



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي الوانشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

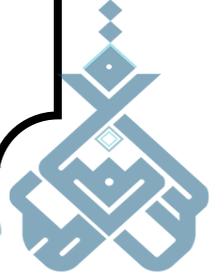


مطبوعة دروس في مادة:

تسيير المؤسسة

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري
موجهة لطلبة السنة الثانية
جميع الشعب



من إعداد الدكتور: إبراهيم لجلط

E- mail: ladibr@gmail.com

السنة الجامعية 2020/2019

SAHLA MAHLA 
المصدر الأول للطالب الجزائري

المحور الأول: مدخل عام لتسيير

المؤسسة

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



1. هوم التسيير

تتعدد تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة، حيث عرف الكلاسيكي TAYLOR أنه " علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " أما حسب المدرسة القرارية حيث عرفه H. SIMON على أنه عمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل. "

يمكن أن يعرف على انه " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة و المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للتوفيق بين مختلف هذه الموارد " .

يعرف أيضا " يعرف التسيير على أنه التنظيم المستمر للأفراد، و الموارد لانجاز أهداف ديناميكية و هذا يستدعي أن نقوم بالتخطيط، و التنظيم و القيادة و الإشراف على تسيير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفذ بها جميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك "

2. خصائص التسيير

- ✓ يُعتبر التسيير نشاطاً إنسانياً يتميز بالشمول والترابط .
- ✓ يُعدّ كالحلقة الدائرية التي تبدأ بوضع الأهداف أيّ التخطيط وتنتهي بالرقابة.
- ✓ يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة ، وبالتالي عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع ، الخدمات ، المنافع والفوائد الاقتصادية والاجتماعية ، ابتداءً من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة .
- ✓ يختص بالعنصر الإنسانيّ أو الأفراد في العمل .
- ✓ يظهر مع وجود العمل الجماعيّ .
- ✓ يعتبر علماً كونه يستخدم الأسلوب العلميّ في معالجة المسائل .
- ✓ يعدّ فناً كونه يتطلّب التقدير والمحكمة الشخصية .

3. وظائف التسيير: قسمت إلى أربعة وظائف و هي كما يلي:

التخطيط: التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيداً من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه، فهو ينطوي على اختيار الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و ذلك بإحكام، لغرض تطويع المستقبل المجهول لإرادة المدير قدر المستطاع.

التنظيم: تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنظمة بالموارد البشرية و المادية و المعلوماتية و المالية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد كما تتضمن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وظيفة التوجيه: إن هذه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة يطلق عليها تسميات متعددة منها: التحفيز، القيادة، التأثير، الإرشاد... الخ. و رغم تعدد التسميات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو العوامل الإنسانية في المؤسسة.

الرقابة: من خلال هذه الوظيفة تقوم الهيئة المخولة بمراقبة الأنشطة لكي تسير الخطط الموضوعة و من أهم مكونات هذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية و مقارنتها مع الخطط.

4. مستويات التسيير: تختلف أنواع و مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، و عادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

أولاً/ مستوى التسيير الاستراتيجي: يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من اهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، و لهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى .

فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها و مدى توفر و سائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

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

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

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

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

الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظراً لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

5. أهداف التسيير: تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و

تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من

تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة

بالكامل دون ضياع أو إسراف.

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

- تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها "الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة

مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن" و المقصود بالفاعلية أنها "الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من

الإنتاج و السلع و الخدمات المقدمة".

- فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها

الفاعلية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف

المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع

اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفاعلية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام

الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفاعلية .

6. أهمية التسيير: يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو

المسؤول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد

إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في

المحيط.

- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من

التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة

من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير

- مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاشية للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
 - التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث .
 - مسؤولية التغير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
 - التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
 - كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة.
 - المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
 - تطبيق الرقابة التنبؤية عليها لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:
 - ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
 - وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
 - نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المحور الثاني: المدارس المختلفة في التسيير

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



إن الفكر الإداري في تطوره مر بمدارس متعددة نشأت وتطورت خارج الوطن العربي، و يمكن تصنيفهما كما يلي :

- المدرسة الكلاسيكية؛

-المدرسة السلوكية؛

- المدارس الحديثة.

1. المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: تتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية و المدرسة البيروقراطية. و تسمى كذلك المدرسة الكلاسيكية بالمدرسة التقليدية.

أولا : مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management)

بدأت هذه المدرسة ببحوث **فريدريك تايلور (F. TAYLOR)** الأمريكي، الذي عاش في المدة (1856-1915) ، و الذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول **تايلور** في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد و الأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط و علاقات علمية، و من هنا جاءت التسمية.

اشتغل **تايلور** كمتخصص بالمكائن، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880. و بعدها، و لمدة 30 سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية ، ثم صار مديرا لإحدى شركات الصلب، ولقد أدت هذه الخلفية الهندسية (أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة، فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال التحليل العلمي لعمله، و يؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها، ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، و يلتزمون بتلك الطريقة المفضلة، و يحصل هؤلاء العمال على أجور تفوق كثيرا تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق، و رأى **تايلور** أن الحوافز الاقتصادية (خاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين ، و على الرغم من زيادة الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.

و قد شجع **تايلور** على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل) ، و إعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق و الوسائل المنظمة لمهمة العمال، مثل سرعة المكائن، و الأسبقيات، و التعاقب في مسار العمل ، ... و هكذا، فإن **تايلور** قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف لاكتشاف أفضل طرق للأداء مع العمل على تنفيذها .

ثانيا : مدرسة التقسيمات الإدارية (Departmentalization Management)

يعد **هنري فايول (H. FAYOL)** ، رجل الأعمال الفرنسي، مؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال المدة (1841-1925)، و كان له أتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم **كوليك (GULICK)** و **موني و رايلي (MOONYE and REILY)** و **أوريك (URWICK)** في بريطانيا، و كانت توجهات **فايول** منطلقة من منظار الإدارة العليا، و من خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم و قد نشر كتابه " الإدارة العمومية و الصناعية" سنة 1916. و يعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي : تحديد وظائف المدير، و أنشطة المؤسسة، و وضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم **فايول** وظائف المدير إلى خمس هي : التخطيط، و التنظيم، و إصدار الأوامر (الامرة) ، و التنسيق، و الرقابة. فالتخطيط هو تنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، و رأى **فايول** أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية و المادية، و هيكله الأفراد على شكل وظائف و تقسيمات لتنفيذ الخطط ، و يتضمن إصدار الأوامر تحريك

الموارد البشرية لإنجاز أهداف المؤسسة، أما التنسيق فهو تحقيق التوافق و الانسجام بين فعاليات المؤسسة وتوحيد الجهود سوية، و تأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط و تصحيح الإبتعادات بينهما .

من ناحية أخرى ، فقد قسم فايول أنشطة المؤسسة في خمسة عناصر أساسية هي :

1-الفنية (الصنع أو الإنتاج)؛

2- التجارية (الشراء و البيع و التداول)؛

3-المالية (الحصول على رأس المال و استخدامه)؛

4- المحاسبة (الكلف و الميزانيات و الإحصاء)؛

5-الأمان أو الضمان (حماية الأشخاص و الممتلكات) .

وهو بذلك كان يحاول وضع الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المؤسسة .

بالإضافة لذلك ، فقد وضع فايول (14) قاعدة إدارية ، استخلصها من تجربته العملية وهي:

1-تقسيم العمل لتحقيق التخصص ؛

2-الصلاحيية (السلطة)؛

3-الانضباط ؛

4-وحدة الأوامر ؛

5-وحدة التوجيه ؛

6-إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع؛

7-السلسلة الهرمية في التنظيم ؛

8-المكافأة ؛

9-المركزية ؛

10-النظام ؛

11-العدالة؛

12-استقرار الموقع الإداري؛

13-المبادرة؛

14-الروح المعنوية أو روح الجماعة .

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد ، وعلى أن الإدارة فن و علم معا .

ثالثا : المدرسة البيروقراطية (Bureaucratic Management)

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (M.Weber)، الذي عاش خلال الفترة

(1864-1920) ، و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. و قد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية

" (حكم المكتب) ، الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة .

و يتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي :

-تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

-سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

-اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

-اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا؛

-تدوين الأفعال ، و القواعد و القرارات الإدارية؛

-الفصل بين ملكية المؤسسة و إدارتها؛

-خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

و لم يكن هدف ويدر صياغة مؤسسة مثالية ، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تتمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين . فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية ، لأنه حصل على موقعه و صلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار أو الترقية ، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء . و إذا كانت " البيروقراطية " تعني في يومنا الإجراءات الطويلة و الروتينية (الرتبة) و البطء في مسار العمل الإداري ، و تعقيده غير المبررة و عدم الكفاءة ، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل ويدر عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية ، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم و تأهيلهم بشكل سليم ، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة ، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية ، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه .

لقد انصب اهتمام ويدر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد ، و كان مولعا بدراسة تنظيم الجيش الروسي و الدولة البروسية ، و بشخصية بسمارك و وليم الثاني ، و استنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش و الدولة .

2. المدرسة السلوكية في الإدارة

على الرغم من إهمال العديد من الكتاب و المنظرين الأوائل أو على الأقل إغفالهم لأهمية العنصر البشري في الإدارة، إلا أن بعض الأصوات نادت بأهمية هذا العنصر، على سبيل المثال فإن **ماري باركر فوليت** اعترفت بأهمية العنصر البشري، كذلك فإن **هوجو مونستربرج (H.MUNSTERBERG)** نشر كتابا في سنة 1913 أصبح فيما بعد مصدرا رئيسيا لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر. رغم هذه المحاولات ، إلا أن البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية تتمثل في سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع " هاوثورن" (HAWTHORNE) بشركة " ويسترن الكتريك" خلال السنوات (1923-1932) و التي تعرف باسم دراسات أو تجارب هاوثورن .

أولا :تجارب هاوثورن

تتكون دراسات " هاوثورن" من عدة تجارب عملية و لكن أشهرها تجربتين، في التجربة الأولى "تجربة الإضاءة" قام الباحثون بتقسيم عدد من العوامل إلى مجموعتين، مجموعة التجربة و مجموعة المراقبة، و قد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة، و الهدف من ذلك هو تحديد أثر درجة الإضاءة على الإنتاجية، و كما هو متوقع، فقد زادت إنتاجية مجموعة التجربة مع كل زيادة في كثافة الإضاءة ، و لكن الشيء غير المتوقع، و الذي سبب دهشة للدارسين، هو زيادة إنتاجية العاملات في المجموعة الأخرى رغم عدم تغيير الإضاءة، و عندما لجأ الباحثون إلى تخفيض معدلات الإضاءة، فإن إنتاجية مجموعة التجربة استمرت في الزيادة، و حدث

نفس الشيء لمجموعة المراقبة. و أخيرا بدأت إنتاجية مجموعة التجربة في الانخفاض عندما بدأت شدة الإضاءة في الانخفاض حتى أصبحت في مستوى ضوء القمر.

في التجربة الرئيسية الثانية، قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، "الدفع بالقطعة" و تم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم ، و كانت التجربة قائمة على فرضية مؤداها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي، و كما حدث في التجربة الأولى، كانت النتيجة غير متوقعة، فقد اكتشف الباحثون أن مجموعة العمال اتفقت على مستوى معين من الإنتاج، و من يقل إنتاجه عن هذا المستوى يخضع لضغوط و مساعدات من زملائه، أما من يزيد عن هذا المستوى، فإنهم يسخرون منه و يطلقون عليه اسم " المحراث "، بما يضطره إلى الالتزام بالمستوى المتفق عليه حتى و لو كان قادرا على تجاوزه.

ثانيا: العلاقات الإنسانية

لقد كانت دراسات "هاورثون" إيذانا بمولد فكر جديد تجاه العمال، هذا الفكر يركز على أهمية الفرد، فبينما أغفلت الأفكار السابقة دوره، نجد أن نموذج العلاقات الإنسانية يقول بأن الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة و دوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، و في أثناء قيام الفرد بالعمل، فإن متطلبات هذا العمل، و طريقة معاملة المشرف له، و عضوية الفرد في جماعته، و مستوى إشباعه لحاجته الاجتماعية مثل الحاجة إلى التواجد مع الآخرين و درجة قبولهم و حبهم له، كل ذلك يمثل في مجموعه مضمونا اجتماعيا يؤثر على استجابات الفرد و مستوى رضاه عن العمل، و من ثم مستوى أدائه.

و يعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية و رتبها على شكل تسلسل هرمي ، و قد لاقى اهتماما و استحسانا من علماء النفس و خاصة في أوساط علماء النفس الإداري، و تقسم هذه النظرية حاجات الإنسان إلى :

- الحاجات الفسيولوجية (البدنية، الجسمية)؛

- حاجات الأمن و السلامة ؛

- الحاجات الاجتماعية؛

- حاجات التقدير و الاحترام؛

- حاجات إرضاء الذات.

و نظرية إبراهيم ماسلو هذه و التي تهدف لرفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الاستخدام الرشيد للإمكانات المادية و البشرية و ذلك من خلال تحفيز العاملين المادي و المعنوي أصبحت تستخدم من قبل المهتمين بالنظريات الإدارية الحديثة، لأن الفرد لا يمكن تحفيزه إلا من خلال تأمين حاجاته غير المشبعة لأن الحاجات المشبعة للفرد لا تشكل حافزا أبدا، و بما أن حاجات الفرد متتابعة و متسلسلة فإشباع حاجة يعني بروز أخرى بعدها لا بد من إشباعها.

كما أسهم في هذا الصدد أيضا **دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR)** بتقديم ما يسمى بنظرية (x) و نظرية (y) ، نظرية (x) تشير إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا و إلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرين في ممارسة نشاطاتهم و أعمالهم. أما نظرية (y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها.

ثالثا: الإتجاه السلوكي المعاصر

على الرغم من وجهة نظر العلاقات الإنسانية في صورتها المبكرة تبدو منطقية، إلا أنها تبدو ساذجة، علاوة على تبسيطها للمشكلة أكثر من اللازم، على سبيل المثال، فإن الزعم بأن الإدارة التي تستطيع جعل عاملها سعيدا تحصل على أعلى إنتاجية منهم، هذا الزعم لا يمكن قبوله على إطلاقه، لذلك فإن الإتجاه السلوكي في صورته المعاصرة يأخذ وجهة نظر أكثر تطورا، حيث يرى أن المظاهر الفردية و الاجتماعية يمكن أن تكون محددات لسلوك العاملين، كما يمكن أن تكون نتيجة له، على سبيل المثال فإن سلوك الأداء هو محصلة للعديد من المتغيرات مثل الدافعية و القدرة، و العوائد التي يحصل عليها العاملون نتيجة للأداء المرتفع، تؤثر سلبا أو إيجابا في دافعيتهم المستقبلية، و من ثم أدائهم المستقبلي للعمل، و عليه فبدلا من الإغراق في التبسيط و تقديم مبدأ " العامل السعيد" كحل ساذج للمشكلة، فإن الإتجاه السلوكي المعاصر يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيدا . و في الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرين في تحقيق معدل عال من الفعالية في استخدام الموارد البشرية.

و لا شك أن المدرسة السلوكية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع و القيادة و سلوك الجماعات و الاتصال، تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين و تساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني و سلوك الجماعات، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجانب الإنساني قد أهملت الجوانب الأخرى و التي تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المؤسسة . كما يرى بعض النقاد أن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بلغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية و ذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.

3. المدارس الحديثة في الإدارة

و هي مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة نشأت مؤخرا و هي : مدرسة علم الإدارة، و مدرسة النظم، و المدرسة الظرفية في الإدارة، و الإدارة بالأهداف، و الإدارة على الطريقة اليابانية.

أولا: مدرسة علم الإدارة (Management science school)

و يمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة و المتصورة للعلوم الإدارية و هي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلا شاملا و الرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، و يستند هذا المدخل إلى الطرق العلمية والوسائل الرياضية و التحليل المنطقي، فبحوث العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة في وضع أساس علمي لاتخاذ قراراتها و رسم سياساتها

و تختلف مدرسة علم الإدارة العلمية التي جاء بها **فريدريك تايلور** في أنها لا تركز فقط على الإنتاج و كفاءة الأفراد و الآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم. و بذلك يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفيق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و عملية التخطيط، و قد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة و بصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين و المؤسسات . و على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين و النقل، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تحمل المشاكل السلوكية. و يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى و لكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجرى معالجتها بصورة وصفية و مهما كانت الطرق المستخدمة سواء كانت كمية أو وصفية فإن بحوث العمليات تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

ثانيا: مدرسة النظم (The system school of management)

و هي تعتمد على نتائج و أبحاث نظرية النظم (Systems theory) التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات من القرن العشرين ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة.

و الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع و تربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، و النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

و بموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية و هي في هذه الحالة المواد الأولية و المال و الموارد البشرية أو التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها و تقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع و الخدمات، و نتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

فالمؤسسة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات و المخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة و تتأثر ببعضها كما أنها في المؤسسة ككل.

و بالتالي فإن نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها كما أنها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المؤسسة، و تعني بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

ثالثا: المدرسة الظرفية في الإدارة (The Contingency Theory of Management)

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري و الذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف و على كل أنواع المؤسسات، و إنما يجب استخدام هذه المدارس و النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

لقد تبين من خلال الدراسة و التطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك كل الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف و الأوضاع التي تمر بها المؤسسة ،فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة و فشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم و مبادئ المدرسة السلوكية و المدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العملية أن دعاة الأسلوب الكمي لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج و العمليات.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، و قد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية،... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري و أسلوب العمل المتبع في المؤسسة، و دعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة و إنما يجب أن تختار المنهج و الأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المؤسسة.

و لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات و الأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات و الأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في المؤسسات.

رابعا: الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوبا حديثا من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي (الإدارة بالقوانين و اللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين و اللوائح الموضوعة و التي غالبا ما تحد من حريات العاملين و مبادئهم.

و يقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معيارا أساسيا للحكم على كفاءة الإدارة و العاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية و الفنية يعتمد (بناء على ذلك) على مجموعة الأهداف الموضوعة من ناحية، و على الأهداف و النتائج المتحققة من ناحية أخرى.

و أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين و الرؤساء في تحديد الأهداف، و زيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر. وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر (Peter Drucker) في أوائل الخمسينيات و نالت الكثير من التأييد و الاهتمام.

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية :

- يبدأ الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية معا بمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛

- يشترك الرؤساء و المرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها و هذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية و يسهل قياسها؛

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسون في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز و مقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يتعرض العمل من عقبات و تصحيح ما يتبين من انحرافات و تعزيز ما يظهر من إيجابيات، و تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم حتى يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف و وحدتهم الإدارية و أهداف المؤسسة بشكل عام. إن وضع الأهداف و طرق تقييمها تختلف بين مؤسسة و أخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المؤسسة نفسها لكن النتائج التي يمكن أن تترتب على اتباع هذا الأسلوب يمكن تلخيصها بما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوسين في المؤسسة؛

- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة؛

- التقليل من نسبة القلق و التوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه.

و عموما يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسيا و علميا قبل الشروع بتنفيذه، و تحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، و توطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة، و دعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب .

خامسا: الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)

و تلخص في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و بأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام و التقدير إلى الأسرة و ترابطها و إلى رب هذه الأسرة و اهتمامه بأعضائها، العاملون كلهم أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون و المحبة و الرؤساء هم بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولا و بمصلحة كل فرد من أفرادها الذين يفترض بكل واحد منهم أن يبذل أقصى جهوده لمصلحة الأسرة، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة و التعاون و الانتماء للعمل و هي أمور مرغوب فيها و تسعى الإدارة إلى تنميتها في جميع أشكال المؤسسات و قد عزا كثير من علماء الإدارة نجاح اليابانيين في الصناعة إلى عوامل كثيرة من أهمها أسلوب الإدارة هذا .

المحور الرابع: التخطيط

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



1. تعريف التخطيط : التخطيط (بالإنجليزية : Planning) هو عبارة عن عملية تهتم بإعداد الخطط الخاصة بشيء معين، ويُعرف التخطيط بأنه صياغة فرضيات حول وضع معين، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك ما في المستقبل . من التعريفات الأخرى للتخطيط هو نشاط يُطبَّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويعتمد على إعداد خطة ذهنية قبل تحويلها إلى خطة حقيقية؛ أي الحرص على التفكير قبل المباشرة بالعمل .

2. أهمية التخطيط : تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة ؛ حيث وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهمية مرتبطة بها، وهي :

- السعي إلى تقليل معدّل المخاطرة .
- الاستفادة من الموارء المتاحة بأفضل الطرق .
- الوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة .
- وضع أولويات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات .
- المساهمة في السيطرة على كافة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل .

- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل .
- المشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل .

3. مبادئ التخطيط : يعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مبادئ أساسية، وهي :

- **الهدف:** هو من المتطلبات المهمة لتطبيق تخطيط فعال؛ حيث تعتمد عملية التخطيط على وضع هدف مُحدد، ومُرتبط مع سبب وجود المنظمة، وقد يكون هذا الهدف مُعتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدل الإنتاج، كما من المهم أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة .

- **الفلسفة:** هي كافة المعتقدات والأفكار الخاصة بالطريقة المستخدمة في الوصول إلى الهدف من التخطيط، وتختلف طبيعة الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتم بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنظمة .

- **تطبيق سياسة معينة:** هي الوسيلة المستخدمة في توجيه والتحكم بالموظفين، وتشكل هذه السياسة مجموعة من المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداري، ومن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج ، وسياسة التسويق ، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية .

- **الخطط:** هي مجموعة من بيانات وأهداف العمل؛ حيث تشكل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أما بيانات العمل فهي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخطط عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل .

- **الأولويات:** هي دور المنظمة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعُمال والموظفين بناءً على أولويات مُعينة، وغالباً يُعدّ الهدف صاحب أكبر أولوية هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الأولويات على فلسفة المنظمة، وكل من البيئات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية .

4. أهداف التخطيط : يُعدّ التخطيط من الوسائل التي تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها :

- تطوير العملية الإنتاجية في مختلف النشاطات والقطاعات من حيث النوعية والكمية .
- تحقيق التوازن بين المستويات الخاصة بالتطور الاجتماعي والاقتصادي، وتحديدًا بين القطاعات الصناعية والزراعية بكافة المستويات الخاصة بها .
- تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات، وخصوصاً المُعتمدة على تقديم الخدمات المتنوعة، والتي تُساهم بتحقيق المنفعة العامة .

5. فوائد التخطيط : يُحقّق التخطيط مجموعة من الفوائد، وهي :

__يساهم في الوصول إلى الأهداف المطلوبة .

__يساعد على دعم التنسيق بين كافة أنواع الأعمال .

__يُشارك في دعم نموّ وتطور المهارات الخاصة بالمديرين .

__يساهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمادية .

__يُدعم التخطيط تكيف الإدارة مع العوامل الخاصة بالمُحيط الخارجي، مثل التطور التكنولوجي، وطبيعة السوق .

6. أنواع التخطيط : يُصنّف التخطيط إلى أنواعٍ عديدةٍ بالاعتماد على التصنيفات الآتية :

أولاً/ وفقاً لتكرار الاستخدام، وتُقسم إلى نوعين هما :

- السياسات : هي الإرشادات المُستخدمة في تحديد الأسس التي يجب التقيّد بها، سواءً من الإدارة أو الموظفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة .
- الإجراءات : هي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي يتمّ تطويرها عند ظهور أحداثٍ مُتكرّرة، وتتميّز هذه الإجراءات بأنّها دقيقة ومُفصّلة أكثر من السياسات، وواضحة في كلّ خطواتها .

ثانياً/ أنواع التخطيط غير متكررة الاستخدام : تشمل ثلاثة أنواع هي :

- البرامج : هي نشاطات مُتعدّدة ومُرتبطة مع هدف أساسي، مثل توصيل المياه إلى بعض المناطق التي لا تحتوي على تمديدات مائية .
- الميزانية : هي بيان يحتوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات .
- المشروعات : هي مُخطّطات تحتوي على مجموعة مُعيّنة من الأنشطة الرئيسيّة أو الجزئية، وتسعى إلى الوصول لهدف مُعيّن .

ثالثاً/ وفقاً لطبيعة التأثير : تُقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

- التخطيط الاستراتيجي : هو التخطيط الذي يساهم بحدوث تغييرٍ نوعيٍّ في المنظمة، ويُطبق من خلال الإدارة العليا، ويُعدّ تأثيره طويل الأجل، ومن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوقٍ تجارية جديدة .
- التخطيط التكتيكي : هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الوسطى والعليا، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ويُستخدم لتقديم المساعدة للتخطيط الاستراتيجي، ومن الأمثلة عليه دراسة حجم الطلب في السوق على منتج ما .
- التخطيط التشغيلي : هو التخطيط المُطبّق من خلال كلّ من الإدارتين الدنيا والوسطى، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ومن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العملية الإنتاجية .

وفقاً للمدّة الزمنية، تشمل الأنواع الآتية :

- التخطيط طويل الأجل : يشمل فترةً زمنيةً طويلةً وتُعاذل خمس سنوات .
- التخطيط متوسط الأجل : يشمل فترةً مُتوسّطةً من الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات .
- التخطيط قصير الأجل : يشمل فترةً زمنيةً قصيرةً، وتكون أقلّ من سنة مثل الأيام والأسابيع والشهور .

رابعاً/ وفقاً للوظيفة : يشمل مجموعة من الأنواع من أهمّها :

- التخطيط للإنتاج : هو التركيز على الأمور الخاصة بالإنتاج، مثل : المواد الأولية، والإدارة الإنتاجية، ومتابعة جودة الإنتاج .
- التخطيط التسويقي : هو التركيز على المجالات الخاصة بالتسويق ، مثل التوزيع، والترويج .
- التخطيط المالي : هو الاهتمام بالموضوعات الماليّة، مثل طرق الحصول على المال .
- التخطيط السياسي : هو متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الداخلية والخارجية، والتشريعات .
- التخطيط الاقتصادي : هو التركيز على الشؤون الاقتصادية؛ من أجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي .

7. مراحل التخطيط: يمكن تلخيص خطوات التخطيط بالمراحل التالية :

- **الإعداد للخطة وجمع المعلومات:** وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والدخل القومي وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة . وقد يكون ذلك ضرورة في التخطيط الاقتصادي ، ولكن لا تستغنى إي خطة عن المعلومات لا بد من إعدادها ففي مجال الأعمال لا بد أن ندرس السوق المنافسة والسلع المنافسة ودخول الأفراد واتجاهاتهم .
 - **التنبؤ ووضع افتراضات التخطيط:** تلك الافتراضات التي سوف تبني عليها الخطة ، لا بد أن نحدد افتراضاتنا الأساسية ، وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.
 - **تحديد وتعريف الأهداف:** ويعني تحديد الأهداف الإجابة عن السؤال التالي : اين نريد ان نذهب في حدود الأهداف المحددة ؟ إذ إن الهدف هو النهاية التي يرغب الخطة بلوغها ، وكيف لنا الوصول إليه والأهداف المنوعة ، منها تحقيق الربح او تقليل التكاليف أو تحقيق هدف جماعي ، ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية . كما لا بد تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية ومن خلال هدف المنظمة الأساسي.
 - **تحديد البدائل:** وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي : كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا اليه ؟ وتطوير هذه البدائل ، ومراجعة الموارد المتاحة ، ان تقييم البدائل يخضع الى العديد من الضوابط منها ما يحقق البديل وكفاءته وما يحتاجه البديل من متطلبات وموارد.
 - **اختيار البديل الأمثل:** البديل الذي يوصلنا لأهدافنا ، وبمقارنة كل بديل بالعوامل المختلفة ، كنقاط الضعف والقوة في المنظمة، وملائمة البديل ومردود في الزمن القصير والطويل ، فقد يكون البديل ملائماً في الوقت الحاضر ولكنه قد يخلق من المشاكل والسوابق في المستقبل.
 - **تقرير خطوات العمل:** خطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل ، فقد لا تنجح الخطة ان سلكت طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة وان تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل وتحديد المسؤولية في كل خطوة.
 - **الإقرار:** إي لا بد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها .
 - **التنفيذ والمتابعة:** وقد يتطلب تجزئة الخطة وبيان متطلبات سواء كانت المتطلبات مالية او بشرية أو فنية.
- أما المتابعة فقد تأخذ إشكالا متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ ، وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المحور الخامس: التنظيم

يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" عرفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

1. تعريف التنظيم :

- يعرف التنظيم بأنه الاستخدام المنظم للمصادر المتاحة والذي يحقق أعلى قدر من ربط المهام والوحدات ببعضها (التنسيق) بعلاقات ثابتة بين جميع الأنشطة دون تغيير.
- عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل بفاعلية لتحقيق الهدف .
- البناء العام الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في المنظمات الإدارية
- أو تحديد الوظائف وتوزيعها في علاقات إنتاجية معينة

2. وظائف التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة وتقسيم مجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 3. توظيف الأفراد وتفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- الخصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: أن تكون كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3. مراحل عملية التنظيم:

- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف .

الخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات أيضاً وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف .

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

- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

من خلال وضع اطار تشريعي يحكم الواجبات والمسؤوليات لكل شخص في التنظيم إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح) .

4. أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
3. تحديد الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

و يضيف "بلنكت" و "اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

5. مبادئ التنظيم

- 1- السلطة : القوة أو الحق الممنوح للشخص (للقيام بالمهام + إصدارا لأوامر).
- 2- تسلسل السلطة
- 3- المسؤولية : هي ((الأعمال والأنشطة الملزم القيام بها من قبل عضو التنظيم))
- 4- تكافؤ السلطة والمسؤولية .
- 5- ثبات المسؤولية . أي أن المسؤولية ” لا تفوض ” .
- 6- المحاسبة على الصلاحيات الممنوحة له .
- 7- التفويض : هي ((منح سلطة من مستوى أعلى إلى الأدنى))
- 8- وحدة الهدف .
- 9- وحدة الاتجاه :رئيس معين يرأس مجموعة من الأفراد الذين يؤدون عمل معين
- 10- وحدة الأمر : يتلقى الفرد (الأوامر + يرفع التقارير) من وإلى جهة واحدة
- 11 - تقسيم العمل: هو(توزيع الأنشطة اللازمة لهذا العمل بين مجموعة من الأفراد)المزايا :
 - أ) التخصص يزيد الخبرة .
 - ب) توفير الوقت (الموظف يقوم بعمل مخصص) .
 - ج) التركيز يسهل العمل و يزيد الإنتاج .
- 12- التخصص : كل وحدة تقوم بعمل محدد مما يترتب عليه فوائد كثيرة مثل إتقان العمل وسهولة التدريب واختصار الوقت وزيادة في الإنتاج.
- 13- تحديد نطاق الإشراف : نطاق (السيطرة / السلطة / التمكن / المسؤولية) هو (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير بفاعلية) فعندما يكون نطاق إشراف المدير على عدد قليل يعتبر هدر لقدراته في حين يكون العدد أكبر تتناقص فعاليته على الإشراف
- 14- المرونة والوضوح .

6. أنواع التنظيم وأشكاله

التنظيم الرسمي : نمط من العلاقات الموجودة بين أعضاء التنظيم و الذي يعرف و يقنن رسميا، كتحديد المسؤولية، محتوى المهمة، أهدافها، وعلاقتها بما يسبقها و ما يلحقها من مهام، و درجة الحرية المتاحة، وقنوات الاتصال و غيرها.

التنظيم غير الرسمي : هو نموذج من العلاقات يعتمد على دوافع وحاجات الأفراد غير المقننة، وتنشأ العلاقات غير الرسمية من الخبرة في العمل، العمل في نفس الظروف، اهتمامات و مشاعر مشتركة سواء كانت عن بيئة داخلية أو خارجية عن العمل.

أ - التنظيم الرسمي :

يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات بالتنظيم الرسمي ، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الاشخاص أو العلاقات القائمة بينهم

مميزات التنظيم الرسمي :

- 1- وجود مستويات محددة للاختصاصات ، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات ، والبث في المشكلات والإشراف والتوجيه .
- 2- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي .
- 3- تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصص .
- 4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنشأة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
- 5- تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
- 6- امكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الاجزاء الاخرى .
- 7- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .

ب - التنظيم غير الرسمي :

حيث ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات مؤقتة وتفتقر الى الهيكلية والتنظيم وعاداتا ما تنشأ على أثر تنظيم رسمي

مميزات التنظيم الغير الرسمي :

- 1- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان . المصدر الاول للطالب الجزائري
- 2- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الاعضاء لها يتم على اساس التجمع والاختيار بين اعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميوله متقاربة .
- 3- أن التنظيمات غير الرسمية ليس نظام أو هيكل محدد .
- 4- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيم الرسمية وتخفي حال ما تنتهي الحاجة اليها .

7. اشكال التنظيم

أ - التنظيم الرأسي : تسلسل السلطة من أعلى المستويات القيادية إلى أسفل ويمتاز بالمواصفات التالية :

- 1- سرية اتخاذ القرارات
- 2- سرعة البت في المشاكل
- 3- سهولة المتابعة والمراقبة
- 4- سهولة الاتصال بين القاعدة والقمة
- 5- الاقتصاد في النفقات
- 6- البساطة والوضوح

ويعاب عليه بان القرارات عرضة للأخطاء نتيجة لتركز السلطة في شخص واحد ويتسم بالطابع الفردي في الادارة
ب - التنظيم الوظيفي تجمع الأعمال والأنشطة المتشابهة في وحدات معينة يؤدي الأفراد فيها أنشطة متشابهة قسم / إدارة
 (التخطيط / الميزانية / العلاقات العامة)

ويمتاز هذا الشكل من التنظيم ب

1- الاستقلالية في العمل الوظيفي

2- التعاون في صنع القرار على اساس التخصص

ويعاب عليه أن يحدث خلاف بين الفنيين والاداريين وقد يحدث ازدواجية في اتخاذ القرار .

ج - التنظيم المختلط أو المشترك وهو مزج للنوعين السابقين فهو رأسي من حيث السلطة ووظيفي من حيث الاداء الوظيفي .

ويتميز بسرعة إنجاز العمل واتقانه و الفصل بين المهام والمسئوليات الادارية والفنية والمرونة في العمل .

ويعاب عليه طغيان سلطة الاداريين على الفنيين خصوصا اذا لم تحدد المسئوليات وقد يؤدي الى التصادم وكما يعاب عليه قلة خبرة الفنيين الادارية .

8. خصائص التنظيم الجيد وسلبيات التنظيم السيء

- خصائص التنظيم الجيد

1- وحدة القيادة

2- نطاق الاشراف المناسب

3- تقليل المستويات الادارية وتقصير خطوط الاتصال

4- التنسيق بين الوحدات الادارية

5- الوضوح في تحديد السلطات والمسئوليات

6- توفير الوقت والجهد

- اعراض التنظيم غير الجيد

1- انخفاض الحالة المعنوية لأفراد التنظيم

2- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية

3- التضارب والتأخر في القرارات

4- تراكم الاعمال المكتبية

5- المركزية المبالغ بها

6- زيادة التالف والعدم من الانتاج

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المحور السادس: التحفيز
والتوجيه

1. تعريف 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 لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

2. مبادئ التوجيه: ان نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة اساسية على مبدئين من مبادئ الادارة هما:

اولا: "مبدأ تجانس الاهداف: أي التكامل بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها معا".

ثانيا: "مبدأ وحدة الاوامر: وهذا من مبادئ الادارة العملية حيث ان هذا المبدأ ينص على انه ينبغي الا يكون الفرد مرؤوسا" لأكثر من رئيس واحد يصدر له الاوامر ويوجهه.

3. اسس التوجيه: يعتبر التوجيه بمثابة القلب في اعمال الادارة لأنه يؤدي في النهاية الى انجاز الاعمال ويستند

التوجيه على الاسس التالية:

1- وضوح التوجيهات وان يكون تنفيذها ضمن طاقة المرؤوسين.

2- ان تكون التوجيهات مقنعة وقابلة للتنفيذ.

3- ان تساعد التوجيهات على تحقيق الاهداف بفاعلية.

4- تشجيع العاملين على تنفيذها باستخدام اساليب التحفيز المناسبة.

4. وسائل التوجيه لفرق وجماعات العمل: إن جهود أعضاء فرق وجماعات العمل من الممكن توجيهها خلال مجموعة من

الوسائل أهمها:

- إصدار الأوامر واضحة ملائمة لجماعة فريق العمل.
- تفويض السلطة لتنمية مهارات العاملين وخلق الكوادر.
- التنسيق بين جهود أعضاء فريق العمل.
- التحفيز ودفء أعضاء الجماعة على بذل أقصى جهد.
- التدريب والتنمية لمهارات أعضاء فريق العمل.

- الاتصالات الفعالة لجماعة العمل.
- القيادة الفعالة لجماعة العمل

5. عناصر التوجيه: تحتوي وظيفة التوجيه على عناصر عدة، ومن هذه العناصر ما يأتي:

- الإشراف: من خلال متابعة الرئيس للعمل ولأداء الموظفين وتوجيههم.
- الدافع: حيث يتضمن التشجيع والتحفيز للعمل من خلال استخدام الأشكال المختلفة للحوافز سواء الإيجابية منها أو السلبية، والنقدية وغير النقدية .
- القيادة: هي عملية التأثير على الموظفين من قبل المدير بهدف السير في الاتجاه المطلوب، وتُعنى القيادة بتشكيل الرؤية الواضحة ومشاركة هذه الرؤية مع الموظفين وإقناعهم باتباعها وتوفير ما يلزم من أجل تحقيق هذه الرؤية.
- الاتصالات: حيث تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والخبرات والآراء من جهة إلى أخرى.

6. مهارات العملية التوجيهية:

- إرشادات حول عملية التوجيه:
- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة.
- تجنب الأساليب الخشنة.
- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء.
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة.
- لا تعط الكثير من الأوامر.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط.
- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط.
- حاول عدم تمييز أي شخص.
- لا تلعب "التسديدة الكبرى".

7. تعريف التحفيز Motivation: هو ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و

الرغبات و الحاجات لغرض اشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء و الانجاز في المنظمة

نستنتج ان التحفيز هو دافع لتشجيع العمال و رفع معنوياتهم للقيام بعمل متميز بهدف تنشيط الابداع في المنظمة و التحسين من انتاجيتها.

8. اهمية التحفيز:

- المشاركة في اشباع حاجات الافراد العالمين، و رفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفا انسانيا مهما في حد ذاته، و
- غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة انتاجية هؤلاء الافراد ، و تعزيز انتمائهم ، و علاقتهم مع المنظمة و ادارتها ، و مع انفسهم .

- العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العاملين ، و تنسيق اولوياتها ، و تعزيز التناسق بينها ، بما ينسجم و اهداف المنظمة ، و تطلعاتها و سياستها ، و قدراتها على تلبية مطالب العاملين و اهدافها .
- المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه او توجيهه او تعديله او تغييره او الغاءه... الخ
- تنمية عادات او قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف العاملين .
- العمل على تعزيز العاملين لاهداف المنظمة او سياستها ، و دعم قدراتها و ميولهم .
- تنمية الطاقات الابداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يتضمن النتيجة و ازدهار المنظمة و تفوقها .
- المساندة في تحقيق اية اعمال او انشطة تسعى المنظمة الى انجازها ، و تجد المنظمة ان ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

9. أنواع الحوافز

يجب على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال ، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز فمنهم من قسمها إلى :

- حوافز مادية وحوافز معنوية
- حوافز ايجابية وسلبية
- حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكاناتها وتقديراتها لما يحرك العاملين وهي:

- الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية
- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها و تشمل الحوافز الايجابية والحوافز السلبية
- الحوافز من حيث من يحصل عليها وتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الثلاث التالية :

- حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية)
- حسب اثر الحوافز (حوافز ايجابية وسلبية)
- حسب الاستفادة من الحوافز (حوافز فردية وجماعية)

10. مبادئ نظام الحوافز : يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي :

- وضوح الهدف: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها).

- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إتقان المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه، القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح
- تميز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج - القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول
- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجتهم ورغبتهم كلما زاد الأداء فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالمنشأة لهم، من حيث تزايد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا
- المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة .

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المحور السابع: الرقابة

1. تعريف الرقابة

تعد الرقابة في المفهوم الحديث للإدارة هي الوسيلة التي تمكن المخطط من التأكد من تحقيق أهدافه، وكذلك فإن التخطيط هو الذي يحدد الأهداف والمعايير التي تعد الخطوة الأولى في عملية الرقابة، وعلى ذلك فإن التخطيط والرقابة متكاملان ولا يمكن وضع حدود فاصلة وواضحة بينهما.

إن التفاعل الدائم بين التخطيط والرقابة هو الأسلوب الأساسي لتحقيق مفهوم التخطيط المستمر، وكذلك فإن مفهوم الرقابة الحديث والذي يحقق هذا التفاعل يعني في الواقع السيطرة أو التحكم، وهي المعاني الأكثر دقة لكلمة **Control** التي تستخدم في المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية ولكننا فضلنا استخدام لفظ رقابة لأنه اللفظ الشائع في المراجع العربية ويمكن أن يتضح مفهوم هذا التفاعل المستمر بصورة أوضح باستعراض أهداف الرقابة التي يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة

- ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً على عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط.
- كذلك يلزم للوصول إلى هذا الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي.

ثانياً: الكشف عن الانحرافات عن الخطة

وهو أول خطوات التغذية العكسية **Mechanism Feedback** من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية والتي سنتعرض لها بالتفصيل فيما بعد.

ثالثاً: تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات

وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.

رابعاً: تحديد الحلول والانحرافات

إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءه التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي **Approach Diagnostic** لوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل، وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية.

خامساً: تحديد القصور والمعوقات في الخطة

قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها.

سادساً: قياس أثر التعديل في الخطة

- عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافي أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة **Review** الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة.
- وتقوم الرقابة، من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط
- مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف **Adaptation** مع هذه الظروف.
- وتتم عملية التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ **Error and Trial** الذي ينطوي على اختيار حلاً لهذه المواقف والتعرف على النتائج، فإذا كانت غير مرضية تكرر العملية حتى نصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة وبالتالي تصبح من الخبرات المكتسبة للمنظمة التي يمكن استخدامها في حالة تكرار مثل هذه المواقف مستقبلاً..



2. المتطلبات الأساسية للرقابة الفعالة: إن تحقيق أسلوب للرقابة يضمن فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها

يتطلب توفر عدد من العناصر الأساسية وهي:

- جمع البيانات اللازمة فعلاً لعملية الرقابة طبقاً لخطوات محددة سلفاً والالتزام بها في كل مرة لضمان وجود اتساق بين النتائج التي نحصل عليها في الفترات المختلفة، وأن تكون هذه النتائج في صورة موحدة
- توحيد أسلوب معالجة البيانات وطريقة عرضها للفترات الزمنية المختلفة للوصول إلى نتائج تصلح كأساس للمقارنة الزمنية.
- يجب إن تعكس المعلومات التي نحصل عليها التغيرات التي قد تطرأ على العناصر المطلوب الرقابة عليها حتى يمكننا الحكم على تطور الأداء ومدى التغير الذي طرأ عليه.
- يجب أن تكون النتائج التي نحصل عليها من الوضوح بحيث لا تسمح بأي التباس أو اختلاف من المنظور الشخصي لكل فرد.

3. مستويات الرقابة: توجد ثلاث مستويات للرقابة تتدرج طبقاً لمدى تطور المفهوم الرقابي في المنظمة، وتأخذ المنظمات المتطورة بالمستويات الثلاث بينما قد تأخذ المنظمات الأقل تطوراً بالمستوى الأول فقط، وهذه المستويات هي:

أولاً: الرقابة على عدم ضياع الموارد:

وهي أولى مستويات الرقابة حيث يتم التأكد من عدم ضياع المواد أو الخامات أو قطع الغيار سواء نتيجة للتلف أو السرقة، كذلك فإن المعدات غير المستغلة والعمالة التي لا تعمل تعتبر موارد ضائعة.

ثانياً: الرقابة على كفاءة استخدام الموارد

وهي التأكد أن استخدام الموارد طبقاً لمعدلات واقعية أو نمطية مقبولة، وعدم وجود إسراف أو إهدار في استخدام هذه الموارد وتقاس هذه الكفاءة بالعديد من المؤشرات منها نسبة المخرجات/المدخلات، التكلفة...

ثالثاً: الرقابة على فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف

وهي أعلى مستويات الرقابة حيث يتم التأكد أن الأنشطة التي تقوم بها الجهة هي الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وأن مخرجات أو نواتج هذه الأنشطة تتمشى مع هذه الأهداف وتتم بالكيفية المطلوبة (مواصفات وجودة التنفيذ، التوقيت السليم لإنجاز الأعمال.....).

4. خطوات الرقابة

أولاً: وضع معايير الأداء

– تحديد مجالات الأداء الرئيسية وهي المجالات الرئيسية التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المنظمة و إدارتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب كافة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها وبالتالي فقد يكون للإدارة الواحدة عدة مجالات أداء مختلفة مثل حجم النشاط، التكلفة الجودة التوقيت... الخ.

– تحديد معايير (مؤشرات) الأداء الرئيسية

وهي تحديد المقياس المناسب لمجالات الأداء السالفة الذكر، وقد يكون هذه المقياس كمي أو قيمي أو زمني أو نسب وعلاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في فترة زمنية أو تكلفة الوحدة.

ثانياً: قياس الأداء

توقيت ودوره قياس الأداء

إن قياس الأداء في الوقت المناسب يمكننا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب أيضاً، ولضمان التفاعل المستمر بين التخطيط والرقابة ولتوفير التغذية العكسية للعملية التخطيطية، فإن دورية الرقابة يجب أن تكون أكثر من دورية التخطيط، فعلى سبيل المثال فإن الخطة السنوية يلزمها رقابة شهرية بينما الخطة الشهرية يلزمها رقابة يومية. بيد أن هذه الدورية قد تتغير في بعض الأحوال الاستثنائية عند حدوثه لظروف طارئة وعلى ذلك يجب أن تكون المنظمة على درجة من المرونة بحيث يمكنها التجاوب مع مثل هذه الظروف.

– تقييم الأداء

أن تقييم الأداء يجب أن يتم من خلال عمليه مقارنه مع أداء مرجعي آخر، من اجل قياس فجوه الأداء وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يمكن أن يتم من خلال الأساليب الآتية:

أ. مقارنه زمانية: بقياس فجوة الأداء بين فترات زمنية مختلفة بعد معالجة أثر التغيرات الموسمية والعشوائية والطارئة حتى يمكن الحكم على الأداء العام

ب- مقارنه مكانيه: ويتم ذلك بمقارنه أداء الوحدات المشابهة الموجودة في منظمات أخرى ويراعى في هذه الحالة أن تكون هذه الوحدات تحت نفس الظروف حتى يمكن توحيد أساس المقارنة.

ج- مقارنه بأداء نمطي أو مستهدف: حيث يتم قياس الانحرافات عن أداء نمطي، وقد يكون من المناسب في بعض الحالات التي تستخدم هذا الأسلوب استخدام منحني التعلم **Curve Learning** شكل رقم 1 لتحديد الأداء النمطي الذي يتمشى مع الظروف الواقعية التي يتم عندها القياس كذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار احتمال الخطأ عند تحديد قيم الأداء النمطي وعلى ذلك لا يمكن تحديد قيمه مطلقه **Value Absolute** للأداء النمطي بل نطاق من القيم التي يمكن أن يتراوح بينها الأداء النمطي والتي إذا وقع الأداء الفعلي داخلها يعد مقبولاً.

- أساليب ووسائل عرض نتائج الأداء

أ- التقارير: وتتميز التقارير بالقدرة على الشرح والوصف والتحليل بما يغطي كافة جوانب الموضوع، ولكن قد يعيبها في بعض الأحيان عدم الوضوح أو التشتت، أو تكون مغرقة في التفاصيل مما يؤدي إلى صعوبة المتابعة واستخلاص البيانات، أو معرفة في الإنجاز ولا يعطى صورة واضحة عن الأداء، وتقسم التقارير طبقاً لعدة معايير، فطبقاً لمعيار الدورية يتم التمييز بين التقارير المالية، تقارير تقييم الأداء... الخ. وينبغي عند تصميم التقارير معالجة العناصر التالية:

محتويات التقارير: المعلومات التي يجب أن يحويها التقرير وكيفية عرضها

شكل التقرير: تنظيم التقرير بالصورة ليسهل فهمها بسرعة وبلا معاناة

دورية التقرير وتوقيته: وينطبق ما سبق ذكره في توقيت ودورية الأداء

ب- الخرائط والرسومات البيانية: وتتميز بإمكانياتها الإيضاحية وخاصة عند قياس تطور الأداء مع الزمن أو للمقارنة بين أداء وحدات مختلفة أو للمقارنة مع أداء نمطي. ويعيبها عدم وجود التفاصيل في بعض الأحيان، مما قد ينتقص من القدرة على التحليل، كذلك يصعب تحديد قيم الانحرافات بواسطة الرسومات في حالة عدم استخدام مقياس رسم مناسب.

ج- جداول البيانات: ويمكنها أن تمدنا بالبيانات الدقيقة عن الأداء غير أن إمكانية الاستفادة منها تتوقف على كفاءة تصميم هذه النماذج.

ثالثاً: تحليل ومعالجة البيانات

- قياس الأهمية النسبية للانحرافات

يلاحظ أن بعض الانحرافات التي تعد نسبتها كبيرة ولكن ليست مهمة بالنسبة للمنظمة إما بسبب انخفاض قيمتها المالية، أو لأنها ليست في المجالات الرئيسية للمنظمة، وبالعكس فإن بعض الانحرافات الصغيرة قد تكون ذات أهمية كبيرة، وعلى ذلك فإن الأهمية النسبية لأي انحراف تتوقف على قدر هذا الانحراف وأهميته، بما يحقق مفهوم الرقابة الانتقائية

Control Selective

- تحديد أسباب الانحرافات:

تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مؤشرات أداء فرعية يمكن تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية إلى العديد من المؤشرات الفرعية كما سيرد فيما بعد، وتعتمد كفاءه هذا التحليل على القدرة على تحديد المؤشرات الفرعية التي تؤثر على الأداء والتي قد تكون هي السبب في الانحراف.

تحديد أثر كل مؤشر فرعي على المؤشرات الرئيسية إذا حدث انحراف في المؤشرات الفرعية يلزم تحديد أثر هذه الانحرافات على المؤشر الرئيسي، فطبقاً لمفاهيم الأهمية النسبية للانحراف والرقابة الانتقائية، ترتب هذه المؤشرات حسب أثر انحراف كل منها على المؤشرات الرئيسية لتحديد أي من هذه الانحرافات أدعى للمعالجة.

تحديد الظروف والأسباب التي أدت لهذه الانحرافات حيث نستخدم المدخل التشخيصي للوصول للأسباب التي أدت إلى هذه النتائج.

- إسقاط Projection الوضع الحالى في المستقبل

لا يكفى بالأساليب الكمية لتوقع ولكن يلزم أيضا استخدام التحليل الكيفى Qualitative Analysis لمعرفة ما إذا كانت الظروف و الأسباب التي أدت للوضع الحالى ستظل كما هي عليه أم ستتغير في المستقبل، ولعل من أخطر الأشياء أن نركز لاستخدام الأساليب الكمية مباشرة بدون التأكد من صلاحية الأرقام المستخدمة لتوقع الوضع في المستقبل.

رابعاً: اقتراح وتنفيذ الحلول

عند وضع الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات وتطبيقها يجب أن يؤخذ في الاعتبار النقاط التالية:

النظرة الشمولية للمشكلة GESTALT اول للطالب الجزائري

- حيث يجب أن لا ينحصر اهتمامنا بالجزئيات التي قد تؤدي إلى حلول جزئية أو وقتية بل يجب التعامل مع المشاكل بنظرة شمولية تأخذ في الاعتبار تفاعل هذه الجزئيات مع بعضها داخل كيان واحد.

الاعتماد على الخبرات المكتسبة

- من المشاكل الأساسية التي قد تعوق الوصول إلى الحلول المثلى هي عدم القدرة على استخدام الخبرات السابقة في مواقف تمت مواجهتها من قبل ويرجع ذلك إما لعدم وجود تنسيق بين التخطيط والتنفيذ والرقابة أو لقصور في نظام المعلومات بالمنظمة.

التخطيط للتغيير

- إن الوصول للحل الأمثل قد يكون سهل نسبياً ولكن كيفيه تطبيق هذا الحل تحتاج إلى جهد وعناية خاصة للتعرف على كيفيه تطبيقه والخطوات اللازمة لذلك وأثر هذا الحل وخاصة على العنصر البشري، كذلك قد تكون هناك آثار جانبية يجب أن تؤخذ أيضاً في الاعتبار.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



المحور الثامن: الاتجاهات
الحديثة في التسيير

أولا/ الإدارة بالأهداف:

1. تعريف الإدارة بالأهداف: هناك من يعرفها علم أنها: "نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف المديرية ومسؤولياتها وصياغتها في شكل أهداف، فهي تسعى إلى التوصيل إلى النتائج المحققة للأهداف الإدارية وحاجات العاملين من خلال منهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة وهذا أسلوب تسييري تعاوني بين الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة".

كما تعرف على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصل إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقوم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة".

2. خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف:

- **الخصائص:** من بين ما ميز الإدارة بالأهداف عن الإدارات الأخرى الخصائص التالية:
- وضع أهداف كل منهجية إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف، والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء العاملة في الانجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز، وليس بما يتمتع به من صفات؛
- الأهداف بالهدف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة؛
- تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلم التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية؛
- يقتصر دور الرئيسة في التوجيه، والتشجيع وتقييم الانحرافات.
- **المبادئ:** تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي:
- أ- مبدأ المشاركة: تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسية؛
- ب- مبدأ الالتزام: تساعد الإدارة بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفية والمدراء نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والالتزام بتلك الأهداف، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء؛

ج- تحمل المسؤولية: تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المديرين المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقدون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهدافاً محددة خاصة ويتولون إنجازها؛

د- رفع الروح المعنوية: فعندما يشترك المشرفون والمعلمون في التخطيط لعملهم يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.

3. عناصر الإدارة بالأهداف: يتكون منهج الإدارة بالأهداف من العناصر الأساسية التالية:

- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية؛
- يشترك الرؤساء والمرؤوسية في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه؛
- تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا؛
- تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية.

ثانياً/ الإدارة الرشيقة

1. مفهوم الإدارة الرشيقة: في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ، عندما وضعت شركة تويوتا أسس التصنيع الرشيق ، كانت تهدف إلى تقليل العمليات التي لا تحقق قيمة للمنتج النهائي، و من خلال القيام بذلك ، نجحوا في تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية والكفاءة ووقت الدورة وفعالية التكلفة. بفضل هذا التأثير الملحوظ ، انتشر تفكير Lean في العديد من الصناعات، حيث يُغيّر التفكير الرشيق طريقة تفكير المؤسسة من القضاء على مصادر الهدر في أماكن معينة إلى القضاء على مصادر الهدر في كافة العمليات، مما يقلل الحاجة إلى جهود بشرية عالية وكذلك يُمكن المؤسسة من إنجاز إجراءاتها بنجاح في مساحات أقل، وتكاليف أقل، وكذلك بوقت أقصر، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف الكلية وتخفيف العيوب في المنتجات والخدمات.

2. المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة: حدد معهد Lean Management Institute المبادئ الأساسية لإدارة الرشيقة:

- أولاً تحديد القيمة Identify Value: ماذا تسعى كل شركة لتقديم منتج / خدمة يكون العميل على استعداد لدفع ثمنها؟ للقيام بذلك ، تحتاج الشركة إلى إضافة قيمة محددة حسب احتياجات عملائها. تكمن القيمة في المشكلة التي تحاول حلها للعميل. وبشكل أكثر تحديداً في جزء الحل الذي يرغب العميل في دفعه بنشاط. أي نشاط أو عملية أخرى لا تحقق قيمة للمنتج النهائي تعتبر نفايات. لذلك تحتاج أولاً إلى تحديد القيمة التي تريد تسليمها ثم المتابعة إلى الخطوة التالية.

- ثانياً مسار تيار القيمة Value Stream Mapping: هذه هي النقطة التي تحتاج فيها حرفياً إلى تعيين خطة سير العمل التي يجب أن تشمل جميع الإجراءات والأشخاص المشاركين في عملية توصيل المنتج النهائي إلى العميل.

من خلال القيام بذلك ، سوف تكون قادرًا على تحديد أجزاء العملية التي لا تحقق قيمة، وبأي نسبة أجزاء مختلفة من العملية تؤدي أو لا تنتج قيمة.

- ثالثا : إنشاء سير العمل المستمر Create Continuous Workflow: بعد تحديد مسار القيمة يجب التأكد من أن سير العمل لكل فريق يظل سلساً، وغالبًا ما يتضمن تطوير منتج / خدمة عملاً جماعياً متعدد الوظائف.

وقد تظهر الاختناقات والانقطاعات في أي وقت، لذلك يتم تقسيم العمل إلى أجزاء ووضع تصور سير العمل ، لاكتشاف معوقات سير العمل وإزالتها.

- رابعا إنشاء نظام السحب Create a Pull System: إن وجود سير عمل مستقر هو ضمان تقديم مهام العمل بشكل أسرع بكثير وبأقل جهد، ومع ذلك ، من أجل تأمين سير العمل المستقر ، تأكد من إنشاء نظام سحب للعمل المطلوب فقط إذا كان هناك طلب عليه.

- خامسا تحسن مستمر Continuous Improvement: بعد الاطلاع على جميع الخطوات السابقة ، يتم إنشاء نظام إدارة Lean مع الانتباه للخطوة الأخيرة ، وربما الأكثر أهمية.

لأن النظام الرشيق ليس معزولاً وثابتاً. قد تحدث معوقات في أي من الخطوات السابقة. هذا هو السبب في أنك تحتاج إلى التأكد من أن الموظفين على كل المستويات يشاركون في التحسين المستمر للعملية.

3. فوائد الإدارة الرشيقة: تأتي الشعبية المتزايدة لمبادئ Lean من حقيقة أنها تركز فعلياً على تحسين كل جانب من جوانب عملية العمل وإشراك جميع مستويات التسلسل الهرمي للشركة.

هناك بعض المزايا الرئيسية التي يمكن الاستفادة منها وهي **التركيز Focus:** بتطبيق Lean ، ستتمكن من تقليل أنشطة الهدر. لذلك ، ستركز القوى العاملة لديك على الأنشطة التي تحقق قيمة.

- تحسين الإنتاجية والكفاءة Improving productivity & efficiency: عندما يركز الموظفون على تقديم القيمة ، سيكونون أكثر إنتاجية وفعالية ، لأنهم لن يصرف انتباههم عن مهام غير واضحة.

- عملية أكثر ذكاءً (نظام السحب). Smarter process (pull system). من خلال إنشاء نظام سحب، لن تتمكن من تقديم العمل إلا إذا كان هناك طلب فعلي. مما يؤدي إلى المرحلة التالية.

- استخدام أفضل للموارد Better use of resources عندما يعتمد الإنتاج على الطلب الفعلي ، لن تكون قادرًا على استخدام سوى العديد من الموارد حسب الحاجة.

ثالثا/ الإدارة الإلكترونية

1. تعريف الإدارة الإلكترونية: تُعرف الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وأيضاً تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد

على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء.

2. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تطوير عمل الإدارة، والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية، مثل: الأوراق، والأقلام بأدوات إلكترونية، كأجهزة الحاسوب.
- زيادة مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء، والتي تساهم في تطوير كافة أقسام العمل من خلال تقليل الفترة الزمنية المخصصة للقيام بالمهام الوظيفية.
- المساهمة في تعزيز التواصل، والتعاون بين الموظفين من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.
- استخدام وسائل وتطبيقات شبكة الإنترنت للتعريف بالمنشأة، والدور المهني الخاص بها.
- تقليل المصاريف المخصصة لمكونات الإدارة التقليدية، مثل: تقليل المصاريف المخصصة لشراء الأقلام شهرياً.

3. أسس الإدارة الإلكترونية

- بناء شبكة حاسوبية قوية، والتي تحتوي على اتصال بين الإدارة، والأقسام، والفروع الأخرى.
- توفير اتصال دائم وثابت مع شبكة الإنترنت.
- الاعتماد على تعزيز دور قسم نظم المعلومات الإدارية، والذي يساهم في إدارة المعلومات الإلكترونية، وتقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تساند دور الإدارة في عملها.
- توفير كادر من الموظفين القادرين على التعامل مع الأجهزة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

4. فوائد الإدارة الإلكترونية

- السرعة في تنفيذ العمل، مما يؤدي إلى توفير الوقت المخصص للمهام العامة.
- المساعدة في تنفيذ خطوات المنهجية المهنية، وربطها بقرارات صحيحة تعتمد على سرعة الحصول على المعلومات.
- خفض تكلفة توظيف العديد من الموظفين.
- التخلص من المشكلات الجغرافية في إرسال، واستقبال المعلومات.
- دعم مهارات الموظفين، وتطوير أدائهم العام في العمل.

رابعاً/ إدارة المعرفة

1. تعريف إدارة المعرفة: تُعرف إدارة المعرفة (بالإنجليزية: Knowledge management) على أنها مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدرة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتُعرف أيضاً على أنها: الوعي بثقافة المنظمة، والمقدرة على كسب، ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها، وتُشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتم بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتُركز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب

المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما أنّها تُركّز أيضاً على فعالية القيادة، وهي إدارة مُمنهجة تتمثل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المنظمة؛ وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة

2. عمليات إدارة المعرفة: تتضمن إدارة المعرفة عمليات عدّة، ومنها:

- تشخيص المعرفة: حيث يتمّ من خلال تشخيص المعرفة التعرف إلى المعرفة داخل، وخارج المنظمة، وتحديد مكانها، ثمّ تحديد الفجوات المعرفية من خلال استخدام خريطة المعرفة.
- تحديد أهداف المعرفة: حيث يتمّ وضع أهداف تتسم بالوضوح، وتهدف إلى تحسين العمليات، والقُدرة على المنافسة القصيرة، والطويلة الأجل، وتمكّن المنظمة من المقدرّة على الابتكار، والوصول إلى النجاح، وتحقيق رضا العملاء.
- توليد المعرفة: حيث يتمّ توليد المعرفة من خلال اكتسابها، والحصول عليها من المعرفة الخارجية، كالحصول على براءة الاختراع، وجذب العاملين للمنظمة، أو من خلال عملية التعلم، ومن خلال أفرة العمل.
- تخزين المعرفة: تُخزّن المعرفة في عقول الموظفين الذين يعملون في المنظمة، أو في الوثائق، والتقارير، وقواعد البيانات.
- توزيع المعرفة: وهي العملية التي يتمّ فيها نقل المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المطلوب من خلال تكنولوجيا المعلومات، وشبكات الإنترنت .

تطبيق المعرفة: يتمّ فيها دعم الأفراد؛ لتطبيق المعرفة باستخدام التكنولوجيا المساندة، مثل: نظم دعم القرار.

SAHLA MAHLA

حامسا / إدارة الجودة الشاملة

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة؛ تبعاً لاختلافات العلماء في تعريفها، ومن هذه التعريفات:

- عرفتها (المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس) على أنّها: "تكامل الخصائص، والمعالم المرتبطة بمُنتج، أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات، ومُتطلبات مُحددة من قبل بدقّة".
- عرفها (معهد المقاييس البريطاني) على أنّها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتمّ تحقيق احتياجات، وتوفّعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكافأ الطرق، وأقلّها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين جميعهم بدافع مُستمرّ للتطوير".

2. فوائد إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الفوائد لإدارة الجودة الشاملة، وفي ما يأتي بعض من هذه الفوائد:

- الوصول إلى تحقيق رضا العميل.
- الحفاظ على نشاط المنظمة، وتحديد العمليات الإنتاجية، بما يضمن البقاء للمنظمة، وحصولها على الاعتراف الدولي، والمحلي، والتحسين المستمرّ في العمل.
- تعزيز المقدرّة التنافسية، وزيادة الربحية.
- تشجيع العمل الجماعي، وتحسين التواصل بين العاملين جميعهم، ممّا يساهم في حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

- تحسين جودة الخدمات، والمنتجات، وفتح المجال أمام إنشاء الأسواق الجديدة.
- أداء الأعمال، والمهام بطريقة صحيحة، مع ضمان السرعة في الاستجابة للمتغيرات.
- تطوير مهارات، وقدرات العاملين.

- 3. تقنيات إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من التقنيات التي يمكن اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها:
- تفويض السلطة: حيث يتم في هذه التقنية نقل جزء من السلطة إلى العاملين؛ بهدف إنجاز العمل بشكل جيد، وفعال، علماً بأن هذه التقنية تساعد على جعل المحاسبة واضحة في حال التقصير في أداء المهام.
 - الإدارة بالتأجيل: حيث يكون قياس الأداء بشكل دوري، مما يُحسِّنه، ويرفع منه.
 - تطوير المدراء: حيث تُعدُّ هذه التقنية مهمة أكثر من إدارة الأفراد؛ لما لها انعكاس على جعل الجودة الشاملة أفضل، إذ إنَّ عدم تطويرهم قد يؤدي إلى تنميتهم لعادات غير بناءة، مما قد يُهدِّد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
 - الابتكار: ويعني التفرد، والإبداع في اقتراح الأفكار المتميزة؛ بهدف حلِّ المشاكل التي تواجه المنظمة، أو تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إقصاء الوسائل القديمة، واستبدالها بأخرى جديدة، ومبتكرة.
 - بناء فرق عمل: حيث إنَّه عندما تكون الروح المعنوية الجماعية مرغوبة، فإنَّ هذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتِّخاذها، وتحسين جودة التواصل بينهم.

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطلاب الجزائري



المحور التاسع: القيادة الإدارية

1. تعريف القيادة الإدارية

- تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا المقال سنعرفكم على القيادة الإدارية بشكل أكبر.

- القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

2. أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جمعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

SAHIL MAHLA
المصدر الأول للطالب الجزائري

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3. الفرق بين القائد والمدير :

قد يعتقد كثيرون أن الفرق الوحيد الموجود بين المدير والقائد الإداري، هو أنه لا علاقة لبعضهما ببعض. فالمدير معروف والقائد قد يكون مسؤولاً في سلك الشرطة أو الجيش، ولا علاقة للإدارة والمؤسسة بذلك.

لكن الأبحاث أكدت أن القائد الإداري يمكن أن يطلق على المسؤول الإداري في المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية بصفة عامة، وأن هناك فروق جوهرية ما بين القائد الإداري والمدير، تتماز على أساس أنه ليس كل مدير قائداً، ويمكن أن يكون كل قائد مديراً.

فصفات المدير المميزة والمؤثرة بشكل إيجابي في المرؤوسين قد تكون عاملاً مهماً في جعل هذا المدير قائداً مطاعاً ورئيساً متبعاً دون وعي وتفكير من أتباعه ومرؤوسيه.

المدير	القائد الإداري
- المدير يعتمد على السلطة	القائد يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	يصلح الفشل
- يعرف كيف يتم العمل	يوضح كيف يتم العمل
- يستخدم المرؤوسين	يشجع ويدرب المرؤوسين
- ينظر إلى اليوم	ينظر إلى اليوم والغد
- يهتم بالجوانب المادية للمؤسسة	يهتم بالجوانب المادية والنفسية للمرؤوسين
- المدير يأمر	القائد الإداري يسأل
- المدير يقول أنا	القائد الإداري يقول نحن
- يعمل جاهداً لينتج	يعمل جاهداً ليتبعه أتباعه
- المدير ينفذ	القائد يبتكر
- المدير يراقب مرؤوسيه	القائد يثق في مرؤوسيه

- 4. خصائص القائد:** وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بالسمات والخصائص التالية
- القدرة على حفز وتشجيع الآخرين: يجب أن يكون القائد ملهما لتابعيه من خلال تشجيعهم على التفاني و الإخلاص في العمل و بالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسطة إلى الأداء المرتفع.
 - القدرة على الاتصال: أي المهارات الاتصالية غير العادية أي قدرة القائد على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة و فعالية ويكون الاتصال عادة بطريقة شفوية وعليه فان القيادة تتصف بالذكاء ألتصالي و القدرة على التقدير و التبصر و الكلام المقنع
 - القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع واديه الثقة في الأهداف التي يعرضها و يقدر المرؤوسين هذه الثقة و يحسون بها . و بالتالي يحسبون بأنها مهتم بالمركز إلى يحتله و بالأدوار التي يقوم بها. ولقد أكدت بعض الدراسات أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية واديهم الثقة في أنفسهم هم الأكثر نجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات
 - غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معونة القائد و نصيحته وأرائه ليس فقط في مجال العمل وانه أيضا فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية فيجب أن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه دائما و التحدث معه لان لديهم الثقة به على توجيههم في الاتجاه السليم ولأنه يحس بأدبيتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها جميعا
 - تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه ومدى المهام التي يمكن أن توكل إليهم فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم.

- القدرة على اتخاذ القرارات: بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف يشغل الإداري الناجح تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه
- 5. أنماط القيادة:** تصنف أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تبعا لدرجة التحكم التي يمارسه القائد في تعامله مع رؤسائه وهي:
 - النمط الأوتوقراطي أو المستبد : وفي ظل هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية، ومعتمدا على اعتمادا كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى.
 - النمط الديمقراطي : وفي ظلها يتم إتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحديد أنشطة و مهام الأفراد المشاركة مع المرؤوسين و تزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى للأسفل و من أسفل إلى الأعلى وإلخ إي أن اهتمام الفائدة يكون بعمل و بالفرد في آن واحد.
 - النمط الإنساني: و طبقا لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة أكبر من اهتمام بالعمل . و الاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد المرؤوسين بعضهم البعض و إحرام مشاعر الأفراد و محاولة علاج و تجنب اي حالات من الصراع و تحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات .
 - النمط الحر : في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة أو واسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات و يكون تدخله في أدنى حد ممكن , حيث يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على نتائج الإنجاز

SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري



SAHLA MAHLA

المصدر الأول للطالب الجزائري

