

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جدع مشترك **LMD / SEGC**



مدخل لتسيير المؤسسة

سلسلة محاضرات لطلبة سنة ثانية جدد مشترك علوم اقتصادية وتجارية
المصدر الأول لمكتبات البصر في الجزائر
وعلوم تسيير

من إعداد سلامي منيرة أستاذة مساعدة "أ"



2012-2011

مقدمة عامة

يشهد العالم عدة تطورت وتغيرات ألزمت جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة تؤهلها على مواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير؛ فعوض التفكير في كيفية ضخ النقود فقط في حسابات الشركة لما لا نبحث عن كيفية تحسين مخرجات هذه النقود لمواجهة كل ما هو غير مرغوب ؛ وهو فحوى تسيير المؤسسة الذي أدرج مؤخرًا كعلم مستقل يجب دراسة أبعاده وحناياه، حيث لم يحظ في السابق بالاهتمام نظرًا لظروف التي كانت سائدة وبساطة بيئة النشاط ؛ لكن في ظل المميزات الحالية أصبحت المؤسسات تتنافس لتبني أحدث الطرق التسييرية والتي تقودهم في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر زمن وأحسن تكلفة.

والسؤال المطروح : ما المقصود بعلم التسيير وما هي خصائص المسير ؟ وهل التسيير في وقتنا الحالي هو نفسه التسيير في الزمن الماضي؟ إذا كان هناك تسيير حديث فما هي أبعاده ومميزاته ؟ كيف يساعدنا على الوصول إلى الأهداف ؟؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذه السلسلة من المحاضرات.

الفهرس

اولا: مدخل عام لتسيير مؤسسة

ثانيا: المدارس المختلفة للتسيير

➤ المدرسة الكلاسيكية

➤ مدرسة العلاقات الإنسانية

➤ المدرسة الكمية

➤ مدرسة الأنظمة الاجتماعية

➤ المدرسة الاجتماعية التقنية

➤ مدرسة سيرورة التسيير

ثالثا: اتخاذ القرار في المؤسسة

رابعا : الوظائف التسييرية

➤ وظيفية التخطيط

➤ وظيفة التنظيم

➤ وظيفة التوجيه

➤ وظيفة الرقابة

انتهى

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للمؤهل التخرج في الجزائر



مدخل لتسيير المؤسسة

✓ **تعريف المؤسسة:** لقد أسندت العديد من التعاريف لمفهوم

المؤسسة، ونحن سنركز على التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

1 - المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية (العمل، رأس المال، الطاقة، المعلومات....) توظفها لإنتاج سلع وأو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.

2 - المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

3 - المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

4 - حسب تعريف المكتب الدولي للعمل: هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

5 - ويعرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

✓ **أنواع المؤسسات:** تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك

وفق المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

1. حسب طبيعة النشاط: ونفرق بين:

- مؤسسات تجارية؛

- مؤسسات صناعية؛

- مؤسسات خدماتية؛....

2. حسب حجم المؤسسة: ونميز بين:

- مؤسسة مصغرة؛

- مؤسسة صغيرة؛

- مؤسسة متوسطة؛

- مؤسسة كبيرة.

وتستعمل عدة معايير لتحديد حجم المؤسسة، منها: حجم رأس المال المستثمر، رقم الأعمال المحقق، عدد العمال المشغلين،... وغيرها من المعايير.

3. حسب المعيار القانوني: ونميز بين:

- مؤسسة فردية؛

- شركة الأشخاص؛

- شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة)؛

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL ، EURL).

4. حسب ملكية رأس المال:

- مؤسسات خاصة؛

- مؤسسات عامة؛

- مؤسسات مختلطة.

✓ **خصائص المؤسسة الاقتصادية:** من خلال ما سبق،

يمكننا استخلاص الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

1 - المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

2 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

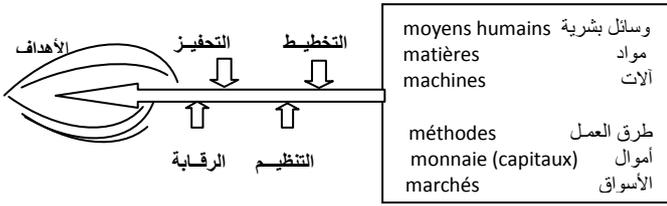
3 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4 - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...

5 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسييلتين حسب الظروف.

مدخل لتسيير المؤسسة

(أنظر المخطط الموالي):



مخطط يوضح العملية التسييرية

✓ **التسيير عملية دائرية مستمرة:** يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

✓ **من هو المسير:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

✓ **هل التسيير علم أم فن؟؟ أي هل التسيير وليد الفطرة**

أم وليد المعرفة العلمية

ج: التسيير فن يعمل جاهدا أن يكون علما، فالدراسة الرسمية والمنتظمة له تجعل منه علما لكن ليس من العلوم الدقيقة لارتباطه وتداخله مع الجانب الإنساني.

أ. **التسيير كعلم:** هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنتظمة

والمعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص

6 - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية

فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

7 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

8 - يجب أن يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

سؤال: لضمان نجاح المؤسسة يجب أن تحقق أهدافها بأحسن الطرق؟ فما الواجب عمله؟

✓ ماهية التسيير:

- التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف وتحديدها والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.

- التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

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

- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي

تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. هو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).

تعريف التسيير: هو عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات معينة

تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز (التوجيه) والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بصورة فعالة وناجحة.

مدخل لتسيير المؤسسة

- التقسيم العمودي ويتمثل في توزيع المديرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).

التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف.

ويعتبر التسيير علم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها).

ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية. أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

ب. **التسيير كفن**: يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها

تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات... الخ) يتطلب منه إلتزام اليقظة والإبداع.

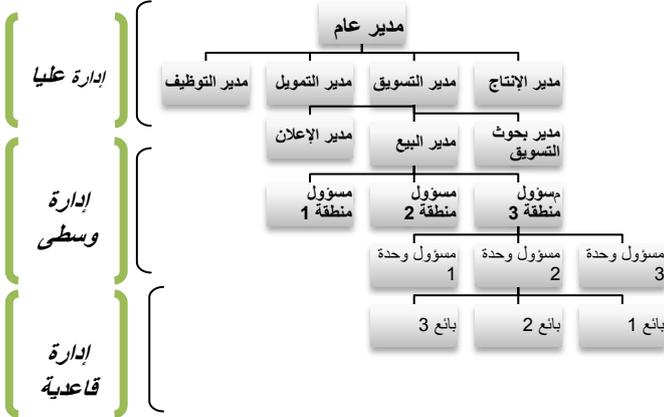
كما أن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تعميم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقها بالواقع.

نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

✓ **مستويات التسيير**: يخضع العمل التسييري للتقسيم

الأفقي والعمودي للعمل.

- التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المديرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق...).



أ.المسيرون القاعديون: حيث:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.

- يجري انقائهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.

- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

- أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤسسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء الرؤوسيين بغرض النصح والإرشاد.

ب. المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

- يلعبون دور الوطاء بين المديرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.

- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.

- يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

مدخل لتسيير المؤسسة

ج. الإدارة العليا:

الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

❖ تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة؛

❖ كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري؛

❖ بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة النظرية كلما ارتفع المستوى التسييري؛

❖ إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛

❖ بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛

❖ يصبح المسير على مستوى القمة عموميا (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛

❖ كما يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل إبتداءا من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

- يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة.

- أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.

- يجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

المهارات التسييرية:

أ. **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة .

وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية. إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

ب. **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ت. **المهارة النظرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم. وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب

المدارس المختلفة للتسيير

يرى تايلور أن علاج عدم الكفاية يكمن في التسيير المنسق وليس في البحث عن الرجل الخارق للعادة، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي في الحصول على أعلى أجر ممكن، ويتحقق الأمران كلاهما في زيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية.

لكن تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة من أهمها:

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.
- تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل.
- إلغاء المبادرات الفردية.

كل هذه المشاكل بفعل الوقت أدت إلى سوء التشغيل الاجتماعي (وجود غيابات، turn over، حوادث العمل، ...) التي تترجم نقص التحفيز لدى العمال.

ب. التنظيم الإداري للعمل: H.Fayol (1841-1925)

جاء فايول وهو مهندس مناجم فرنسي، متمما لدور تايلور، حيث ركز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنايته بتسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة.

ويُعتبر أول من عرف "التسيير Management" وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة (6) أصناف:

- 1 الموظفة التقنية للإنتاج والتحويل.
- 2 للموظفة التجارية التي تتضمن الشراء، البيع والتبادل.
- 3 للموظفة المالية: وتتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسييرها.
- 4 وظيفية الأمن: تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).
- 5 للموظفة المحاسبية.
- 6 للموظفة الإدارية التي تُعطي المهام الإدارية.

I. المدرسة الكلاسيكية: أفرزت الثورة الصناعية في القرن 19 عن بروز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع. حيث جلب القطاع الصناعي يد عاملة زراعية غير متكيفة مع العمل الإنتاجي، مع ضرورة إدماجها في العمل. ما دعا لإيجاد السبل الكفيلة بإدماجها والاستفادة منها، ومن هنا بدأ ظهور المدارس التي أنتجت طرق تسيير مختلفة.

أ. **التنظيم العلمي للعمل (OST) (1856-1915) F.W.Taylor** يعتبر Frédéric Winslow Taylor أحد أعمدة التسيير، وهو مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل (OST). وكان يرى أنه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تبعه مع حصولهم على أجور أحسن، ويكون ذلك من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير.

وتكون المنهجية العلمية من خلال: 1. تحديد الهدف، 2. جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة، 3. وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)، 4. القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)، 5. جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها، 6. التوصل إلى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

و تتمثل هذه المبادئ في:

- ✓ التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام): وهي مهام التصور (التخطيط)، الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لأفراد مختلفين.
- ✓ دراسة علمية للعمل: حيث يتم تحليل طرق العمل، ثم تجزئتها، حسب وقتها بدقة ثم عقلنتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات (المجهود).
- ✓ التقسيم الأفقي للعمل: حيث يتم تقسيم مراحل الإنتاج لمهام جزئية تُسند لعمال متخصصين.
- ✓ الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.
- ✓ تكييف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.
- ✓ الأجر حسب المردودية.

المدارس المختلفة للتسيير

ت. البيروقراطية (1864-1920) Max weber :

وهذه الأخيرة هي التي كانت محور أبحاثه.

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع، لكنه لم يكن ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول.

حيث يرى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون فقط بإصدار الأوامر والرقابة، لكن فايول أضاف 3 مهام أخرى مهمة لعمل المدير، هي: التنبؤ، التنظيم والتنسيق.

في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القربى والصدقة والدين البروتستانت تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها.

1 إصدار الأوامر: وهو يضمن التسيير الجيد للمنظمة وإدارة توجيه الأفراد بشكل جيد، وهي نشاط يعتمد على شخصية المسير (المدير)، وعلى معارفه بإدارة المؤسسة.

2 المراقبة: تهتم بمتابعة تطبيق برنامج العمل والإجراءات والأوامر، ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

3 التنبؤ: والتي يجب أن تسمح بتحضير الخطط المستقبلية بإعداد برنامج مرن لكي يتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت يجب أن يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفادي أي تداخل في المهام لمختلف العمال. هذه المهمة تستدعي وجود الإبداع وكذلك الدقة في العمل.

ولمحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغلب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

4 -التنظيم: وهي تستدعي إمداد المؤسسة بكل ما يلزم لتأدية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات وإعداد الإجراءات.

ويعتمد في نموده هذا على تصنيف المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، ويفرق السلطة عن النفوذ (القوة) le pouvoir والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره.

5 -التنسيق: يسعى لربط، توحيد وتنسيق الجهود الكلية، لتحقيق النجاح، ويكون ذلك من خلال القيام بمحاضرات أسبوعية بمشاركة المدراء.

ويضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي المسير.

وحسب فايول، فإن هذه المهام موجودة في جميع وظائف ونشاطات المؤسسة، لكن أهميتها تختلف حسب طبيعة المنصب، فمثلا بالنسبة لعامل بسيط، فنسبة الوظيفة التقنية = 85 % والنسبة المتبقية تُقسم بين الوظيفة المحاسبية، الإدارية والأمن.

ويُفرق ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

أما بالنسبة للمدير العام، فتغطي المهام الإدارية نسبة 50% من نشاطه الإجمالي، أما باقي الوظائف فكل منها تشكل نسبة 10%.

1. السلطة الكارزمية: ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين (مثال ذلك قائد وطني) أو منقذ، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا ما ينهار نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلا).

المدارس المختلفة للتسيير

II. مدرسة العلاقات الإنسانية: (1930)

اهتم علماء التسيير ومنظري التنظيم قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز، وفرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الإدارة ولم يكن للإدارة أدنى اهتمام بالجانب الإنساني إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي رأت أن الجانب الإنساني في التحفيز له دور أساسي في زيادة الإنتاج والإنتاجية ورأت أن العمال ليسوا فقط دواليب في آلة يقتصر دورهم فقط على التنفيذ.

ونشير إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تصاحب مع تزايد انتقاد تنظيم OST، إرتفاع مستويات التأهيل للعمال، الأزمة العالمية (1929، ...).

أ. إلتون مايو (1880-1950) *Elton Mayo*:

يُعتبر إلتون مايو وهو أمريكي من أصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات Hawthorne نسبة للمدينة التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنع Western electric لتكريب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات لمدة 5 سنوات (1927-1932)، وتم أخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، المجموعة الأولى وُضعت للمراقبة أما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، منها:

- تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية؛

أما: } - تخفيض ساعات العمل
- الحق في الكلام أثناء العمل؛
- تقديم وجبات مجانية.

أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية، واستنتج من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة "كنظام اجتماعي" يمكن

2. السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والدساتير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.
3. السلطة البيروقراطية: وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لـ weber فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

وأهم الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي:

1. تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛
2. بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛
3. تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

يُعتبر هذا النموذج عقلاني وآمن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظرا لتمسكه الكبير بالشكليات أصبح مصدرا لسوء التشغيل، مثال ذلك:

- عدم رضا العمال؛
- إبعاد التجديد والإبداع؛
- مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط.

وكمثال عن المنظمات البيروقراطية في الوقت الحالي هو المؤسسات العمومية.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضا تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.

المدارس المختلفة للتسيير

1. الحاجات الفيزيولوجية: الأولية اللازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم،... الخ.
2. الحاجة للأمن: مثل الملابس، المنزل، عائلة،... الخ.
3. الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.
4. الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير.
5. الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

والعمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويمكن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛
- الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، إستقرار العمل (الأمن الوظيفي)؛
- الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
- الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل؛

وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها في إطار العمل:

- الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة للتنوع، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،....
- الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل..

ويمكن للمسيرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.

وتأكد Mayo من أن العلاقات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي على إنتاجيتهم.

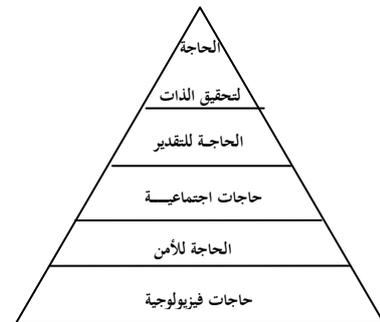
وخلص إلى ثلاثة أفكار أساسية هي:

1. الأفراد بحاجة للانتماء إلى مجموعة، يبحثون من التقدير والصدقة مع أفراد المجموعة العاملين بها، يريدون أن يظهروا بأنهم نافعين (مفيدين) ويساهمون بشكل فعال.
2. يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الأخذ بمبادراتهم- التي تصب في أهداف المؤسسة- في التسيير الجاري للمؤسسة.
3. مناخ العمل الجيد والمزايا المادية تسمح للشخص (العامل) بالإنتاج والعمل بشكل أحسن.

ب. أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow

اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها.

ويعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان (بين 1939-1943) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها (أولى منها).



وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقاً من:

المدارس المختلفة للتسيير

D. Mac Gregor (1906-1964).¹

.III المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945:

وضع دوغلاس ماك قريقر نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين.

وتوصل إلى أن الطريقة التي تُسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة من قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد.

➤ **نظرية X:** تقترن نظرية X برؤية المسيرين، وتستند على ثلاثة فرضيات:

1. الفرد العادي له كره فطري (غريزي) إزاء العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد.
2. بسبب الفرضية (1)، يجب على الإدارة المراقبة، التوجيه، الإيجاب، التهديد والمراقبة.
3. الفرد العادي يفضل أن يكون مُقاد (مُسير)، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.

وتبعا لفرضيات نظرية X، فهذا يدعو المنظمة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة الرقابة على سلوكيات الأفراد.

- تساعد نظرية X على تأسيس نظام يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة؛
- تُكيف السلوكيات الفردية مع النظام (وعادة مع سلبية العمل)؛
- هُروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإجبار)؛

وحسب Mc Gregor فإن النمط X من الأفراد يعتمد على النظرية التaylorية.

➤ **نظرية Y:** تعتبر نظرية Y معاكسة نوعا ما لنظرية X، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز وأخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

ظهر هذا التيار في USA خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة. ومما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل.

ويعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التaylorي، ويتميز بكونه تيار كمي بحث يستند على التقنيات والوسائل (Pert، برمجة خطية).

ويرى أنصار هذه المدرسة المؤسسة على أنها كيان أو وحدة منطقية، بحيث أفعالها ونشاطاتها يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها، وأكثر ما يهم هذه المدرسة ليس عملية التسيير في حد ذاتها بل أخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا الهدف (البرمجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، نظرية المباريات).

وهذه المدرسة لها ميزتين أساسيتين وهما:

1. العمل على الأمثلة: بمعنى تعظيم استعمال وسائل الإنتاج.
2. استعمال النماذج الرياضية: من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.

وهذه المدرسة ترى أن عمليات التقليل من التكلفة أو التعظيم في الإنتاج تمس ثلاث عوامل: أ. وسائل الإنتاج، ب. الطرق (العملية) الانتاجية، ج. المنتج النهائي.

.IV مدرسة الأنظمة الاجتماعية:

بعد الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية وللتيار الرياضي، ظهرت العديد من النظريات الجديدة.

حيث ترى هذه المدرسة ضرورة دراسة العوامل النفسية الاجتماعية وتلك المؤدية لاتخاذ القرار والتي في الأخير تؤثر على فعالية المؤسسة. من أهم رواد هذه المدرسة نجد:

المدارس المختلفة للتسيير

ب)- نموذج **RENSIS LIKERT (1903-1981)** :

أستاذ في علم النفس الصناعي، تعتبر أعماله امتداد لأعمال MAYO حول علاقات الأفراد داخل العمل، واهتم أكثر بنماذج القيادة وتأثيرها على فعالية المؤسسة.

ويميز بين أربعة أنواع من طرق التسيير:

1. النمط التسييري المتسلط (المستغل): وهنا المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة؛ العلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة وغن وجدت تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل؛ غياب نسبي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية؛ القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

2. النمط التسييري الأبوي: وهنا التحفيز مبني على المكافأة بالعقوبة؛ العمال عليهم الخضوع؛ هناك ضعف في المسؤولية (عند العمال)؛ القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات دنيا؛ المعلومات التي تبعث من القاعدة إلى القمة يتم تصفيتها في الطريق.

3. النمط التسييري المبني على التشاور: وهنا تتم استشارة العمال، لكن هذا لا يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار.

4. النمط التسييري بالمشاركة: وهو يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة؛ المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛ هناك رقابة على الأهداف وليس على طرق تحقيقها.

تستند نظرية Y على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناتجة عن استعداده لخلق جو عمل يسمح لأفراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم.

وعلى عكس نظرية X، ترى نظرية Y بأن:

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.

- إذا تم إشراك العامل بأهداف المؤسسة، فإنه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها، دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبة عليه.

- الفرد العادي إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب Mc Gregor، فإن نظرية Y ينجم عنها نظام يتميز بـ:

1. نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
2. يسمح النظام ب بروز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
3. يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها.

X أم Y ؟

في إطار نظرية X :

- تُعطى الأولوية لمتطلبات المنظمة؛
- الأجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الأهداف الشخصية للعاملين؛
- لا يمكن للفرد الاعتراض على الأجرة.

على عكس نظرية Y:

- معرفة احتياجات المنظمة والأفراد؛
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛
- يُساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما إذا كانت أهدافها تأخذ بالحسبان أهداف العاملين بها.

المدارس المختلفة للتسيير

V. المدرسة الاجتماعية-التقنية:

ظهر هذا التيار نتيجة للأعمال التي قام بها معهد TAVISTOCK بـ LONDRE في سنوات 1970 حول مفهوم "الإدماج الاجتماعي والتقني في العمل". وترى هذه المدرسة المؤسسة كنظام (بمعنى مجموعة من العناصر تربطها علاقات فيما بينها)، وقاموا بدراسة نتائج إدخال تقنيات إنتاج جديدة. وفي الخلاصة وجدوا بأن الإنتاجية لم ترتفع حسب النسب المقدرة، بالإضافة لظهور الغيابات ونقص التحفيز لدى الأفراد.

3. التنشيط: ما الذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع الميكانيزمات والآليات التي تحقق ذلك.
4. الرقابة: هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات المنجزة مطابقة للأهداف التي وضعت في المخطط (برنامج العمل المسطر).

واستخلصت المدرسة لـ :

- وجود ارتباط داخلي قوي بين المكونات النفسية والاجتماعية لبنية المنظمة ومكوناتها التقنية.
- للوصول لمنظمة ناجحة يجب تعظيم هذه المكونات.

VI. مدرسة سيورة التسيير:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على أنها نشاط يتكون من وظائف فرعية، وهذه الوظائف تتمثل في: التنظيم، التخطيط، الدافعية والرقابة.

1. التخطيط: ينحصر في تحديد الأهداف والتوجهات التي يجب أن تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما الذي يجب فعله؟ ومتى؟ وكيف؟

2. التنظيم: ينحصر في توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وتحديد العلاقات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والأعمال، أي: ما يجب أن يفعل كل شخص؟ وما هي العلاقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل؟ وما هو الإطار الذي يتم فيه هذا العمل؟

اتخاذ القرار في المؤسسة

ب. قرارات تكتيكية:

- تنظم الوسائل الضرورية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- تلزم المؤسسة على المدى المتوسط.
- المخاطرة المصاحبة لهذه القرارات ليست كبيرة جدا.
- يمكن تعديل القرارات لكن بتحمل تكاليف إضافية.

ت. قرارات عملية:

- قرارات متكررة وتنفذ يوميا.
- قرارات على المدى القصير وأثرها واضح وآني (immédiat).
- تتعلق بالنشاط اليومي للمؤسسة.
- تكون معروفة من قبل (تم اتخاذها من قبل ذلك).

2. حسب مراحل اتخاذ القرار: ونميز بين:

- أ. قرارات مبرمجة: وهي تخص القرارات المتكررة، تتخذ انطلاقا من إجراءات محددة مسبقا.

مثال ذلك: مسك حسابات الزبائن، تحليل الميزانية، إعداد فاتورة.

- ب. قرارات غير مبرمجة: بالرغم من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا، إلا أن دور الفرد يبقى حاسم وضروري، مثال ذلك متابعة زبون مشكوك تعامله، إطلاق منتج جديد. فهناك بعض العوامل لا يمكن التنبؤ بها من قبل مثل الزمن، المحيط العام... إلخ.

3. حسب نسبة عدم التأكد: ونجد:

أ. قرارات أكيدة:

- وهنا تعرف المؤسسة الناتج مسبقا، وتتحكم في المتغيرات المتداخلة.
- وهي تمس معظم القرارات التنظيمية على المدى القصير (مثل تنظيم تسليم السلع، تخطيط الإنتاج اليومي، ...).
- المخاطرة في اتخاذ مثل هذه القرارات شبه معدومة في محيط محدود.

مع ذلك، ففي محيط مليء بالمنافسة فإن جميع القرارات تحمل مخاطرة.

مقدمة: جميعنا نقوم باتخاذ بعض القرارات في حياتنا، بعضها يكون سهل والبعض الآخر يتطلب أحيانا سرعة رد الفعل أو بعض الوقت.

بالنسبة للمؤسسة، يعتبر القرار أساسي وحاسم لأنه شرط نجاحها ونموها، كما لا يحقق لمتخذي القرار الخطأ، ففي محيط غير مستقر وسريع التقلبات، يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار بسرعة وبشكل جيد. ورغم التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لكن تبقى عملية اتخاذ القرار "فن" تعتبر فيه شخصية المسير وطريقه في ممارسة السلطة هي المحدد الأكبر لمستقبل المؤسسة التي يسيرها.

I. تعريف القرار: القرار يعني: الخروج من عدم التأكد؛ وقف أو كسر السلوكات العادية؛ حل مشكلة؛ اقتناص فرصة؛ القيام باختيار.

وتتميز القرارات في المؤسسة بكونها:

1. **مركبة:** من تداخل عدة عوامل التي تتطلب تحليل معمق للوضعية. والقرار هو رد فعل تجاه مشكلة معينة، مثل قرار فتح فرع للشركة بالخارج.
2. **تستدعي تدخل عدة أشخاص فاعلين، على الرغم من أن القرار في الأخير يعود لرب العمل (المسؤول الأعلى).**
3. **مكلفة:** فلكل قرار تكلفة معينة (الزمن والوسائل محدودة).

II. أنواع القرارات:1. **حسب الهدف:** وتنقسم إلى:

- أ. قرارات إستراتيجية: وتتميز بأنها:
 - مهمة لأنها تأخذ على المدى الطويل.
 - غير أكيدة (تأخذ في ظل عدم التأكد).
 - تأخذ على أعلى مستوى في المؤسسة.
 - قرارات لا رجعة فيها.
 - محددة للسلع والأسواق.

اتخاذ القرار في المؤسسة

ويُقصد بالدقة أنها:

- حقيقية: بمعنى موافقة للحقيقة أو قريبة منها.
- دقيقة: في وصف الحقيقة.
- متجددة (مُحينة): فالمعلومة القديمة لا فائدة منها.
- ت. متوفرة (disponible): وبشكل سريع، فإذا كان الحصول عليها يأخذ الكثير من الوقت، فإن ذلك يضيع الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
- ث. ذات تكلفة معقولة: فلا يجب أن تكون مكلفة جدا وتتجاوز قيمتها.

V. دور المعلومة: يكمن دورها في كونها:

1. أساس اتخاذ القرار: فهي ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات.
2. عامل فعالية: حيث أن الانتقال الجيد للمعلومة (la bonne circulation) داخل المؤسسة هو شيء ضروري. مثال: معالجة طلبية، الفوترة، التقييد المحاسبي لعملية البيع، التسليم للزبون، تحديث المخزون، ... إلخ؛ كلها عمليات لا يمكن القيام بها دون وجود (توفر) انتقال جيد للمعلومة بين مختلف المصالح: مصلحة المحاسبة، المصلحة التجارية، المالية والتموين.
3. عامل تحفيز: بالنسبة للعمال، فعند إعلامهم بجميع اختيارات المؤسسة، فيمكن أن يسمح ذلك بتحسيس العمال بانتمائهم للمؤسسة، وبقيمة مجهودهم في تسييرها.
4. مصدر للسلطة: فيوجد بالمؤسسة مصدرين للمعلومات:
 - أ. المصدر الرسمي (le circuit formel): والذي يسمح بانتقال المعلومة في شكل تعليمات للمصالح، تقارير، عروض حال (comptes rendu).
 - ب. المصدر غير الرسمي: مثال ذلك تناقل الأخبار بين الأشخاص، الإشاعات، المعلومات التي تنقل شفويا... وقائد المؤسسة هو من يملك جميع هذه المعلومات. (في حالة التسرب يمكن أن يقود ذلك إلى تسبب مشاكل لمستقبل المؤسسة).

ب. قرارات محتملة: يمكن قياس المخاطرة بالاحتمالات (مثال ذلك: نسبة نجاح هذا القرار هو 80 %)، ولكل قرار نتائج معينة.

ت. قرارات غير أكيدة: لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم في جميع المتغيرات، وهو حال معظم القرارات على المدى الطويل (اختيار الاستثمار، التمرکز بالخارج، ...).

وهنا خبرة المسير وتقديراته تلعب دور أساسي في اتخاذ القرار.

III.

مراحل اتخاذ القرار: أثبتت العديد من الدراسات بأن اتخاذ

القرار داخل المؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل هي عملية معقدة تمر بعدة مراحل، وتتدخل فيها طرق عديدة، ويمكن تلخيص أهم مراحل عملية صنع القرار في أربع خطوات:

1. تعريف المشكلة: بمعنى أننا نكتشف وجود اختلاف بين النتائج والأهداف. (ومن ثم تحديد الأسباب المؤدية إليها).
2. تحضير الحلول للمشكلة: وهنا نقوم بمجرد مختلف الحلول الممكنة، ثم تقييم كل منها.
3. إختيار الحل: حيث نقوم بتقييم كل حل حسب الأهداف الموضوعة.
4. تخطيط مختلف الأعمال (النشاطات): بمعنى تنفيذ الحل المختار. وثم تأتي عملية مراقبة النتائج (التغذية العكسية).

IV. دور المعلومة في اتخاذ القرار:

1. تعريف المعلومة: المعلومة هي كل ما من شأنه رفع معرفة الفرد بتقليص عدم التأكد كما تسمح له بمعرفة محيط بشكل أحسن. ولاستغلال المعلومة بشكل جيد، يجب أن تكون:
 - أ. ملائمة (pertinente): بمعنى تحقق الهدف من الحصول عليها. حيث المعلومة غير الملائمة تزيد من حجم المعلومات التي يجب معالجتها وبالتالي تضييع الوقت.
 - ب. دقيقة (fiable): بمعنى تُعطي تمثيل دقيق للوضع، أو على الأقل تُعطي تمثيل مقبول.

وظائف المسير - أولا التخطيط

2- أهمية التخطيط: من خلال التعاريف السابقة يمكننا

استخلاص أهمية التخطيط فيما يلي:

✓ تكمن الحاجة للتخطيط نظرا لامتلاك المؤسسة لموارد محدودة،

وكونها تعيش في بيئة معقدة وسريعة التقلب.

✓ التخطيط عملية ذات جانبيين تحليلي واجتماعي:

- الجانب التحليلي: والذي يكمن في الدراسة المفصلة

للوّضع لتحديد الإمكانيات والفرص (عناصر القوة)

وتحديد المخاطر والتهديدات، وهذا التحليل غالبا ما

يتطلب اللجوء إلى دراسات وتفكير عميق.

- الجانب الاجتماعي: حيث يحفز الأفراد والجماعات على

المشاركة الفعلية في تنفيذ الخطة وإشراكهم في نجاح

المؤسسة وبالتالي يوفر الأمن النفسي للعاملين.

✓ هو أداة لإنجاز الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد، أي

يعمل على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.

✓ يسهل عملية الرقابة من خلال الأهداف المسطرة والإنجازات

المحققة.

3- مبادئ التخطيط: التخطيط يقوم على أربعة مبادئ هي:

أ. مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لا بد أن تؤدي الخطة

إلى تحقيق الأهداف بجميع أنواعها.

ب. مبدأ أسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة التسييرية

الأولى على غيرها من الوظائف التسييرية الأخرى.

ت. مبدأ شمولية التخطيط: معناه أن نشاط التخطيط متضمن في

جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وأعمالها، ولا يقتصر على

وظيفة التخطيط.

مقدمة: يعتبر التخطيط أحد أهم وظائف المسير في المؤسسة،

فالمقصود به؟ وما الأهمية من القيام به؟ وما هي أهم مراحله؟ هذا ما

سنحاول الإجابة في هذه المحاضرة.

1. مفهوم التخطيط: يمكن تعريف التخطيط كما يلي:

■ التخطيط يعني التوجيه وتنظيم المؤسسة حسب مجموعة من

المعايير المتبناة قصد إنجاز المشروع.

■ عرفه Ackoff: بأنه تصور المستقبل المرغوب والوسائل التي

تساعدنا على تحقيقه والوصول إليه.

■ أما Peter Drucker فعرف التخطيط ضمن منظورين،

ما يعتبر تخطيطا وما لا يعتبر تخطيطا، حيث يرى:

- التخطيط هو رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المؤسسة

من نشاطات وأفعال لتحقيق أهدافها.

- التخطيط لا يعني التنبؤ، لأن التخطيط لا يقود لوضع

قرارات مستقبلية، فهو يسمح باتخاذ قرارات حالية (آنية)

آخذا بعين الاعتبار ما ينتج عنها في المستقبل. المذكرات الأولى في الجرائد

- التخطيط لا ينفي المخاطرة بل على العكس فهو يسعى

لمواجهة المخاطرة.

- التخطيط وسيلة للترابط، بمعنى كل الوسائل تنسق وترتبط

لتحقيق الهدف، أي يعمل على تنظيم الأفراد والفروع

والمصالح والهيئات بين المؤسسات.

- التخطيط وسيلة للتحفيز، لأنه يجعل من كل فرد أو كل

هيئة تعمل على إنجاز وتجسيد الجزء الذي يهمها من

الخطة.

ومن كل ما سبق يمكننا وضع تعريف شامل لعملية التخطيط بأنها:

" التفكير والإعداد المسبق لما يجب فعله وكيف ومتى، إذا التخطيط

يعتبر حل للمشكلة الموجودة بيم ما نحن عليه الآن وما نرغب

الوصول إليه في المستقبل".

وظائف المسير - أولا التخطيط

■ **الإجراءات (procédures):** هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض والواحدة تلو الأخرى، وتعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لإنجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت والتنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

■ **المناهج (méthodes):** المنهجية هي كيفية تنفيذ الإجراءات، أي وضع عملية أو طريقة من أجل إنجاز عمل معين آخذين بعين الاعتبار التجهيزات الموجودة والوقت اللازم للإنجاز. إذا هي تجيب على سؤال: ما الذي يجب فعله حتى أن هذه الإجراءات تطبق بفعالية ودقة؟

■ **المعايير والقواعد:** هي وحدة قياس توضع من أجل استعمالها في تحديد وتدقيق ميزة معينة أو مستوى مرجعي لإنجاز شيء ما. ويتم تحديدها بناء على الخبرات السابقة، أو التقييمات الشخصية، أو من خلال استعمال الطرق العلمية، مثال ذلك تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل ما اعتمادا على التقييم الشخصي، أما مثلا تحديد الأسعار يتم بواسطة الطرق العلمية وبناء على معلومات متوفرة.

■ **الميزانية:** هي مخطط للمدخلات والمخرجات من النقود كذلك للمشتريات والمبيعات، الذي يعمل المسير على تحديدها وتحديد تطورها. والميزانية يجب أن تكون شاملة أي لا بد أن تخص المؤسسة بكاملها أي جميع هيئاتها ونشاطاتها.

■ **البرنامج:** هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمخلف الموارد وزمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة. كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام والأعمال الواجب القيام بها ويحدد المسؤوليات عليها ويحدد التواريخ والأماكن والالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج،

ث. **مبدأ فاعلية التخطيط:** تعتبر الخطة فعالة إذا تم تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، ولقياس نجاعة وفعالية الخطة لا بد من ربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة والنتائج الممكنة.

4- أنواع التخطيط: تستخدم المؤسسات أنواعًا مختلفة من التخطيط وفقًا لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط وفقًا لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

أولاً: التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

أ. **التخطيط الاستراتيجي:** وهو تخطيط طويل المدى، يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل؟ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب. **التخطيط التكتيكي:**

وهو يجيب على السؤال التالي: ما السبيل للوصول؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة. كما تمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

ث. **التخطيط العملي:**

هي خطة قصيرة المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجيب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج والميزانيات. حيث:

وظائف المسير - أولا التخطيط

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي: كما رأينا فإن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل المدى، وهو الإطار المنهجي الذي يربط بين الأهداف الأساسية للمؤسسة ويضعها في تصور أو سياسة منسجمة ومنظمة، أي يعبر عن نظرة المؤسسة وطموحاتها إزاء نشاطها المستقبلي وانطلاقا من معطيات توقعية للمحيط وانطلاقا كذلك من الإمكانيات والموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

ونظرا لأهميته البالغة، نطرح سؤال عن أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من 6 مراحل متميزة هي:

1. تحديد الأهداف.
2. جمع وتحليل المعلومات.
3. تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط الذي له أثر على نشاط المؤسسة.
4. القيام بتدقيق وتقييم موارد المؤسسة.
5. إعداد البدائل الإستراتيجية المتاحة أو الممكنة.
6. اختيار الإستراتيجية الملائمة وتطبيقها.

أولا: تحديد الأهداف:

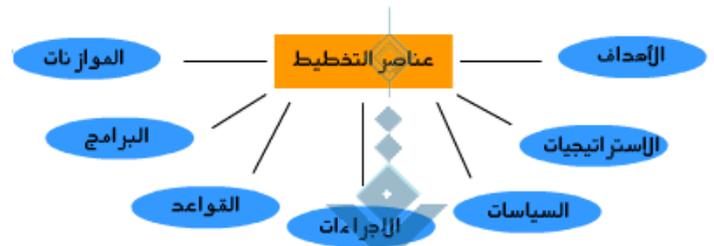
ويقصد بالهدف في التسيير هو النقطة المقصودة والنهاية التي يسعى إليها النشاط في فترة زمنية معينة. أي الهدف يحوي على الاتجاه، الغاية (النهاية)، المدى (المسافة التي تفصلنا عن النهاية) والدقة (يجب تحديد الهدف بدقة لتفادي الغموض وتعدد التفسير)، والنشاط وسيلة للوصول إلى الهدف.

ويمكن تقسيم الأهداف إلى:

1. أهداف رئيسية: وهي تخص المؤسسة، وتتعلق بالدور الأساسي الذي كان سببا في وجودها ويؤدي إلى استمرارها وبقائها؛ والأهداف يمكن أن تكون عديدة ومتنوعة.

فمثلا برنامج الإنتاج قد يحتوي على الموارد الضرورية والتقنيات الواجب استعمالها والآلات والتجهيزات والكفاءات الواجب تعيينها وجمعها ويحدد رزنامة الإنتاج الواجب احترامها وحتى أماكن التخزين وعمليات التوزيع وتسليم الطلبات.

كلها عناصر عملية التخطيط (أنظر الشكل):



ثانيا: التخطيط حسب الوظيفة

تخطيط الإنتاج: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

1. **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسعير والترويج، والتوزيع.

2. **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

3. **تخطيط القوى العاملة:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتكوين، والتطوير... الخ.

4. **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين... الخ.

وظائف المسير - أولا التخطيط

4. كما أن التسيير بالأهداف يعتبر شكل ونموذج تسييري يطبق على المسيرين في كل المستويات مهما كان شكل وحجم المنظمة.

- أما عن طريقة وضع الأهداف وتحديدها، فهناك عدة سبل لذلك منها الطريقة التصاعدية والطريقة التنازلية، كما يلي:
أ. الطريقة التنازلية: وهنا يقوم المسؤول الأول في المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة على رؤوسه المباشرين في نهاية أو بداية كل سنة، تخص:

ما هي الإنجازات التي قمتم بها خلال السنة الماضية (الحصيلة الشهرية)؟
- ما هي الإنجازات والأهداف الكبرى التي تنوون القيام بها خلال السنة المقبلة؟

- هل هذه الإنجازات يمكن قياسها؟

والمساعدون يطرحون نفس الأسئلة على مساعديهم وهكذا حتى القاعدة. والإجابات تكون بشكل تصاعدي حتى القمة لتعطي لنا المكونة الأساسية والقاعدية (الأولى) التي يتحدد على أساسها الأهداف، بحيث كل مسؤول يقيم الإجابات المقدمة له من طرف المساعدين ويلورها ويرسلها إلى المسؤول المباشر.

أ. الطريقة التصاعدية: تمشي باتجاه معاكس للطريقة السابقة، بحيث كل فرد يبدأ بتشكيل أهداف مجال عمله ويرسلها إلى مستوى أعلى الذي يقوم بدراستها والتدقيق فيها و تشكيل انطلاقا من ذلك الأهداف التي تخصه ويرسلها إلى القمة من أجل دراستها وإجراء التعديلات عليها ثم يقومون بالمصادقة عليها، وتتكرر هذه العملية إلى غاية الوصول إلى القمة إلى المسؤول الأول من أجل المصادقة عليها وتصبح قانون تلتزم به جميع وحدات المؤسسة.

2. أهداف ثانوية: وهي أهداف مساعدة لتحقيق الأهداف الرئيسية، مثلا الهدف الرئيسي هو تحسين مكانة المؤسسة في السوق فالأهداف الثانوية له تكون وضع منتج جديد في السوق كل ثلاث سنوات على سبيل المثال.
3. أهداف فردية: وهي الأهداف اليومية والأسبوعية وحتى السنوية التي تخص الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فهذه الأهداف يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا قويا بالأهداف الثانوية والرئيسية.
4. أهداف اجتماعية: وهي أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إزاء المحيط.

وهناك نمط تسييري يهتم أساسا بكيفية الوصول لتحقيق الأهداف وليس بالنشاطات اللازمة لتحقيقها يطلق عليه الإدارة بالأهداف، حيث:

الإدارة بالأهداف: (D.P.O) : هو شكل من الإدارة لا يهتم بالنشاط في حد ذاته بل يهتم بالأهداف المنجزة والعملية التسييرية المنتهية، وهو يقوم على 3 مبادئ:

1. أن كل عامل يساهم بشكل فعال في تحديد الأهداف التي تخصه، وفي تحديد الوسائل التي يطمح أن ينجز بها هذا الهدف؛
2. يتم تحديد المخططات الفردية وتشكيلها انطلاقا من أهداف المسؤول المباشر؛
3. إن النتائج المنتظرة والأهداف المسطرة هي الموجه لكل العمليات والنشاطات والأفعال وتشكل في نفس الوقت المعيار الذي تقيم به مدى إنجاز العمليات والنشاطات والأهداف. وأهم المميزات التي تعرف هذا النمط الإداري لدينا:

1. يجعل العامل مستخدم ومسير لعمله في نفس الوقت؛
2. تلتطف وتنقص من حدة الطابع التسلسلي في القيادة التي تجعل من القائد الوحيد الذي يقرر والآخرين ما عليهم إلا التنفيذ؛
3. كل عامل يلعب دور في إصدار القرارات وفي تحديد الأهداف المتعلقة بعمله الشخصي؛

وظائف المسير - أولا التخطيط

الآخرين والسوق، ويجب عدم التركيز على حجم المؤسسة بقدر التركيز على فعاليتها وكفاءتها.

- التطور التكنولوجي: ويعتبر بعد مهم وأساسي في عملية التخطيط، فعلى المؤسسة أن تتعرف بصورة دقيقة عن التطورات التكنولوجية وتوجهاتها المستقبلية وأثر ذلك على منتج المؤسسة (للحفاظ على الميزة التنافسية). مثال ذلك أثر التطور الحاصل في ميدان الاتصالات باستعمال الأجهزة الخلوية على سوق الاتصال بالأجهزة الثابتة.

- الدولة ومؤسساتها: ويتمثل في الضغوطات السياسية للدولة فيما يخص منتج أو نشاط معين بواسطة قوانين مساعدة أو معرلة لنشاط المؤسسة (كقوانين الضرائب، قوانين تخص مجال الشغل والعمال).

رابعا: تقييم موارد المؤسسة: وهو يتعلق ب:

- تقييم الموارد البشرية: أي معرفة مستوى تأهيل العمال مقارنة مع ما هو كائن في السوق، ومقارنة بمستوى التكنولوجيا المطلوبة، كذلك مستوى الدافعية والتحفيز لدى العمال.

- تقييم الموارد المادية والعتاد: يتمثل في تحديد إمكانيات المؤسسة من العتاد والمستوى التكنولوجي ودرجة إهلاك العتاد.

- تقييم الإمكانيات المالية: بمعنى تقدير السيولة المالية المتوفرة، القدرة على التمويل الذاتي، نسبة مردودية رأس المال، تحديد FR و BFR ومستوى الخزينة من التدفقات المالية وكذلك تحليل حسابات النتائج.

- الإمكانيات التنظيمية: فالابد من التعرف على المستوى التنظيمي للمؤسسة وأسلوب القيادة والتسيير والتعرف كذلك على قيم وثقافة المؤسسة هل لها القدرة والكفاءة اللازمة أن تنسجم وتتساير مع متطلبات المحيط المستقبلية.

ومهما كانت الطريقة المستعملة في تحديد الأهداف، إلا أنه وفي جميع الحالات يجب أن تراعي مبدأ SMART وهو اختصار ل (SPECIFIC, Mesurable, Achierable, Relevant, Timed) والتي تعني أن الأهداف يجب أن تكون : محددة، قابلة للقياس، واقعية وقابلة للتحقيق، موجهة نحو نتيجة ومتوافقة زمنيا.

ثانيا: جمع وتحليل المعلومات: كما رأينا سابقا فمن أجل

الاستغلال الجيد للمعلومة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، وأهم رهان تواجهه المؤسسات هو كيفية الحصول على المعلومة من مصادرها وفي الزمن القياسي للاستفادة منها، في هذا السياق تمت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على 10000 مؤسسة صغيرة قصد معرفة أهم مصادر معلوماتها، وتوصلت لتحديد 10 مصادر هي: رجال الأعمال الآخرين، مكاتب المحاسبة، الموردون الجمعيات المهنية، الدوريات التجارية والاقتصادية، الزبائن، المحامون، الموزعون والوكلاء التجاريين، البنوك وممثلي رجال الصناعة، بالإضافة على الاعتماد على البحوث العلمية، وكل ما من شأنه يرصد المعلومة (جميع مصادر المحيط).

ثالثا: تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط: بمعنى تقييم كل الأبعاد

المختلفة والمشكلة لمحيط المؤسسة والتي تؤثر عليها، مثل معرفة المنافسون الحاليون والمستقبليون، التحولات التكنولوجية ووتيرة تطورها، الدولة ومؤسساتها، البعد الثقافي والاجتماعي، الموردون، ...

وبعد معرفة جميع الأبعاد عليها تحليلها وتقييمها، بمعنى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المعيقة. فمثلا:

- المنافسون: فيجب على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية والدقيقة عنهم، فيما يتعلق بالانجازات وسلوكاتهم إزاء المنافسين

وظائف المسير – أولا التخطيط

خامسا: إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة: فبعدما قامت المؤسسة بالتشخيص الخارجي والداخلي وتمكنت من الوقوف على المشاكل التسييرية الحالية والمستقبلية في جميع الحالات والنشاطات التي تخص المؤسسة، لم يبق أمامها إلا القيام بالتحليل الإستراتيجية وفق المناهج الإستراتيجية النظرية المعروفة (مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي)، أو أن تضع إستراتيجية تحليلية خاصة بها ؛ والهدف من هذا البعد يتمثل في وضع الخطط الممكنة والمطروحة أمام المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

سادسا: اختيار الإستراتيجية المناسبة: إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتبر أصعب مرحلة من مراحل التخطيط لأنها عملية اتخاذ قرار تخضع لعدة عوامل وباستعمال عدة تقنيات وأدوات كما رأينا ذلك سابقا، غير أن اختيار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة يتوقف على مدى اقتناعها أولا بإمكانية تحقيقها للأهداف الموضوعية، ويتدخل في ذلك أربعة عوامل أساسية وهي:

- أ. مدى اقتناع المسيرين بتبعية مؤسستهم للمحيط الخارجي.
- ب. خبرة المسيرين والتي يكتسبوها من الاستراتيجيات السابقة.
- ت. طبيعة العلاقة بين المسيرين فيما بينهم من جهة وباقي العمال المعنيين بتطبيق الخطة من جهة أخرى.
- ث. نظرة المسيرين ووعيهم بالأخطار المحيطة بمؤسستهم.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

وظائف المُسير : 2. التنظيم

1. مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو الجمع بطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة.

- ويُعرف أيضا بأنه: كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

- كما عُرف أيضا بأنه: عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: هي:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، والإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة. كما أنه يساعد على القضاء على الازدواجية في الاختصاصات.
- تنسيق بيئة العمل: من خلال التقليل أو القضاء على الفوضى التي يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، تنمية وتطوير الروابط بين وحدات العمل المختلفة، وتعريف التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

3. خطوات أو مراحل التنظيم:

تتم عملية التنظيم من خلال مجموعة من الخطوات، نوضحها بالإستعانة بالمثل الموالي:

لنفترض أن هناك شخصا ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين مؤسسة لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين لديه أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى

من خلال الأهداف والخطة الموضوعية من قبل يقوم الخبير بتحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف؛ فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2. ماذا يعمل التنظيم؟ العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية

المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى، هي:

وظائف المُسير : 2. التنظيم

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة وتكوين الإدارات ومن أهم هذه الأسس:

أ. التقسيم على أساس الوظيفة:

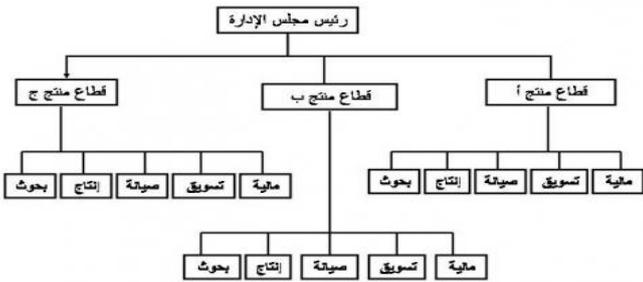
ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة، والنشاطات المالية في إدارة واحدة...



ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة....، بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

ب. التقسيم حسب المنتج أو القطاع الإنتاجي: وهذا الأساس

يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع إنتاجي معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.



(أنظر شكل الهيكل التنظيمي الموالي)

مع ملاحظة أن في استخدام هذا النظام قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

ت. التقسيم على أساس العملاء:

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء، أو في المؤسسات التي تهدف لتقديم

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية... الخ.

الخطوة الثالثة:

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالا كبيرا وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو: ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

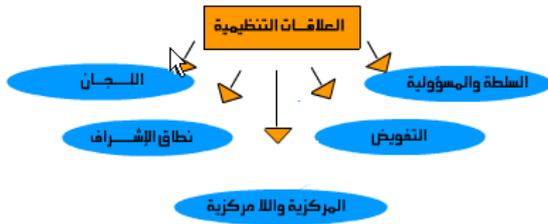
وظائف المُسير : 2. التنظيم

- قطاع النشاط: هل الإنتاج عن طريق السلسلة مثلاً.
- تقنيات الإنتاج ونظام تسيير الإنتاج: هل تعتمد المؤسسة نمط الإنتاج بالوحدة، أو الإنتاج الكبير.
- حجم المؤسسة: إذا كان كبيراً تعتمد التقسيم القطاعي.
- العمر: والذي يتزايد معه البيروقراطية ومركزية الأوامر.
- درجة التأكد في المحيط: وهنا اللجوء لنمط أكثر مرونة وغير مركزي للتكيف مع تقلبات المحيط.
- الثقافة التسييرية: وهنا العلاقة بين الإستراتيجية و ثقافة المسير.
- الإستراتيجية: فحسب Chandler فالبنية التنظيمية تتبع الإستراتيجية المنتهجة، حيث المؤسسة في البادئ تسعى للتنسيق بين نشاطاتها وعندما تبدأ في النمو تنظمها حسب الوظيفة، وإذا دولت بعض الأنشطة فتلجأ للبنية القطاعية.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

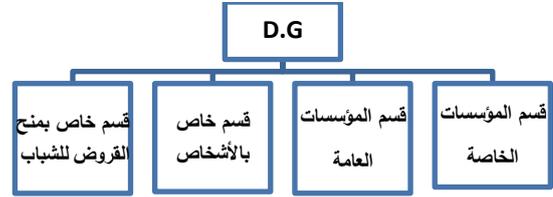
وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه



وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم:

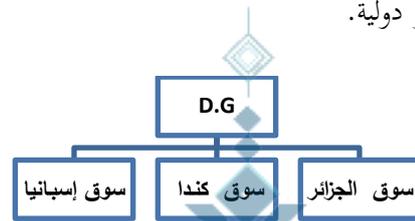
✓ **السلطة:** هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

منتجات ذات جودة عالية وفعالة ومنمطة حسب كل زبون، مثال ذلك الخدمات البنكية (أنظر المخطط الموالي):



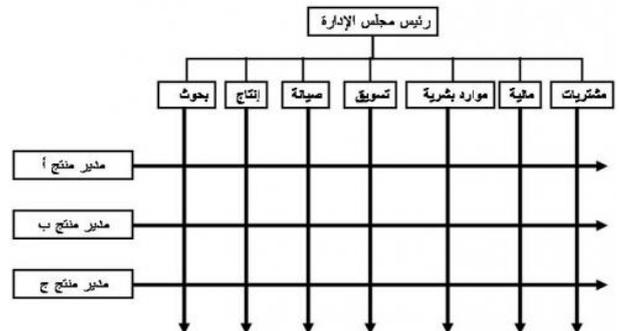
ث. التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.



ج. التقسيم المصنّفواتي: وهو نمط ظهر في بداية الستينات

نتيجة التطورات التكنولوجية المعقدة الحادثة، وحتى تعطي المرونة الكافية لتسيير المشاريع التقنية المعقدة. ويقوم هذا النمط على أساس إيجاد التوليفة المناسبة من الوظائف الممثلة في السطر و فرق العمل المناسبة لذلك والممثلة في العمود، حيث تكلف كل فرقة عمل والتي يرأسها مسؤول معين بمنتج ما، وفي حالة خسارة أحد المنتجات يتم حذف الفرقة (الممثلة في السطر) الخاصة به. ويتعمل هذا النمط في المؤسسات الكبيرة. (أنظر الشكل)



ولكل صنف من الأصناف السابقة نقاط قوة وضعف، ويتم المفاضلة بينها في المنظمة حسب مجموعة من المعايير، هي:

وظائف المُسير : 2. التنظيم

✓ **اللجان** عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية" والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

أ. **السلطة التنفيذية:** هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

ب. **السلطة الاستشارية:** هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

ت. **السلطة الوظيفية (التخصصية):** هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

ث. **سلطة اللجان:** وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.

✓ **المسئولية:** هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

✓ **تفويض السلطة:** هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

✓ **المركزية واللامركزية:**

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

✓ **نطاق الإشراف** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

وظائف المُسير : 3. التوجيه

2. نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التي ناقشت عملية التحفيز، أهمها:

- أ. نظرية ماسلو لسلم الحاجات: كما سبق أن رأينا ذلك.
- ب. نظرية العاملين لهيرزبرج: حيث يرى أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) وهي العوامل التي إذا فقدت أو تدهورت تسبب عدم رضى العمال وتنقص من نجاعة وفعالية المردودية وفي حالة وجودها لا تؤدي إلى التحفيز بل تزيد فقط أسباب عدم الرضى، مثال ذلك: الأجرة، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص في العمل، السياسات والإجراءات التنظيمية، سلوك المسؤول المباشر.

أما المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج بعوامل تحقيق الرضى والتحفيز، وهي العوامل التي تدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد مثال ذلك: العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛ التقدير أي التقدير من الرؤساء والزعماء؛ فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛ تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛ الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

ت. نظرية vroom: حيث يرى نموذج فوم أن عملية التحفيز هي عملية جداء لتوقعات المستخدمين والعمال إزاء النتائج المستقبلية X القيمة الشخصية التي يعطيها العامل للنتائج. - التوقعات: يقصد بها قوة الاعتقاد لدى الشخص في أن عمل معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة خاصة، وهو نوعان:

- توقع الإنجاز مقارنة بالمجهود المبذول.
- توقع المقابل من الإنجاز المحقق.

- القيمة الشخصية: يقصد بها الأهمية التي يعطيها العامل والشخص للنتيجة التي يرغب بها، كأن يعطي العامل أهمية أكبر للمكافأة النقدية وعامل آخر يعطي قيمة وأهمية أكبر للمكافأة المعنوية، أو يرغب في الحصول على قيمة نقدية بسيطة + ترقية.

تمهيد: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

مفهوم التوجيه:

- هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة، وتمثل: القيادة و التحفيز الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وتكون عملية التوجيه من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي: التحفيز، القيادة والاتصال.

أولاً: التحفيز:

1. مفهوم التحفيز: هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر.

- يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه . والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

وظائف المُسير : 3. التوجيه

3 -النظرية الموقفية: وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحًا (دكتاتوري أو ديمقراطي...) بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، إتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازها، فمثلا إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقًا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

- أ. **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- ب. **القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- ت. **القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالتسيب والخفاض الأداء.
- ث. **القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

ج. **أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتمامًا كبيرًا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

ثانيا: دور القيادة في عملية التوجيه:

للقيادة دور كبير في عملية التحفيز، لذا يجب أن يتمتعوا بالخصائص التالية:

- ✓ القائد لا بد أن تكون له القدرة على وضع أهداف طموحة.
 - ✓ هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.
 - ✓ أن يتمتع بالحيوية والنشاط.
 - ✓ القدرة على تحدي العوائق والصعاب، وتجميع الطاقات والموارد من أجل إنجاز أهداف.
 - ✓ كما أن للقائد القدرة على جعل الآخرين يعملون معه بمحض إرادتهم لإنجاز المهام والأهداف المشتركة.
- كل هذه الخصائص يجب أن تتوفر في القائد، لكن إضافة إليها هناك تصورات أخرى تعتمد على سمات القائد، وتصورات تقوم على سلوك وأسلوب القيادة وتصورات تقوم على واقع المؤسسة.
- نظريات القيادة:**

ومن أهم نظريات القيادة: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية في القيادة

حيث:

- 1 -**سمات القائد:** تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً. وتقول بأن القائد يصنع ولا يولد.
- 2 -**سلوك القائد:** وتركز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو ديمقراطي أم دكتاتوري. وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين.

وظائف المُسير : 3. التوجيه

ثالثا: الاتصال:

أ.2. الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم

المروّوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

ب.الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

3-الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مروّوس إدارة أخرى.

II. الاتصال غير الرسمي: وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجودا دائما طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة و أمام هذه الحقيقة فإن المدير العلمي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

وتكمن أهمية عملية الاتصال الإداري في التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، وربطها بالبيئة التي تنشط فيها، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعرفاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج، كما أن اتخاذ القرار السليم تعتمد جودته على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة.

1. تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه تفاعلات طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كلا) من الطرفين. ويعرف داخل المؤسسة بأنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة.

2. أهمية عملية الاتصال: إنا هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

3. أنواع الاتصال:

I. الاتصال الرسمي: في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل فالاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين.

والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن :

أ. اتصال رأسي: يُجد فيه:

أ.1. الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل

على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل

والخطط والسياسات وحلول المشاكل.

وظائف المُسير : 4. الرقابة

كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

2. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذه.

تمهيد: التخطيط، التنظيم والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الأربعة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

I. تعريف: وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

II. أهمية الرقابة الإدارية: تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق

عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

- ✓ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها؛
- ✓ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح؛
- ✓ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع؛
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات؛
- ✓ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ؛
- ✓ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه؛
- ✓ الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.

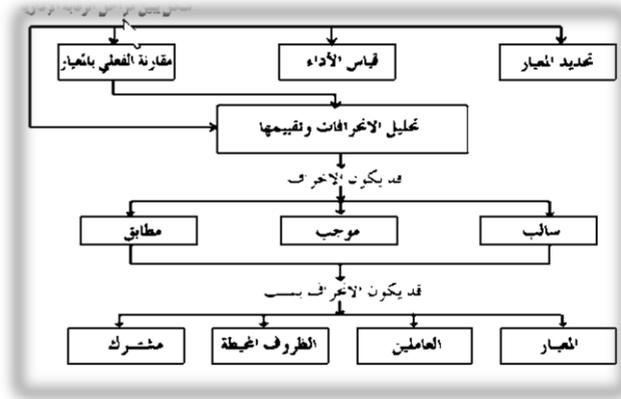
III. خطوات عملية الرقابة: وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير

بالتخطيط. حيث الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. وتمثل في:

1. إعداد معايير الأداء: والمعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا

وظائف المُسير : 4. الرقابة

أنظر الشكل أدناه:



القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة -مادية وبشرية وإعلامية ، تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

أنواع الرقابة الإدارية: تنقسم الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستعمل في التصنيف ؛ حيث نصنف بين:

1. المعيار الأول: وتميز بين:

أ. الرقابة المباشرة: وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بنفسه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبدئها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها عبر التقارير ؛ إلا أن من سلبيات هذه الطريقة هو الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة نظرا لقيام المسؤول بها بنفسه.

ب. الرقابة غير المباشرة: وتكون عبر التقارير الرقابية التي تحذف لكشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

2. الرقابة حسب المعايير: وتميز بين:

أ. الرقابة على أساس الإجراءات: وهنا تتم مقارنة ما تم إنجازه مع مجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات من نتائج نهائية ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك

IV. مجالات الرقابة الإدارية:

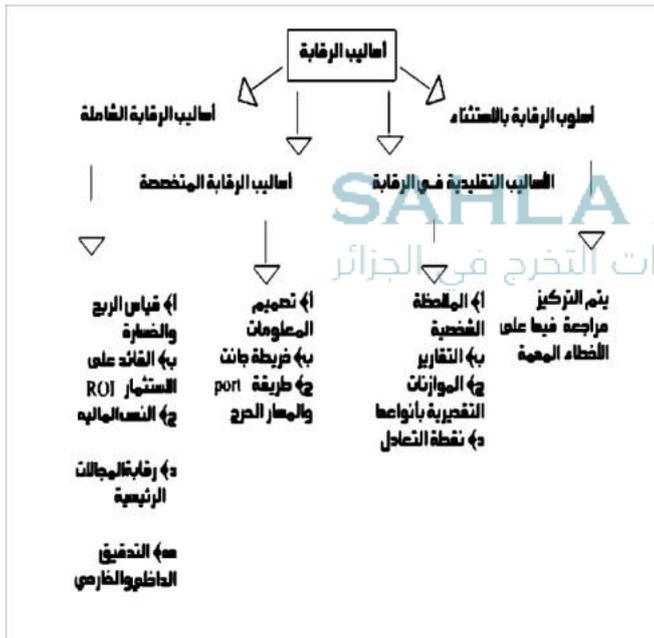
- الرقابة على الموارد المادية : وتشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم ؛ الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها ؛ وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.
- الرقابة على الموارد البشرية: يتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين ووضع معايير تقييم الأداء.
- الرقابة على الموارد الإعلامية: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناءً عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.
- الرقابة على الموارد المالية: حيث تعتبر من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق ؛ هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير

وظائف المُسير : 4. الرقابة

التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال مرؤوسيه بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

ب. الرقابة الخارجية: وتكون تكميلية للرقابة الداخلية، وتتمارس خاصة في الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعه، ويكون ذلك من خلال تدخل خارجي لمراقبة أعمال المؤسسة ومدى تمام إنجازها.

3. أساليب الرقابة : تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع:



للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعه لها.

ب. الرقابة على أساس النتائج: وتكون من خلال قياس النتائج النهائية و مقارنتها مه المعايير والقياسات الموضوعه مسبقا، وهذا النوع من الرقابة يتيح حرية التصرف لوحدات الإدارة العامة.

ت. الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتنقسم إلى قسمان: ت.1. الرقابة السابقة: وتسمى أيضا بالرقابة المانعة والوقائية وتهدف لضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وتقتصر أحيان الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، لكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة المسبقة واردة.

ت.2. الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية، حيث يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا، مما يكسبها الطابع التقويمي ؛ وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ متفقة مع القوانين والتعليمات والمعايير الموضوعه، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم إنجازه.

4. الرقابة وفقا لمصادرها: ونميز بين:

أ. الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها على النشاطات والعلميات التي تقوم بها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة

الخلاصة

في الختام نقول أن التسيير هو مجموعة من الممارسات العلمية التي تساعدنا للوصول إلى أهداف إنشاء أي مؤسسة، لكن في ظل البيئة كثيرة التعقيد لا بد وعلى المسير مواجهة كل تغييراتها وتقلباتها باستعمال أحسن التقنيات التسييرية لكن لا يكون لهذا أثر أقوى إن لم يصحب ذلك حسن الممارسة، فلا يكفينا التحكم في تقنيات التسيير إن لم نحسن استعمالها وتوظيفها حسب الحاجة.

كما أن التسيير مجموعة من الأنشطة المستمرة والمتكاملة بدءا بالتخطيط ومن ثم تنظيم الموارد المادية والبشرية ؛ ثم توجيه العاملين في المؤسسة من خلال تحسين قنوات الاتصال والتحفيز المناسب واختيار أسلوب القيادة المناسب، ولمقارنة النتائج مع المعايير والأهداف الموضوعية لا بد من الرقابة لقياس مدى الانحراف الموجود وتصحيحه وهو ما يسمى بالدورة التسييرية.

مع تحيات الأستاذة سلامي منيرة

