

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 02 أحمد بن بلة



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع عمل و تنظيم

## فعالية التخطيط في التسيير الحسن للمؤسسة.

مديرية الضرائب وهران-غرب نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم

لجنة المناقشة:

أ/ مرضي مصطفى رئيساً

أ/ فیدمة عبد الحق مناقشاً

أ/ محمودي أميمة مشرفاً ومقرراً

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

تميسة نجوى محمودي أميمة

السنة الجامعية:

2021/2020

# شكر و عرفان

عملا بقوله تعالى: "وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكَ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... "سورة ابراهيم (الآية 7)

الحمد لله الذي وفقنا لتقديم هذا العمل ويسر لنا أمرنا ووهب لنا العلم النافع ويسر طريق العلم لنا، اللهم لك الحمد والشكر كما أعنتني ووفقتني.

في البداية أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "محمودي أميمة" على ما بذلته من جهد متواصل وإرشاد مستمر وعطاء متميز والحرص الشديد على إتمام هذا العمل من بدايته إلى نهايته، ومهما طالت كلمات الشكر والعرفان لا توفيقها حقها فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر للقائمين على مكتبة ابن خلدون (C.D.E.S)

على التسهيلات التي قدموها في سبيل جمع المادة العلمية لهذا العمل

وتمام الشكر لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من أصدقاء أخص بالذكر:

حيوني أميرة

وإلى كل من سقطت أسمائهم مني سهوا لكم جزيل الشكر.



# إهداء

أهدي ثمرة هذا المجهود المتواضع في بداية المقام إلى من أوصانا الله بهما خيرا إلى الوالدين  
الكريمين "حليمة و بلقاسم".

إلى أخي وسندي في هذه الحياة "هشام تميسة". و كل أفراد عائلتي حفظهم الله لي.





مقدمة

## 1. مقدمة:

شغلت المؤسسة الاقتصادية، منذ ظهورها في القرن الثامن عشر ميلادي كشكل من أشكال التنظيم النشاط الاقتصادي، حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية ومدارسهم الفكرية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع الصناعي. كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها وتنظيم نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط بمختلف محتوياته وأشكاله.

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكانة الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية. ونظرا للتدخلات الموجودة في المؤسسة و التعقيدات المختلفة، رغم انها لا تظهر جلية، فان التطرق إلى دراستها يستوجب الحذر مع توخي الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة وأن التطورات التي شهدتها الحياة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة.

يشهد العصر الحالي نموا وتنوعا كبير في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن أربعة أخماس النشاط الاقتصادي يتم ضمن المؤسسة، التي أضحت المكان المفضل لمزاولة هذا النشاط، وعلى هذا الأساس يعد هذا العصر عصر المؤسسة بامتياز، حيث تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها، مهما كان نشاطها، أو حجمها سواء كانت إنتاجية تعمل على توفير وإشباع

حاجات الأفراد المختلفة، أو مؤسسة خدمتية وظيفتها تتمثل في تقديم وتسهيل شؤون الفرد الخاصة وما يتعلق منها الجانب الاجتماعي، كما قد تكون هذه المؤسسة ذات نشاط إداري، وظيفتها ضبط الشؤون الإدارية للموظفين، حيث أن التنوع في الحقائق اليومية للمؤسسات وفي النظريات التي تقودها يزيد من أهمية وفائدة اقتصاد المؤسسة، فالمؤسسات تتنوع وفقا لعدة معايير: مجال النشاط، الحجم، الوضعية القانونية، نمط الإدارة ...، وبالتالي فإن لكل مؤسسة غايات متمثلة في المساهمة في تلبية حاجيات الأعوان الاقتصاديين من سلع وخدمات، فالتنوع الكثيف للمؤسسات من حيث طبيعة النشاط، وكذا التأطير القانوني قد يؤدي إلى خلق أزمة في تحديد ماهيتها و الإلمام بمختلف خصائصها؛ كما أن المؤسسات اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسيها أو مالكيها، فلها شخصيتها القانونية الخاصة وتتمتع بذمة مالية مستقلة ولها التزامات ومسؤولية عن تصرفاتها وأفعالها، كما أن لها ثقافة خاصة تميزها عن أقرانها، وعليه فإن تسيير هذه الكيانات التي أنشأت في بداية الأمر من أجل البقاء و الاستمرارية و تحقيق القيمة المضافة، لم يعد هينا خصوصا مع ترابط اقتصاديات الدول فيما بينها و عولمة المنافسة فتسيير المؤسسة لا يقتصر فقط على تسيير ممتلكاتها المادية ومواردها المالية فحسب، بل يمتد إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق الفارق بفضل قدرته على الابتكار والتحديث المستدامين. إنّ هذا المورد البشري- في حقيقة الأمر- هو مزيج غير متجانس من التراكيب الاجتماعية والنفسية، التي يجب دراستها وتحديد العوامل التي تتحكم فيها قصد محاولة تنميط وتوجيه سلوكياتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك في إطار القيم الجماعية السائدة فيها والتي تشكل ما يعرف بـ"ثقافة المؤسسة".

وعلى الرغم من اختلاف أنشطة المؤسسة، كان لزاما على من يسيروها، أن يضع من بين أولوياته الاهتمام بوضع مخططات عمل يسيرونها، وذلك من أجل تطوير وتنمية مواردها وفي مقدمة تلك الموارد المورد البشري، كأهم مورد يؤدي الاهتمام به إلى نجاح المؤسسة. فالتخطيط، يلعب دورا ايجابيا أو سلبيا، لكن الأکید انه يؤثر بشكل أو بآخر في

تسيير المؤسسة ، ومدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها ، فمثلا المؤسسة الجزائرية كانت مسرحا للعديد من الممارسات الناتجة عن تطبيق تجارب تسييرية لم ترقى لتحقيق النتائج المنتظرة منها، وتعددت أسباب الإخفاق، فبعضها ارتبطت بشروط التنمية، والبعض الآخر ارتبط بالظروف المشتركة على الصعيد الوطني ، ومن هنا أصبحت هناك ضرورة ملحة لوضع مخططات جديدة واضحة المعالم و فعالة كي تتجاوز مؤسساتنا الحلول الشكلية، التي م تعطي ثمارها سواء على المدى القريب أو البعيد ، ووضع حلول حقيقية كفيلة لإخراج المؤسسة الجزائرية من الوضعية الحالية إلى ما هو أفضل.

ومن هنا جاء بحثي هذا، لإجراء مساهمة في فهم واقع المؤسسات و مدى تأقلمها ومواكبتها لتطورات العصر، فبمأن المؤسسة تعد ذلك الكيان المتكون من دعائم تنظيمية قانونية مالية بشرية مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وتؤدي مجموعة من وظائف التسيير التي يأتي في مقدمتها التخطيط، الذي يضمن الديناميكية من أجل تنظيم ومراقبة الجهود للوصول لأهداف المؤسسة، بل ويضمن حركة الوصل بين كل تلك الدعائم، نظرا لدوره في تسيير المؤسسة وأحد أهم العوامل المؤثرة على نجاح وفشلها، وانطلاقا من ذلك تم إعداد موضوع للدراسة بعنوان "فعالية التخطيط في تسيير المؤسسة" وأخذت "مديرية الضرائب لوهران غرب" كنموذج لدراسة ميدانية، ولتحقيق هذا المبتغى قسمنا الدراسة إلى(05) فصول، (03) فصول منها تناولت الجانب النظري، وفصلين للجانب الميداني للدراسة.

حيث تمثل الإطار المنهجي النظري للدراسة والذي من خلاله تم تحديد إشكالية الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت غالبا نفس موضوع الدراسة التي أنا بصدد التطرق إليه، وفرضيات الدراسة، ثم كل ما يخص الموضوع من أهميته و الهدف منه، ودوافع اختياره، وتحديد مفاهيم الدراسة .

أما الفصل الأول تحدثنا عن ماهية التخطيط، بما فيها من مفهوم وأهداف و أهمية التخطيط، و كذلك مراحل عمليات التخطيط المتعددة، ومميزاته. أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى تسيير المؤسسة ، حيث ذكرت مفهوم التسيير وتطوره، كذلك مستوياته ، ومميزاته، أما في الفصل النظري الأخير تطرقت إلى ماهية المؤسسة، حيث أبرزت في هذا الفصل أهداف،

وخصائص المؤسسة، وكذلك أنواعها. أما من الجانب الميداني للدراسة، التي تمت في مديرية الضرائب وهران غرب الواقعة في وسط وهران، حيث تطرقنا إلى سير أداء التربص، وتحليل الهيكل التنظيمي للمديرية، من جهة أخرى تطرقنا إلى الجانب المنهجي للدراسة من ناحية المنهج المتبع، ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، والزمني والبشري، ولا يمكن أن تتم الدراسة بدون مجتمع البحث المتمثل في عينة الدراسة، من خلال أدوات جمع البيانات، حيث تطرقنا إليها بالتفصيل، فبعد ذلك تطرقنا إلى مناقشة وتحليل الاستبيانات التي وزعت في مكان الدراسة، وتم مناقشتها وتثبيت صحة الفرضيات ثم إلى نتائج البحث من خلال النظري و الميداني.

## 2. الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل و تمارس فيها نشاطها نظرا للتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعدد و التداخل فيما بينها و التطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفها مع الوضع الجديد. ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق التقدم و الازدهار، لكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف المؤسسة يتمثل في إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء والاستمرار، مما جعل المؤسسة تسعى إلى إيجاد برامج وأساليب تعمل على تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق أهدافها .

وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات و يجب أن تكون لها إدارة جيدة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها ، كالتخطيط، حيث تساهم هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق ضمان بقائها و استمرارها وتحسين أدائها، وضمان قدرتها على التكيف .

وقد تناولت هذه الدراسة وظيفة التخطيط نظرا لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة، فالتخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية و تحقيق التوازن بين الأهداف



والإمكانيات المتاحة ، والتخطيط هو مفتاح وأساس نجاح الوظائف الأخرى فالإدارة تقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تتضمنها الخطط، وهو تقرير مسبق لمَ ينبغي عمله وكيف يتم. ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ، والذي يساعد على السير الفعال للمؤسسة في الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها ، كَوْن التخطيط وظيفة إدارية ضرورية ومصدر لنجاح الإدارة والأفراد من خلاله يحدد المسيرين الوسائل والإمكانيات والإجراءات اللازمة لبلوغ التسيير الفعال للمؤسسة في المستقبل.

### 3. الدراسات السابقة:

نوقش هذا الموضوع في مجالات متعددة منها علم الاجتماع عمل و تنظيم، و الصناعي، علم النفس عمل و تنظيم، من بينها دراسة بولرباح عسالي، في كتاب تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج، حيث تطرق فيه إلى تسيير المؤسسات ووظيفة من وظائف التسيير، وهي التخطيط. يرى أن من أهم المصاعب التي تواجه أي عمل جماعي في جميع المجالات، سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية... الخ فإن الحاجة إلى التسيير الإداري تزداد إلحاحاً. وتناول كذلك أن العملية الإدارية في القطاع الحكومي لا تختلف عن القطاع الخاص، رغم الاختلاف بينهم، أهمها ان المنتخبين و الموظفين يهدفون إلى المنفعة العامة ومديري الأعمال إلى الربح، لكنهم جميعاً يخططون وينظمون ويوجهون ويراقبون، أي أنهم في الأخير يقومون بنفس الوظائف لعملية إدارية واحدة.

أما من الناحية أخرى، يرى أن المدير الناجح هو الذي يتقن فن التعامل مع الظروف وفقاً لسماته الشخصية، مستخدماً في نفس الوقت قواعد علمية وقوانين مضغوطة، ومن جهة تطرق إلى ما يسمى بـ"سيرورة العجلة التسييرية" أي يتخلل أي عملية تسييرية أربعة وظائف بالإضافة إلى وظيفة اتخاذ القرارات، حيث يقوم بها كل مدير في نفس الوقت رغم كونها وظائف وعمليات تتم بالتزامن، بحيث يخطط المدير في نفس اللحظة التي ينفذ فيها أهداف سابقة، ويوجه ويراقب في اللحظة ذاتها أعمالاً أخرى .

استنتج في الأخير جملة عناصر تميز التخطيط، أنه توقعي وتنبؤي بحيث يركز على المستقبل، ويمثل اختياراً من عدة بدائل بحيث يترجم جملة من القرارات والإجراءات، وأنه عملية مستمرة.

إن الدراسة التي نحن بصدد دراستها ليست الأولى أو السبّاقة من نوعها، فهناك دراسات سابقة ناقشت نفس الموضوع، كموضوع التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.<sup>1</sup>

حيث تطرقت الطالبة فيه عن التسيير والتخطيط الذي يعتبر وظيفة من وظائف التسيير في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية. وتحديد مفهوم المؤسسة الذي تبين لها أنها وحدة اقتصادية اجتماعية تقوم على أسس و قواعد قانونية، فيها عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المؤسسة كما أنها مركز لاتخاذ القرارات و خلية سياسية لأنها تتكون مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة. فوجود المؤسسة و تطورها و استمرارها، يجب أن نرسم لهذه المؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها وتضع تحت تصرفها مجموعة من طرق وأساليب التسيير المختلفة التي تمكنها من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. حيث علم التسيير يكون تطبيقي أكثر ما هو نظري، وهو علم اجتماعي، يكون على أساس عمليات متناسقة و متكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة، فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، ويعتبر التسيير عملية ديناميكية غير ثابتة أو جامدة فهي حركة دائرية مستمرة، تعتمد على مجموعة من العناصر المترابطة المتداخلة التي تتفاعل كل عنصر منها مع الآخر.

فالمسير يقوم على مبادئ، يبدأ بتخطيط أهداف المؤسسة وينظم سير العمل داخل المؤسسة، يوجه العاملين بها ويصدر العديد من الأوامر، وينسق بين مختلف وأقسام وفروع المؤسسة وكذا بين موظفيها. حيث يعتبر التخطيط عملية إدارية في المؤسسة، بمجموعة متابعة و مترابطة من المهام و الوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع و تنسيق من أجل تحقيق

<sup>1</sup> عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

الأهداف. من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها التي تريد بلوغها وتحد الوسائل التي تعتمد عليها في تحقيقها. حيث يمر التخطيط بمراحل تتمثل في وضع الأهداف وتحديد مراحلها ومرحلة الأهداف الإستراتيجية وجمع البيانات و الإحصائيات، ووضع مجموعة من الخطط البديلة والمفصلة بينها.

استنتجت الباحثة في موضوعها، أن التسيير تتكامل فيه التقنيات و الأساليب و القواعد العلمية مع القدرات الشخصية والإبداعية وهذا من أجل تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه وأخيرا الرقابة قصد الوصول إلى أهداف محددة سابقة.

أما ناصر دادي عدون تطرق في كتاب "المؤسسة الاقتصادية ووظائفها وتسييرها"، أن المؤسسة لما تحتويها من معلومات وأفكار ونظريات في عدة مواضيع ضرورية وأساسية، واهتم بموضوع التخطيط في المؤسسة الذي سنتطرق إليه في موضوع بحثنا. حيث يرى في مقدمته أن المؤسسة الاقتصادية ظاهرة اجتماعية اقتصادية، وطريقة نموذجية اليوم لتنظيم النشاط الاقتصادي البشري أو الإنتاجي. تأخذ في اقتصاد أي مجتمع موقع النواة الأساسية فيه، وكما أن المؤسسة الاقتصادية قد تشمل دورها مجالا واسعا وليس اقتصاديا فقط. أما من جانب التخطيط في المؤسسة تناول الكاتب على أن العملية الإدارية هي مجموعة معقدة ومتشعبة من المهام و الوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع و تنسيق و توجيه و مراقبة أي تسعى إلى وظائف التسيير من أجل تحقيق هدف مشترك. وحتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها و استمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، وهذا المسعى ما يسمى بعملية التخطيط، هذه الأخيرة التي شغلت المسؤولين كثيرا، وأظهرت مدى نجاحهم في التسيير وقدراتهم الإدارية، حيث يُعرف الكاتب أن التخطيط يعتبر جزءا هاما من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين، وأنه أهم وظيفة ويشكل أساس الإجابة والمقارنة بين ما تحقق وما يمكن ان يتحقق من نتائج، لأن التخطيط يجعل المؤسسة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها. ويرتكز التخطيط على خمس (05) مكونات تتمثل في تحديد الغايات و الأهداف، واختيار السياسات وبرامج، طرق ووسائل تركز على الموارد أي تحديد أنواع مبالغ الموارد الضرورية، وكذا التطبيق

وهو تصور طرق اتخاذ القرارات وكيفية تنظيمها من أجل التسيير الجيد، والمراقبة تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحها.

ومن ناحية أخرى تطرق إلى ما يعرف بمميزات التخطيط التي يرى فيها أنه إذا كان التخطيط الجيد يسمح بتحقيق الأهداف وضمان استمرار بقاء المؤسسة، وأن الخطة هي نتيجة منهجية عقلانية للقرار تتعلق بعملية اتخاذ القرار. والتخطيط هو إرادة عمل لاستفادة من الفرص والإمكانيات التي يقدمها المستقبل عند القيام بالتخطيط يتم ضمناً تحديد المخاطر الممكن مواجهتها لإنجاز الأهداف عند اختيار إحدى الطرق، وترتيب درجة المخاطرة.

هذا ما استنتجه ناصر دادي عدون في كتابه أن المؤسسة لضمان بقائها و استمرارها وتسييرها الحسن، والوصول إلى تحقيق أهدافها، يجب أن يكون المورد الأساسي للمؤسسة هو التسيير والتحكم في وظائفه خاصة وظيفة التخطيط لأنه وسيلة فعالة لتسهيل الرقابة وتحديد المخاطر ونقص العراقيل التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار.

حيث ناقش مراد عمران موضوع أنماط التسيير المؤسسي<sup>1</sup> في الشركات العمومية حيث أوضحت أن استمرارية العديد من المؤسسات في بلادنا مرهونة بمدى قدرتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع. لذا يستوجب عليها امتلاك قدرات ورؤية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الملائم ومتطلبات السوق، وتوجيه المسير أنظارهم إلى كافة العوامل وتشخيص العراقيل مع هذا المحيط الذي يمكنها من أن تفتك حصص من السوق وضمان بقاءها.

تطرق كذلك إلى المراحل الأساسية في تغيير أساليب التسيير وأولها جمع أفراد المؤسسة والتفاهم حول هدف أو أهداف معينة الذي يرمي إلى تجنيد العلاقات ذوي الكفاءات من أجل تحقيق الأهداف، ثانياً تحقيق القيم المضافة وخلق الثروة ولهذا كان يجب على الإدارات التحلي بالثقافة المستحدثة للتسيير وذلك بإرساء أسس تسييرية جديدة. وهذا النمط لا يمكن أن

<sup>1</sup>مراد عمران "إطار سام"، تغيير أنماط المؤسسات العمومية، الخبر، العدد 9678، 22 أكتوبر 2020.

يكون أليا على طريقة فريديك تايلور وإما يجب العمل على تثقيف الإطارات بالإقناع والتحفيز.

الأخذ بعين الاعتبار مدى تأقلم المجتمع مع التغيرات التي نتجت عن انتشار وتوسع نطاق العولمة والتطورات و الرهانات التي تميلها الصراعات .

وتكلم كذلك في مقاله عن أن الانتقال من أسلوب اقتصادي إلى آخر يمر بمرحلة انتقالية يتم من خلالها التعرف على المشاكل الجديدة المطروحة وتشخيصها وإيجاد الحلول المناسبة التي ستصبح مع الوقت نظاما مرجعيا للتطوير المستمر وتبني تنظيم المرونة في التعامل مع مقتضيات المحيط الداخلي و الخارجي المتميز في السياق والنمط الجديدين بالديناميكية و التغير المستمر، من جهة أخرى قال يجب على الإطارات ترجمة تلك التغيرات من المستوى النظري إلى ممارسات فعلية في التسيير اليومي والتكوين المستمر والمتواصل للعمال، وبدونه لن يصل المسير إلى الهدف المرجو لأن الحماية تتمثل في ذلك التغيير النظري . ورغم كل المحاولات والجهود التي بذلتها الدولة إلا أنه لم تطبق إلى يومنا هذا قواعد الاقتصاد الحر فعليا و من جهة أخرى، أن حنين العمال وحسرتهم على مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات عرقل كثيرا هذه الفكرة وبلورتها لأن المؤسسة كانت بمثابة منزلهم وملكهم ويستصعب عليهم أن يفارقوا المزايا التي وفرها النظام الاشتراكي، وبالتالي وجد الإطار المسير نفسه محاصر بين المطرقة والسندان، فعوضا من مراقبته فرضت عليه نوع من المتابعة وهذا ما عقد الأمور كان عليه توفير الحد الأدنى من التوافق بين القيم الفردية و القيم التنظيمية، لأن فعل التسيير فن لا يتم بمجرد ميكانيزمات جامدة ومنعزلة وإنتاج للقيم والمعايير لتفعيل مختلف مكونات المؤسسة و تجنيد الكفاءات البشرية وتحفيزها و تكوينها ميدانيا، حيث يبقى دور المسير و فعاليته في تحقيق التغير الإيجابي مرهونا بتوفر مناخ اجتماعي و اقتصادي تحكمه قواعد واضحة. لذا على الدولة تكوين نخبة جديدة تقود مشاريع المؤسسة الإصلاحية، وتكون على دراية بما أنتج حول المؤسسة والتسيير والموارد البشرية.

نوقشت كذلك دراسة التجاني قاسمي و عبد الغني سعيد في موضوع التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة<sup>1</sup>، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين التخطيط ومستوى تسيير المؤسسة، وبالتالي معرفة مدى الاهتمام بالتخطيط في المؤسسات العامة والخاصة. كذلك هدفت على الأساليب الإدارية التي من خلالها نضع عملية التخطيط في المؤسسة، حيث يكون هناك تخطيط ناجح يؤدي إلى تسيير حسن للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى الكشف عن أهم المؤشرات التي تؤدي إلى عملية التخطيط بطريقة سليمة و منظمة وعملية تضمن تسيير حسن للمؤسسة. وأن التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى عن مبدأ التخطيط ويمكن صياغتها كآتي: " لتحقيق الهدف بأكثر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي"، وعليه يمكن القول أن التخطيط يحدد اتجاه المنشأة، ويحدد إطار موحد للعمل، ويساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية . وهدفت الدراسة إلى محاولة توضيح أهمية الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية خاصة من ناحية التخطيط ، وأن تخطيط الموارد البشرية يسمح للمؤسسة باستخدامها وهي أساس التنافس الاقتصادي لدى المؤسسات، ويعتبر مخطط الموارد أسلوب منطقي لا يتبنى حل جميع المشاكل ولا يضمن النجاح الكلي، ووضحت الدراسة كذلك على أهمية التخطيط في تحسين أداء العمال . وفي الأخير استنتجنا أن التسيير هو تلك العمليات المتناسقة و المتكاملة و ذلك بصورة متتابعة، وكذلك تنسيق الجهود لبلوغ الأهداف، وأن للمؤسسة أهمية كبيرة، تحتل مكانة بارزة في المجتمع، وتعتبر النواة الأساسية في المجتمع، حيث تعددت أنواعها ووظائفها وأهدافها وذلك حسب نشاط كل مؤسسة.

### ❖ خطوات البحث الاستطلاعي:

مع بداية الدراسة كان مقدار ما نعرفه عن الموضوع قليلا جدا، لا يؤهل لتصميم دراسة وصفية، و كانت أفكارنا محض تخمين فقط، لذلك تطرقنا إلى دراسة استطلاعية، عن طريق

<sup>1</sup>التجاني قاسمي، عبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2014.

إجراء منهجية محددة تتكامل لتحقيق أهداف هذا البحث، وتوفير قدر من المعرفة حول موضوع الدراسة لتقديم رصيد من الفروض التي تضع أمامنا نوعية التسهيلات المتوفرة، حيث هدفت هذه الخطوة إلى بلورة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته لصياغته بطريقة أكثر إحكاما وإيجاد مرتكز وقدر من المعرفة التي تجعلنا ننطلق في دراسة هذا الموضوع الذي يتمثل في "فعالية التخطيط في تسيير المؤسسة". بدأنا بجمع بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع من خلال الدراسات السابقة التي كانت مبدأ لتشكيل الأسئلة الاستطلاعية التي طرحت في المقابلة مع بعض العمال الذين يعملون في مصالح المديرية، حيث اخترنا عينة عشوائية لإجراء هذه المقابلة، بواسطة زميلة تعمل في هذه المديرية (مديرية الضرائب لوهران غرب)، التي من خلالها تم تسهيل إجراء هذه المقابلة، بأخذ الأجوبة من العمال لغرض صياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث في اليوم الأول كانت المقابلة تهتم بنظرة عامة حول التخطيط وتسيير المؤسسة بصفة عامة، وجمع بعض الأفكار والمعلومات التي لم نكن على دراية بها فمن خلالها فتحت لنا مجال الدراسة، وتوضيح غموضنا واكتساب أفكار جديدة التي جعلتنا نتوسع في الأفكار، كانت المقابلة قصيرة المدى في اليوم الأول، مما جعلنا نعود في اليوم الموالي، لتحديد بعض المفاهيم وتوضيح بعض الأفكار التي لم نستطيع في اليوم الأول استدراكها وادراجها للموضوع، حيث كان اليوم الثاني للمقابلة عبارة عن جملة مفاهيم تحدد لنا كيفية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية التخطيط، وهل هناك علاقة تربط التخطيط بالوظائف الأخرى كالرقابة التي تعتبر وظيفة أساسية.

هكذا تمت مقابلة البحث الاستطلاعي التي كانت مصدرا لفتح مجال الدراسة و صياغة الإشكالية، صحيح أن المقابلة كانت قصيرة المدى باعتبارها خطوة أولية فقط لدراسة. أما بالنسبة لصعوبات هذه المقابلة لم تكن بصعوبة بتواجد الزميلة، بغرض الوقت الذي لم يكن غير كافي جدا لإجراء المقابلة بارتياح، حيث كانت المقابلة تجرى في وقت الغداء نظرا لعدم الإمكان بقيامها في وقت العمل.

من خلال الدراسات السابقة التي لجأنا إليها والبحث الاستطلاعي الذي قمنا به من خلال مقابلة بعض العمال فمديرية الضرائب وهران غرب، وما ذكرناه نظرا التساؤل الرئيسي:

## ما مدى فعالية عملية التخطيط في تحسين سيرورة المؤسسة؟ وهل يتم تحقيق الأهداف المراد الحصول عليها؟

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تحصلت على عدة تساؤلات جزئية:

1. ماهو الإطار المفاهيمي المحدد للتخطيط والتسيير؟
2. هل هناك علاقة بين عملية التخطيط وأداء النظام الرقابي في تسيير المؤسسة؟
3. هل تسهل عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة؟

### 4.الفرضيات

صياغة الفرضيات لم تكن محض تخمين فقط بل استمدت الأفكار من الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة حيث تمثل الفرضيات إجابات عن تساؤلات الدراسة.

ومن بين الأفكار المؤقتة، واستنادا إلى ما طرح من تساؤلات توصلت إلى عدة فرضيات :

- 1- إن الإطار المحدد للتخطيط و التسيير يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحه مبادئها و استخداماتها.
- 2- هناك علاقة بين عملية التخطيط وأداء النظام الرقابي في تسيير المؤسسة من خلال تنسيق و ترابط بين الوظائف التسييرية .
- 3- تسهل عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنفيذ استراتيجياتها للسير الحسن للمؤسسة بتكامل و الترابط بين العمليات الأساسية في المؤسسة مثل الترابط بين التخطيط و الرقابة .

### 5.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في ضرورة تطبيق التخطيط في المؤسسة الاقتصادية لإبراز أهميتها في تسيير المؤسسة، باعتبار أن التخطيط يمثل العمود الفقري لإدارة المؤسسات، فتسيير



موردها يحتاج إلى بناء الخطط من أجل تحقيق الأهداف، حيث يرتبط موضوع الدراسة بجانب مهم من الجوانب التي تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين في المؤسسة .

## 6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها :

- التعرف على عمليتي التسيير و التخطيط بتطبيقهما على الميدان، لرؤية مدى تحقيقهما في المؤسسة .
- إبراز فعالية التخطيط في تسيير المؤسسة .
- الكشف عن معايير نجاح التخطيط لدى المؤسسة ومؤثر على تسييرها .

## 7. أسباب اختيار الموضوع:

ولم يكن اختياري للموضوع من باب الصدفة بل يوجد من وراء دراسته أسباب تتمثل في أسباب منها موضوعية ومنها ذاتية، حيث تمثلت الموضوعية في:

- معرفة مدى مساهمة عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة .
- الرغبة في تسليط الضوء على فعالية التخطيط في المؤسسات الجزائرية.
- الدور الكبير للتخطيط الذي أصبح يمثل الوظيفة الأساسية لتسيير المؤسسة وضمان بقائها.
- التجارب العالمية الرائدة في مجال استغلال التخطيط في عملية التسيير للمؤسسة وما حققته من نتائج.

أما من الناحية الذاتية كانت من أسبابها:

- ميول الذات لدراسة الموضوع.
- التقرب أكثر من المؤسسة و التعرف على مدى تنظيم أعمالها .
- القيمة و الأهمية التي تتميز بها عملية التخطيط في سيرورة المؤسسة.

## 8. تحديد مفاهيم الدراسة:

❖ **مفهوم الفاعلية:** يعتبر مفهوم (فاعلية المنظمة) من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمة، أو المؤسسة لأهدافها بالتكيف، أو الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة.

يتفاوت مفهوم فاعلية المنظمة من ناحية وجهات النظر الفكرية، من حيث المعنى الدقيق والشامل، فقد عرّف (بارنرد) الفاعلية: أنّها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة الوصول لأهدافها وتحقيقها. أما (ألفار) فقد ذكر بأنّ الفاعلية تعني: مدى قدرة المنظمة على البقاء، والنمو، والتكيف، دون النظر إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث إنّ المنظمة تتعامل ضمن إطار الوصول إلى أهدافها في أوساط بيئية غير مستقرة، حيث إنّها تجعل من خلق التوازن المتحرك مع التكيف البيئي أحد مستلزمات وجودها. يعطي مفهوم الفاعلية بُعداً أكثر اتساعاً، وأشمل من تحقيق الأهداف، حيث يستمدّ هذا المفهوم منطق قبوله عن طريق واقع المنظمة باعتبار أنّها نظام مفتوح، يتعامل مع بيئة متغيرة تنطوي على عددٍ من الجوانب غير المؤكدة، والمتغيرة. تكمن الفاعلية في تحقيق النقاط التالية:

- قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- قدرتها على التكيف والاستمرار في البيئة.
- قدرتها على التطور والنمو والاستمرارية.

يتمثل مقياس الفاعلية بمقدار ما تستطيع تحقيقه وإنجازه من الأهداف، دون الحديث عن الكلفة أو الإشارة لها، حيث إنّ الفاعلية تمثل العلاقة بين المخرجات الحقيقية، والمخرجات المتوقعة، أي العلاقة بين الخدمات المنتجة، والسلع، مقارنة مع المستويات التي تمّ التخطيط لها سابقاً، فالفاعلية تعتبر مقياساً لنوعية الخدمة المنجزة، وليست مقياساً لكمية الخدمات ضمن تكلفة معينة. وهنا يمكن تعريف الفاعلية بأنها القدرة على تتبّع الغايات، فلا يكفي تحقيق الأهداف فقط، بل لا بدّ من تحقيقها بشكلٍ يحقق أقصى إشباع للغايات، وتعتبر الفاعلية

الإدارية في التفكير الإداري المعاصر هي مدى قدرة الظاهرة الإدارية على القيام بالأعمال الصحيحة، والوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة ضمن حدود التكلفة الموضوعية.<sup>1</sup>

❖ **مفهوم التخطيط:** التخطيط يعتبر الخطوة الأولى والأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية والتي تسبق عملية التنظيم، حيث تحدد الإدارة المهام التي تريد القيام بها وكيف ومتى وأين، وما هي الموارد اللازمة لإنجاز العمل. فعملية التخطيط تقوم على وضع السياسات العامة وتضع الأهداف التي ترغب المنشأة بإنجازها خلال مدة محددة من الزمن، وذلك مع مراعاة العوامل المستقبلية المحتمل حدوثها. كما ان الإدارة العليا تظل العين الفاحصة على تطبيق هذه الخطة وذلك من خلال توجيه العاملين لتنفيذ الخطة الموضوعية. إن أي إدارة ناجحة تسعى للنمو وتجاهد للنجاح لا بد لها أن تولي جل اهتمامها لعملية التخطيط، وعلى النظر من ذلك إن الإدارة الفاشلة لا تستطيع تحديد أهدافها ولا حتى الوصول لها، فلذلك لا يمكن الاستغناء عن التخطيط سواء على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الأفراد.

التخطيط هو مرحلة التفكير الذهني المنظم في الأهداف المتوقع تنفيذها، وذلك بمراعاة الموارد المتاحة من أجل تحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة متوقعة، مع ربط كل هدف بمدة زمنية لتنفيذ. لقد ورد آراء كثيرة من العلماء حول تعريف التخطيط، وجميع هذه الآراء أجمعت على أنه هو الذي يحدد الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل.

عرف "داترستون" التخطيط: "أنه هو العملية الذهنية المنظمة التي تقوم على اختيار أنسب الوسائل المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة".

عرف "اليوت" التخطيط: "أنه محاولة لتطبيق العقل والمنطق من أجل تحقيق أهداف الإنسان ومصالح البشر".

❖ **مفهوم التسيير:** اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التسيير، مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عرف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية

<sup>1</sup> سمية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35ع، سبتمبر 2018، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، ص5

والمالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتمّ هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، و الرقابة للعمليات. أما الموسوعة الاجتماعية فكان تعريفها لعلم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يُعرّف بأنه عملية التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتحفيز، والقيادة، والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ثم مزجها و توحيدها، ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكّيف مع البيئة وعرّفه العالم تايلور بأنه العلم المبني على القواعد، والقوانين، والأصول العلميّة والتي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية<sup>1</sup>.

❖ **المؤسسة:** تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل مادية، بشرية ومالية تستخدم مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغرض (أو المهمة) التي أنشأت من أجلها. تمّ تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتعرف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً؛ حيث تم دراسة موضوعنا في مديرية الضرائب وهران -غرب الواقعة في وسط وهران التي تمثل الخلية الأساسية المغذية لخزينة الدولة وأنها ذات طابع مالي وخدماتي تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم وفق قواعد قانونية. وتقوم على وظائف أساسية كالتخطيط الذي يعتبر جوهر موضوع بحثنا ووظائف أخرى التي تناسق وتكامل الوظائف.

<sup>1</sup> جريبي عبد الحكيم، سير المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة سنة الثانية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021، ص4.



# الفصل الأول

## الفصل الأول: ماهية التخطيط

- ✓ تمهيد.
- ✓ مفهوم التخطيط.
- ✓ أهداف وأهمية التخطيط.
- ✓ مراحل وأنواع عمليات التخطيط.
- ✓ مبادئ ومميزات التخطيط.
- ✓ معوقات التخطيط.
- ✓ خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعد التطرق إلى تحديد إشكالية الدراسة واتضح المتغيرات و مؤشراتنا التي سوف ندرسها في موضوع بحثنا، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة والأسئلة الاستطلاعية التي من خلالها بنينا الإشكالية ...، نتطرق في هذا الفصل النظري إلى موضوع التخطيط، والذي يعتبر وظيفة من الوظائف الأساسية في تسيير المؤسسة، فهو عنصر فعال في عناصر الإدارة، فهو مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا للطريقة المثلى، لذلك سنخرج على مفهوم التخطيط لما في ذلك من أهميته الذي يعتبر على أن التخطيط من خلاله يمكن التنبؤ بالمشاكل والمعوقات التي قد تعترض سير العمل، وأنه يسهل من عملية التقويم ويحدد مراحل العمل والوقت اللازم، بما في ذلك سننتقل إلى أهداف التخطيط فهو عملية يتميز بعدة أهداف من أجل استمرار ونمو المؤسسة، مبرزين في هذا الفصل مراحل وأنواع عملية التخطيط فهو يتكون من 6 خطوات أساسية قد تم التطرق إليها في الفصل، أما أنواعه فهو حسب مجال النشاط والمدى الزمني ومدى التأثير، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مبادئه ومميزاته التي تتمثل في الشمولية والواقعية والمرونة والتناسق وفي آخر الفصل سننتقل إلى معوقات التخطيط الناتجة عن المسؤولين وعن الخطة.



## 1. ماهية التخطيط:

### 1.1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط أول وظيفة من الوظائف الإدارية وهو عنصر فعال من عناصر العملية الإدارية، وله أولوية على الوظائف الأخرى من تنظيم و توجيه ورقابة... الخ. و بدون التخطيط يصبح العمل ارتجاليا وتصيح القرارات دون جدوى، فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف ويساهم في وضع الأهداف للعاملين ويساعد على تحقيق التكاليف في أدنى حد، ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية. وتظهر الحاجة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل حيث يندر التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل احتمال التأكد بزيادة المدة و طولها. فهو يهتم بالنشاط في المستقبل، إلا أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يمكن للمسؤولين في الدولة أو المنظمة النظر إلى الأمام، وتوقع الأهداف و الإعداد للطوارئ ورسم الأنشطة ومتابعتها.<sup>1</sup>

إن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطة تزود المخططين بتحديد الهدف وترشدهم إلى بناء مستقبل أفضل، فالبحث عن الحقائق و تحديد طرق العمل التي ستنبع وتحديد الوقت والجهد والاحتياجات المادية تعتبر في حد ذاتها قوى ايجابية.<sup>2</sup>

قدم العديد من المختصين تعريفات لمفهوم التخطيط، حيث يشمل التخطيط في الواقع- من وجهة "فايول"- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

بينما "جورج تيري" يعتبره الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

ويعرفه "Bennet" بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع و الطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة و يسر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات ، دار الإسكندرية، مصر، ط1، 2015، ص111.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص247.

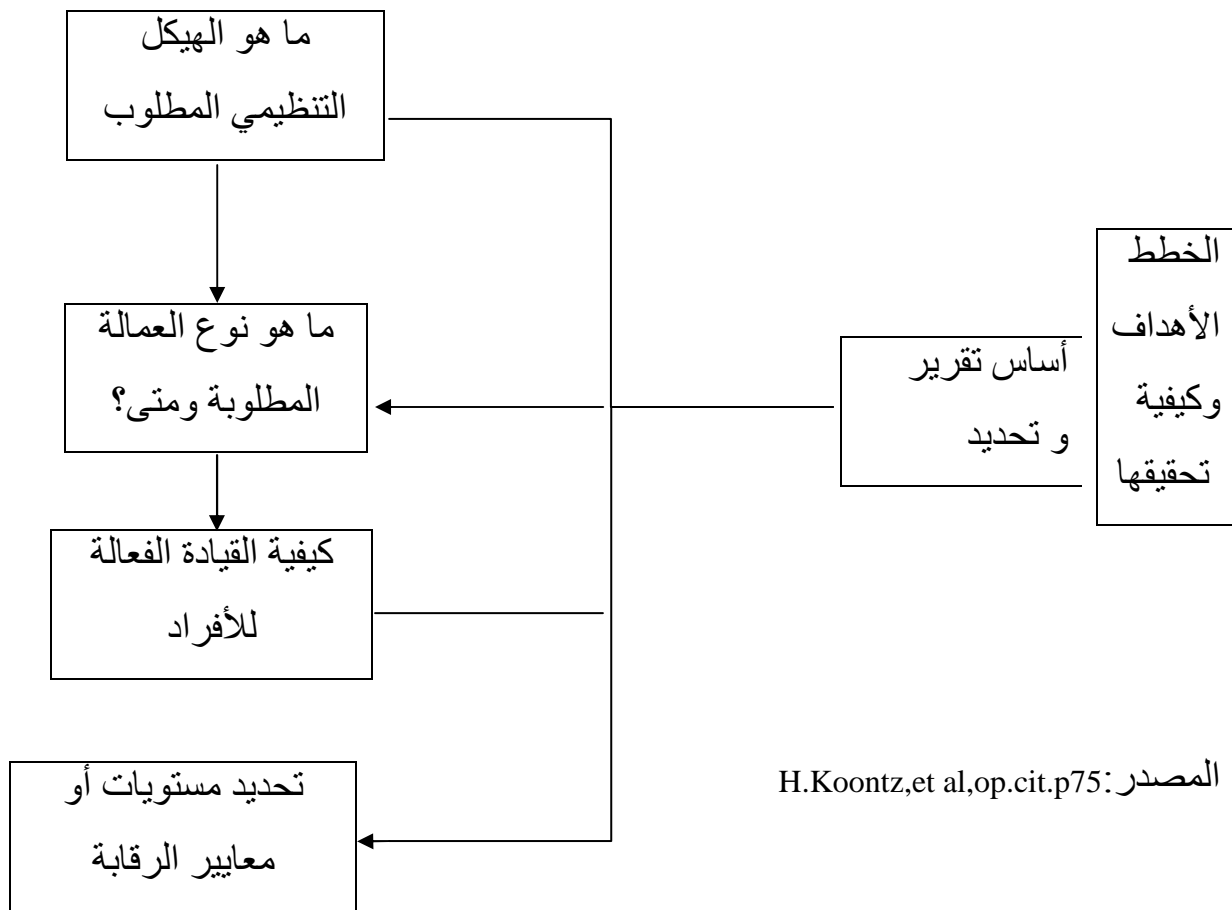
<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113.

أما "Brech" يرى أن التخطيط عبارة عن التنبؤ مقدما بالحاجة إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في ظل التسييرات المحتمل وقوعها في المؤسسة.<sup>1</sup>

ويرى البعض الآخر بأنه مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى.

ويعرف كذلك بأنه التقرير المقدم لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب في الوصول إليه.<sup>2</sup>

يمثل الشكل التالي التقرير المقدم للتخطيط:



المصدر: H.Koontz, et al, op.cit.p75

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص113.  
<sup>2</sup> جنوس زكي، الرقابة و التخطيط في المشروع، مديرية الكتب و المطبوعات، الجزائر، 1981، ص24.

التخطيط عند (R.L.Ackoff) يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه". وفي تعريف آخر نجد "M. Gervais" يربط التخطيط في المؤسسة بالمحيط وهو الأقرب إلى الحقيقة و أكثر استجابة إلى مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح فهو يرى التخطيط "عملية منهجية و مستمرة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على : تقييم لتطور محيطها، قياس صحيح لإمكاناتها، إرادة العمل، تطبيق للاختيارات المنجزة ومراقبة تنفيذها<sup>1</sup>.

إن التعريفات السابقة وغيرها تشير إلى بعض الجوانب الأساسية التي تقوم عليها وظيفة التخطيط ومنها:

- إن التخطيط يرتبط دائما بالمستقبل ومحاولة التطلع إليه و تشكيله بالكيفية التي ترغبها المنظمة وذلك في إطار القدرات و الإمكانيات المتاحة و الظروف البيئة المحيطة.
- إن التخطيط يقوم دائما على الاختيار، فهناك دائما أكثر من هدف، وأكثر من أسلوب أو طريقة لتحقيق الهدف: أن التخطيط الجيد هو الذي يقوم على الاختيار السليم للأهداف، والسياسات والإجراءات والقواعد وتحديد الوسائل المثلى لبلوغ تلك الأهداف .
- إن التخطيط يمثل الأداة التي تساعد المنظمة في تحديد من سيقوم بأدائه في المستقبل، وتوقيت الأداء وخطواته و مراحلها.
- إن التخطيط يمثل نشاط إداري هام لكل أنواع المنظمات بصرف النظر عن نوعها (هادفة للربح/ غير هادفة للربح)، أو حجمها (صغيرة/ متوسطة/ كبيرة).

من الواجب في هذا السياق أن نفرق بين "التخطيط" و "الخطة" فالتخطيط هو عبارة عن تلك العملية الذهنية التي تبدأ بالتفكير الهادئ المتزن، والخلاق، ثم التطلع إلى المستقبل مع

<sup>1</sup>دويدار محمد، اقتصاديات التخطيط الاشتراكي ، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، مصر، ط2، 1976، ص .115

الاستعانة بالماضي والحاضر لكي يصل إلى نهاية محددة، مع بيان كيفية الوصول لها، بما في ذلك الاستفادة بالإمكانات، وتجنب المشاكل أو مواجهتها.<sup>1</sup>

أما الخطة فهي عبارة عن وضع تفصيلات عملية التخطيط الذهنية، وتحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها، والتوقيت اللازم لكل مرحلة، و الموارد التي تتطلبها.

## 2.1- أهمية وأهداف التخطيط:

### 1.2.1- أهمية التخطيط:

كما أوضحنا سابقا فإن التخطيط يمثل الخطوة الأساسية الأولى لأي عمل ناجح، و أن غياب التخطيط عن أي عمل يعني أن مصيره ومآله للفشل لا محالة. إن غياب التخطيط يعني عدم وضوح الغايات التنظيمية، وكذا السبل الواضحة التي يجب على المنظمة السير فيها. فالتخطيط هو الذي يحدد إطار العمل المستقبلي الذي سيقوم به المدير، وجميع الأفراد في المنظمة، كما أنه يجيب على كثير من التساؤلات. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذا مراحل العمل الواجب إتباعها والمدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات. ويمكننا تحديد الفوائد التي تعود على المؤسسة من التخطيط فيما يلي<sup>2</sup>:

- من خلال التخطيط يمكن التنبؤ بالمشاكل و المعوقات التي قد تعترض سير العمل، مما يدعو للاستعداد، ومواجهة هذه المشاكل قبل حدوثها.
- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المؤسسة على تحقيقها بالصورة التي تمكن كل فرد من أفراد المجموعة العاملة بالمؤسسة من معرفة ما تسعى على تحقيقه، وبالتالي يؤدي عمله بالصورة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.
- يسهل من عملية التقويم، عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي، لأهداف العمل من المعيار المحدد في خطة العمل.
- يحدد مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة، مما يساعد في الوصول إلى الهدف.

<sup>1</sup> عبد الكريم يعقوب، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 28.  
<sup>2</sup> بدر حميد عساف، التخطيط السياحي، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2016، ص 19

- يساعد في التعرف على المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها و الناتجة عن التحضير للعمل في المستقبل، والذي يتصف بالتغير وعدم التأكد، وبالتالي العمل على الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية، وبالتالي يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها البعض.
- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة، وبالتالي يؤدي إلى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
- يقدم التخطيط الأساس الذي يمكن على أساسه تحقيق الرقابة حيث يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان. حيث أن التخطيط هو الذي يحدد مسار الأعمال ووظيفة الرقابة تعمل على التأكد من أن المراحل التنفيذية للأعمال متطابقة مع الخطط التي تم وضعها<sup>1</sup>.

في الأخير التخطيط الجيد هو القادر باستمرار على تطوير الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات التي هي جوهر التخطيط.

### 2.2.1- أهداف التخطيط:

تتميز عملية التخطيط من عدة أهداف:

- التخطيط من اجل الاستمرار، ولكي يتحقق هذا الهدف فغنا نتبع سياسة تطوير المنتجات.
- التخطيط من أجل النمو، وذلك بإتباع سياسة زيادة نصيبها في السوق.
- تحديد معايير الأداء، يتم بموجبه الرقابة على أعمال الآخرين.
- استغلال الطاقات و الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير علاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص97.  
<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص21.

- يهدف التخطيط إلى توضيح ومعرفة ما عليك فعله سواء على فترات زمنية قصيرة الأجل أم طويلة الأجل.
- معرفة مدى قدرتك على الالتزام بالخطة التي أعدتها، ويفيد بمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه أثناء العمل.

### 1.3 مراحل وأنواع عملية التخطيط:

#### 1.3.1 مراحل عملية التخطيط:

يمكن القول بأن التخطيط كعملية ينطوي على سلسلة متصلة و متكاملة من الخطوات التي ترتبط ببعضها البعض، حيث تتكون عملية التخطيط من ست خطوات أساسية هي:

أ. تحديد أهداف المؤسسة: لأن التخطيط يركز على كيفية بلوغ الإدارة لأهداف المؤسسة، فإنه ينبغي من البداية صياغة هذه الأهداف في عبارات واضحة قبل البدء في عملية التخطيط. ومن الضروري وضع أهداف لكافة المجالات التي يغطيها التخطيط. ومن ثم فإن هذه الخطوة تختص بتحديد ما نريد الوصول إليه، وينبغي مراعاة أن تأتي صياغة هذه الأهداف متفقة مع الشروط التي ينبغي توافرها في الهدف الجيد مثل الوضوح، التحديد، المرونة، الواقعية، الشرعية، والقابلية للقياس<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم الأهداف من حيث المستوى الإداري، حيث تدرج الأهداف من الأعلى إلى الأسفل، كذلك من حيث المدى الزمني، تقسم إلى أهداف طويلة الأجل وأهداف متوسطة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، من حيث أطراف التعامل مع المنظمة، وكذلك أهداف المؤسسة.

ب. تحديد الطرق البديلة للوصول إلى الأهداف: بمجرد أن يتم تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، فإنه ينبغي على المدير تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة الممكنة لبلوغ هذه الأهداف. وكما سبق القول فإن هناك دائما أكثر من أسلوب لبلوغ ذات الهدف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص35.

<sup>2</sup> محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ط1،

القاهرة، مصر، 2013، ص46.

حيث يرى "كونتز" و زملاؤه أن من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها إلا من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل لذلك. وكثير ما يكون البديل غير الظاهر هو عادة أفضل البدائل.

ت. تقييم البدائل: تلي هذه الخطوة خطوة تحديد الطرق البديلة، وهي تقييم كل بديل في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، وهذا يعني أن بدائل التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف يجب أن يتم تقييمها بصفة عامة في ضوء عدد من المعايير و القيود بعضها كمي مثل: التكلفة، العائد، الزمن، الموارد البشرية اللازمة، حصة المنظمة من السوق...الخ، ومعايير غير كمية مثل رضا الأفراد، القوانين السائدة في مجال التجارة، و الصناعة، والخدمات، والمعتقدات الدينية و الثقافية الداخلية و الخارجية المرتبطة بكل بديل... و هكذا.

ث. اختيار البديل المناسب: و هذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة، فبعد الانتهاء من عملية تقييم البدائل في ضوء المعايير و القيود المختلفة سواء كانت كمية أو غير ذلك تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة و أعلى عائد ممكن، بالإضافة إلى ضرورة حيازته على رضا أو قبول الأفراد القائمين على التنفيذ يعني أن قرار اختيار أو تبني الخطة المناسبة قد تم اتخاذه حيث تبدأ هذه العملية بقيام المدير بتقييم الافتراضات التي سبق في ضوءها تحديد البدائل، والوقوف على مدى دقتها وواقعيتها فإذا ينبغي استبعاد البديل الذي سبق تحديده بناء عليه. كما تتضمن هذه الخطوة تقييم البدائل المحددة من حيث المزايا و العيوب، التكلفة والعائد، بفرض الوقوف على أفضل هذه البدائل. وأفضل البدائل هو الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

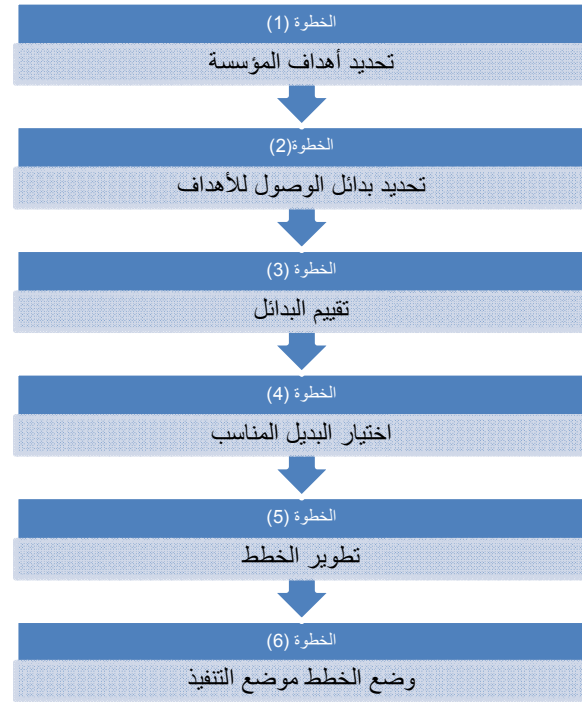
ج. وضع الخطط لتنفيذ البديل المختار: بعد قيام المدير بتقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها، فإنه ينبغي أن يشرع في تطوير الخطط الإستراتيجية (طويلة الأجل)، والخطط التكتيكية (قصيرة الأجل).

ح. وضع الخطط موضع التنفيذ: بمجرد تحديد الخطط، سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فإنه ينبغي نقل هذه الخطط إلى الواقع العملي. أي تحويلها من مجرد كونها حبر على

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص47

ورق إلى واقع فعلي ملموس. لا شك أن هذه الخطوة تنطوي على أهمية كبيرة، حيث تؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الأهداف. فمن الضروري الحرص على التنفيذ الجيد للخطة الموضوعية حتى يتسنى بلوغ الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

ويمثل الشكل رقم (2) الخطوات الستة لعملية التخطيط.



شكل رقم (2) مراحل عملية التخطيط.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص48.

<sup>1</sup>نوري قرماط، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير، معهد علوم الطبيعية والحياة، قسم التربية البدنية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2010-2011، ص51.



### 2.3.1 أنواع التخطيط:

#### 1.2.3.1 التخطيط حسب مجال النشاط:

أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له فعندما نخطط في مجال الأموال نسميه التخطيط المالي، فإذا كان التخطيط يتعلق بإنتاج نسميه تخطيطاً إنتاجياً، وهناك تخطيط الموارد البشرية وتخطيط التخزين، تخطيط نشاط الشراء، والترويج والبيع... الخ.

#### 2.2.3.1 التخطيط حسب المدى الزمني:

- **التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يوضع ليغطي فترة زمنية طويلة، ويدخل ضمن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومن الصعب تحديد فترة زمنية محددة له، وهذا النوع من التخطيط حسب المدى الزمني يتم وضع أهداف عامة له دون الدخول في التفاصيل.
- **التخطيط متوسط المدى:** وهو الذي يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات، ويطلق عليها في المؤسسات الكبيرة بتخطيط المرحلي، ويوضع على أساس اشتقاق المدة من الخطوة طويلة الأجل، بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلاً من الأهداف العامة في التخطيط.
- **التخطيط قصير المدى:** وهو الذي يوضع لفترة قصيرة تقل عن السنة ويتم اشتقاق أهدافه من التخطيط المتوسط أو طويل الأجل، وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ويهتم بمعالجة أمور يجب إنجازها في المستقبل الذي يزيد عن سنة.<sup>1</sup>

#### 3.2.3.1 التخطيط حسب مدى التأثير:

- **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، ويحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل البعيد.
- **التخطيط التكتيكي:** ويسميه البعض بالفني أو التخصصي، ويوضع في مساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2008، ص88-92.

■ **التخطيط التشغيلي:** يقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال لذلك، فهو يهتم بالجزئيات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية<sup>1</sup>.

#### 4.1 مبادئ ومميزات التخطيط:

##### 1.4.1 مبادئ التخطيط:

توجد مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المخطط مراعاتها عند ممارسة وظيفة التخطيط حتى تتحقق فعالية التخطيط. ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

❖ **تحقيق الأهداف:** ينبغي على الخطط الرئيسية والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمي بحيث تسهم إسهاما ايجابيا في تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ المشروع، فالمشروع أنشئ ليبقى ويستمر. وهذا يتطلب التعاون المثمر والبناء بين المجموع الذي يرتبط صالحهم بصالح المشروع.

❖ **أولوية التخطيط:** أوضحنا أن العملية الإدارية تركز على التخطيط التنظيمي و التنظيم و ملائمة القوى العاملة، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق. كما أوضحنا أن العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة بحيث يمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض. غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسي فيما يتعلق بأفضل الأساليب التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف و ذلك حتى يكون الجهد الجماعي المنظم في المشروع منتجا و مثمرا وفعالاً<sup>2</sup>.

❖ **شمول التخطيط:** لماذا نعتبر "شمول التخطيط" مبدأ من المبادئ الأساسية لإعداد الخطة؟ الحقيقة أننا نعمل ذلك تأكيدا لأهمية التخطيط. فالتخطيط وظيفة كل مدير غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذي يشغله المدير في سلم

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

<sup>2</sup> محمد بكر القباني، نظرية المؤسسات العامة المهنية في القانون الإداري، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1962، ص 223.

الهيكل الإداري في المشروع أي بما لديه من سلطات وفقا لطبيعة الخطط والسياسات التي وضعت من الإدارة العليا، ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه إداري حق إلا إذا مارس فعلا مهمة التخطيط حتى ولو كانت هذه الممارسة في نطاق ضيق.

❖ **كفاءة الخطط:** توصف الخطة بالكفاءة إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن و بتحقيقها نتائج ايجابية تفوق في قدرها التكاليف التي تحملتها المؤسسة، ويمكن للخطة في مؤسسة ما مثلا أن تحقق أهدافها غير أنها إذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جدا أو بتكاليف غير ضرورية فإنها حتى هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة. إن مبدأ كفاءة الخطط يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقا للنسب الإدارية المتعارف عليها في هذا الشأن.<sup>1</sup>

#### 2.4.1 مميزات التخطيط:

تميز التخطيط بعدة مميزات نذكر أهمها:

- ✓ أنه عملية إستراتيجية منظمة تتضمن معلومات وخطوط عريضة.
  - ✓ أنه يجعل المشروع إيجابيا، يتوخى له النجاح بتضافر جميع الجهود من مخططين و منفذين.
  - ✓ أنه عملية لها أهداف وافتراضات، يتحقق من خلالها رسم إطار منظم لمشروع أو نشاط معين، لتحقيق المأمول.
  - ✓ عند القيام بالتخطيط يتم ضمنا تحديد المخاطر الممكن مواجهتها لإنجاز الأهداف<sup>2</sup>.
- من جهة أخرى يتميز التخطيط الفعال :

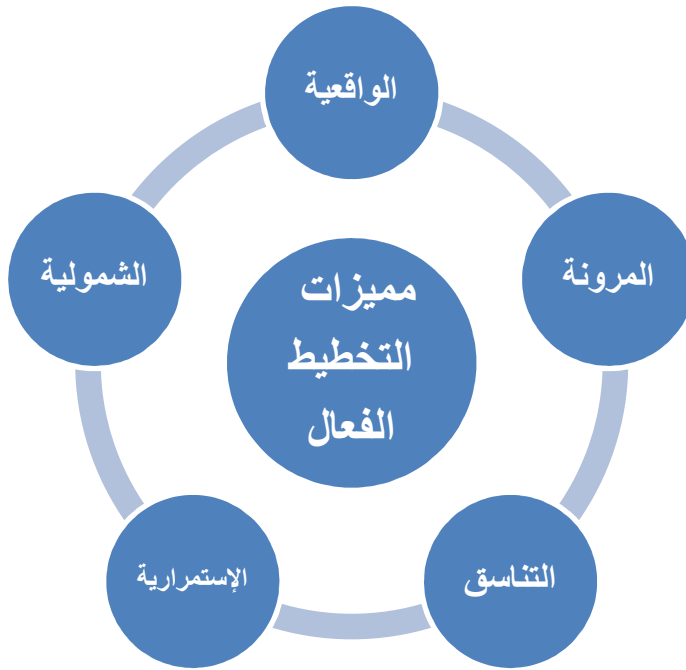
- ✓ الشمولية بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات و النشاطات ذات العلاقة .
- ✓ الواقعية بمعنى أن تكون ضمن الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة.

<sup>1</sup> محمد بكر القباني، مرجع سبق ذكره، ص224.

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص253.

- ✓ المرونة بمعنى استجابتها للظروف المتغيرة وقابليتها للتغيير و التعديل في ظل الطارئة التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- ✓ التناسق بين الأهداف ببعضها البعض والوسائل و الموارد المتاحة .
- ✓ الاستمرارية في المتابعة، التنفيذ و التقويم.<sup>1</sup>

يلخص الشكل رقم(3) مميزات التخطيط الفعال:



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على: مصطفى ربحي عليان، مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 301، 303.

<sup>1</sup>مصطفى ربحي عليان، مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص301، 303.

## 5.1 معوقات التخطيط:

### أ. معوقات ناتجة عن المسؤولين:<sup>1</sup>

- عدم الالتزام بالتخطيط: حيث يوجد هناك اهتمام بالتخطيط، ولكن أغلب المسؤولين عن تطبيقه مشغولون بحل المشكلات اليوم، دون الالتفاف إلى المستقبل و استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف البعيدة.
- بالرغم من وضع التخطيط آلية للعمل عليها داخل العمل، إلا أنه لم يصل إلى درجة إلزامية كبيرة للأفراد داخل المشروع.
- الاعتماد على الخبرة: حيث يتم الاعتماد على الخبرة فقط في وضع التخطيط والتركيز عليها، مع إهمال باقي العناصر المهمة التي تساعد في تخطيط ناجح.
- مقاومة التغيير: لأن التخطيط يعتمد على التغيير داخل بيئة العمل، فلا بد من إحداث تغيير ما يؤدي إلى تغيير نمط العمل، أو سلوك روتيني متبع، ولكن هناك أشخاص يقاومون التغيير ولا يفضلونه.

### ب. معوقات ناتجة عن الخطة:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وذلك لأن عملية التنبؤ بالمستقبل و التغييرات التي قد تحدث فيه عملية ليست سهلة، فلا يمكن التنبؤ بجميع التغييرات هذه إلا عند إتباع وسائل تنبؤ دقيقة، تساهم في توقع التغييرات التي ستحدث بشكل أكثر دقة.
- سرعة التغيير: حيث إن التطور و التغيير الذي يحدث في السوق وفي مجالات الصناعة، قد يربك العديد من المسؤولين ولا يمكنهم من اللحاق به، لأنه يتغير بصورة سريعة و مستمرة.
- عدم المرونة: فقد يكون من الصعب على الخطة مواكبة التعديلات التي ستحدث داخل بيئة العمل أو خارجها.

<sup>1</sup>محمد محمود يومن، اقتصاديات التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985، ص 165.

## خلاصة الفصل:

مما تقدم ذكره، نرى أن عملية التخطيط تؤدي إلى تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليه المؤسسة، حيث تعددت أهمية التخطيط بأنه يوضح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك يساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية و الفرعية، ويساعد في التعرف على المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها ...، تطرقت كذلك إلى الخطوات الستة لعملية التخطيط، التي تمثلت في تحديد الأهداف، وتحديد بدائل الوصول للأهداف، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تطوير الخطط، أما الخطوة الأخيرة تمثلت في وضع الخطط موضع التنفيذ. أما مبادئه تمثلت في تحقيق الأهداف، و أولوية التخطيط، وشموله، وكفاءة الخطط. أما مميزاته فتعددت، حيث شملت مميزات التخطيط الفعال كل من الشمولية، الواقعية، المرونة، التناسق والاستمرارية.

في آخر الفصل تطرقت إلى معوقات التخطيط التي انقسمت إلى معوقات تخص المسؤولين، ومعوقات تخص بالخطوة.

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني: تسيير المؤسسة.

✓ تمهيد

✓ مفهوم و تطور التسيير.

✓ أهمية وأهداف التسيير.

✓ مستويات التسيير وخصائصه .

✓ مميزات التسيير.

✓ خلاصة الفصل.



### تمهيد:

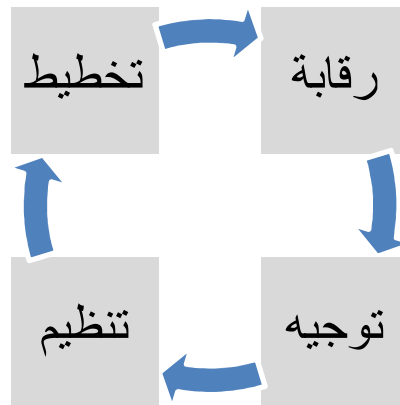
يعتبر التسيير عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها، ويعتبر علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل. حيث يتم تحديد الأهداف وتنسيق الجهود لبلوغها أي أنه يشكل من منظور حركي، وعملية دائرية مستمرة التي تتضمن وظائف التسيير، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى تسيير المؤسسة بما فيها مفهوم التسيير الذي قدمنا عدة تعاريف الذي يتميز به وتطوره الذي كان بتطور المؤسسات بحد ذاتها فهو مر على مراحل تميزت بالمدارس كالمدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية مما أبرزنا في ذكر أهميته على غرار أنه الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات، ويعتبر المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة، حيث تهدف عملية التسيير في خلق المنافع والفوائض، وتعمل على تحقيق النتائج بكفاءة عالية هذا ما سنتحدث فيه بالتفصيل، أما من ناحية أخرى تطرقنا إلى مستويات التسيير وخصائصه، أما في الأخير أبرزنا في ذكر مميزات التسيير.

## 1. مفهوم و تطور التسيير:

### 1.1 مفهوم التسيير:

مهما كانت طبيعة المؤسسة وحجمها وأهدافها فإنها تشترك في ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود العنصر البشري، ووجود الموارد(عناصر الإنتاج) وأن يكون لها هدف معين. ومما لا شك فيه أن تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج إلى مجموعة من الموارد المادية و البشرية و المالية والتي ينبغي استغلالها أفضل استغلال وذلك لا يكون إلا عن طريق التسيير العقلاني لهذه الموارد المتاحة في المؤسسة.<sup>1</sup>

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المتناسقة و المتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة. أنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. حيث يشكل التسيير، من منظور حركي، عملية دائرية مستمرة<sup>2</sup> كما هو موضح في الشكل (3).



شكل رقم (3): التسيير عملية دائرية مستمرة

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 21.

<sup>1</sup> عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 45

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006، ص 21.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لتسيير:

عرف تايلور "Taylor" التسيير هو عبارة عن علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في تنظيم المهام و الأعمال داخل المؤسسة وفقا للمبادئ التالية:<sup>1</sup>

- إيجاد أحسن طريقة للأداء أي عمل
- اختيار و تدريب القوى العاملة على أسس علمية
- التقريب و التوحيد بين الطرق المثلى للأداء لدى العمال المدربين.
- خلق روح التعاون بين العمال و المسيرين و التقسيم العادل للمسؤولية بينهم.

أما فايول "Fayol" يعرف التسيير على أنه وظيفة إدارية، تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة.

عرف سيمون "H.Simon" أن التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن ن فكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

يمكن أن نلخص تعريف التسيير كما يلي:<sup>2</sup>

✓ التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف و تحديدها و الشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.

✓ التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الوظائف الأخرى.

✓ التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.

✓ التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص108  
<sup>2</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص122.

## 2.1 تطور مفهوم التسيير:

إن عملية التسيير قد تطورت بتطور المؤسسات ذاتها، وأن جل قواعده ونظرياته كحلول لما تعرضت له المؤسسة في نشاطها؛ وبهذا فالتسيير كان مجرد ممارسة من طرف المسيرين الذين هم كذلك أرباب المؤسسة ليتطور بعدها إلى فن معترف به نتيجة لقدرة بعض الأشخاص على تسيير شؤون المؤسسة على الوجه الذي يحقق لها نجاحا ملحوظا، ثم تطورت فيما بعد نتيجة للرغبة في زيادة الإنتاج من عملية معتمدة على القدرات و المواهب الشخصية لشخص المسير، وكذا على تكرار الممارسات الناجحة إلى ميدان للدراسة الإمبريقية خاضع للصرامة العلمية ومحدثا لثورة في الممارسات التي كانت تعتمد كثوابت و مسلمات غير قابلة للتعديل أو التغيير<sup>1</sup>.

مر الفكر التسييري بمرحلتين، مرحلة الأولى امتدت إلى ما قبل ظهور مدرسة النظم تميز فيها بالتعارض، حيث أنه كلما ظهرت مدرسة إلا و جاءت بتصورات جديدة لمفهوم التسيير معارضة لأفكار القائمة و مركزة على محاور لما يقتضيه المنهج التحليلي السائد آنذاك ثم المرحلة الثانية بدأت مع ظهور مدرسة النظم وتميز فيها المدارس والمعالجات بالتكامل فيما بينها إذ كلما جاءت مدرسة إلا وحاولت احتواء الفكر القائم وتطويره للوصول إلى مفهوم يعكس حقيقة مصطلح التسيير.

❖ **المدرسة التقليدية:** تعتبر هذه المدرسة هي الإطار الفكري الأول الجامع لمساهمات مفكري التسيير، ولقد عرفت لدى الكثير من الكتاب "اسم المدرسة العلمية" باعتبارها أول المدارس التي أضفت الطابع العلمي عل التسيير، ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لدفع مستوى الأداء عوض ما كان سائدا من قبل. ومن مفكرين هذه المدرسة : **H. FAYOL – F.W.TAYLOR**<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 115

<sup>2</sup> Pascal LAURENT & François BOUARD, "Economie d'entreprise",tom 1&2, les éditions d'organisation, 1997 p 121.

❖ **TAYLOR (1856-1915)** حيث صدر له عام 1911 كتاب بعنوان "مبادئ أو مناهج الإدارة العلمية" وقد احتوى خلاصة تجارية التي انصبت على حل مشكلة تباطؤ العمال المتعمد، أي جعل وقتا إنتاجيا وحاول وضع معايير للأداء على دراسة الزمن والحركة، كما استحدث نظام الأجر بالقطعة يهدف من خلاله إلى كيفية تحفيز العمال، من حيث الحد أنهم" إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى لأنهم يساهمون في زيادة إنتاجية المؤسسة".

❖ **H.FAYOL (1841-1925)** في فرنسا وتمحور حول تطوير نظرية التنظيم الصناعيأخذ بعين الاعتبار تعقيدات الوظيفة الإدارية " بأنها عملية مكونة من وظائف، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة" ويميزها عن وظائف التدبير التي تشمل وظائف المؤسسة باقتصارها على الجانب البشري فقط، و لقد توصل إلى اكتشاف العلاقة العكسية بين الكفاءة البشرية و التقنية، حيث يرى أنه كلما ارتقينا في الهيكل التنظيمي ازدادت الحاجة إلى الكفاءة البشرية، وتضاءلت الحاجة على الكفاءة التقنية أو المهنية،فضلا عن مبادئه(14) الذي يرى أن التقيد بها في كل الأحوال يؤدي إلى إدارة فعالة .

#### ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية:1

❖ إن إغفال المدرسة التقليدية للجوانب الإنسانية للبشر وتجاهلها لتعقد العلاقات و الصراعات بين الأفراد وما لذلك من أثر على مردودهم، كان رد بعض الباحثين إلى اعتماد هذا الجانب من التسيير كأساس لإنشاء مدرسة عرفت فيما بعد باسم العلاقات الإنسانية.

❖ المدرسة ترجع أصولها إلى تجارب الأسترالي "ELTON.MAYO" وزملائه على مصانع الهاوثورن الأمريكية والتي انطلقت من فرضية وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، لكن بعد سلسلة من التجارب التي أجراها في مجموعة من المراحل. عوض أن يتواصل الباحثين إلى تأكيد هذه الفرضية، توصلوا إلى أن

<sup>1</sup> Jean LONGATTE, "Economie d'entreprise ", 2 édition , DUNOD,2002,p 136

إنتاجية العمال ومردودهم يرتبطان أكثر بالجو السائد بينهم من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى .

❖ **مدرسة النظام الاجتماعي:** في الوقت الذي بلغت فيه مدرسة العلاقات الإنسانية أوجها، بدأ تيار آخر قريب لهذه المدرسة في التكوين و الظهور مركزا على العلاقات بين المجموعات المكونة للمؤسسة "الأنظمة الاجتماعية" من جهة، والعلاقة بين الفرد و المجموعة الذي ينتمي إليها من جهة أخرى، أخذ بعين الاعتبار تأثير عوامل البيئة الخارجية على الأفراد خاصة المحيط الأخلاقي . لقد أسس هذه المدرسة كل من "C.BERNARD" و "H.SIMON".

كان اتجاه "C.Bernard" يركز على ما أسماه بالنظام التعاوني الذي يقوم على وجود هدف مشترك سعى أعضاء التنظيم إلى تحقيقه، ووجود نظام اتصالات كفاً بين أعضاء التنظيم، و الرغبة الصادقة للأعضاء التنظيم في العمل و المساهمة في انجازه.

ركز "H.Simon" على عملية اتخاذ القرار التي شكلت فيما بعد محور مدرسة قائمة بذاتها، ولقد ساهم في تطوير وبلورة أفكار هذه المدرسة الذي يعتقد أنه هناك تفاعل بين الفرد من جهة والتنظيم من جهة أخرى. قد ينجر عنه تعارض نسبيا لذلك يجب على المسيرين بذل جهودكم من أجل أن يتكيف الأفراد فيما بينهم حتى يتمكنوا من خلق مجموعات متجانسة تتميز بدرجة عالية من التفاعل.<sup>1</sup>

## 2. أهمية و أهداف التسيير:

**1.2 أهمية التسيير:** يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة، فهو المسؤول عن متابعة و إنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و للمؤسسة و المجتمع ككل و تتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

<sup>1</sup> رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص48.

✓ التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقه.

✓ التسيير مسؤول على بقاء المؤسسة و استثمارها و هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات .

✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط و المؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد وتحويل و مزج هذه الموارد لتلبية حاجات المحيط من خدمات و سلع.

✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

✓ كما تتجلى أهمية التسيير في مسؤولية مواجهة التحديات، والاضطرابات الاجتماعية، وعدم الاستقرار السياسي، كذلك مواجهة انخفاض معدل النمو الاقتصادي وارتفاع تكلفة الأموال و مواجهة الندرة في مقومات و موارد الإنتاج.

✓ هناك العديد من البلدان النامية التي تمتلك كمًا هائلًا من الموارد الاقتصادية والبشرية، ولكن لانخفاض مستوى التسيير بقيت تصنف ضمن دول العالم الثالث عكس الدول المتقدمة التي تتميز بمستوى الخبرة العالية في التسيير وهذا بالاستغلال الأفضل للموارد.<sup>1</sup>

**2.2 أهداف التسيير:** تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتتمثل أهداف التسيير في مايلي:

<sup>1</sup> هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 18

✓ يمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع و الفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع والموارد المتاحة للمؤسسة<sup>1</sup>.

✓ يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية باستغلال الموارد بطريقة معينة دون ضياع.

✓ يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

✓ تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير<sup>2</sup>.

### 3. مستويات التسيير وخصائصه:

**1.3 مستويات التسيير:** تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

● مستوى التسيير الاستراتيجي: يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو اهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة، ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل، وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فإن البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى. فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها و مدى توفر وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي :

- وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة.
- صياغة الإستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.
- تحقق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

<sup>1</sup> رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 52

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 1999، ص40



وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فإن التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور و اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

● المستوى التكتيكي: يتمثل في الإشراف و تنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الميزانيات.
- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
- قياس الأداء للمستوى العملي، والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الإستراتيجية لهذه المعلومات.
- تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.

○ توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.<sup>2</sup>

● مستوى التسيير العملي: يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية. كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي، بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، والاهتمام الأساسي لمسير في هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الأجل المحددة، و في هذه الحالة فإن مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات، وتتميز بأنها مخططة

<sup>1</sup> محمد بلال إسماعيل، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999، ص78

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2000، ص27

ومحددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى.<sup>1</sup>

### 2.3 خصائص التسيير:

تعدد خصائص التسيير بتعدد تعاريفه والتي يمكن ذكرها كالآتي :

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق الفعال للمؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة، والتنسيق فيما بينهم و بين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية.
- التسيير عمل هادف فهو وسيلة وليس غاية، كما أنه يعمل في ظل المتغيرات وعوامل محيطة به، فهو يؤثر ويتأثر فيها وينبغي أن يأخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
- التسيير له الصفة التنظيمية فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق و الابتعاد عن سياسة التجربة و الخطأ أو الركون إلى الصدفة.
- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار و بقاء المؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى إشباع المجتمع من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة، وهي أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها واطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام، الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.
- يتصف التسيير بالتغيير نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري، وتعبير حاجاته وطموحاته و التغييرات التكنولوجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة نظريات وعمليات، دار وائل، ط2، عمان، 2001، ص 30

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص63

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2002، ص 25

#### 4. مميزات التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. من أبرز مميزات الأساسية:

- **التسيير: علم وفن :** يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة: (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير الخ...). إن التفكير التسييري عرف تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين ك: الاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال، الإعلام الآلي، الأنثروبولوجيا.
- **التسيير مبني على وظائف:** التي تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة. لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى.<sup>1</sup>
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة
- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.<sup>2</sup>
- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة.
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 108

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 28

### خلاصة الفصل:

من خلال ما ذكرناه نخلص أن التسيير هو تلك العمليات المتناسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بصورة متتابعة، وكذلك تنسيق الجهود لبلوغ الأهداف، كما أن التسيير مبني على عدة وظائف، حيث تتأثر فيما بينها للقيام بعملية التسيير، كما تعددت خصائص التسيير، أهمها هو عمل هادف، ويحقق التنسيق الفعال للموارد، وتطرقت في هذا الفصل إلى الذكر بأهمية التسيير وأهدافه، حيث تكمن أهميته في تحقيق الأهداف المراد الحصول عليها، وتحقيق التكامل سواء الداخلي أو الخارجي من خلال التناسق بين الوظائف، كما يعرف التسيير بثلاث مستويات: المستوى الاستراتيجي، المستوى التكتيكي، المستوى العملي. أما في الأخير تطرقت إلى مميزات التسيير التي تبرز في التسيير علم وفن، و مبني على الوظائف التي ذكرناها.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : ماهية المؤسسة

- ✓ تمهيد.
- ✓ مفهوم و تطور المؤسسة.
- ✓ وظائف المؤسسة.
- ✓ أهداف المؤسسة.
- ✓ خصائص المؤسسة.
- ✓ خلاصة الفصل.

### تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة و العناصر أخرى معنوية كما يشمل تعاملها مع البيئة. حيث تم دراسة موضوعنا في مديرية الضرائب وهران غرب الواقعة وسط وهران، ذات طابع مالي خدماتي، تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم وفق قواعد قانونية، وتدفع إلى ذوي الحقوق في حدود اختصاصها القانوني، حيث تطرقت في هذا الفصل بذكر مفهوم المؤسسة وتطورها أي لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه سنذكر مختلف تعاريفها بغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة، حيث عرف تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون، بما في ذلك وظائفها المتعددة، كوظيفة التخطيط، ووظيفة الأفراد، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، وأخيرا وظيفة التطوير، من ناحية أخرى أبرزت أهدافها الرئيسية، مثل تحقيق الأرباح، وعقلنة الإنتاج، ومساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين، وكذلك تمثلت في أهداف تكنولوجية، أما في الأخير سأتطرق إلى أنواع المؤسسة التي تصنف وفقا للقطاع، ووفقا للشكل القانوني، ووفقا لطبيعة ملكيتها، و خصائصها التي تتميز في الشكل الاقتصادي و التقني و القانوني وكذا الشكل الاجتماعي.

## 1. مفهوم و تطور المؤسسة:

### 1.1 مفهوم المؤسسة:

يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة هي مجموعة أشخاص مهيكليين على شكل هرمي، بهدف إنتاج السلع و الخدمات القابلة للتجارة، بهدف تحقيق أقصى ربح.
- يعرف "M.Truchy" المؤسسة على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي."
- تعرف كذلك على أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن إتباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها.
- يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني" كما يعرف "Shumpter" المؤسسة بأنها: مركز للإبداع و مركز للإنتاج.<sup>1</sup>

نستنتج في نهاية تعاريفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، و هي: المؤسسة بصفتها عون اقتصادي، المؤسسة منظمة اجتماعية، المؤسسة كنظام.

- المؤسسة بصفتها عون اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الحاجيات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد السياسي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998، ص12

<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص9



المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلاً في سلطة الإدارة و قدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

- المؤسسة منظمة اجتماعية: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكلة ( داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات ". محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار،... الخ.<sup>1</sup>

- المؤسسة كنظام: حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية، فضلاً عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة و هو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصراً مهماً من عناصر النظام.

## 2.1 تطور مفهوم المؤسسة:

يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطور منذ ما يقارب ثلاثة قرون، بعدما كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع و الخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية بسيطة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة و العمال. وتطور هذا الوضع حسب "كوتا" إلى ثلاثة اتجاهات وهي<sup>2</sup>:

### • اتساع الحجم

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص76  
<sup>2</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، القبة، الجزائر، 2008، ص7

- كثرة المنازعات الاجتماعية
- تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية، تحليل الأسواق...)

بالإضافة إلى العوامل التالية:

- التطور المستمر الذي تشهد المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و في أشكالها القانونية منذ ظهورها و خاصة في القرن 20.
- تشعب و اتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الإيديولوجيات (اشتراكية، ليبرالية).

بصفة عامة يمكن اعتبار كل الأعوان الاقتصاديين المساهمين في النشاط الاقتصادي، ما عدا المستهلكين، مؤسسات (البنوك، شركات التأمين، صناع السيارات، الموزعين،...)، كما أنها عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين ومنظمين ولديهم غايات اقتصادية ويسعون إلى تحقيق أهداف معينة (الربح، النمو، تنمية سمعة المؤسسة...)<sup>1</sup>.

## 2. وظائف المؤسسة:

وهي عبارة عن تحقيق الهدف الأساس من المؤسسة الذي هو إشباع حاجات الإنسان و رغباته عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات، ومن ثم فهناك نشاط آخر غير طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات و غير النشاط الإداري ينبغي على كل منشئ أعمال أن يقوم بها أيضا حتى يتمكن من تحقيق هدفها تحقيقا كاملا.<sup>2</sup>

### • وظيفة التخطيط

تضع المؤسسة الخطط الإستراتيجية المنظمة لأعمالها المؤسسة، والدارسة بشكل شامل للعوامل الداخليّة والخارجيّة المحيطة بها، والتي توضح للقائمين على العمل

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص8

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص25

كيفية السير نحو تحقيق الأهداف المختلفة، سواء أكانت طويلة، أم متوسطة، أم قصيرة الأجل، وذلك بوضع جداول الأعمال، والخطط، وتوزيع المهام لتحقيق هذه الأهداف، بما يتناسب مع رسالة المنظمة، والتي تتمثل بسبب وجودها، ورؤيتها أي الطموحات المستقبلية لها.

● **وظيفة الأفراد:** تعيين الموظفين القادرين على القيام بالأعمال المطلوبة منهم، وذلك عن طريق اختيار الجيد لهم حسب المؤهلات العلمية، والمهنية، والخبرات السابقة، والمهارات الشخصية، وتجنب المحسوبة بشكل تام.

● **وظيفة الإنتاج:**

تتمثل وظيفة الإنتاج في تقديم مخرجات عمل هذه المؤسسات، وتنقسم إلى المنتجات الخدمائية التي تقدم خدمات مختلفة للجمهور سواء خدمات طبية، أم أسرية، أم اجتماعية وغيرها، ومنتجات سلعية تتمثل في طرح منتجات عديدة في السوق تلبي احتياجات كافة المستهلكين على اختلاف قدراتهم الشرائية، وتقوم عملية الإنتاج على ثلاثة من العناصر، وهي الوقت، والتكلفة، والجودة، بتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد لمراكز البيع، والزيائن أو العملاء، ضمن التكلفة المحددة من حيث رأس المال الذي تمّ رسده لعملية الإنتاج، وبجودة عالية أي ضمن المواصفات المطلوبة والتي تضمن إقبال المشتريين على هذه السلع، ومن الجدير بالذكر أنه يقع على عاتق المؤسسات مسؤولية الصمود في وجه التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على المؤسسات الأخرى التي تعمل في القطاع نفسه وضمن حدود السوق نفسها، من خلال توظيف عناصر الإنتاج بكفاءة.<sup>1</sup>

● **وظيفة التسويق:**

وظيفة التسويق عبارة عن آلية ترويج، وعرض، ونشر للمنتجات، واستقطاب الزبائن الجدد لها، بهدف توسيع خانة العملاء، وزيادة حجم المبيعات، وبالتالي تعظيم الأرباح.

<sup>1</sup> شانلا فرانسوا جون، العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال، ت. محمد هناد، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 85

• وظيفة التطوير:

تتمثل وظيفة التطوير في الازدهار والنهوض بالمؤسسة، من خلال تعزيز الاستثمار والتصدير، وتطوير المخرجات بالتعديل عليها بما يتناسب مع احتياجات الأفراد في المجتمع.

3. أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:<sup>1</sup>

- **تحقيق الأرباح:** هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.
- **تحقيق المتطلبات المجتمعية:** هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعاً؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.
- **عقلنة الإنتاج:** هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- **الأهداف الاجتماعية:** هي مجموعة من الأهداف تُقسم إلى الآتي:
  - المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
  - تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
  - الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي

<sup>1</sup>عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28

• **الأهداف التكنولوجية:** هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

#### 4. خصائص وأنواع المؤسسة:

##### 1.4 خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص ومنها<sup>1</sup>:

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

• **الشكل التقني:** هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

• **الشكل القانوني:** هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسما خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

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

#### 2.4 أنواع المؤسسة:

تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أنواع، وفيما يأتي معلومات عن أهمها:

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز، حسن إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص95

• تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً للقطاع، وتُصنف إلى ثلاثة قطاعات هي:

○ القطاع الأولي: هو عبارة عن المؤسسات التي تتميز بنشاط مرتبط بعلاقة قوية مع الطبيعة، مثل المناجم، ومؤسسات الصيد البحري، والمؤسسات الزراعية.

○ القطاع الثانوي: هو عبارة عن مؤسسات الأشغال العمومية، والمؤسسات التحويلية التابعة لقطاع الصناعة.

○ القطاع الثالث: هو عبارة عن المؤسسات التي تقدم خدمات، مثل مؤسسات التسويق، والتأمين، والمصارف وغيرها.

• تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً للشكل القانوني، وتُصنف إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

○ شركات الأشخاص: هي المؤسسات الاقتصادية التي ترتبط بوجود نوع من المخاطرة المتعلقة بالأموال غير المحدودة، ويعتمد هذا النوع من الشركات على الاعتبارات الشخصية للشركاء، والمرتبطة بالعلاقات الشخصية، مثل الثقة المتبادلة والمعاملة الجيدة، وتُصنف هذه الشركات إلى شركة المحاصة، وشركة التوصية البسيطة، وشركة التضامن.

○ شركات الأموال: هي المؤسسات الاقتصادية التي تهتمّ بجمع أكبر كمية ممكنة من المال، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع وهي الشركة ذات المسؤولية المحدودة، والشركة المساهمة العامة، وشركة التوصية بالأسهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 339.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص340.

- تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً لطبيعتها ملكيتها، وتُصنف إلى الأنواع الآتية:
  - المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص.
  - المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين العام والخاص.
  - المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، ولا يمكن إغلاقها أو بيعها إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خيري علي الجزيري، مبادئ الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص199.

### خلاصة الفصل:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل بأن المؤسسة هي بمثابة النواة الأساسية في المجتمع، حيث أعطينا التعاريف المختلفة للمؤسسة حسب وجهات نظر مختلفة وحسب التطور الزمني والأوضاع التي تنشط فيها المؤسسة، كما تعرفنا على وظائف المؤسسة المتمثلة في وظيفة التخطيط ووظيفة الأفراد، وكذا وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق، وأهدافها الاقتصادية التي تمثلت في تحقيق الأرباح و الأهداف الاجتماعية، والأهداف التكنولوجية. أما من ناحية أخرى تطرقت إلى خصائص المؤسسة التي تميزت من عدة أشكال (اقتصادية، قانونية، اجتماعية.. الخ)، أما أنواعها فقد صنفت المؤسسات الاقتصادية وفقا لشكل القطاع، شكل القانون، وكذلك وفقا لطبيعة ملكيتها. فالمؤسسة التي قمنا فيها بالبحث الميداني في فترة التربص من 27 ماي إلى 13 جوان، المتمثلة في مديرية الضرائب وهران غرب، ذات طابع مالي خدماتي.



## الفصل الرابع

### تمهيد:

بعد انجاز الإطار النظري للدراسة، من خلال المفاهيم العلمية والنظرية المتعلقة بالتخطيط وفعاليتها في التسيير الحسن للمؤسسة، لم يبقى لنا إلا التطرق إلى الجانب الميداني لتوسيع نطاق هذا الموضوع وربط ما هو نظري بالتطبيقي، قمنا بإسقاط هذا الجانب بتجسيده على أرض الواقع، كحالة تطبيقية بدراسة حالة مديرية الضرائب وهران غرب الواقعة وسط وهران. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى أداء سير التربص، بالتحدث حول ما قمنا به في فترة التربص، وإعطاء نظرة عامة حول المديرية بتحليل هيكلها التنظيمي، وكذلك دراسة الجانب المنهجي لهذه الدراسة المتمثلة في مجال الدراسة من خلال المجال المكاني، والزمني لهذه الدراسة، وكذلك بالجانب البشري، ، والعينة التي تمثل مجتمع البحث والتي تم الدراسة عليها، وكيفية اختيارها، والمنهج المستعمل في الدراسة حيث لا يمكن إعداد بحث علمي بدون التطرق إلى منهج مناسب للدراسة، وأدوات جمع البيانات التي سنتطرق إليها.

## 1- سير أداء التربص الميداني:

كانت فترة تربصنا ايجابية وكانت لتكون أكثر ايجابية لو أنها دامت لفترة أطول، ولكن انتفعنا بمعلومات وخبرات ومهارات غابت عنا طوال فترة دراستنا النظرية، حيث قمنا بإجراء البحث الاستطلاعي بالمقابلة مع بعض العمال وذلك في يوم 5 و6 من شهر أبريل 2021. مع بداية الدراسة كان مقدار ما نعرفه عن الموضوع قليلا جدا لا يؤهل لتصميم دراسة وكانت أفكارنا محدودة لذلك اضطررنا إلى التطرق للدراسة الاستطلاعية كمبدأ للبحث العلمي وتحديد الإطار المفاهيمي للموضوع وصياغة الإشكالية والفرضيات من خلال دمج النظري بالتطبيقي، على غرار فترة التربص التي دامت ما بين 27ماي إلى 13جوان 2021 قصد التعرف على مصالح ومكاتب المديرية وتوزيع الاستبيان للعمال، بغية الوصول إلى الأهداف التي تم تأطيرها سابقا.

تمثلت الأيام الأولى بمساعدة زميلة في المديرية بتسهيل اللقاء مع المدير، بالتحدث حول موضوع الدراسة الذي سيجرى في مديرية الضرائب وهران غرب الواقعة في وسط وهران، حيث قام بطرح بعض الأسئلة الخاصة بالتخصص الذي أدرسه في الجامعة، قمت مع الزميلة بجولة حول المديرية ورأينا بعض المصالح والمكاتب التي تخص بحثنا. كالمديرية الفرعية للمراقبة الجبائية، والمديرية الفرعية للتحصيل.. الخ.

في تاريخ 31ماي 2021، حيث كان يوم لقاء بعض رؤساء المديرية الفرعية منهم رئيس المديرية الفرعية للتحصيل الذي حدثنا حول موضوع الرقابة على غرار أنه يترأس ثلاثة مكاتب، نستطيع القول أنها تتمثل في الرقابة ومتابعة عمليات القيد وأشغاله، ورئيس المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية حيث تحدثنا خصوصا حول التنظيم والاجتماعات التي تقوم بها المديرية وقدم لي جملة من معلومات وأفكار التي نستطيع أن نقول أنها رتبت ونظمت أفكارنا، أي تعتبر هذه الفئة من فئة الرؤساء على غرار أن العينة التي نحن بصدد دراستها تقسم إلى طبقتين؛ طبقة الرؤساء، وطبقة المنفذين.

في اليوم الموالي أكملنا ما بدأناه من خلال التحدث مع بعض أعوان الإدارة والموظفين بإلقاء نظرة حول مكاتبهم وإعطاء بعض المعلومات حول العمل وكيف يقومون بمهامهم، وكذلك

طرح بعض التساؤلات حول موضوع الدراسة الذي يتمثل في فعالية التخطيط في التسيير الحسن للمؤسسة، على غرار أن هذه الفئة تمثل فئة المنفذين، باعتبارهم هم الذين يقومون بتنفيذ ما خطط و تم إعداده من طرف الرؤساء.

أما بقية الأيام جعلني رئيس المديرية العامة للوسائل في مكتب الإعلام الآلي أن أحول بعض الوثائق والمطبوعات في الحاسوب، وانتقلت إلى مكتب آخر عند أعوان الرقابة حيث تتمثل مهامهم في متابعة رقابة المنفذين للأوامر. كما وزعنا الاستبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، التي تمثلت في 30 استمارة، تتكون من 29 سؤال، واختيار أفراد العينة التي فرضها علينا موضوع البحث، التي تتمثل في طبقة الرؤساء على غرار أنهم هم من يقومون بالتخطيط والتسيير، وطبقة المنفذين الذين يطبقون ما تم التخطيط له بعين الاعتبار أنهم هم من يطبقون. ودامت لمدة يومين لمأها من طرف الرؤساء و بعض المنفذين، حيث وجدت بعض الصعوبات من خلال أن الاستبيانات كانت يجب أن توزع على الإطارات الكبرى الذين لم أستطع التواصل معهم جيدا لسبب كثرة مهامهم والضغوطات، وعدم تواجدهم في معظم الأحيان.

في اليومين الأخيرين لم أستطع حضور التربص بسبب الإضرابات مما جعلني أتأخر في الحصول على شهادة التربص نتيجة الإضرابات التي كانت نتائجها استبدال المدير، تمثلت الصعوبات كثيرا في ملئ الاستبيانات الخاصة بالرؤساء، كذلك البعض منها من ترك الإجابات فارغة، مع ذلك كانت فترة عبارة عن كتلة وجملة من التأثيرات و المعايير الايجابية التي جعلتني أتمم موضوع دراستنا.

## 2-مديرية الضرائب وهران-غرب:

تعتبر مديرية الضرائب وهران غرب من بين أهم المديريات التي تمثل الخلية الأساسية المغذية لخزينة الدولة، ذات طابع مالي وخدماتي،تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم وفق قواعد قانونية ، وتدفع إلى ذوي الحقوق في حدود اختصاصها القانوني،تأسست في 2003،

حيث تقسم هذه المديرية إلى (05) مديريات وكل مديرية تتفرع إلى (04) مكاتب، سنتطرق إليها في تحليل الهيكل التنظيمي (ينظر للملحق رقم 1) الذي يتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

**المديرية الفرعية للوسائل:** وتكلف بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب بالإضافة إلى السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها، وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل وتعمل هذه المديرية على تسيير مختلف المكاتب الموزعة كالتالي:

أ/ مكتب المستخدمين والتكوين والمكلف بـ:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين مع إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

ب/ مكتب عمليات الميزانية ويكلف بـ:

القيام في حدود صلاحياته بتنفيذ العمليات الميزانية، تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له ويكلف أيضا بتحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب، الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

ج/ مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف: أما هذا المكتب فهو يقوم بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب لتنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

د/ مكتب الإعلام الآلي ويكلف بـ:

<sup>1</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ط4، 2003، ص 65.

-التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي والمحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

أما المديرية الفرعية لمراقبة الجبائية وتكلف هي الأخرى بـ:

إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها وهذه المديرية بدورها تنقسم إلى أربع (4) مكاتب موزعة كالاتي.

أ) مكتب البحث عن المعلومة الجبائية؛ الذي يعمل في شكل فرق ويكلف بتشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها، تنفيذ برامج التدخلات والبحوث وكذا تنفيذ حق الإطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

ب) مكتب البحث والمقارنات ويكلف بـ:

تكوين وتسيير مختلف البطاقات المسوكة، بالإضافة إلى التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة مع إعداد وضعيات إحصائية وحوصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

ج) مكتب المراجعات الجبائية أما هذا المكتب فهو الذي يعمل في شكل فرق ويكلف بـ ضمان متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة وتسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف

برامج المراقبة.<sup>1</sup>

د) مكتب مراقبة التقييمات الذي يعمل في شكل فرق هو الآخر ويكلف:

- باستلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.

- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنطيق).

- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

<sup>1</sup> محمد جفال، المبادئ الأساسية للرسوم على رقم الأعمال، دار الشهاب للطباعة والنشر، الجزائر، 1987، ص 46.

المديرية الفرعية للمنازعات وتكلف بضمان :

-معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحتلين الإداريتين للطعن النزاعي أو مرحلة الإغفاء وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.

-معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

-تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية، وتعمل هذه المديرية على تسيير كل من:

(أ) مكتب الاحتجاجات ويكلف بـ:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة، واستلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

(ب) مكتب لجان الطعن:

ويكلف هذا المكتب بدراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي، بالإضافة إلى تلقي الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إرجاع دفع إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية، أو إرجاع دفع أقساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الاعفائي المختصة.

(ج) مكتب المنازعات القضائية:

ويكلف هذا المكتب بإعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة مع الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

(د) مكتب التبليغ والأمر بالصرف :

ويكلف بتبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.

الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

في حين تكلف المديرية الفرعية للتحصيل: بالتكفل بالجدول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى ومتابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي مع مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وهذه المديرية تحوي ثلاثة (3) مكاتب موزعة كالتالي:

(أ) مكتب مراقبة التحصيل: ويكلف بدفع نشاطات التحصيل مع المحافظة على مصالح عداد عناصر الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات واعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

(ب) مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، ويكلف بضمان:

-متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها والمراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير النشطة بالإضافة إلى التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير بخصوص مهام المراقبة وتنفيذها.



ج) مكتب التصفية ويكلف بضمان:<sup>1</sup>

- مراقبة التكلفة بالجدول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية مع استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليها.  
- مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة للتكفل بجدول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل ومراقبة كل ذلك.  
وآخر فرع من مديرية الضرائب لبلدية وهران غرب هي:

#### المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:

وتكلف بتنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار والتكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعتها ومراقبتها ومتابعة أنظمة الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة. وتعمل هذه المديرية هي الأخرى على تسيير:

أ) مكتب الجداول ودوره يقوم على:

- التكفل بالجدول العامة والتصديق عليها.

- التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

ب) مكتب الإحصائيات ويكلف بـ:

- استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.

- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.

- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

ج) مكتب التنظيم والعلاقات العامة يعمل على:

<sup>1</sup> محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- استلام و دراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الاعتمادات، ومتابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازية.

- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور واعلامهوتوجيهه.

(د) مكتب التنشيط والمساعدة ويكلف خاصة بضمنان ما يأتي:

- التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائبوكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها؛ بالإضافةإلى متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومعالجتها.<sup>1</sup>

في الأخير نستنتج من هذا التحليل أن كل مكتب له وظيفته و تسييره من خلال المديرية الفرعية المنتسب إليها، حيث في فترة التربص لاحظنا أن عند تناسق وظائف الإدارة، يتم التسيير وفق ما خطط له ، وذلك من خلال المتابعة و الرقابة، للحرص على تقادي الأخطاء و عرقلة السير في المديرية، و لكن تبقى هذه مجرد ملاحظة لتأكد منها يجب مراعاة صحة الاستبيان الذي وزعناه من خلال التربص.

### 3. الجانب المنهجي:

#### 1.3 منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف المواضيع، وبما أن الدراسة تنتمي إلى الدراسات الكمية، فقد فرضت طبيعة الموضوع التطبيق بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لظاهرة أو مشكلة اجتماعية.<sup>2</sup> حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الكمي، الذي يعتبر أنه طريقة منظمة في جمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من

<sup>1</sup>محمد جفال، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup>حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، ط1، بيروت، 2003، ص120.

المنهج: هو الطريقة المتبعة من طرف الباحث في دراسته للمشكلة الحقيقية، أو اكتشاف الحقيقة و الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

مصادر مختلفة، حيث يتم استخدام الأدوات الحسابية والإحصائية والرياضية، في هذا النوع من الأبحاث للحصول على النتائج، حول "التخطيط وفعاليته في تسيير المؤسسة"، وما يترتب من آثار سواء كانت ايجابية أو سلبية، والوصول إليها بطريقة متقنة من خلال إتباع الخطوات المتفق عليها. وهدف البحث الكمي هو إحصاء المشاكل وفهم طبيعة انتشارها من خلال تعميم النتائج، وتم ذلك بتوزيع الاستبيانات الخاصة بموضوع البحث على 30 عامل، وبعد ملأها تم جمع البيانات و تحليل النتائج على شكل جداول إحصائية. أما المنهج الوصفي التحليلي، فقد استعملناه في المقابلة الحرة التي تمت في البحث الاستطلاعي من خلال طرح الأسئلة الخاصة بموضوع التخطيط و التسيير في المديرية على بعض المبحوثين لتوسيع الأفكار وصياغة الفرضيات، وسؤال الإشكالية، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية.

### 2.3 مجالات الدراسة:

تتميز مجالات الدراسة بالمجال الزمني والمكاني و البشري لهذه المؤسسة، حيث تمت الدراسة الميدانية في مديرية الضرائب وهران غرب، الواقعة في إقليم وسط وهران، وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع مالي وخدماتي، تأسست سنة 2003، تقوم بتحصيل الضرائب والرسوم وتدفع إلى ذوي الحقوق وفق قواعد قانونية. حيث تمت هذه الدراسة في مجال زمني منقسم إلى فترتين، فترة قصيرة المدى التي قمنا فيها بإجراء البحث الاستطلاعي بمقابلة بعض العمال، وذلك في يوم 05 أبريل 2021 و 06 أبريل 2021 ، أما فترة التربص كانت ما بين 27 ماي إلى 13 جوان 2021، قصد التعرف على هيكل التنظيمية للمؤسسة ومصالحها، وتم فيها توزيع الاستبيان للعمال واسترجاعها ، تم ملأها في يومين. حيث يعتبر مجتمع البحث مجموعة مشكلة لعناصر الظاهرة الاجتماعية، فهي تتكون من 47 عامل مقسم عبر مصالح التي تكون الهيكل التنظيمي لهذه المديرية، منها طبقة رؤساء المديريات الفرعية، ورؤساء المكاتب، وطبقت المنفذون.

### 3.3 أدوات جمع البيانات:

هي الأدوات التي يعتمد عليها الباحثون والأكاديميون والطلبة خلال بحوثهم ودراساتهم. وتتغير أدوات جمع بيانات الدراسة حسب نوع البحث الذي يقوم به الباحث، فيمكن استخدام أداة واحدة كما يمكن استخدام عدة أدوات في البحث الواحد، ولكي يتمكن الباحث من اختيار هذه الأدوات بفاعلية، عليه أن يقوم بتحديد مجتمع البحث الذي ستطبق عليه الدراسة، حيث يتم اختيار شريحة من ذلك المجتمع و تطبيق أدوات البحث عليها بدقة. فإن الأدوات التي إعتدنا عليها في هذه الدراسة هي المقابلة و الاستبيان.<sup>1</sup>

● **المقابلة:** من أبرز أدوات جمع بيانات الدراسة أيضا، وهي عبارة عن إجراء لقاء مباشر بين الباحث وعينة المجتمع التي سيتم دراسة البحث عليها، وتقوم المقابلة على أساس طرح بعض الأسئلة الخاصة بموضوع البحث على الشخص المبحوث، وجمع هذه الإجابات وتحليلها<sup>2</sup>. حيث اعتمدنا عليها كثيرا في البحث الاستطلاعي من خلال مقابلة عمال وطرح عليهم الأسئلة المراد الحصول على أجوبتها، حيث ساعدتنا هذه الأداة بالحصول على معلومات حول عملية التخطيط، وتسيير المؤسسة، منهم من يرى أن المؤسسة تقوم على التسيير الحسن من خلال تنفيذ الخطط الناجحة، وأن المؤسسة تقوم على الرقابة والحرص الدائم لتفادي الأخطاء، أما من جهة أخرى هناك من يرى أن المؤسسة صحيحة تقوم على الخطط الناجحة ولكن ينقصها التنفيذ الجيد الذي يعرقل التسيير الحسن للمؤسسة، ويخفض تحقيق نسبة الأهداف المراد الحصول عليها. حيث ساعدتنا المقابلة في فترة تربصنا بالتكلم مع بعض العمال ومحاولة جمع الأفكار و المعلومات حول موضوع الدراسة لتوسيع النطاق المفاهيمي، وتشكيل جملة من معلومات التي تساعدنا في تجسيد تحليل موضوع الدراسة. استعمال هذه الأداة في إطار البحث ومدى مصداقيتها تبقى نسبة لا نستطيع الجزم بصحتها 100% .

<sup>1</sup> محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، الاسكندرية، 1985، ص83.

<sup>2</sup> صلاح الدين شروح، منهج البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003، ص29

• **الاستبيان:** هي أحد أهم أدوات جمع بيانات الدراسة إذ تقوم على أساس توزيع استبيانات على عينة البحث، تحتوي في أغلبها على أسئلة موضوعية، وقد تتضمن العديد من الأسئلة، وغالبا ما يحدد الاستبيان اتجاهات الأشخاص أو رغباتهم. هناك عدة طرق لجمع البيانات عبر الاستبيان، أشهرها الطرق التقليدية التي يتم من خلالها توزيع الاستبيان على الأفراد ليتم تعبئة إجاباتها بشكل يدوي، ومن ثم يتم تجميع الاستبيانات وتحليلها للحصول على النتائج<sup>1</sup>. هذه الطريقة التي اعتمدها علينا في موضوع دراستنا، حيث قمنا بتوزيع هذه الاستبيانات على (30) عامل بغية لتحليلها وتحقيق صحة الفرضيات المراد الحصول عليها، حيث قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية، التي تتعلق بفرضياتنا، ومحور البيانات الشخصية، الذي يتضمن الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، الخبرة المهنية، ومنصب الشغل، وأربعة أسئلة مفتوحة التي تجعل المبحوث يتوسع في مفهومه و رأيه. بحيث كانت المحاور الثلاثة تعبر عن متغيرات ومؤشرات الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. تعد هذه الأداة أكثر كفاية مقارنة بالأدوات الأخرى لأنها تسمح بجمع المعلومات عند أكبر عدد من أفراد العينة.

#### 4. العينة:

يعتمد الباحث في بحثه على اختيار عينة محددة من المجتمع الذي يخضع له بحثه، ويقوم باختيار هذه العينة تبعا لأساليب معينة، ويعتمد اختيار العينة على تحديد هدف البحث، وتحديد مجتمع البحث، وتحديد عينة ممثلة، ثم اختيار عينة مناسبة. فهي الشريحة الخاصة بالموضوع<sup>2</sup>، حيث أن العينة في هذه الدراسة لم أختارها شخصيا، ولكن الواقع فرضها عليّ من خلال تحديد مجموعة العينة اللازم اختيارها، فعند تحليل موضوع الدراسة نرى أن الموضوع يشمل فقط فئة الرؤساء أي الاطارات الكبرى هم الذين يقومون بالتخطيط والتسيير، ولكن لا يمكن أخذ العينة بدون المنفذون بحكم أنهم هم الذين يمارسون وينفذون الخطط التي تم إعدادها، حيث تحتوي العينة على 30 عامل كفاءة لتحليل العينة، مقسمة إلى 3

<sup>1</sup>محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup>صلاح الدين شروح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

مناصب تتمثل في منصب رؤساء المديرية الفرعية، ومنصب رؤساء المكاتب، والمنفذون الذين يقومون بالمهام التي قدمها المسيرون لهم. أي تعتبر العينة في هذه الدراسة غير عشوائية بواسطة الاتجاه المباشر لأفراد المعينة، وكما تم اختيار العينة بشكل سليم، لتطبيقها على مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستبيان على الفئة المعينة لهذه الدراسة التي كانت تتمثل في المسيرين، حيث يعتبر المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار. من خلال إصدار التوجيهات و الإرشادات ، وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة الحصول عليها، إلى المنفذون وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتنمية قدراتهم، فهو يؤثر في العاملين ويخلق لديهم الرغبة في العمل، وهذا ما يبرز دور المسير. أما الفئة التي تخص المنفذون الذين يقومون بتطبيق الأوامر اللازمة التي أعطيت له من طرف رئيسه المسير، وذلك بتنفيذ الخطط والإرشادات التي أعدها المسير، سواء كانت ناجحة أو فاشلة فعليه تنفيذها بما تميزت الخطة التي تم إعدادها، فهذا التعريف إجرائي مأخوذ حسب ما تم استنتاجه في دراسة الموضوع ميدانيا، ومن خلال المقابلة الحرة التي تمت في البحث الاستطلاعي حول مهام المنفذ و المسير.

من خلال ما سبق ذكره في الجانب المنهجي، حاولنا ذكر أهم الخطوات المنهجية التي ساعدتنا في الدراسة الميدانية، والتعرف على أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وتحليلها حيث كانت المصدر الأساسي في تكوين هذه الدراسة، بإتباع المنهج الملائم للموضوع الذي كان يتمثل في المنهج الكمي على أساس توزيع الاستبيانات و القيام بالتحليل والإحصاءات اللازمة، من خلال تحديد المجالات الثلاثة لدراسة، التي تمثلت في المجال الزمني والمكاني ومجتمع البحث، فهذا الأخير تمثل في اختيار فئة معينة لتطبيق عليه موضوع الدراسة وتجسيد الدراسة النظرية عليه، حيث تم اختيار العينة المعنية بالدراسة التي كانت تتمثل من فئة الرؤساء، وفئة المنفذين، أي أن العينة لم تكن عشوائية، واخترت بشكل سليم. تعتبر أدوات الدراسة بمثابة الجسر التي تمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة التي تمثل في تحليل وعرض النتائج.

مجتمع البحث:

تتمثل العينة في 30 عامل مقسمة إلى رؤساء و منفذون، يمثل الجدول أدناه مجتمع البحث الكلي لمديرية الضرائب وهران-غرب .

المنفذون		الرؤساء				منصب الشغل		المتغيرات السوسيوديمغرافية
						رئيس المديرية الفرعية		
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	الجنس
11	1	8	10					
جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
08	04	//	//	6	12	//	//	
أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الحالة المدنية
//	//	6	6	//	3	15	//	
-20	-10	-5	5-2	20-فما	-10	10-5	5-2 سنوات	الخبرة المهنية
فما فوق	20سنوات	10سنوات	سنوات	فوق	20سنة	سنوات		
//	2	9	1	10	8	//	//	
المنفذون				رئيس مكتب المديرية		رئيس المديرية الفرعية		منصب الشغل
12				13		05		
من 60-40 سنة		من 40-30 سنة		من 60-40 سنة		من 40-30 سنة		السن
2		10		16		2		

بعد التطرق إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، التي تطرقنا فيها بالتحدث حول ما اعتمدنا عليه في موضوع بحثنا ميدانيا من خلال التبرص، و من خلال العينة التي فرضها علينا موضوع الدراسة الذي يشمل التخطيط و التسيير الحسن للمؤسسة، حيث تمت الدراسة في مديرية وهران غرب الواقعة في وسط وهران، و تم اختيار العينة من منفيذين و رؤساء بحك الموضوع يفرض علينا العينة التي يجب دراسة الموضوع عليه، حيث تم أخذ من 47 عامل كعدد كلي لعمال المديرية 30 عامل يمثلون أفراد العينة التي تشمل كل من رؤساء و منفيذون حيث قسمت إلى 18 رئيس و 12 منفيذ، حيث الرؤساء منقسمين إلى رؤساء المديرية الفرعية و رؤساء المكاتب تم جمعها بحكم أنهم يمثلون نفس المهام و الوظائف، و من هنا سنتطرق إلى عرض و تحليل و مناقشة البيانات التي جمعت من مديرية الضرائب وهران غرب، حول فعالية التخطيط و أداء النظام الرقابي ، و تحقيق الأهداف في المؤسسة، و هذه المؤشرات شكلت محاور الاستبيان التي طبقت في هذه المديرية من أجل التحقق من صدق الفرضيات . و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا على تكميم البيانات و حسابات النسب المئوية و تفسير و تحليل و مناقشة الواقع المدروس.

### 1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات:

#### المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية.

#### ❖ عرض و تحليل نتائج البيانات السوسيوديمغرافية:

- الجدول رقم (01): متغير الجنس حسب منصب الشغل .

المجموع		المنفيذون		الرؤساء		منصب الشغل
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	الجنس
19	11	11	1	8	10	التكرار
%64	%36	%36.66	%3.33	%26.66	%33.33	النسبة %
100%		40%		60%		المجموع



في ضوء هذه الإحصائيات التي يظهرها الجدول رقم (01) تبين أن نسبة الإناث هي النسبة الغالبة على الذكور، حيث سجلت نسبة الإناث بـ 64% الذي يساوي تكرارها 19، في حين كانت نسبة الذكور 36% الذي يساوي تكرارها 11، وهي نسبة معتبرة مقارنة بتعداد عمال هذه المؤسسة، ربما تعود النسبة الضئيلة في هذا التفاوت راجع إلى توظيف المديرية للإناث أكثر من الرجال، خاصة وأن العمل يتضمن دقة في الحسابات و مراجعة الأوراق مما يرجع أن هذه الوظائف تحتاج إلى الصبر والتدقيق أي المرونة في مكان العمل ، مما وظفت المديرية النساء أكثر، حيث يساهم عمل المرأة برفد بيئة العمل بتجارب مختلفة لأداء المهام الوظيفية بطرق وأساليب جديدة، يمكن كذلك أن يكون للمرأة زيادة في جعل مكان العمل أفضل، إذ يؤدي إلى تحقيق نسبة أعلى من الإخلاص في العمل والرضا الوظيفي، والعمل الهادف. من خلال ذلك أن المرأة تمتلك دورا مهما في تشجيع الموظفين على العمل ورفع كفاءتهم. أما من ناحية مناصب الشغل نرى أن نسبة الذكور في منصب الرؤساء أكثر من نسبة الإناث حيث تقدر نسبة الذكور بـ 33.33%، فهنا يمكن القول أن معظم رؤساء المديرية رجال، فيمكن أن يكون السبب راجع إلى بعض المدراء الذين يعتقدون أن النساء يفتقرن إلى المهارات الإدارية، ويسعون أحيانا إلى منع التطور الوظيفي للمرأة، وكذلك قبل عقود عدة كان وجود المرأة في منصب إداري أمر نادر جدا، مما جعل البعض أن تبقى معتقداتهم أن لا مكان للمرأة في العمل الإداري خاصة في منصب القيادة، حيث يجد الرجل المعاصر نفسه اليوم مجبرا على التنافس مع النساء، مما يعتقد بعضهم أنهم متفوقون على المرأة، فمن السهل على الرجل تقبل وجود قائد ذكر، ولكن وجود امرأة في وظيفة قيادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة. يمكن أن يكون سبب تفوق الرجال في منصب الرئيس على المرأة يعود إلى عدم توافق المرأة بين أعمالها الإدارية والأسرية، فالمرأة لها مهام كثيرة وذلك يجعلها ألا تتراص الوظيفة، باعتبار أن القيادة مهامها كثيفة وتحتاج إلى وقت كثير، يمكن أن يكون من الأسباب التي لا تجعل المرأة أن تتراص في عملها يعود إلى أسباب أسرية من خلال علاقتها مع الزوج فمثلا لا يسمح لها بالانضمام إلى اجتماعات خارج الإطار المهني أو الاجتماعات مع الرؤساء الذكور كذلك يعود إلى ثقافة الفرد، أما من ناحية منصب التنفيذ

فترى نسبة النسبة الغالبة هي النساء التي تقدر بـ 36.66% عكس الرجال الذين يقدر بـ 3.33% فهنا نجد أن نسبة النساء في منصب التنفيذ يمثلون النسبة الكبيرة وذلك يعود إلى أن المرأة في هذه المديرية لها المرونة في العمل من خلال الدقة والصبر في تنفيذ الأوامر والطاعة لرؤسائها، فمن المعروف أن المؤسسة التي توظف نساء في مناصب الإدارة لها يمكن أن تكون مهياة بشكل أفضل لخدمة المؤسسة وإنتاجها ومثلا من ذلك إنشاء بيئة عمل تفاعلية تحفز الموظفين على بذل أقصى جهد لديهم، فالمديرية ترى أن توظيف النساء في منصب التنفيذ يؤثر ايجابيا على أداءها.

- الجدول رقم(02): متغير السن حسب الجنس و منصب الشغل.

المجموع		المنفذون				الرؤساء			منصب الشغل	
النسبة	التكرار	نسبة	أنثى	نسبة	ذكر	نسبة	أنثى	نسبة	ذكر	السن / الجنس
40%	12	20%	6	3.33%	1	10%	3	6.66%	2	40-30 سنة
60%	18	16.66%	5	//	//	16.66%	5	26.66%	8	60-40 سنة
100%	30	36.66%	11	3.33%	1	26.66%	8	33.32%	10	مجموع

من خلال الجدول رقم(02) يتضح لنا أن أفراد العينة الذي يتراوح سنهم ما بين 40-60 سنة وعددهم 18 التي تمثل نسبتهم 60% هي أكبر نسبة في العينة التي اخترناها، حيث من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الذكور التي تتراوح أعمارهم ما بين 40-60 سنة، حسب منصب الرئيس هي الأكبر أي تقدر نسبتهم بـ 26.66% ، فهذا يعود لسبب أن المرأة لم تكن تعمل في الماضي في الوظيفة الإدارية على أساس أن المرأة في المجتمع المحافظ لم تكن تنتمي إلى عالم الشغل الإداري، أي أنها لم تملك فرص العمل في السابق على عكس عصرنا الحالي هذا ما جعل فئة الذكور أكبر و خاصة في منصب الرئيس أي في الإطارات الكبرى، حيث يتميز منصب الرئيس بالخبرة وأن لهم كفاءات في تسيير المؤسسة من خلال خبرتهم ومعتقداتهم بأن المرأة لا يمكنها وضع القوانين و السيطرة في المديرية مما لا يجعلها تكون

في الوظيفة القيادية وأنهم هم الذين يمكنهم التخطيط و إعطاء الأوامر على غرار أن المرأة هي التي يجب أن تنفذ و تطبق فهذا راجع إلى معتقدات الرجل و ثقافته. أما الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة حيث أن عددهم 12 أي تقدر نسبتهم 40%، حيث نلاحظ أن نسبة النساء تتفوق على الذكور حيث تقدر نسبتهم 20%، أما الذكور فتمثلت نسبتهم 3.33%، هنا يمكن القول على أن المديرية في السابق لم تكن توظف المرأة كثيرا، على غرار أن المرأة في الماضي لم تنتمي إلى الوظائف الإدارية على أساس أن ثقافة المجتمع لا تسمح بذلك، وأن المعروف المرأة لا تعمل، وكثرة النساء في منصب التنفيذ يعود على أسباب كثيرة كما ذكرناها في التحليل السابق المتعلق بمتغير الجنس، حيث من الأسباب الرئيسية عدم وجود خبرة طويلة المدى بسبب عدم دخولها باكرا إلى عالم الشغل، و كذلك عدم التوافق بين مسؤولية الأسرة و مسؤولية العمل، مما يجعلها لا تستطيع أن تقوم بعمل القيادة، لذلك نرى نسبة النساء هي الغالبة في هذه الفئة العمرية لمديرية الضرائب وهران-غرب. حيث أنه كان السؤال الخاص بالسن في الاستبيان مفتوح، وعند جمعها وتحليلها لاحظنا أن الفئات العمرية لا تقل عن 30 سنة مما جعلنا تقسيم الفئات إلى فئتين وذلك يعود على أن الفئة الكبرى راجعة لذوي الإطارات أي رؤساء المديرية مما يجعل أنهم ذوي خبرة أكبر، أما الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين 30-40 قد تكون راجعة إلى المنفذين ذوي الخبرة أقل، هذا ما سنتحقق من صحته في تحليل السؤالين الخاصين بالخبرة و منصب الشغل، كما أن الفئة الكبرى بطبيعة الحال تكون قد عاشت بعض مراحل التغيير التي تعاقبت مديرية الضرائب، من خلال التسيير و التخطيط بعيد المدى....

- الجدول رقم (03): متغير المستوى التعليمي حسب الخبرة .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستويات الخبرة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
3.33%	1	3.33%	1	//	//	//	//	//	//	من 2-5 سنوات
30%	9	20%	6	10%	3	//	//	//	//	من 5-10 سنوات
33.33%	10	13.33%	4	20%	6	//	//	//	//	من 10-20 سنة
33.33%	10	10%	3	23.33%	7	//	//	//	//	من 20 فما فوق
100%	30	46.66%	14	53.33%	16	//	//	//	//	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (03) مستويات التعليمية لأفراد العينة، حيث يتضح لنا أن المستويين الابتدائي و المتوسط لا يوجد في المديرية التي تمت الدراسة الميدانية فيها، أي بنسبة 0%، من ناحية أخرى نرى أن المستوى الثانوي أكبر من المستوى الجامعي في العينة المختارة، حيث يمثل تكرار المستوى الثانوي 16 أي بنسبة 53,33% من تعداد العينة، و المستوى الجامعي بتكرار 14 أي بنسبة 46,66% ، ويمكن أن يكون راجع هذا التفاوت الضئيل إلى أن المديرية كانت توظف في ذلك الوقت الأفراد ذوي المتحصلين على شهادة الثانوية، كما يوضح الجدول أن نسبة أفراد العينة التي تتميز خبرتها من 20 فما فوق في الطور الثانوي هي الأكبر أي أن المديرية تعتمد على الخبرة مما يجعلها توظف المستوى الثانوي بكثرة، يمكن القول أن المستوى الثانوي في المديرية يتفوق في الخبرة على المستوى الجامعي

ذو خبرة متوسطة، مما يمكن أن يكون سبب الفئات العمرية الكبيرة في هذه العينة راجعة لهذا المؤشر، أي هذا المستوى التعليمي الذي جعل الفئة العمرية تكون أكثر من 30. أما فئة ذوي الخبرة من 10-20 سنة فنسبة الطور الجامعي أكبر بالنسبة لثانوي، ويعود سبب ذلك أنهم أكملوا دراستهم على غرار المستوى الثانوي.

- الجدول رقم (04) : متغير الحالة المدنية حسب الجنس.

الجنس الحالة المدنية	ذكر	النسبة	أنثى	النسبة	المجموع	
					تكرارات	النسبة
أعزب	3	%10	3	%10	6	%20
متزوج	8	%26.66	13	%43.33	21	%70
مطلق	//	//	3	%10	3	%10
أرمل	//	//	//	//	//	//
المجموع	11	%36.66	19	%63.33	30	%100

من خلال جدول رقم (04) الذي يمثل الحالة المدنية لأفراد العينة، يتضح لنا أن أغلبية العمال المختارون متزوجون حيث تمثل نسبة المتزوجون ب70% بتكرار يساوي 21 فرد، والفئة الغالبة في المتزوجون معظمهم نساء، يمكن أن يكون هذا الارتفاع راجع على أن النساء يحتجن إلى مناصب أعمالهم خاصة و أن الظروف المعيشية أصبحت لا تكفي أن يكون فقط الرجل يعمل للاكتفاء، مما يجعل المرأة المتزوجة تلجأ إلى العمل، يمكن كذلك أن المديرية توظف المتزوجين بسبب اعتقادهم أن العامل المتزوج لا يمكنه استبدال أو ترك عمله لسبب أن المتزوجون لهم مسؤوليات واتجاهات التي لا تسمح لهم بتغيير وظائفهم كل مرة، أما حالة العزوبية في أفراد العينة تقدر بنسبة 20% أي بتكرار 6 ، نصفهم إناث والنصف الآخر ذكور ، أما المطلون في العينة تمثل نسبتهم ب 10% بتكرار يساوي 3، ولم تسجل أي حالة أرمل في تعداد العينة، يمكن أن تكون ارتفاع نسبة المتزوجين يعود على زيادة متطلباتهم

خاصة المادية، باعتبارهم مسؤولين عن أسرهم، مما يجعلهم يحافظون على مناصبهم، فظروف المعيشة لدى المتزوجين تتطلب أجر دائم و مدخول ثابت.

- الجدول رقم (05) : متغير الخبرة المهنية حسب الجنس.

المجموع		النسبة	أنثى	النسبة	ذكر	الجنس الخبرة
النسبة	تكرارات					
%3.33	1	%3.33	1	/	/	5-2 سنوات
%30	9	%20	6	%10	3	10-5 سنوات
%33.33	10	%26.66	8	%6.66	2	20-10 سنة
%33.33	10	%13.33	4	%20	6	20- فما فوق
%100	30	%63.32	19	%36.66	11	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين لنا الخبرة المهنية بالنسبة لأفراد العينة المدروسة، نلاحظ أن الفئتين اللتان ما بين 10 إلى 20 سنة و من 20 سنة ما فوق تتعادلان في النسب، حيث لا يوجد هناك تفاوت بينهما وتقدر نسبتهما ب 33.33 % بتكرار يساوي 10، ويكمن الاختلاف في متغير الجنس إذ نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر في فئة 20 سنة فما فوق وهذا السبب راجع إلى عدم توفير فرص العمل في الماضي للمرأة خاصة الوظيفة الإدارية، لذلك نسبة الذكور تتغلب على النساء، فالفئة التي تتميز بالخبرة الكبيرة هي التي يمكن أن يكون لها تسيير فعال في المديرية من خلال عملها لمدة طويلة، فالخبرة تلعب دور كبير في إنتاجية المديرية و تطويرها و تسييرها الحسن. أما الفئات التي من 5 إلى 10 سنوات تقدر بنسبة 30% بتكرار 9، مما يجعل أن هناك تفاوت ضئيل جدا بين الفئات الأولى التي ذكرناها، وتبقى فئة ما بين سنتين إلى 5 سنوات هذه الفئة تقدر بنسبة 3.33% بتكرار 1 من تعداد العينة. من خلال هذا الجدول يمكن تحقيق صحة القول الذي ذكرناه في الجدول رقم(02) الذي يمثل أعمار أفراد العينة، أي أنه صحيح وجود الفئة العمرية الكبيرة التي يمكن تلخيصها

في أنه لا يوجد أقل من 30 سنة راجع إلى الخبرة طويلة المدى مما يمكن أن يكون راجع إلى كذلك سبب في تمييزهم بالمناصب الكبرى ما يمكن أن نسميهم في موضوع دراستنا بالمسيرين نظرا لموضوعنا الذي فرض علينا اختيار أفراد العينة (المسيرون والمنفذون)، فهنا يمكن القول أن المديرية تعتمد على الخبرة المهنية أكثر من المستوى التعليمي، من خلال ما اتضح لنا في تحليل الاستبيان.

- الجدول رقم(06):متغير منصب الشغل حسب الخبرة.

المجموع		المنفذون		الرؤساء		منصب الشغل الخبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3.33%	1	3.33%	1	//	//	من 2-5 سنوات
30%	9	30%	9	//	//	من 5-10 سنوات
33.33%	10	6.66%	2	26.66%	8	من 10-20 سنة
33.33%	10	//	//	33.33%	10	من 20 فما فوق
100%	30	40%	12	60%	18	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) الذي يبين منصب الشغل لأفراد العينة حسب الخبرة التي يتميز بها أفراد العينة، حيث نستنتج أن نسبة الرؤساء أكثر من المنفذون حيث تقدر نسبة الرؤساء 60% بتكرار 18، ففي هذه الفئة نجد أن خبرة معظم الرؤساء من 20 سنة فما فوق أي 33.33% وذلك يعني أن الرؤساء في هذه المديرية لهم خبرة طويلة المدى ولذلك يعتبرون من الإطارات الكبرى في المديرية ففي موضوع دراستنا يعتبرون هم المسيرون والمخططون إذ أنهم يقومون بإعداد خطط المديرية وبرامجها التي على المنفذون تطبيقها، فموضوع دراستنا فرض علينا اختيار هذه العينة لأنهم جوهر البحث، ولكن لا يمكن أخذ العينة من الرؤساء فقط بل يجب علينا أخذ آراء المنفذون الذين يطبقون أوامر الرؤساء، فهنا نجد أن المنفذون تتمثل نسبتهم في 40%، وأن لا يوجد هناك ذوي خبرة من 20 سنة فما فوق

هذا يعود إلى أن المنفذون خبرتهم قليلة في هذه المديرية، حيث يمكن أن يكونوا من مستوى تعليمي جامعي لذلك تنقصهم الخبرة. يمكن أن نقول أن المديرية تعتمد في رؤساءها على الخبرة لأجل تطوير مهارات المديرية وتقوم على التسيير الحسن كذلك حسب تحليل الاستبيان نرى أن المديرية لا تعتمد على المستوى التعليمي بل الخبرة المهنية هي أساس العمل في المديرية.

#### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للمصطلحات.

##### ❖ عرض وتحليل نتائج الإطار المفاهيمي للمصطلحات:

الجدول رقم(07): يوضح القيام بعملية التخطيط عند أي نشاط.

المجموع	المنفذون			الرؤساء			منصب الشغل
	أحيانا	لا	نعم	أحيانا	لا	نعم	المحددات
30	4	2	6	3	3	12	عدد العمال
%100	%13.33	%6.66	%20	%10	%10	%40	النسبة

من خلال الجدول رقم(07) نجد أن هناك 18 عامل يقومون بعملية التخطيط عند ممارسة أي نشاط التي تمثل نسبتهم 60% من تعداد العينة، حيث تمثل 40% منهم من فئة الرؤساء أي أن معظم الرؤساء يقومون بعملية التخطيط في ممارسة نشاطاتهم أو بالأخص تعليمات التسيير . و 7 عمال أحيانا ما يقومون بوضع التخطيط في نشاطاتهم تمثل نسبتهم 23.33%، أما الأقلية التي تمثل نسبتهم 16.66% هم العمال الذين لا يستعملون عملية التخطيط في نشاطاتهم، بما أن أغلبية العمال تقوم بعملية التخطيط فيمكن أن نقول أن هذا يعود ايجابيا على المديرية من خلال السير الحسن و المنظم. فالمؤسسة التي تعتمد على العمليات التخطيطية لها تأثير ايجابي في سيرورة وتنظيم وظائفها .



الجدول رقم (08): الفرق بين التسيير الماضي و التسيير الحاضر.

المجموع		المنفذون		الرؤساء		منصب الشغل
لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	المحددات
28	2	12	//	16	2	عدد العمال
%93.3	%6.66	%40	//	%53.33	%6.66	النسبة

يوضح لنا الجدول رقم (08) أن الأغلبية في العينة ترى أن التسيير في الماضي ليس كما هو الآن، حيث تمثل نسبتهم 93.33 % أي 28 عامل، أما عاملين فقط من يرون أن التسيير في الماضي هو نفسه التسيير في وقتنا الحالي حيث تقدر نسبتهم 6.66%. يمكن القول أن المديرية تشهد تغيرات في تسيير المؤسسة، وذلك ربما يعود إلى تغيير في المسيرون بحد ذاتهم، أو تختلف المهام و بها تختلف العملية التسييرية من حين إلى آخر لذلك لا يعتبر التسيير حاليا كالماضي. فطبيعة العمل تتغير في المديرية وكذلك المسيرون و طبيعة أعمالهم تتغير، لذلك يتغير التسيير. فيمكن أن يعود السبب راجع كذلك إلى توظيف مسييرين غير مؤهلين، وليس لديهم خبرة، كالماضي.

الجدول رقم(09): التخطيط وظيفة أساسية .

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	20	10	30
النسبة %	%66.66	%33.33	%100

يبين لنا الجدول (09) أن 20 عامل من تعداد العينة أي بنسبة 66.66 % يرى أن عملية التخطيط كوظيفة أساسية في المديرية، أما 10 من العمال الذين يمثلون نسبة 33.33%، يوضحون أن التخطيط لا يعتبر وظيفة أساسية في المديرية، هنا يمكن القول أن المديرية

تعتمد على عملية التخطيط باعتبارها وظيفة الأساسية في ممارسة وظائفها حيث أكثر من نصف أفراد العينة، يثبتون صحة هذا التحليل، ويرون أن المديرية تعتمد في تطبيق أعمالها على ما هو مخطط. أما أفراد العينة الذين ينفون فكرة أن التخطيط وظيفة رئيسية يرون أن المنفذون لا يقومون بما تم التخطيط به من طرف الرؤساء، ويتم تسيير المؤسسة بدون توافق ما تم التخطيط به، يمكن أن يكون السبب راجع إلى عدم أداء المراقبين نظامهم الرقابي بأكمل وجه مما ينتج تهاون لدى العمال في تنفيذ مهامهم المخططة لها من طرف رؤساء المديرية.

#### الجدول رقم(10): التسيير ووظيفة أساسية.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	24	6	30
النسبة%	80%	20%	100%

يوضح لنا الجدول(10) أن أغلبية العمال في العينة يثبتون أن عملية التسيير ووظيفة أساسية في المديرية، حيث تقدر نسبتهم ب 80% أي أن عددهم يمثل 24 عامل، أما الذين يرون العكس، فنسبتهم تقدر ب20%، أي 6 من أفراد العينة، يمكن أن نستنتج من خلال هذا التحليل أن المديرية تعمل على التسيير باعتباره وظيفة رئيسية في وظائف الإدارة، أما من وجهة نظري، فلا يمكن لأي مؤسسة تريد ضمان بقائها و استمرارها بعدم التسيير و جعله كوظيفة الرئيسية، حيث يتميز التسيير بتسهيل و تنظيم العمل. ولا يمكن أن تكون مؤسسة بدون نظام تسيير، ففئة العمال الذين يرون أنه ليس وظيفة أساسية، يجدون أن المديرية تحتاج إلى رؤساء مكونين ومؤهلين بكفاءات و شهادات مؤهلة لتسيير الحسن للمؤسسة، حيث أن المديرية تتميز برؤساء ذوي خبرة، لكن مستوى ثانوي. ويمكن أن تكون المديرية لا تعتمد على نظام واحد من التسيير مما جعل بعض من أفراد العينة يرون أن التسيير ليس وظيفة أساسية.

الجدول رقم(11): قيام المسير على تكامل و تناسق العمليات.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	14	00	16	30
النسبة%	%46.66	%00	%53.33	%100

يوضح لنا الجدول(11)، بأن 16 عامل من أفراد العينة الذين تمثل نسبتهم %53.33 يوضحون بأنه أحيانا ما يقوم المسير على مجموعة من العمليات المتناسقة والمتكاملة حيث أقروا في استبياناتهم الأسباب التي تجعل المسير في بعض الأحيان لا يقوم على ذلك فمنهم من يقول لإسناد المهام لغير المؤهلين ، وذلك يعني المسيرين لا يقومون بعملهم على أتم وجه من خلال أنه ليس لديهم الكفاءات و المؤهلات التي تجعلهم يكونون في منصب المسير، ومنهم من يرى حسب الظروف و الضغوطات، أي أن المسير يتعرض إلى ظروف لا تسمح له بتطبيق في بعض الأحيان على عملية التسيير كما ينبغي، أو ضغوطات من نوع كثرة المهمات عليه مما تجعل المسير لا يقوم بعملية التسيير على التناسق و التكامل بين الوظائف، أما الفئة التي أكدت على أن المسير في المديرية يقوم على مجموعة عمليات متناسقة و متكاملة تقدر نسبتها ب %46.66 أي 14 عامل، حيث يبرر معظمهم على أن المسيرين يقومون على مجموعات متناسقة لتسهيل العمل والتسيير الحسن لمديرية الضرائب وهران غرب، لم تسجل أي حالة ب لا ، هنا يمكن القول أن المسيرين داخل هذه المديرية يقومون بعملية التسيير بترابط بين العمليات، لضمان التسيير الحسن للمديرية.

الجدول (12): سير المديرية على ما تم التخطيط به.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	8	2	20	30
النسبة%	%26.66	%6.66	%66.66	%100

يبين الجدول(12) بأن 20 عامل من تعداد العينة يرون أن تسيير المديرية أحيانا ما يتماشى مع الخطط التي تم إعدادها بنسبة 66.66% ، و 8 عمال الذين يمثلون نسبة 26.66% يوضحون أن تسيير مديرية الضرائب تتماشى حسب ما تم التخطيط له، أما عاملين الذين تقدر نسبتهم ب 6.66%، هنا نستنتج أن المديرية أحيانا ما تقوم بالتسيير على ما تم تخطيط له و هذا يمكن أن يعرقل في تسيير المديرية، ولا يجعلها الوصول إلى تحقيق أهدافها المراد الحصول عليها.

#### الجدول (13): انتظام الاجتماعات.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	18	4	8	30
النسبة %	60%	13.33%	26.66%	100%

يبين الجدول(13) أن أغلبية أفراد العينة التي اخترناها، توضح أن الاجتماعات تتم بصفة منتظمة، حيث تقدر نسبتهم ب60% أي 18 عامل، أما الذين يرون أنه أحيانا ما تتم بانتظام تمثل نسبتهم ب26.66% أي 8 عمال، أما 4 عمال المتبقين الذين تقدر نسبتهم ب 13.33% فهم يوضحون أن المديرية لا تقوم باجتماعاتها على شكل منتظم. يمكن أن القول بأنه مادام الأغلبية ترى أن الاجتماعات تتم بشكل منتظم فهذا يؤثر ايجابيا على تسيير المديرية وتنظيم وظائفها. حيث يجد أفراد العينة الذين يرون بأن الاجتماعات ليست منتظمة من خلال غياب أحد رؤساء المكاتب يتم حضور أي عامل تابع إلى تلك المديرية الفرعية، هذا ما يجعل الاجتماع غير منظم، أو لا يتم حضور بعض من الرؤساء، ذلك ما يجعل حدوث إختلال في نظام الاجتماعات.

الجدول رقم (14): تكوين الإدارة الموظفين المؤهلين لتنفيذ عملية التخطيط.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	21	9	30
النسبة %	70%	30%	100%

يبين الجدول (14) أن أغلبية العمال يوضحون أن الإدارة تُكوّن موظفون مؤهلين لتنفيذ الخطط المبرمجة حيث تقدر نسبتهم بـ70%، أي 21 عامل، أما الذين يرون العكس فتقدر نسبتهم بـ30%، أي 9 عمال يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتكوين موظفين مؤهلين ذوي خبرة في تنفيذ الخطط المبرمجة، مما يجعل المديرية تقوم بالسير الحسن و التنظيم الجيد وكذا أداء النظام الرقابي بفعالية أكثر. أي أن أغلبية العمال يشغلون مناصبهم الحقيقية وقادرين على مواكبتهم.

المحور الثالث: علاقة التخطيط بأداء النظام الرقابي.

الجدول (15): العلاقة بين التخطيط والرقابة.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	15	15	30
النسبة %	50%	50%	100%

يبين الجدول (15) العلاقة بين عملية التخطيط وأداء النظام الرقابي، حيث توضح تساوي في النسب أي نصف أفراد العينة يرى أن هناك تواجد علاقة بين العمليتين التخطيط و الرقابة، والنصف الآخر يرى عكس ذلك، هذا ما يمكن استنتاج أنه في بعض الأحيان يوجد هناك اختلال التوازن في أداء النظام الرقابي في المديرية. فالرقابة تلعب دورا هاما في تسيير المؤسسة، فإذا لم يكن هناك متابعة رقابية للموظفين، فهنا يحدث إهمال في النظام الوظيفي

للمؤسسة، و تهاون العمال في أداء أعمالهم، مما يحدث انخفاض في إنتاج المديرية . فعند تواجد علاقة بين التخطيط و الرقابة فإنه يسهل العملية التسييرية للمديرية.

الجدول رقم(16): أداء النظام الرقابي بانتظام.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	13	3	14	30
النسبة %	43.33%	10%	46.66%	100%

من خلال الجدول(16) الذي يوضح لنا أن نسبة 43.33% من العمال يؤكدون على أن الرقابة تتم بشكل دوري ومنتظم، ومنه من يرى أحيانا أن أداء النظام الرقابي يتم بانتظام التي تقدر نسبتهم 46.66% أي 14 عامل، أما العمال الثلاثة الباقية من أفراد العينة تنفي على أن الرقابة تتم بانتظام وتقدر نسبتهم 10%، نستنتج أن عملية الرقابة في مديرية الضرائب وهران غرب يمكن أن تكون قائمة بشكل دوري ومنتظم وذلك لتسهيل عملية التسيير وتصحيح الأخطاء وإدراكها، والتغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد، وكشف الأشياء الغير المنتظمة. فوجود النظام الرقابي يساعد الرؤساء على اتخاذ القرار بتفويض السلطة.

الجدول رقم(17): ممارسة المراقب لوظيفته وفق التخطيط المبرمج.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	22	8	30
النسبة %	73.33%	26.66%	100%

يبين الجدول (17) 22 عامل أي ما تقارب نسبتهم 73.33% يوضحون ان المراقبون يمارسون مهامهم وفق التخطيط المعمول به، أما 8 عمال تمثل نسبتهم 26.66% يوضحون

العكس، وبما أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على ممارسة المراقبون لمهامهم وفق التخطيط فهنا يمكن أن نقول أن المديرية تسهر على التسيير الحسن وفق التخطيط المعمول وأن مكتب المراقبة والمتابعة يقوم بمهامه على أتم وجه لتسهيل عملية التسيير. فعند أداء المراقب لمهامه على أتم وجه فذلك يحافظ على تسيير الأمور الإدارية حسب اللائحة التنظيمية المتبعة، و تدارك المواقف والمشكلات الصعبة، فالرقابة تمثل مفتاح استمرار المؤسسة.

الجدول رقم (18): عرقلة النظام الرقابي لسير العمل.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	12	18	30
النسبة %	40%	60%	100%

يبين لنا الجدول (18) أن 60% من تعداد أفراد العينة أي 18 عامل، يؤكدون على عرقلة النظام الرقابي في سير العمل للمديرية، و 12 عامل التي تقدر نسبتهم 40% أن ممارسة الرقابة تؤدي إلى عرقلة التسيير في المؤسسة، مما يمكن استنتاج أن عند أداء المراقبون لمهامهم في المديرية يحدث عرقلة في عملية التسيير الحسن للمديرية وذلك من خلال مراقبة الأعمال خلال فترة العمل.

الجدول رقم (19): تأثير الرقابة على تحسين السير للمديرية.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	20	6	4	30
النسبة %	66.66%	20%	13.33%	100%

يتبين لنا من خلال الجدول (19) أن 20 من عمال العينة التي تم اختيارها والمقدرة بنسبة 66.66% يبينون أن الفوج الرقابي يسهر ويقوم على تحسين السير في المديرية، أما نسبة

20% من العمال يؤكدون على أن المراقبون لا يؤدون السير الحسن للمؤسسة أي 6 من عمال العينة، أما 4 عمال البقية المتمثلة نسبتهم 13.33% يرون في بعض الأحيان ما يقوم به الفوج الرقابي على تحسين السير للمديرية.

يمكننا القول بما أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن الفوج الرقابي يقوم ويسهر على تحسين السير في المديرية على ما يؤثر إيجابيا على المديرية بتسهيل أعمالها وتحقيق أهداف المراد الوصول إليها.

**المحور الثالث: تسهيل عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة.**

**الجدول رقم (20): تحقيق الأهداف بعملية التخطيط.**

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	12	4	14	30
النسبة	40%	13.33%	46.66%	100%

من خلال جدول (20) يتبين لنا أن 14 عامل من العينة المختارة التي تقدر نسبتهم 46.66%، يوضحون أن في معظم الأحيان ما تقوم عملية التخطيط بتحقيق الأهداف المراد الحصول عليها، و12 عامل المتمثل نسبتهم ب40% يؤكدون على أن عملية التخطيط قوم على تحقيق أهداف المديرية، و 4 عمال المتمثل نسبتهم في 13.33% ينفون فكرة أن بالتخطيط يتم تحقيق الأهداف. يمكن استخلاص أن عملية التخطيط في مديرية الضرائب وهران غرب تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة الحصول عليها، من خلال تحليل استبيان أفراد العينة.



الجدول (21): نتائج التخطيط في التغيير داخل المديرية.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	19	11	30
النسبة %	63.33%	36.66%	100%

من خلال الجدول (21) الذي يوضح لنا نسبة 63.33 % أي 19 عامل من تعداد العينة أن التخطيط أدى إلى إحداث تغيير نوعي في المديرية، أما النسبة الثانية التي تقدر 36.66 % أي 11 عامل يرون عكس ذلك على أن التخطيط لا يحدث أي تغيير نوعي في المديرية. يمكننا القول أن عملية التخطيط غالباً ما تقوم على إحداث تغيير نوعي في المديرية للتسيير الفعال داخل المديرية. وذلك ربما يعود إلى إعداد الخطط الجيدة التي تسهل العمل، و تطبيق المنفذون لعمليات التخطيط وفق القواعد المبرمجة.

الجدول رقم (22): ربط التخطيط لأهداف .

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	24	6	30
النسبة %	80%	20%	100%

يبين لنا الجدول (22) أن 80% من أفراد العينة يعتبرون أن التخطيط هو الإطار المنهجي الذي يربط بين الأهداف ويضعها في صورة منسجمة ومنظمة، أما 20% من العينة لا يعتبرون أن التخطيط هو الذي يربط بين الأهداف ويضعها في صورة منظمة. يمكننا القول أن المديرية تتصور على أن التخطيط إطار منهجي يربط بين الأهداف ويضعها في تصور منسجم ومنظم هذا ما يعني أن المديرية يمكن تحقيق أهدافها من خلال عملية التخطيط المنظم القائم على قوانين و قواعد منظمة ومنسقة.

الجدول رقم (23): إصدار القرارات بالعمل الشخصي لكل عامل.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	16	14	30
النسبة	%53.33	%46.66	%100

نلاحظ في الجدول (23) أن نسبة 53.33% أن كل عامل يلعب دور في إصدار القرارات وفي تحديد الأهداف المتعلقة بعمله الشخصي، أما ما يقارب 46.66% من نسبة تعداد العينة لا يلعب العامل دور إصدار القرارات المتعلقة بعمله. يمكننا استنتاج من خلال هذا التحليل على أن المتحكمون في إصدار قراراتهم وتحديد أهدافهم المتعلقة بعملهم الشخصي يمثلون فئة الرؤساء التي تم اختيارهم في العينة التي فرضها موضوع الدراسة علينا. حيث لا يستطيع العامل المنفذ أن يقوم بإصدار القرارات بدون تلقي الأوامر من رؤسائهم، أي إذا كان كل عامل يصدر قراراته ويحدد أهدافه كما يريد لا تستطيع المديرية تحقيق السير الجيد والمنظم.

الجدول رقم(24): اختيار الإستراتيجية المناسبة في عملية التسيير.

المحددات	نعم	لا	المجموع
عدد العمال	16	14	30
النسبة%	%53.33	%46.66	%100

الجدول(24) يوضح نسبة 53.33% من العمال الذين يؤكدون على أن المديرية اختارت إستراتيجية مناسبة في أداء عملية التسيير، أما 46.66% من عمال العينة يوضحون أن المديرية لم تختار الإستراتيجية المناسبة للتسيير. هنا يمكننا القول أن في بعض الأحيان المديرية تقوم على التسيير الحسن وفي بعض الأحيان لا تقوم على التسيير الحسن وذلك

لتساوي تعداد تحليل العينة، يمكن أن يكون سوء التسيير راجع إلى ضغوطات والظروف الغير ملائمة داخل المديرية أو عدم إتقان المنفذون في إتباع ما خطط له.

الجدول رقم(25): توفير الإدارة الوسائل لإنجاح الخطط.

المحددات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
عدد العمال	2	9	19	30
النسبة%	6.66%	30%	63.33%	100%

يتضح لنا من خلال الجدول (25) أن نسبة 63.33% هي النسبة الأكبر في تعداد العينة تمثل على أن الإدارة أحيانا ما توفر كل الوسائل والموارد اللازمة لإنجاح الخطط، أما بنسبة 30% من أفراد العينة ينفون على أن الإدارة توفر كل الوسائل والموارد اللازمة لإنجاح الخطط، وعاملين من العينة يؤكدون على أن الإدارة توفر الوسائل لإتمام عملية التخطيط بنجاح. يمكن أن نقول أن توفير الوسائل اللازمة هو السبب في نجاح الخطط إذا كانت متوفرة وقد يعود سبب سوء التسيير الذي تم استنتاجه في الجدول(24) يعود على عدم توفير الإدارة كل الوسائل لإتمام التسيير الحسن لإنجاح الخطط. أما الفردين الذين يرون أن الإدارة توفر الوسائل، فهم المسؤولون المختصين في توفير هذا الوسائل مما يجعل أنهم لا يرون أن العمال بحاجة إلى توفير أكثر للوسائل لإنجاح الخطط.

❖ يعتبر التخطيط عامة الخطوة الأولى و الأساسية في العملية الإدارية، حيث في الاستبيان الذي تم توزيعه، تم طرح بعض التساؤلات المفتوحة لأخذ آراء أفراد العينة، فكان مفهوم التخطيط من الأسئلة التي تم طرحها.

تمثل السؤال (26) في "ما المقصود بالتخطيط" (ينظر الملحق 2)، حيث يرى ما يقارب 70% من تعداد أفراد العينة أن التخطيط هو إعداد خطط مستقبلية لضمان استمرار المديرية، ووضع برنامج منظم لتسييرها، أي هي مختلف المهمات الإدارية الهادفة إلى وضع رؤى

مستقبلية، وذلك بتحديد الاتجاهات و الأهداف التي تسعى إليها. أما النسبة المتبقية التي تقدر ب 30% من أفراد العينة المختارة، ترى من وجهة نظرها أن التخطيط هو وضع برامج على مستوى المتوسط والبعيد، وأنها عملية لتحسين التنظيم والرقابة. من خلال آراء أفراد العينة يتضح لنا أن التخطيط في المديرية يقصد به وضع خطط وبرامج التي ينفذها العامل في مهامه، للوصول إلى الأهداف التي يريدها، وتحقيق إستمراريتها. ومن ناحية أخرى طرح على أفراد العينة على أهمية التخطيط حيث يوضح السؤال (27) "ما أهمية التخطيط في تسيير المديرية" (ينظر الملحق(2))، فمن خلال تحليل الاستبيانات تبين أن معظم أفراد العينة يرى أن أهمية التخطيط تكمن في الوصول إلى الأهداف ونجاحها في المستقبل، وذلك بتحديد الهدف والوسائل الكفيلة لتحقيقه بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب لتسهيل العمل، قصد الوصول إلى التكامل والترابط عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة، من أجل تطور المؤسسة بطريقة جد فعالة وفق ميكانيزمات مبرمجة، أما بقية أفراد العينة يوضحون أن أهمية التخطيط تكمن في الاستخدام المثالي للموارد والإمكانيات، وزيادة الكفاءة، وبه يتم تحقيق نسبة كبيرة من الهدف بأقل خسائر، حيث يقول بعضهم أنه يحقق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة، فالتخطيط يسمح لإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة. يمكن استنتاج أن أهمية التخطيط لدى أفراد العينة له أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة من خلال التحقيق والوصول إلى الأهداف، بأقل تكلفة، وأقل خسائر ويخفف من حدوث المخاطر.

من جهة أخرى، يوضح السؤال(28) من استبيان الدراسة "كيف يؤثر التخطيط على وظيفة الرقابة في المؤسسة" حيث يرى البعض من أفراد العينة أن هناك علاقة تكاملية وترابطية بين التخطيط والرقابة حيث تقوم الرقابة بمتابعة ما تم تنفيذه من الخطط وما لم يتم تنفيذه ومعرفة مدى تطبيق البرامج وذلك من خلال القدرة على سيطرة المؤسسة وعلى اتجاهاتها المستقبلية والتغلب على الأزمات حال حدوثها وتحليلها في وقت وجيز، ويساعد على فهم وتحديد ما يجب القيام به لإغلاق الفجوة بين أوضاع المديرية الحالية والمأمول تحقيقها مستقبلا، أما البعض الآخر أن التخطيط يساعد على فهم وتحديد وفهم ما يجب القيام به وذلك بإتباع جميع المراحل من طرف أعوان الرقابة في المديرية للوصول للأهداف المسطرة

والقدرة على السيطرة في المؤسسة وتحقيق نظام رقابي جيد أحيانا ما يكون ايجابيا بتسهيله لعملية الرقابة، وهناك من لم يقدّر بالإجابة عن هذا السؤال في الاستبيان يمكن أن يكون السبب راجع إلى أن الفرد عامل لإحدى العمليتين بذلك لم يستطع إيجاد العلاقة بين التخطيط والرقابة. يمكن أن نستنتج أن التخطيط والرقابة عمليتين متناسقتين مترابطتين متكاملتين بأجزاء ووظائف المديرية باعتبار ان الرقابة وسيلة لمعرفة مدى نجاح التخطيط. فلا يمكن دراسة موضوعنا الذي يتمثل في " فعالية التخطيط في التسيير الحسن للمؤسسة" في عدم التساؤل حول كيف تتم عملية التسيير في المديرية فكان السؤال (29) يمثل "كيفية إتمام العملية التسييرية في المديرية" (ينظر الملحق 2؛ حيث يقول أحدهم بالرغم من الصعوبات والضغوطات التي تمارسها المؤسسة إلا أنها تسعى إلى تحقيق التي تريده المؤسسة كل سنة، نستطيع القول من خلال هذا التوضيح أن المديرية تواجه صعوبات وضغوطات في العمل، أما أفراد العينة البقية يرون أن العملية التسييرية تتم حسب ما خطط لها بتطبيق الأوامر ومراقبة المنفذون وأن العملية تتم عن طريق المراسلات البريدية والمكالمات الهاتفية، والاجتماعات أي حسب الإمكانيات المتاحة والوسائل المتوفرة من طرف الإدارة، يمكن أن نقول من خلال تحليل ومناقشة آراء أفراد العينة أن العملية التسييرية تتم بما توفر من إمكانيات ووسائل معينة غير محدودة ويمكن القول كذلك ان كل مصلحة تقوم بعملية التسيير كما أتيح لها.

من خلال تحليل و مناقشة الجداول السابقة المتعلقة بالاستبيان الذي يمثل أداة في جمع البيانات لدراسة موضوعنا المتمثل في "فعالية التخطيط في التسيير الحسن للمؤسسة"، الذي تم في مديرية الضرائب وهران غرب، نتطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات التي تمثل محاور الاستبيان.

#### مناقشة وتفسير النتائج.

#### • مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى المتمثلة في "إن الإطار المحدد للتخطيط

والتسيير يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضحه مبادئها و استخداماتها".

من خلال النتائج المتحصل عليها في تحليل الجداول المرقمة من 7 إلى 14 يتضح لنا أن مديرية الضرائب وهران غرب تقوم بعملية التخطيط في ممارسة مهامها وتنظيم وتسيير نشاطها، حيث أنها تعتبر التخطيط والتسيير وظيفتين أساسيتين في المؤسسة من خلال المسير الذي يقوم على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة في معظم نشاطاتهم للتسيير الحسن وتسهيل العمل وذلك حسب الظروف والضغوطات، كما نجد أيضا أن مديرية الضرائب تقوم باجتماعاتها بصفة منتظمة من أجل فعالية التسيير الحسن في المديرية والتطبيق وفق ما خطط له، وأن الإدارة تقوم بتكوين موظفين مؤهلين لتنظيم الخطط المبرمجة من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المراد الحصول عليها ومن أجل تطبيق عملية التخطيط على أتم وجه، فإذا لم يكن الموظفون مؤهلين وذوي كفاءة وخبرة في إعداد الخطط وتنفيذها قد يمكن حدوث عرقلة في سيرورة المؤسسة والتأثير في فعاليتها.

● مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية المتمثلة في " هناك علاقة بين عملية التخطيط وأداء النظام الرقابي في تسيير المؤسسة من خلال تنسيق وترابط بين الوظائف التسييرية".

من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تحليل الجداول المرقمة من 15 إلى 19 يتبين لنا أن المديرية تعتمد على أداء النظام الرقابي وأن له أهمية كبيرة في تسيير المديرية حيث تتم عملية الرقابة في معظم الأحيان بشكل دوري ومنتظم من خلال ممارسة المراقبون لمهامهم وفقا للتخطيط المعمول به؛ في حين تبين في تحليل الاستبيان أن هناك علاقة بين التخطيط وأداء النظام الرقابي داخل المديرية من خلال التكامل بين الأجزاء بمتابعة ما تم تنفيذه من الخطط، حيث تعتبر الرقابة وسيلة لمعرفة مدى نجاح التخطيط إذ من الجانب الآخر نرى أن النظام الرقابي أحيانا يعرقل سير العمل وذلك بتنفيذ المراقب لمهامه من خلال أداء كل الأوامر والمعلومات المأخوذة من المسؤول حتى يسهل عليه عملية الرقابة، كما نرى أن الفوج الرقابي لمديرية الضرائب وهران غرب يقومون على تحسين سير للمديرية وفق ما خطط له وهذا ما يؤدي إلى تنفيذ

الخطة على أكمل وجه يعود بالإيجابية والمنفعة، وهنا نثبت صحة الفرضية ونستنتج أن هناك علاقة بين عملية التخطيط وأداء النظام الرقابي.

- مناقشة وتفسير الفرضية الثالثة المتمثلة في: " تسهل عملية التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتنفيذ استراتيجياتها للسير الحسن للمؤسسة بتكامل والترابط بين العمليات الأساسية في المؤسسة، مثل الترابط بين التخطيط والرقابة.
- من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تحليل الجداول المرقمة من 20 إلى 25 يتضح لنا أن المديرية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال عملية التخطيط، باعتباره الإطار المنهجي الذي يربط بين الأهداف ويضعها في صورة منسجمة ومنظمة وذلك ما يؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في المديرية كما أن كل عامل يلعب دور في إصدار القرارات وفي تحديد الأهداف المتعلقة بعمله الشخصي هذا ما تبين لنا من خلال تحليل الاستمارة ومناقشتها بأخذ أفراد العينة بعين الاعتبار أن معظمهم رؤساء، وذلك ما يثبت صحة القول ودائماً تسعى المديرية في اختيار إستراتيجية مناسبة في التسيير والتخطيط بتوفيرها الوسائل والموارد اللازمة لإنجاح الخطط في معظم الأحيان وهنا يمكن أن نثبت صحة الفرضية التي توضح أن عملية التخطيط تقوم على التسهيل لتحقيق أهداف المؤسسة.

### الخلاصة العامة:

بعد الانتهاء من عرض ومناقشة وتفسير نتائج الاستبيان الذي مكننا من التأكد من صدق الفرضيات، والتي مفادها ما مدى فعالية التخطيط في السير الحسن للمؤسسة، ومن خلال نتائج البحث يتضح لنا أن عملية التخطيط في مديرية الضرائب وهران غرب كان لها تأثير حسن وفعالية على مستوى تسييرها. فالتخطيط يعتبر من أهم الوظائف الرئيسية التي تعتمد عليها المديرية لتحقيق أهداف ناجحة وضمن استمرارها وبقائها من خلال التسيير الحسن والفعال وأداء النظام الرقابي على أكمل وجه. حيث استخلصنا بعض النتائج التي تتمثل في :

- يقوم الرؤساء على إعداد الخطط باعتبارهم هم المسيرين و المخططون للمديرية، أما التطبيق فيقع على عاتق العمال المنفذين، حيث أنهم هم من يواجهون الصعوبات و العوائق التي تنتجها عملية التخطيط.
- تتميز مديرية الضرائب برؤساء ذوي خبرة طويلة المدى مما جعلهم يحتلون المناصب الكبرى في المديرية أي أنهم المسيرين و المخططون.
- تتغلب فئة النساء على الذكور في منصب التنفيذ، ذلك يعود على أن العمل يحتاج إلى الصبر و الدقة في الحسابات مما يتم توظيف النساء أكثر.
- تقوم مديرية الضرائب وهران غرب على عملية التخطيط عند وضع معظم أنشطتها وأن التخطيط والتسيير يعتبران من الوظائف الأساسية التي تتبعها المديرية.
- لا يعتبر التسيير في الوقت الحالي للمديرية كما كان التسيير في الماضي وذلك يعود إلى التغيير في المحددات والمهام التسييرية، كذلك المسيرين بحد ذاتهم.
- يساهم الجهاز الرقابي في التزام وانضباط العمال، وكذلك في تحسين ظروف العمل وفقا للتخطيط المعمول به وإتمام الرقابة بشكل دوري ومنتظم، مما يجعل هناك علاقة بين التخطيط وأداء النظام الرقابي. وفي بعض الأحيان لا تتم الرقابة بشكل منظم من خلال أن المراقب لا يقوم بتطبيق الأوامر التي أمر الرؤساء بها.



- التنسيق بين مصالح المؤسسة في المهام وتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الخطط المبرمجة من طرف الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة.
  - اعتبار التخطيط المنهج الذي يربط بين الأهداف والعمليات المتكاملة لجعلها منظمة ومنسجمة، وذلك بتنسيق و تنفيذ الأعمال على أتم وجه.
  - يتم اختيار إستراتيجية مناسبة في تسيير مديرية الضرائب حسب الظروف الملائمة والضغوطات المتواجدة داخل المديرية، وكذلك بتوفير الوسائل والموارد اللازمة لإنجاح الخطط والتسيير الحسن للمديرية. لكن هذا لا يعني أن المديرية دائما ما توفر الوسائل فهناك من يرى أنها لا توفر مما يجعل عرقلة في التسيير وعدم الحصول على الأهداف المرجوة .
  - تتم العملية التسييرية في مديرية الضرائب حسب ما خطط لها من طرف المسيرين وحسب ما توفرت الإمكانيات، حيث في معظم الأحيان تتم العملية بالتخاطب مع أفراد المؤسسة سواء بوسائل الإعلام الآلي (مواقع التواصل الاجتماعي)، أو عن طريق الاجتماعات، وذلك عندما يكون المنفذ يطبق الأوامر على ما تم التخطيط به .
- في الأخير يمكن أن نقول أن أي مؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها، وتريد ضمان استقرارها و استمرارها، و عدم حدوث عوائق تعرقل سير المؤسسة، تقوم بإعداد الجيد للخطط وتنفيذها، وتقوم بالعملية التسييرية على أتم وجه، من خلال تنسيق و ترابط بين وظائف المؤسسة، و أداء النظام الرقابي كوظيفة رئيسية لمتابعة و مراجعة الأوامر التي صدرت .

خاتمة

## خاتمة:

بعد الانتهاء من تقديم الجانب النظري و التطبيقي لموضوع الدراسة " فعالية التخطيط في تسيير الحسن للمؤسسة"- دراسة ميدانية بمديرية الضرائب وهران غرب.

انطلق هذا البحث من انشغال و تساؤل عن تأثير التخطيط و مدى فعاليته في تسيير المؤسسة، وذلك من خلال إبراز أهميته و تحديد الأهداف المراد الحصول عليها، ولكل باحث أهداف و فرضيات توجهه و تحدد مساره الصحيح و تبين له الوسائل و الأدوات اللازمة لموضوع الدراسة و تحديد منهج أكثر ملائمة انطلاقاً من ضوء الفرضيات المطروحة، لذا حاولنا من خلال دراستنا الكشف عن أهم المؤشرات التي تؤدي إلى عملية التخطيط بطريقة سليمة و منظمة و عملية تضمن التسيير الحسن للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة تبين لنا أن عملية التخطيط و وظيفة رئيسية و أساسية في ضمان استمرار و بقاء المؤسسة و تعتمد كثيراً على أداء النظام الرقابي الذي بينهما علاقة تكاملية و ترابطية مما يحقق تسيير فعال للمؤسسة التي تعتمد على هذه الوظائف حيث أبرزنا في دراستنا تطبيق الجانب النظري على أرض الواقع و إثبات صحة الفرضيات من خلال مناقشة و تحليل عرض نتائج الاستبيان، الذين تبين لنا فيه أن المديرية تعتمد على عملية التخطيط لتسيير الحسن للمؤسسة، حيث أن المخططون و المديرون هم الإطارات الكبرى في المديرية الذين يتميزون بالخبرة الطويلة.

وفي الأخير نأمل أن دراستنا قد ألمت بالموضوع من كل جوانبه، وقد أثرت في البحث العلمي و فتحت أبواب مستقبلية لدراسة جوانب أخرى من هذا الموضوع من زملاء آخرين قد يقدمون الجديد و المفيد، والله أعلم، وفقنا الله و إياكم.

" إن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية هي إنا نتيجة التسيير، و نستطيع أن نقول بدون

بساطة أنه لا توجد دول غير نامية و إنما توجد دول غير مسيرة."

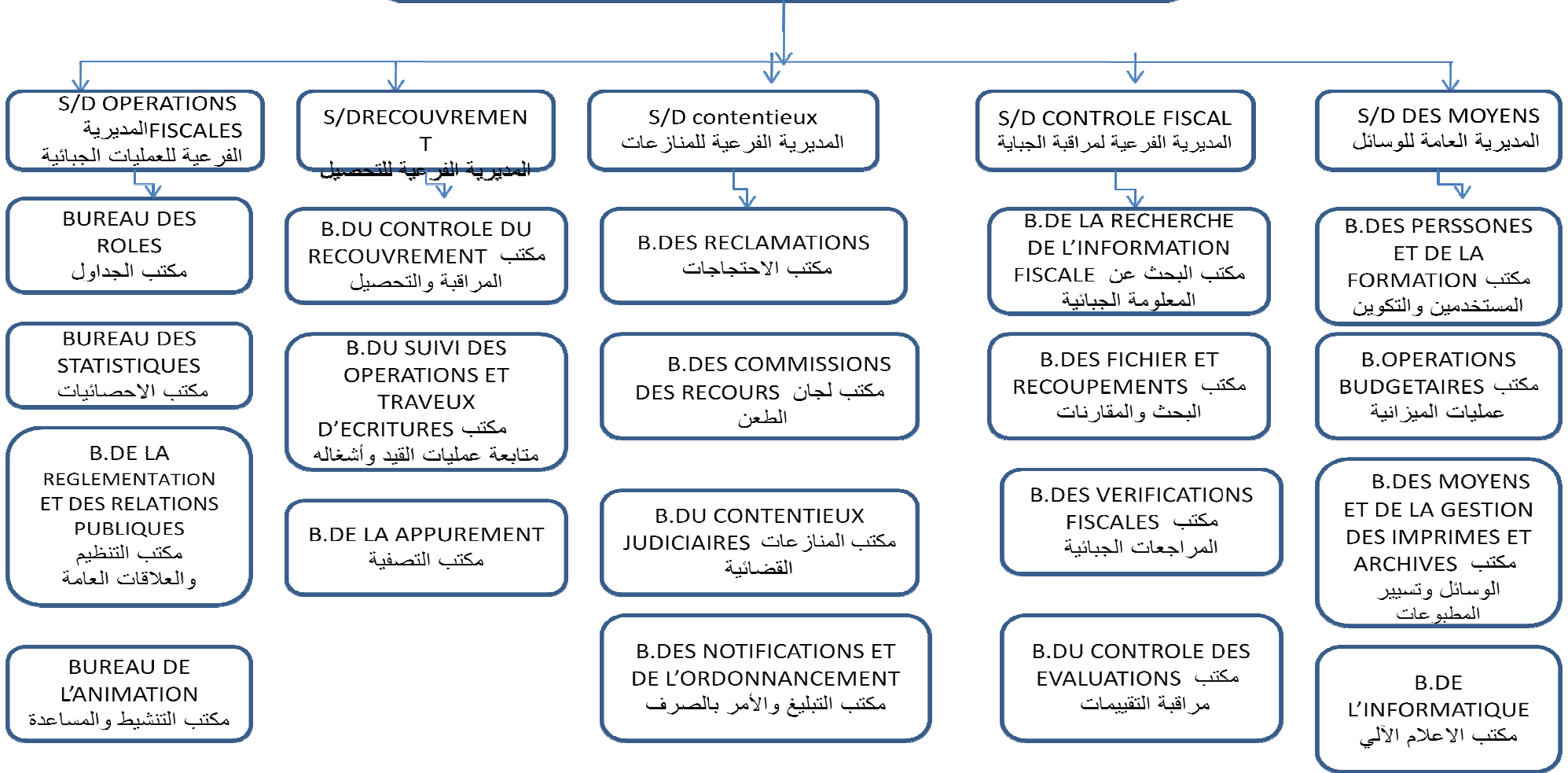
"بيتر دروكر" Petter Drucker.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	متغير الجنس حسب منصب الشغل	01
76	متغير السن حسب الجنس و منصب الشغل	02
78	متغير المستوى التعليمي حسب الخبرة	03
79	متغير الحالة المدنية حسب الجنس	04
80	متغير الخبرة المهنية حسب الجنس	05
81	متغير منصب الشغل حسب الخبرة	06
82	يوضح القيام بعملية التخطيط عند أي نشاط	07
83	الفرق في التسيير بين الماضي و الحاضر	08
83	يوضح على أن التخطيط وظيفة أساسية	09
84	يوضح أن التسيير وظيفة أساسية	10
84	يوضح قيام المسير على التكامل و التناسق بين العمليات	11
85	يوضح سيرورة المديرية على ما تم التخطيط به	12
86	يوضح انتظام الاجتماعات	13
86	يوضح تكوين الإدارة موظفين مؤهلين لتنفيذ عملية التخطيط	14
87	يوضح العلاقة بين التخطيط و الرقابة	15
87	يوضح أداء النظام الرقابي	16
88	يوضح ممارسة المراقب لوظيفته وفق التخطيط المبرمج	17
88	يوضح عرقلة النظام الرقابي لسير العمل	18
89	يوضح تأثير الرقابة على تحسين السير للمديرية	19
90	يوضح تحقيق الأهداف بعملية التخطيط	20
90	يوضح أداء التخطيط على التغيير في المديرية	21
91	يوضح الإطار المنهجي للتخطيط	22
91	يوضح إصدار القرارات بالعمل الشخصي لكل عامل	23
92	يوضح اختيار الإستراتيجية المناسبة في عملية التسيير	24
92	يوضح مدى توفير الإدارة الوسائل لإنجاح الخطط	25



DIRECTION DES IMPOTS D'ORAN ouest  
مديرية الضرائب لوهران غرب



ملحق رقم 01: يمثل هيكل تنظيمي لمديرية الضرائب وهران غرب

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية.

❖ الكتب:

- 1- أحمد حسن محمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 2- إسماعيل بلال محمد، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2000.
- 3- بشار الوليد يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 4- الجزيري علي خيرى، مبادئ الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 5- حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009.
- 6- حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
- 7- حريم حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 8- دويدار محمد، اقتصاديات التخطيط الاشتراكي، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، مصر، ط2، 1976.
- 9- زكي جنوس، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 10- الساعاتي حسن، تصميم البحوث الاجتماعية، دراسات النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2003.



- 11- شروح صلاح الدين، منهج البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
- 12- شفيق محمد، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 13- الصحن فريد محمد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2000
- 14- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2005.
- 15- الطيب رفيق محمد، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006.
- 16- عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- عدون دادي ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، ط1، 1998.
- 18- عبد السلام محمد، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- 19- عبد العزيز أمين، حسن إدارة الأعمال، دار قباء للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
- 20- عساف حميد بدر، التخطيط السياحي، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 21- علاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.

- 22- عليان ربحي مصطفى، مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 23- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، القبة، الجزائر، 2008.
- 24- فرانسوا جون شانلا، العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال، ت: محمد هناد، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 25- الفولي محمد أسامة، أساسيات الاقتصاد السياسي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 26- القباني بكر محمد، نظرية المؤسسات العامة المهنية في القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ط1، 1962.
- 27- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 28- قرويتي قاسم محمد، مبادئ الإدارة نظريات وعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2001.
- 29- محمود عبد الغي علاء الدين، إدارة المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، ط1، 2015.
- 30- منصور محمد علي، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط2، 1999.
- 31- منصور هالة، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2002، 1.

32- النجار فريد، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998.

33- يعقوب عبد الكريم، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

34- يومن محمود محمد، اقتصاديات التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1985.

#### ❖ المقالات :

1- سعال سمية، "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ع.35، سبتمبر 2018، مركز البحث في العلوم الإسلامية و الحضارة، أغواط، الجزائر.

2- عبد الحكيم جربي، تسيير المؤسسة (محاضرات موجهة لطلبة سنة ثانية علوم تسيير)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2021.

#### ❖ المذكرات و الرسائل الجامعة

1- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.

2- بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظام المعلومات المعرفة وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

3- قرماط النوري، واقع التخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة ماجستير في الإدارة و التسيير، معهد العلوم الطبيعية و الحياة، قسم التربية البدنية، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2010.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية.

1-Pascal LAURENT & François BOUARD, «Economie d'entreprise » , tom 182, les éditions d'organisation, 1997.

2- Jean LONGATTE, « Economie d'entreprise » , 2 édition, DUNOD,2002.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
//	شكر و عرفان.
	إهداء
16-1	مقدمة.
33-18	<b>الفصل الأول: ماهية التخطيط.</b>
19	تمهيد.
23-20	مفهوم التخطيط.
24-23	أهمية التخطيط.
25-24	أهداف التخطيط.
27-25	مراحل عمليات التخطيط.
29-28	أنواع التخطيط.
30-29	مبادئ التخطيط.
31-30	مميزات التخطيط.
32	معوقات التخطيط.
33	خلاصة الفصل.
47-35	<b>الفصل الثاني: تسيير المؤسسة.</b>
36	تمهيد
41-37	مفهوم وتطور التسيير.
42-41	أهمية التسيير.
43-42	أهداف التسيير.
45-43	مستويات التسيير .
45	خصائص التسيير.
46	مميزات التسيير.
47	خلاصة الفصل.
59-49	<b>الفصل الثالث: ماهية المؤسسة.</b>
50	تمهيد.
53-51	مفهوم وتطور المؤسسة.
55-53	وظائف المؤسسة.
56-55	أهداف المؤسسة.
56	خصائص المؤسسة.
58-56	أنواع المؤسسة.

59	خلاصة الفصل.
98-60	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.
60	تمهيد.
62-61	أداء سير التربص.
68-62	مديرية الضرائب وهران غرب.
69-68	منهج الدراسة.
69	مجالات الدراسة.
71-70	أدوات جمع البيانات.
73-71	العينة.
95-74	عرض وتحليل نتائج الاستبيان.
96-95	مناقشة وتفسير الفرضيات.
97	النتائج.
98	خلاصة الفصل.
100	خاتمة.
101	فهرس الجداول.
102	ملاحق.
108-104	قائمة المراجع.