

المحور الأول: مفهوم التسيير

1. تعريف التسيير:

إن معنى الإدارة أو التسيير يختلف باختلاف مُصدره؛ هذا لا يعني أن تعريف فلان أصح، أو أن تعريف جهة أو هيئة معينة أصدق وأبلغ؛ وإنما يرجع الأمر فقط إلى اختلاف الزاوية التي إنطَلِقَ منها لتعريف الإدارة/ التسيير، أو اختلاف الفترة الزمنية باختلاف متغيراتها ومناخها الاقتصادي والقانوني وغيرها التي صدر فيها التعريف، ويمكننا أن نرجع السبب في الاختلاف أيضا إلى أن الإدارة أو التسيير:

- علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي، وأبرز ما فيه التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب فيه توقع وتقدير سلوكياته وردود أفعاله.

- علم يعتمد في مبادئه ومفاهيمه على كثير من العلوم الأخرى.

- يعتمد في كثير من الأحيان على الظروف المحلية والموقف السائد، وغياب نظرية موحدة والاعتماد على أسلوب

النظريات المتعددة الملائمة بدلا من الشاملة الموحدة.

وعلى هذا الأساس، ومن هذا المنطلق، يمكننا سرد العديد من التعاريف، لعديد المفكرين، المنظرين والكتاب الذين

حددوا مفاهيمهم لهذا المصطلح كما يلي:

- فريديريك تايلور: "Frederik taylor" الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"

- هنري فايول "Henry Fayol" "أن تقوم بالإدارة، معناه أن تتنبأ، أن تخطط، وأن تنظم، وأن تصدر الأوامر، وأن تنسق وأن تراقب"

- كما يمكن ان تعرف الإدارة بأنها: "عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة والتأليف بينها لاستغلالها بفعالية للحصول على الأهداف بأقل تكلفة. ويقصد بعوامل الإنتاج الموارد التي يشار إليها بـ $6m's$ والتي تتمثل في:

العنصر البشري	Manpower
المال	Money
السوق	Market
المواد	Material
الأدوات	Means
الإدارة	Management

وكنظام، تعرف الإدارة بأنها نظام شامل يتكون من أنظمة فرعية تتكون من عدة عناصر ووظائف، تتمثل في: الأفراد، المواد، الآلات، الإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة

2. أهمية التسيير (الإدارة):

تظهر أهمية التسيير من خلال:

تساعد الإدارة على تحقيق أهداف المجموعة: من خلال تجميع الموارد المتاحة وتوجيهها بالاستغلال الأمثل صوب الهدف.

الاستخدام الأمثل للموارد: الكثير من المنظرين للإدارة يعتبرون هذا الأمر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة (من تعريف الإدارة)، لذلك فإن غيابها سيؤدي حتماً إلى هدر الموارد، أما وجودها فيعني استخدامها بالطريقة المثلى التي تجعلها تحقق مستوى جيد من الأداء مهما كانت الظروف.

خفض التكاليف: هي الشق الثاني من تعريف الإدارة، والتي إذا اجتمعت مع الفعالية اكتملت الإدارة، ويقصد بها الانتاج بأقل قدر من الموارد، أي بأقل قدر من المدخلات.

إرساء تنظيم سليم للمؤسسة: وذلك من خلال تحديد نطاق المسؤوليات والجهات المسؤولة عنها، وتحديد مسارات الاتصالات وغيرها من المهام التنظيمية.

تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات: إن التغير المستمر والمتفاوت في المحيط وعوامله المختلفة يجعل من المؤسسة غير قادرة على الاستمرار، ولكن الإدارة بوظائفها المختلفة والمستمرة، تساعدنا ليس فقط على مواجهة بل على التكيف من أجل البقاء والاستمرار في تلك الظروف.

تساعد في ازدهار المجتمع: إن تحقق العناصر السابقة، يعني تمتع المؤسسات بأداءات جيدة، وبالتالي يتحقق الهدف المنشود لكل مؤسسة، وهو ما سينعكس على المجتمع عموماً بتوفر متطلباته المختلفة من منتجات مادية وخدمية بأسعار مقبولة إلى حد ما، وذلك بتحقيق الكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد وهو ما سينعكس بالنهاية على الاقتصاد عموماً بالازدهار.

التسيير نظام لتسيير إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات وإطلاق الطاقات البشرية.

التسيير عين المؤسسة الداخلية والخارجية، الذي يمد المؤسسة بكل ما له علاقة بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشكلاته.

يعتبر التسيير الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، كما أنه المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج.

التسيير مؤشر لتطور الأمم ورقمها.

3. مجالات التسيير (الإدارة):

إن التنوع الذي نعيشه والتضخم في المجمعات المعاصرة، جعل من التسيير مهما في كل الأنشطة والمجالات الحياتية التي تهم الإنسان، سواء على الصعيد الشخصي أو على صعيد الجماعة، وبالتالي فإن المجالات التي يهتم بها التسيير تتعدد بتعدد اهتمامات الانسان، ويمكن ذكر المجالات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- مجال الدولة فتظهر الإدارة في القطاع العام : ويطلق عليها اسم الإدارة العامة، الإدارة الحكومية، وهي التي تهدف لتقديم الخدمة والنفع العام، وتمثل في الإدارات الخاصة بالوزارات المجالس والهيئات العمومية المختلفة.

- مجال المؤسسات: ويظهر فيها نوعين من المؤسسات:

✓ المؤسسات الربحية: فيظهر التسيير/الإدارة في القطاع الخاص : ويطلق عليه إدارة الأعمال، وهو ما يتعلق بالمؤسسات والمشروعات الاقتصادية الانتاجية أو الخدمية التي تهدف لتحقيق الربح الاقتصادي.

✓ المؤسسات الغير ربحية: وهي المؤسسات الممثلة في النوادي والجمعيات التعاونية والخيرية على اختلاف أنواعها ذات الأهداف الاجتماعية، السياسية، الثقافية وغيرها من الأهداف غير الربحية.

- مجال التسيير / الإدارة الدولي: ويطلق عليها الإدارة الدولية، وهو المجال الذي يهتم بإدارة المؤسسات الدولية كهيئة الأمم المتحدة، ووكالاتها المتخصصة، والهيئات الإقليمية كجامعة الدول العربية وغيرها

- مجال الأسرة: ويطلق عليه التسيير المنزلي/ الإدارة المنزلية، والتي تهتم بتدبير شؤون المنزل، وتأمين متطلبات الأسرة المختلفة انطلاقا مما تتوفر عليه هذه الأخيرة من موارد ومداخيل.

أما إذا كان المجال متعلقا بطبيعة النشاط والتخصص، فسنتكلم عن الإدارة المتخصصة حسب النشاط، وستظهر بذلك مجموع من المجالات:

- الإدارة المالية، إدارة الأفراد(إدارة الموارد البشرية)، إدارة الشراء، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق

4. التسيير بين العلم، الفن، المهنة:

- علم: لأنه يعتمد على المناهج والأساليب العلمية في تحليل وتفسير وحل المشاكل التسييرية، وهو يعتمد في ذلك على عدد من العلوم الرياضيات والاحصاء، العلوم الاجتماعية والنفسية...
- كما يكتسي الصفة الفنية: من شخصية المدير التي تتميز بعدد من الخصائص الفنية، فالمسير/المدير فنان بطبعه في حل المشاكل واتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الأمر بالعامل البشري في المؤسسة، فالمسير له من الصفات الشخصية في مجال المعاملات الاجتماعية من ذكاء اجتماعي، قدرة على الاستماع والاقناع، الإلهام والتفهم والتواصل.... ما يجعل أسلوبه التسييري متفردا وما يجعله حالة فنية خاصة مرتبطة بشخص المسير ذاته.
- التسيير مهنة: مع التطور الذي شهدته المؤسسة خاصة بانفصال الملكية عن التسيير، أصبح التسيير مهنة، وظيفة يوظف فيها من توفرت فيه الصفات العلمية والفنية مقابل أجر معين

المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية لتايلور

فريدريك تايلور (Frederick Taylor) (1856 – 1915) أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية وقد لقب بأبو الإدارة، التحق بشركة بفيلا دلفيا لصناعة الحديد عام 1878، أين أجرى دراساته، وقد عرف الإدارة بأنها "أن تعلم تماماً ما تريد من موظفيك، ثم تنظر كيف يمكن لهم أن ينفذوا أوامرك بأفضل وأرخص طريقة

● مبادئ تايلور للإدارة العلمية: حدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي :

- 1- تقسم العمل
- 2- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من أسلوب الحدس والتقدير.
- 3- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .
- 4- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف .
- 5- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال: بحيث تقوم الإدارة بالتخطيط والإشراف، والعمال بالتنفيذ
- 6- ربط الأجر بالإنتاج (الأجر بالقطعة).
- 7- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين (التنظيم الوظيفي).

2. نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول:

هي ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين والأثر الناتج من هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة، معنى ذلك أن مبادئ التسيير (الإدارة)، توضع بطريقة تجعل من الممكن التوقع للنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين، وعموما فقد حدد فايول أربعة عشرة مبدئاً كما يلي:

1. تقسيم العمل والتخصص فيه
2. السلطة والمسؤولية
3. الانضباط والالتزام (النظام)
4. وحدة الأمر
5. وحدة التوجيه
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
7. المكافأة والتعويض
8. المركزية
9. تدرج السلطة

10. الترتيب

11. المساواة

12. الاستقرار الوظيفي

13. المبادأة

14. التعاون

كما اقترح فايول تقسيماً للوظائف إلى أنشطة في المؤسسة كما يلي:

- الأنشطة الفنية: تشمل الانتاج والتصنيع.وتحويل
- الأنشطة التجارية: تشمل عمليات البيع والشراء والتبادل.
- الأنشطة المالية: كالتمويل والقروض والائتمان والميزانية.
- أنشطة الأمن: تشمل الحفاظ على الممتلكات والأفراد.
- الأنشطة المحاسبية: وتشمل عمليات الجرد وإعداد القوائم المالية.
- الأنشطة الإدارية: تشمل وظائف الإدارة الرئيسية

وحسب فايول هناك عدد من المواصفات التي يتصف بها المدير، هي :

- صفات جسمانية : الصحة والقوة والنشاط
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والاستيعاب
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية
- الثقافة العامة: المعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل.
- صفات فنية: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة.

3. نظرية البروقراطية لماكس فيبر (1864-1920)

البروقراطية كلمة مقسمة لشقين: **Bureau**: مكتب، **cracy**: سلطة، فتشكل معا: سلطة المكتب

وارتبط معنى البروقراطية بالمؤسسات العمومية على وجه الخصوص، وقد اعتبر ويبر أن نظريات ومبادئ الإدارة العلمية (تايلر، فرانك جيلبرت، هنري جانت...)، صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للكبيرة، لذلك فهدفه كان تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية. وقد اعتنت دراساته بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع والورشة كما كان شأن تايلر، حيث أجرى العديد من الدراسات على المؤسسات العمومية وكذا قام بدراسة الجيش والكنائس وحلل طرق الإدارة وأنماط السلطة فيها، ثم انتهى بصياغة نموذج للتسيير العقلاني في المؤسسات، واستنتج أن التصرفات العقلانية والرشيده إنما هي نتيجة للقواعد والإجراءات والأنظمة المتشددة والصارمة التي تحكمها ، وعموما فقد وضع فيبر استنتاجاته على شكل مبادئ هي كما يلي:

- 1 تقسيم العمل والتخصص فيه: تؤكد النظرية على توزيع الأعمال على أساس الخبرة والتخصص والقدرة.
- 2 التدرج في السلطة والوظائف: حيث تناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة مروراً بمستويات الإدارة الوسطى، حيث يكون لكل موظف رئيس واحد.
- 3 المقواعد والتعليمات: وهي قواعد ثابتة محددة في لوائح تنظيمية تحدد مسؤولية كل فرد، وعلاقات الموظفين فيما بينهم.
- 4 -التدوين الكتابي: ان تحتفظ المؤسسة بسجلات توثق بما الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
- 5 -فصل الإدارة عن الملكية: العاملون في المؤسسة لا يملكون وسائل العمل والإنتاج، بل يزودون بها وهم مسؤولون عنها.
- 6 استخدام الخبراء واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.
- 7 -تعويض العاملين: تخصيص أجر ثابت ومعاش تقاعدي للموظفين حسب أهمية الوظيفة في السلم الإداري. وأثناء التطبيق العملي لهذا النموذج، حدثت العديد من الأخطاء التي تسببت فيما بعد ظهور العيوب كالجُمود والمرونة، المظاهر، المرض البيروقراطي، تعقد الإجراءات، اللامبالاة، ضياع الوقت، والروتين...

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثانيا: المدرسة الكلاسيكية الحديثة(النيوكلاسيكية):

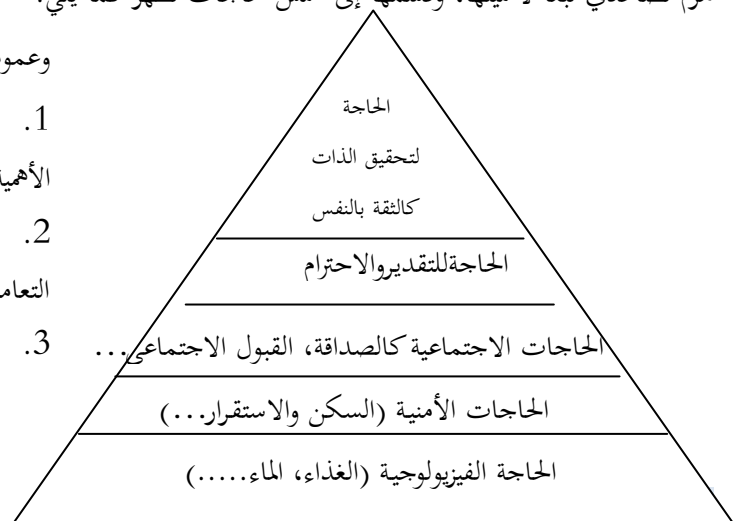
أعلنت أفكار هذه المدرسة لتسليط الضوء على التنظيم العملي للعمل، فأخذ هذا التيار البعد الإنساني للفرد، وهو الجانب الذي أهتمته المدرسة الكلاسيكية. ويطلق على هذا الاتجاه بالمدرسة النيوكلاسيكية على اعتبارها جاءت كأمثلة للأفكار الكلاسيكية ولتغطية جوانب النقص فيها، وقد اعتمدت على نتائج البحوث التي أجريت في ميادين علم النفس وعلم الاجتماع، ومن أهم أعمدها:

1. تيار العلاقات الإنسانية (حركة العلاقات الإنسانية): ظهرت كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" وغيرهما من الرواد الكلاسيك. فركزت على الإنسان من خلال اتصاله وانفعاله مع الجماعة، ففتح الباب بذلك واسعاً لعلوم الاجتماع والنفس لتشارك في حل مشكلات المؤسسة، ورائد هذه المدرسة: "التون مايو" الذي اشتهر بتجاربه للهاوثورن التي كانت من أهم نتائجها:

- المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي يبذل فيه الفرد سلوكاً انعكاساً لاتجاهات الجماعة في العمل.
 - يحتاج المسيرون إلى مهارات اجتماعية.
 - لا يكون الحافز المادي فعالاً في كل الحالات، بل قد تؤثر بعض الحوافز المعنوية على الأفراد أكثر من تأثير الحوافز المادية.
 - تتكون المؤسسة من تنظيمات غير رسمية إلى جانب الرسمية (ونظراً لأنّ تكوين هذه الجماعات يكون تلقائياً فإنّ تأثيرها يكون قوياً، لذلك لا بد من أن ينتبه المسيرون لها).
- 2. التيار السلوكي:** يعتبر من بين أهم التيارات في المدرسة النيوكلاسيكية، ويقوم على مبدأ أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف، وأنّ مهمة الإدارة (المسير) هو محاولة تحضير الأفراد والجماعات على أداء الأعمال لما يتوافق مع حاجاتهم وحاجات المؤسسة، ومن أبرز الاتجاهات التي تزعمت هذا التيار:

أ. **نظرية الحاجات لبراهام ماسلو Abraham Maslow:** فسر ماسلو في هذه النظرية للسلوك الإنساني نحو السعي لإشباع الحاجات، فالإنسان دائم الحاجة، وما إن يشبع حاجة حتى تظهر لديه أخرى يسعى لإشباعها، وقد رتب ماسلو الحاجات البشرية في هرم تصاعدي تبعاً لأهميتها، وقسمها إلى خمس حاجات تظهر كما يلي:

- وعموماً فإن نظرية ماسلو تقوم على:
1. هناك 5 مستويات من الحاجات البشرية ترتب حسب الأهمية.
 2. يتم إشباع الحاجات الدنيا قبل، يتمكن المسير من التعامل مع الحاجات العليا كحافز للتأثير.
 3. الحاجة المشبعة لا تؤثر على السلوك.



نقد المدرسة النيوكلاسيكية:

من أهم الإيجابيات التي قدمتها المدرسة أنّها أعطت أهمية بالغة للعلاقات الإنسانية، وسلوكيات الأفراد في العمل، وهو ما

افرز العديد من الاتجاهات الفكرية، إلا أنّه يعاب عليها:

- إغفالها للمحيط الخارجي وتأثيره على واقع التفاعل الاجتماعي داخل العمل.
- افتراضها أن جماعات العمل متماثلة ومتحدة الهدف، إلا أن الواقع أثبت عدم صحة ذلك، وعلى العموم نستطيع القول أنّ هذه المدرسة ركزت في تحليلها على دراسة بعد واحد وأهملت مجموعة من المتغيرات والأبعاد المؤثرة على تسيير المؤسسات.

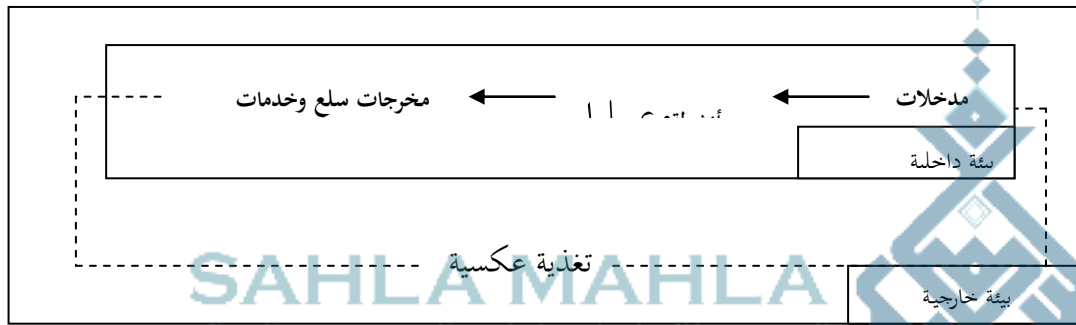
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثالثاً: المدارس الحديثة:

توالت التيارات الفكرية الإدارية التي اعتمدت مناهج مختلفة (انطلاقاً من 1960)، وقدمت أفكاراً جديدة تختلف أحياناً، وتكمل بعضها في أحيان أخرى، فركزت بعضها على المواقف وأخرى على النمذجة (الكمية)، وتبنت أخرى مفهوم النظام...، وقد شكلت كلها مجتمعة ما يسمى بالمدارس الحديثة في إطار تطور الفكر الإداري.

1. نظرية النظم: كان برتا لانفي LedWeg Von Bertalanfy أكثر المهتمين بهذا الموضوع (هو عالم بيولوجي نمساوي الجنسية)، ويعتبر مؤسس هذه الفكرية، فعبر عن مضمونها بالقول «إن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي لكي نسعى لتحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي (نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام المالية، نظام التسويق...)، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المؤسسة لتحقيقه، حيث هناك تفاعل قوي بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتظهر مكونات النظام كما يلي:



2. المدر

سمة الموقفية (النظرية الموقفية/الظرفية): ومن روادها لورنس وبورترش، وتتلخص الفكرة الأساسية لهذه النظرية وعلى خلاف المدرسة الكلاسيكية بأنه ليس هناك تنظيمًا مثاليًا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، وأن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على العمل، وتقضي التكيف معه، وبالتالي فإنه لا يوجد أسلوب تفسيري نمطي، فقد درست هذه النظرية العلاقة بين أسلوب المسير والمواقف التي تواجهها، فقد يكون المسير أكثر مرونة كلما واجه ظروفاً أكثر ديناميكية (سريعة التغير).

4. المدرسة الرياضية: كان تشستر برنارد Chester Bernard أول من أكد أن الإدارة (التسيير) ما هو إلا نظام

للمعلومات، وأن العمل داخل المؤسسة بكل مشاكله التسييرية يمكن نمذجته بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، وبذلك تكون القرارات المتخذة أكثر دقة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي.

وقد أثبتت هذه النظرية جدارتها ونجاحتها، خاصة في الميدان العسكري (القرارات العسكرية) لأنها كانت وليدة فترة الحرب II،

وبمحاوله تطبيقها في ميدان الأعمال والاقتصاد لاقت النقد ولم تنجح، خاصة عند ما تعلق الأمر بالمشاكل الإنسانية، ليظهر الفرد كعنصر مبطل للنظرية، كما فعل ذات مرة بالفكر الكلاسيكي، حيث لم يكن من الممكن حل مشاكل الدافعية وقياس الروح المعنوية وغيرها من الأمور، وهذا ذو أهمية بالغة لتسيير المؤسسة

5. النظرية القرارية: حسب هذه النظرية فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار، وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعموماً اهتمت

هذه النظرية بالقرار الرشيد. فقد أكد سايمون Herbert Simon على ضرورة التركيز على عملية اتخاذ القرار في فهم التسيير، مبرراً ذلك بكون جميع مظاهر النشاط الإنساني تتضمن في جوهرها عملية اتخاذ القرار ، و أضاف سايمون أن هذه العملية تتضمن دائماً درجة من المخاطرة، وأنَّ أفضل ما يمكن للمسير فعله هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول، وليس قراراً مثالياً على اعتبار أن العقلانية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق بصفة مطلقة (أي بشكل جزئي فقط) منتقداً بذلك الفكر الكلاسيكي الذي ينطلق من أن التنظيمات تهدف لتحقيق العقلانية الكاملة، فغالباً ما لا يتوفر للمسير الوقت الكافي ولا المال اللازم ولا كل المعلومات حول الموضوع محل اتخاذ القرار.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



المحور الثالث: وظائف التسيير

الوظيفة الأولى: وظيفة التخطيط

يقصد بالتخطيط تلك الوظيفة التي تنسق أية وظيفة مهما بلغت أهميتها، حيث تعتبر العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى.

1. تعريف التخطيط:

لقد عرف مصطلح التخطيط العديد من التعاريف من جهات نظر مختلفة، وتداخل هذا المصطلح مع العديد من المفاهيم والمصطلحات الأخرى، نذكر من بين التعاريف ما يلي:

1. Koontz: «أن التخطيط هو أن نقرر بشكل مسبق:

1. لماذا نستعمل؟ تحديد الأهداف.

2. من يستعمل؟ تحديد الأشخاص المنفذين للخطة.

3. أين نستعمل؟ تحديد مكان تنفيذ الخطة.

4. كيف نستعمل؟ تحديد الطريقة /الكيفية التي تؤدي إلى تحقيق ...

5. متى نستعمل؟ زمن تنفيذ الخطة.

2. Terry: «هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المرغوبة.

3. Akhoff: «التخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب فيه وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليها».

4. Fayol: «عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل».

وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين 3 مصطلحات تداخلت فيما بينها:

- التنبؤ: هو نوع من التخمين أو التكهن لأشياء مستقبلية على أسس بعيدة كل البعد عن أي منطق علمي أو معرفي موضوعي.
- التوقع: هو تحديد لتغيرات مستقبلية بناءً على احتمالات معينة تتحدد على أساس علمي ومنطقي تكون مستقاة من الواقع.
- التقدير: هو نوع من التوقع لقيم المتغيرات في شكلها الكمي أو النسبي أي إعطاء قيم المتغيرات المستقبلية وتحديد علاقتها بشكل الأرقام أي إعطاء الشكل الكمي أو القيمي أو النسبي لهذه للمتغيرات.

2. أهمية التخطيط: تكمن أهمية التخطيط في النقاط التالية:

1. يسهل التخطيط عملية الرقابة من خلال وضع المعايير وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير ومن ثم التعرف على الانحرافات وتصحيحها

2. مواجهة التغير وعدم اليقين.

3. مواجهة المنافسة والبقاء في مركز قوي في السوق.

4. تحقيق مستوى من الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين ، فهو يقلل من الخطاء مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العمل.

3. مراحل التخطيط: هناك 6 مراحل لعملية التخطيط:

1.3. تحديد الأهداف، والتي لا بد من توفر بعض الخصائص فيها:

✓ الخصائص الذاتية: الوضوح والدقة، القابلية للقياس، الواقعية، المرونة

✓ الخصائص الذاتية: قابلية التكامل، التسلسل والترتيب، المشاركة.

2.3. جمع البيانات الضرورية وصياغة الفروض

3.3. تحديد البدائل

4.3. اختيار البديل الأمثل

5.3. صياغة الخطة والإقرار/ الموافقة عليها

6.3. مرحلة التنفيذ.

7.3. مرحلة المتابعة

5. أنواع التخطيط: يمكن أن نميز عدداً من الأنواع يتعدد المعايير في ذلك:

1.5. حسب مستويات التسيير: وفقاً لهذا المعيار يظهر 3 أنواع:

أ. التخطيط الاستراتيجي: يتم في مستوى التسيير الاستراتيجي، ويهتم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للمحيط الداخلي، وتحديد الفرص والتهديدات بالنسبة للمحيط الخارجي، لذلك فلا بد من النظرة الشمولية، وينتج عن هذا النوع من التخطيط خطة تسمى بالاستراتيجية.

ب. التخطيط التكتيكي: يتم على مستوى التسيير التكتيكي، حيث يهتم بدراسة تفصيلات التخطيط الاستراتيجي للمدى المتوسط ضمن مجال أو نشاط من نشاطات المؤسسة.

ج. التخطيط العملي/ التشغيلي / الجاري : ويتم في المستوى التسييري العملي، ويهتم بدراسة التفصيلات الجزئية للتخطيط التكتيكي للمدى القصير، حيث يبحث عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال ودراسة تقسيمات العمل اليومية، حيث يخلص في النهاية إلى تحديد خطة تسمى بالميزانيات.

2.5. حسب معيار المدة:

أ. تخطيط للمدى الطويل: أكثر من 5 سنوات ويبحث عن كيفية تحقيق الأهداف على المدى الطويل ولكن يواجه صعوبة الانحرافات الكبيرة بفعل تغيرات المحيط الكثيرة والسريعة، وقد يستعمل أكثر مع المحيط الأكثر استقراراً.

ب. التخطيط للمدى المتوسط : (1-5 سنوات): يتم بترجمة أهداف المدى الطويل في شكل أهداف جزئية على المديات المتوسطة، ويعبر عنه في خطة متوسطة المدى تكون اقل عرضة للتغيير.

ج. التخطيط للمدى القصير: يسعى هذا التخطيط إلى تخطيط الأهداف بتفصيل أكبر من النوعين السابقين، حيث يقتصر على تحديد العمليات الجارية أو التي تجري خلال أوقات لا تزيد عن سنة واحدة، وما يميزه أنه يتجاوب مع الحوادث المؤقتة أو الطارئة وما ينتج عنه خطط قصيرة الأجر .

3.5 . حسب المجال: وتظهر حسب هذا التقسيم نوعين من التخطيط:

- أ. التخطيط الشامل: ويشمل نشاطات المؤسسة ككل، ويتميز بالنظرة الشمولية دون دراسة التفصيلات، ولا يهتم بالفترة الزمنية ولا بمستوى التسيير، حيث يهدف إلى التحكم في مختلف أجزاء المؤسسة في إطار متكامل يحدد هدف المؤسسة العام، غير أن تعقد نشاطات المؤسسة ووظائفها لم تجعل اللجوء لهذا النوع من الخطط بالأمر السهل.
- ب. التخطيط الجزئي: يتناول هذا التخطيط التفصيلات الجزئية على عكس الأول الذي يعطي خططا شاملة، حيث يكون فيه الاهتمام بكل وظيفة على حدى، كالتخطيط للإنتاج، التخطيط للموارد البشرية...

الوظيفة الثانية: وظيفة التنظيم

تأتي وظيفة التنظيم في المرتبة (2) بالنسبة للمسير، حيث يمارسها بعد التخطيط وفيها يتجسد العمل الفكري على أرض الواقع، أين يتم الربط بين الأفراد، العمل، العلاقات، وبالتالي خلق الانسجام الرسمي بين أعضاء المؤسسة مشكل على هيئة شكل/ هيكل تنظيمي تُضبط فيه المواقع، المسؤوليات والعلاقات المختلفة، من أجل تحقيق أكبر فعالية وكفاءة في الأداء.

1. تعريف التنظيم: يمكن تقديم التعريف الأكاديمية التالية للتنظيم:
 - تعريف George Terry: يعني إنشاء علاقات فعالة بين الأفراد بحيث يستطيعون العمل مع بعضهم بفعالية، بحيث يشعرون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها قصد تحقيق هدف معين.
 - تعريف فيفنروشيروود P fiifnertshrwood: الوسيلة التي تربط أعدادا كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة، وينجزون أعمالا معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.
 - تعريف ريتشارد هود جتس Richard M.hodgetts: التنظيم يعني توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

1. أهمية التنظيم:

- يسمح بتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الهدف.
- يحدد مسؤوليات كل فرد مما يسمح بالرقابة بأكثر سرعة و فعالية.

$$1: \text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الاستغلال الأمثل للموارد} , \text{الفعالية} = \frac{\text{المنجز}}{\text{المخطط}} = \text{مدى تحقيق الأهداف}.$$

الكفاءة + الفعالية = الأداء = مدى تحقيق الأهداف باستخدام أفضل استغلال للموارد المتاحة.

- يساعد في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.
- يساعد على توزيع السلطة في جميع أجزاء المؤسسة.
- يساعد على الاستفادة من قدرات وإمكانيات الأفراد من خلال توزيع الأعمال على أساس التخصص.
- يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق الأهداف.

2. أسس (مبادئ) التنظيم:

إن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يعتمد على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن أن نجملها في:

1. التخصص وتقسيم العمل: وهو ذات المبدأ المعتمد في الإدارة العلمية والمدرسة الكلاسيكية بصفة عامة، حيث يحقق التخصص ما يلي:

- زيادة خبرة العاملين مع رفع معدل الاحتراف.
- تسهيل الرقابة على المنفذين، ولكنه يتضمن النقائص التالية:
- المبالغة في التخصص يترتب عليها انقضاء وقت أطول في تدفق العمل من الفرد آخر.
- يؤدي التخصص إلى الملل ومن ثم عدم الرضا عن العمل عند شعور العمال ببساطة أعمالهم وللحفاظ على مزايا التخصص والتقليل من نقائصه درس الباحثون البدائل الممكنة حيث توصلوا إلى 3 بدائل هي:

2. مبدأ وحدة الهدف

3. مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: وهنا يجدر بنا توضيح عدد من المفاهيم:

3-أ السلطة: هي قوة اتخاذ القرار أو حق إصدار الأوامر، وهي سلطة رسمية كون الرئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه رئيساً لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي، ويمكن أن تظهر ثلاثة أشكال للسلطة

- سلطة سلمية/ التنفيذية/ الإشرافية
- سلطة استشارية
- سلطة وظيفية

3-ب تفويض السلطة: هي العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسه ليقوم به نيابة عنه.

3-ج المسؤولية: هي تعهد والتزام بإنجاز عمل ما حيث ترتبط المسؤولية ارتباطاً مباشراً بالسلطة فيصبح المدير مسؤولاً بمجرد كونه صاحب سلطة

3-د المساءلة: تعني التأكد من أن الأفراد بالمؤسسة قد قاموا بالواجبات التي كلفوا بها أم لا.

3. أنواع التنظيم:

أ - تنظيم رسمي: هو التنظيم المحدد حسب اللوائح والقواعد والقرارات الرسمية حيث يركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين، ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المؤسسة المختلفة مع توضيح قواعد العمل فيها، وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بينهم داخل المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم ، والتنظيم الرسمي يتميز:

ب - تنظيم غير رسمي: من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة.

الوظيفة الثالثة: التوجيه

تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه عملية التأثير الإيجابي على سلوك الفرد في المؤسسة حيث تتضمن ثلاث عمليات فرعية أو أبعاد أساسية: التحفيز، الاتصال والقيادة، وقد اتفق الباحثون في مضمونها واختلفوا في تسميتها، فهناك من يسميها الدفع، وهناك من يسميها التنشيط... ومن بين الشروط الأساسية للتوجيه أن يكون المسير قادراً على التأثير الإيجابي في سلوك الفرد في المؤسسة، وأن يكون له الاطلاع على كل المؤثرات الإنسانية.

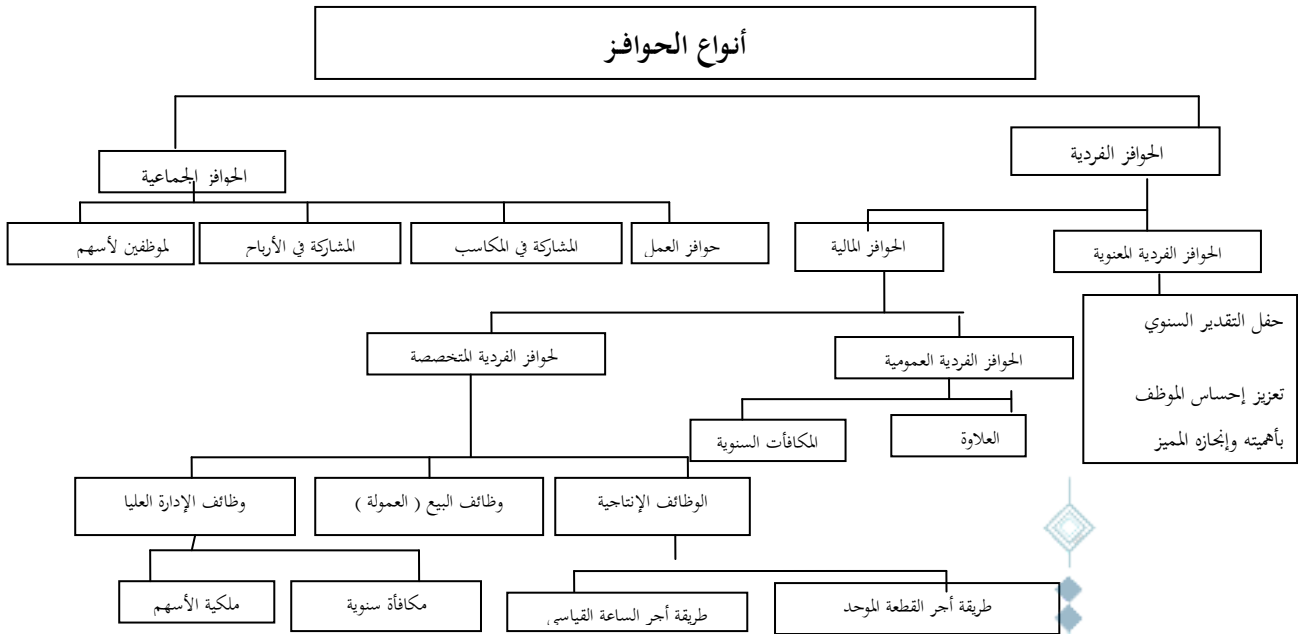
II. عملية التحفيز

هي إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وتنشأ الحاجة عندما يكون هناك عدم توازن فيزيولوجي أو نفسي، ما يجعل الفرد يبحث عن طريقة لإشباع تلك الحاجة. لذلك يسعى المسير دائماً لفهم سلوك العمال والمؤثرات التي يخضعون لها بهدف تحديد دوافع سلوكهم ومحاولة توجيهه لخدمة أهداف المؤسسة، حيث يأتي سلوك العمال نتيجة لوجود قوة داخلية تسمى بالدافع، إذن فالدوافع تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، أي أن الدافع قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك باتجاه معين وبقوة محددة. أما الحافز فهو الوسيلة التي تثير بها الدافع.

1. أنواع الحوافز

الحوافز الإيجابية : باعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى وتقسّم الحوافز الإيجابية إلى حوافز نقدية وحوافز معنوية كما قد تكون جماعية أو فردية.

الحوافز السلبية: هي الطرق والوسائل التي يستخدمها المسير لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسئولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصرفون بالكسل.



2. نظريات الحوافز

كما سبقت الإشارة فإن الحاجات هي التي تجعل الأفراد يتحركون للعمل من أجل تحقيق الأهداف، لذا حاولت أغلب النظريات التي اهتمت بالتحفيز أن تركز على الحاجات والدوافع والتي سنذكر منها:

1. نظرية تسلسل الحاجات (أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLO)

ومضمونها أن العاملين في المؤسسة يمكن تحفيزهم من خلال إشباع حاجاتهم التي قسمها ماسلو إلى حاجات في شكل متسلسل من الأدنى إلى الأعلى حيث لا يمكن تحفيزهم بواسطة أي مستوى من الحاجات ما لم يتم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية. ويمكن أن تظهر الحوافز لكل مستوى من الحاجات كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن: يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كزيادة الأجور، المكافآت، التأمينات، المساعدات الاجتماعية، العلاج، فترات الراحة...
- الحاجات الاجتماعية: يتم إشباعها من خلال: تطوير روح الجماعة، الاستماع للمرؤوسين من خلال لقاءات دورية، إعطاء الفرصة للتعرف على الآخرين من خلال الرحلات، الفرق الرياضية...

- الحاجة للاحترام والتقدير: يتم إشباعها من خلال الحاجة للمكانة المرموقة، تشجيع العمال والاعتراف بأعمالهم، السماح لهم بحضور الاجتماعات والاستماع لآرائهم...

- الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة للاكمال الشخصي، أصحاب هذه الحاجة يقومون دائما بتحدي المسير ويجاولون الإثبات أنهم الأفضل ويتم إشباع حاجاتهم من خلال الترقية، تشجيع الإبداع والابتكار لديهم مع تكليفهم بالمهام الصعبة وتفويض السلطة لهم...

2. نظرية الحاجات لمكلييلاند DAVID MACLILLAND (نظرية الاكتمال)

إن مساهمة مكلييلاند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحافز وهي الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التحصيل (الإنجاز) .

- الحاجة إلى السلطة: هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة و يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية .
- الحاجة للانتماء: هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والبهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين وإذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير و يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح ولكنهم يخافون الفشل وعادة ما يختارون ويسلكون الطرق الصعبة ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.

3. نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ FREDERICK HERZBERG

منالظرياتالمفسرةللرضاالوظيفي وهي تسمى أيضا بنظريةالعاملين، وهترتبطأصلاًبتطبيقنظريةماسلو للحاجاتقيمواقعالعمل حيثأرى "هرزبرغ" أننا كمجموعتنا من العوام لإحداثها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطية بالوظيفة أو العمل

4. نظرية التوقع لفروم Victor Vroom

Vroom

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

فسر فروم الرضا الوظيفي على أساساً نوعاً من الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذا المقارنة تؤدي الفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث يتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذا المنفعة تضم الجانيين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه مع ما يعتقد أنه يستحقه

5. نظرية التعزيز لسكينر SKINER

جاءت هذه النظرية من منطلق أن الفرد دائماً يسلك سلوكاً يعود عليه بالنفع ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحقق ذلك، وكذلك لا يميل إلى السلوك الذي يعود عليه بالضرر ولا يكرر هذا السلوك، ويرى سكينر أن العاملين من خلال التجربة والخبرة يتعلمون ما يجب عمله (سلوك) وما لا يجب عمله (سلوك) بعد إدراك نتائج سلوك معين. وحسب هذه النظرية فإن الأفراد يعملون على أمل حصول عوائد ومكافآت من جراء أداء العمل، وهذا ما يسمى بنظرية الارتباط أو الأمل.

II. الاتصال Communication

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه: " عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون ". أما الاتصال الفعال فهو " عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل".

1. عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

المرسل

وسيلة الاتصال

مستقبل الرسالة

الضوضاء التشويش

التغذية العكسية

- المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).
- وسيلة الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون...
- مستقبل الرسالة/المرسل إليه: وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
- الضوضاء (التشويش): أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات...
- التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

2. أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع (صاعد، نازل).

- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

3. طرق الاتصال: قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

4. أهداف الاتصال: الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة.

ولتجنب قدر كبير من المعوقات للاتصال وتأثيراتها السلبية يستحسن من المسير الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- جعل عملية الاتصال وسيلة الاتصال ثقة متبادلة بين الأفراد.

- محاولة الحصول على المعلومات المرتدة وهو ما يساعد على تقييم الاتصال

- خلق نظام مفتوح للاتصالات بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية

III. القيادة leadership

1. القيادة الإدارية : هي قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة. حيث تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- القيادة عملية تأثيرية يؤثر من خلالها القائد على أتباعه، والعكس صحيح .
- تشمل القيادة شخصين أو أكثر: القائد والتابع.
- تمارس القيادة في مواقف يجري فيها تحقيق الأهداف، حيث ؟ إن الموقف يحدد النمط القيادي الملائم .
- تمارس القيادة في كل المؤسسات بصرف النظر عن حجمها، ونوعها، وشكلها القانوني.

2. أساليب القيادة ومصادر قدرتها: هناك ثلاثة أساليب رئيسية للقيادة الإدارية، وهي:

1 - القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

يمتاز القائد الأوتوقراطي باحتكار السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . هذا النوع من القادة غالباً ما يدعى (بالأوتوقراطي المتشدد)، لا يسمح للتابعين في المشاركة بإدارة العمل، ويتوقع منهم فقط إطاعة الأوامر وتنفيذ العمل حسب التعليمات المعطاة لهم، وإلا يتعرض التابعون لإجراءات عقابية، وتهديد من القائد. حيث يكون اهتمام القائد الأوتوقراطي بالعمل بعيداً عن العمال.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2 - القيادة الديمقراطية:

يؤمن القائد الديمقراطي بأسلوب المشاركة الإدارية، فهولا يحتكر السلطة، بل يقوم باتخاذ القرارات، ووضع الأهداف بعد مشاركة فعّالة من التابعين إيماناً منه بأن التابعين لديهم قدرات وإمكانات يجب الاستفادة منها لصالح العمل. وغالباً ما يستخدم القائد الديمقراطي أسلوب الترغيب هو الأمثل للحصول على أداء أفضل، ويهتم القائد الديمقراطي بالعمل والانجاز كما يهتم بالأشخاص ورغباتهم ويشجع الاتصال وتبادل المعلومات والتفويض للسلطة ممكن جداً في هذا النوع من القيادة.

3 - قيادة عدم التدخل (الفوضوية/ المتساهلة):

تمتاز قيادة عدم التدخل في أن القائد يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، حيث يقوم فقط بدور الوسيط والاستشاري، ويتصف بالسلبية، والتسامح، والود تجاه أتباعه، إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، ويقتصر دوره على توفير المعلومات التي تطلب منه، بدلاً من أن يتولى زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3. مصادر القوة في القيادة الإدارية :

إن القوة التأثيرية التي يتمتع بها القائد لا تأتي من فراغ، بل من مصادر بعضها يعود لقوة القائد، وأخرى مردها السلطة الرسمية أو الموقع الوظيفي الذي يتمتع به القائد. وعليه يمكن تصنيف مصادر قوة القادة وتأثيرها إلى ما يلي :

1. مصادر رسمية:

تتمثل المصادر الرسمية للقيادة في الموقع الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالموقع الوظيفي يعطي القائد قوة تأثيرية على تابعيه، أحازها له القانون واللوائح الداخلية المعمول بها في المؤسسة، من خلال استخدامه لأدوات العقاب والثواب، التي يمارسها على الموظفين، ويكسب طاعتهم.

2. مصادر غير رسمية لها علاقة بشخصية القائد:

- **القوة المعرفية:** فالخبرة والمهارات والمعرفة التي تتوافر لدى القائد تجعل التابعين يقبلون تأثيره فيهم بكل سرور. الأمر الذي يجعلهم يقبلون قيادته، وبالتالي يكونون على استعداد للتأثر به، وإرشاداته وتوجيهاته.
- **قوة الإعجاب:** هناك بعض التابعين الذين يتأثرون بالقائد نتيجة إعجابهم بسماتهم الشخصية كالمثابرة، وطلاقة اللسان، والاتزان العاطفي، وسداد الرأي، وسعة الأفق، وجاذبية الشخصية...

4. نظريات القيادة:

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة، وتمخض عن ذلك العديد من النظريات يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي، والمدخل الموقف.

1.4. مدخل السمات:

ركز هذا المدخل على أبرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون. ويعد هذا المدخل من أقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية، ومن بين أشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أ. نظرية الرجل العظيم: تؤمن هذه النظرية بأن القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

ب. نظرية السمات: ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

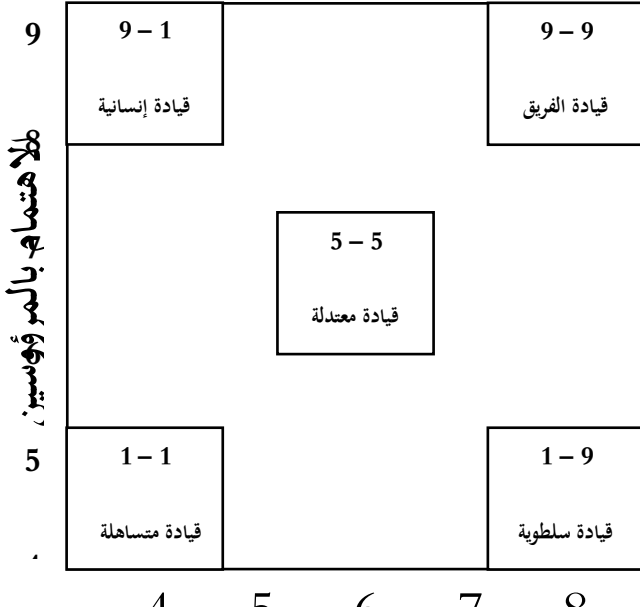
- الخصائص الجسمية (مثل الطول، التمتع بالصحة، الحيوية ...)
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء، الإدراك، سرعة الفهم ...)
- الخصائص الانحازية (مثل المبادأة، الابتكار، المثابرة ...)
- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون، الاهتمام بالعلاقات، فهم الآخرين...)

إن هذه السمات أو الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي، وتعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها.

2.4. المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات، من منطلق أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وأن هذا السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثه). وان العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقيادة. وهكذا سعى الباحثون إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

أ. الأنماط القيادية عند بليك و موتون Blake & Mouton: قام بليك و موتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الإدارية وذلك في عام 1964. يركز النموذج على بعدين أو محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما الاهتمام بالعمل والانجاز، الاهتمام بالعاملين.



يرى كل من بليك وموتون أن الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي أيضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال

3.4 المدخل الموقفي في دراسة القيادة

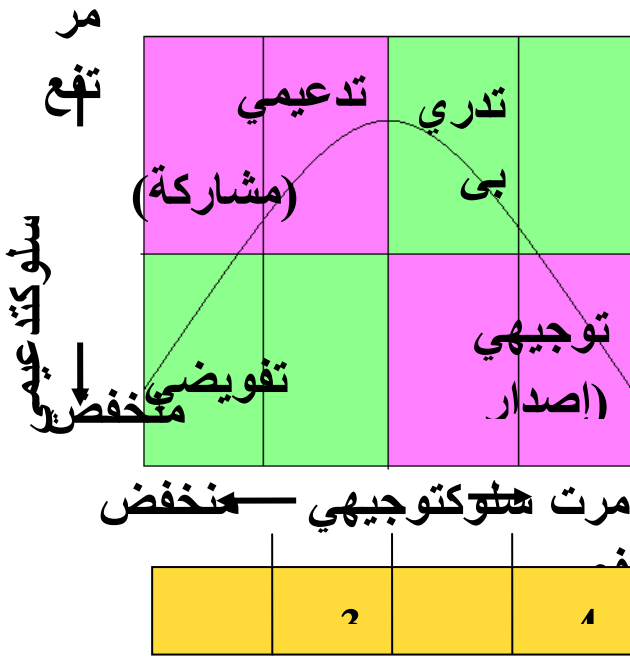
يعد هذا المدخل من احداث المدخل التي اهتمت بالأنماط القيادية للمدراء. والشيء الجديد في هذا المدخل هو إضافة بعد آخر إلى البعدين السابقين (بعد العمل وبعد العاملين) هو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه المدير أو القائد، واهم النظريات الموقفية، نظرية فروم ويتون، ونظرية نضج العاملين. وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها:

أ - نظرية فروم ويتون (Victor H. Vrom & Philip Yatton)

طور فروم ويتون نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها أن اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة. وهذه النظرية تقدم نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لا تتنبأ بالسلوك المناسب للمدير. وترى أن المدير عند اتخاذه للقرارات يتبع واحد من عدة أساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بشكل منفرد (استبدادي) إلى اتخاذ القرار على أساس المشاركة الكاملة مع العاملين. وقد قدمت النظرية خمسة أساليب لصنع القرار هي:

- يصنع القرار لوحده
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك .

ب - ب - نظرية نضج العاملين : قدم هذه النظرية كل من هيرسي و بلانشرد Hersey & Blanchard وقد بينت هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي فعال لكل موقف قيادي، وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه. وكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كان أكثر فعالية من خلال تفاعل ثلاثة عناصر هي: الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالعمل والنضج الوظيفي ، وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة المدير على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد (نضج) العاملين لأداء المهام التي



غير ناضج → درجة نضوج عالم كاضج
أستاذة المقياس: د. جدة عمري
رووسين

توكل إليهم. حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة كما في الشكل المقابل:
ويتبين من الشكل انه إذا كان المرؤوس ناضجا (أي لديه جاهزية عالية لأداء العمل) فان أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية لان المرؤوس لديه القابلية والخبرة، ولكن لايمكن الاطمئنان إليها، لذلك يحتاج إلى توجيه من قبل المدير. أما إذا امتلك المرؤوس قابليات وخبرات عالية يمكن الاطمئنان عليها فان أسلوب التفويض هو الأفضل.
أما إذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فان أسلوب إصدار الأوامر المحددة هو الأفضل بينما عندما تكون جاهزية المرؤوس متوسطة فان أسلوب البيع هو الأفضل.

الوظيفة الرابعة: الرقابة

تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة من سلسلة العملية الإدارية/ التسييرية التي يقوم بها المدير، والتي لن يكتمل العمل الإداري بدونها، فهي تعتبر المقياس، او التقنية التي يختبر بها المدير أداءه وأداء فرقه للعمل، وذلك بالاعتماد على الخطط التي تم رسمها مسبقا، ومقارنتها مع ما تم إنجازها، وقد تجدها في مراجع مختلفة بمسميات مختلفة كالتدقيق، التفتيش، المراجعة، التحقق وغيرها، وهي مصطلحات تصب كلها في مفهوم واحد أو معنى واحد هو التأكد او معرفة إلى أي مدى تسيير العمال بشكلها الصحيح

1. تعريف الرقابة:

كلو Clough يعرفها بأنها: مقارنة النتائج الفعلية مع الخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تكون النتائج مخالفة للخطط.

أما هنري فايول، فقد عرفها بأنها تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء، قصد معالجتها ومنع تكرارها، وهي تطبق على كل شيء: الأشياء، الناس والأفعال،

كما تعرف بأنها النشاط الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة الاستغلال للموارد المتاحة للمؤسسة وتحقيق

أهدافها

2. خطوات العملية الرقابية:

تنطوي العملية الرقابية على خطوات اساسية هي:

- 1 - تحديد المعايير الرقابية
- 2 - قياس الأداء:
- 3 - تصحيح الأخطاء أو الإنحرافات

3. وسائل العملية الرقابية

هناك العديد من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المسير في العملية الرقابية:
البيانات الإحصائية، التقارير، الملاحظة، التحليل الشبكي للزمن والنشاط

4. أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من الأنواع للعملية الرقابية وفقا للمعيار المعتمد في التصنيف:

أ. حسب معيار الزمن: وفقا لهذا المعيار نجد ثلاثة أنواع:

-الرقابة الوقائية: تعمل هذه الرقابة على أساس توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه،

-الرقابة المتزامنة: وهنا نركز على الرقابة أولا بأول، منذ بداية العمل إلى نهايته.

-الرقابة اللاحقة: وتكون بمجرد الانتهاء من إنجاز العمل،

ب. حسب معيار المستوى الإداري:

-الرقابة على مستوى الفرد
-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية

-الرقابة على مستوى المؤسسة: وهو المستوى الثالث من الرقابة، والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة،

ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف العامة التي تعمل على تحقيقها، كالربحية، الحصة السوقية، القدرة التنافسية....

ج. حسب معيار المصدر:

-رقابة داخلية

-رقابة خارجية: وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، غالبا ما تكون تبعيتها للدولة، كالبنك المركزي، مديرية

التجارة بغرفها المختلفة، مديريات الضرائب، مديريات الضمان الاجتماعي، جمعيات حماية المستهلك...

د. الرقابة حسب معيار التنظيم:

-رقابة مفاجئة.

-رقابة دورية.

-رقابة مستمرة.

ه. الرقابة حسب معيار نوعية الانحراف:

-رقابة إيجابية: الغرض منها تحديد الانحرافات الايجابية، معرفة أسبابها من أجل تدعيمها والاستفادة منها

مستقبلا.

-رقابة سلبية: وهدفها تحديد الانحرافات السلبية وأسبابها والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها مستقبلا.

و. الرقابة حسب معيار المجال الاستخدام:

ونجد فيها العديد من الأنواع حسب المحالات العديدة بالمؤسسة

-الرقابة على الإنتاج

-الرقابة على الموارد البشرية

-الرقابة على الشراء

-الرقابة على التخزين

-الرقابة على التسويق،...

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

