقدير وتحقيق الذات وهي احتياجات مستمرة، وتقوم على الافتراضات التالية:

يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل؛

الناس يكونوا موجهين ذاتيا من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي لتحقيق الأهداف؛

يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلي الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات؛

انتشار القدرة على الإبداع في المنظمة؛

الناس لديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ج- نظرية الإدارة بالهدف:²⁰

الإدارة بالأهداف أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها ، ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات والرقابة ، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة ، إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية ، كما يمكن التعبير على أنها أسلوب الإدارة وجهها لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف

²⁰ أحمد السيد الكردي، نظرية الإدارة بالأهداف، Management By Objectives MBO، موقع ثابر الحجازي، أنظر : <http://thabethejazi.com/article-17> ، تاريخ الإطلاع: 2022/12/05.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البلدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد. وتركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أيًا كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

كما تكمن مبادئ الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها، حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

- مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.

ثالثا: نظام التسيير في ظل الإدارة الحديثة:

1- نظام الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الحديثة، ولذلك لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه، بل قدمت عدة تعريفات من قبل المهتمين والباحثين في هذا المجال.

- حسب منظمة اليونسكو هي الديمقراطية الإلكترونية للقطاع العام التي تتم باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة كالإنترنت، لتوفير خدمات ترقى إلى المستوى المطلوب من طرف المواطن وكذلك تقديم معلومات موثوقة للمنتفعين²¹.

- هي عملية مكننة كل العمليات والأنشطة الإدارية، بالاعتماد على تقنيات المعلومات بهدف الوصول إلى إدارة حديثة تعمل بدون أوراق وبإجراءات مبسطة، للقضاء على الروتين والتوجه نحو إجراءات سريعة ودقيقة في نفس الوقت وقادرة على ربطها بمختلف الأنظمة الإلكترونية²².

unesco.org paper) on : portal, ²¹ UNESCO, OVERVIEW OF E-Gouvernance (working
²² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص34.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشاهد طالب عبد الحمان -

- تعبر عن القدرة والمهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف التقنيات في تنفيذ أنشطة الإدارة، من خلال استخدام الشبكات الحديثة والإعلام الآلي لتقديم خدمات إلكترونية والاستغناء عن الأوراق، وتقديمها بدون انقطاع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإسراع في التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير مختلف البيانات والمعلومات بأقل جهد ممكن²³.

أ- عناصر الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية توفير بعض العناصر اللازمة لقيامها وهذه العناصر هي²⁴:

- **الحاسب الآلي (Hardware):** يقصد بالحاسب الآلي الجهاز الرئيسي لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتمثل في مختلف أجهزته الفرعية بدون استثناء (كالشاشة، وحدة التخزين، طابعة، لوحة مفاتيح، الماسح الضوئي....الخ).

- **البرمجيات (software):** يقصد بها مختلف برامج النظم المسؤولة عن عملية تشغيل مختلف الأجهزة وعمل وسير مختلف العمليات مثل: نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكات وأدوات التدقيق، والجداول الإلكترونية، كما تظم كذلك قواعد البيانات، وبرامج البريد الإلكتروني وبرامج الويب، وبرامج إدارة المشاريع، إضافة لمختلف الشبكات العامة (الإنترنت) والشبكات الخاصة (الإنترانت، والإكسترنات).

- **صناع المعرفة:** ويقصد بها القيادات الرقمية (Digital leaderships) وتشمل كل من الرأس مال الفكري و المديرين، والمحولين للموارد المعرفية من ضمنية لصريحة، ويكمن دور صناع المعرفة في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة، عن طريق نمط وطرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري من خلال ما يتمتعون به من خبرات وكفاءات ومعرفة في مجال المعلوماتية، ويعتبر صناع المعرفة العنصر الفعال والمهم في قيام وتطوير واستمرار ونجاح الإدارة الإلكترونية من خلال تجديد وتطوير البرامج و النظم الآلية المختلفة.

- **العنصر البشري:** يمثل العنصر البشري المورد الهام في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية وسيرها حيث لا يمكن الاستغناء عنه في سير مختلف الأنشطة الإدارية، ويقصد بالعنصر البشري هو الشخص المسؤول عن تفرغ المعلومات والبيانات في أجهزة الحاسب الآلي ونظم المعلومات.

ب- أهداف الإدارة الإلكترونية

ترمي الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها يتمثل فيما يلي:

- عصرنة المؤسسات وتوافقها مع تطور احتياجات المواطنين وملائمتها للبيئة الدولية؛

²³نجم العزاوي، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17، الجزائر، 2017، ص247.
²⁴ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، صص23-25.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- تحقيق الشفافية في العمل و في تقديم الخدمات والقضاء على البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسات التقليدية؛
- بناء مجتمع المعرفة؛

- تطوير وتعزيز مبدأ ديمومة و استمرار عمل الإدارات، من خلال تقديم خدمات دون انقطاع عبر تقديم خدمات إلكترونية على مدار 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع (24 ساعة/7 أيام)؛

- تجميع البيانات والمعطيات في نظام معلومات آلي واحد يسمح بدعم اتخاذ القرارات على المستوى المحلي و المركزي مثل: نظام معلومات الإدارية، نظام دعم القرار، النظم الخبيرة... الخ؛

- استعمال أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدراجها في تسيير المؤسسات وإحداث ثقافة جديدة لدى العمال؛

- تسهيل عملية متابعة وإدارة كافة الموارد من خلال توفير نظم آلية للمتابعة والرقابة، تسمح بقياس ما يتم استهلاكه من موارد ومدى تحقيق الرشادة في استهلاك الموارد، وكذلك تعمل على ترشيد التكاليف عن طرق تقليل أوجه النفقات في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية وفعالية في توزيع الخدمات²⁵؛

ج- وظائف الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أسفر عن تحول في وظائف الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، فأصبحت الإدارة تستعمل في وظائفها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف النظم للقيام بوظائفها والمتمثلة في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، ويمكن عرض هذه الوظائف وإبراز مميزات كل واحدة منها كما يلي:

ج-1 التخطيط الإلكتروني (E-planing):

يعتمد التخطيط الإلكتروني بنسبة كبيرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الأساسية، فمن خلاله تتم القرارات التي تستخدم مجموعة من النظم الإلكترونية في التخطيط لأعمالها خدمةً لمختلف أقسام الإدارة، ويتسم التخطيط الإلكتروني باستخدام مختلف الأنظمة الإلكترونية الحديثة والمتطورة كنظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد كذلك على تبسيط نظم إجراءات العمل²⁶.

ج-2 التنظيم الإلكتروني (E-organizing)

²⁵ عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، مصر، 2005.
²⁶ جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية e-management، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



- الشهد طالب عبد الحمان -

التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة مميزة تساهم في الوصول إلى أهداف الإدارة وهو الذي يعطي للمؤسسة شخصيتها الإدارية²⁷، وقد أدى التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز مفهوم جديد للتنظيم وهو التنظيم الإلكتروني والذي يعتمد على التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي، فيتم التحول من الشكل الهرمي الممل إلى الشكل المفلطح، لمعالجة المشكلات الإدارية التقليدية من خلال إعادة هندسة الوظائف وخلق فرق العمل واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كوحدة حماية وأمن المعلومات الإلكترونية، ويمكن القول إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام التي تحقق التنسيق الآني في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم²⁸.

ج-3 القيادة (E-leadership)

تعتمد القيادة الإلكترونية على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير، وبصفة عامة فإن على القائد الإلكتروني أن يتصف بالمهارات والمعارف التقنية، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية، ويجب أن يجيد التعامل معها²⁹.

ج-4 الرقابة الإلكترونية (E-controlling)

الرقابة الإلكترونية هي التي تسمح بالمرقبة الآنية من خلال الشبكات العامة الخارجية (الإنترنت) أو الخاصة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية التي تكون بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية معالجته، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تقوم على إعطاء تقرير أولاً بأول، من خلال الضغط على زر واحد يمكنك الحصول على تقرير إلكتروني مفصل عن العملية، وذلك راجع إلى التدفق الهائل للمعلومات والتشابك بين المسؤولين والموظفين والشركاء الاجتماعيين، عكس الرقابة التقليدية التي تعتمد على التقارير الورقية، وهذا العمل والكم الهائل من المعلومات والدقة والسرعة في تقييم الانحرافات ومعالجتها يعزز الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين كل الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين مع الإدارة الإلكترونية³⁰.

د- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

²⁷ عز الدين عبد الله ميلود سويد، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة مع تطبيق على أمانة اللجنة الشعبية العامة لصدوق

الضمان الاجتماعي في ليبيا، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر 2012، ص 72.

²⁸ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-hrm في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، رسالة

ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 57.

²⁹ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، كلية التربية،

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 44.

³⁰ محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البلدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



إن التحول لتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من الشروط والتي تضمن تنفيذ المشروع، وفي هذا الجزء سيتم عرض أهم المتطلبات التي تناوها الباحثون والمختصون في هذا الشأن، وكذلك من خلال الاستفادة من التجارب الدولية للوصول إلى أهم المتطلبات التي يجب توفيرها، وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- متطلبات توفر دعم الإدارة العليا.

- المتطلبات التشريعية والنصوص القانونية.

- متطلبات توفير الوسائل الالكترونية

- متطلبات البنية التحتية للاتصالات

- متطلبات تسويقية.

- متطلبات الموارد البشرية.

- إعداد نظم معلومات.

- أنظمة الأمن والحماية.

- الموقع الإلكتروني.

هـ- معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن اختلاف البيئة التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية و نوعية مخطط المشروع التي تسعى كل مؤسسة إلى تطبيقه ينتج عنه معيقاته تختلف من مشروع إلى آخر، فمثل هذه المشاريع تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وكذلك كفاءة المورد البشري، والإجراءات المتخذة في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية، فمعظم الإدارات تتميز بإجراءات روتينية تعيق عملية التحول وكذلك الأمية الرقمية، ويمكن القول أن معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية مبني على عدم توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشرية، مالية، أمنية، تقنية، ثقافية، نظم المعلومات، الشبكات...)، فكلما توفرت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية قلت هذه المعوقات، ومن أبرز معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي³¹:

- عدم وضوح الرؤية من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها؛

- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية التي تسهل عملية تطبيقها؛

- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية؛

³¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص74.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛

- النظرة الضيقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية التي يرى البعض أنها تستغني بنسبة كبيرة على العنصر البشري مما يقوي ثقافة مواجهة التغيير؛

- أمن المعلومات وتأمين حمايتها؛

- عدم وجود ثقافة لدى العملاء والمستهلكين بصفة عامة وعدم معرفة مزايا الإدارة الإلكترونية؛

- ارتفاع مستوى مقاومة التغيير لدى العمال بسبب الأمية الإلكترونية، أو الخوف من فقدان المنصب؛

- معوقات اللغة جراء عدم استعمال السلطة المطبقة لبرنامج الإدارة الإلكترونية من ترجمة البرامج الإلكترونية،

وعدم توفير اللغة الوطنية في المواقع الإلكترونية للإدارات والقطاعات الوزارية... الخ.

رابعا: نظام الإدارة المدمجة

1 مفهوم نظام الإدارة المدمجة:

الدمج هو إنشاء وتعزيز الروابط التي يمكن أن توجد بين كيانات أساسيين أو أكثر من أجل استخلاص كيان واحد وواحد فقط يجمع الكيانات السابقة ويحافظ في سلوكه على الترابط الداخلي فيما بين الكيانات. ويركز نظام الإدارة المدمجة على تطوير منظومة متناسقة قادرة على الاستجابة لمتطلبات الأنظمة الإدارية المختلفة، وفي هذا السياق تعرف AFNOR نظام الجودة المدمج بأنه "عبارة عن نهج أو مجموعة من الخطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة ومتناسقة للمتطلبات المختلفة من الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

فنظام الإدارة المدمجة هو عبارة عن إستراتيجية تتبناها المنظمة قد تكون صناعية، تجارية، مالية، ... إلخ،

وهو ناتج عن التطور المنطقي للأهداف الإستراتيجية لها، كذلك يمكن اعتباره اختيارا إستراتيجيا مشروطا بعدة عوامل كالتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية، أهداف المنظمة وكل ما يحتويه من نظم تكنولوجية، اقتصادية، مالية، تنظيمية، اجتماعية وبشرية، هذا التكامل يركز على إثبات حالة التماثل (التشابه الكبير) المفاهيمي للأنظمة الثالثة، كما تعتبر الإدارة المدمجة إستراتيجية تركز على تكامل الأنظمة الثالثة: الجودة، السلامة، البيئة. ويستند هذا

الدمج على الملاحظة التي تشير إلى وجود تشابهات نظرية بني سلسلة المواصفات الثالثة المتمثلة في:

- العلاقة بين سلسلة مواصفات ISO 9000 و OHSAS 18000 و ISO14000 ؛

- التحسين المستمر على أساس منهج PDCA ؛



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- القضاء على المشاكل من المصدر، ومساءلة جميع الموظفين، وإشراك الإدارة العليا، وتنفيذ عملية التدقيق، ومتطلبات إدارة السجلات والتوثيق³².

2 تعريف الإدارة المدمجة:

نظام الإدارة المتكامل هو نظام واحد شامل ومترابط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما يتعلق بال جودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة، ويلغي هذا النظام المتكامل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة³³.

3 خصائص نظام الإدارة المدمجة

من بين الخصائص نظام الإدارة المدمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة، عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدة ، كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمتها (الجودة ، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلى أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة، وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة³⁴.

4 مضمون الأنظمة المدمجة

إن أول ظهور لنظام الإدارة المدمجة كان في أبيات بعض المجالات التي ورد فيها ذكره بطريقة غير رسمية، حس تناولت مختلف عناصره كتعريفه، تقديم مكوناته، والمقاربات المتعلقة به، ثم بدأ هذا المفهوم يتطور شيئا فشيئا من خلال التطبيقات، ومنذ سنة 1990 تبنت منظمات الأعمال في العالم نظام الإدارة المدمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) كرهان وبرهان حقيقي تنافسي تواجه تحديات السوق الدولية، كما اعتبرته كوسيلة إشهار وتعريف عالمي لها، هذا أدى إلى تطور نظام الإدارة المدمجة بصورة متسارعة لدى العديد من المنظمات التي اعتبرته وسيلة هامة وفعالة لتطويرها وتنميتها³⁵.

³² بوحروود فتحية وآخرون، نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (2017-1998)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد6، العدد2، 2019، ص4.

³³ دروس أنظمة التسيير، موقع التعليم عن بعد، جامعة المسيلة، أنظر: https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/282341/mod_resource/content/0/%D9%814%D8%A3%D9%86%D8%B8%D9%82022/11/07%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1.pdf تاريخ الاطلاع 5%

³⁴ دروس أنظمة التسيير، موقع التعليم عن بعد، جامعة المسيلة، مرجع سبق ذكره.
³⁵ شيماء لعراب، صبري مقيح، نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الاستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة أسميدال عنابة، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد3، 2020، ص52.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



خامسا: نظام إدارة الجودة ISO9001:

نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن عملياتها لإنتاجية -أيًا كانت طبيعتها أو كان حجمها -تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر، ولقد أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مواصفة عالمية برقم ISO 9001 : 2000 لنظم إدارة الجودة Systems Management Quality لتغطي مرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال بنود محددة، واعتبارها شروط ومتطلبات لمطابقة هذه المواصفة. وقامت آلاف المنظمات Organizations على مستوى العالم بتطبيق المواصفة مثل: الشركات الصناعية والتجارية، الجامعات والمدارس، المستشفيات والفنادق.... الخ.

9001 الأيزو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987

وتعد الأيزو جواز ححر الزاوية للوصول يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعا وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.³⁶

1- أهمية تطبيق الأيزو ودوافع الحصول عليها:³⁷

لقد أصبح التسجيل في الأيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المنظمات مع جاهزيتها، فالمنظمات التي حصلت على شهادة الأيزو ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل الزبائن ويمكن إيجاز الفوائد التي تحققها المواصفات العالمية بالآتي

- ضمان ثبات جودة المنتج، فالتركيز على الحفاظ على نفس مستوى الجودة لمنتجات المنظمة؛
- إجراءات التحسين المستمر ، حيث نظام الجودة يتطلب إجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات بصورة دائمة؛
- رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال العمل على مساعدتها لدخول أسواق جديدة؛

³⁶ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص ص 107 108. أنظر: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/8/23/39009> .

³⁷ رياض جميل وهاب، منال عبد الجبار السماك، نظام إدارة الجودة ISO 9000 في تحسين أداء وظيفة الصيانة دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 196، 2012، ص 196، أنظر:

<https://www.iasj.net/iasj/download/7c6ba46416070a8e>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



2 المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة ISO 9001 :

38 هناك مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها في تبني هذا النظام وهي:

- **اتجاه العملاء:** تعتمد المؤسسات على عملائها ، لذلك يجب عليهم فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ، وتلبية متطلباتهم ، والعمل على تجاوز توقعات العملاء ، يلعب العملاء دوراً رئيسياً في الربحية المستقبلية للمؤسسة. من أجل الاحتفاظ بالعملاء ، يجب أن تفهم المؤسسات آفاق العملاء الحالية والمستقبلية.
- **القيادة:** وهي وحدة هدف الشركة والإدارة والبيئة الداخلية، يجب على القادة خلق البيئة الداخلية والجو للشركة بحيث يمكن للموظفين المشاركة بشكل كامل في تحقيق أهداف الشركة.
- **مشاركة الموظف:** ضرورة أشراك كل الموظفين في عملية تبني هذا النظام بدون استثناء، من اجل أن تخلق المنظمة بيئة يكون فيها الأشخاص حريصين ومتحمسين لتحقيق أهداف المنظمة كأتمها من أهدافهم.
- **نهج العملية:** أي نشاط يأخذ المدخلات ويجولها إلى مخرجات يعتبر عملية. يجب على المنظمات إدارة جميع العمليات بفعالية لتحقيق النجاح ، يجب إدارة الموارد والأنشطة بشكل صحيح لتحقيق النتائج ، ضمان أن هذا يعتمد على إعداد العمليات التجارية. يجب دائماً إدارة العمليات المعدة من خلال دورة تحسين مستمرة من خلال تحديد الأهداف وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها وقياسها.
- **نهج النظام في الإدارة:** تحديد وفهم وإدارة نظام من العمليات المترابطة لتحقيق هدف معين يؤدي إلى فعالية وكفاءة المنظمة. يجب التعامل مع العمليات المترابطة وتحديد داخل النظام بهذه الطريقة، يتم فهم العمليات وإدارتها بسهولة أكبر بالإضافة إلى ذلك، تزيد كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاجية في الوصول إلى الأهداف.
- **نهج واقعي:** من أجل اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة، يتعين على المنظمة استخدام وتحليل جميع البيانات التي تم الحصول عليها من الأنشطة.
- **علاقات المورد:** المنظمات ليست مستقلة عن الموردين والمقاولين من الباطن. ومع ذلك، فهي في علاقة المصلحة المتبادلة، لذلك يتعين على الجانبين إنشاء فائض قيمة لبعضهما البعض.
- **التحسين المستمر:** الميزة الأساسية لأنظمة الجودة هي مبدأ التحسين المستمر يجب أن تكون جهود المنظمة في هذا الاتجاه هي الهدف الدائم للمنظمة، وليس فقط استلام المستند ، أعمال التحسين ليست فقط من حيث خصائص السلع أو الخدمات المنتجة، ولكن أيضاً لجميع العمليات المستخدمة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



سادسا: نظام الإدارة البيئية آيزو 14001

أصبح الاهتمام بالبيئة من بين الاهتمامات التي لا يمكن للمنظمات عدم التفكير فيها لأنها من بين أهم العناصر التي يجب التركيز عليها، لكونها تؤثر وتتأثر بها ونجاح المنظمة من تمكنها في الانفتاح والتأقلم مع البيئة التي تنشط بها، من خلال هذا الاهتمام انبثق مفهوم الإدارة البيئية و نظام الإدارة البيئية آيزو 14001، أصبح الاعتماد على هذا النظام من اهتمامات المنظمات التي تفرضه البيئة الدولية والمحلية. وإن اعتماد المواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية آيزو 14001 في العمليات التشغيلية سيحقق للشركات نجاحاً مستداماً، فتطبيق هذا النظام في المنظمات سيضمن تحقيق نمو اقتصادي قوي وفي الوقت ذاته سيساعد على تقليص الأضرار التي تلحقها أنشطة هذه المنظمات بالبيئة.

و في نهاية عام 2015 تم إصدار نسخة جديدة من مواصفة الإدارة البيئية آيزو 14001:2015. لقد تم تطوير هذا الإصدار ليتناسب مع التعقيدات في سوق العمل هذه الأيام، حيث تقدم مواصفة الآيزو 14001:2015 نهجاً متكاملًا في نظام الإدارة البيئية يتركز بشكل أساسي على استدامة الأعمال.

1 مفهوم الإدارة البيئية:

مع تطور الاهتمام بالبيئة من خلال تأثيرها من عمل المنظمات وبالخصوص في الدول المتطور ما دفع السلطات الحكومية في هذه الدول إلى اتخاذ مقاييس تشريعية تسمح لها بحماية البيئة وتحويل استخدام هذه المقاييس من أساس تطوعي إلى أن أصبح شرطاً مهماً في التعامل بين كثير من الشركات والهيئات والمنظمات وصولاً إلى تطبيق نظم الإدارة البيئية.

أ- تعريف البيئة:

هي المحيط الحيوي الذي يعيش فيها الإنسان، مع كل ما يحتويه هذا المحيط مع عناصر، يمكن تصنيفها إلى: محيط مادي طبيعي (ماء، هواء، أرض) ومحيط مادي صناعي (مصنع، مزرعة، محل تجاري... محسكني) و محيط معنوي (اعتقادات، تقاليد، أعراف) ويقال أن الإنسان ابن بيئته، إذ هي التي تدفع الإنسان صوب الفضيلة أو نحو الرذيلة.³⁹

ب- تعريف الإدارة البيئية:

هي جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة الكلية للمنظمة، وتصميم الإدارة البيئية لا بد أن يكون عملية مستمرة وتفاعلية، ويمكن الربط بين البنية الهيكلية والمسؤوليات والخبرات والعمليات والموارد والأغراض والأهداف

³⁹ علي قابوسة، منظومة الإدارة البيئية السليمة والتنمية المستدامة في المناطق الريفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد الرابع، جانفي 2014، ص178.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشاهد طالب عبد الحمان -



المتعلقة بسياسات البيئة وبين الجهود الجارية في مجالات أخرى للمنظومة الإدارية (مثل التشغيل والتمويل والجودة والصحة المهنية والسلامة).

ج- تعريف الإدارة البيئية على مستوى الدولة:

هي نسق إداري هادف وواعي ومتكامل، ويكون من خلال التزام جميع الإدارات المركزية (الوزارات) والجمعيات المحلية (الولايات و البلديات) ومتخذي القرار التنموي والسياسي للوصول بالدولة إلى التنمية المستدامة لكافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من خلال الحفاظ على البيئة.

د- خصائص الإدارة البيئية:

- قبول الإدارة التعامل مع المتغيرات بصفتها جزء محوري من نشاطها؛
- الانسجام والالتحام بين المنظمة والتعامل مع الغير داخلها وخارجها؛
- القدرة على فهم وتحليل واستيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- القدرة على التفاعل بين موارد المنظمة (البشرية والمادية وغيرها) والاتجاه بها إلى التكامل وصولاً إلى المستويات أو القدرات التنافسية مع الغير؛
- الأخذ في الاعتبار ميزة فعالية إدارة الوقت في مواجهة الأعمال المطروحة؛
- تنمية روح بناء فرق العمل الجماعية لضمان المشاركة من الجميع؛
- العمل على إنجاز أداء الأعمال من منظور الجودة الكلية أو الشاملة؛
- القدرة على استثمار رأس المال البشري في الإبداع والابتكار الفعال؛
- الاقتراب من المنظمات المماثلة لدراسة تجاربها والاستفادة منها⁴⁰.

2 نظام الإدارة البيئية آيزو 14001

وهي المواصفة الأشهر عالمياً لنظام الإدارة البيئية، حيث تقوم هذه المواصفة بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال. وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع أخذ الحفاظ على البيئة بعين الاعتبار.

ويقصد بمواصفة الآيزو 14001 أنها تنتمي إلى عائلة المواصفات الدولية لإدارة النظم البيئية آيزو 14000 والتي تضم أيضاً المواصفة الدولية آيزو 14004، تقوم مواصفة الآيزو 14001 بتوفير إطار عمل

⁴⁰ عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، سنة 2005، ص3.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



للمؤسسة يساعدها في تلبية توقعات العملاء بشكل مستمر بالإضافة إلى التطابق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.⁴¹

3 دوافع تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14001:

- لكل نظام تستعمله المنظمات لديه دوافع وهذا النظام لديه دافعين دافع خارجي، ودافع داخلي وهما كالتالي:
 - الدوافع الخارجية: فهي تلك الدوافع التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمات والمرتبطة بمتطلبات السوق التي تفرضها المنافسة، وكذلك الخضوع للتشريعات التي تفرضها الدول على المنظمات التي تنشط في إقليمها و كذلك الاتفاقيات الدولية، والتنظيمات المعمول بها.
 - الدوافع الداخلية: خصوصا في تحسين الأداء والفعالية داخل المنظمة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية والوقاية من التلوث وعن طريق إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المنظمة. ويمكننا عرض دافع آخر وهو:
 - المجتمع: يعتبر المجتمع من بين الأطراف الذين يؤثرون على المنظمة من خلال بحثهم الدائم عن دمج الاعتبارات البيئية في المنظمة، وبذلك فلها تجاه المجتمع للنظر والإحاطة بالانشغالات الاجتماعية، البيئية و الأخلاقية، خاصة مع التغيرات المناخية و الكوارث الطبيعية و التي جعلت المجتمع بصفة عامة و الجمعيات البيئية إن وجدت أكثر وعيا وإحساسا بخطورة الوضع وخطورة أنشطة المنظمات المتواجدة بالقرب من الأحياء السكنية وما تسببه من أمراض.⁴²

4- ميزات الحصول على شهادة الايزو 14001:

- إن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 يحقق لها العديد من الميزات الإيجابية منها:
 - زيادة قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج؛
 - ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
 - تقليل الفاقد والحد من التلوث؛
 - الفوائد الملحقه بمنتجات الشركة وخدماتها؛
 - التحسين المستمر للأداء البيئي؛
 - رفع وزيادة الوعي البيئي لدى كل العاملين بالشركة؛
 - تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات؛

⁴¹ bsi، موقع المعهد البريطاني للمعايير، الإمارات العربية المتحدة، أنظر: <https://www.bsigroup.com/ar-AE> تاريخ الاطلاع 23-

2017-05.

⁴² مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، سنة 2013، ص44.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشهد طالب عبد الحمان -



43. زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة.

سابعاً- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

OHSAS 18001 هو معيار الصحة والسلامة المهنية تم إنشاؤه لزيادة ضوابط المخاطر والأداء في مجال الصحة والسلامة المهنية ويحدد هذا معيار الأهمية الوقائية لعوامل التحكم في المخاطر من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة في مكان العمل وشدتها.

OHSAS 18001 ISO هي وثيقة تساعدك على إدارة الصحة والسلامة المهنية وتقليل المخاطر والحفاظ على سمعتك والحفاظ على أمان مكان العمل، شهادة OHSAS 18001 هي معيار نظام إدارة معترف به دوليًا، إنه حل مرن وقابل للتطوير ليس فقط للصناعات المرتبطة تقليديًا بالمخاطر العالية مثل البناء أو التعدين أو الهندسة سواء كنت تنتج منتجًا أو تقدم خدمة فهي مصممة لجميع المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة.

1 سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية:

- التخطيط: يجب تحديد الإجراءات وتحديد العمليات التجارية المكتوبة من أجل تحديد المخاطر وتحديد المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة.

- التطبيق والتشغيل: صف الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمخاطر في النقاط التي يجب أن تتخذ فيها السيطرة والإجراءات. يجب وضع خطط للتحضير لحالات الطوارئ.

- التحقق والإجراءات التصحيحية: يجب مراقبة أداء النظام وقياسه بشكل منتظم واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية عند الضرورة. في جميع الحالات ، ينبغي إجراء تقييمات للمخاطر. يجب أن يخضع النظام للتفتيش الداخلي على فترات منتظمة.

- مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا للمنظمة مراجعة النظام بشكل دوري.

لا تلي معايير OHSAS 18001 المتطلبات المحددة لأنظمة الإدارة الأخرى مثل الجودة أو البيئة أو الأمن أو الإدارة المالية، ومع ذلك يمكن محاذاته بسهولة مع معايير هذه الأنظمة تحتوي معايير OHSAS

18001 على شروط يمكن تقييمها بشكل موضوعي، لكي يعمل النظام بشكل صحيح يجب عليه أيضًا

الامتثال للوائح القانونية غير تلك الموعودة في سياسة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية⁴⁴.

⁴³ زين الدين بروش، مداخلة، تحت عنوان دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011

⁴⁴ موقع science، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، انظر: <https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/ohsas-18001-isci-sagligi-ve-is-guvenligi-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir> ، تاريخ الإطلاع: 2022-12-05.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عد الحمان -



2- أهمية إنشاء لجان السلامة والصحة المهنية:⁴⁵

تعتبر لجان السلامة والصحة المهنية والمشكلة من عدد متساوي من العامل ومن الإدارة بمثابة قلب النظام حيث يعمل ممثل العامل مع الإدارة جنباً إلى جنب لتنفيذ نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، لكن وجود اللجنة لا يعفي الإدارة من المسؤولية الكاملة عن السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل.

ويشترط في عضوية هذه اللجان:

- التمثيل المتساوي لعدد العامل وعدد ممثلي الإدارة؛

- التمثيل المتساوي للنوع (الذكور والإناث)؛

- تمثيل الإدارة العليا لتقسيم الدعم الكاف للجنة لتنفيذ قراراتها؛

- وجود ممثل طبي طيبب أو ممرض باللجنة.

وتتمثل مهام اللجنة في الآتي:

- رسم مخطط التدفق الخاص بالمنشأة؛

- تقييم المخاطر بالمنشأة ووضع اقتراحات بالإجراءات الوقائية ورفعها للإدارة العليا؛

- إنشاء خطة إستراتيجية لتعريف الخطر والتحكم به وتنفيذ سياسة السلامة والصحة المهنية؛

- التحري عن الحوادث أو الأمراض التي قد تحدث في بيئة العمل واقتراح إجراءات تصحيحية؛

- متابعة توثيق الحوادث؛

- رفع المعرفة بالسلامة والصحة المهنية.

3- هيكل TS 18001 نظام إدارة السلامة والصحة المهنية:

يهدف المعيار TS 18001 إلى:

- إنشاء نظام فعال لإدارة السلامة والصحة المهنية في الشركات؛

- دمج هذا النظام بسهولة مع أنظمة الإدارة الأخرى؛

- لدعم الأعمال التجارية في تحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية.⁴⁶

4- أهداف المعيار العالمي 18001 OHSAS

يسعى المعيار العالمي OHSAS 18001 لتحقيق الأهداف التالية والتي تتمثل في:⁴⁷

⁴⁵ تقرير منظمة العمل الدولية، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات المتوسطة والكبيرة، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2016، ص 25، أنظر: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_623552.pdf.

⁴⁶ موقع science، مرجع سبق ذكره، <https://www.belgelendirme.com/ar/belgelendirme/sistem-belgelendirme/ohsas-18001-isci->، [sagligi-ve-is-guvenligi-yonetim-sistemi](https://www.belgelendirme.com/ar/belgelendirme/sistem-belgelendirme/ohsas-18001-isci-).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- الحماية من المخاطر وذلك من خلال إزالة الخطر عن منطقة العمل ، وتقليل الخطر إذا لم تتم إزالته ، والعمل على حماية أفراد المنظمة من حوادث العمل بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الحوادث وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأمراض المهنية ، وكذلك العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل.

- تحقيق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر وتوفير المعدات الوقائية والحفاظ على صحة العاملين ، وكذلك توفير المناخ المهني المناسب من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة و التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل والقيام بتفتيش دوري على أماكن العمل .

- مساعدة المنظمة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن مخاطر وحوادث العمل والمحافظة على سمعة المؤسسة أمام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها وذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وأجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية.

- التجاوب مع القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية ولوائح العمل وغيرها من القوانين الدولية التي تفرض قانونيا على المنظمة لتوفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية ، وخاصة المعايير الدولية التي تصدرها منظمة العمل الدولية ومساعدة المنظمة على توفير إطار قانوني يوضح المتطلبات الضرورية لبرامج الصحة والسلامة المهنية ويساعد على تحديد المخاطر العملية ومسبباتها والعمل على تفاديها .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهد طالب عبد الحمان -



- خاتمة:

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح على البيئة المحيطة بها، فهي تتأثر وتتأثر بالعوامل البيئية، ونجاحها والوصول إلى أهدافها يقتصر على مدى تحكم في هذه البيئة، وعلى ضوء هذا فتطور الفكر الإداري كان له دوماً أثر على تطوير العمل التسييري بالمؤسسات ولكل مدرسة أثر على ذلك التطوير.

وإن نجاح المؤسسة يقتصر كذلك على تبني الأنظمة التسييرية وتطويرها، في العمل الإداري من أجل الوصول إلى الأهداف التي تضعها، وكلما وفقت المؤسسات في تبني هذه الأنظمة والتي لا يمكن أن نستغني على نظام ونطبق نظام، بل من الضروري تبنيها كاملة لأنها تكمل بعضها البعض.