

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

السنة الثانية LMD2

الأستاذة: كيلاني صونية

محاضرة رقم 1

مراحل تطور التسيير .

مر الفكر التسييري بمرحلتين، مرحلة الأولى امتدت إلى ما قبل ظهور مدرسة النظم تميز فيها بالتعارض، حيث انه كلما ظهرت مدرسة إلا وجاءت بتصورات جديدة لمفهوم التسيير معارضة لأفكار القائمة ومركزة 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 .

المرحلة الأولى:

أولاً: 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 على التسيير ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لدفع مستوى الأداء عوض ما كان سائداً من قبل. إن كفاءة المؤسسة وفعاليتها تزدادان بتوسع حجمها، تضم هذه المدرسة إسهامات مفكرين هما:

H.FAYOL . F.W.TAYLOR

1- 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 وقت العامل وقتاً إنتاجياً وحاول وضع معايير للأداء على دراسة الزمن والحركة، كما استحدث نظام الأجر بالقطعة يهدف من خلاله إلى كيفية تحفيز العمال من حيث الحد للعمال أنهم «إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى لأنهم يساهمون في زيادة إنتاجية المؤسسة».

- وعرف "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 والأعمال داخل المؤسسة وفقا للمبادئ التالية:

* إيجاد أحسن طريقة للأداء أي عمل.

* اختيار وتدريب القوى العاملة على أسس علمية.

* التقريب والتوحيد بين الطرق المثلى للأداء لدى العمال المدربين.

خلق روح التعاون بين العمال والمسيرين والتقسيم العادل للمسؤولية بينهم.)

- ومن منطلق الفلسفة الكلاسيكية يعتقد TAYLOR أن مصالح العمال والملاك والمساهمين متكاملة باعتبار كلها يتصرف بعقلانية لكن هذا التكامل لا يجسد إلا بوساطة التسيير الذي يحدد لآليات إنجاز المهام من جهة والمكافآت المقابلة من جهة أخرى.

2- H.FAYOL (1841-1925) في فرنسا وتمحور حول تطوير نظرية التنظيم الصناعي أخذًا 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، ولقد توصل FAYOL إلى اكتشاف العلاقة العكسية بين الكفاءة البشرية والتقنية، حيث يرى انه كلما ارتقينا في الهيكل التنظيمي ازدادت الحاجة إلى الكفاءة البشرية وتضاءلت الحاجة إلى الكفاءة التقنية أو المهنية، فضلا عن مبادئه (14) الذي يرى أن التقيد بها في كل الأحوال يؤدي إلى إدارة فعالة وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل لتحقيق التخصص.

2- السلطة.

3- الانضباط.

4- وحدة الأوامر.

5- وحدة التوجيه.

6- السلسلة الهرمية في التنظيم

7- المكافأة.

8- المركزية.

9- النظام.

10- العدالة.

11- استقرار الموقع الإداري.

12- المبا.

13- الروح المعنوية.

14- إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع.

- من ناحية أخرى فقد قسم فايول أنشطة المؤسسة إلى خمسة أنشطة أساسية هي:
- 1- الفنية [الصنع والإنتاج]، 2- التجارية [الشراء والبيع والتداول]، 3- المالية [الحصول على رأس مال واستخدامه]، 4- [التكاليف، الميزانيات، الإحصاء]، 5- الامن والضمان [حماية الأشخاص والممتلكات].
 - وعلى الرغم من أن المدرسة التقليدية باستبدالها الحدس بالأساليب العلمية ساهمت كثيرا في إرساء قواعد التسيير تنظيرا وممارسة إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أهمها:
 - تطبيق أحسن طريقة للإدارة هي ضبط العمال كالألات.
 - تجاهل حقيقة الطبيعة البشرية بإغفال الصراعات السلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي.
 - الإفراط في التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل.
 - وجود عدااء من طرف العمال ونقاباتهم وارتفعت حدة المقاومة لها. وفي أثناء ذلك كانت أفكار أخرى تمتلئه.

محاضرة رقم 2

مدرسة العلاقات الإنسانية:

- إن إغفال المدرسة التقليدية للجوانب الإنسانية للبشر وتجاهلها لتعدد العلاقات والصراعات 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 "ELION. MOYO" وزملائه على مصانع الهاوثورن فرع شركة "westem electric" الأمريكية الممتدة بين 1927 - 1992 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 إنتاجية العمال ومردودهم يرتبطان أكثر بالجو السائد بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

- وكذا بمدى قدرة المسيرين على تحفيزهم وإدماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة، الشيء الذي ستوجب أن تركز برامج تكوين المسيرين. على القيادة، العلاقات الإنسانية، الاتصالات غير الرسمية وكيفية إشراك العمال في اتخاذ القرار باعتبار ذلك عاملا مهما في رفع الروح المعنوية لديهم (التنظيم غير الرسمي، الروح المعنوية الدافعة، التفاعل الاجتماعي...).

- وبناء على هذه الخلاصة فإن المدرسة عرفت التسيير بأنه «هو فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد» عن طريق الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي والتحفيز.

- وعلى الرغم مما توصلت إليه هذه المدرسة في تفسير السلوك القسري داخل المؤسسات إلا أنها تعرضت لكثير من النقد بسبب:

- الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني مما جعلها تغفل أهمية الجوانب الأخرى.

- إغفال التعارض بين أفراد المجموعات الصغيرة داخل التنظيم غير الرسمي.

مدرسة النظام الاجتماعي:

- في الوقت الذي بلغت فيه مدرسة العلاقات الإنسانية أوجها، بدأ تيار آخر قريب لهذه المدرسة في التكوين والظهور مركزا على العلاقات بين المجموعات المكونة للمؤسسة "الأنظمة الاجتماعية" من جهة والعلاقة بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها من جهة أخرى اخذ 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 العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك سعى أعضاء التنظيم إلى تحقيقه.

- وجود نظام اتصالات كفاً بين أعضاء التنظيم.

- الرغبة الصادقة للأعضاء التنظيم في العمل والمساهمة 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 على الخصوص E.W.Blakke الذي يعتقد انه هناك تفاعل بين الفرد من جهة والتنظيم من جهة أخرى. قد ينجر عنه تعارض نسبيا لذلك يجب على المسيرين بذل جهودهم من أجل أن يتكيف الأفراد فيما بينهم حتى يتمكنوا من خلق مجموعات متجانسة تتميز بدرجة عالية من التفاعل.

* كما توصل "P.Laikent" إلى وضع الإطار العام لهذه المدرسة والذي يتلخص في "المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في الموافق التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والأهمية في القيمة الشخصية، كما أنهم يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في الموقف الذي يهددهم ويجعلهم يشعرون بقلّة تمكّنهم وأهميتهم"

- إن إفراط هذه المؤسسة في التركيز على دراسة الأنظمة الاجتماعية جعلها تميل إلى علم الاجتماع أكثر منه إلى التسيير فأهملت بذلك جوانب مهمة مثل:

- إهمال الجوانب المادية في المؤسسة.
- إغفال نتائج دراسات علم النفس الفردي.
- حصر أسباب الصراعات في كل من الوضعية في الهيكل التنظيمي والوضعية الاجتماعية.)

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 3

التسيير:

- لقد تعدد التعاريف التي أعطيت لتسيير ولكن حاولنا أن يكون كل تعريف يعكس الفترة التي أدرج فيها ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

التعريف الأول: خاص ب " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني "

تعريف فايول: " أن الوظيفة الإدارية تشمل النسق التنظيم، القيادة ، النسق الرقابة " و فرق بين الوظيفة الإدارة ووظيفة التسيير "

تعريف خاص مدرسة العلاقات الإنسانية: " في الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد "(1) .

تعريف خاص مدرسة النظم: تعرفه على أنه نظام مكون من مجموعة من العناصر والأفراد المترابطة بعلاقات متداخلة والمرنة بدلالة هدف معين "(2) .

تعريف خاص مدرسة عملية التسيير: " ينظر إليه من حيث كونه ممارسة أو عملية ، تعتبر فكرة قديمة ومتجددة " قديمة : لان فايول سبق الفكر المعاصر إلى ذلك

متجددة: اصبحت تمثل محور مدرسة قائمة بذاتها.

- إذ يرى مفكرو هذه المدرسة أن التسيير

Zony : " نشاط مكون من مجموعة أنشطة فرعية أساسية له، والتي تشمل معا عملية التسيير "

Bergeron: " العملية التي من خلالها تخطط النظم التسيير و نراقب موارد المؤسسة لأجل بلوغ الأهداف المحددة "

(1) نبييل | التجار : ا : أصولها ، اتجاهاتها المعاصرة

(2) خليل محمد الشماح -- نفس مرجع سابق - ص ..

Koontz: " عبارة عن ذلك النظام الذي يسعى من خلاله المسير - بتوضيف قدراته العلمية والتقنية إلى تهيئة المحيط الذي يستطيع فيه الأفراد تحقيق مهام وأهداف المجموعة باستعمال أدنى حد من المنحلات (الزمن ، النقود أو الموارد أو تفادي ما أمكن من عدم الرضا الوظيفي"

تعريف التسيير حسب منهج النظم: " أن ممارسة التسيير سيكون عبارة عن عملية معالجة للمدخلات الواردة من المحيط لتحويلها إلى مخرجات ثانية إلى المحيط " التسيير وثقة الارتباط بالمحيط.

- للإشارة كلمة Gestion لا يكون هذا المصطلح شامل (ضيق المضمون) حيث انه يهمل مجموعة التقسمات في العملية البشرية فمصطلح Management باللغة الانجليزية واسع النطاق بالإضافة إلى أنها تدخل القدرات والكفاءات القيادية التي تتوفر لدى المسير.

* وفي الأخير إعفاء مجموعة من التعاريف السابقة توصل إلى هذا التعريف الشامل وهو "التسيير" المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
فالتسيير : لأنه مجموعة من المعارف النظامية متراكمة ومعروفة تسمح بفهم الحقائق العامة بالتسيير.

- لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، ومن ثم حصر البدائل والطرق الممكن اتباعها، ومفارقتها قصد اختيار أفضلها، وكذا اعتماده على الطرق الكمية (رياضية، إحصائية، بحوث علمية تقنيات مالية...)، وعندما ينتهي علم التسيير يبدأ فن التسيير «لأنه استعداد إبداعي ذاتي مضاعف باستخدامه للحصول على النتائج *** أنه وحكمة وخبرة، محاكاة هي صفات لم تفرغ المسير من مضمونه العلمي بل مدعما لها ومنه فن التسيير يبدأ من حيث ينتهي علم التسيير».

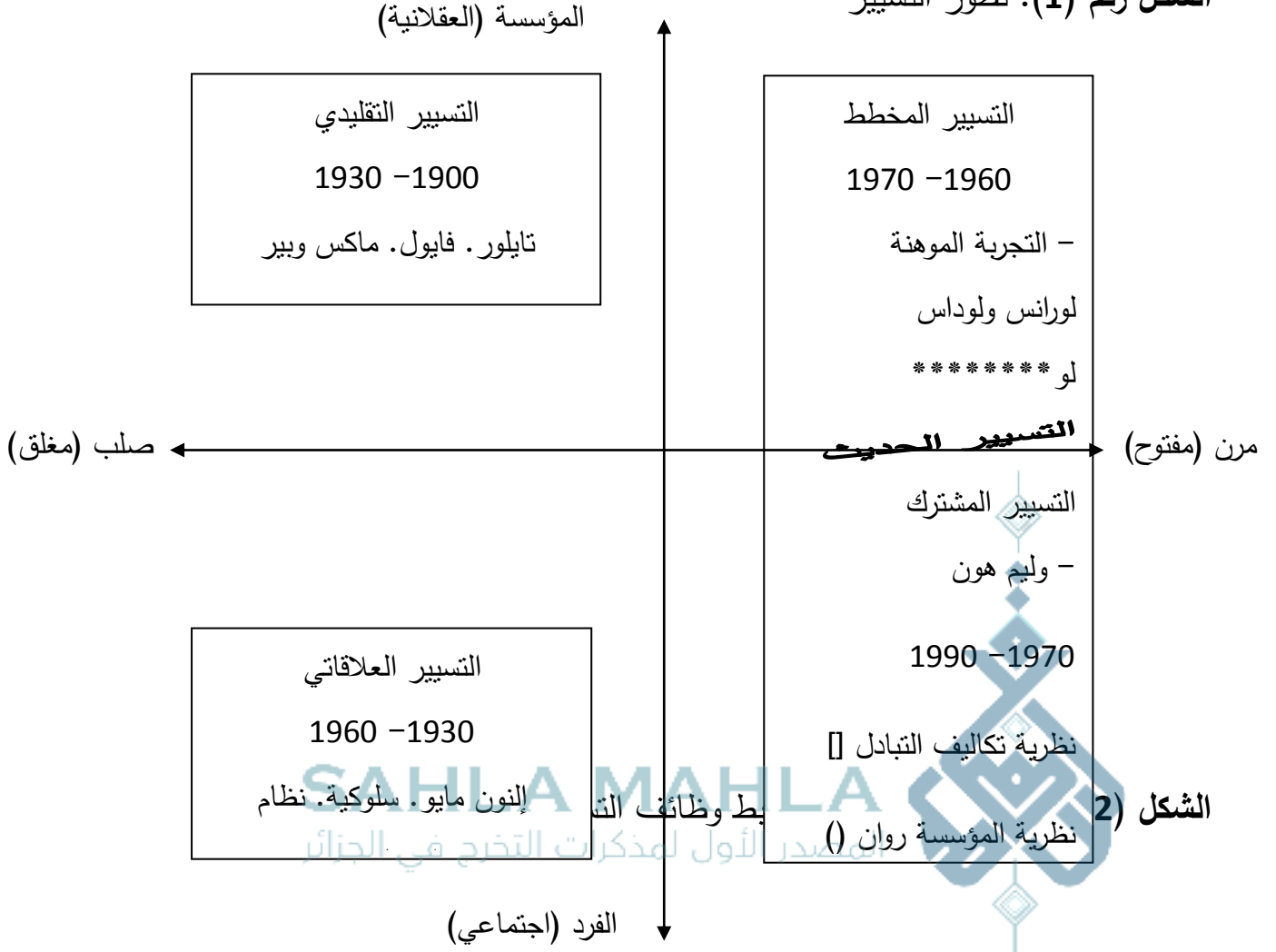
مميزات التسيير:

- 1- التسيير هو علم وفن وسيلة وليس غاية في يد المسيرين لتحقيق الأهداف.
- 2- وظائف التسيير تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض (أي مجموعة عناصر وظائف المؤسسة).
- 3- الفعالية والكفاءة:
الفعالية: تعني القدرة على إنجاز مهمة على ما يرام يستعملها المسير النتائج مهاراته.
الكفاءة: تعني القدرة على إنجاز مهمة بطريقة اقتصادية سلمية
- 4- التسيير على تقارب بين العقلانية والإنسانية.
- 5- أن التسيير هو نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات.
.....

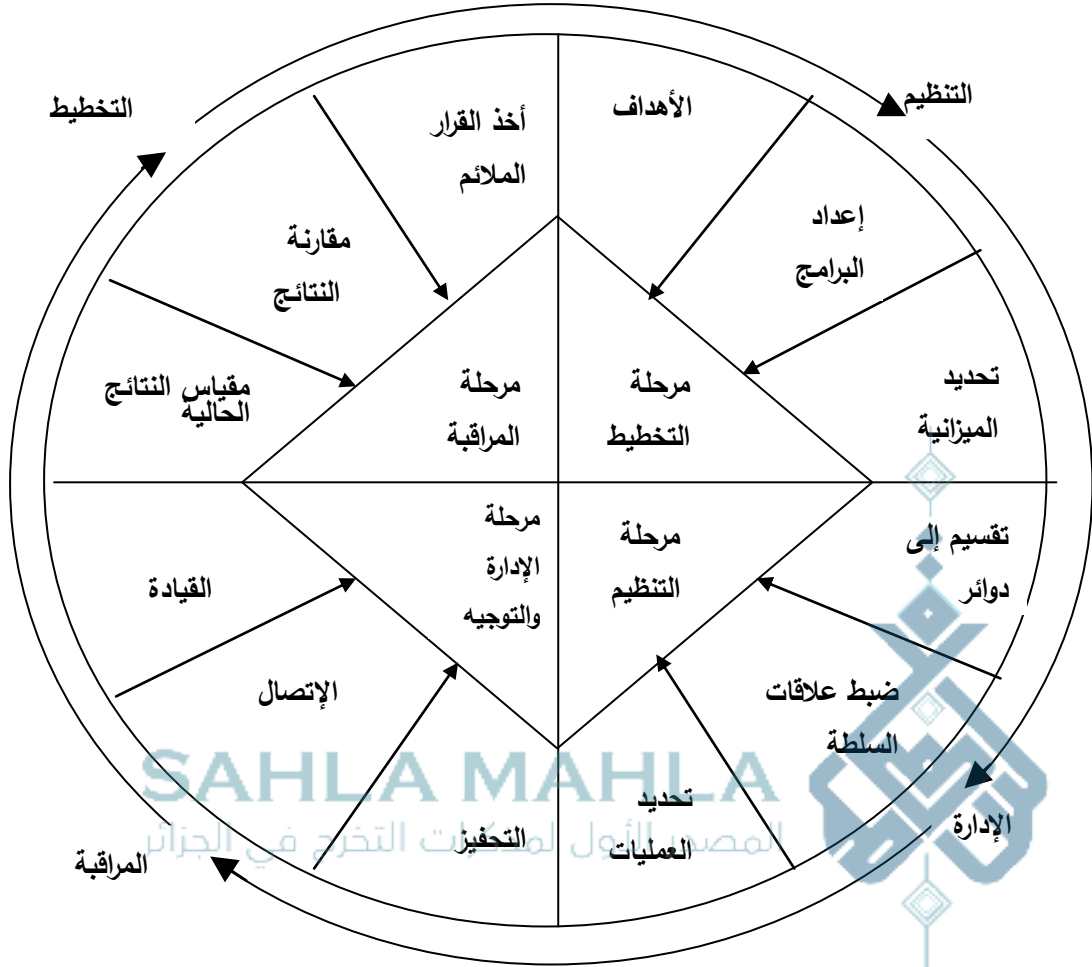
1- الدمج بين المسوين هما:

- مراعاة الجانب المادي من معلومات ومعارف وتطورات علمية، يعتمد عليها.
- الممارسة أقرب إلى الفن إلى العلم لأنها بمثابة القيم والأخلاق و*** (الجانب البشري).
- 2- جعل همزة وصل وتفاعل بين المؤسسة والمحيط (سوق ثم منزلها).

الشكل رقم (1): تطور التسيير



الشكل (2)



محاضرة رقم 4

1- **التخطيط:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف وأصعبها لأنها تتطلب أكبر جهد وأكبر وقت وهي الوظيفة الأكثر جاذبية بالنسبة للنظرة الشاملة لأنها تتطلب جهد ذهني بعيدا عن الأعمال الروتينية ويتضمن فكرة التجديد، ومر التخطيط بعدة مراحل، في البداية لم تكن المؤسسات التابعة للاقتصادية الغربية تعطي له أي اهتمام، لأن التخطيط يرتبط دائما بالاشتراكية والتفكير المركزي، بدأ في الظهور في العشرينيات ودخل في المؤسسات لكن بشكل مختلف عما كان سائدا وأخذ في التطور حتى أصبح في الوقت الحالي يخيف هذه المؤسسات لأنه طغى على كل نشاطات المؤسسة، ورغم ذلك يبقى التخطيط ضروري لأن التجهيزات وعدد العمال وتقلب المحيط كل ذلك يجعل القرار صعب جدا دون تخطيط..

أ- **تعريف التخطيط:** "هو عبارة عن الإجابة على عدة تساؤلات منها: ماذا نفعل؟ متى؟ كيف؟ وأنه عبارة عن عملية الإعداد المقدم الواجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف"

- "يعني مجموعة لعمليات أو الطرق التي تحدد الأهداف بالإضافة إلى كيفية إنجازها".
- "تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. ويشمل ذلك وضع مخطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تتسجم مع الأهداف العليا".

- "هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل".

تعريف:

"التخطيط هو اختيار المعلومات ووضع الفرضيات بالنسبة للمستقبل من العمل على تحقيق الأهداف أي بمعنى التحديد العقلاني للأهداف ووضع الوسائل الضرورية لتحقيقها".

ب- **مراحل التخطيط:** يمكن التعبير عن مراحل التخطيط ب4 أسئلة:

1- إلى أين تتجه المؤسسة؟ (ما هي الوضعية المنتظرة).

2- إلى أين نريد أن نذهب؟.

3- ماذا .. أن نعمل؟.

4- ماذا يجب أن ؟.

إذن المراحل هي:

1- اختيار الوقت الملائم للتخطيط.

2- تحديد الأهداف.

3- تقييم الوضعية.

4- حصر مختلف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

5- مقارنة الوضعية بالإمكانيات اللازمة.

6- اتخاذ القرار بالنسبة للإمكانيات المثلى: وضع خطة.

7- وضع المخططات المكملة (طوارئ).

8- وضع الميزانيات لتنفيذ الخطة.

خصائص التخطيط:

1- أن يكون اقتصادي (تكاليف مقبولة).

2- أن يكون مرن.

3- أن يكون رسمي (وقت التخطيط معروف، العلاقات واضحة...).

4- الخطة يجب أن تكون عقلانية.

مزايا وعيوب التخطيط:

المزايا:

- التقليل من المخاطر.
- تركيز الجهود في اتجاه واحد.
- يساعد على العمل الجماعي.
- تخفيض التكاليف (القرارات العشوائية).
- يسمح بالرقابة.

العيوب:

- التقدير: قد يكون للمستقبل وضعيات جديدة غير معروفة سابقا (حروب، أزمات).
- مدى صلاحية الفرضيات.
- صعوبة التخطيط (التخطيط لا يعني حل المشاكل بل تقليص المخاطر).

مكونات التخطيط:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- 1- الأهداف
- 2- الوسائل
- 3- الموارد
- 4- التطبيق
- 5- المراقبة

أنواع التخطيط:

أ) حسب الفترة الزمنية

- ← تخطيط قصير الأجل
- ← تخطيط متوسط الأجل
- ← تخطيط طويل الأجل

- (ب) حسب مستوى التسيير :
- ← تخطيط استراتيجي (ترتبط بالأهداف الرئيسية للمؤسسة)
 - ← تخطيط : هي خطة مشتقة من الإستراتيجية أكبر من سنة وأقل 5 سنوات
 - ← تخطيط عملي (تشغيلي) نظرا لارتباطه بالقاعدة

أهمية التخطيط:

- (1) يرسم ويحدد الأهداف التي يجب تحقيقها.
- (2) وسيلة للانتقال من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية.
- (3) إنه يسمح بتقليل المخاطر هذه المخاطر تتعلق بمستقبل غير معلوم والتخطيط وسيلة.
- (4) يساعد على تخفيض التكاليف.
- (5) التخطيط يسمح للمسيرين بالتنبؤ بالمتغيرات التي تطرأ على المحيط.



محاضرة رقم 5

- التنظيم:

تعريف (1): التنظيم « وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتتسق في سبيل تحقيق أهداف محددة».)

تعريف (2): « تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر، والتنظيم كلمة تعني شيئين وطبقة، شكلا»

الأولى: عبارة عن جمع الأفراد في منظمة، وتقسيم العمل بينهم حسب فتراتهم، والتنسيق الجيد بين جهودهم، عن طريق تنظيم عملية الاتصال بما يمكن من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لديهم.

الثانية: « فيقصد بها الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد وتحقق من خلالها العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة جماعية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد وهو ما يطلق عليه الهيكل التنظيمي»

تعريف (3): « العملية التي تتمثل في توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف الذي تم تحديده من طرف الخطة، وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة وتحديد السلطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف» **هدف التنظيم هو تحقيق الخطة.**)

تعريف (4): « هو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، وتوزيع الواجبات وتحمل المسؤوليات». »

تعريف عام « يعتبر التنظيم هو العملية التي تتمثل في توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف الذي تم تحديده من طرف الخطة وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة وتحديد السلطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف»

مبادئ التنظيم: بصفة عامة هناك أربعة مبادئ أساسية:

1- مبدأ وحدة الهدف: أهداف المؤسسة متكاملة، كل فرد يحدد له هدف من طرف المسير وكل إدارة وكل مصلحة لها هدف محدد، لكن هذه الأهداف يجب أن تصب في هدف جامع، والتنظيم يجب أن يفرق بين هذه الأهداف بل يجب أن يبين مختلف أهداف المصالح وفي نفس الوقت الحفاظ على وحدة الأهداف، والتنظيم يجعل الجهودات تركز نحو هدف المؤسسة

2- مبدأ تقسيم العمل: هذا المبدأ مهم وله عدة أسباب لتقسيم العمل وحجم العمل، أو حجم النشاط الذي يؤدي إلى تقسيم الأعمال.

- درجة تقييد نشاط المؤسسة فيحتاج إلى تخصصات معينة وبالتالي تحتاج إلى أفراد مختلفي التخصص وبالتالي يجب تقسيم العمل حسب التخصصات وللقيام بتقسيم تحتاج إلى عدة أمور:

* وصف المناصب.

* وصف المؤهلات

3- مبدأ المسؤولية: تعرف المسؤولية بأنها التزام أو إلزام شخص أو مجموعة من الأشخاص بتنفيذ مهمة وقبول المحاسبة فيما يخص مسؤولية معينة.

- بالنسبة لمسؤولية كل فرد تحدد له مهمته فهو مسؤول عن هذه المهمة يجب تحديد هذه المسؤولية وذلك كما لها من آثار إيجابية من ضمنها:

* القضاء على ظاهرة الاعتماد والالتكال على الغير والتي تؤدي إلى الإهمال.

* تسهيل الرقابة، فأى خلل يعرفه المسؤول عنه ونحدد الجزاء والعقاب، فتحديد

المسؤول لا يكون له معنى إذا لم يرفق بسلطة معينة.

4- مبدأ السلطة: تعرف بأنها حق استعمال وارد معينة لتحقيق أهداف معينة من بين هذه الموارد بشرية: فالفرد يجب ان تمنح له سلطة معينة لتنفيذ العمل وهو عبارة عن حق المكافأة والعقاب لكي يجعل الأفراد ينفذون أعمالهم فمسؤول الإنتاج يجب إعطاؤه سلطة لتسيير هذه المصلحة بإعطائه الحق في استعمال كامل للموارد الموجودة داخل دائرته وهنا يمكن محاسبته على مسؤوليته في حالة الخلل والسلطة في بعض الحالات، الفرد لا يستطيع القيام بكافة المهام الموكلة إليه في هذه الحالة يقوم بما يسمى بتفويض السلطة وتتمثل في منح فرد معين فردا آخر جزء من سلطته، وهذا لا يعني التخلي عن السلطة، فتفويض السلطة، فتفويض السلطة يكون لظروف معينة وفي أي وقت صاحب السلطة استرجاع سلطته، ويكون من أعلى إلى أسفل

خصائص التنظيم الجيد:

هناك مجموعة من المواصفات التي إذا ما توفرت في عمل التنظيم الإداري، أمكننا القول عنه أنه تنظيم جيد، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1- مراعاة التخصص وذلك على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية، والغاية من ذلك هو زيادة المهارة وتحقيق السرعة في الأداء وتتنقص التكلفة، وبالتالي زيادة ورفع إنتاجي العمل على مستوى الفرد والوحدة الإدارية.

2- التنظيم الجيد هو الذي يتوفر فيه شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والأداء، الأوامر، التوجيهات في الوقت المطلوب.

3- مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية وهذا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد ليس كبيرا بل معقولا، بحيث يتمكن من الاتصال بهم وتوجيههم والقيام بالعملية الإدارية من خلالهم بشكل كفاء وجيد.

4- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية.

5- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف.

6- المرونة: يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للتغير من أجل التكيف والتواءم مع المتغيرات البيئية

7- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطوته ومراحله فعلى سبيل المثال يجب أن لا يكون عبء العمل على الأفراد.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 6

أنواع التنظيم:

(1) التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بتنظيم المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي نبين دور كل فرد منها إذن الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنشأة.

- ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الغدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة.

(2) التنظيم غير الرسمي: هو عبارة شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وهو ينشأ بطريقة عفوية، ومن بين مزاياه انه غير منصوص عليه في اللوائح ويكون تلقائياً وبصورة اختيارية.)

مراحل التنظيم: يمر التنظيم بعدة مراحل أهمها:

- 1- الإعلان عن الأهداف.
- 2- تقسيم البرامج إلى نشاطات.
- 3- جمع النشاطات في هيئات.
- 4- تحديد المسؤوليات والسلطة بالنسبة لكل هيئة.
- 5- تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة.
- 6- تعيين الأشخاص لمختلف المناصب.

الهيكل التنظيمي: "مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة"

شروط الهيكل التنظيمي:

1- المرونة: أن يكون مرن قابل للتكيف مع وضعيات عديدة للمؤسسة.

2- واضح وبسيط: يحدد مكان ومهام واختصاص صلاحية كل عنصر.

الأسس التي يعتمد عليها في وضع الهيكل التنظيمي:

أ- البنية الهرمية

ب- معرفة مكان ومهام واختصاص كل عنصر من عناصر مكونة للمؤسسة

ج- مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم داخل المؤسسة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 7

التوجيه (الدفع)

تعريف: هي الوظيفة الثالثة للتسيير وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

تعريف التوجيه: هي إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل.

عناصر التوجيه و:

إن ممارسة وطبقة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل منها:

الاتصال، القيادة، التحفيز

(1) الاتصال: «هو عملية تبادل وتدفق المعلومات بين فردين أو أكثر **** في تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة»

- «سلوك لفظي أو رمزي يريد المرسل أن يحققه من خلاله نتيجة معينة أو أن يؤثر على المرسل إليه»

مراحل الاتصال:

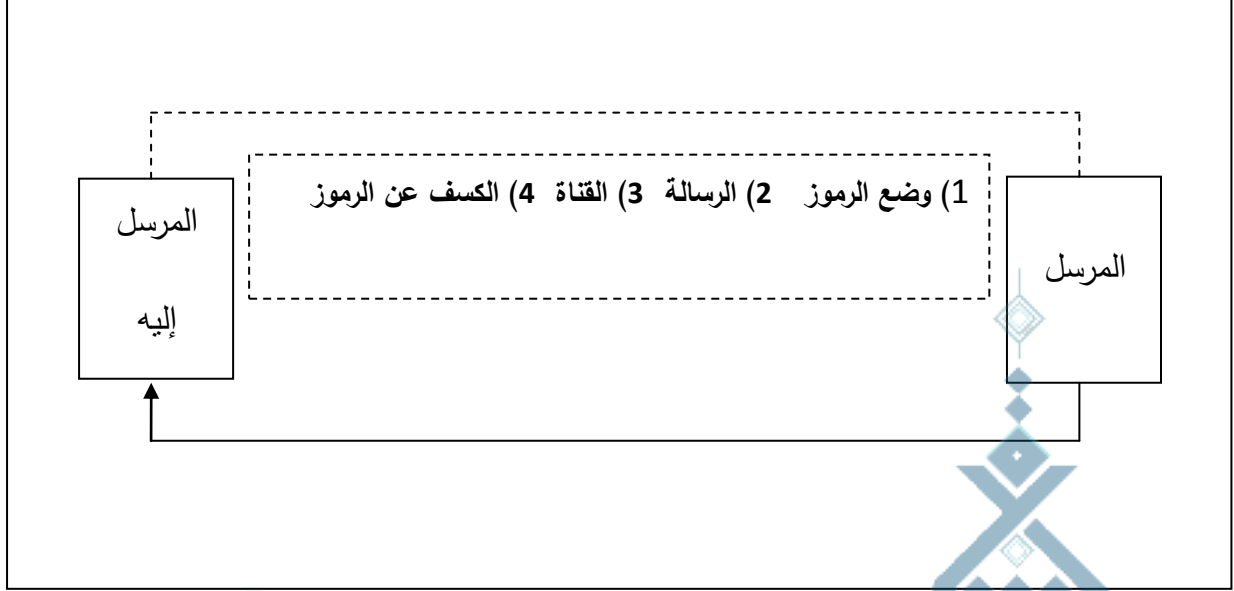
1- **وضع الرموز:** أن تكون أرقام، أشكال، صور، إشارات، ألفاظ يؤخذ بعين الاعتبار المرسل إليه

2- **تحضير الرسالة:** الفكرة أو المعلومة التي نريد إيصالها إلى المرسل إليه ويجب أن تكون واضحة، معبر عنها بالرموز المختارة.

3- **اختيار القناة:** حاملة الرسالة (ورقة، هاتف، شاشة، لوحات إعلانية...)

4- الكشف عن الرموز: مرحلة فهم الرموز وبالتالي فهم الرسالة.

شكل رقم (1): نموذج لعملية الاتصال وعناصر نظرية عكسية (معلوما مرتدة)



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

عوائق عملية الاتصال: يواجه الاتصال مشكلة المحيط في حالة عدم وصول الرسالة كما
**** ويسمى بمشكل الضجيج ويمثل حاجز يمنع الاتصال بكيفية حسنة. بالإضافة إلى
أسباب أخرى:

- سوء اختيار الرموز
- سوء اختيار الرسالة.
- سوء اختيار القناة
- الكشف السيئ عن الرسالة أو الرموز.

أهمية الاتصال: مهم جدا في المؤسسة لأن اتصال جيد يعني عدم وجود نزاعات أو تقليل
من النزاعات فهو يستعمل خاصة في إيصال الخطة إلى كل الأفراد ومعروف أن الخطة

توجه لخدمة هدف شامل وبذلك يفترض عدم وجود تناقضات سواء بين الأفراد والمؤسسة
(الإدارة)

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 8

التحفيز:

تعريفه: «هو فهم سلوك الأفراد أو هو عملية تلجأ إلى إثارة العوامل الداخلية والخارجية لجعل الفرد يرد الفعل بالإيجاب»⁽¹⁾

تعريف الحافز: «هو مجموعة الحوافز الداخلية أو الخارجية التي تجعل الفرد يتحرك لتحقيق هدف معين»

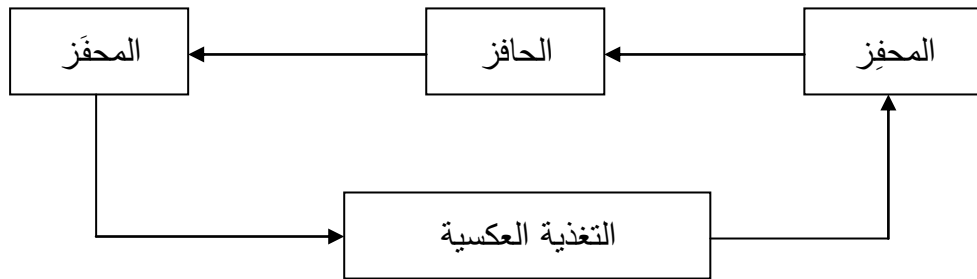
- ولهذا وجب معرفة ما يلي: * حوافز الأفراد.

* كيف يتم تحفيز هؤلاء الأفراد.

- **المُحَفِّزُ:** وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، والذي يشترط أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط: مطلعاً على دوافع الأفراد، يكون لديه هدف معين يوجه الأفراد إليه...
- **المحفِّز:** هو الشخص الذي يرجى تحريك سلوكه وأهم ما يشترط فيه: أن يكون له القدرة على القيام بالعمل المطلوب منه، أن يدرك مدى قيمة الهدف...

- **التعبئة العكسية:** ويبين مدى رضا عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله (مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز)

الشكل رقم (): عناصر عملية التحفيز



أهمية التحفيز: - رفع الروح المعنوية للعامل

- إشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية، المادية للعامل

- تشجيع المستثمر للاستثمارات واختراعات العمال

- إثارة همم الأفراد ودفعهم للعمل أكثر.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 9

القيادة:

- هناك عدة وجهات نظر مختلفة حول تعريف القيادة حيث ينظر إليها على أنها:

* نشاط

* علاقات بين الأفراد

.*

* نشاط

تعريف عام: «القيادة تتمثل في البحث عن التأثير على سلوك الأفراد لجعلهم يلتفتون حول

هدف المؤسسة»

أهداف القيادة:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

(1) تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد

(2) تشجيع العمل الجماعي

(3) الاعتراف بالعمل

(4) تنمية الإبداع والمبادرة لدى الأفراد

(5) المحافظة على الإنصاف بين الأفراد

(6) الثقة والتحفيز والرضا على الأفراد

صفات القادة: هناك بعض الصفات يجب أن تتوفر في القادة:

- القدرة على القرار

- النزاهة

- الثقة بالنفس

- روح المبادرة، الإقناع، المسؤولية....

أنماط القيادة:

(1) القيادة الاستبدادية

(2) القيادة الديمقراطية

(3) القيادة الحرة

وفي الأخير نصل إلى أن مهمة القائد تكون على مستوى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



محاضرة رقم 10

الرقابة: هي الوظيفة الرابعة في عملية التسيير ويمكن تعريفها كما يلي:

تعريف الرقابة: «هي البحث عن التعديل أو الإضافات التي تظهر بين ما هو مخطط وما

هو محقق فعلا إذن الهدف منها البحث عن الانحرافات ثم تصحيحها إذا أمكن ذلك»

أثناء الرقابة تحتاج إلى:

- المعايير التي تحدد الخطة

- تقييم الوضعية

- إجراء التعديلات.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

شروط الرقابة الفعالة: - التوافق والتلاؤم مع طبيعة النشاط أو الهيكل التنظيمي

- المرونة

- الاقتصاد التكاليف

مراحل الرقابة الفعالة:

(1) تحديد المعايير

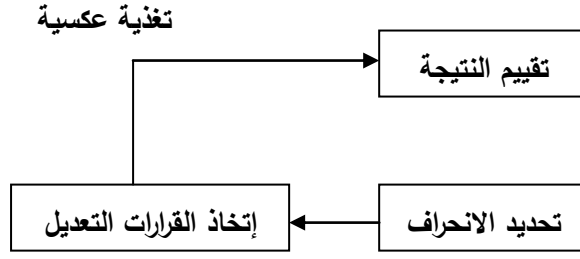
(2) تحديد النتائج المنجزة

(3) مقارنة النتائج (مخطط منجز)

(4) معرفة الانحرافات وتقييمها

(5) تطبيق الإجراءات التصحيحية ومعالجتها.

مراحل الرقابة



المصدر: مبادرة شخصية

أنواع الرقابة ..: يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد أنواع الرقابة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) التصنيف حسب توقيت القيام بالرقابة:

الرقابة السابقة

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات الترشوف في الجزائر

الرقابة اللاحقة

(2) التصنيف حسب أساس المستوى التنظيمي:

الرقابة على مستوى الفرد

الرقابة على العمليات

الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة

(3) التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:

الرقابة الداخلية

الرقابة الخارجية

- الرقابة تستعمل أدوات خاصة لها وأدوات مأخوذة من علوم أخرى (الرياضيات، محاسبة، الإحصاء...)

الرقابة مرتبطة بالتخطيط

محاضرة رقم 11

علاقة وظائف التسيير بوظائف المؤسسة:

رأينا أن في التسيير لع أربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة. وأيضا أن للمؤسسة أربعة وظائف أساسية تقليدية هي الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، التمويل، وهنا نسأل ما هي علاقة وظائف الإدارة (التسيير) بوظائف المؤسسة.

- المؤسسة (كنظام مفهوم): لأنها تتأثر وتتوثر على المحيط من خلال
مدخلات ← معالجة ← مخرجات ← تعدية عكسية

- نظام التسيير مفتوح: لان القرارات التي يتخذها المديرون والممارسة اليومية في التسيير لشؤون المؤسسة تتأثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالمحيط المعني او الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية...

- التسيير: إن وظائف التسيير ذات طابع إداري تقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وباعتبار وظائف المؤسسة ذات طابع فني تنفيذي تخصصي وبالتالي فإن وظائف التسيير سوف تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة.

مثلا: وظيفة الإنتاج سوف يتم إدارتها وتسييرها من خلال تخطيط الإنتاج، تنظيم نشاط الإنتاج، توجيه العاملين في الإنتاج، رقابة الإنتاج. وهكذا بالنسبة لوظائف المؤسسة الأخرى.

الشكل (1): العلاقة بين الوظائف و... المؤسسة

وظائف	وظائف	التخطيط	التوجيه	الرقابة
الإنتاج	تخطيط	تخطيط	توجيه ... في الإنتاج	رقابة الإنتاج
التسويق	التسويق	تنظيم إدارة التسويق	في التسويق	الرقابة على ا
الموارد البشرية	تخطيط موارد	تنظيم الموارد البشرية	توجيه الموارد البشرية	تخطيط وتقييم الموارد ا
التمويل	التخطيط المالي	تنظيم الموارد	تخطيط . في التمويل	الرقابة المالية

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



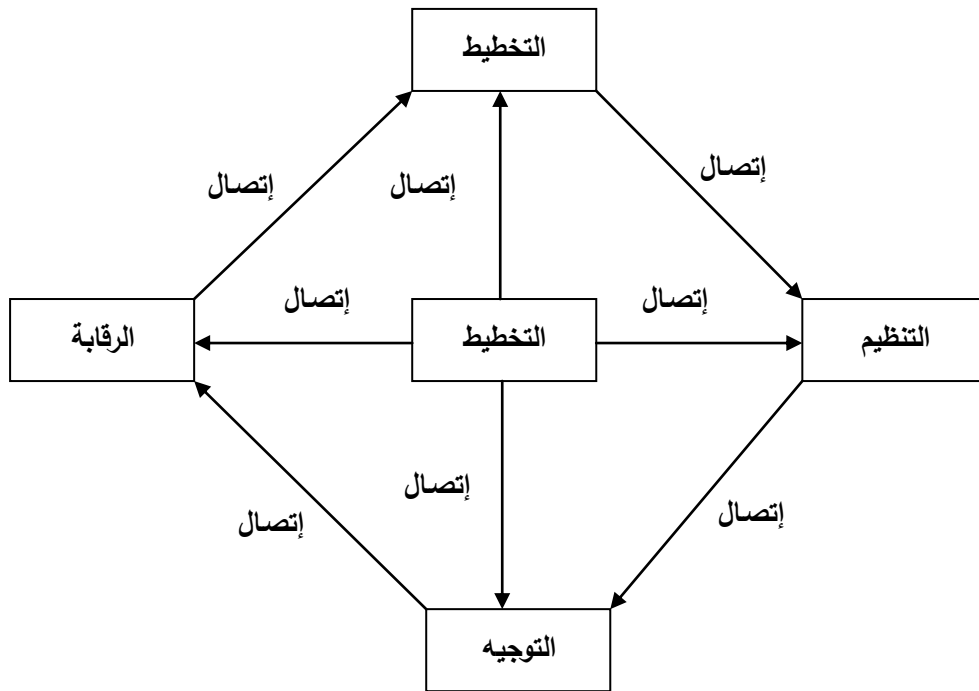
محاضرة رقم 12

اتخاذ القرارات:

عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بل إن نجاح أي مؤسسة أو منظمة عموما يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة القرارات التي يتم اتخاذها وقد دلت الأبحاث على أن جزءا كبيرا من أوقات مديري المؤسسات يتم إنفاقه في اتخاذ القرارات المختلفة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الشكل () عملية اتخاذ القرارات جوهر عملية التسيير



ويعني القرار عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أمام المسير لتحقيق أو انجاز هدف معين أو حل مشكلة محدد.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

"اتخاذ القرار هو عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختباره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة".

"اتخاذ القرار هو عملية اختبار بديل من عدة بدائل لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية محددة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة".

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- القرار نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف.
- القرار يصدر بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة أو لحل مشكلة محددة.
- القرار الأنسب هو يتم اختباره من بين عدة بدائل.
- اتخاذ القرار المؤسسة يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة .
- ويمكن الإشارة إلى خصائص القرار الفعال فيما يلي:
- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار.
- مراعاة شرعية القرار.
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

2- خطوات عملية اتخاذ القرار:

تتمثل خطوات عملية اتخاذ القرار في خمس خطوات أساسية وهي:

- تحديد المشكلة.

- جمع المعلومات وتحليلها.

- إيجاد البدائل المناسبة وتقييمها.

- اختيار أفضل البدائل.

- تنفيذ القرار.

3- أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع أو أنماط مختلفة، حسب المعيار المعتمد في التقسيم:

أ- من حيث الجهد المبذول في اتخاذها: قرارات مبرمجة لا تحتاج إلى جهد ذهني كبير

وقرارات غير مبرمجة تحتاج إلى بذل جهود ذهنية وتفكير عميق.

ب- من حيث الأهمية: قرارات إستراتيجية أو .. وقرارات روتينية.

ت- من حيث المضمون أو المحتوى: قرارات تنظيمية وقرارات.

ث- من حيث طريق اختيارها: قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية.

ج- حسب طريقة اتخاذ القرار: قرارات فردية أو قرارات جماعية.

ح- حسب الوقت المتاح: قرارات .. وقرارات الفرصة.

خ- حسب المعلومات المتاحة: قرارات المؤكدة، قرارات عدم التأكد، قرارات بالمخاطرة.

4- أسباب اتخاذ القرار:

هناك عدة أسباب لاتخاذ القرارات، نذكر منها:

1-4- أسلوب الاستشارة: حيث يقوم متخذ القرارات بأخذ رأي فرد أو عدة أفراد أو أي جهة

مختصة للوصول إلى انسب القرارات، ولكن تبقى سلطة اتخاذ القرار في النهاية في يد متخذ

القرار سواء أخذ بآراء من استشارهم أم لم يفعل.

2-4- أسلوب المشاركة: في هذا الأسلوب تعطي الفرص للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند اتخاذ القرار لكي يكون القرار مقبولاً من طرفهم عند التنفيذ، وهذا الأسلوب يحفز المرؤوسين على تنفيذ القرار وزيادة قدراتهم الوظيفية.

3-4- القرارات الجماعية: يتبع هذا الأسلوب لعدد من العاملين ممن لهم علاقة بالمشاركة في إبداء الرأي حول القرار المناسب وعادة يؤخذ برأي الأغلبية على أن تقع المسؤولية على جميع الأفراد المساهمين في اتخاذه. على عكس أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أي مسؤولية على المرؤوسين.

4-4- أسلوب :

تقوم بعض المؤسسات بتشكيل لجان متخصصة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها المؤسسة ومن ثم اقتراح الحلول وإبداء الرأي تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب وقد يكون دور هذه اللجان استشاري فقط وقد يكون تنفيذي. ومن مزايا أسلوب اللجان تنويع البدائل لحل المشاكل وإتاحة فرص الاتصال وتبادل المعلومات بين المسيرين في التنظيم، ولكن من عيوب أسلوب اللجان هو طول الوقت الذي يستغرقه الاجتماع والحوار بين أعضاء اللجنة.

5- الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض الصعوبات أو المشكلات من أهمها:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.

- نقص المعلومات المتوفرة حول المشكلة أو عدم دقتها وتقدمها.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.

- عدم تخصيص الوقت الكافي لتحديد المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.

6- الأساليب الكيفية والكمية المستخدمة في اتخاذ القرار:

إذا كان الأسلوب التقليدي يعتمد على الخبرة والحكم الشخصي والتخمين والتجربة والخطأ، دون البحث عن البدائل المتاحة أو مراعاة الظروف البيئية المحيطة. فإن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار يعتمد على أسلوبين رئيسيين: الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي:

6-1- الأسلوب الكيفي: يستخدم في هذا الأسلوب عدة طرق من أهمها:

- طريقة دلفي.

- طريقة العصف الذهني.

6-2- الأسلوب الكمي: يستخدم هذا الأسلوب النماذج الرياضية والإحصائية لحل

المشكلات المعقدة في التسيير، وكذلك اتخاذ قرارات أكثر رشدا وعقلانية، ومن أهم الأساليب

الكمية الحديثة نجد:

البرمجة الخطية.

- بحوث العمليات.

- نظرية الاحتمالات.

- شجرة القرارات.

- أساليب التحليل الشكلي.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الشكل (): النظام المقترح للتسيير

