

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

المحور الأول: ماهية المؤسسة

أولاً: مفهوم المؤسسة وخصائصها:

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع النشاط.

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج الخصائص التالية:

الشكل الاقتصادي: تعتبر المؤسسة كعامل اقتصادي لأنها تقوم بنشاط اقتصادي وهذا النشاط هو انتاج الاحتياجات الضرورية للاستهلاك.

الشكل التقني: لكي تتطور المؤسسة وتكيف مع المتغيرات المحيط بها ان تتخذ قراراً متعددة، كقرارات تمويلي، قرارات تغيير استراتيجياتها

الشكل القانوني: لان لها صفة مستقلة وتحمل اسماً مستقلاً ولها ميزانيتها ونظامها الخاص وخططها الخاصة، وبالتالي لها كيان قانوني يعرفها بواجباتها وحقوقها.

الشكل الاجتماعي: تعتبر عامل اجتماعي لأنها تستخدم قوة عمل وتعتبر مركز هام للعلاقات الاجتماعية.

ثانياً: موارد المؤسسة:

العنصر البشري - العنصر المالي - العنصر الارض - العنصر التنظيم

رابعاً: أهداف المؤسسة: تسعى أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق الأرباح إلا أن الأهداف الأخرى تتعدد حسب نوع المؤسسة وكذا أصحابها مما يدل على تداخل

مختلف الأهداف فيما بينها:

• الأهداف الاقتصادية: ويمكن ذكرها في العناصر التالية: تحقيق الربح - تحقيق

حاجات المجتمع - عقلنة الإنتاج

• الأهداف الاجتماعية: تتمثل في: ضمان مستوى مقبول من الأجور -

تحسين المستوى المعيشي للعمال - توفير تأمينات ومرافق للعمال

• الأهداف التكنولوجية: البحث والتطوير

• الأهداف الثقافية والرياضية: توفير وسائل ترفيهية وثقافية - تدريب العمال

المبتدئين و رسكلة القدامى - تخصيص أوقات للرياضة

خامساً: معايير تصنيف المؤسسة: يمكن تصنيف المؤسسات بصفة عامة وفقاً

لعدة اعتبارات:

التصنيف حسب نظام الملكية: تصنف المؤسسة حسب نظام ملكيتها خاصة وعمومية والمختلطة.

التصنيف حسب الفرع الاقتصادي: يميز وفق هذا التصنيف بين المؤسسات

التجارية ، الصناعية ، الزراعية ، المواصلات، ...

التصنيف حسب الحجم: تصنف الى: مصغرة، صغيرة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً

التصنيف على اساس نشاطها الاقتصادي: تصنف المؤسسة حسب طبيعة

نشاطها: قطاع أولي - قطاع ثانوي - قطاع ثالث: مثل خدمات النقل، السياحة ... إلخ.

التصنيف على اساس الشكل القانوني: مؤسسة فردية - الشركات: هي

المؤسسات التي تعود ملكيتها الى شخصين او اكثر وتنقسم الى: (شركات الأشخاص،

شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة)

التصنيف على اساس الجنسية: وطنية - اجنبية - مختلطة - متعددة الجنسيات

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

2- المحيط الخارجي: وينقسم الى قسمين:

أ- الاطار الكلي للبيئة: من خلال نموذج PLESCTE

Pl يمثل المتغير المحيط السياسي والقانوني

E يمثل المحيط الاقتصادي

Sc يمثل المحيط الاجتماعي الثقافي

T يمثل المحيط التكنولوجي

E يمثل المحيط الايكولوجي

ب- الاطار الجزئي للمحيط: يربط المؤسسة بالمحيط الخارجي الكلي ويتكون من

نظم ربط تسهل التفاعلات بين المحيط الخاص والمحيط الكلي وتشمل:

المنافسون - المستهلكين - الموردون - الحكومة والجماعات المحلية - النقابات

أسباب دراسة المحيط:

✓ المؤسسة نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات

المتخذة من طرف مسيرها، كما انها ترتبط بالعديد من الهيئات التي تتعامل معها

✓ تزايد المحيط اضطرابا وتعقدا وتشابكا؛

✓ تزايد المنافسة الشديدة؛

✓ تعاظم البعد الدولي، وتعقده (ظاهرة العولمة، القوانين والاتفاقيات الدولية،..)

✓ يتوقف نجاح او فشل اي مؤسسة على مدى قدراتها على التكيف مع

متغيرات المحيط الداخلي والخارجي؛

✓ الاهداف التي تسعى الى تحقيقها قد تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها؛

خصائص المحيط: التعقيد، التغير، العداء، الحركة والغموض

المحور الثاني: محيط المؤسسة

تعريف روبنز ROBBINS، هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

هاولي HAWLEY هو جميع الظواهر خارج المؤسسة، وتؤثر او لديها امكانيات التأثير عليها.

فالمحيط عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات مؤسسة اما ايجابيا من خلال توفير فرص النجاح ، او سلبا كالتهديد المباشر، تصنف الى:

1- المحيط الداخلي- العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة -:

بالتأثيرات داخل المؤسسة اي القيود التي تمس الوظائف المؤسسة.

- القيود المتعلقة بوظيفة الانتاج: مثل الطاقة الانتاجية القصوى، الكميات الممكن بيعها، تعطيل في استعمال المواد الاولية، عدم الصيانة، النوعية،.....

- القيود المتعلقة بوظيفة المالية: تحديد سعر البيع، منح القروض،

- القيود المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية: شروط توظيف العمال، شروط العمل، المناخ الاجتماعي، مخاطر الاضراب،...

- القيود المتعلقة بالتسويق: تحديد عمل قوة البيع، فعالية التسويق، الحملات الاشهارية والترويجية،...

بالاضافة الى رسالة المؤسسة، اهدافها، ثقافتها، العاملين فيها، الموارد، السياسات والتقنيات والاجراءات، عمليات الانتاج، المنتجات او الخدمات.

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

مؤسسة. (الوظيفة التقنية، الوظيفة المالية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المحاسبية، وظيفة الامن، الوظيفة الادارية)

ولكن انصب اهتمامه اكثر بالوظيفة الادارية باعتبارها الاعم وتدخل في كل وظيفة وذلك من خلال مراحل التسيير: التنبؤ والتخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة. بالاضافة الى تطبيق 14 مبدأ :

التخصص وتقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الانضباط - وحدة القيادة - وحدة التوجيه - روح التعاون - الاولوية للمصلحة العامة - العدالة في الاجر - المركزية - المساواة - استقرار الافراد - التدرج الهرمي - النظام - المبادرة

ماكس وير Max Weber أول من تكلم عن البيروقراطية

دعى إلى تبني النموذج البيروقراطي الذي اعتبره النموذج الفعّال و الأكثر عقلانية ومساواة في المنظمة، وضمان الفرد البقاء داخلها، فهو النموذج الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . و قام بتقسيم السلطة حسب 3 نماذج:

☞ نموذج الشخصي (الكاريزماتي):

☞ نموذج التقليدي

☞ نموذج البيروقراطي

اهتمت برفع الإنتاجية المؤسسة والمردودية وذلك بتحقيق أقصى ربح ممكن

بأقل التكاليف الممكنة على حساب العمال

ثانيا: مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية: هناك علاقة بين الانتاجية وظروف العمل

التون مايو Elton Mayo :

تجربة الاضاءة ، تجربة قاعة التجميع، تجربة الدوافع المادية ،

المحور الثالث: مدارس التنظيم

أولا: المدرسة الكلاسيكية:

فريدريك تايلور FREDERICH TAYLOR

☞ اقترح طريقة لتحسين تنظيم العمل

☞ اهتم بالانتاج

☞ قام باعادة تنظيم عملية الانتاج داخل المؤسسات وقسمها الى عملية

عمودية وافقية

☞ اهتم بكيفية رفع الانتاجية ومردودية المؤسسات من خلال تطبيق منهج التنظيم

العملي للعمل OST organisation scientifique du travail

الذي يمر بعدة مراحل:

- تصميم وتقسيم الوظائف الرئيسية الى ثانوية وذلك من خلال تجزئة العمل الى

مهام صغيرة، بالاضافة الى الفصل بين المصممين والمنفذين (عموديا)،

- تنفيذ العمل من طرف العامل

- مراقبة العامل وقياس مردودية من طرف المشرفين (دراسة الوقت والحركة)

- قياس وتقسيم كل وظيفة حسب كل فرد

- يعتمد على الملاحظة والمراقبة

- الاجر حسب الوحدة

هنري فايول HENRI FAYOL الملقب بأب التسيير

ان اساس نجاح المنظمات هو التفرع لمهام معينة وهذه المهام لبد ان تمارس وفق

لمبادئ معينة. وبهذا كان أول من تكلم عن الوظائف الست التي يجب ايجادها في كل

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

دو格拉斯 ماك غريغور **Douglas Mc Gregor**: يوضح امكانية ادراك

تصرف الافراد ونوعية الاسلوب القيادي الذي يجب اتباعه من طرف المسير، من خلال

النظرية X:

- الفرد كسول بطبعه لا يحب العمل.
- ليس له مبادئ شخصية ويحتاج الى مدراء صارمين.
- قليل الطموح، لا يحب التغيير لانه لا يملك القدرات والكفاءات
- لا يرضى بالمسؤولية ويتجنبها، يجب ان يكون دائما موجهها ومربيا.
- يسعى لتحقيق حاجاته الاساسية فقط.

النظرية Y:

- الفرد يحب العمل ويتأقلم بسرعة مع الوظيفة
- يبذل جهدا ماديا ومعنويا سواء في عمله او خارجه.
- طموح، يحب المبادرة والابداع
- يطمح للمسؤولية وقادر على الابتكار وحل المشاكل.
- يسعى لتحقيق حاجاته الاساسية و المعنوية.

KURT LEWIN: اهتم بسلوك الافراد في العمل وسلوك القائد اتجاه الفرد،

حدد 3 انواع من المشرفين وذلك حسب سلوكياتهم اتجاه الافراد:

المشرف المتسلط - المشرف اتركه يعمل - المشرف الديمقراطي،

واعتبر ان المشرف الديمقراطي هو احسن مسير للعمل الجماعي

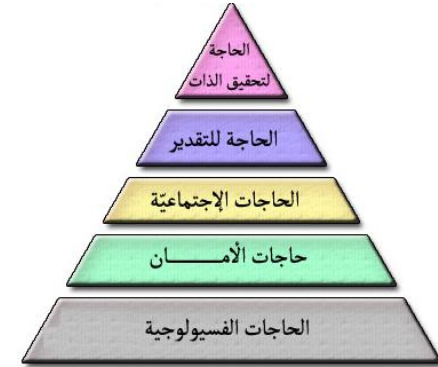
انصب اهتمام رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية بالفرد و جماعات العمل و الظروف

المحيطة بالعامل إلا أن الغاية كانت رفع إنتاجية العامل و تقليص تكلفة العمل.

يرى ان يحتاج الفرد في عمله الى مجموعة من العناصر هي: العلاقات - التعاون - الانتماء

ابراهيم ماسلو **Abraham Maslow**:

عمل في دراسته على تحديد أهمية وطبيعة التحفيز المادي والغير مادي، وقسم حاجات الفرد الى 5 مستويات مختلفة مرتبة ومكاملة لخصها في هرم الاحتياجات.



ان الافراد عندما يحققون احتياجاتهم الأساسية واشباع احتياجاتهم يسعون إلى

تحقيق احتياجات ذات مستويات أعلى، حسب الهرم

فريدريك هيرزبرغ **Frederick Herzberg** "النظرية المزدوجة

للدافعية"، اساس نجاح لفرد بتوفر مجموعة من العوامل لخصها في نوعين :

العوامل التي تخلق الرضى الوظيفي: أي تحفز العامل وتساعد على اداء عمله تتمثل

في : المسؤولية، الانتماء، التقدير ، الترقية، الحصول على عمل جيد.

العوامل تمنع عدم حدوث الرضى الوظيفي: أي لا تحفزه بل تساعد على اداء

عمله: سياسة المؤسسة وادارتها، نظام القيادة والاشراف، الاجور والامان، ظروف العمل،

العلاقات بين الافراد

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي ، وهي نظام مفتوح لانها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها ونشاطاتها وحسب نموذج IPEMER يمكن ربط المنظمة بالمحيط الخارجي .

سادسا: النظرية الموقفية (الظرية) : تعود هذه النظرية للعالم Fiedler، تركز على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، حيث تعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها، وان القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم قدرة ورغبة الافراد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها.

سابعا: نظرية Z : ظهرت النظرية في الإدارة على يد عالم الإدارة الياباني وليام اوتشي William Ouchi ، وقد قامت على أساس تحديد الأسباب التي جعلت الشركات اليابانية تحقق معدلات انتاجية أكبر مقارنة بالشركات الأمريكية.

- أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.
- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
- أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنوياً، وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.

ثالثا: المدرسة الاجتماعية التقنية: السوسيو تقنية: من روادها: Frederick.E. Emery و Eric Trist ضمن فريق Tavistock Institute بلندن، حيث دعا الى إدماج المظاهر الاجتماعية والتقنية عند تحليل المشاكل المتعلقة بتنظيم العمل، فهذه المدرسة تجمع بين التيار الكلاسيكي والسلوكي والعلاقات الانسانية، من خلال دراستهم توصلوا الى ان الانتاجية لا ترتبط بالجانب التقني فقط بل تزداد اهميتها لما يشعر العامل باستقلالية نسبية في عمله. ولكي تستطيع المنظمة التوفيق بين سلوكيات الافراد ونفسياتهم في محيط العمل لا بد من اقتراح الوظائف الكافية والمختلفة للعمل، معرفة وفهم طبيعة العمل المطلوب منهم، توفير التدريب في العمل الميداني، معرفة الوضعية الاجتماعية للعامل،....

رابعا: نظرية اتخاذ القرار: HERBERT SIMON: عرف التنظيم على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الافراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما ان التنظيم يتكون من توقعات الاعضاء لانواع السلوك المتبادل. حيث يرى سيمون ان المدير لا يعني باتخاذ القرار فقط، وانما ينظر الى ردود الفعل الناتجة عنه، وبما نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فانه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والغير رشيدة.

وان هناك 3 عوامل تحد متخذ القرار من اتخاذ قراره وتحقيق اهدافه تتمثل في:

المعلومات المتاحة - قدراته المحدودة - تأثره بالاحداث الخارجية والوقائع المتوقعة.

خامسا: نظرية النظم: Von Bertalanffy يهدف الى دراسة المنظمة باعتبارها نظام لانها مكونة من اقسام مستقلة ومجموعة حسب هيكل خاص بها تملك

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

المحور الرابع: ماهية التسيير

أولا : مفهوم التسيير :

هو الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول الى الهدف بأفضل الطرق وبأقل التكاليف وفي اقصر وقت ممكن وذلك باستخدام الامكانيات المتاحة للمشروع. فالهدف الاساسي من هذه الوظائف هو الاستخدام الامثل لامكانيات المادية والبشرية في المؤسسة الممكنة لتحقيق الاهداف الموجودة بأقل التكاليف مراعية بذلك الجانب الانساني في معاملة العنصر البشري باعتباره اساس وجود المؤسسة.

ثانيا: تطور مفهوم التسيير :

التسيير التقليدي

التسيير المبني على العلاقات الاجتماعية

التسيير المخطط

التسيير الحديث

ثالثا: خصائص التسيير: التسيير عملية (ممارسة) - التسيير علم - التسيير فن

رابعا: مجالات التسيير في المؤسسة: التسيير الاستراتيجي - التسيير العملي: تسيير

المؤسسة في اطار تطور نظريات التنظيم

1- تسيير الانشطة الاساسية في المؤسسة: تشمل الانشطة التالية:

ادارة العمليات - ادارة التسويق - ادارة المالية - ادارة الموارد البشرية

2- تسيير الانشطة المساعدة:

كما ادارة البحث والتطوير

كما ادارة العلاقات العامة

المحور الخامس: المسير

هو ذلك الشخص المؤدي للوظائف الادارية والتي يطبقها على الموارد المؤسسة لتحقيق الاهداف بكفاءة.

فالمسير هو المخطط ، المنظم، المنسق، القائد و المراقب لكل موارد المؤسسة

ادوار و مهام المسير:

صنف HENRY MINTZBERG ادوار المسير الى 10 مهام

متربطة، يمكن ادراجها تحت 3 مجموعات رئيسية:

● الادوار التفاعلية: دور الرئيس الرمزي - دور القيادي - دور حلقة الوصل او

الارتباطات

● الادوار المعلوماتية: دور اراصد - دور المرسل الناشر - دور الناطق الشخصي

● الادوار القرارية: دور رب العمل دور معالج المشاكل - دور موزع الموارد - دور

المفاوض

مهارات المسير:

● المهارات الفنية

● المهارات التحليلية

● المهارات التفاعلية

● المهارات الادراكية (التصورية)

● المهارات الاتصالية

● المهارات الحاسوبية

● مهارات اتخاذ القرار

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

المحور السادس: وظائف التسيير

أولاً: وظيفة التخطيط:

التخطيط: هو ذهنية منهجية منظمة تعتمد على دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية (التنبؤ)، ومن تم تحديد رسالة المؤسسة.

يشمل التخطيط جميع النشاطات في المؤسسة والوظائف، ومن خلاله يقرر المسير ماذا ينجز، متى ؛ كيف؛ ومن ينجز هذا العمل؟

أهميته:

- يساهم في تحديد الاهداف بوضوح ومتناسقة للعمل، تتحدد من خلالها مختلف الاتجاهات مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الاهداف بنجاح.

- يساعد في تحديد الامكانيات والموارد وكذا طرق واساليب البحث عنها.

- يعمل على التنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف من خلال تحديد الانشطة والامكانيات الضرورية لذلك.

- تقليل من التكاليف

- يوفر طرقا جديدة وابتكارية لتنفيذ الامور مما يتيح فرص لتطوير مهارات وقدرات المديرين.

- يسهل عملية الرقابة بعد التنفيذ.

مراحل عملية التخطيط

- التنبؤ و تحديد الهدف

- تحديد السياسات

- وضع الخطة

- توفير المتطلبات

- تنفيذ الخطة

- وضع نظام لمراقبة تنفيذ الخطة

مبادئ التخطيط: الشمولية - الوضوح - الواقعية - المرونة - المشاركة - التوقيت الزمني

- البعد المكاني

انواع التخطيط:

- حسب الفترة الزمنية التي تشملها الخطة: تخطيط طويل الاجل، متوسط الاجل،

قصير الاجل

- حسب مجال تطبيق الخطة: التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

- حسب النشاط: الانتاج، التمويل، التسويق، المالي،...

ثانيا: وظيفة التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الحيوية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الاساسي للإدارة، فهو

العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات، كما يسعى

الى التنسيق والترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري، وقد

تعددت تعاريف التنظيم بقدر تعدد الباحثين منها:

خصائص:

1- وجود هدف محدد ومتعارف عليه؟

2- وجود أنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف.

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

3- يستند التنظيم الى تحديد واضح للعلاقات والسلطات من اجل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.

4- ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل: التخصص وتقسيم العمل والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر

وفي ضوء ذلك نستنتج تعريف التنظيم بأنه "تقسيم العمل الى أنشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الأنشطة الى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات ادارية يمكن اسنادها الى اشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الادارات والوحدات التنظيمية.

أهمية التنظيم: وتبرز أهمية التنظيم من خلال ما يلي:

1- يساهم التنظيم في وضوح الأهداف وتحديدوها.

2- يسعى التنظيم إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة؛

3- عدم الازدواجية والتداخل وابعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات؛

4- يُساعد التنظيم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

5- يُساهم التنظيم في تحقيق سهولة عملية الاتصال؛

مبادئ التنظيم:

☞ مبدأ وحدة الهدف

☞ مبدأ تحديد الهدف

☞ مبدأ التخصص وتقسيم العمل

☞ مبدأ وحدة الأمر

☞ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية

☞ مبدأ تفويض السلطة

☞ مبدأ ضرورة التنظيم

☞ مبدأ الكفاءة

☞ مبدأ العلاقات التنظيمية

☞ مبدأ التدرج

☞ مبدأ ديناميكية التنظيم

☞ مبدأ الوظائف

☞ مبدأ التحديد الوظيفي

☞ مبدأ اللامركزية

أنواع التنظيم : هناك نوعين رئيسيين من أنواع التنظيم:

التنظيم الرسمي - التنظيم غير الرسمي

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير رسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينشا بطريقة مقصودة ومحددة؛	- ينشا بطريقة عفوية غير مقصودة؛
- تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة؛	- العلاقات الشخصية هي الاساس؛
- العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل؛	- العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين؛

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

رابعاً: وظيفة الرقابة: عملية تمارس على جميع المستويات الادارية، لها اساليبها وادواتها الوظيفية والكمية والتي عن طريقها يتم التحقق والتأكد من الانجاز الفعال لاهداف المؤسسة.

اهميتها:

- مساعدة الادارة على اكتشاف المشاكل في وقتها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تصحيح مسار الخطط المستقبلية وبناءها على اساس سليم.
- تسهيل التنسيق بين مختلف الادارات والاقسام وربطها بالاداء الكلي للمؤسسة.
- تقليل التكاليف وذلك من خلال معالجة الاخطاء عند ظهورها.

خطوات الرقابة:

- تحديد معايير الاداء
- قياس الاداء الفعلي
- المقارنة بين المرحلة الاولى والثانية
- تشخيص الانحرافات والايجابيات وتحديد اسباب كل منها.
- التغذية المرتدة

انواع الرقابة:

- الرقابة من حيث تسلسل متابعة النشاط: الرقابة المسبقة - المتزامنة - البعدية
- الرقابة من حيث الاستمرارية: الرقابة المستديرة - الدورية - العرضية
- الرقابة من حيث المستويات الادارية: الاستراتيجية - الادارية - التشغيلية

ثالثاً: وظيفة التوجيه: هو ارشاد المرؤوسين اثناء تنفيذهم للاعمال لتحقيق اهداف المؤسسة ، وحتى يتمكن المسير من ارشاد وبث روح التعاون والنشاط المستثمرين التابعين، لذلك عليه مراعاة 3 عناصر رئيسية تتمثل في: القيادة ، الاتصال، التحفيز

مفهوم القيادة: هي القدرة على التأثير في الاخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف معينة، أي هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية قصد تحقيق الاهداف.

نظريات القيادة: نظريات السمات القائد - نظريات سلوك القائد - النظرية الموقفية

انماط واساليب القيادة:

نموذج **LIKERT**: القائد المتسلط - القائد الابوي - القائد المشارك -

القائد الاستشاري

نموذج الشبكة الادارية: أسس **MOUTON & BLAKE** نموذج يسمح

بالتمييز بين سلوك القائد من خلال معيارين: الاهتمام بالافراد - الاهتمام بالعمل

استنتجا خمسة أنماط قيادية تتمثل في:

➤ الادارة العلمية (الاسلوب التaylorي)

➤ الادارة الاجتماعية (الاسلوب الانساني)

➤ الادارة السلبية (الاسلوب الضعيف)

➤ الادارة الجماعية (اسلوب الفريق)

➤ الادارة المعتدلة (الاسلوب المعتدل)

● اساليب القيادة الاربعة لـ **HAOS**: القيادة التوجيهية - القيادة المساعدة - القيادة

المشتركة - القيادة الموجهة لتحقيق الهدف

محاضرات تسيير المؤسسة الموجهة للطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

خامساً: اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار : اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوع للوصول إلى القرار المعين أي الاختيار بين البدائل.

سيرورة عملية اتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة

2- تحديد البدائل

3- تقييم البديل

4- اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار)

انواع القرارات :

- بنية القرار: قرارات مبرمجة - قرارات غير مبرمجة
- نوع المشاركة: قرارات فردية - قرارات تنظيمية
- المستويات الإدارية : قرارات إستراتيجية - قرارات تكتيكية - قرارات تشغيلية