



جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



محاضرات في مقياس: تسيير مؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس تخصص:

✓ علوم التسيير

✓ مالية ومحاسبة

وفقا للمقرر المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

من إعداد :

❖ الدكتور: لكحل الأمين - أستاذ محاضر قسم " ب "

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات

الصفحات	العنصر
02	قائمة الأشكال
03	مقدمة
26-04	المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات
04	المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
21	المحاضرة الثانية: مبادئ عامة حول التسيير
55-27	المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري
27	المحاضرة الثالثة: المدرسة الكلاسيكية
40	المحاضرة الرابعة: مدرسة العلاقات الإنسانية
49	المحاضرة الخامسة: النظريات الحديثة في التسيير.
113-56	المحور الثالث: وظائف التسيير
56	المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط
71	المحاضرة السابعة: وظيفة التنظيم
84	المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه
105	المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة
125-114	المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة
114	المحاضرة العاشرة: أسس اتخاذ القرار بالمؤسسة
126	خاتمة
127	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
23	سيرورة عمليات التسيير بالمؤسسة	01
45	هرم "ماسلو" للحاجات	02
47	مسلمات نظرية X / Y	03
63	مبادئ إعداد وظيفة التخطيط	04
79	أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية	05
79	نموذج الهيكل التنظيمي التنفيذي	06
80	نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي	07
81	نموذج الهيكل التنظيمي الاستشاري	08
82	نموذج الهيكل التنظيمي المصفوفي.	09
92	حلقة السلوك الإنساني	10
122	مراحل صنع واتخاذ القرار	11

مقدمة:

تطورت المؤسسات في القرن العشرين بشكل متزايد، حيث باتت تشكل نظام معقد يضم مجموعة غير متجانسة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والتي تسير من خلال أسس ومبادئ علمية، ونظرا للأهمية الكبيرة لتلك المنظمات نظرا لاعتبارها حجر الزاوية في اقتصاد السوق والتأثير الكبير الذي باتت تمارسه في محيطها كان لا بد من ضبط آليات وتقنيات إدارتها والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال البحث العلمي المتواصل.

يعد التسيير أحد أهم التقنيات الاقتصادية التي تسعى لضمان الكفاءة والفاعلية في إدارة المنظمات للوصول لأهدافها، كما يسعى أيضا لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة بالخصوص والاقتصاد بالعموم، ويتم تفعيل التسيير الفعال بالمؤسسات من خلال تنظيم العمل الجماعي تحت سلطة واحدة وذلك بالاعتماد على وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وهي الوظائف التي تم صقلها من خلال مساهمة العديد من المفكرين في مجالات الإدارة انطلاقا من أفكار ونظريات المدرسة الكلاسيكية إلى غاية الأفكار والنظريات الحديثة مرورا بالفكر الإنساني والاجتماعي في التسيير.

تهدف هذه المطبوعة إلى إيصال وترسيخ مجموعة من المفاهيم الأساسية لدى الطلبة والتي ترتبط أساسا بالمؤسسة وطرق وآليات تسييرها بعد عرض أهم المدارس الفكرية التي ساهمت في بلورة مفهوم تسيير المؤسسات، ولتمكن الطالب من المحاضرات هذا المقياس لابد له أن يستعين بجملة من المكتسبات القبلية التي تناولها سابقا في مقياس إدارة أعمال.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: تعريف المؤسسة.

ثانياً: خصائص المؤسسة.

ثالثاً: أهداف المؤسسة.

رابعاً: أنواع وتصنيفات المؤسسات.

خلاصة

تمهيد:

تمثل المؤسسة أحد أهم عناصر الدراسة في العلوم الاجتماعية وذلك باعتبارها فاعل أساسي في تشكيل أنماط السلوك العامة في المجتمع، وتتركز الدراسة القائمة في العلوم الاقتصادية باعتبارها العصب الأساس في اقتصاد السوق، وعليه سنركز في هذا الدرس على تحديد مفهوم المؤسسة مع تبيان خصائصها والتصنيفات العامة لها.

أولاً: تعريف المؤسسة

تمثل المؤسسة الوحدة الأساسية لاقتصاد أي دولة كانت، حيث تترايط مع بعضها البعض بشكل شبكي لتشكيل نظام اقتصادي ترتبط درجة قوته بشكل وثيق بمدى صلابة المنظومة ككل، ولتعريف المؤسسة لا بد من معالجة تعاريف مختلفة تنظر بزوايا متعددة للمؤسسة.

"المؤسسة هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"¹

يعرف (Henri Truchy) المؤسسة على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

¹ صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 ، ص 58.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

كما عرف درحمون هلال المؤسسة على أنها²: "تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".

يعرف داداي عدون المؤسسة الاقتصادية على أنها³: "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد".

ويعرفها غول فرحات على أنها⁴: مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستثمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي واجتماعي".

الملاحظ مما سبق أن للمؤسسة العديد من التعاريف حملت العديد من الآراء والأفكار كما أنها تباينت في الزاوية التي يتم من خلالها ضبط التعريف ويرجع ذلك للأسباب التالية⁵:

- التطور الدائم والمتزايد الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية وخصوصا بعد الثورة الصناعية.

² درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 13.

³ ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 02، 1998، ص08.

⁴ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 ، ص08.

⁵ ناصر داداي عدون ، نفس المرجع، ص 08.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

- تعدد النشاطات والمجالات التي باتت المؤسسة تشرف عليها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الخدمائية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- التنوع والاختلاف في المذاهب الاقتصادية والإيديولوجيات، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تمتاز المؤسسة عن غيرها بجملة واسعة من الخصائص المميزة، ومن بين أهم تلك الخصائص نجد ما يلي:

- ✓ تمتلك المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية تنفرد من خلالها بالاستقلال الإداري والمادي مما يمكنها من حقوق التملك والتصرف كما يترتب عليها في المقابل تبعات ذلك من تعدد للمسئوليات و الواجبات.
- ✓ المؤسسة الاقتصادية نواة نشطة وتفاعلية ضمن محيطها فهي قادرة ضمن محيطها على الإنتاج والتنافس لضمان حقها في الاستمرار والبقاء، كما تتميز المؤسسة أيضا بقدرتها على خلق القيم المضافة سواء كانت في شكلها المادي كالسلع والعوائد المالية أو في شكلها المعرفي كابتكارها للأفكار والتكنولوجيات المستحدثة.
- ✓ تعمل المؤسسات ضمن خطط واضحة بغية الوصول لجملة من الأهداف الكمية والنوعية المسطرة مسبقا، وتتضمن تلك الخطط مجموعة متناسقة من السياسات والبرامج والتقنيات وأساليب العمل المميزة.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

✓ خاصية التنظيم والقدرة على إعادة التنظيم، حيث تعرف المؤسسة أساسا بمجموعة الموارد البشرية والمادية المنظمة لتحقيق جملة من الأهداف، حيث ومن خلال التعريف يظهر لنا القدرة التي تمتلكها المؤسسة في تنظيم تلك الموارد، كما تمتلك القدرة أيضا على التكيف بإعادة تنظيم مواردها بما يسمح بحل مشكلة أو مجموع مشاكل طارئة.

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تعمل المؤسسة في ظل نظام اقتصادي عام وشامل على تحقيق جملة من الأهداف، تتعدد وتتنوع بتنوع التأثير الممارس جراء نشاطاتها، ومن بين أهم أهدافها نجد:

أ. الأهداف الاقتصادية:

تعد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أولى أولوياتها عند قيامها بالنشاط الاقتصادي، ونجدها تختلف باختلاف الأثر الممارس فنجد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق الربح بالدرجة الأولى فخلق القيم المضافة هو الضامن الوحيد لإستمراريتها وتجنب زوالها ولا يتم ذلك إلا من خلال عقلنة الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلى جانب أهدافها الاقتصادية الداخلية نجد أن المؤسسة تهدف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى المساهمة في تعزيز الاقتصاد المحلي فهي تعمل ضمن نسيج اقتصادي متكامل فتحتاج لموارد وتورد أخرى كما أنها تعتبر من بين أهم المساهمين في الخزينة العمومية من خلال ما تدفعه من ضرائب.

ب. الأهداف الاجتماعية

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

إن تطور الفكر الاقتصادي والاجتماعي أضاف إلى أجندة المؤسسات مجموعة جديدة من الأهداف والتي تتمثل في الأهداف الاجتماعية، فالمؤسسة المسؤولة الأولى عن فتح مناصب للشغل وبالتالي تساهم بشكل فعال في الحد من البطالة ، كما أنها مسؤولة عن العمالة النشطة فعلا بها وذلك من خلال ضمانها لمستوى من الأجور يكفل مستوى معيشة مقبول لعمالها، كما تعمل أيضا على تغطية خدمة الضمان الاجتماعي والتقاعد، إلى جانب مساهمات اجتماعية أخرى تدخل ضمن ما بات يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ج. الأهداف الثقافية:

في ظل العولمة الاقتصادية لم يعد للحدود السياسية تأثير كبير في الحد من النشاط الاقتصادي، وبالتالي باتت المؤسسة تحمل ثقافات دولها الأصلية وتحاول نشرها ما في خارج ما تمكنت من ذلك، كما تساهم أيضا في دعم المادي لدور الثقافة والمؤسسات الثقافية العمومية والخاصة.

د. الأهداف العلمية والتكنولوجية:

باتت المؤسسات في ظل الثورة الصناعية الرابعة المصدر الأول للابتكار من خلال أهدافها المرتبطة بالبحث والتطوير، فمن خلال شراكاتها مع مؤسسات البحث العلمي باتت المؤسسات تسعى لتحقيق السبق في الابتكارات والاختراعات المرتبطة بمنتجاتها.

رابعاً: أنواع وتصنيفات المؤسسات.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

تصنف المؤسسات إلى مجموعة واسعة من الأنواع، وذلك حسب الزاوية أو المعيار الذي ينظر من خلاله الباحث لها وفي هذا الجزء من البحث سنحاول معالجة أهم تلك التصنيفات وهي التصنيف حسب المعيار القانوني، الملكية، الحجم والمعيار الاقتصادي.

أ. التصنيف حسب المعيار القانوني:

عمد المشرع الجزائري إلى تصنيف المؤسسات الاقتصادية بناء على مجموع واسعة من الأسس ومن أهمها على الإطلاق درجة ارتباط شخصية مالك المؤسسة والشخصية المعنوية للمؤسسة بحد ذاتها، هذا إلى جانب مجموعة أخرى من الأسس سنحاول التعرف عليها من خلال ذكر الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

1- المؤسسات الفردية:

وهو أبسط نموذج قانوني عند التأسيس ويكون صاحب رأس المال هو المسير لتلك المؤسسة غالبا، وتعبير أكثر دقة ففي المؤسسة الفردية يندمج رأس مال المؤسسة مع الشخصية القانونية لصاحبها. كما تمتاز بتوسع نطاق النشاط الاقتصادي التي يمكن أن تنشط وتتواجد فيه، هذا إلى جانب صغر حجمها وضآلة عدد المستخدمين بها.

2- الشركات:

عرف المشرع الجزائري الشركة في المادة 416 من القانون رقم 88-14 على أنها: "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك⁶ كما تقسم الشركات حسب نفس القانون إلى قسمين رئيسيين وهما:

أ. شركات الأشخاص:

تتشابه شركات الأشخاص مع المؤسسة في الفردية في اندماج رأس مالها مع الشخصية القانونية لمؤسسها غير أنها تؤسس بين شخصين أو أكثر في حدود 20 مشارك يتشاركون في الأرباح والخسائر، وتقسم شركات الأشخاص بدورها إلى:

• شركات التوصية البسيطة: تتكون هذه الشركة من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون

مسئولون عن التسيير وشركاء موصون لا يتدخلون في إدارة الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من أموال⁷.

• شركات التضامن: وهو النوع الأكثر انتشارا بين أنواع شركات الأشخاص فهي شركة تتكون من

شخصين أو أكثر تحت اسم معين، ويتم تقسيم الأرباح بين الشركاء نسبة لما قدموه من رأس المال، وتكون مسئوليتهم مسئولية كاملة تجاه الالتزامات الخاصة بالشركة.

• شركة المحاصلة: وهي الشركة التي تتعقد بين شخصين أو أكثر غير أن أعمالها تنفذ مع

الغير من خلال شريك ظاهر دون باقي الشركاء، غير أنه يجوز إثبات العلاقة معهم بكل طرق الإثبات القانوني وتأسس عادة للقيام بنشاط مؤقت تنتهي بانتهائه.

ب. شركات الأموال:

⁶المادة 416 من القانون المدني ، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 ماي 1988
⁷ المادة 26 و 27 كم ق ت ج.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

يرتبط هذا النوع بالشركات ذات التعاقد عند التأسيس، ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار المادي (المالي) دون الاعتبارات الشخصية فالمساهم فيها يكون شريكا في رأس المال ولا تمكنه مساهمته المالية غالبا من المشاركة في الإدارة، فرأس المال لتلك الشركات يقسم أساسا على مجموعة من الحصص تتوافق مع مساهمات كل شريك وتحدد المسؤوليات تبعا لحجم حصة ذلك الأخير، ومن أمثلتها نجد ما يلي:

• الشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL والشركة ذات الشخص الوحيد EURL :

تعرف الشركة ذات المسؤولية المحدودة *La société à responsabilité limitée* في القانون التجاري الجزائري على أنها: " تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص"⁸ وهي الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر على أن لا يتجاوزوا 20 شريك، مسئولون عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يكتسبون صفة التاجر وبالتالي لا تحل أو تغلس الشركة بإفلاس أحد الشركاء ، وقد حدد المشرع الحد الأدنى لرأسمالها وقدره ب 1000.000 د.ج يقسم لحصص متساوية على شكل سندات غير قابلة للتداول ولا تقل قيمتها عن 1000 د.ج .

أما الشركة ذات الشخص الوحيد *L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée*

فلم يأتي على تعريفها المشرع الجزائري وعليه لا يوجد لها تعريف قانوني غير الاجتهادات القانونية وتعرف عموما على أنها الشركة الناشئة عن الترخيص القانوني لشخص واحد لاستحداثها وذلك من خلال اقتطاع مبلغ مالي من ذمته المالية الخاصة ليشكل رأس مال الشركة التي تكتسب الشخصية

⁸ المادة 564 من الأمر رقم 27/96 ديسمبر 1996.

المعنوية عند التأسيس، شريطة أن تكون مسؤوليته محدودة بقدر مبلغ الديون الناشئة عن الاستثمار.

• شركة المساهمة SPA La soci é épar actions:

تتمتع شركات المساهمة بشخصية المعنوية المطلقة أي أن الطابع الشخصي للمساهمين لا يكون له أي اعتبار وذلك لتعدد المشاركين فيها والغياب النسبي للاتفاق بينهم وهو ما يعرف فقها بفصل الملكية والإدارة، حيث نص المشرع الجزائري على سبيل المثال أن عدد المساهمين فيها لا يمكن أن يقل عن (07) سبعة مساهمين وذلك في المادة 592⁹ من القانون التجاري والتي عرفتها كالتالي: "هي الشركة التي يقسم رأس مالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة". كما حددت المادة 594 من نفس القانون السابق رأس المال الأدنى للشركة بـ 5 ملايين دينار جزائري يتشكل من مجموعة من الاكتتابات لا تقل عن الربع عند التأسيس.

• شركة التوصية بالأسهم SCA La Soci é éen commandite par actions:

تعرف شركة التوصية بالأسهم حسب نص المادة 31 من الأمر رقم 27/96 كما يلي¹⁰:
"شركة التوصية بالأسهم هي التي يقسم رأس مالها إلى أسهم وتتكون بين شريك متضامن أو أكثر لهم صفة تاجر يسألون بالتضامن دون تحديد عن ديون الشركة، وبين شركاء موصين لهم صفة مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود حصصهم، و لا يمكن أن يقل عدد الشركاء

⁹ المادة 592 من القانون التجاري.
¹⁰ المادة 31 من الأمر 27/96، مرجع سبق ذكره.

الموصين عن ثلاثة " بناء على هذا التعريف نلاحظ أن القواعد العامة المتعلقة بشركة التوصية البسيطة هي نفسها القواعد المنظمة لشركة التوصية بالأسهم في كون أنها تتكون من شركاء متضامنين لا يقلون عن (03) الثلاثة وآخرين مساهمين في حصص من رأس المال من خلال اكتتاب عام أو مغلق، غير أنها صنفت ضمن شركات الأموال لأنها أقرب لشركات المساهمة في شكل تكوين رأس المال والذي لا يرتبط بشخص المؤسس (المتضامن) ولا بالمساهم، بحيث أنه وفي حالة وفات أو إفلاس أي أحد منهما ينجر عن ذلك إفلاس أو إحلال للشركة.

ب. التصنيف حسب معيار الملكية:

يثار الحديث على هذا التصنيف عند محاولة معرفة توجهات السياسة الاقتصادية العامة بالدول ودرجة انفتاحها على اقتصاد السوق وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع¹¹:

1- المؤسسة الخاصة:

جاء في تعريفها على أنها " المؤسسات التي تدار لمعرفة الأفراد ووحدات الأعمال، وتتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور للأنشطة الاقتصادية الخاصة بها، وهي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن"¹². وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال، ويتمكونها أساسا ابتغاءا للربح وتعظيم ثروتهم من خلال إدارتها بشكل عقلاني، ويكثر تواجد هذا النوع بالدول الرأسمالية،

¹¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص ص 28، 29.

¹² - لكحل الأمين، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في خدمات المياه بالجزائر - دراسة حالة SEOR، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014، ص 16.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

ويمتاز هذا النوع بالحيوية الاقتصادية ورفض الزوال أو الاضمحلال كما أنها تقبل وتتأقلم مع التغيير وتنشأ فيها روح المبادرة والإبداع.

2- المؤسسة العمومية:

وهي المؤسسات أو الشركات التي تعود ملكيتها للشخص العام أو الدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات العمومية الغير ممركرة أحياناً، ويتوسع استعمال هذا النمط في الدول المنغلقة اقتصادياً أو في الدول التي لا تزال في طور التحول نحو اقتصاد السوق (الدول الاشتراكية سابقاً) غير أنها ضرورية الوجود في جميع الأنظمة الاقتصادية لمجموعة من الاعتبارات الاجتماعية (المرافق العمومية) والاقتصادية (الاحتكار الطبيعي)، يمتاز هذا النوع بكبر الحجم، ضعف إلى انعدام روح المبادرة وعدم قابليتها لمواكبة التغيير.

3- المؤسسة المختلطة:

وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب، وكان يشار لها سابقاً بأنها المؤسسات التي تنشأ نتيجة الخصصة الجزئية للمؤسسات العمومية، غير أن المصطلح الذي أصبح يعبر على هذا النوع هو مؤسسات أو شركات الشراكة قطاع عام خاص PPP / P3 / Partenariat public-privé. فهي إحدى الوسائل الأساسية التي يمكن أن تساهم في تمويل المرافق العمومية والمشاريع الكبرى في مجال البنية الأساسية، كما أنها تمثل إحدى وسائل التثمين الاقتصادي للملك العمومي.

ج. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

تصنف المؤسسات حسب معيار الحجم إلى 04 أصناف وهي المؤسسات المصغرة، المؤسسات الصغيرة، المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة، أما معيار الحجم بحد ذاته فهو يعتمد على ثلاث معايير وفق النظام المؤسسي والقانوني في الجزائر وهي حجم أو مقدار رأس مال المؤسسة، عدد العمال المستخدمين في المؤسسة، مقدار الميزانية المالية السنوية التي تدار بها المؤسسات.

كما نجد مؤشرات أخرى تعتمد عليها دول ومنظمات مالية كحجم المبيعات وإجمالي الأصول، عند توفر نسب معينة من المؤشرات السابقة الذكر يمكن عندها التفرقة بين الأنواع الأربعة للمؤسسات والتي نجدها كالتالي¹³:

1. المؤسسة المصغرة:

عرفها البنك الدولي على أنها المؤسسة التي يكون يستخدم فيها أقل من 10 موظفين، وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي، وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي أما المشرع الجزائري فينظر للمؤسسة المصغرة في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسة التي تشغل من 01 إلى 09 موظف، و رقم أعمالها لا يتعدى 20 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 مليون دج.

2. المؤسسة الصغيرة:

¹³ سليمان ناصر، عواطف محسن ، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول : "الاقتصاد الإسلامي الواقع و رهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية،"، فيفيري 2011 ص ص 2-3.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

حسب البنك الدولي هي التي تضم أقل من 50 موظفاً، وكل من إجمالي أصولها وحجم المبيعات السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار أمريكي وفي الجزائر تكون المؤسسة صغيرة عندما تشغل من 10 إلى 49 موظف، و رقم أعمالها لا يتعدى 200 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 100 مليون دج.

3. المؤسسة المتوسطة:

حسب البنك الدولي فإن المؤسسة المتوسطة هي التي يكون عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي وفي الجزائر تكون المؤسسة متوسطة عندما تشغل من 50 إلى 250 موظف، و رقم أعمالها محصور بين 200 مليون دج و 02 مليار دج، و مجموع ميزانيتها السنوية محصورة بين 100 و 500 مليون دج..

4. المؤسسة الكبيرة:

ينظر البنك الدولي للمؤسسة الكبيرة على أنها تلك المؤسسات التي يكون عدد موظفيها أكبر من 300 موظف، أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية يفوق 15 مليون دولار أمريكي. أما المشرع الجزائري فينظر للمؤسسة الكبيرة على أنها المؤسسة التي يفوق عدد العمال بها 250 موظف، ورقم أعمالها والميزانية السنوية يتعديان 02 مليار و 500 مليون دج على التوالي.

يعتبر هذا التصنيف مهم جدا بنسبة للحكومات ففي العادة تكون المؤسسات المصغرة والصغيرة والتي في العادة تكون مؤسسات ناشئة محط عناية خاصة من طرف السياسات الاقتصادية العمومية فتحضي بالدعم المالي من خلال حصولها على قروض منخفضة الفوائد أو/ واستفادتها من إعفاءات ضريبية، حسب طبيعة ومجال نشاطها، والسبب وراء ذلك يكون في أهميتها القصوى

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

في إنشاء النسيج الاقتصادي إلى جانب نشاطاتها في المناولة وامتصاصها لليد العاملة الغير مؤهلة.

د. تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي أو القطاعي إلى الأنواع الآتية:

1. المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تمتهن نشاط القطاع الأول في الاقتصاد والمتمثل إنتاج الغذاء، العلف والألياف و سلع أخرى إلى جانب التربية والاستغلال النظامي للنباتات والحيوانات وتستحوذ المؤسسات الفلاحية على 08% من حجم الاستثمارات العالمية.

2. المؤسسات الصناعية:

وهي المؤسسات التي تنشط في ميدان الاقتصادية المرتبطة باستخراج المواد الأولية وتحويلها من خلال عمليات تقنية مركبة ومعقدة لسلع متفاوتة التصنيع بهدف تسويقها والمؤسسات الصناعية بدورها يمكن تقسيمها إلى:

- مؤسسات الصناعة الخفيفة: وهي تلك المؤسسات الناشطة في عمليات التحويل الثانوية بهدف الدفع بمنتجات استهلاكية مباشرة للسوق.
- مؤسسات صناعية ثقيلة: وهي المؤسسات المتخصصة في عمليات التحويل المعقدة وفي الغالب تكون هذه المؤسسات كبيرة الحجم وكثيفة رأس المال وتنتج بدورها وسائل الإنتاج.

3. مؤسسات الخدمات:

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها، هذا إلى جانب المؤسسات التجارية التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن دون تحويلها مع المؤسسات المالية التي تقوم بالنشاطات المالية على غرار البنوك ومؤسسات التأمين وغيرها..

خلاصة:

حاول علماء الإدارة والمنظرون في ميدان التسيير والباحثون في مجال التنظيمات وإدارة الأعمال تفسير مصطلح المؤسسة من خلال تقديم مفاهيم متباينة في إطارها العام تبعا لإيديولوجيات و أفكار كل منهم، إلا أنهم اشتركوا في قاسم مشترك واحد ألا وهو أن المؤسسة هي مجموعة الموارد المتكاملة والرامية لتحقيق أهداف مشتركة.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

المحاضرة الثانية : مبادئ عامة حول التسيير

تمهيد

أولاً: تعريف التسيير

ثانياً: مكانة وموضع علم التسيير بين العلم والفن

ثالثاً: الفرق بين التسيير والإدارة والمناجنت

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التسيير الطريقة أو الأداة البشرية الفكرية لتحقيق التشغيل الأمثل للموارد البشرية المادية، المعرفية والتكنولوجية لأجل الوصول للأهداف المرجوة، وإتمام عمليات التسيير لا بد من التحكم في تقنياته ووظائفه المتمثلة في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بحيث تمهد وتكمل كل وظيفة للأخرى.

أولاً: تعريف التسيير

اختلف المفاهيم والتعاريف للتسيير باختلاف المدارس بالدرجة الأولى وبإخلاف الأزمنة التي عولج فيها، حيث عرفه فريدريك تايلور (F. Taylor) بأنه: " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" ويرى بيترديكر P. Druker التسيير على أنه مجموع العمليات المتخذة للوصول للهدف المرجوة"¹

يعرف التسيير على أن: "مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها"²

يمثل التسيير الطريقة العقلانية لضمان التنسيق بين الموارد البشرية المادية والتكنولوجية بهدف الوصول لتحقيق أهداف المنظمات.

¹ عبد السميع روبينة، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، بحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، 2018، ص 148

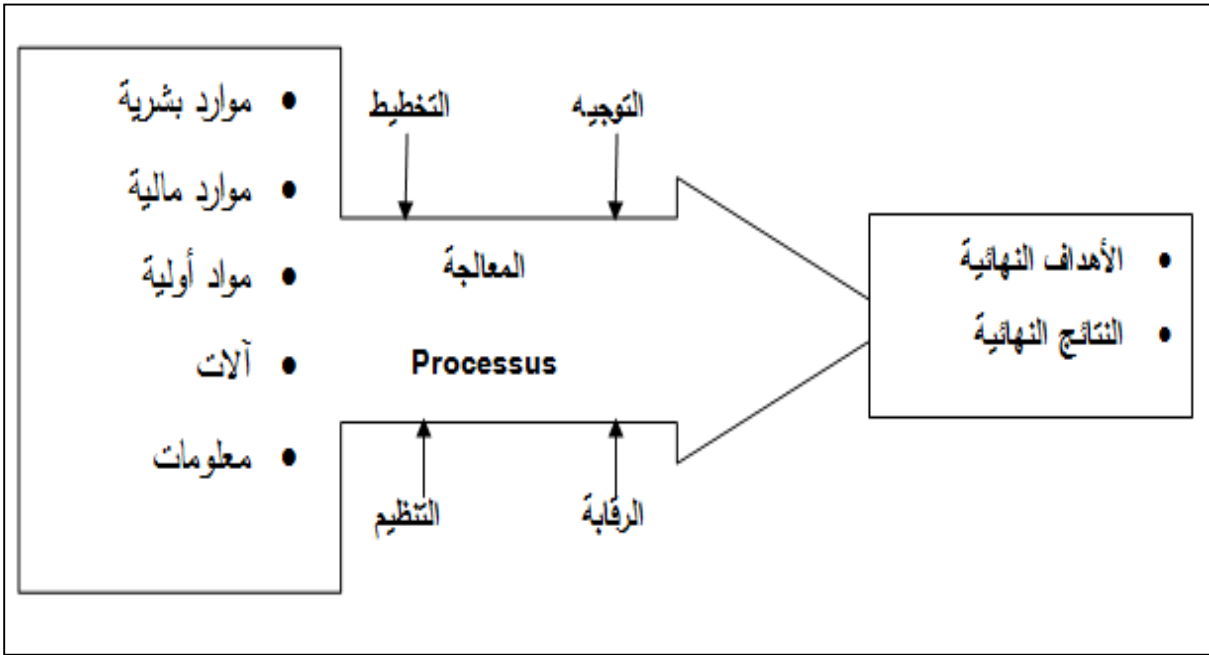
² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص103.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

التسيير هو العملية التي تتكون من أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغية ضبط وتحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

التسيير هو مجموعة المعارف والتقنيات الضرورية لإدارة منظمات الأعمال.

الشكل 01: سيرورة عمليات التسيير بالمؤسسة.



Source : Hugh C, Willmott, The Structuring of Organizational Structures, A note, Administrative Science Quarterly, Cornell University, NY, 2001, p 43.

ثانيا: مكانة وموضع علم التسيير بين العلم والفن

هل هو علم له أسس منهجية في البحث أم هو فن يعتمد بالدرجة الأولى على حنكة وبعد نظر القائم بالتسيير (المسير) وفي هذا الصدد يقول جون مي John Mee بأن التسيير هو فن الحصول على أقصى عائد بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى منفعة لأصحاب المصالح، بينما عرفه تايلور Taylor بأنه علم مبني على قوانين و قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

مختلف النشاطات الإنسانية ويدافع أصحاب التيار الأول نظرا لاحتواء التسيير على الخصائص التالية:

- يعتبر التسيير نشاطا إنسانيا يتميز بالشمول والترابط ضمن حلقة التسيير التي يبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة والتي تلعب فيها حنكة وبعد نظر المسير دور كبير في إحكام دائرتها إلى جانب فطنته ومهاراته الفطرية.
- يختص بالعنصر الإنساني أو الأفراد في العمل: فالأفراد من بني البشر لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نسحب عليه منهج علمي واحد في كل مرة فالأفراد في بيئة العمل يتأثرون بعوامل تخرج عن النطاق الإداري كالعامل النفسي والعامل الاجتماعي.

أما أصحاب التوجه الثاني فيصنفون التسيير ضمن صنف العلوم الإنسانية، بل ويتقل بذاته عن علم لاقتصاد و هو العلم الأساس، ويبررون وجهة نظرهم من خلال توفره على النقاط التالية:

- يعتمد التسيير في الوقت الحالي على النماذج الرياضية المعروفة كنظرية المباريات وبحوث العمليات إلى جانب علم الإحصاء والذي يستعين بهما لتكوين فكر علم مستقل له منهج بحثي مستقل.
- هناك جوانب مادية أيضا يهتم بها التسيير على غرار التصنيع والتحويل إلى جانب الأصول المالية كالمحافظ المالية والأصول النقدية والاستثمارات بمختلف أنواعها، حيث أن استغلال وإدارة هذه الأصول يتطلب إخضاعها للتجارب والمحاكات العلمية بغية التنبؤ بالتحولات المتوقعة في اتجاهها صعودا أو نزولا في قيمها الحقيقية.

ثالثا: الفرق بين التسيير والإدارة والمناجنت

بغض النظر عن ما يمكن أن يصادف الباحث من فروق بين المصطلحات الثلاثة إلا أن أكبر المنظرين في علم التسيير وهما "هنري فايول" و"بيتر دريكر" بالإضافة إلى أكبر معاهد المناجنت في العالم يرون أن مصطلحات الثلاثة تخدم الهدف ذاته أما الفرق الأكبر بينهم فيمكن في مكان أو قومية استعمال المصطلح فالتسيير la gestion يستعمل في الدول الفرانكوفونية و المناجنت Management أكثر استعمالا في الدول الأنجلوسونية³.

أما التوجه الآخر فيرى أن الاختلاف الجوهرى يكمن في اهتمام مجالات البحث الثلاثة بالعنصر البشرى فنجد الإدارة أقل اهتماما به والمناجنت أكثرهم اهتماما والتسيير يتوسط المصطلحين، كما نجد فرق آخر يتمثل في كون الإدارة تستعمل في المستويات العليا بغية تسيير الأهداف ووضع البرامج والمناجنت هو فن تطبيق ما تقرره الإدارة في المستويات الدنيا، وعموما فالفرق تختلف باختلاف وجهات نظر الباحث لموضوع التسيير.

خلاصة:

تطور علم التسيير بشكل سريع منذ الكتابات الأولى له، ويرجع ذلك لتطور الفكر والنشاط الاقتصادي إلى جانب التطور الكبير في مفهوم المؤسسة الاقتصادية وما يرافقه من توسع في التأثير الممارس لها، حيث بات لهذا المجال من البحث أهمية كبيرة في عصرنا هذا نظر لتأثر دور الكبير على استمرارية المؤسسات.

³ Hugh C, Willmott, The Structuring of Organizational Structures, Op Cit, p 23.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات

إلا أن بدايات التنظيم وتطور البحوث في الفترة الزمنية ما قبل الحرب اتسم بالبطء لسببين الأول مرتبط بشكل الإنتاج أو نظام عمل المؤسسات والذي تميز بالبساطة، وأما الثاني فيعود لكون النظريات الإدارية كانت مقنعة لأرباب المال ومسيري المؤسسات لأنها قامت بحل أغلب المشاكل التنظيمية السائدة آنذاك.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

المحاضرة الثالثة: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد

➤ نظرية التنظيم العلمي للعمل OST:

➤ ثانيا: نظرية التنظيم البيروقراطي

➤ ثالثا: نظرية تقسيم الإداري

خلاصة

تمهيد:

تعد المدرسة الكلاسيكية أساس التنظير في علم التسيير فهي القاعدة التي تبنى عليها باقي النظريات، بالرغم من وجود اختلافات جوهرية في الأفكار العامة للتسيير إلا أن فروضها من تقسيم للعمل و التخصص فيه لا يزال يعمل بها إلى غاية اللحظة وتظم المدرسة ثلاث نظريات أساسية وهي نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول والتالي تفصيل في النظريات الثلاثة.

نظرية التنظيم العلمي للعمل OST:

ظهر مصطلح التنظيم العلمي للعمل Organisation scientifique du Travail L' على يد "فريدريك تايلور" (Frederick TAYLOR 1856-1915) المهندس الأمريكي والخبير الإداري في مصانع "Bethlehem steel" للصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية والذي تدرج في الرتب من تقني بالشركة إلى كبير المهندسين وسمي نهجه في التسيير على اسمه "TAYLORISME" والذي صاغه في كتابه الشهير "مناهج الإدارة العلمية" الصادر في سنة 1911.

لاحظ تايلور من خلال متابعته للعمل أن الطرق المعتمدة في المصانع والمرتكزة على المكافأة المالية حسب المبادرة الشخصية والتنظيم البدائي في التنظيم أدى إلى تباطؤ متعمد في العمل¹، ولذلك اقترح تايلور إعادة ضبط مفهوم العمل ليشمل المحاور التالية:

- الاستمرارية: فالعمل يجب أن يستمر بانتظام لغاية الوصول للأهداف تنظيمية.

¹ طبال لطيفة، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 02، 2012، ص115.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

- الإنتاج: وهو المميز بين العمل وباقي الأنشطة الإنسانية.
- الأجور: وهو ما يحفز العامل على أداء أعماله بغية تحقيق حاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

مبادئ النظرية:

- اعتمد تايلور في نظريته على مجموعة من المبادئ والتي حاول من خلال رفع كفاءة العمالة مع المحافظة على القوة الإنتاجية المطلوبة، ومن بين أهم تلك المبادئ نجد ما يلي.
- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها وقياس الزمن الذي تستغرقه في كل حركة وفق ما عرفه بوجود طريقة مثلى وحيدة² « The one best way » .
- انتقاء العمالة بناء على أسس علمية مع تدريبهم لاكتساب المهارات المطلوبة للرفع من الأداء والقدرة على الإنجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، مع حسم العداء القائم بينهما، مع البحث عن السبل التعاونية بدل الصراع، وبذلك خصص تايلور مهام التخطيط والتنظيم للإدارة بينما يهتم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم .
- إغراء العمال بهدف الرفع من أدائهم الإنتاجي من خلال استخدام الحوافز المادية لإغراء لعمال على تأدية العمل³، من خلال تعظيم منافع الأطراف فصاحب الشركة يحصل على أكبر إنتاج مقابل حصول العمال على أجور تقابل تلك الزيادة وهو ما سماه بالثورة العقلية .

² بوحصيدة الزهرة، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، ص 20.

وكخلاصة يمكن القول أن تايلور بادر من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تزيد من فعاليتها انطلاقاً من ما تمتلكه من إمكانيات بشرية ومادية، إذ أن الفعالية تتحدد من خلال اعتبار المنظمة الفرد العامل كآلة، ومن جانب آخر على المنظمة أن تسعى إلى تدريب الفرد العامل حتى يتوافق مع تصميم تلك الآلة.

نقد نظرية الإدارة العلمية:

بالرغم من كون نظرية الإدارة العلمية جاءت بحلول ثورية في فترة ازدهار اقتصادي تزامنت مع ثورة صناعية عرفت توسع في أقطاب الصناعة العالمية وبالرغم من امتلاكها خاصية التطبيق الفعلي على أرض الواقع، حيث استعمالها هنري فورد في مصانع ديترويت لإنتاج السيارات من خلال ابتكاره لسلاسل الإنتاج وما عرف لاحقاً بالفورديزم FORDISME والتي أحدثت ثورة في صناعة السيارات من خلال العلامة FORD T إلا أن النظرية لاقت سيل من الانتقادات لاحقاً لأسباب منها:

- إهمال الجانب الإنساني، حيث يرى منتقدوه أن تايلور وباعتباره العامل في منظمات الأعمال عبارة عن آلة مدفوعة بالرغبة في لجم الحاجات الفيزيولوجية قد أهمل الشق الإنساني وعززت المثالية في الوظائف، وهو ما دفع أرباب المال إلى الجشع واستغلال العمال من خلال استعمال ورقة الأجور.

³ رضا فجة ويوسف جغلوي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، 2017، ص07.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

- أهملت النظرية بشكل صريح الفروق البشرية بين المستخدمين، حيث اعتبرت أن الأداء الفردي الأعلى هو الأداء المعياري وهي بالتالي بحثت في ما يجب أن يكون بدل ما هو كائن.

- تعاضم شعور العمال بالروتين والملل في أداء المهام المكررة نتيجة للتخصص الدقيق في المهام أدى إلى نتائج سلبية على مستوى التنظيم نتيجة للفشل في إحدى الوحدات المتخصصة في مواكبة باقي الوحدات داخل نفس سلسلة الإنتاج⁴.

ثانياً: نظرية التنظيم البيروقراطي

قبل عرض الجانب التفصيلي للنظرية، نعرض على معرفة مصطلح البيروقراطية لغتها وهي كلمة لاتينية تتكون من جزأين وتعني Bureau المكتب و وتعني حكم Cratie وعند ربط الكلمتين يضح المعنى صراحة والذي يشير إلى حكم المكتب أو سلطة المكتب وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1745 على يد الكاتب الفرنسي "de Gournay" "دي غورنيه".

نموذج ماكس فيبر للتنظيم البيروقراطي:

يعد الألماني Max Weber شخصية متعددة المواهب، حيث ساهم في العديد من ميادين البحث على غرار علم الاجتماع والسياسة والاقتصاد إلى جانب القانون والإدارة وله العديد من المؤلفات أشهرها "الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية". أسس ماكس فيبر (1920-1964) نظرية التنظيم البيروقراطي أو كما تعرف بالنظرية البيروقراطية نتيجة ملاحظته وإعجابه بالتسيير العسكري والانضباط في تنفيذ الأوامر، حيث يعرفها على أنها: "تصور عقلاني وفعال مؤسس على

⁴ طبال لطيفة، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص117.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

التقسيم الوظيفي للعمل وتخصص الكفاءات⁵ ولطالما ارتبط مصطلح البيروقراطية بالتعسف الإداري وتعقد الإجراءات وهو مفهوم يخلوا من الصحة ففي واقع الأمر يرتبط هذا النوع من التسيير الإداري بالرسمية وصرامة الإجراءات.

مبادئ النظرية

صاغ "فيبر" نظرية التنظيم البيروقراطي بناء على فكره ومجال بحثه في علم الاجتماع، حيث يعتبر من بين الأوائل المؤسسين له⁶، وترتكز النظرية حسب مؤسسها على النقاط التالية:

أ. التدرج الهرمي: وضع ويبر التدرج الهرمي للسلطة كمبدأ أساسي في انتقال الأوامر في مستوياته من الأعلى للأسفل، كما حدد المسؤوليات من الأسفل للأعلى مما يسهل على القائد تفويض السلطة ومعرفة دوائر المسؤولية.

ب. الرسمية والموضوعية: ينتقد ويبر العلاقات والمصالح الشخصية في إطار العمل، كما سعى إلى الحد من تأثيرها من خلال التبني الحصري للمعاملات ضمن القنوات الرسمية والمعلنة ضمن الهيكل التنظيمي، كما أن التعيينات وتقليد المسؤوليات في المنظمات بغض النظر عن أهدافها وتوجهاتها يخضع كلياً لعامل الكفاءة بعيداً عن البعض عن الحسابات الشخصية.

⁵ عبد القادر حبيتر وشايب ذراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 186

⁶ طبال لطيفة، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص129.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

ج. التخصص في العمل: تشابهت أفكار ويبر مع تايلور في مبدأ التخصص في العمل مع تقسيمه ما يسهل تطوير أدائهم في نفس الوظيفة ونفس المستوى كل ذلك في إطار مجموعات عمل ترتبط من خلال سعيهم للوصول للأهداف المشتركة.

د. المركزية والإجرائية: يرى ويبر أن مركزية القرارات أمر حاسم في نجاح المنظمات فالمستويات العليا هي المخولة لتحديد الأهداف من ضمان الكم المطلوب من الموارد والإجراءات بينما تعمل المستويات الدنيا على تنفيذ والذي يكون من خلال سبل وقنوات إجرائية معروفة مسبقا ومحددة بضوابط ومسؤوليات لكل وظيفة في إطار الهيكل التنظيمي.

تبعا لفروض ومبادئ نظرية البيروقراطية يرى فيبر أن الوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية لا يكون إلا من خلال الاستقرار الإداري والذي يضمن السرعة الدقة والوضوح⁷، هذا إلى جانب الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية كما ميز فيبر بين أنواع السلطات والتي تأخذ ثلاث أنواع متباينة:

- النوع الكاريزماتي: وهي السلطة المبنية على قوة شخصية الفرد المسير، ويرى فيبر أن مستقبل التنظيم يكون مهددا في حالة عدم القدرة على تعويض الشخصية القائدة.
- النوع التقليدي: ويرفع أيضا بالنوع الاجتماعي وتكون السلطة تبعا للمكانة الاجتماعية للقائد والتي توارثها عن سلفه بحكم الأعراف أو التوصية.
- النوع البيروقراطي: وهو النوع الشرعي من وجهة نظر ويبر وتتمارس فيه السلطة بعيدا عن شخصية صاحبها بل على أسس وقواعد وإجراءات بيروقراطية.

⁷ رضا قجة ويوسف جلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-94.

نقد النظرية البيروقراطية:

بالرغم من التصميم المحكم للنظرية والتي تجرد الأفراد وتفرغهم من الشخصية وتربطه بالإجراءات إلى أن هذا الأسلوب من التنظيم له مجموعة من النقاط التي تؤخذ عليه ومنها:

- على غرار نظرية التنظيم العلمي تصورت البيروقراطية الأفراد على أنهم آلات مجردة من الإنسانية مما أدى إلى انخفاض الفعالية في الأداء⁸.
- أهملت البيروقراطية البيئة المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر في مدخلات ومخرجاتها، فتصور المنظمة نظام مغلق محدود التأثير والتأثر بمحيطه.
- ركزت النظرية البيروقراطية على الإجراءات واللوائح في إدارة المعاملات والسلوك التنظيمي في المنظمات مما تسبب في ظهور تعطل المتكرر للتسيير بسبب عدم المرونة والجمود إلى جانب التركيز على الرسمية والعقلانية مع الابتعاد على المبادرات الشخصية والإبداع الفردي للإنسان.

ثالثاً: نظرية تقسيم الإداري

تزامن ظهور نظرية التقسيمات الإدارية أو التكوين الإداري في فرنسا، مع أعمال تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حاول مؤطرها وهو الإداري الفرنسي المخضرم "هنري فايول" (Henry Fayol 1841-1925) وعكس تايلور الذي ركز على النشاط الإنتاجي داخل الورشات اهتمام فايول بالإدارة العليا محاولاً بنجاح وضع الأسس والتقسيمات والنشاطات المكلفة بها حيث أصدر أسس نظريته في كتابه الأشهر "النظرية الكلاسيكية للإدارة".

⁸ رضا قجة ويوسف جغلوي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

مبادئ النظرية:

عمل فيول في نظريته تبيان الدور الهام للهيكل التنظيمي والذي تقسم المهام من خلاله إعتامادا على ستة وظائف عامة وهي الوظيفة المالية، الوظيفة التقنية، الوظيفة المحاسبية وظيفته الأمن، الوظيفة التجارية والوظيفة الإدارية وأما الأخيرة وهي الأهم حسب "فايول"⁹ ومن خلال كتاباته وضع خمسة أنشطة أساسية للعمل الإداري، حيث يشمل:

- **التخطيط:** ويتم من خلاله وضع الأهداف العامة والجزئية.
- **التنظيم:** وتهتم بالتقسيم الوظيفي للأفراد في إطار تراتبية هرمية
- **إصدار الأوامر:** وتبين وهي السبل المتاحة لتمير القرارات الإدارية
- **التنسيق:** ومن خلاله يتم ربط كافة الأنشطة والجهود والمهام مع الانسجام لبلوغ وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- **الرقابة:** وهو النشاط المتابع لأدوار الأنشطة الأخرى ومدى قيامها بوظائفها وفق المعايير الموضوعية وصولها لأهدافها المسبقة.

إلى جانب ذلك أوصى "فايول" بضرورة تطبيق 14 مبدأ من مبادئ العامة للإدارة والتي يستعملها المدراء كأداة للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب وهي:

- 1) مبدأ التخصص: ومن خلال هذا المبدأ يتخصص كل قسم بنشاط معين على أن تتجمع لاحقا مع بعضها البعض .

⁹ عمر مصطفى علي عثمان، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بضماء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد: 01 العدد: 02، 2018، ص 16

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

(2) مبدأ السلطة و المسؤولية: ومن خلاله توضع علاقة تناسبية بين السلطة والمسؤولية¹⁰

بحث لا تتعدى إحداهما الأخرى، حيث تكون السلطة موازية للمسؤولية الوظيفية.

(3) مبدأ الانضباط: ومن خلاله يلزم الجميع بغض النظر عن مسؤولياتهم ومناصبهم

ومستوياتهم في الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من الانضباط من خلال الخضوع للوائح

والإجراءات مع التحلي بالاحترام المتبادل إلى جانب تنفيذ الالتزامات وفق الأوامر المقدمة

(4) مبدأ وحدة القيادة: من خلال هذا المبدأ يصرف "فايول" مشاكل تعدد مصادر الأوامر

للأفراد، بحيث يتلقون التوجيهات والأوامر من مسؤول واحد ويرفعون تقاريرهم لنفس السلطة

(5) مبدأ وحدة التوجيه: بمقتضى مبدأ وحدة التوجيه تعمل كل مجموعة من الأفراد على القيام

بمهامها وفق خطة عمل واحدة، من خلال تلقيها للتوجيه من رئيس واحد بغية تحقيق هدف

واحد.

(6) مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية: وفق هذا المبدأ تنتهي جميع المصالح

والمطالب الشخصية عند تهديد المصالح العامة لمنظمة الأعمال¹¹ وذلك بغية المحافظة

على استقرار التنظيم واستمراريته.

(7) مبدأ الأجر العادل: يقضي هذا المبدأ الظواهر الاستغلالية لأرباب الأعمال وذلك بهدف

ضمان ولاء ومردودية عالية للأفراد وذلك من خلال تلقيهم لأجور، رواتب ومكافآت عادلة

ومجزية جميع المستويات.

¹⁰ عمر مصطفى علي عثمان، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضياء، مرجع سبق ذكره، ص 18

¹¹ عمر مصطفى علي عثمان، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضياء، مرجع سبق ذكره، ص 18

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

8) مبدأ المركزية أو تفويض السلطة: من خلال هذا المبدأ يتم الفصل بين المسؤوليات التي يتم تركيزها أو التي يمكن تفويضها للمرؤوسين وذلك تبعاً لطبيعة المسؤولية ومدى تباين النشاطات في المنظمة نفسها وبين المنظمات المختلفة.

9) مبدأ التسلسل وتدرج الرتبوي: على غرار الفكر الكلاسيكي السائد في تلك المرحلة عمل "فايول" من خلال هذا المبدأ على تعزيز التسلسل القيادي في المنظمة ضمن هرمية سلطوية من الأعلى للأسفل¹².

10) مبدأ الترتيب: يرى "فايول" على أنه لا بد من ترتيب الأمور المادية والاجتماعية في المنظمة أما المادية فهي تمثل كل ما هو ملموس كالبنائات والمعدات والأدوات والاجتماعية المتمثلة في وضع الأفراد وفق ترتيب مناسب للتنظيم يدعم الجهود ويحقق الانسجام.

11) مبدأ العدل و المساواة في معاملة الأفراد: يجب أن يتلقى جميع العاملين نفس المعاملة بغية الحصول على ولائهم و انتمائهم .

12) مبدأ استقرار الأفراد: يدافع "فايول" من خلال هذا المبدأ على الاستقرار بشقيه العام والخاص أما العام فيرتبط باستقرار المنظمة والخاص مرتبط باستقرار الفرد في مهامه.

13) مبدأ حرية المبادرة: حاول "فايول" من خلال هذا المبدأ التمرد على الأفكار الكلاسيكية من خلال عرض فكرة ثورية تمثلت في إعطاء المرؤوسين مجال للمبادرة وذلك بغية وضع تصورات ومقترحات مبتكرة للمشاكل المتعددة التي تواجهها منظمة الأعمال .

¹² رضا قجة ويوسف جغلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(14) مبدأ وحدة الأفراد: يقضي هذا المبدأ بالحد من التعسف الإداري بجميع أشكاله والتميز الممنهج من الرئيس تجاه المرؤوسين من الأفراد داخل المنظمة بل الحث على توحيد الجهود وفق ما تقتضيه المصلحة العامة.

نقد النظرية:

تعد نظرية التقسيمات الإدارية النظرية الأكثر واقعية بين مختلف النظريات الكلاسيكية للإدارة، حيث صاغها "فايول" بناء على ممارسته للعمل الإداري في المنظمات، وبالرغم من وضوح معالمها إلى أنها لا تخلوا من النقد للأسباب الآتي ذكرها:

- أ. النظرية موجهة بالإدارة : على غرار النظريات الكلاسيكية وبالرغم من الثورية التي جاء بها "فايول" في تسيير الأفراد إلا أن ذلك لم يكن كافي لتغطية وإيجاد حلول لمشاكل العمال.
- ب. التركيز على التنظيم الرسمي: ركزت نظرية التقسيم الإداري على التنظيم الرسمي للمنظمات المعتمد على الهيكل التنظيمي الإداري ولم تعطي أي أهمية للتنظيم الغير الرسمي حيث قللت من التأثير الممارس من طرفه على مدخلات ومخرجات المنظمات.
- ج. شكل السلطة العسكري: أعطى "فايول" أهمية بالغة لإعطاء الأوامر والكيفيات التي تمرر بها بدون تحفيزات أو توجيه لمتلقيها.
- د. المنهجية الآلية : لم يختلف "فايول" مع تايلور في التصور الآلي لتنفيذ المهام الإدارية في منظمة الأعمال متناسيا الدور الكبير للدافعية والاتصال¹³.

¹³ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص45.

خلاصة:

بالرغم من الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية نظرا لإهمالها للعنصر الإنساني واعتمادها على الميكانيكية في العمل بمنظمات الأعمال إلا أن فروضها ونظرياتها تعتبر قاعدة الأساس الذي بنيت عليه باقي المدارس والنظريات كما أن مبادئها العامة لا زالت تأخذ حيزا واسعا في التطبيق على أرض الواقع، فسلاسل الإنتاج هي واحدة من بين أشكال التنظيم الأكثر شيوعا في المؤسسات الإنتاجية والتي كانت وليدة أفكار "تاييلور" في نظرية التنظيم العلمي للعمل كما أن التقسيمات الإدارية "لفايول" هي من أهم التقسيمات في منظمات الأعمال إلى جانب التنظيم البيروقراطي "لويبر" في المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

المحاضرة الرابعة: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد:

أولاً: نظرية ألتون مايو وتجارب هاوثرون

ثانياً: نظرية تدرج الحاجات

ثالثاً: نظرية X ونظرية Y

خلاصة

تمهيد:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على مبادئ وفروض المدرسة الكلاسيكية، تلك الأخيرة التي أهملت الشق الإنساني والاجتماعي للأفراد في تنظيم العمل، حيث اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية المورد البشري المورد الإنتاجي الرئيسي والذي ينبغي أن يهتم به من خلال معرفة حاجاته وتوقعاته مع إشراكه في صناعة القرار ومن خلال هذا الدرس سنحاول معالجة أهم النظريات التي تتدرج ضمن المدرسة مع التطرق لفروضها والنقاط أو العناصر التي تأخذ عليها.

أولاً: نظرية ألتون مايو وتجارب هاوثرون

يعتبر عالم النفس الأسترالي "ألتون مايو" (Elton Mayo 1949-1980) مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل رسمي¹ بالرغم من الأفكار العامة التي عالجها قد تم التطرق إليها من خلال مساهمة الناشطة الاجتماعية في الولايات المتحدة "ماري باركر فوليت، حيث قام مايو بمجموعة من التجارب على واقع العمل في ظل التفاعل الإنساني بشركة وسترن إلكتروك (Western Electric)، تلك التجارب التي سميت لاحقاً بإسم "تجارب هاوثرو" المقاطعة التي تواجد بها مصنع الشركة.

• فروض النظرية:

بدأت تجارب "هاوثرون" في سنة 1924 كمحاولة لتخفيف من الآثار التي يخلفها تطبيق النظريات الكلاسيكية في منظمات الأعمال، أي أن المؤسسين وعلى رأسهم مايو" لم يلغوا المبادئ العامة

¹ جوزة عبد الله، الإسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسات التنظيم والمنظمات، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجالد 03، عدد 02، ص 727

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

لتلك النظريات غير أنهم حاولوا دراسة التفاعلات والسلوكيات التي يتهجها الأفراد في ظل تغير بيئة العمل من خلال: قيامه ب²:

✓ تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.

✓ تجارب لدراسة اثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.

✓ دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم.

✓ تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

حيث وللقيام بهذه التجارب تم انتقاء مجموعة من العاملات ليتم عزلهم عن بقية الفرق الإنتاجية مع تقديم ملاحظات على الإنتاجية المولدة في ظل بيئة الأعمال السائدة آنذاك مع تغيير في شكلها أو نوعها (طبيعة الإضاءة، فترات الراحة)، وقد لاحظ "مايوا" أن التغيير في بيئة العمل من إضاءة وفترات الراحة لم يغير من الإنتاجية بالشكل المطلوب واستنتج أن هنالك عامل خفي يعمل على تحفيز العاملات على زيادة الإنتاج، وتتابع التجارب لاحقا ليكتشف ظهور علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملات ساهمت في ظهور التعاون من خلال توحيد الجهود والتكاتف ساهم بشكل ملحوظ في زيادة الإنتاجية³ كما توصلت التجارب لمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

² جوزة عبد الله، الاسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الإنساني في دراسات التنظيم والمنظمات، مجلة مرجع سبق ذكره، ص 728
³ محمد فريقة ودنبري لطفى، المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال قراءة في إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، مجلة أفق العلوم، المجلد: 05، العدد: 18، 2020، ص 259.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

✓ تعمل الروح المعنوية المنبثقة من العمل الجماعي بشكل ملحوظ على زيادة إنتاجها بشكل عام وإنتاجية الأفراد بها بشكل خاص ولا يتحقق ذلك إلا من خلال معرفة مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول مستعجلة لها.

✓ انخفض عامل تأثير الظروف المادية والجسمانية من مدة إلى فترات الراحة في ظل التجاوب الاجتماعي كإحساس بالانتماء من خلال إشراك الأفراد في النشاطات بشكل تفاعلي.

✓ مضاعفة التأثير الإيجابي للمحفزات المعنوية كالعلاقات الحسنة مع رؤسائهم مقارنة بالمحفزات المادية كالزيادة في الأجور.

✓ وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي ومعدل الإنتاجية، الأمر الذي يجبر المدراء على تنمية مهاراتهم الاجتماعية من خلال تطوير مهاراتهم الاتصالية الغير رسمية بغيت سد حاجات مرؤوسيههم بمشاعر التقدير والشعور بالانتماء مع السهر على تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية.

• نقد مساهمات تجارب هاوثرون

بالرغم من النتائج والاستنتاجات الثورية التي قدمت حلول لمشاكل التنظيم المرتبطة بكثرة الاحتجاجات والإضرابات في عشرينيات القرن الماضي إلا أن توصياتها لاقت مجموعة من الانتقادات وبالأخص ما يتعلق ب⁴:

(1) إهمال المصالح الغير متماثلة لبعض الجماعات المشكلة للتنظيم.

⁴محمد فريقة ودنبري لطفي، المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال قراءة في إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص

2) لم تقدم إطار نظري متكامل للعملية التنظيمية ما عدى قيامها بوضع أطر المعاملات التفاعلية والاجتماعية ذات التأثير في إطار التنظيم.

3) تركيزها على العلاقات الرسمية مع إشادتها بالدور الرئيس لمكان العمل في التأثير على الأداء وهو أمر غير واقعي اجتماعي فمكان العمل ليس الوحيد الذي يلعب دور ايجابي في زيادة الأداء من خلال تحفيز روح الجماعة بل يمكن أن يكون له أثر سلبي كالصراع على تقلد المسؤوليات.

ثانيا: نظرية تدرج الحاجات

يعتبر عالم النفس "ابراهيم ماسلو" باحث متقدم في دافعية الأفراد، ذلك العامل الذي يجعلهم يقدمون المزيد لإشباع جملة من الحاجات التراتبية وبالرغم من أن عامل الدافعية هو جوهر بحوث جميع من سبقه في علم الإدارة وعلى رأسهم "تايلور" و"مايو" إلى أن "ماسلو" تبناه من خلال الجانب السلوكي

• أسس النظرية:

صاغ ابراهيم ماسلو (A. Maslow 1908-1970) نظريته بناءا على أسس علمية تطبيقية قائمة على وضع فرضيات حول سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ثم التحقق والبحث عن صدقها من عدمه من خلال قياس التغير في الإنتاجية، وبذلك قام بابتكار نظرية مستحدثة في علم الإدارة مبنية أساسا على الجانب الدافعي في الشخصية البشرية المتطلبية⁵، وأشار "ماسلو" إلى أن إشباع

⁵ محمد فريقة ودنبري لطفى، المحددات الاجتماعية الموجهة لسلوك العمال قراءة في إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

مجموعة واضحة من الحاجات المتصاعدة ضمن هرم قاعدته للأسفل يضم مستويات للحاجات التي ترتب بناء على شدتها والرغبة الملحة لإشباعها من شأنه أن يزيد في إنتاجية الأفراد وعليه فإن المدير مطالب بمعرفة حاجات كل فرد في المنظمة، كما أشار ماسلو إلى أن الحاجات التي تشبع تدفع بالفرد نحو البحث في السبل الكفيلة في إشباع ما يليها بالضرورة، وعليه رتب ماسلوا مجموعة الحاجات المشكلة لهرمه وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: هرم "ماسلو" للحاجات.



المصدر: من إعداد الأستاذ

01 - الحاجات الفسيولوجية : تشمل إشباع حاجات الجوع والعطش، التعب وتجنب الألم وتشبع

في المنظمة من خلال الحصول على استراحات أثناء العمل مع العمل في ظل ساعات عمل معقولة.

02- حاجات الأمان: وتشمل مجموعة من الحاجات على غرار الأمن والسلامة المهنية والثبات من خلال العمل في نظام وظيفي مستقر.

03- الحاجات الاجتماعية: وتشمل إشباع حاجات الحب والانتماء مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في بيئة أو إطار اجتماعي يحتويه مثل العائلة أو الحي.

04- حاجات التقدير: مثل الحاجة إلى الشكر والعرفان بالجميل والذي ينعكس في المنظمة في صورة الإشادة بالإنجازات من خلال تقلد المسؤوليات والحصول على الترقيات.

05- حاجات تحقيق الذات: وتتجلى في إشباع صورة ضمنية أو ذاتية من الحاجات ويمكن ملاحظتها في المنظمات من خلال الرغبة في الإبداع وقبول التحديات.

• نقد نظرية "ماسلو":

الدارس لميدان التسيير أو الإدارة والذي يملك معارف واسعة بعلم النفس يمكنه أن يلاحظ الدور البسيكولوجي الكبير الذي ولاه "ماسلو" للمدير أو القائد حيث يشير "ماسلو" أن هذا الأخير ومن خلال نظريته يجب أن يكون على اطلاع بمتغيرات النفسية والحاجات الذاتية للأفراد المشرف عليهم وهو في الواقع ضرب من الخيال، حيث أن هذا المدير تقع عليه مسؤوليات كبرى في التسيير تمنعه من تتبع تلك الحاجات حتى ولو رغب في ذلك، إلى جانب كون تراتبية الحاجات في حد ذاتها تقبل النقد، فحاجات تقدير الذات يمكن أن تسبق الحاجات الاجتماعية بأشواط عند الأفراد المدمنون على العمل أو الحاجات الاجتماعية يمكنها أن تحقق بذاتها حاجات الأمان.

ثالثاً: نظرية X ونظرية Y

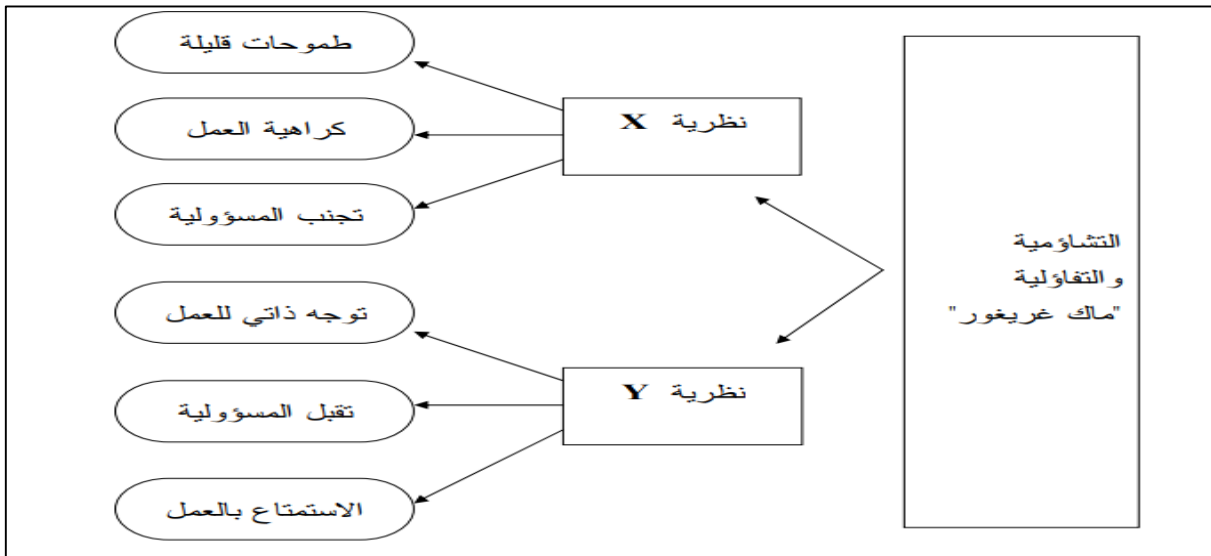
المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

صاغ عالم النفس الأمريكي "دوغلاس ماك غريغور" (McGregor Douglas 1906-1964) نظرية X ونظرية Y وهما نظريتان تصفان موقفين مختلفين لدافعية القوى العاملة ويرى "دوغلاس" في هذا الشأن أن المنظمات تعتمد على أحدهما دون الأخرى في إدارة مستخدميها.

• مبادئ النظرية:

تقوم نظرية "دوغلاس" على افتراضات مسبقة لطبيعة الدافعية وفق اتجاه تشاؤمي (نظرية X) والآخر تفاؤلي (نظرية Y)، حيث أنه وفي الاتجاه الأول يكون الفرد إنسان سلبي كسول رافض أو متهرب من العمل بينما يصبح في الاتجاه الآخر محب للعمل وراغب في تحمل المسؤولية⁶.

الشكل رقم 03: مسلمات نظرية X / Y



المصدر: بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁶ بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2010/2009، ص 57.

• نقد النظرية:

بالرغم من سعي "دوغلاس" إلى توضيح الاتجاهات الإدارية في تسيير الأفراد بالمنظمات، حيث ألصق نمط التسيير X بالتوجه أو الفكر الكلاسيكي بينما دافع عن التوجه الثاني للمدراء بفتح مجالات أوسع للأفراد باعتبارهم ليسوا سلبيين بطبيعتهم، وهي نظرة فاضلة من تصعب توفرها وإن توافرت تكون في حدودها الدنيا.

خلاصة:

أضافت مدرسة العلاقات الإنسانية البعد النفسي، الإنساني والاجتماعي للأفراد في الإدارة والذي أهمل من طرف رواد المدرسة الكلاسيكية، والذي يمكن من خلاله تعديل سلوكياتهم بما يخدم مصالح الإدارة ولحجب كل مظاهر التضارب المحتملة بين مصالحها ومصالح الأفراد العاملين بها.

المحور الثاني: مدارس التسيير وتطور الفكر الإداري

المحاضرة الخامسة: النظريات الحديثة في التسيير

تمهيد

أولاً: نظريات القرار (النهج السلوكي)

ثانياً: المدرسة الاجتماعية التقنية

ثالثاً: المقاربة الاجتماعية للمنظمات

رابعاً: النظريات الموقفية الهيكلية

خلاصة

تمهيد:

تطور الفكر التسييري بشكل لافت عقب الحرب العالمية الثانية وذلك تبعا للبحوث المستجدة والقائمة على إدراج العلوم التقنية على غرار نظرية المباريات، بحوث العمليات والإحصاء، كما توسعت المساهمات في الفكر الكلاسيكي مع بحوث كل من "بيتر دريكر" و"منتسبورغ"، وحيث سنعالج في هذا الدرس جزء من تلك النظريات بشكل مقتضب.

أولا: نظريات القرار (النهج السلوكي)

تعرف السلوكية على أنها تيار نفسي قائم على الملاحظة العلمية للحقائق (المقاربة السلوكية)، مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة الموضوع (نقاط القوة)، كما أجريت العديد من الأبحاث خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار.

أ. إسهامات ألبرت ألكسندر سيمون

لم يهتم عالم الاجتماع والرياضيات ألبرت ألكسندر سيمون (Herbert Alexander Simon 1916-2001) بعملية صنع القرارات بقدر ما اهتم بعقلانية هذه القرارات، وحسب مدرس السلوك الإداري (منذ 1947) فان القرارات تكون صائبة في حالة وصولها إلى الأهداف المسطرة مسبقا، فمن وجهة نظره فإن القرار يكون منطقيا إذا أدى إلى تعظيم النتيجة، فحسب سيمون فان القرار المعقد لا يكون ذو عقلانية مطلقة في حالة ما إذا صدر في ظل الوضعيات التالية:

1- نقص أو عدم الدقة في الملاحظة.

2- عدم معرفة كل النتائج المحتملة.

3- عدم وجود معايير اختيار موضوعية، وبالتالي يمكن القول أن العقلانية المحدودة تؤدي إلى حل غير مثالي ولكنه مقبول.

يعتبر "سيمون" من بين أهم مؤسسي الذكاء الاصطناعي، بافتراض أن الكمبيوتر يستطيع استنساخ الذكاء البشري، قام بتحليل خصائص الذكاء حيث أثبت أن الاستدلال يسمح بإزالة الاحتمالات التي يتم الحكم عليها مسبقا بكونها دون فائدة، كما أثبت ودافع العالم على المنهج التجريبي، حيث اعتبر التعلم بالتجربة من خصائص الذكاء.

ب. إسهامات جيمس مارتش

جيمس مارتش James March عالم إجتماع من مواليد 1928، ساهم رفقة سيمون في تطوير نظرية القرار حيث نجد أن اسميهما Simon & March ترافقا في العديد من البحوث أشارا أساسا إلى تعدد أهداف الممثلين للتنظيم واحتمال تضارب المصالح أثناء اتخاذ القرار، يأتي هذا الصراع من عرقلة آليات صنع القرار وكذا اختلاف الإدراك للمواقف وضعف تقسيم العمل (التنافس بين الأفراد) حيث يسعى الأفراد إلى تعظيم أجورهم وزيادة نسبة المساهمة وبالتالي يمكن القول أن هناك معارضة للتأيلورية بحيث ليس بالضرورة أن تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف أعضائها. يعتبر Simon & March أن النزاعات يمكن أن تكون محدودة، عند الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- عن طريق اختيار الموظفين خاصة أولئك الذين يمكنهم أن يمثلوا الصورة القوية للمنظمة.
- من خلال العقوبات والمكافآت التي يتلقاها الموظفين.

كما يمكن أن تكون ردود الفعل الإدارية على النزاع كما يلي:

- حل المشكلات من خلال البحث عن حلول جديدة ومبتكرة.
- الإقناع بمزايا المناصب الإدارية.
- المساومة من خلال البحث عن حلول وسط.
- التحالفات للحفاظ على موازين القوى).

ج. إسهامات رتشرد سيرت

رتشرد سيرت (1921-1998 Richard M.Cyert) اقتصادي، مدرس وباحث أكاديمي اهتم بدراسة النظرية السلوكية للمنظمة (1963). تبني نفس أفكار Simon، حيث أكد على أن المجموعات والأفراد في المنظمات لديهم أهدافهم الخاصة، كما أن التنظيم هو ميدان مواجهة العقلانيات المختلفة والتحالفات (التجمعات الرسمية أو غير الرسمية وذلك حسب الصلات والمصالح). هذا بالإضافة الى أن القرارات تكون ناتجة عن حل وسط في مختلف الأهداف.

حسب كل من Cyert & March فان البحث عن حل وسط يؤدي الى حل افتراضي للنزاعات والى اتخاذ قرار مرض ولكن ليس بالأمثل، ويتم حل المشاكل بمجرد ظهورها في الوحدات، كما أن التعامل مع المشاكل يتم بالتتابع أي حلها الواحدة تلو الأخرى.

ثانيا: المدرسة الاجتماعية التقنية

تقع المدرسة الاجتماعية التقنية في التيار النظامي وتتميز بمبدأين، التعايش في منظمة بنظامين، أما الأول فيتمثل في النظام التقني الذي يركز على التحسين وخفض التكلفة وأما الثاني فهو النظام

الاجتماعي والذي يركز على تحفيز الموظفين، كما تشجع على تفاعل المؤسسة مع المحيط الذي تنتمي إليه.

مساهمات إريك تريست وفريدريك إميري

إريك تريست (Eric Trist 1909-1993) وفريدريك إميري (Frederick Emery 1925-1997) علماء النفس الاجتماعي ومستشاران ومؤسسا معهد TAVISTOCK. تقوم أفكارهم النظرية على تجربة إدخال آلات التعدين في مناجم الفحم أين كانت فرق العمل مستقلة (قطع- نقل- تجهيز...) متحدة بأجر جماعي، غير أنه بتخصيص الفرق لوحظ انخفاض في الإنتاجية والتغيب والصراعات، إلا أنه بالحفاظ على التنوع (فرق منظمة ذاتيا) والاستقلالية والأجر الجماعية، تمت استعادة الإنتاجية. وأما مبادئ التحليل الاجتماعي التقني فتنمثل في ما يلي:

- تؤثر التكنولوجيا على تنظيم العمل، لكن الخيارات التنظيمية تبقى دائما.
- التنظيم الاجتماعي للعمل له تأثير مستقل عن التكنولوجيا.
- الكفاءة تفرض التوازن بين القيود الاجتماعية والتنظيم الاجتماعي.

ثالثا: المقاربة الاجتماعية للمنظمات

تحلل النظريات الناتجة عن هذه المقاربة التناقض والصراع ودور الفئات الاجتماعية في عمل المنظمات.

نظر كل من Daniel Katz et Robert KAHN (1966) علم النفس الاجتماعي للمنظمات) للمنظمة على أنها نظام للأدوار (الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في موقف ما). وينتج صراع الأدوار عندما

يكون الخضوع والالتزام لأحد الأدوار يجعل من الصعب الخضوع والالتزام في دور آخر، هذا بالإضافة إلى الاستخدام غير الأمثل للموارد.

كما ساهم كل من Erhard Friedberg و Michel CROZIER وهما عالما اجتماع بتقديم المؤلفان الأول سنة 1964 والثاني 1977، حيث حاولا من خلالهما تحليل استراتيجي شامل للمنظمة وذلك باعتماد على الأسس التالية:

- تندمج المنظمة مع ألعاب أصحاب المصلحة التي تحدد أدوارها وتفاعلاتها.
- يتصرف الممثلون وفقا لمصالحهم.
- أهدافهم منتشرة وليست واضحة وانتهازية، ويمكن تشكيلها أثناء العمل.

رابعاً: النظريات الموقفية الهيكلية

تتمثل أهم خصائصها في كون النظرية الموقفية ترتبط بهيكل المنظمة وكذا السياق الذي تتطور فيه مع مراعاة عوامل الموقفية أو العوامل البيئية إلى الخصائص الداخلية التي تشكل طبيعة المنظمة. كما أشارت إلى الهياكل التنظيمية لا بد أن يتم إعدادها في المتغيرات الداخلية والخارجية. لاحظ ALfREdD.Chandler (1918-2007) وهو مؤرخ، اقتصادي واستاذ في الإستراتيجية وأحد أبرز المساهمين في هذه النظرية أن الإستراتيجية تحدث تغييرات في الهيكل التنظيمي نتيجة:

- التغييرات تأتي من تعقيد القرارات أكثر من حجم المنظمة.
- يجب على المسير اختيار الهياكل التي تعزز الاستراتيجية.

كما قام في نفس التوجه كل من Jay William Lorsch Paul Roger Lawrence بتحليل 10 شركات في 3 صناعات (بلاستيك- تعبئة- تعليب)، حيث درسا الاختلاف والتكامل كدالة لعدم اليقين للبيئة، وتوصلا إلى أن عدم اليقين سيساوي بالضرورة تغيير الشروط المبدئية وعدم التأكد من المعلومات والوقت اللازم لمعرفة نتيجة القرارات. كما اعتبرا أن المنظمة يجب أن تتكيف مع البيئة لتكون فعالة.

خلاصة:

بالرغم من التطور النظري الكبير في علم الإدارة، إلا أن جميع الأفكار والمقاربات اعتمدت وبشكل وثيق على النظريات الأساس والمتمثلة في كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أن كتابات وأفكار "تايلور"، "ماكس ويبر" و"فايول" إلى جانب "مايو" كانت تقديم نقدي أو امتداد فكري لجل النظريات التي جاءت بعدها.

المحور الثالث: وظائف التسيير

المحاضرة السادسة: وظيفة التخطيط

تمهيد

➤ أولا: تعريف التخطيط

➤ ثانيا: أهمية التخطيط

➤ ثالثا: أهداف التخطيط

➤ رابعا: مبادئ التخطيط

➤ خامسا: أنواع التخطيط

➤ سادسا: مراحل التخطيط

➤ سابعا: معوقات التخطيط

خلاصة

تمهيد

يمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹.

أولاً: تعريف التخطيط

للتخطيط تعاريف متعددة تختلف حسب الفكر الإداري أو التسييري لوضعه وبالرغم من وجود أفكار متباينة حوله إلا أن الجميع يتفق حول الدور الجوهرية لهذه الوظيفة ومن بين التعاريف التي حاولت تقديم مفهوم لعملية التخطيط نجد ما يلي:

يتمثل التخطيط في تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبيل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة².

التخطيط عملية ذهنية منظمة وديناميكية تتضمن دراسة وفحص المتغيرات البيئية مع تحديد الاتجاهات المستقبلية مع تحديد النشاط والموارد اللازمة لتحقيقها.

يعرف فايول التخطيط على أنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا

المستقبل"

1 نبيل حامد مرسى: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 03..
2 حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2017.

المحور الثالث: وظائف التسيير

ويقول جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"³

ثانيا: أهمية التخطيط

يعتبر العديد من المفكرين في علم الإدارة التخطيط على انه الوظيفة الأساسية التي تبنى عليها باقي الوظائف وبعبارة أخرى يصر أصحاب هذا التوجه على أن نجاح التسيير في أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على وضع خطة محكمة كما أن الشكل العام لباقي الوظائف لا بد أن يدرج في وظيفة التخطيط ومن هنا تبرز الأهمية التي تميز وظيفة التخطيط عن باقي الوظائف التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

أ. يحدد إطار موحد للعمل: كما سلف الذكر فإن للتخطيط دور في غاية الأهمية ويتمثل في تحديد الشكل العام للعمل من خلال تبيان طبيعة ودور كل وظيفة من وظائف الإدارة الأخرى فعلى سبيل المثال فإن الشكل العام للهيكل التنظيمي في وظيفة التنظيم لا بد من يتم الإشارة إليه ولو بشكل مبدئي في وظيفة التخطيط.

ب. يحدد اتجاه المنشأة: يضع التخطيط جملة من الأهداف التي لا بد من أن تصل إليها الدورة الإدارية والتي بدورها تعمل على قيادة اتجاه المنظمة فالمنظمات التي تسعى لرفع حصتها في السوق لا بد من أن تحمل خططها نزعة توسعية في حجم رأس المال وبالتالي فإن اتجاهها يكون في هذه الوضعية اتجاه توسعي.

3 زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، الكويت، 1981، ص91

المحور الثالث: وظائف التسيير

- ج. يساعد في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية: يحمل محيط المؤسسة في طياته العديد من الفرص والتهديدات المحتملة وهنا يأتي دور الوظيفة التخطيطية في تجنب التهديدات واستغلال الفرص بما يخدم مصلحة المؤسسة
- د. يسهل عملية الرقابة: إن ميزة الوظائف الإدارية الأولى هي الديمومة فما دامت المؤسسة في حالة نشاط فإن دورتها الإدارية مستمرة ومن هذا المنطلق فإن بداية العملية التخطيطية المالية تعتمد على مخرجات العملية الرقابية السالفة كما أن الأخيرة تعتمد بشكل وثيق على الأهداف المسطرة في خطة نفس الدورة لمعرفة درجات الانحراف وعليه فإن العملية الرقابية هي عملية مكملة للعملية التخطيطية.

ثالثاً: أهداف التخطيط

تتضمن عملية التخطيط جملة من الأهداف الرامية لتحقيق رسالة المؤسسة والتي يمكن عرضها في ثلاث نقاط أساسية وهي:

- أ. **يعمل التخطيط على ضمان استمرار المؤسسة⁴**: وهو الهدف الأول والأساسي عند وضع الخطط الإدارية بالمنظمة، حيث ولكي يتحقق هذا الهدف فإننا المسؤول عن وضع الخطة يعتمد على العمل المستمر والدائم لتطوير مخرجات المؤسسة.
- ب. **يعمل التخطيط على البحث في فرص النمو والتطور**: حيث لا بد للتخطيط أن يعمل في ظل أهداف تفاؤلية فألى جانب العمل على ضمان استمرار المؤسسة، يعمل أيضاً على البحث في الفرص التي تسمح للمؤسسة بالنمو والتطور.

⁴ زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-93

المحور الثالث: وظائف التسيير

ج. يعمل التخطيط على تحديد معايير الأداء: عند وضع الخطة يتم وضع مجالات أو مستويات التي تمثل النجاح من الفشل في تحقيق الأهداف بحث تشكل معايير للأداء يتم الاستعانة بها لاحقا عند القيام بالعملية الرقابية.

رابعا: مبادئ التخطيط

يتم إعداد الخطط كعملية إدارية من طرف هرم السلطة في المنظمة ويتم وضعها بناء على تقدير جملة من العناصر المادية، المالية، البشرية والتقنية ونظرا للأهمية القصوى لوظيفة التخطيط ضمن العمليات الإدارية فإن إعدادها لا يتم بشكل سليم إلا بعد إخضاعها لمجموعة من المبادئ وهي:

1. تحديد الأهداف: إن الإعداد السليم لعملية التخطيط يعتمد بشكل أساسي على التحديد المسبق للأهداف الكلية (الأهداف الرسمية) والتشغيلية (الأهداف الجزئية) بالمؤسسة⁵.

أ. الأهداف الكلية: ترتبط الأهداف الكلية أو أهداف العمل بالصورة العامة للمؤسسة طويلة الأجل فإن رسالة المنظمة هي أول ما تسعى لتحقيقه ضمن إستراتيجيتها العامة كما أن تلك الأهداف تكون من مسؤولية جميع عناصر والفاعلين بالمؤسسة وتتميز بالصورة التالية:

- يجب أن تكون واضحة ومحددة ودقيقة.
- يجب أن تدعو للتحدي وتنشط لارتفاع مستوى الأداء والتقدم.
- يجب أن تكون قابلة للقياس، فيمكن قياسها بسهولة ويسر.

⁵ التاجي قاسمي، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة -دراسة ميدانية مطبوعة مزوار الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة حمه لخضر الوادي، 2015/2014، ص 30،

المحور الثالث: وظائف التسيير

- يجب أن تكون قابلة للتحقيق، فيمكن تطبيقها بسهولة أيضا.
 - يجب أن تكون لا خلاف عليها داخل المؤسسة، إذ لابد من الاتفاق عليها داخل المؤسسة.
- ومن بين أمثلة أهداف العمل نجد زيادة حجم المعرفة بصورة المؤسسة، جعل المؤسسة أكثر تأثيرا في محيطها، العمل على مسؤوليات المؤسسة الاجتماعية.

أ.2 الأهداف الجزئية: لا تقل الأهداف الجزئية أو الشخصية عن الأهداف الكلية أهمية عند وضع الخطط التنظيمية بالنسبة للمدير، وتعتبر الأهداف التشغيلية عن ما تعتمز إدارة المؤسسة تنفيذه، ويُقصد بها الأهداف العملية التي يسعى أعضاء المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، قد يكون الهدف التشغيلي لإحدى المؤسسات هو زيادة حجم المبيعات بنسبة 3% أو تقليل التكاليف التشغيلية لأقل من مليون دينار في الثلاثي الأول.

2. الواقعية: يتوقف نجاح التخطيط من عدمه في المنظمات على درجة معرفة المدير بالقدرات الحقيقية لمنظّمته فمبدأ الواقعية في إعداد الخطة لا يربط فقط بما يربوا المسيرون أن يصلوا إليه بالنظر لإمكانياتهم المادية والبشرية والتقنية فقط⁶، بل بقدرات المنافسين ودرجات التهديد القادمة من المحيط الخارجي والتي ستؤثر من إمكانيات الوصول لأهدافه وعليه وعند وضع الخطط يلتزم الجميع كل من مكانه التنظيمي بمعرفة مستوى ودرجة قدرة القسم أو الوحدة والمؤسسة ككل للوصول للأهداف المسطرة وعدم الواقعية لا يعني الإفراط في التفاؤل للوصول لأهداف تفوق قدرة المؤسسة فقط بل أن التشاؤم أيضا ووضع خطط دون الإمكانيات الفعلية لها هو أكثر ما يهدد نجاح التخطيط بالمنظمة.

⁶ Petit et autre, Gestion stratégique et opérationnelle des .ressources humaines, édition gaetan morin, Québec, 2000, p 110

المحور الثالث: وظائف التسيير

3. **شمولية عملية التخطيط:** من بين أهم ما يميز عملية التخطيط عن باقي الوظائف الإدارية هو شموليتها لجميع الجوانب المادية والبشرية وجميع المستويات التنظيمية وجميع الأنشطة التشغيلية بالمؤسسة، كما أن شمولية تخضع باقي الوظائف الإدارية للعملية التخطيطية فالشكل العام للتنظيم والقيادة والاتصال لابد أن يوصف عند إعداد الخطة والسبب الأول نحو اعتماد هذا المبدأ عن إعداد الخطة هو إرتفاع مستويات ودرجات التداخل بين العناصر السالفة الذكر، حيث أنه وعند تركيز الخطط على سبيل المثال على عنصر الإنتاج بغية الزيادة في حجمه دون النظر للإمكانيات ومصادر التمويل المحدودة سيؤدي بهذا الهدف للفشل.

4. **المرونة:** إن طبيعة العمليات البشرية ليست دقيقة بالشكل الغير قابل للتعدد فالمرونة أمر ضروري عند وضع الخطط، بحيث يصبح من الضروري تعديلها عند حصول ما يبرر ذلك فالتوسع في الاستثمار كهدف أولي ينبغي ضبطه وكبحه في حالة حصول أزمة مالية في الدورة التنظيمية وأن مواصلة العمل بالتوسع في الاستثمار دون تعديل هو عمل تنظيمي غير رشيد وعليه فإن المرونة في عمليات التخطيط هو أمر ضروري ولا يآثر بنجاح أو فشل المبدئي للعملية بحد ذاتها⁷.

5. **البساطة:** اعتمادا على مبدأ شمولية عملية التخطيط لجميع الأنشطة فإن بساطة العمليات التخطيطية يصبح ضروري لأن الجميع سيشارك في تنفيذ أهدافه، فعند تعقد عملية التخطيط تجعل من القائمين على التنفيذ في مواجهة إشكال التأويل ما يزيد من مخاطر الانحراف عن الأهداف المسطرة.

⁷ Petit et autre, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Op Cit, p p 110-115

المحور الثالث: وظائف التسيير

6. **الدقة:** لنجاح عمليات التخطيط بالمنظمة لابد من جمع البيانات والإحصائيات بشكل دقيق

وحديث قدر الإمكان، فسوء التقدير في العموم عادة ما يكون عند الاستناد على إحصاءات

خاطئة أو بيانات غير محينة.

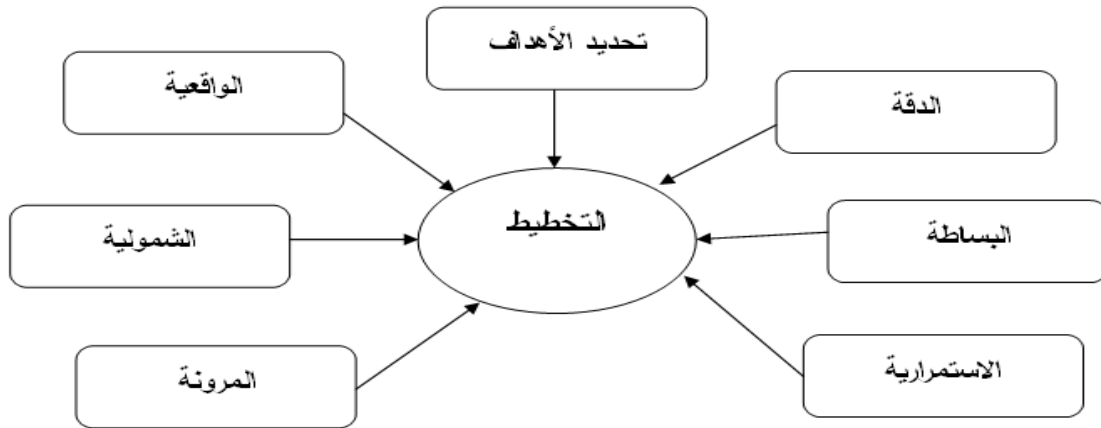
7. **استمرارية التخطيط:** أشرنا سابقا إلى أن العمليات الإدارية هي نشاطات دائرية ومستمرة

وباعتبار التخطيط أول العمليات فإن الرقابة هي تدقيق لمخرجات عملية التخطيط بغية إيجاد

الانحرافات المحتملة بغية تلافيها في العملية التخطيطية الموائية فنجاح عملية التخطيط يتوقف

بالدرجة الأولى على استمراريته⁸.

شكل رقم 04: مبادئ إعداد وظيفة التخطيط



المصدر: من إعداد الأستاذ.

⁸ Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p673

خامسا: أنواع التخطيط

ينظر لعملية التخطيط من عدة زوايا وبالتالي فإن ضبط نوع واحد يعد من ضرب المستحيل وبالتالي فإن المهتمين بعلم الإدارة يضعون جملة من التصنيفات لعملية التخطيط والتي من شأنها أن تسهل العملية من جهة وذلك من خلال تبسيطها كما تجعل العملية أكثر قابلية لتحقيق من جهة أخرى وذلك من خلال تجزئتها فنجد التخطيط حسب المدى والتصنيف حسب المجال....الخ.

أ. التخطيط حسب المدى الزمني

اعتمادا على هذا التصنيف يتم اللجوء إلى عامل الزمن كمعيار لتحديد نوع أو صنف التخطيط فنجد:

- **التخطيط طويل المدى:** هو النوع الذي يضع فيه الطاقم المسير للمنظمة خطة بعيدة الأمد تكون أهدافها عامة وأقل تحديدا وتتداخل في هذا النوع الخطة الإستراتيجية مع الخطة التنظيمية، ويستعمل هذا النوع في الفترات التي يتعدى مداها الزمني الخمسة (05) سنوات.
- **التخطيط المتوسط المدى:** يشكل هذا النوع من التصنيف حلقة وصل بين التخطيط طويل المدى وقصير المدى، وتتراوح فترات استعمال هذا النمط أو النوع من التخطيط بين السنة وخمسة سنوات ويشمل أهداف أكثر تفصيلا من التخطيط طويل المدى.
- **التخطيط قصير المدى:** وهو النوع الأبسط من بين الأنواع الثلاثة ويكون في فترات أقل من سنة، أما أهداف هذا النوع تكون مستمدة من النوعين سالفين لكن بصيغة أكثر تفصيلا

المحور الثالث: وظائف التسيير

وأكثر دقة يستعمل هذا النوع بشكل عام في جميع أشكال التنظيم لكنه يتكرر بشكل منتظم في المنظمات التي تتبنى نهج إستراتيجي ديناميكي .

ب. التخطيط حسب النشاط:

في هذا التقسيم يتم احترام اتجاه تركيز التخطيط وان كانت تصنيفات هذا النوع فرعية فالتخطيط حسب مبدأ الشمولية لابد أن يشمل جميع النشاطات في آن واحد⁹، غير أنه وفي هذا التصنيف يتم تشتيته بشكل مدروس ليشمل على سبيل المثال لا الحصر النشاطات التالية:

i. **التخطيط المالي:** ويتم وضع خطط مالية بهدف زيادة الموارد المالية أو لتخفيض التكاليف.

ii. **التخطيط الإنتاجي:** في هذا النوع يتم وضع خطط رامية لترشيد الإنتاج بالزيادة أو نقصان

حسب الحاجة.

iii. **التخطيط التسويقي:** توضع خطط رامية إلى الرفع من كفاءة القدرات الترويجية في

المؤسسة.

مع ما سبق من الذكر في جانب التخطيط القطاعي نجد أيضا التخطيط القطاعي للموارد البشرية والتخطيط للتخزين ولعمليات البيع والشراء.....إلخ.

ج. التخطيط حسب التأثير:

⁹ Dimitry Weiss, Les Ressources Humaines, Op Cit, p 674

المحور الثالث: وظائف التسيير

نجد في هذا النوع ثلاث أصناف من التخطيط يتم فصلها وتبيانها بناء على مستويات التأثير التي تمارسها وظيفة التخطيط في المؤسسة وسنستعرضهم تباعا بناء على قوة التأثير الممارسة لكل نوع:

- i. **التخطيط الاستراتيجي:** يترافق هذا التخطيط مع التخطيط طويل الأجل حيث تصب جميع أصناف التخطيط الأخرى في خدمة أهدافه طويلة الأجل والتي ترهن مصير المؤسسة
- ii. **التخطيط التكتيكي:** في هذا النوع يتم وضع خطط رامية لتقديم جملة من الأدوات المساعدة للإدارة في سبيل تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- iii. **التخطيط التشغيلي:** يترافق هذا النوع مع التخطيط قصير الأجل، حيث يتم التركيز فيه على الخطط التشغيلية المتضمنة الأعمال اليومية الجزئية بالمؤسسة.

سادسا: مراحل التخطيط

تمر عملية بجملة من المراحل حتى الوصول لمرحلة التنفيذ وذلك لما تكتسبه من أهمية بالغة لمستقبل المؤسسة، فعند وضع الخطط من طرف القائمين على إدارة المؤسسة يتم أخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات التي يمكنها أن تحدث انحرافات في ما تم تسطيره مسبقا¹⁰، أما مراحل التخطيط فيمكن عرضها كالتالي:

أ. تحديد ووضع الأهداف:

¹⁰ سامية محمد فهمي، طريقة الخدمة الاجتماعية في التخطيط الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 191

المحور الثالث: وظائف التسيير

وهي المرحلة الأولية ويتم فيها تخطيط جملة من الأهداف التي تخدم صالح المؤسسة على المستوى البعيد على أن تتوفر فيها شروط التحقيق سابقة الذكر، غير أن ذلك لا يمنع المقررين من رفع طموحاتهم في إطار السوق المفتوحة وقدرات مؤسساتهم القصوى، كما أن الأهداف الموضوعة تختلف من مستوى لآخر فالمستويات العليا تقرر الأهداف الإستراتيجية أما الوسطى والدنيا فتقرر الأهداف التشغيلية.

ب. وضع جملة الفروض التخطيطية:

في هذه المرحلة يتم وضع جميع السيناريوهات المحتملة لمسارات سير الأهداف في ظل المتغيرات السائدة والتي يمكن أن تسود في المستقبل وتعد هذه المرحلة بالغة الأهمية بالنسبة للقائمين على تسيير المؤسسة ففي حالة التراخي في تقييم المتغيرات والفرائض المؤثرة فيمكن للمؤسسة أن تفشل في الوصول لأهدافها في حالة ما اصطدمت بعناصر التهديد التي ساء تقديرها كما يمكن أن تتحفظ ولا تبادر نظرا للمبالغة في التقدير أيضا وعليه فإن هذه المرحلة تتطلب الخبرة والقدرة على التنبؤ واستعمال وسائل التسيير الافتراضية والعلمية.

ج. جمع البيانات الكمية والنوعية اللازمة لعملية التخطيط:

في هذه المرحلة يعمل القائمون على تسيير المؤسسة على البحث عن جميع المعلومات الداخلية (الموارد المالية والتقنية والمادية والبشرية....) والخارجية (الوضع الاقتصادي السائد، طبيعة السوق، المنافسون، السلع البديلة.....) مع التركيز على البيانات والمعلومات الأكثر تأثيرا دون إهمال لباقي المعلومات، وتلجئ المؤسسة لجميع مصادر المعلومات المتاحة بشكل قانوني سواء

المحور الثالث: وظائف التسيير

كانت من مصادر رسمية (دوائر حكومية ومراكز بحث وإحصاء) وغير رسمية (المعلومات الافتراضية من الانترنت) كما يمكنها أيضا الاعتماد على إمكانياتها الذاتية في البحث والتحري سواءا بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحث أو من خلال قيامها بالبحث بشكل ذاتي.

د. تحديد وتقييم البدائل:

بناء على تفصيل المراحل الثلاثة السابقة فإن المسير ستتشكل أمامه مجموعة من الخطط والخطط البديلة وتبعا للمتغيرات المتاحة سابقا وعليه يعمل الطاقم الإداري المسير للمؤسسة على تحديد جملة البدائل المتاحة ليتم الاختيار منها لاحقا وذلك بعد عملية تقييم البدائل بناء على جملة من التساؤلات ذات العلاقة ومن بينها هل تترافق البديل المراد اختياره مع الأهداف العامة؟ حجم الإنفاق اللازم لتنفيذ البديل المراد اختياره؟ ما هي المدة اللازمة لتنفيذ الخطة المراد اختيارها؟

إقرار الخطة، تنفيذها ومتابعتها: تنطلق هذه المرحلة بدءا من المصادقة الرسمية للدوائر المسؤولة عن المؤسسة كمجلس الإدارة مثلا في الشركات ذات الأسهم، ولهذه الخطوة أهمية بالغة في بدأ تنفيذ عمليات التنفيذ كل في مستواه مع ضمان درجات عالية من التنسيق بينهم في ظل توافر الوسائل اللازمة لتحقيق انطلاقة ناجحة في التنفيذ هذا مع تجزئة الخطط إلى برامج قصيرة بغية تحقيق الدقة، المرونة والواقعية اللازمة للخطة، أما متابعة التنفيذ فهو مسؤولية القائمين على وضع الخطة بالدرجة الأولى فهو على دراية تامة بمحتواها وتفصيلها إلا أن هذا لا يمنعهم من تفويض مهام المتابعة للمستويات الدنيا كل في اختصاصه.

سابعاً: معوقات التخطيط

المحور الثالث: وظائف التسيير

إن وضع الخطط وتنفيذها لا يخلوا من الصعوبات التي تهدد أركان نجاح العملية ككل فبحكم أن المؤسسة نظام مفتوح فإن عملية التخطيط تمارس قهرا في ظل جملة من المعوقات¹¹ التي يمكن عرضها كالتالي:

- طبيعة عملية التخطيط تجعلها تدفع بالمؤسسة نحو تغيير أفكارها ومعتقداتها في سبيل تحقيق أهدافها تلك المعتقدات الراسخة في أذهان العنصر البشري والذي في العادة لا يرضخ للتغيير ويعمل على مقاومته من خلال التخفيض المتعمد للكفاءة اللازمة لتحقيق أهداف تلك العملية.
- عدم الانضباط في تنفيذ الخطط: ينشأ عدم الانضباط في تنفيذ عمليات التخطيط من عدة عوامل يكون أخطرها عدم الاستقرار في هرم السلطة بالمؤسسة فالتغير الدائم في الصناعات القرار يجعلهم يلغون ما أقره أسلافه ويضعون خطط جديدة تتماشى مع أفكاره ما يقلص حظوظ المؤسسة في الوصول لأهدافها العامة أو الإستراتيجية، كما ينشأ أيضا من طبيعة نظام الإدارة المتسيب أو المترخي والذي يفتح المجال أمام العنصر البشري في تأخير الوصول للأهداف التشغيلية¹².
- الفشل في الوصول الى البيانات بشكل الصحيحة أو في وقت متأخر، كما سبق الذكر فإن عملية التخطيط تعتمد بشكل أساسي على المعلومات وبيانات الإحصائية بغية ارساء أركانها بشكل صحيح وفي حالة تعثر الوصول الى المعلومة بشكل وفي الوقت المطلوب فإن عملية التخطيط لن تكون سليمة وان الاستمرار في تنفيذها سيرهن مصير المؤسسة وهو ما يدفعنا لذكر العنصر الموالي.

¹¹ علي عباس : أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص96 .

¹² عبد الوهاب السويبي، المنظمة و المتغيرات، دارالنجاح للكتاب، ط 01، الجزائر، 2009، ص 17.

المحور الثالث: وظائف التسيير

- عدم المرونة في التخطيط: بما أن عملية التخطيط هي عملية بشرية بامتياز بالرغم من اعتمادها على البرامج الحاسوبية في مراحلها فإن هامش الخط فيها يكون مقبول في حدود معينة وعند مصادفة هذه الوضعية فإن الإدارة مجبرة على تعديل الخطة في حدود الأخطاء المرتكبة أو المتغيرات الطارئة والغير متوقعة وفي حالة التعنت أو تأخر في إحداث التغيير اللازم بغيت تعديل الخطط فإن مصير العملية ككل سيكون مصيره الفشل.
- ارتفاع عمليات التخطيط والمبالغة في التخصيص المالي لها هو من الممارسات غير الرشيدة بالمنظمات والتي تحد من فعاليتها باعتبار أن عملية التخطيط هي عملية إدارية لا ينبغي أن تتعدى مخصصاتها المالية بأي شكل من الأشكال العمليات الوظيفية كالإنتاج والتسويق وغيرها.

خلاصة:

يمثل التخطيط أهم الوظائف الإدارية باعتباره يضع مجموعة من الأهداف التي تتموضع حولها الوظائف الأخرى، غير أنه ولبناء خطة ناجحة لا بد للمسير أو المدير أن يضع مجموعة منطقية من الأهداف، أي أن تكون قابلة للتطبيق في حدود إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

المحور الثالث: وظائف التسيير

المحاضرة السابعة: وظيفة التنظيم

تمهيد

أولاً: تعريف التنظيم

ثانياً: أهداف العملية التنظيمية

ثالثاً: أهمية العملية التنظيمية

رابعاً: مراحل تنفيذ عمليات التنظيم

خامساً: الهيكل التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تعد وظيفة التنظيم ثاني أول الوظائف ترتيباً بعد التخطيط حسب 'فايول H. Fayol'، حيث تعمل هذه الوظيفة على مزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي لتفصيل المهام والصلاحيات.

أولاً: تعريف التنظيم

للتنظيم جملة من التعاريف التي يمكن استعراضها كالتالي:

التنظيم هو "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف"¹.

التنظيم هو "عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة، وأقصر وقت"².

ويعرفه مارشال ديموك بأنه "التجميع المنطقي لأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد"³.

¹ الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005، ص128.

² شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة. بيروت، ط1، هـ. 1998، ص117.

³ توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة. بيروت، 1986، ص184.

المحور الثالث: وظائف التسيير

أما شستر برنارد بأنه " نظام يعمل على التحديد الداري الواعي او القوي الشخصية المنسقة بين شخصين او أكثر .

بناءا على التعاريف السابقة نستنتج أن للتنظيم أربع أنشطة أساسية وهي⁴:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية: فمن خلال أساسيات

التنظيم يمنح المستخدم مهما كان ترتيبه في هرم السلطة مجموع الأنشطة المكلف بها، مع الوقت والمكان الملائم لتنفيذها.

2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية: بعد تحديد

أنشطة العمل ومعرفة كل فرد للمهام المنوط به تنفيذها، تتشكل من خلال وظيفة التنظيم الروابط بين وحدات العمل المختلفة وذلك بهدف الحد من تشتت الجهود الفردية بسبب ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة.

3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين: يعمل التنظيم على تبيان الأدوار القيادية مع تحديد

المسؤوليات وأشكال وحدود تفويضها من خلال تسلسل إداري يسمى بالهيكل التنظيمي مما يسهل انتقال الأوامر بشكل تراتبي عبر مستويات اتخاذ القرارات.

4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات وهي المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة:⁵

حيث تعمل كل الوحدات التي يتألف منها النظام بشكل متناسق لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المسطرة في عملية.

⁴ الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص129.

ثانيا: أهداف العملية التنظيمية

تمثل العملية التنظيمية الإطار العام الذي يشكل العلاقات البشرية العامة بالمنظمات حيث يتضح دورها جليا في شكل توحيد الجهود بعية ضمان التنسيق في انتقال القرارات ضمن الهيكل التنظيمي المسطر أما التفصيل في الأهداف الجزئية فيمكن عرضها كالتالي:

- تهدف العملية التنظيمية إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.
- تهدف العملية التنظيمية إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
- تعمل لعملية التنظيمية على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.
- تسعى العملية التنظيمية تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة.

ثالثا: أهمية العملية التنظيمية

⁵ أحمد ياسر عبد الكريم، دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016، ص 329.

المحور الثالث: وظائف التسيير

على غرار التخطيط يكتسي التنظيم أهمية بالغة في سلسلة العمليات الإدارية فهو المسؤول على ضمان الترتيبات المناسبة لأهم عناصر الإنتاج بالمنظمات ألا وهو العنصر البشري هذا إلى جانب كونه⁶:

- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف.
- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص⁷.
- فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وكفاءة.
- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً.
- يراقب التنظيم فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها

رابعا: مراحل تنفيذ عمليات التنظيم:

تضم مراحل تنفيذ عمليات التنظيم خمسة مراحل أساسية يمكن عرضها كالتالي:

المرحلة الأولى: احترام الخطط والأهداف

يعمل التنظيم بشكل يمنع الانحراف عن الغايات والأنشطة التي سطرت في عمليات التخطيط. كما يعمل التنظيم على الحد من تأثير التغيير الذي من الممكن أن يحصل في العناصر البشرية التي تعمل في أعلى هرم السلطة بالمنظمة إلى جانب التغيير الناتج عن بروز علاقات جديدة بين

⁶ أحمد ياسر عبد الكريم، دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 330.
⁷ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص 184.

المحور الثالث: وظائف التسيير

مستويات اتخاذ القرارات فيمكن أن تضاف مستويات وتزال أخرى. فالتنظيم سيعمل على إنشاء الهياكل تنظيمية جديدة كلما اقتضت الضرورة.

المرحلة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

تعمل وظيفة التنظيم على تحديد حجم وكم الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة انطلاقاً من التساؤل التالي: ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ بناءاً على الأشكال المطروح تبني جملة من الفروض المرتبطة بقائمة المهام الواجب تنفيذها والتي بدورها في هذه المرحلة وتقسّم إلى أعمال المستمرة متكررة وأعمال منفردة تنجز لمرة واحدة.

المرحلة الثالثة: تصنيف الأنشطة

يشرف القائمون على تسيير المؤسسة في هذه المرحلة على دراسة وتحليل جميع الأنشطة قصد تبيان وتحليل طبيعتها (إنتاج، بيع، ترويج، تخزين ... الخ) هذا مع وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على مجموع العلاقات الناشئة ثم البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

المرحلة الرابعة: تفويض العمل والسلطات

تقسم المسؤوليات في هذه المرحلة بناءاً على قاعدة المحاصصة حيث يتحمل كل مسير جزء من المسؤولية المفوضة له من سلطته المباشرة (العلاقات العمودية) ويباشر مهامه باستقلالية وفي حدود ما يسمح به التفويض كما توضح العلاقات الناشئة بين أصحاب التفويض في نفس المستوى (العلاقات الأفقية) وتعتبر هذه الخطوة جوهر وأساس العملية التنظيمية.

المرحلة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات

المحور الثالث: وظائف التسيير

يرسم في هذه المرحلة الهيكل التنظيمي الذي يحدد هذه الخطوة تحدد العلاقات العمودية والأفقية في المنظمة ككل فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل العمودي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

خامسا: الهيكل التنظيمي

أ. تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال:

- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة
- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى

ب. مبادئ تصميم الهياكل التنظيمية:

- مبدأ وحدة الهدف: حيث يقابل كل هيكل تنظيمي هدف واحد يسعى لتجسيده في مرة.
- مبدأ تقسيم العمل: من مبادئ الهياكل التنظيمية إسناد المسؤوليات للأفراد بناء على مبدأ تقسيم العمل.

المحور الثالث: وظائف التسيير

- مبدأ وحدة الرئاسة : بمعنى أن الموظف المتموقع يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة : وذلك لتمكين أصحاب الوظائف من القيام بمسؤولياتهم يجب أن تمنح لهم السلطة الوظيفية لتحقيق ذلك.
- مبدأ الوظيفة : أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- مبدأ قصر خط السلطة : تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية .
- مبدأ المرونة : قابلية التنظيم للتكيف ومجابهة التغيرات الطارئة دون إحداث تغييرات جوهرية

ج. أنواع الهياكل التنظيمية:

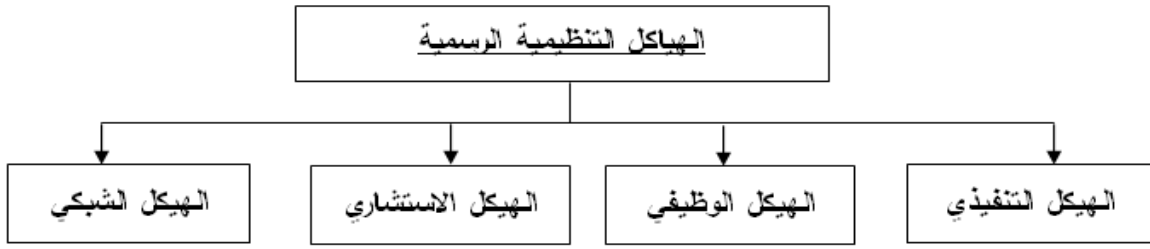
بناء على التطور التنظيمي المستمر فقد تولدت عدة أنواع من الهياكل التنظيمية غير لأنه ولتبسيط ترابطها تصنف أساساً إلى:

أ. الهياكل التنظيمية الرسمية:

تمثل الهياكل التنظيمية الرسمية التي ترسم الشبكة التنظيمية المعلنة لمنظمات الأعمال، والتي يتحدد بها كل من الأنشطة مع الأعمال وتقسيماتها⁸، هذا إلى جانب السلطة والمسؤوليات مع العلاقات الوظيفية وبدورها تنقسم الهياكل التنظيمية كما هو موضح في الشكل الموالي:

⁸ مرنيز أسامة، علاقة التنظيم بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: 06، 2013، ص 02.

الشكل رقم 05: أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية

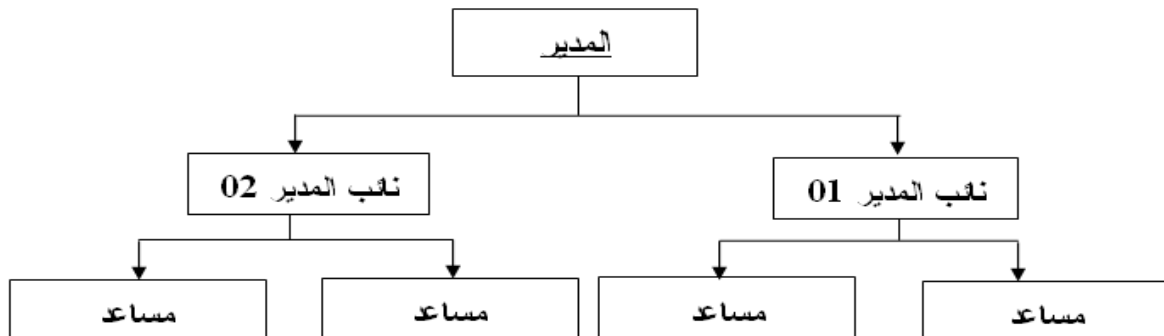


المصدر: من إعداد الأستاذ

(1) الهيكل التنفيذي:

تعود خلفيات أو أصل الهيكل التنفيذي إلى التقنيات التنظيمية العسكرية، ويلاحظ فيه التركيز السلطوي، أي أن السلطة توضع حصرا في يد من هو في أعلى هرم المنظمة، وعليه يكون هناك رئيس واحد يتولى مهام اتخاذ القرار، يمتاز الهيكل التنفيذي بالبساطة والوضوح غياب التعاون والتنسيق.

الشكل 06: نموذج الهيكل التنظيمي التنفيذي



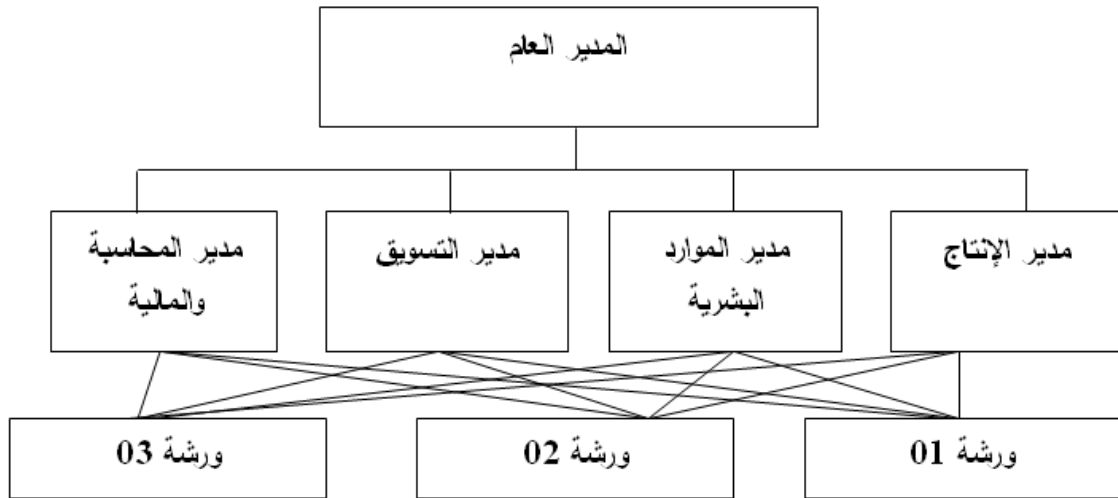
المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،

ص 244.

(2) الهيكل الوظيفي:

يتم اعتماد الهيكل الوظيفي بهدف التوزيع البيروقراطي للمهام⁹ وفق أقسام متعددة تشكل مجالات الاختصاص مثل قسم الإنتاج وقسم المحاسبة وقسم التسويق وقسم الموارد البشرية. وباعتبار التنظيم الوظيفي هو تنظيم بيروقراطي فان الهياكل التي تتبع نفس النمط تأخذ الشكل الهرمية المتسلسل والمتداخل و يمتاز هذا الصنف من الهياكل بالتخصص مع إمكانيات تحقيق التنسيق والتعاون بين الرؤساء والأفراد في مختلف الأقسام أما سلبياته فتتمثل في غياب وعدم وضوح السلطة والمسؤولية.

الشكل رقم 07: نموذج الهيكل التنظيمي الوظيفي



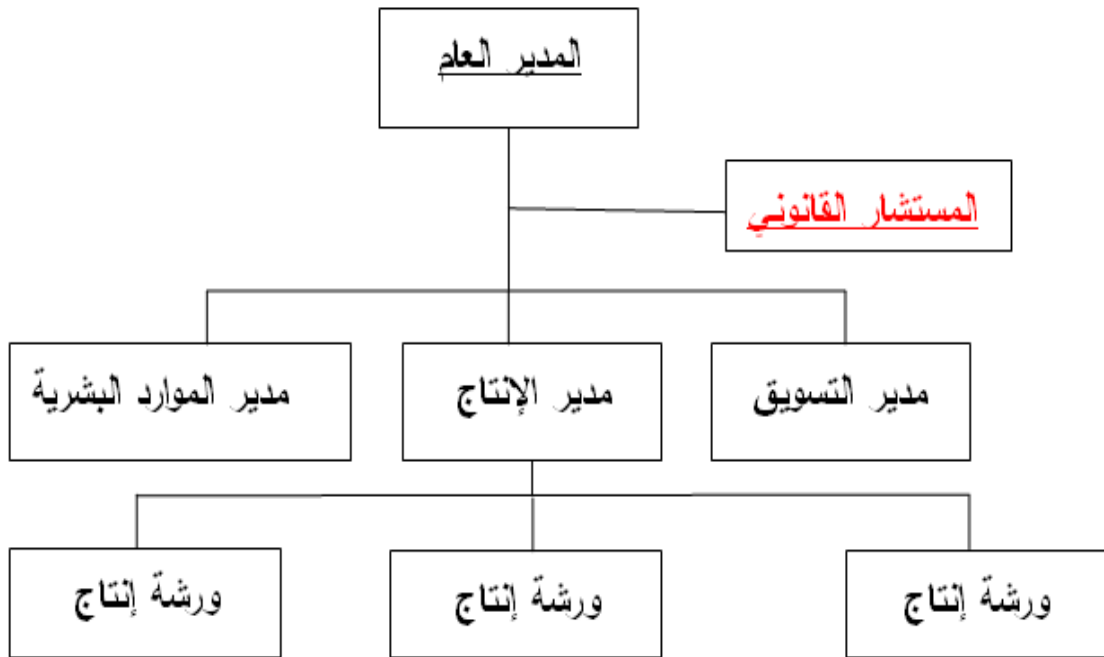
المصدر: من إعداد الأستاذ

⁹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 244-246.

(3) الهيكل الاستشاري:

يجمع هذا النوع من التنظيم بين شكلين من الهياكل التنظيمية¹⁰، أما الأول فيتمثل في الهيكل التنفيذي من حيث وضوح مسار المسؤولية ووحدة السلطة اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي الوظيفي من حيث التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل الفنية التي تحتاج استشارة من ميزات الاستفادة من التخصص ومن أهم ما يعاب عليه التداخل في العلاقات وغياب التنسيق.

الشكل رقم 08: نموذج الهيكل التنظيمي الاستشاري



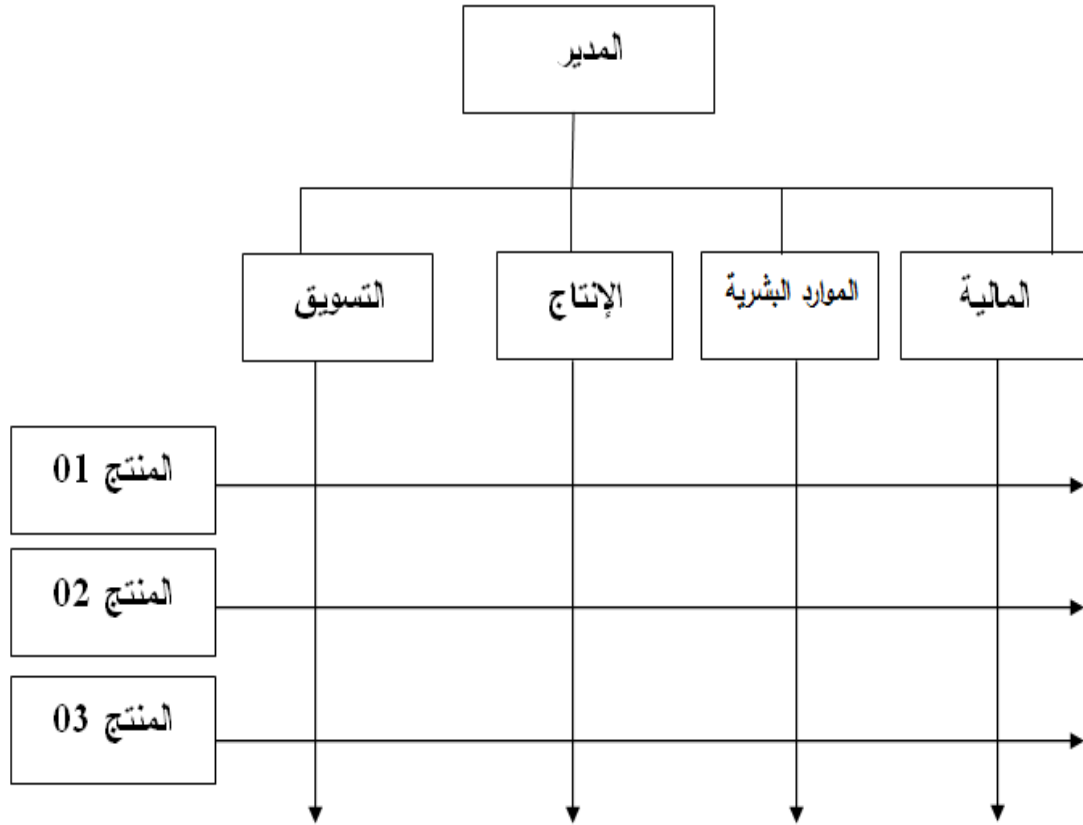
المصدر: من إعداد الأستاذ

¹⁰ الطيب داودي، سلمى مانع، دور التنظيم في تفعيل وظائف المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد: 01، عدد: 01، 2011، ص 150.

4) الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويطلق عليه أيضا تسمية الهيكل التنظيمي المسطح نظرا لأفقية ترتيب عناصره عكس باقي الهياكل التنظيمية الأفقية¹¹، حيث يتضح من خلال هذا النوع مركز القرار بشكل دقيق في كل مستوى من مستوياته ويتكون هذا النوع عموما من ويكون من جزء مركزي صغير يعتمد على أقسام أخرى للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل.

الشكل رقم 09: نموذج الهيكل التنظيمي المصفوفي.



المصدر: من إعداد الأستاذ

¹¹ الطيب داودي، سلمى مانع، دور التنظيم في تفعيل وظائف المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ب. الهياكل التنظيمية غير الرسمية:

تنشأ الهياكل غير الرسمية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وفي دراسة قام بها "التون مايو" أثبت أن الأفراد العاملين بالمنظمة يخصصون جزءاً من وقتهم في أداء أنشطة لا علاقة لها بالعمل الرسمي بالمنظمة هذا بالإضافة إلى وجود مبادئ وقواعد تسيير هذا النوع من الهياكل غير الرسمية.

خلاصة:

تسعى المؤسسات لتحقيق جملة من الأهداف، ولتجسيد ذلك في ظل تعدد مدخلاتها ومخرجاتها تستعين بمختلف الأساليب لاستغلال مواردها بشكل عقلاني ومن بين أهم تلك الأساليب نجد وظيفة التنظيم التي تساعد على رص وهيكله مواردها البشرية بشكل مدروس يضمن لها السير نحو تحقيق أفضل إنتاج.

المحور الثالث: وظائف التسيير

المحاضرة الثامنة: وظيفة التوجيه

تمهيد

أولاً: مفهوم التوجيه.

ثانياً: القيادة.

ثالثاً: التحفيز

رابعاً: القيادة.

خلاصة

تمهيد:

لإتمام العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم لأبد من وجود قوة مسيطرة توجه العمليات السابقة والعمليات الإدارية الجزئية ككل وفي منظمات الأعمال المحترفة لا ترتبط هذه القوة بالقيادة كما هو متعارف عليه بل تتوسع لتشمل أيضا الاتصال والتحفيز باعتبارهم عنصرين مهمين في توجيه الأنشطة البشرية وذلك من خلال التأثير عليهم بشكل يجعلهم منضبطين في إتباع الخطط المرسومة مسبقا لكيفيات سير المنظمة.

أولا: مفهوم التوجيه

وظيفة التوجيه هي الوظيفة الثالثة في وظائف الإدارة فمن خلالها يمن توجيه جهود الأفراد في منظمات الأعمال من خلال الرقابة، التحفيز والاتصال، وبناءا على ذلك يمكن تعريف التحفيز على أنه:

يعرف التوجيه بأنه "عملية إرشاد وتوجيه لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالتوجيه يهدف إلى خلق قوة عمل فعالة بين أعضاء المنظمة نحو تحقيق أداء أفضل وإنتاجية أعلى".¹

التحفيز هو "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المسطرة اعتمادا على اتخاذ جملة من القرارات المناسبة"².

¹- محمد رسلان الجبوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان: دار المسيرة، 2000، ص 127.

المحور الثالث: وظائف التسيير

بناء على ما سبق فإن عملية أو وظيفة التحفيز تعمل بشكل مباشر على تنظيم أدوار للموظفين مع متابعة قدرتهم على أداء تلك الأدوار والوظائف، ولضمان نجاح تلك الوظائف لابد أن يأخذ بعين الاعتبار المبدئين الأساسيين التاليين:

أ- مبدأ تجانس وحدة الأهداف: وهو ما يقصد به معرفة الفروق المحتملة بين الأهداف المعلنة للمنظمة وتلك المضمرة للأفراد الناشطين بها ولضمان نجاح عمليات التحفيز لابد أن تكون تلك الفروق في مستوياتها الدنيا.

ب- مبدأ وحدة الأمر: وهو مبدأ شهير في الإدارة تم شرحه مسبقا والذي ينص على أن لا يكون الفرد العامل في المنظمة مرئوسا لأكثر من رئيس واحد.

ركائز ومكونات التوجيه:

كما سبق الذكر فإن لعملية التوجيه ثلاث ركائز ومكونات أساسية متداخلة يصعب فصلها وتبيان معالمها بشكل مستقل وهي:

ثانيا: القيادة

من خلال مفهومها العام تشير القيادة إلى القدرة على التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة من خلال أعمالهم الفردية أو في مجموعات.

1. تعريف القيادة

يمكن تعريفها أيضا على أنها:

² محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993، ص 285.

المحور الثالث: وظائف التسيير

"القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد حتى يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه"³.

"القيادة هي الجهد أو العمل الذي يؤثر في الافراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه

صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة"⁴.

كما تعرف القيادة أيضا على أنها: "العمل الذي يدفع بالأفراد في المنظمة إلى يتعاونون

لتحقيق هدف مشتركاً بينهم، ويسعون لتحقيقه".

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك فرق في المصطلحات بين مفهوم القائد الممارس للتأثير

في المنظمة والمدير والرئيس، فبالرغم من سعي كل منهم لممارسة السلطة في التنظيم إلا أن نقاط

التي يركز عليها كل طرف في ممارسة تلك السلطة تختلف باختلاف تواجد كل منهم في هرم

السلطة للممارسة القيادة، فأما الرئيس فيمارس السلطة من خلال الشرعية أو السلطة التقليدية التي

تبيحها القوانين واللوائح المنظمة للتنظيم الرسمي الذي يتأسسه وكل من يقع تحت سلطته مجبر

قانونا على تنفيذ تلك الأوامر، أما المدير فيسير في نفس نهج الرئيس ويختلف عنه في كونه أقل

منه سلطة غير أن تفكيره القيادي منصب على المهام وليس الأفراد على القائد الذي ينظر خارج

الأطر القانونية واللوائح والتشريع والأعراف التقليدية بهدف تحفيز الأفراد من حوله فهو مبدع

وخلاق في مهام التسيير هذا إلى جانب تمتعه بالخبرة وبعد النظر والشخصية الكاريزماتية التي

تثير الهمم من حوله.

2. مصادر القيادة

³ جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012 ، ص 157 .

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009 ، ص 222 .

المحور الثالث: وظائف التسيير

تستمد القيادة عموماً من مصدرين أساسيين الأول خارجي والثاني ذاتي بالنسبة للقائد، فأما الخارجي فيتمثل في جميع الشرعية المستمدة بشكل رسمي أما الذاتي فيرتبط أساساً بشخصية القائد والتالي التفصيل في كليهما:

أ. المصادر الرسمية:

إن المركز الرسمي أو القانوني في السلم التنظيمي يتيح لصاحبه (القائد في نفس المستوى) أن يسلط الجزاء والعقاب على الأفراد بالمنظمة إلى جانب تقديم الجزاء والثواب في حالة توفيقهم في أداءهم أمر جد مهم للممارسة القيادة فالقيادة دون المصادر الرسمية من شأنها أن تصيب القائد بقصور في ممارسة التأثير على الأفراد، وبغض النظر على بعض الأفكار النظرية المقلدة من شأن هذا العامل تبقى المصادر الرسمية المصدر الأول من مصادر القيادة.

ب. المصادر الشخصية :

عكس المصادر الرسمية التي تتركز في قوة السلطة القانونية للقائد فإن المصادر الشخصية أو ذاتية تنشأت من مركز القائد بحد ذاته فالصفات المميزة للقائد عن غير تعمل بشكل كبير على الزيادة من فعالية التأثير الذي تمارسه المصادر الرسمية أو التقليدية كما أن المصادر الذاتية يمكن أن تكتسب بالخبرة والممارسة إلى جانب التعلم كما يمكن أن تكون فطرية في شخصية القائد، وبشكل عام يتميز القائد الناجح بالسمات التالية⁵:

⁵ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009 ، ص270 .

المحور الثالث: وظائف التسيير

- **القدرة على تحفيز المرؤوسين:** بهدف رفع الأداء يكون القائد ملزم بإلهام وتشجيع تابعيه للإخلاص في المهام الموكلة لهم.
- **القدرة على الاتصال:** يعد الاتصال النقطة الحاسمة في تفعيل التأثير المطالب به من طرف القائد فتوصيل الأفكار والرسائل بشكل سليم لا يحتمل التأويل من شأنه أن يساهم في الرفع من كفاءة التأثير الايجابي المطلوب على الأفراد بالمنظمة.
- **القدرة على الإقناع:** يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع واديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ويحسون 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.
- **كسب ثقة الآخرين:** السعي نحو كسب ثقة التابعين بدل فرضها أمر يجيده القادة الناجحون دون غيرهم فالتابع يتطلع دائما للقائد لتوجيهه نحو تبني الخيارات السليمة ولتحقيق ذلك لابد أن يتمتع القائد بفن الاستماع وتحليل الشخصية إلى جانب قدرته على إيصال أفكاره نحو طالبيها.

3. أنماط القيادة:

عادة ما تصنف القيادة حسب درجة سيطرة وتحكم القائد في تعامله مع مرؤسيه وبالتالي يمكننا استخلاص ثلاث أنماط أساسية وهي كالتالي:

أ. النمط الأتوقراطي:

المحور الثالث: وظائف التسيير

وهو النمط المتسلط ويجمع المدير جميع الصلاحيات في يده دون تفويض لأبسط المسؤوليات للطاقت الإداري التابع له وبالتالي فإنه يحتكر صلاحيات وضع الخطط واتخاذ القرار، عادة ما يكون لهذا النوع أثر سلبي في التأثير على الأفراد بالمنظمة فيصطدم بمعارضة غير معلنة لسلطة المدير من خلال البطء في تنفيذ الأوامر أو تنفيذها عمدا بشكل غير سليم.

ب. النمط التسيبي:

وهو النمط المقابل للنمط الأتوقراطي، حيث يفتح القائد المجال الزائد للأفراد والحرية الغير صحية بالمنظمة، وفي العادة ما يكون أداء الأفراد في حدوده الدنيا نظرا لتقتهم في عدم تلقيهم للعقاب.

ج. النمط الديمقراطي:

وهو أكثر الأنماط رشادة في استعمال المسؤولية أو القيادة، فالقائد يعتمد أسلوب الشورى، حيث يعتمد هذا الأخير على استشارة مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات العادية، مما يدفع في نفوسهم الثقة والقدرة على حل المشاكل المرتبطة بمهامهم دون الرجوع الدائم له، وهذا النمط أيضا قدرة على تحفيز العمل الجماعي وروح المبادرة في المنظمات.

كما تجدر الإشارة إلى هنالك أنماط أخرى يمكن أن نشير إليها على غرار القيادة الموقفية وهي القيادة المتغيرة تبعا لتغير الظروف فيمكن أن تنتقل من نمط لآخر تبعا لظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يستوجب على القائد ضبط أو تغيير أسلوبه ليتناسب مع كل وضعية بهدف التأثير السليم في مرؤوسيه فالقائد الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر.

ثالثا: التحفيز

المحور الثالث: وظائف التسيير

بعد التفصيل في عنصر القيادة ننتقل للعنصر الثاني في عملية التوجيه والمتمثلة في عملية أو نظام التحفيز في المنظمة حيث يعد هذا الأخير من بين النقاط الجوهرية التي تسعى علوم التسيير لفهم آليات عملها ونجاحها، وذلك لكون يتعامل ويتفاعل مع العنصر البشري بشكل مباشر وبالتالي فإنه يسعى لتحقيق حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة تكون ظاهرة أحيانا (حاجات مادية) وتختفي أحيانا أخرى (حاجات معنوية).

1. تعريف التحفيز

تسعى المنظمات جاهدة في الوقت المعاصر لتصميم نظام حوافز فعال يساهم في وصولها لأهدافها من خلال معرفة الدافعية الإنسانية لفهم وتفصيل الآليات والأشكال اللازمة لتنشيط الطاقات الكامنة فيه وبما أن ماهية التحفيز فريدة عند كل فرد من أفراد المنظمة كان لا بد عليها من فهم الإطار العام بغية سحبه وتخصيصه لاحقا، وعليه وبناءا على ذلك يمكننا طرف التعريفات التالية لمصطلح أو موضوع التحفيز .

يعرف التحفيز على أنه "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كالتعويض عن أدائهم المتميز، وعليه فإن المقابل الذي يحصل عليه الفرد جراء القيام بمهامه بشكل متميز يسمى حافز .
كما تعرف التحفيز على أنها الشعور الداخلي لدى الفرد والذي يولد فيه الرغبة في المبادرة لتبني سلوك ما يبغى من خلاله تحقيق هدف ما .

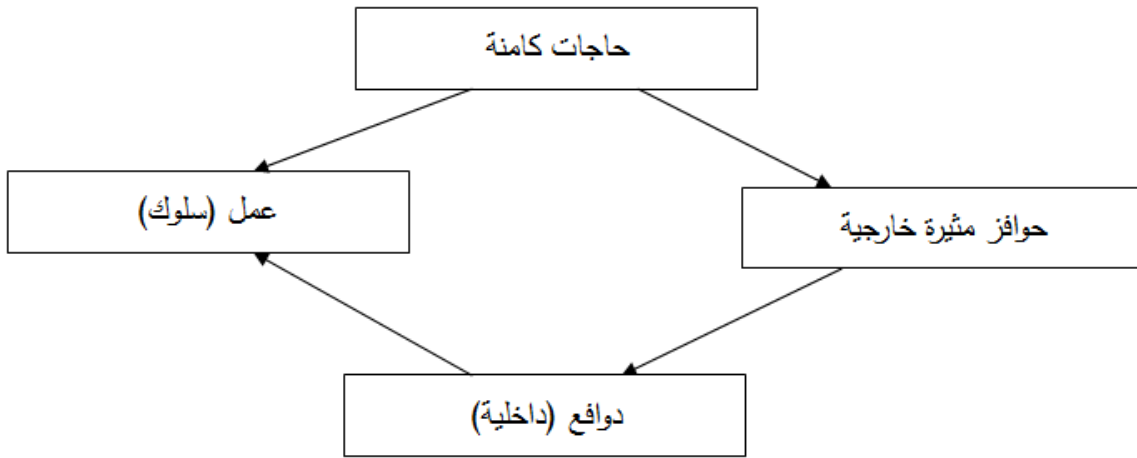
وتعرف الحوافز بأنها "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى الحافز أو

المحور الثالث: وظائف التسيير

المكافئة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مديري الموارد البشرية ومديري التنفيذيين، قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة وكفاءة في الأداء " .

بناء على ما سبق فإنه من المتعارف عليه أن لدى كل فرد عدد مختلف ومتنوع من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما عند الفرد فإنه يشعر بالتوتر وبحالة عدم توازن داخلي وعدم ارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه بالحوافز التي من خلالها يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه والشعور بالارتياح وفي هذا الصدد عرف عمرو وصفي العقلي الحوافز على أنها فرصة أو مكافئة أو علاوة. (عمر وصفي، 1991، صفحة 284)

الشكل رقم 10: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، ط 2،

مركز الخبرات المهنية للإدارة، مص، 2004، ص 64.

2. أهمية التحفيز

المحور الثالث: وظائف التسيير

يتجلى دور عملية التحفيز بشكل عام في أثرها المزدوج، فهي من جهة تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة أساسا في زيادة نوع وكم الإنتاج، المبيعات والأرباح وهو الهدف الأول لكل منظمات الأعمال وقد تم ملاحظة اثر تحفيز العنصر البشري في شكله المادي على أداء المنظمات العملياتي بداية مع أعمال وأبحاث ودراسات تايلور ومن جهة أخرى تعمل على إشباع حاجات الفرد المختلفة وعليه يمكن عرض أهمية العملية في النقاط التالية:

- إشعار العاملين بروح العدالة المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- تحقيق الفائض في العمل مثل التخليص في التكاليف.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص مشاعر التقدير والاحترام.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء .

وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل ،وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

ولنجاح خطط وبرامج التحفيز لابد من توفر جملة من الشروط اللازمة لذلك والتي يمكن اختصارها كالتالي⁶:

- **البساطة:** وتعني أن يكون النظام مختصرا واضحا مفهوما وذلك في صياغته وحساباته.

⁶ بوحبيدة الزهرة، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، ص 25.

المحور الثالث: وظائف التسيير

- **التحديد:** لابد من تحديد وتفسير السلوك المراد تحفيزه.
 - **يمكن تحقيقه:** بحيث أن نظام التحفيز واقعي قابل لتحقيق في ظل النظام العام للمؤسسة وقدراتها المالية على تغطية النظام.
 - **يمكن قياسه:** بحيث يمكن أن يقاس نظام الحوافز من خلال القاعدة الاقتصادية عائد/تكلفة.
 - **معايير الأداء:** يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم اداء وسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس .
 - **التفاوت :** لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز .
 - **العدالة :** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، وعدم
 - **الكفاية :** يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين .
 - **الجدوى :** يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة اراتها أو نتائجها .
 - **شمول كل العاملين :** و هو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة .
 - **المرونة :** إن يتماشى نظام الحوافز مع التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.
 - **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين .
3. أنواع التحفيز :

المحور الثالث: وظائف التسيير

تعمل المنظمات على اختيار نظامها التحفيزي بناء على الدراسة والتحليل العميق المبني تراكم معرفي بنسيج البشري بالمنظمة وذلك من خلال مزج أشكال متعددة من الحوافز والتي يمكن عرضها بناء على موضوعها، توجهها، موقعها إلى جانب مصدرها⁷.

أ. الحوافز من حيث موضوعها (طبيعتها) :

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

✓ الحوافز المادية :

وهو أبسط وأقدم أشكال التحفيز والذي يعتمد على الإثارة المادية للأفراد فبالرغم من تطور الأفكار والأبحاث المعالجة لنظم التحفيز يبقى هذا النوع أكثرها فعالية، لأن السبب الأساسي والمنطقي لتولي أي وظيفة أو العمل هو تلقي الأجور والرواتب وبالرغم من أنهما حقوق مكتسبة نظير العمل الروتيني إلى أن ما يضاف عليها من علاوات ومكافآت مالية والزيادات والرواتب الإضافية يمكن أن تساهم بشكل فعال في المحافظة على الكفاءة في الأداء الحالي مع السعي لتطويره للحصول على المزيد من تلك الحوافز.

✓ الحوافز المعنوية :

وهو النوع المستحدث الذي أشارت إليه صراحة مدرسة العلاقات الإنسانية، أما أشكاله فهي لا تأخذ الأثر المالي بشكل مباشر بل تحاول ملامسة معنويات الفرد في بيئة عمله كأن يتحصل ترقية في الرتبة مع مزيد من المسؤوليات كما تشمل الأمور البسيطة أيضا كتحصله على مكتب واسع، مكان

⁷ بوحبيدة الزهرة، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المحور الثالث: وظائف التسيير

لركن السيارة أمام المؤسسة أو حق استعمال مصعد الشخصيات المهمة في المؤسسة ونظيرا لذلك سيشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها كما أن باقي الأفراد سيسعون جاهدين للقيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يستفيدوا من نفس أشكال التحفيز .

ب. الحوافز من حيث أطرافها :

ويشمل هذا التصنيف ما يلي:

✓ الحوافز الفردية :

وهو ما يحفز من خلاله الفرد وحده نظير قيامه بإتمام مهامه بالشكل المطلوب وتشمل الحوافز الفردية الترقيات، والعلاوات المالية إلى جانب المكافآت المعنوية على غرار تحصله على لقب موظف الشهر أو رجل السنة.

✓ الحوافز الجماعية :

وهي آلية فعالة تطبقها الإدارة لضمان روح الجماعة وذلك من خلال قيامها بتقديم حوافز للعاملين بها فهي وسيلة فعالة لتوعية البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .

ج- الحوافز من حيث المصدر

تقسم الحوافز من خلال مصدرها إلى:

أ. الحوافز الداخلية :

المحور الثالث: وظائف التسيير

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار نوعية العمل من مصدر موثوق .

ب. الحوافز الخارجية :

لا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر وأخرى في المنظمة تتمثل في الحوافز المالية مثل الأجر الشهري أو الراتب والمزايا الإضافية مثل الأجر الشهري أو الراتب، الترقيات في الوظيفة الحصول على تقاعد الشخص من العمل .

رابعاً: الاتصال

يعد الاتصال الفعال بالمنظمة مكسب حقيقي لضمان ازدهار وتطور مكانتها، ولتحقيقه لابد للإدارة من التعرف والتكيف مع مستجداته مع التحكم في آلياته الرامية لكفاءة وسرعة وصول المعلومة.

1. تعريف الاتصال

يشير مصطلح الاتصال تقنياً إلى إيصال معلومة في شكل رسالة من المرسل (المصدر) إلى المرسل إليه (المتلقي) من خلال قناة اتصالية أما التعاريف التي جاءت في مراجع علوم التسيير فيمكن عرضها كالتالي:

يعرف الاتصال على أنه: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك

وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.⁸

⁸ مي عبد الله سنو، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 01، بيروت، 2006، ص22.

المحور الثالث: وظائف التسيير

يشير الاتصال أيضا إلى: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المدرسة"⁹.

يعرف الاتصال أيضا إلى: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، حيث يتم خلال هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات ومنبهات عن قضية معينة أو معنى مجرد أو دافع معين".

بناء على التعاريف السابقة للعملية الاتصالية يمكننا استنتاج جملة من العناصر المكونة لتلك العملية والتي لا تقوم أو تحدث عن غياب أو ضعف أحدها:

1. المتصل: وهو الشخص المبادر بالعملية الاتصالية وفي المنظمات يتناقل دور المتصل

بين جميع الأفراد بغض النظر على وضعيتهم أو مستواهم الوظيفي كما يمكن ان يكون المتصل فرد أو مجموعة من الأفراد، حيث يعتمد القائمون بالاتصال بتوظيف معرفتهم ومهاراتهم الاتصالية ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم.

2. المستقبل: وهو الذي يتم الاتصال به بشكل مباشر أو غير مباشر كما يمكن أن يكون

فردا، جماعة أو حتى المنظمة بحد ذاتها كما أنه يقوم بفك الرموز، تحليلها وفهم المعلومات المتضمنة في الرسالة وفق عدة معاني وبعد ذلك يقوم بالاستجابة، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحليل والفهم يعتمد أيضا على قدراته المعرفية وخلفياته

الاجتماعية والثقافية

⁹ مي عبد الله سنو، نفس المرجع، ص23.

المحور الثالث: وظائف التسيير

3. **الرسالة:** وهي الوعاء الذي يحمل المعلومات المراد ارسالها وتتشكل بعد اصطدامها

بالتشويش الناشئ من المؤثرات الخارجية الذي يعيد صياغتها نسبيا حسب درجة قوته ولا

تعني الرسالة في منظمات الأعمال الكلمات اللغوية بل تشمل الحركات، تعبيرات الوجه

نبرة الصوتإلخ.

4. **الترميز:** وهو الشكل الذي يختاره المتصل لتحويل أفكاره ومعلوماته بشكل يكون قابل

للنقل على غرار الكلمات المكتوبة، الحركات الجسدية، الأصوات تنفرد أو تتشكل معا

لتكوين الرسالة المراد ارسالها.

5. **التشويش:** وهو ما تتعرض له الرسالة من مؤثرات خارجية تعمل على تعديل شكل

ومعنى الرسالة كالضوضاء في المصانع أو الرائحة العطرة في المكاتب كما يمكن أن

يكون مصدرها داخلي كالحالة المزاجية والنفسية للقائم بالعملية الاتصالية أو الذي

يتلقاها.

6. **القناة:** وهي القنوات التي يستعملها المتصل لبعث رسالته فيمكن أن تأخذ الشكل البسيط

كالإشارات والذبذبات الضوئية والصوتية كما يمكن أن تكون أكثر تعقيد كالرسائل والكتب

والصحف والمجلات والأفلام والبرق الإذاعي والتلفزيوني والأشرطة السمعية والبصرية

والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

7. **فك الترميز:** على غرار الترميز المستعمل من طرف المرسل فإن المستقبل يعمل على

فك الترميز من خلال معالجة الرموز التي تصله بفهمه الخاص فما يفهمه فردا ما ليس

هو بالتحديد ما يفهمه آخر.

8. **رجع الصدى:** وهو ردة فعل المستقبل التي تترجم بعد مرورها بجميع المراحل وهو ما يهم القائمين بالعملية الاتصالية وبالأخص المرسل الذي يعلم من خلالها مدى نجاحه في إيصال الرسالة من عدمه كأن يطلب كتابيا أحد المشرفين من العمال رفع وتيرة العمل وبالفعل يقوم برفع الوتيرة، كم تجدر الإشارة أن رجع الصدى هو بحد ذاته رسالة مستقلة تنشأ عن الرسالة الأصلية فرفع الوتيرة هي رسالة للمشرف على أن العامل يقوم بمهامه كما يجب وتتابع الرسائل.

2. أنواع الاتصال في منظمات الأعمال:

يمكن تمييز العديد من التصنيفات لمجموعة متعددة من أشكال الاتصال، وذلك حسب كل من المصدر، الاتجاه وحجم المشاركين¹⁰.

أ. الاتصال من حيث المصدر

✓ **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال المتعارف عليه بصفة رسمية ومن خلال آليات واضحة سواء كانت مرئية أو مقروءة ويكون في شكل أوامر أو لوائح وتعليمات عندما يصدر من الأعلى للأسفل أو في شكل طلبات أو اقتراحات عندما يكون من الأسفل إلى الأعلى ويراد من خلاله السرعة في إيصال المعلومات داخل المؤسسات.

✓ **الاتصال غير الرسمي:** وتعد ملاحظة هذا الشكل أمر مهم بنسبة للإدارة في منظمات الأعمال والذي لا يأخذ الشكل الرسمي أين أن مصادره لا تكون منظمة أو معلومات

¹⁰ Dale Carnegie, Comment parler en public, Hachette, Paris ,1990, p 83.

المحور الثالث: وظائف التسيير

كالحديث الروتيني بين العمال أو مع مشرفيهم ولا يعني بضرورة أنه أمر سلبي يجب إيقافه فالطبيعة البشرية تقتضي الاتصال، بل تسعى لتوجيهه بما يخدم مصالح المؤسسة

ب. الاتصال من حيث الاتجاه

✓ **الاتصال العمودي:** وهو الاتصال الذي يحدث بين مستويات مختلفة كما قد يكون باتجاه صاعد من المرؤوس إلى الرئيس أو نازلا من الرئيس إلى المرؤوس ويكون هذا النوع مهم جدا لضمان وصول الأوامر ومتابعتها.

✓ **الاتصال الأفقي:** وهو الاتصال الذي يحدث في نفس المستوى ولا يعني بالضرورة نفس القسم أو المصلحة بل مستويات في المنظمة يكون لها نفس السلطة ويعد هذا النوع مهم للغاية لضمان التنسيق.

ج. الاتصال من حيث حجم المشاركين

✓ **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يحدث للفرد بعينه، كأن يخاطب نفسه وتجد الإشارة إلى أن أبجديات التسيير الحديثة باتت تأخذ هذا النوع بعين الاعتبار، حيث تخصص منظمات الأعمال مستشارين نفسيين في حالة ما كان يؤثر هذا النوع بالسلب على الفرد بحدث ذاته أو في عمله أو في المجموعة التي يعمل معها.

✓ **الاتصال الثنائي:** وهو الاتصال المتبادل بين شخصين في المنظمة ولا يعني بالضرورة أن يكون هذان الشخصان طبيعيات فقد يكونا ذا شخصية معنوية وهو ما يمكن أن يطبق عليه نموذج الاتصال الثنائي البسيط، كما أن دراسة هذا النوع مهمة في منظمات الأعمال لضمان التنسيق في منظمات الأعمال.

المحور الثالث: وظائف التسيير

✓ **الاتصال الجماعي:** وهو الاتصال الذي يجمع عدد كبير من الفاعلين كأن يخاطب المدير في اجتماع رسمي مجموعة موظفيه يتميز هذا النوع بالصبغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت. ولا يمكن غالباً للمستمعين أن يقاطعوا المتحدث، وإنما يمكنهم التعبير عن موافقتهم أو عدم موافقتهم

✓ **الاتصال الجماهيري:** وهو الاتصال الذي يحدث على نطاق واسع لشمول عدد أكبر من المتفاعلين كسكان دولة أو إقليم ويعد هذا النوع مهم للغاية لمنظمات الأعمال لإيصال أفكارها وسياساتها للجمهور كما يساعده أيضاً للترويج لمخرجاتهم، يحتاج هذا النوع وسائل الخاصة للإعلام كوسائل الإعلام المرئية والمقروءة غير أن التغيير في التكنولوجيا والطبيعة البشرية سهلت عمليات إجرائه من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

3. أغراض الاتصال في منظمات الأعمال

يعد الاتصال أمر مهم للغاية بالنسبة لمنظمات الأعمال الحديث مهما اختلف شكله، نوعه أو اتجاهه¹¹ وذلك للأسباب التالية:

أ. الأغراض المتعلقة بالحاجات الشخصية:

لا يتحقق هرم ماسلو كما تمت معانيته ولا أي دراسة مشابهة للحاجات الإنسانية إلا من خلال الاتصال فهو القادر على تحقيق الحاجات الواردة فيها تباعاً بغرض إشباعها، كما أنه ومن خلال الاتصال يمكن للأفراد بالمنظمات أن يلبوا حاجاتهم للإقناع وممارسة السلطة والتأثير على الآخرين كما أنهم هم جداً في عمليات اتخاذ القرار.

¹¹ أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته.. مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران، وهران، 2016، ص67

ب. الأغراض المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية:

نظرا للغاية الإنسانية في التواصل، ونظرا لطبيعة العملية الاتصالية ذاتها فإنها تخرج عن الأغراض الشخصية لأغراض أكثر شمولاً فالاتصال هو الوسيلة الوحيدة لإيصال المعلومات داخل المنظمات سواء كان اتجاهها داخليا كمعرفة تفضيلات الزبائن أو خارجية كإعلام الزبائن بدرجة جودة المنتجات كما تظهر غاية أخرى تتمثل في تسهيل عمليات التنسيق والتعاون ففي غياب نظام اتصال واضح داخل المنظمة فإن كل جهود التعاون المفترضة سيتم نسفها، كما أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لمعرفة العالم من حولنا فمتطلبات المجتمع ونظامه القانوني والمالي والبيئي لا تتحقق إلا من خلال اتصال منظمات الأعمال بمكوناته.

خلاصة:

بناء على ما تم عرضه في وظيفة التوجيه نلاحظ أن تطور علم الإدارة أكسب هذه الوظيفة وظائف فرعية متكاملة لتمام تحقيق أهدافها بالمؤسسة، فالقيادة لا يمكن أن تأتي بثمارها إلا من خلال خطة مدروسة من المحفزات والتي لا تأخذ التأثير المطلوب إلا بالاتصال.

المحور الثالث: وظائف التسيير

المحاضرة التاسعة: وظيفة الرقابة تمهيد

تمهيد

أولاً: تعريف الرقابة.

ثانياً: أهمية العملية الرقابية.

ثالثاً: خطوات مباشرة وتنفيذ عمليات الرقابة.

رابعاً: أدوات الرقابة الإدارية.

خامساً: أنواع الرقابة.

خلاصة

تمهيد:

تعد الرقابة الوظيفية المرجعية التي يستعين بها القائد في الإدارة للمعرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعية في المقدمة من عدمها وبالرغم من أن ترتيبها في مجمل الوظائف الإدارية المعمول بها هو الأخير إلا أنها تمهد من خلال معاييرها للعملية الإدارية المقبلة فهي الوجه الآخر لعملية التخطيط كما يعبر عنها إداريا وهو ما سنحاول تفصيله بعد التطرق لتعريفات الرقابة.

أولا: تعريف الرقابة

تعددت التعريفات التي حاولت وضع اطار نظري لعملية الرقابة ضمن إدارة منظمات الأعمال وذلك من خلال اختلاف الأزمنة والمرجعيات ومن أهم التعريفات المقدمة للرقابة تعريف FAYOL ، حيث يرى الرقابة على أنها "التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة، وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديدتها من اجل تصحيحها ومنع تكرارها، وتشمل عملية الرقابة هذه كل شئ: الأشخاص والتصرفات والأشياء"¹ .

¹ - عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم - التصحيح ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 ، ص.17.

المحور الثالث: وظائف التسيير

كما ينظر كل من Gullet و Hicks إلى الرقابة على أنها " العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة"².

من جانبهما عرف كل من Terry و Fulmer أن " الرقابة تتمثل في القيام بثلاث خطوات

هي³:

- وضع المعايير والمقاييس.
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة ."

كما عرفت الرقابة على أساس أنها " عملية ادراية يستطيع من خلالها المدراء ضبط العمليات الإدارية لتتوافق مع الخطط المعدة مسبقا حيث تركز على التنبؤ بوقوع أخطاء بهدف محاولة اجتنابها مسبقا من خلال عمليات قياس النتائج المحققة ومن ثم مقارنتها مع المعايير الموضوعية مسبقا بهدف معرفة الاختلافات والتمييز فيما بينها إضافة إلى معرفة أسبابها بطريقة تأخذ في الاعتبار طبيعة وحجم المنشأة التي تتم مراقبتها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره و تحقيق التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة "

² إبراهيمي عبد الله ، الرقابة وأهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، 23/22 أفريل 2003، ص.02.

³ إبراهيمي عبد الله، مرجع السابق،ص.02 .

المحور الثالث: وظائف التسيير

وينظر أيضا من زاوية أنها " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها، والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة " .

كما تعرف الرقابة أيضا على أنها: "نسق متكامل يمكن المدراء من متابعة الأعمال التي تقوم عليها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها"⁴

بناء على ما سبق من تعريفات وبالرغم من تعدد منطريها واختلافهم توجهاتهم الإدارية إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية المكونة لهذا العنصر الفعال ضمن المنظومة العامة والتي يمكن عرضها كالتالي:

- **التكامل:** ونقصد به تكامل الخطط مع المعايير التي وضعت لأجل معابنتها ضمن العملية الرقابية، كما أن العمليات الرقابية تعتمد حصرا على المعايير التي تم وضعها.
- **الموضوعية:** بمعنى أنتكون المعايير المعدة خارج أي اعتبارات بشرية بل تعتمد على الجانب التقني القابل للقياس الكمي.
- **الدقة:** بحيث تكون البيانات الواردة إلى الأفراد المكلفين بمتابع العمليات الرقابية لصالح الإدارة صحيحة، دقيقة، قابل للقياس وسهلة الفهم.
- **التوقيت:** بحيث أنه ومن الضروري أن تتدفق المعلومات الا القائم بالعملية الرقابية في الوقت الذي يحتاجه دون تسبيق أو تأخير.

⁴ ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1 دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 194.

المحور الثالث: وظائف التسيير

- **المرونة:** باعتبار أن العملية الرقابية هي عملية متابعة أهداف الخطط وباعتبار هذه الأخير مرنة مع المحيط والتغيرات الطارئة فإن الرقابة لا بد أن تشابهها في نفس الصفة فمن غير المعقول أن نراقب أهداف خطة تم تعديلها فلا بد من تعديل المعايير حسب المستجد.

ثانيا: أهمية العملية الرقابية

تعد العملية الرقابية من بين أهم العمليات التي تأخذ حيزا اهتمام كبير لدى القادة في منظمات الأعمال⁵ وذلك لاعتبارات شتى منها:

أ. تمثل الرقابة العملية الإدارية الديناميكية الوحيدة في سائر العمليات فالملاحظ أنها تتابع في كل مراحل التسيير الإداري خطوات كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه، بحيث تأثر وتتأثر بباقي المراحل.

ب. كما أنها العملية التي يتم من خلالها إختتام العملية الإدارية الحالية، فهي الفاصل بين سلسلة العمليات كما أنها ضرورية في عملية قياس الأهداف المعدة سابقا.

ج. تمثل الرقابة كما سلف الذكر العملية المواجهة لعملية التخطيط، فلا يمكن أن تتم أي وظيفة بغياب الأخرى.

د. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، فالخطأ الصغير في

أحد مراحل يمكن أن يتفاقم ليصبح مشكل حقيقي يهدد وجود المنظمة

هـ. تسمح العملية الرقابية للمديرين بمتابعة سيرورة الأنشطة.

⁵ Panczuk Serge, préface de Bournois Frank, Ressources humains, éditions d'organisation groupe Eyrolles Paris-2006, p 82.

المحور الثالث: وظائف التسيير

و. إن البيئة المعاصرة للمنظمات الشديدة من التعقيد وهذا الأمر يتحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع البيئة و الرقابة تمثل التجاوب.

ثالثا: خطوات مباشرة وتنفيذ عمليات الرقابة

كما ذكر سابقا فإن وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . وبصورة أكثر تفصيلا فإن الهدف الأول لوظيفة الرقابة هو تحديد مدى وصول المؤسسة للأهداف المرسومة في وظيفة التخطيط، ولتحقق من ذلك لا بد من رسم أو تحديد كفاءات التقييم التي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات والضروف المحتملة وعلى هذا الأساس تأخذ وظيفة الرقابة أربع خطوات أساسية وهي:

1. إعداد معايير الأداء: تبدأ عملة الرقابة من خلال وضع معايير أو أدوات للقياس وتختلف حسب كل قسم أو وحدة أو عنصر إنتاجي تقني، فتصميم معايير قياس أداة الأفراد تختلف عن المعايير المعتمدة لقياس حجم أو وتيرة الإنتاج مثلا، عموما يمكن تصنيفهم معايير القياس إلى⁶:

أ- **المعايير الإدارية:** وهي جميع المعايير الوصفية التي تتضمن تقارير واللوائح وتقييمات الأداء، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - **المعايير التقنية:** وهي جميع المعايير الكمية أو التقنية، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

⁶ Kotler Philip, Dubois Bernard, Kevin lane keller, Delphine Manceau,2006«Marketing Managment »,Pearson éducation 12eme édition, Paris- 2006, p59.

المحور الثالث: وظائف التسيير

2. **متابعة الأداء الفعلي:** وهي الرقابة الآنية للأداء وهي ضرورية للمتابعة الفعلية لتفادي الانحرافات الظاهرة.

3. **قياس الأداء:** بعد إتمام وضع المعايير يتم القياس الفعلي للأداء من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها وتلك المحددة في أداة القياس ضمن مجالات أو حدود تبين وتوضح الأداء المثالي من عدمه. فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة يتم متابعة العمل وفق الروتين وسيرورة النشاط الحالي أما إذا ظهرت انحرافات يتدخل القائد لاتخاذ الإجراء المناسب.

4. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** بعد التأكد من صحة البيانات الواردة وإتمام عمليات القياس تتضح النشاطات التي تحتاج للمتابعة وفي حالة ما إذا كانت اختلفت المهام أو الوظائف البشرية لسبب أو لآخر عن ما كان مبرمج تتدخل الإدارة في المحاولة لإصلاح إما المعيار اذي وضع فوق مستوى الأداء أو وظائف التي كانت دون مستوى الأداء.

رابعاً: أدوات الرقابة الإدارية

لتنفيذ عمليات الرقابة في المنظمة تستعين الإدارة بمجموعة من الأدوات المعروفة لدى جميع المستويات الإدارية ونذكر منها:

1. **التقارير:** تعتبر التقارير من بين أهم الأدوات المستعملة في إيصال المعلومة، حيث من جهة في المستوى الأدنى للأعلى، حيث يعرض إحدى المشاكل أو القضايا المهمة، وعموما تلعب التقارير أربع وظائف مختلفة، تتفرد أو تجتمع معا، بحيث تستخدم

المحور الثالث: وظائف التسيير

كأدوات تحكم لضمان عمل جميع الإدارات بشكل صحيح، وتقديم المعلومات، وتقديم التحليل، وإقناع الآخرين بالتصرف.

2. **الإشراف الإداري:** وهو المتابعة الشخصية للقائد على الأداء وتتمثل أهمية هذا النوع من الأدوات في المتابعة الآنية والسرعة في اتخاذ القرار مع الملاحظة الفعلية للوظائف.

3. **الميزانية التقديرية:** وهي الأداة المحاسبية المستعملة في الرقابة على المدخلات (الأصول/ العوائد أو الأرباح) والمخرجات المحاسبية (الخصوم/ التكاليف) والتي يمكن من خلالها متابعة الانحرافات التي تظهر في وجود اسراف أو تقشير في إستعمال أحد الموارد في المؤسسة.

4. **الشكاوى:** بالرغم من أن الشكل العام للشكاوى يكون خارج المنظومة الرقابية عند اختلاف المستويات الإدارية إلا أنه يمكن للقائد أن يعتد بها في حالة ما إذا لاحظ أن موضوع الشكوى يخرج عن الإطار الشخصي⁷، ويمكن أن يؤثر على الأداء في مصلحة مصدر الشكوى.

خامسا: أنواع الرقابة

تتعدد أنواع الرقابة وتختلف من منظمة أعمال إلى أخرى تبعا لحجم وتطور كل منظمة، وعليه فإن أنواع الرقابة تتبع الزاوية التي ينظر من خلالها لتلك العملية وبالتالي نجد تصنيفات متعددة لأنواع متعددة:

1. الرقابة حسب موضوع التنفيذ

⁷ Kotler Philip, Dubois Bernard, Kevin lane keller, Delphine Manceau, «Marketing Managment, Op Cit, pp 60-65.

المحور الثالث: وظائف التسيير

- ✓ **الرقابة على المؤسسة:** وهي رقابة شاملة لكل الوظائف والأقسام بالمؤسسة أو الوحدات الكبرى التابعة لها، ويهدف هذا النوع للإجابة على التساؤل المتمثل في هل وصلت المؤسسة للأهداف المسطرة في عملية التخطيط؟ ويعد هذا النوع مهم لتحقيق المرونة في العملية التخطيط التي لا بد أن تستجيب في حالة ما ظهرت انحرافات عند الرقابة على الأداء العام.
- ✓ **الرقابة على العمليات:** يتوسط هذا النوع الرقابة على المؤسسة والرقابة على الأفراد ويهدف لمعرفة مستويات الأداء اليومي للأنشطة (إنتاج، تسويق، مبيعات....) كما انه ضروري لاتخاذ الإجراءات في حالة الخلل والانحراف عن المعايير الموضوعة.
- ✓ **الرقابة على الأفراد:** وهي الرقابة التي من خلالها يتم تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية يمكن استخدامها مثل تقرير الكفاءة (المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع).

2. الرقابة حسب توقيت القيام بها:

- ✓ **الرقابة التنبؤية:** وتسمى أيضا بالرقابة الوقائية وتعمل الإدارة من خلالها على محاولة اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها وذلك من خلال اعتمادها على نماذج رياضية وإحصائية بناء على مستويات تدفق المعلومات والبيانات للمصالح المخولة بالرقابة في مراحل زمنية ومحاولة بناء نموذج تنبئي لمسار العمليات والأنشطة الإدارية،⁸ وبالرغم من قصور هذا النظام في بيئة أعمال غير متحكم فيها إلا أنها وسيلة فعالة أمام القادة لمعرفة التصورات المستقبلية للوظائف.

⁸ Valin Gérard, Gavanou.J.F., Guttman.C, Vourc'h.J,2006 « Controlor et Auditor », Dunod, Paris 2006, p 55.

المحور الثالث: وظائف التسيير

✓ **الرقابة المتزامنة:** وهي الرقابة الآنية للعمليات والأنشطة والتي من خلالها يتم التدخل العاجل لتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها، مع اتخاذ ما تراه الإدارة مناسباً لإيجاد حلول للمشاكل المكتشفة وقد مكنت الوسائط التكنولوجية من أجهزة الكمبيوتر إلى برامج الحاسوب مروراً بشبكات الاتصال الحديثة الخاصة والعامة من مهمة المشرفين على هذا النوع من الرقابة.

✓ **الرقابة التاريخية:** وهو النوع البسيط والتقليدي من الرقابة ويهتم بملاحظة النتائج النهائية بعد الانتهاء من جميع الأنشطة ليقوم بمقارنتها لاحقاً مع الأهداف التي تم التخطيط لها لتكتشف الانحرافات في الأداء ولتتم تصحيحها في الدورات التسييرية اللاحقة، وبالرغم من قصور دور المشرفين في تصحيح تلك الانحرافات في هذا النوع من الرقابة إلا أنه الأقرب للواقع التسييري فبالرغم من توفر جميع المعطيات الداخلية للمسير والتي يمكنه التحكم من خلالها في أنشطة منظمة الأعمال المسؤول عليها إلا أنه لا يستطيع التنبؤ أو التحكم في المتغيرات والمدخلات من محيط المنظمة وبالتالي يبقى في يده أن يستعمل النوعين السابقين عند ظهور الانحرافات من مصادر داخلية عكس تلك الواردة من خارج منظمات الأعمال أو المؤسسات.

خلاصة:

من خلال ما سبق فإن الرقابة الإدارية هي أداة فعالة في يد المدراء والتي يستعينون بها لمراقبة وتقييم أنشطة موظفيهم ومدى التزامهم بالخطط وسعيهم لتحقيق الأهداف المسطرة، ولإشارة فإن العملية الرقابية على غرار التخطيط هي عملية شاملة لجميع المستويات العليا الوسطى والدنيا بالمؤسسات.

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

المحاضرة العاشرة: أسس اتخاذ القرار بالمؤسسة

تمهيد

أولاً: مفهوم القرار

ثانياً: تصنيفات وأنواع القرارات

ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

رابعاً: مراحل عملية صنع القرار

خلاصة

تمهيد:

اختلفت المدارس في الآليات والطرق التي تمرر بها القرارات في المؤسسات ففي حين أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على المسارات الثابتة الروتينية والجامدة والمعروفة مسبقاً، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بتوجه جديد محوره الفرد بحد ذاته وبكل العوامل التي تؤثر فيه سواء كانت اجتماعية، نفسية أو بيئية وتطورت الأفكار لاحقاً بظهور مساهمات كل من Simon و Bernard والليذان درس العوامل التي تؤثر في تمام ورشد هذه العملية.

بههدف ضبط مفهوم عملية اتخاذ القرار لابد من فهم مصطلح القرار بحد ذاته.

أولاً: مفهوم القرار

تنوعت المفاهيم التي حاولت توضيح هذا المصطلح إلا أنها اشتركت في كونه الاختيار الواعي الرشيد حسب متخذه عند توافر بدائل مختلفة والتالي جملة من التعاريف المرتبطة بالمصطلح.

يعرف قاموس « Hachat » القرار على أنه: "اختيار أفضل البدائل المتاحة بين دراسة

الاحتمالات المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"¹

كما يعرف على أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو

المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"²

¹ Huber, George.p, Managerial Decisin Making, Glenview, III Scott, Foreman and Company, 1980,p 9.

² إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص341.

وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ." ³

ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين" ⁴

بناء على التعاريف السابقة والمرتبطة بعملية صنع القرار يمكننا استنتاج مجموعة من العناصر المرتبطة به والتي يمكن تلخيصها كالتالي ⁵:

✓ **وجود مشكلة** : ونقصد بها المعضلة التي تستوجب أن يفصل فيها من طرف متخذ القرار.

✓ **توفر بدائل متاحة**: لابد أن تتوفر مجموعة من البدائل أو الحلول المتاحة والتي يمكن تطبيقها من طرف متخذ القرار.

✓ **وجود هدف**: العائق أو المشكلة لا تكون إلا في حالة إعاقة غاية أو هدف معين بحيث تختفي من تلقاء نفسها أو لا تعود لها أهمية تتطلب الفصل فيها في حالة غياب الهدف من معالجتها

✓ **توفر الوعي والإدراك في اختبار البديل**: يجب على متخذ قرار أن يتوفر لديه الوعي والإدراك اللازم لذلك وعليه دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل.

✓ **المناخ الذي يتخذ فيه القرار**: أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها شخصية متخذ القرار، ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة أي خبرة متخذ

³ محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص9

⁴ سكينية بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص179.

⁵ زواغي محمد، مطبوعة بيذاغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2017/2018، ص110.

القرار، الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون الظروف تتسم بالتأكد أو عدم التأكد.

ثانيا: تصنيفات وأنواع القرارات

الدارس في ميدان عمليات اتخاذ القرار الإداري يلاحظ أن عملية التصنيف لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، لكن تختلف باختلاف طبيعة القرار والظرف والزمن الذي اتخذ فيه وعليه فإن أنواع القرارات ستتعدد بتعدد الوقائع المنشئة لها، وعليه يمكننا تلخيص أنواعها كالتالي⁶:

أ. تصنيف القرارات من حيث شكلها، إجراءات و أساليب اتخاذها و منها:

✓ **القرارات المكتوبة والشفوية:** من خلال الممارسة الإدارية تختلف القرارات الموجهة

للأفراد تبعا للوضعيات التي تستدعي التدخل ففي الحالات الإدارية الغير مستعجلة تكون القرارات عادة كتابية وفق نصوص ومراسلات بينما وفي ظل أوضاع مستعجلة أو روتينية تصدر القرارات في شكلها الشفهي.

✓ **القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:** تتشكل القرارات أيضا في شكل آخر ففي

الغالب ما تكون القرارات في ظل العلاقات الرسمية بالمؤسسة صريحة وواضحة لكن ومع غلبة التنظيم الغير رسمي يظهر شكل آخر من القرارات المستتر أو الضمني ومن المفهوم من خلال السياق.

⁶بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، جامعة ورقلة، ص 27.

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

✓ **القرارات الأساسية والروتينية:** القرارات الأساسية هي القرارات الرئيسية ضمن

الممارسة الادارية العامة بالمؤسسة والتي تحاول معالجة المشاكل والعقبات التي تقف في وجه الأهداف العامة بينما القرارات الروتينية هي القرارات التي توضح الغموض الذي يرافق المهام اليومية والعادية بالمؤسسة.

✓ **القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:** القرارات المبرمجة هي القرارات التي تم إعدادها

مسبقا لوضعيات محتملة ومنتوقعة بينما القرارات الغير مبرمجة هي القرارات الصادرة في وضعيات مستحدثة لم يتم التخطيط لها بحكم عدم توقع حدوثها.

✓ **قرارات اوتوقراطية وديمقراطية:** يظهر هذا التصنيف تبعا لحجم وشكل المشاركة في

اتخاذ القرار فكما سبق الذكر يصدر القرار ضمن التراتبية الإدارية بالمؤسسة من المستوى الأعلى للأسفل فعند احتكار سلطة القرار من مصدرها نكون أمام وضعية قرارات ذاتية أو أوتوقراطية وهو ما تشجع عليه أنماط التسيير الكلاسيكية، بينما تكون ديمقراطية في حالة التشاور مع من سيتابع تنفيذ تلك القرارات.

ب. **قرارات وفقا لأهميتها ضمن مستويات تنظيم المؤسسة و منها:**

◀ **القرارات الإستراتيجية:** القرار الاستراتيجي هو القرار الصادر من أعلى مستوى

بالتنظيم الرسمي للمنظمة والذي يخدم الإستراتيجية العامة لها على المدى طويل الأمد، وعادة ما تكون تلك القرارات عامة تخلوا من التفصيل.

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

◀ **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي توضح الكيفيات التي يتم من خلالها

استغلال الموارد المتاحة⁷ واللازمة لمتابعة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية.

◀ **القرارات التنفيذية:** تتحدد القرارات التنفيذية ضمن المستويات الدنيا بالمؤسسة

والتي تبين نوع وكم وشكل المهام الواجب تنفيذها بالمؤسسة.

ج. قرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة منها:

◀ **قرارات إدارية:** وتتشكل من قرارات تحديد الأهداف إلى جانب تلك التي تهدف

لرسم السياسة وإجراء التنفيذ وشكل التنظيم.

◀ **قرارات متعلقة بشؤون العاملين:** وهي القرارات التي تدخل ضمن مسؤولية إدارة

المورد البشري بالمؤسسة وتتضمن التعيينات والأجور إلى جانب القرارات الموضحة لتصميم

الوظائف.

◀ **قرارات تتعلق بالإنتاج:** يدخل هذا النوع من القرارات تحت مسؤوليات وحدات

الإنتاج والذي يحدد تبعا للقرارات العليا شكل ونوع وحجم الإنتاج

◀ **قرارات بالتسويق:** يدخل هذا النوع ضمن مسؤوليات الإدارة التجارية بالمؤسسة

وعادة ما تكون هذه القرارات تشاورية ديمقراطية نظرا لغياب سمة عدم التأكد لدى الإدارة.

◀ **قرارات بالتمويل:** بالرقم من كون هذا النوع يدخل ضمن الوظائف إلا أن

سياسات التمويل في العادة يتم اتخاذها من طرف مجالس الإدارة بحكم أهميتها وفي العادة

تتولى الإدارة المالية إصدار قرارات التنفيذ فقط.

د. قرارات وفقا لظروف وبيئة اتخاذها: وتتشكل من:

⁷ بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

◀ **قرارات التأكد:** وهي القرارات التي تعد وتصدر في بيئة متحكم فيها نسبيا على غرار البيئة الداخلية للمؤسسة أو السوق في حالته الاحتكارية إلى جانب القرارات التي تصدر لمعالجة مسائل مالية في ظل استقرار نسبي للقوانين و الشفافية في الممارسات الاقتصادية.

◀ **قرارات عدم التأكد:** بالرغم من محاولة مسيري المؤسسات تجنب حالات عدم التأكد إلا أنه وفي الغالب تصادف تلك المؤسسات وضعيات مبهمة تستدعي اتخاذ قرارات تكون في الغالب على قدر كبي من الأهمية، فوضعيات عدم التأكد ترهن في غالب مستقبل المؤسسات وتهدد كينونتها وذلك في ظل الغموض المرافق لأسواق المنافسة.

هـ. **قرارات من حيث الزمن وهناك:**

- **قرارات حاضرة ومستقبلية:** يتم تصنيف القرارات حسب معيار الزمن إلى قرارات حاضرة الصادرة آنيا لمعالجة أمر ما بالمؤسسة، بينما القرارات المستقبلية فهي القرارات الصادرة لأجل ومرتبطة بوضعيات مستقبلية محتملة
- **قرارات طارئة وغير طارئة:** وتصنف القرارات أيضا تبعا للزمن إلى قرارات طارئة وهي التي تصدر لمعالجة قضايا ومشاكل مستحدثة وغير متوقعة كانهفاض حاد في الطلب على مخرجات المؤسسة كما تصدر في حالة توقع وانتظار الفرص والوقت الملائم على غرار البورصات وفي العادة تكون القرارات الطارئة على قدر كبير من الأهمية، بينما تكون القرارات الغير مستعجلة، قابلة لتأجيل إصدارها إما لانخفاض تأثيرها عند الإصدار الفوري أو ترافقها مع وضعيات ضعيفة الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تظهر أهمية اتخاذ القرارات جلياً في الإدارة نظراً لارتباطها الوثيق والمباشر بالوظائف والعمليات الإدارية للإدارة من تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من هذه الأنشطة. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها كما يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- تمثل عملية اتخاذ القرارات الآلية أو الأداة اللازمة لتحريك العجلة الإدارية فدونها تتعطل مسارات العملية الإدارية ككل.
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات أداة فعالة لقياس كفاءة المدراء باعتبارها من المهام الأساسية لهم فمن خلال نجاعتها يمكن أن نميز بين المدير الناجح من غيره.
- تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحياناً مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الرادارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهه هذه المشاكل⁸.
- لعملية اتخاذ القرار دور مهم في زيادة الفعالية الاقتصادية بالمؤسسات فهي وسيلة أساسية للحد من التكاليف وذلك لصلوعها في مهام إيجاد الحلول المستعجلة للمشاكل التي تأخذ

⁸ خنشول ايمان اسيا، فحام وهيبه، سحاب ناديه، النماذج والطرق الكمية في صنع القرار، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، جامعة سكيكدة، 2008، ص 03.

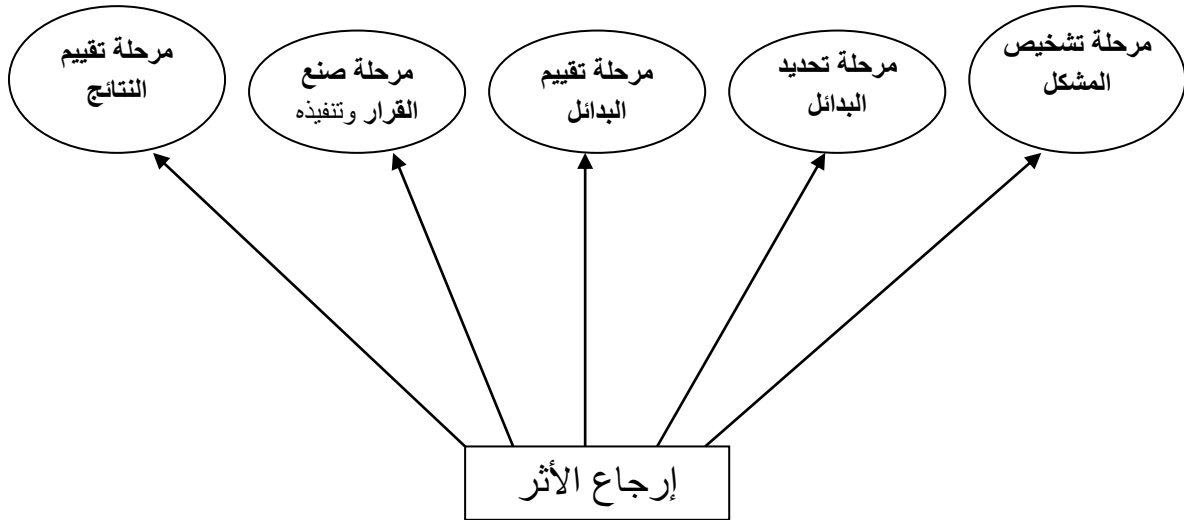
المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

حجم كبير من المخصصات المالية التي تترجم كتكاليف، فعد إصدار قرارات لمعالجة مشكلة ما سنخرج بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة.

رابعاً: مراحل عملية صنع القرار

نلاحظ من خلال الشكل اللاحق أن عملية صنع القرار تمر قبل النضج بمجموعة من المراحل والخطوات المتتالية بشكل تراتبي دقيق لضمان الوصول لقرارات صائبة.

الشكل رقم 11: مراحل صنع واتخاذ القرار



المصدر: خنشول أيمن أسيا، قحام وهيبة، سحاب نادية، النماذج والطرق الكمية في صنع القرار، مرجع سبق ذكره، ص 05.

1. تحديد المشكلة:

تصدر القرارات في العادة لحل مشكلة ما، لكن وقبل التفصيل في القرار بحد ذاته لابد من معرفة المشكلة المراد حلها وتتشكل هذه المرحلة من مجموع مراحل ثانوية وهي:

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

- إدراك المشكلة: وهي أولى خطوات التصدي للمشكلة، حيث لا بد من معرفة وجودها بالأساس مع معرفة أسباب حدوثها، أهميتها ودرجة تأثيرها، فعند غياب الآليات اللازمة لكشف المشاكل المحتملة في المؤسسة سيظهر خلل في تحديدها وهو ما من شأنه أن يزيد في تفاقمها⁹.

- تعريف المشكلة: بعد معرفة وجود المشكلة يأتي الدور على تعريفها من خلال عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، وذلك بهدف التعامل مع أعراضها مؤقتا.

- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة مع تحليلها: في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات¹⁰.

- تحليل المعلومات: تتجمع في هذه المرحلة جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة بغية تحليلها من خلال الإجابة على التساؤلات المرتبطة بمدى تأثيرها والقدرة على التحكم فيها، إلى جانب ما يمكنه المساعدة في التحكم بها.

2. تحديد بدائل حل المشكلات:

في هذه المرحلة يتم جمع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة بالمشكلة مع محاولة إيجاد حلول مفترضة مع سيناريوهات مفترضة لتطبيقها مع ايجابياتها وأثارها العكسية مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت والتكلفة، للتشكل مجموعة من البدائل لحل المشكلة وتعتمد هذه المرحلة على قدرة

⁹ خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007، ص 245.

¹⁰ خنشول أيمن أسيا، قحام وهيبية، سحاب نادبة، النماذج والطرق الكمية في صنع القرار، مرجع سبق ذكره، ص 04.

المدير في ابتكار الحلول ومتابعة تطورها افتراضيا، فتلعب الخبرة والمهارة دور كبير في تصميم تلك البدائل.

3. اختيار البديل الأمثل:

يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل التي تم التوصل إليها سابقا مع حصر البدائل الممكنة تطبيقها فعلا ويتم اختيار البديل الأمثل طبقا لمجموعة صارمة من الضوابط على أن يتحمل المدير وحده مسؤولية الاختيار النهائي ومن بين تلك المعايير نجد ما يلي:

- يكون البديل المختار حلا فعالا للمشكلة التي تم إنشاؤه لها، من خلال تغطيته لها في أسرع

وقت وأقل تكلفة ممكنة على أن لا يعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة وقيمتها ومبادئها.

- من بين أهم المعايير التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند اختيار البديل الأمثل هو التأكد من

استعداد الأفراد في المنظمة وقبولهم الطوعي على تنفيذ الخيار وذلك لضمان السرعة

والفعالية في التنفيذ

- عند اختيار البديل الأمثل لابد بالأخذ بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات الخارجية للمؤسسة

ومدى تلاؤمه مع مبادئها.

4. تطبيق البديل:

بعد معرفة المشكلة وتحديد مع تقييم البدائل لحلها واختيار أفضلها يتم تنفيذه فعليا ضمن سلسلة

أوامر في إطار خطة مفصلة، ليتم إجراء جميع التعديلات اللازمة في كل أو جزء من الوظائف

الإدارية.

5. تقييم التنفيذ:

المحور الرابع: اتخاذ القرار بالمؤسسة

وهي آخر مراحل صناعة القرار وتمثل المرحلة اللاحقة لتنفيذه، ويتم في هذه المرحلة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بتنفيذ القرار ومدى وصوله للغاية المنشأ لأجلها من عدمه.

خلاصة:

تكون عملية صنع القرار روتينية قليلة التفكير ولا تتطلب وقتا كبيرا لإصدار أوامر تنفيذها فهي أساس العملية الإدارية لكن وفي أحيان أخرى ترهن هذه العملية مصير المؤسسة ككل وفي أوضاع مشابهة لا بد من الاستعانة بالتقنيات النظرية والتطبيقية لإصدار قرار مناسب في وقته المناسب.

خاتمة

يعد التعامل مع الموارد البشرية من أصعب المهام التي تواجه صناعات القرار من قادة ومسيرين في منظمات الأعمال كما أن التفاعلات الإنسانية والاجتماعية للأفراد تمتاز بدرجة عالية من التعقيد والترابط، مما يوجب مجموعة كبيرة من المشاكل تؤدي في النهاية إلى عدم وصول المؤسسة لأهدافها، ومن هنا تبرز أهمية علم الإدارة وآليات وطرق التسيير المبتكرة.

يعد التسيير حلقة وصل موارد المؤسسة الداخلية والرابط الذي تستعين به في تعاملاتها الخارجية مع محيطها ومن أجل ذلك حاولنا في هذه المطبوعة عرض أهم العناصر التي ترتبط بهذا المفهوم، فماهية المؤسسة والتسيير والأفكار والنظريات الإدارية إلى جانب وظائف التسيير وصناعة القرار كانت من أبرز ما تم تناوله فيها

وفي الأخير نرجو أن نكون قد أوصلنا من خلال هذا العمل المتواضع أهم الأفكار ولبينا أهم الحاجات العلمية لطلابنا المتمدرسين في ميدان العلوم الاقتصادية. كما نأمل أن يساعدهم في دراساتهم وبحوثهم المستقبلية.

قائمة المراجع

أ. قائمة المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
2. إبراهيم عبد الله، الرقابة وأهميتها في تطوير تنافسية المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، 23/22 أبريل 2003.
3. أحمد عزوز، الاتصال ومهاراته. مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران، وهران، 2016.
4. أحمد ياسر عبد الكريم، دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016.
5. بوحصيدة الزهرة، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون، 2021.
6. بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003، جامعة ورقلة، 2003.
7. توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة. بيروت، 1986.
8. جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، 2019.
9. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري الجودة والتميز في ادارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2012 .
10. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2009.
12. خنشول ايمان اسيا، قحام وهيبة، سحاب نادية، النماذج والطرق الكمية في صنع القرار، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، جامعة سكيكدة، 2008.

13. درحمن هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005.
14. رضا قجة ويوسف جلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، 2017.
15. ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط01، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
16. زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2018/2017.
17. سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الادارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
18. سليمان ناصر، عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول : "الاقتصاد الإسلامي الواقع و رهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، "، فيفيري 2011.
19. شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط1، هـ . 1998.
20. صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982 .
21. طبال لطيفة، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 02، 2012.
22. عبد السميع رويبة، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة أبحاث بحاث اقتصادية وإدارية، العدد 23، 2018.
23. عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، ط 2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مص، 2004.
24. عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 1997.
25. عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
26. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
27. عبد القادر حبيتر وشايب ذراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 05، العدد02، 2021.
28. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993.

قائمة المراجع

29. عمر مصطفى علي عثمان، مدي تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فيول في الكلية الجامعية بضاء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد: 01 العدد:02، 2018.
30. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008 .
31. لذهبي جاسم محمد، والعزاوي نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005.
32. لكل الأمين، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في خدمات المياه بالجزائر - دراسة حالة SEOR، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014.
33. مرنيذ أسامة، علاقة التنظيم بأداء الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد: 06، 2013.
34. محمد رسلان الجبوسي، علم تطبيق الإدارة، عمان: دار المسيرة، 2000.
35. محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993.
36. محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 .
37. مي عبد الله سنو، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 01، بيروت، 2006.
38. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 02، 1998.
39. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

ب. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Dale Carnegie, Comment parler en public, Hachette, Paris, 1990.
2. Huber George, p. Managerial Decisin Making, Glenview, Ill Scott, Foreman and Company, 1980.
3. Hugh C, Willmott, The Structuring of Organizational Structures, A note, Administrative Science Quarterly, Cornell University, NY, 2001.
4. Kotler Philip, Dubois Bernard, Kevin lane keller, Delphine Manceau,2006«Marketing Managment »,Pearson éducation 12eme édition, Paris- 2006.
5. Panczuk Serge, préface de Bournois Frank, Ressources humains, éditions d'organisation groupe Eyrolles Paris-2006.
6. Valin Gérard, Gavanou.J.F., Guttman.C, Vourc'h.J,2006 « Controlor et Auditor », Dunod, Paris 2006.