

2019-2020

مدخل لإدارة الأعمال مستوى سنة أولى جذع مشترك

من اعداد الاستاذة مسغوني منى

2020-2019

المحاور

المحور الاول : المدارس المختلفة للإدارة

(01) المدارس الكلاسيكية

(02) المدارس الحديثة

المحور الثاني : التخطيط

المحور الثالث : التنظيم

المحور الرابع : الهياكل التنظيمية

المحور الخامس الرقابة

المحور السادس : : الاتصال

المحور السابع : اتخاذ القرارات

اولا : المدارس الكلاسيكية 1900

ظهرت هذه المدرسة مع نهاية القرن الـ 19 عشر وبداية القرن 20 م، حيث كان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين انذاك يتمثل في:

✓ كيفية زيادة الانتاجية.

✓ جعل العمل اكثر سهولة ويسر.

✓ كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم.

✓ اصبح المسيرون يفكرون في تراكم رؤوس الاموال.

✓ الاستعمال الاحسن لموارد المؤسسة.

من اهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المدرسة هو التغيرات التي حدثت في :

✓ البيئة الاقتصادية (ظهور المصانع، زيادة عدد العاملين، زيادة الطلب على المنتجات)

✓ التغيير الجذري في علاقات العمل بين ارباب العمل والعاملين.

✓ ظهور شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع.

✓ جلب اليد العاملة الزراعية غير المتكيفة مع العمل الاصناعي، مع ضرورة ادماجها في

العمل،

✓ انتهاج طرف تسيير مختلفة.

1- التنظيم العلمي للعمل (النظرية العلمية) فريدريك ونسلو تايلور

(النظرية ارتكزت بالاخص على ارتفاع مردودية العمل والعامل)

➤ مؤسس النظرية :

يعد فريدريك بمثابة الاب الروحي للإدارة العلمية وهو احد اعمدة التسيير، مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل ،

وقد ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية.

يرى انه بالامكان رفع انتاجية العامل بدون زيادة تعبه مع حصولهم على اجوز احسن ويكون ذلك من خلال قيام

الإدارة باكتشاف الطرق وتوفير الامكانيات الملائمة من اجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير.

➤ المنهجية العلمية النظرية :

2- تحديد الاهداف.

3- جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة.

4- وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الانتاج والانتاجية)،.

5- القيام بالدراسة الميدانية (التجربة).

6- جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها.

7- التوصل الى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

➤ مبادئ الإدارة حسب تايلور : وضع فريدريك تايلور في أهم كتابه الذي ظهر في 1911، والمعنون بـ مبادئ

الإدارة العلمية المبادئ التالية لتنظيم العمل :

- 1- التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام) : وهي مهام التخطيط الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لافراد مختلفين.
- 2- دراسة علمية للعمل : حيث يتم تحليل طرق العمل، ثم تجزئتها، حسب وقتها بدقة ثم عقابقتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات المجهود.
- 3- التقسيم العلمي للعمال : حيث يتم تقسيم مراحل الانتاج لمهام جزئية تسند لعمال متخصصين.
- 4- الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.
- 5- تكيف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.
- 6- الاجر حسب الدرودية.

➤ الانتقادات الموجهة لنظرية تايلور :

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما أدى الى اعتبار العمال بمثابة الالات مستمرة في خدمة اصحاب المصانع (وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة او حساب الوقت).
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجوانب الانسانية مما يزيد من تعقد المشكلات لان للانسان مشاعر واحاسيس لا يمكن ان نديرها كيفما نشاء.
- ان تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي الى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص.
- نشوب مواجهات ومصادمات بين الادارة والعمال نتيجة الاعتماد على الاجراءات الرسمية.
- المبالغة في فكرة الفعالية والنجاحة والرشد تجاه العمال بالتالي قد يحدث هذا اثار عكسية، لان كل عمل مرتبط بتطور بتطور الاحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والادارة.
- تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل.
- الغاء المبادرات الفردية.

1- التنظيم الاداري للعمل (النظرية الادارية) هنري فايول

(النظرية ارتكزت بالاخص على الادارة بصفة عامة)

هو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، عمل ككبير مهندسين في احدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام 1918 واستطاع خلال تلك الفترة ان يبعد الشركة عن طريق الافلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، وقد بدا يفكر بايجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن ان تحكم العمل الاداري داخل المنظمة، اي كانت طبيعتها، وقد توصل الى ان عمل الادارة يمثل مفهوم واحد يمكن تطبيقه على جميع انواع المنظمات.

- ✓ جاء متمما لاعمال تايلور حيث ركز كلاهما على الكفاية الانتاجية، حيث اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة في جين اولي فايول عنايته بتسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة.
- ✓ قدم فايول اول تعريف للتسيير وقد قال بان الادارة هي نفس الوقت : التنبؤ، التنظيم، اصدار الاوامر، التنسيق، والرقابة.

1-التنبؤ : (بحث المستقبل وانجاز مخطط عمل) تسمح بتحضير الخطط المستقبلية واعداد برنامج مرن لكي يتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت يجب ان يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفادي اي تداخل في المهام لمختلف العمال، وهذه المهنة تستدعي وجود الابداع وكذلك الدقة في العمل.

2-التنظيم : (تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة) تستدعي امداد المؤسسة بكل ما يلزم لتادية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات واعداد الاجراءات.

3-اصدار الاوامر : (القيادة واعطاء الاوامر للمرؤوسين) يضمن التسيير الجيد للمنظمة وادارة توجيه الافراد بشكل جيد، وهي نشاط يعتمد على شخصية المسير زعلى معارفه بادارة المؤسسة.

4-التنسيق : (ربط وتوفيق كل النشاطات نحو هدف معين) يسعى لربط وتوجيه الجهود الكلية لتحقيق النجاح ويكون ذلك من خلال القيام بمحاضرات اسبوعية بمشاركة المدراء.

5-الرقابة : (السهر على ان يتم كل شيء طبقا للقواعد والاوامر) تهتم بمتابعة برنامج العمل والاجراءات والاوامر ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

✓ قام فايول بتصنيف وظائف المؤسسة الى ستة وظائف في المؤسسة :

- 1- الوظيفة التقنية للنتاج والتحويل.
- 2- الوظيفة التجارية التي تتضمن الشراء والبيع والتبادل.
- 3- الوظيفة المالية التي تتضمن البحث على رؤوس الاموال وتسييرها.
- 4- وظيفة الامن وتطبق على السلع والاشخاص (لحماية الممتلكات وتامين افراد القوة العاملة)
- 5- الوظيفة المحاسبية.
- 6- الوظيفة الادارية التي تعطي المهام الادارية.

✓ اعطى فايول مهام مهمة لعمل المدير وهي التنبؤ والتنظيم والتنسيق.

في كتابه المعنون ب الادارة الصناعية العامة الذي ظهر في 1916 انشا فايول العقيدة الحقيقية للادارة التي تشكل القاعدة الاساسية للتسيير الحديث، وفي هذا الكتاب وضع هنري فايول المبادئ الاربعة عشر للتسيير التالية :

- 1- تقسيم العمل : هذا المبدأ يبين اهمية تخصص الوظائف ولا مركزية السلطة.
- 2- السلطة والمسؤولية : هذا المبدأ يعترف بحق القيادة للرئيس ومقابل ذلك الواجب عليه تقديم النتائج.
- 3- الناديب : احترام القوانين المتعلقة بالطاعة والانضباط والعمل.
- 4- وحدة القيادة : هذا المبدأ يقول ان من الواجب كل مرؤوس الخضوع لرئيس واحد فقط.
- 5- وحدة المديرية : يجب ان تتجه نشاطات الافراد نحو تحقيق اهداف المؤسسة.
- 6- تبعية المصلحة الخاصة الى المصلحة العامة : يجب ان تكون مصلحة الموظف تابعة الى مصلحة المنظمة.
- 7- الاجر : يجب ان يرتبط اجر الموظفين بالخدمات المقدمة.
- 8- المركزية : سلطة اخذ القرار تسلم الى الاطارات العليا والاطارات الوسيطة.
- 9- السلم التسلسلي: حسب هذا المبدأ يجب ان تتبع الاتصالات، السلم التسلسلي.
- 10- النظام : من الواجب اعطاء كل موظف دور محدد.

11- الانصاف : كنتيجة التنسيق بين العمل والعدالة.

12- استقرار العمال : يجب ان تؤمن شروط لتحقيق نسبة ضعيفة لدوران الموظفين.

13- المبادرة : يتمتع بحرية كافية لانجاز وتحقيق عمله.

14- الوحدة بين الاشخاص : التي تؤمن شروط علاقات حسنة على مستوى المؤسسة.

✓ الانتقادات التي وجهت للافكار التي جاء بها هنري فايول :

1- المبادئ التي طرحها فايول في نظرياتها عامة تصلح كشعارات ترفعها المنظمات لا اكثر.

2- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد.

3- لا يمكن فصل المسائل والقضايا الادارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية مما يؤدي

الى فروق واختلافات في المبادئ المعمول بها.

4- قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي المعيش وهو الامر الذي يؤدي الى تعديل في المبادئ المعمول

بها مقارنة بما جاء به فايول.

2- التنظيم البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) ماكس وبير 1864-1920

✓ يعتبر الالماني وبير من ابرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع وفيلسوف لكنه لم يكن ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول.

✓ جمع الكثير من افكاره المتعلقة بعلم الاجتماع والتنظيم في كتابه الاقتصاد والمجتمع الصادر سنة 1922.

✓ وقد دعى فيبر الى تبني النموذج البيروقراطي الذي اعتبره الاكثر عقلانية، والذي يؤدي الى زيادة الفعالية الانتاجية.

✓ يؤمن فيبر ان التنظيم البيروقراطي من اعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية.

في عهد وبير، كانت المؤسسات (حكومية او خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من افراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الارياف الى المدن) . وكانت اوامر القربى والصداقة والدين البروتستانتى تلعب في تلك الحقبة اهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ اخطار المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية مضعفة بذلك من فعاليتها.

ومحاولة لحل المشكلة قدم وبير نموذج البيروقراطي للتنظيم على انه اكثر عقلانية والذي يؤدي الى زيادة الكفاية الانتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية.

✓ في التعبير الحديث، كلمة بيروقراطية تعني ثلاثة اشياء هي :

اولا : تقسيم العمل، ثانيا : تدرج تسلسلي محدد، ثالثا : تخطيط للمناصب المشغولة باشخاص مؤهلين.

✓ اشكال السلطة عند فيبر: ميز فيبر بين ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي "

1- السلطة الكارزمية (البطولية) : وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات شخصية وخصائص يتميز بها فرد

عن الاخرين، وهى السلطة تمكنه من الحصول على احترام الاخرين وطاعتهم له (مثال ذلك القائد الوطني او

منقذ)، فيصبحون تابعين له وياتمرون بامرهم، وهذه السلطة في نظر فيبر نوع من الالهام والقدرة غير الطبيعية.

فالسطة هنا تستمد من الصفات الشخصية التي يتمتع بها شخص ما والتي تضعه فوق الاخرين والتنظيم غالبا ما ينهار برحيل صاحب السطة (موت القائد).

2- **السطة التقليدية :** وتقوم على التزام القائد الجديد الذي ياتي بعد القائد البطولي وتمسكه بنفس النهج الذي انتهجه سابقه، والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها، ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهون بهذا الالتزام، فالسطة هنا تستمد شرعيتها من الاعراق والتقاليد والداستير (السطة الوراثية للملك).

3- **السطة القانونية (البيروقراطية) :** يطبع الناس القانون حسب فيبر لاعتقادهم انه عادل، ويستمد التنظيم البيروقراطي شرعيته من هذه السطة القانونية. فالسطة القانونية هنا تستند على اسس موضوعية وعقلانية والشرعية، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم. ويوصف هذا النوع من السطة بالعقلانية لان الوسائل فيها مصصمة ومعبر عنها بطريقة واضحة، والهدف واضح يتمثل في انجاز غايات محددة.

الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي :

1- تحديد دقيق للاهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛

2- بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالاضافة لوضع نظام قواعد واجراءات متناسقة؛

3- تعتمد عملية التوظيف على المؤهلات المكتسبة؛

يعتبر هذا النموذج عقلائي وامن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظرا لتمسكه الكبير بالشكليات اصبح مصدرا لسوء التشغيل : مثل (عدم رضا العمال، ابعاد التجديد والابداع، مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط).

مميزات الهيكل البيروقراطي :

✓ يجب توزيع المسؤوليات بكل وضوح ويجب ان تكون الحقوق المتعلقة بالمناصب محددة احسن تحديد.

✓ يجب ان تكون علاقات السطة على مستوى المنظمة غير شخصية.

✓ يجب ان تعتمد المسؤولية التسلسلية على تنسيق الوظائف.

✓ يجب ان تسيطر النشاطات في المنظمة حسب قواعد محددة وواضحة.

✓ يجب ان يتم اختيار الموظفين لشغل منصب بصفة غير شخصية.

✓ يجب ان تؤخذ القرارات بصفة عقلانية.

✓ يجب ان يستعمل مخطط الحياة المهنية للموظفين كوسيلة لمنح الترقيات مع الاخذ بعين الاعتبار الاستحقاق والاقدمية للعامل.

✓ **الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لفيدر :**

1. اهمال الفرد ومعاملته مالة ضمن تنظيم بيروقراطي ميكانيكي، واغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للانسان.

2. بعض المبادئ المبنية عليها قد تساعد على الاهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدا الترقية بالاقدمية.

3. التركيز على تطبيق مبدا الرقابة والاشراف قد يؤدي لزيادة احتما حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات (التعسف في استعمال السطة).

4. وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي (البيروقراطية المثالية كما حددها فيبر) كالتناقض بين مبدا التدرج

الهرمي ومبدا الخبرة والتدريب كاساس لاختيار الموظفين.

5. اهمال اثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية الا انها :

➤ كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة الزمنية،

➤ تعتبر بمثابة الارضية التي قام عليها الفكر الاداري برمته؛

➤ برغم من اعتبارها ان العامل مجرد الة صماء يقوم بتنفيذ ما يطلب منه من اوامر رئيسية، الا انها كانت تتماشى

والسياق الذي ظهرت فيه (المؤسسة الراسمالية في مطلع القرن العشرين).

➤ ولحد الان هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية ولا يزال ايضا تيار فايول اطار مرجعي في التسيير تستند

عليه العديد من المدارس.

ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية (العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية)

خلال سنوات 1920 و 1930 حصلت تغيرات كثيرة، حيث ادت المكننة المتضاعفة للصناعة الى توجيه العمال نحو

التخصص، مما ادى الى فقدان انسانية العامل، حيث ارتفعت نسبة الانتقادات اتجاه التنظيم العلمي للعمل:

- يؤدي الى التخصص المفرط ويجعل العمل مملا.

- في هذا النوع من التنظيم لم يستثير العامل ولم يعلم بصفة كافية.

- علماء النفس ينتقدون المدرسة التaylorية بارادتها توحيد نمط الانسان واهمال الفرق البدني والنفساني للفرد.

- اهتمام علماء التسيير ومنظري التنظيم بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز.

- فرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الادارة ولم يكن للادارة ادنى اهتمام بالجانب الانساني.

في هذه الظروف ظهرت المقاربة للعلاقات الانسانية مع زعيم التيار التون مايو.

1- التون مايو 1880-1950 ELTON MAYO

التون مايو امريكي من اصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات هاوثورن Hawthorne نسبة للمدينة

التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنعه واسترن للكتريك لتتركيب الدارات الكهربائية المستعملة في اجهزة

الراديو. دامت الدراسات لمدة 05 سنوات (1927-1932) وتم اخذ مجموعتين من العلامات في مصنع التركيب

المجموعة الالاتى وضعت للمراقبة اما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه باجراء مجموعة من

التغيرات على شروط العمل منها :

- تغيير في النار لم يؤثر على الانتاجية.

- اما : تخفيض ساعات العمل ؛ والحق في الكلام اثناء العمل ؛ تقديم وجبات مجانية ؛ ادات كلها الى تغيير وزيادة

الانتاجية، واستنتج من خلال التجارب انه يجب استعاب المنظمة كنظام اجتماعي يمكن فهم العمال وتحفيزهم الى من

خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.

اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية :

أ- السلوك الانساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الانتاجية.

ب- القيادة الادارية تعتبر من الامور الاساسية المؤثرة في سلوك الافراد والتي تحدد كفاءتهم.

ت- التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم، تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي يؤثر في الانتاجية.

ث- الادارة الديمقراطية هي الاسلوب الافضل لتحقيق اهداف الانتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الادارة وتفويض السلطة واللامركزية.

واكد مايو من ان العلاقات الافقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي على انتاجيتهم. وخلص الى ثلاث افكار رئيسية :

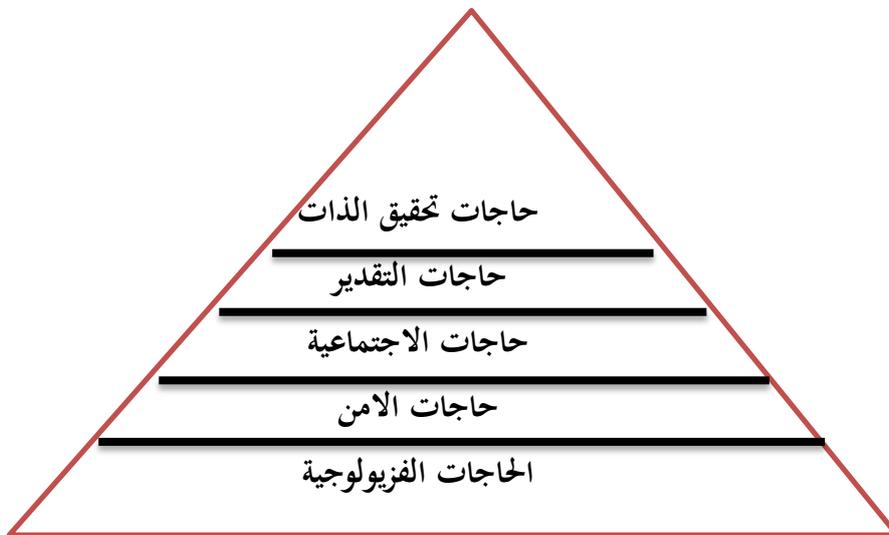
- ✓ الافراد بحاجة للانتماء الى مجموعة، يبحثون من التقدير والصدقة مع افراد المجموعة العاملين بها، يريدون ان يظهروا بانهم نافعين (مفيدين) ويساهمون بشكل فعال،
- ✓ يجب على المسؤولين ابراز مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الاخذ بمبادراتهم التي تصب في اهداف المؤسسة في التسيير الجاري للمؤسسة.
- ✓ مناخ العمل الجيد والمزايا تسمح للشخص بالنتاج والعمل بشكل احسن.

الانتقادات التي وجهت الى مايو :

- تجاهلت الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي لذلك فان الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة اصلا.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل اليها من الناحية العلمية والمنهجية.

2- ابراهام ماسلو

يعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الانسان بين (1939-1943) وتوصل الى تحديد تسلسل الحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد انه يمكن للشخص ان يسبق حاجة كمالية على التي اقل منها.



وبدا ترتيب الحاجات انطلاقا من :

- أ- الحاجات الفزيولوجية : الاولوية اللازمة للعيش مثل الاكل والماء والهواء والنوم...الخ.
- ب- الحاجة للامن : مثل الملابس، المنزل، العائلة...الخ.
- ت- الحاجة الاجتماعية ، فافرد في الوسط امثاله بحاجة للتبادل ومعرفة انه مفيد ونافع للاخرين.
- ث- الحاجة للتقدير : وهي الحاجة للاحساس انه مقدر من الغير.
- ج- الحاجة لتحقيق الذات : وهي الحاجة لتأكيد فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية الت تميز الفرد عن الاخرين.
- والعامل يسمح بتحقيق الحاجات الثلاثة الاولى ويمكن اسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي :

✓ الحاجات الفزيولوجية للبقاء: الحصول على اجر مناسب؛

✓ الحاجة للامن : امن شروط العمل، استقرار العمل (الامن الوظيفي ؛

✓ الحاجة الاجتماعية : امكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل ؛

وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات في العمل، اما الحاجات الاخرى فيمكن تحقيقها في اطار العمل :

✓ الحاجة الى التقدير : من خلال القيام بعمل مفيد مقبول من الاخرين، اظهار كفاءاته، الحاجة الى التنوع،

الذاتية في العمل؛ واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني ...

✓ الحاجة لتحقيق الذات : من خلال التميز في العمل.

ثالثا : المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945

✓ ظهر هذا التيار في الولايات المتحدة الامريكية خلال الحرب العالمية الثانية.

✓ كان نتيجة اجتياح السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة.

✓ شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الاعلام الالي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لايجاد الحلول والمشاكل.

✓ يعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التايلوري، ويتميز بكونه تيار كمي بحث يستند على التقنيات والوسائل (برمجة

خطية).

القاعدة وفق هذا التيار : يرى انصار هذه المدرسة :

➤ ان المؤسسة على انها كيان او وحدة منطقية، بحيث افعالها ونشاطاتها.

➤ يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات تكميمها وقياسها.

➤ واكثر ما يهم هذه المدرسة ليس عملية التسيير في حد ذاتها بل اخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة

لتحقيق هذا الهدف (البرمجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، نظرية المباريات)

هذه المدرسة لها ميزتين اساسيتين وهما :

1- العمل على الامثلية : بمعنى تعظيم استعمال وسائل الانتاج.

2- استعمال النماذج الرياضية : من اجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير .

هذه المدرسة ترى ان عمليات التقليل من التكلفة او التعظيم في الانتاج تمس ثلاث عوامل : وسائل الانتاج، الطرق (العلمية) الانتاجية، المنتج النهائي.

رابعا : مدرسة الانظمة الاجتماعية

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

1- ماك دوغلاس Mac Gregor (1906-1964)

وضع ماك نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين، وتوصل الى ان الطريقة التي تسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة من قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الافراد.

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

- 1- الفرد العادي له كره فطري (غريزي) ازاء العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد.
- 2- بسبب الفرضية الاولى يجب على الادارة المراقبة، التوجيه، الاجبار، التهديد، والمراقبة.
- 3- الفرد العادي يفضل ان يكون مقاد (مسير) ويتهلرب من المسؤولية وقليل الطموح ويبحث عن الامن قبل كل شئ.

وتبعا لفرضيات هذه النظرية فهذا يدعو المنظمة للاعتماد الاسلوب المتسلط مع ضرورة الرقابة على سلوكيات الافراد.

اذن :

- تساعد هذه النظرية على تاسيس نظام يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة.
- تكيف السلوكيات الفردية مع النظام .
- هروب الافراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والاجبار)
- حسب ماك فان النمط X من الافرد يعتمد على النظرية التاييلورية.

➤ نظرية Y : تعتبر هذه النظرية معاكسة نوعا ما لنظرية X فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل : المشاركة،

المسؤولية والتحفيز، واخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

تستند هذه النظرية على فرضية مفادها ان فعالية المسير ناتجة عن استعدادة لخلق جو يسمح لافراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم.

وعلى اساس عكس نظرية X ترى بان :

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.
- اذا تم اشراك العامل باهداف المؤسسة، فانه يبذل اقصى ما يمكنه لتحقيقها دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبى عليه.
- الفرد العادي اذا عمل في شروط مناسبة فانه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب ماك فانه نظرية Y ينجم عنها نظام يتميز ب :

- 1- نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
- 2- يسمح النظام ببروز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
- 3- يقوم الافراد بمبادرات فردية في العمل كما انهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها؛

X ام Y ؟؟؟؟

في اطار نظرية X :

- ✓ تعطى الاولوية لمتطلبات المنظمة؛
- ✓ الاجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الاهداف الشخصية للعاملين؛
- ✓ لا يمكن للفرد الاعتراض على الاجرة؛

في اطار نظرية Y :

- ✓ معرفة احتياجات المنظمة والافراد؛
- ✓ الاخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛
- ✓ يساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما اذا كانت اهدافها تاخذ بالحسبان اهداف العاملين بها؛

خامسا : المدرسة الاجتماعية التقنية

ظهر هذا التيار نتيجة للاعمال التي قام بها معهد Tavitock بـ Londer في سنوات 1970 حول مفهوم "الادماج الاجتماعي والتقني في العمل".

وترى هذه المدرسة المؤسسة كنظام (بمعنى مجموعة من العناصر تربطها علاقات فيما بينها) وقاموا بدراسة نتائج ادخال تقنيات انتاج جديدة. وفي الخلاصة وجدوا بان الانتاجية لم ترفع حسب النسب المقدره، بالاضافة لظهور الغيابات ونقص التحفيز لدى الافراد.

واستخلصت المدرسة ل :

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

سادسا : مدرسة سيرورة الادارة

ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على انها نشاط يتكون من وظائف فرعية وهذه الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والدافعية والرقابة.

التخطيط : ينحصر في تحديد الاهداف والتوجهات التي يجب ان تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما يجب فعله؟. ومتى؟. وكيف؟.

التنظيم : ينحصر في توزيع الاعمال والمهام بين الاعضاء وتحديد العلاقات اللازمة والضرورية من اجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والاعمال اي ما يجب ان يفعل كل شخص، وما هي العلاقة التي يجب ان يتم بها هذا العمل؟، وما هو الاطار الذي يتم فيه هذا العمل؟

التنشيط : ما الذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض ارادتهم، بمعنى وضع الميكانزمات والاليات التي تحقق ذلك.

الرقابة : هي التأكد والتدقيق من ان النشاطات المنجزة مطابقة للاهداف التي وضعت في المخطط (برنامج العمل المسطر).

المحور الثاني : التخطيط

أضحى التخطيط ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب اتساع دور المنظمة وتنوع مهامها. فقد أصبح يمارس في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها وعلى اختلاف أحجامها.

1. مفهوم التخطيط: التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف المنظمة لفترة المقبلة، وتحديد ما يجب عمله من اجل تحقيق الأهداف.

وحسب **W.HNeuman** " هو البحث عن ما يجب فعله " أو " التخطيط كمجال واسع من القرارات تحديد أهداف واضحة، اختيار السياسات ، وضع برامج وحملات، البحث عن طرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية".

كما يعرفه **R.I.Ackoff** التخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب، وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه. ويؤكد أن التخطيط يركز على 05 مكونات:

1- الغايات: تحديد الغايات والأهداف.

2- الوسائل: هي اختيار السياسات، برامج، طرق، الوسائل.

3- الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد، الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.

4- التطبيق: هو تصور طرق اتخاذ القرارات وكيفية تنظيمها من اجل التسيير الجيد للخطة.

5- المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحها.

فجميع التعريفات تتفق على أن التخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا. ويمكن أن نوجز نشاطات ووظيفة التخطيط بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الذي ستقوم المنظمة بعمله؟ - متى ستقوم به؟ - كيف ستقوم به؟ - من سيقوم به؟

ومن ثم التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف، السياسات طرق العمل (الإجراءات) والبرامج الخاصة بفترات مستقبلية.

2. مبادئ التخطيط:

- مبدأ أولوية التخطيط: عملية التخطيط تأتي دائما قبل وظائف التسيير الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة.

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: عملية التخطيط تعمل على تعزيز دعم أهداف المنظمة، كما تعمل على تقرير الإجراءات المناسب لتحقيق الأهداف.

- مبدأ شمولية التخطيط: أن التخطيط في أي مستوى، كان تحكمه سياسات وإجراءات معينة وتتفاوت هذه الأخيرة حسب المستوى الإداري وتزداد شمولية كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة العليا.

- مبادئ الكفاية والفعالية التخطيط: يعتبر التخطيط أكثر فعالية وكفاية إذا ما تم تنفيذه وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.

- مبدأ الالتزام في التخطيط: يجب أن تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لتمكين هذه الخطة من بلوغ أهدافها.

3. أنواع التخطيط: هناك عدة معايير لتصنيف التخطيط، وسنقتصر على ما يلي:

أ- على أساس الزمن: ويعرف بالأفق الزمني للتخطيط، ويرفق عادة من حيث طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط. وتصنيف الخطط إلى خطط قصيرة الأجل (غالبا أقل من سنة)، خطط متوسطة الأجل (غالبا من سنة إلى خمس سنوات) وخطط طويلة الأجل (غالبا أكثر من خمس سنوات).

ب- على أساس نوع النشاط: بحيث تكون هناك خطة أو خطط لكل وجه من أوجه النشاطات الوظيفية للمنظمة، فنجد هناك خطط خاصة بـ (البيع، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التمويل، التسويق... الخ).

ج- على أساس المدى التأثيري: وفق هذا المعيار تصنف إلى :

أ. التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالأهداف الرئيسية للمنشأة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية. و هو من اختصاص الإدارة العليا.

ب. التخطيط التكتيكي: يعرف بالتخطيط التكتيكي على أساس أن التكتيك خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية. ويعتبر من اختصاص الإدارة الوسطى بالدرجة الأولى.

ت. التخطيط التشغيلي: يعرف بالتخطيط التشغيلي نظرا لارتباطه بالقاعدة، من اختصاص الإدارة القاعدية. ومن هنا نرى أن التخطيط يتم على جميع المستويات.

د - على أساس مدى الشمول أو النطاق: وهنا يمكن التمييز بين السياسات، الإجراءات والأوامر.

أ. السياسات: هي أهم هذه الأنواع الثلاثة وأكثرها شمولاً وأوسعها نطاقاً، فهي قواعد إرشادية توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط فكر وعمل المسؤولين عند اتخاذهم لقراراتهم، تضمن السياسات أن القرار سيكون متماشياً مع الأهداف ويساهم في تحقيقها، مثل: الشراء من مصدر واحد.

ب. الإجراءات: هي طريقة محددة سلفاً عن كيفية تنفيذ عمل معين، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة، مثل: إجراءات الشراء والاستلام.

ت. الأوامر: هي أفعال واجبة التنفيذ، ومثال على ذلك استعمال أقنعة الأمان إجباري.

4. خطوات عملية التخطيط: تتم عملية التخطيط وفق عدة خطوات متتالية، تتوقف كفاءتها على درجة النجاح في أداء المراحل السابقة لها. وتتلخص هذه الخطوات على النحو الآتي:

1- تحديد الأهداف: إن الخطوة الرئيسية في عملية التخطيط هي تحديد ما تريد المنظمة تحقيقه، لأن الخطة بمثابة الطريق الذي يسلك لبلوغ الهدف وبالتالي لا توجد خطة بدون هدف.

2- إعداد التقديرات (النبؤات): بتوفر الأهداف تبدأ المرحلة الثانية من التخطيط، وهي إعداد تقدير وتنبؤ لكل الجوانب التي تحددها الأهداف بواسطة اتخاذ إجراءات التنبؤ، والذي يعني تقدير موقف المنظمة ككل في فترة زمنية قادمة. وتزداد أهمية التنبؤ في وقتنا الراهن حيث بيئة الأعمال تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد لذا يصبح التنبؤ عملية أساسية إذ يعمل على سد النقص الموجود في المعلومات والبيانات المتاحة للمسير، وتتمثل خطوات التنبؤ السليم فيما يلي: - تحليل الإنجازات السابقة والأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من الخبرات الماضية.

- تحليل الموقف السائد عند إعداد التنبؤات وتقدير احتمالات تطوره في المستقبل.

- استنتاج العوامل المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به.

3- تحديد العمال الواجب القيام بها: على ضوء الأهداف المقررة والتقديرات التي أمكن التوصل إليها، يمكن للمخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله من أجل الوصول وتوجيه مختلف أوجه النشاط نحو تحقيق الهدف.

4- تحديد الإمكانيات: في هذه المرحلة يتم تحديد الموارد والمستلزمات المختلفة (المهارات، الكفاءات، المعدات) لوضع تلك الأعمال موضع التنفيذ، وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

تحديد الحجم اللازم من تلك الموارد.

2. حصر الكميات المتواجدة فعلا لدى المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار النوع ومستوى الجودة.

3. بناءً على المقارنة بين الإمكانيات المطلوبة وتلم المتاحة يتم ما يجب الحصول عليه مع رسم برامج فرعية لتأمين توفرها في الأوقات المناسبة.

5- المتابعة والمراقبة: لهذه الخطوة أهمية خاصة وفيها يتم مقارنة نتائج التنفيذ بالمخطط، تقدم هذه المقارنة مؤشرات هامة لعملية التنفيذ كما أنها تعتبر مؤشراً هاماً لمدى الدقة في وضع الخطط التشغيلية والوظيفية والإستراتيجية. ولذا تعتبر المتابعة والمراقبة بمثابة معلومات مرتدة للمخططين والمديرين في المنظمات المختلفة.

5. علاقات التخطيط بوظائف التسيير:

أ- **علاقة التخطيط بالتنظيم:** يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي، لأنه يقوم بتحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لبلوغها، كما أن تحديد واجبات كل جزء في المنظمة في تنفيذ الخطة يساعد على تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات.

ب- **علاقة التخطيط باتخاذ القرارات:** يوفر التخطيط إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات في كل أجزاء المنظمة، ويجول دون اتخاذ قرارات عشوائية ومنفصلة. كما أنه يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة لأن هناك فسحة من الوقت للدراسة والتحليل، وهذا بعيداً عن المواقف الارتجالية.

ج- **علاقة التخطيط بالتنسيق:** هي توجيه الجهود الجماعية، أي أن التخطيط يحدد الأنشطة الضرورية لبلوغ الهدف. وهو بذلك يساعد كل فرد أو جماعة بالمنظمة على معرفة المطلوب منه، ومن خلال السياسات والإجراءات يتم توجيه الجهود نحو الهدف وتحقيق العمل المتكامل بين جميع أجزاء المنظمة.

د- **علاقة التخطيط بالمراقبة:** يضع التخطيط أهداف محددة تشكل معايير لقياس الأداء، وبالتالي الرقابة شديدة الارتباط بالتخطيط حيث يمكن تشبيههما بوجهتين لعملة تسييرية واحدة، ولا يمكن تصور أحدهما دون الآخر.

هـ- **علاقة التخطيط بالاتصال:** يساعد التخطيط على زيادة فاعلية الاتصال لأن التخطيط يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة وفي داخلها، وبذلك يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات

6. العوامل المؤثرة في التخطيط:

العوامل الإيجابية: ما هي التي تتوقف على نجاح التخطيط.

1. قيام الخطة على أساس هدف واضح محدد، ذلك أن القصد من التخطيط هو محاولة بلوغ هدف معين.
2. قابلية الأهداف الموضوعية للتحقيق في إطار الوسائل المتاحة، ولذلك قبل وضع الأهداف يلزم على القائمين بمسؤولية التخطيط حصر مصادر.
3. وجود الجهاز الإداري اللازم لتنفيذ الخطة، أي يعني توفر الجهاز الكفاء القادر على مهمة التنفيذ.
4. عدم تنفيذ مشروعات الخطة دفعة واحدة بل يجب تقديم بعضها على البعض الآخر، وهذا الاعتبار له أهمية خاصة لدى الدول النامية والتي تحتاج إلى تنفيذ العديد من المشروعات دفعة واحدة.

العوامل السلبية:

1. العوامل الخاصة بالمنظمة وتتعلق بأسلوب تنظيمها وهيكل هذا التنظيم ومدى توفر الخبرات الماضية.
2. العوامل الاقتصادية المحيطة ومنها حجم الإنتاج القومي، دخل الفرد، المشكلة السكانية... الخ.

3. العوامل الدولية ومنها موقف المنظمة من المنافسة من الأسواق الخارجية ومدى قدرتها على المنافسة. وبصفة عامة يرى الباحثين أن الخطة الجيدة هي التي تجمع الخصائص التالية:
1. قيامها على أساس واضح محدد.
 2. اتسام الخطة بالبساطة وعدم التعقيد.
 3. اعتمادها على تحليل سليم للمشروعات المطلوبة تنفيذها.
 4. أن تكون الخطة مرنة بحيث تتلاءم مع تغير الظروف والأوضاع.
7. معوقات التخطيط:
1. الطموح الشديد للخطة.
 2. ضعف كفاءات المخططين.
 3. عدم تحقيق التنسيق الكامل بين المشروعات الخطة في مختلف القطاعات. وعليه يمكن القول بصورة واضحة أن التخطيط يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.
8. مزايا التخطيط المحكم: التخطيط عدة مزايا يمكن أن تستفيد منها المؤسسة:
- ✓ تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المنظمة، فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت، وبالتالي يساعد على التكيف والتنسيق.
 - ✓ تقليل عدد الأحداث المفاجئة التي تتطلب حلول عاجلة.
 - ✓ الاستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ.
 - ✓ التخطيط يوفر الأسس العلمية للرقابة.
 - ✓ التخطيط يساعد على تركيز والاتجاه إلى الأهداف، وبالتالي تحقيق سياسات و تأطير عملها.
 - ✓ تسهيل عملية تفويض السلطة.
 - ✓ يوفر التخطيط إطارا عاما لاتخاذ القرارات في كل أجزاء المنظمة، تحول دون اتخاذ قرارات عشوائية ومنفصلة.
 - ✓ يعمل على زيادة فعالية الاتصال، لان التخطيط يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة وفي داخلها. وبذلك إيجاد القنوات الاتصالية المعتمدة في كل الاتجاهات.
 - ✓ يساعد على بناء الهيكل التنظيمي.
 - ✓ الاستعداد لمواجهة التغيير، حيث يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل، وبالتالي التنبؤ ووضع افتراضات لما يمكن أن يواجهه المنظمة من عقبات.

المحور الثالث : التنظيم

إن التنظيم صورة من أرقى صور العمل الإنساني، التي تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا متميزا في القيام بعملية توزيع وتحديد المسؤوليات؛ التي يمر بها توزيع النشاط على الأفراد والمجتمع. ويكتسي التنظيم أهمية خاصة في كل المنظمات على حد سواء.

1. مفهوم التنظيم: لقد ظهرت العديد من وجهات النظر المتباينة من حيث صياغة تعريف واضح للتنظيم.

أبرز المهندس الفرنسي هنري فايول HENRIFAYCEL " التنظيم هو إمداد المشروع بكل ما يساعد على تأدية وظائفه من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء من إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".

وهناك من يعتبر التنظيم كنظام يتضمن مجموعة أجزاء تربطها علاقات متبادلة، وتكون بمثابة أنظمة فرعية داخل النظام الرئيسي. حيث يهدف هذه الأجزاء إلى تحقيق النتائج المرتبطة بالهدف العام للنظام.

يمكننا أن نخرج باستنتاجات توضيح مفهوم التنظيم:

1 أ- اعتبار التنظيم عملية ترتيب أو عملية تنسيق أو عملية تحديد أو تقسيم أو تخصيص أو تصميم أو تأسيس.

ب- التنظيم هو مهارة أو مجموعة مهارات يمارسها الأفراد لتنفيذ نشاطاتهم في الواقع العملي.

ج- هو وسيلة وليس غاية يستخدمها الأفراد لترتيب جهودهم ومواردهم، ولتسهيل تنفيذ أعمالهم وصولا إلى الأهداف والغايات المحددة.

فالتنظيم هو نوع خاص من العمل، يتضمن عدة خصائص متميزة تعكس ضرورة توافر قدرات خاصة لدى المنظم الذي يقوم بعملية التنظيم.

2 التنظيم بمعنى ينظم: هو مهارة تستخدم من قبل المدراء والمشرفين كوسيلة لتنفيذ جزء من العملية الإدارية. وعليه فإن وظيفة التنظيم تتضمن تجزئة الأهداف، وتقسيم النشاطات وتحديد العلاقات بينها، وتحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد وتنسيق وترشيد جهودهم.

3 التنظيم بمعنى منظمة: هو الإطار الذي تتوجه نحوه كافة الجهود البشرية نحو أهداف موجه.

4 التنظيم: هو نظام يتألف من أنظمة فرعية تربط بينها علاقات، حيث يتصل النظام بالبيئة وتعتبر المؤسسة أو المنشأة أو الشركة وفق هذا المفهوم كنظام يرتبط بنظام أكبر منها وهو القطاع الذي تختص فيه الصناعي - زراعي.

2. أهمية التنظيم: إن التنظيم يعتبر من الوظائف الإدارية المهمة، وتتمثل أهميته في أنه يستخدم مع الوظائف التسييرية الأخرى الإشراف والتوجيه والرقابة. وتتجلى أهميته من خلال انه:

1) يعمل على تجزئة الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات، كما يقضى على الازدواجية في الأعمال.

2) يحقق الوافرات الاقتصادية للمنظمة المتمثلة في الجهود والطاقات البشرية المتاحة.

- (3) وظيفة التنظيم تساعد المدراء على تحقيق العمل الجماعي المبني على التعاون والتفاهم المشترك، من خلال تجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق كفاءة والفاعلية في العمل.
- (4) يساعد التنظيم العاملين والمدراء عموماً في العمل ضمن إطار تنظيم واضح يبين العلاقات ويحدد المسؤوليات ويزيد كفاءة الاتصالات.
- (5) يحقق التنظيم خلال الإطار التنظيمي الواضح، التوازن والتنسيق بين كافة الأنشطة والفعاليات والأنظمة الفرعية المرتبطة بتحقيق الأهداف.
- (6) أن التنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مهارات قدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم بالعمل في مختلف المسؤوليات الإدارية.
- 3. مهام للتنظيم:** إن التنظيم يفرض على القائمين به مجموعة من المهام الضرورية لقيام المشروع و إنجاحه واستمراره، وقد تختلف هذه المهام من مشروع لآخر. وتمثل هذه المهام في:
- 1- الكشف عن وجود حاجة أو عدد من الحاجات دون إشباع وتقدير حجم الطلب عليها، وإمكانية تسويقه وبيعه وفقاً لمستويات الأسعار المختلفة والقوة الشرائية الموجودة.
 - 2- البحث عن عناصر الإنتاج اللازمة وتقدير مدى صلاحيتها وكفاءتها وكفايتها للإنتاج المطلوب إشباعها.
 - 3- تحديد الكميات المراد والممكن إنتاجها، وفقاً للنفون الإنتاجية المختلفة الممكن استخدامها وتحديد العائد والتكلفة في كل حالة.
 - 4- اتخاذ قرار الإنتاج نوعياً وكمياً، وتجميع عناصر الإنتاج اللازمة.
 - 5- تسويق وتصريف المنتجات ودراسة النتائج المحققة والتي على ضوءها يتخذ قراراته في المرحلة التالية (التوقف - الاستمرار - الزيادة - النقصان).
- 4. مبادئ التنظيم:**
- 1) **مبدأ تقسيم العمل:** ويقصد به التخصص في أداء العمل، و بدوره يؤدي إلى سرعة التنفيذ وتحسين جودته.
 - 2) **مبدأ السلطة والمسؤولية:** للسلطة الحق في إعطاء الأوامر، والمسؤولية متناسبة مع السلطة. وهذا بهدف تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة.
 - 3) **مبدأ النظام أو الانضباط:** يركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل.
 - 4) **مبدأ وحدة القيادة:** تلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئي واحد فقط. وذلك منعا للنزاع وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.
 - 5) **وحدة التوجيه:** إن مجموع الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة رئيس واحد.
 - 6) **مبدأ نطاق الإشراف:** لكل مركز إداري حد معين لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وتسييرهم بفاعلية، ويختلف هذا العدد طبقاً للظروف المحيطة.

- (7) مبدأ التفويض: السلطة المفوضة لكل مسير يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.
- (8) مبدأ اللامركزية: تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها.
- (9) مبدأ تدرج السلطة: يقصد به تسلسل الوظائف الرئاسي من أعلى إلى ادني مرتبة لتسهيل الاتصال داخل المشروع بصورة فعالة.
- (10) مبدأ الترتيب: أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص.
- (11) مبدأ المساواة: على المدراء أن يوفروا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم.
- (12) استقرار العاملين: إن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع.
- (13) مبدأ الكفاءة: التنظيم الكفاء هو ذلك الذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية ولأقل تكلفة ممكنة.
- (14) مبدأ تحديد الهدف: ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم، لان ذلك يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو هذا الهدف.
- (15) مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
- (16) مبدأ ضرورة التنظيم: التنظيم ضروري للقيام بأي عمل مهما كانت أهميته

المحور الرابع : الهيكل التنظيمي

I. التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

التنظيم الرسمي: يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات، والتي يمكن التعرف عليها من خلال الهيكل التنظيمي.

التنظيم غير رسمي: هو جماعة عمل تنشأ داخل التنظيم الرسمي تجمع بينها: اتجاهات، قيم، مبادئ وأهداف، وتعمل معا بتنسيق وتكامل لتحقيق تلك الأهداف وإشباع تلك الحاجات التي عجز التنظيم الرسمي عن إشباعها.

أهمية التنظيم غير الرسمي: تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي من خلال مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي ذات علاقة مباشرة بأسباب نشوئه. من بين الأهداف :- تلبية الحاجات الاجتماعية للأفراد؛- توفير مناخ لإثبات الذات والإحساس بالانتماء؛- التفهم والمشاركة الوجدانية بين الأصدقاء؛- توجيه سلوك أعضاء التنظيم؛ توفير فرص الابتكار والإبداع؛- المساعدة في حل مشاكل العمل ؛- الدفاع عن مصالح الأعضاء.

II. ماهية الهيكل التنظيمي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

تعريف Stanar "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين لوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معها على تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريفه على انه رسم بياني يعكس التنظيم في المؤسسة، كما يوضح كيفية توزيع المهام (من خلال البعد الأفقي) وممارسة لسلطات (من خلال بعده العمودي) وتحديد العلاقات بين مختل المسؤولين (آلية لتنسيق). ويوضح ما يلي:

- الأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

- مخطط التوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

فالهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق لأهداف ومن خلال يمكن التعرف على ثلاث عناصر رئيسية للهيكل، وهي:

1- درجة المركزية واللامركزية (تفويض السلطة المفتوحة للمصالح والفروع).

2- العلاقة بين مختلف المراكز (علاقات سليمة ووظيفية).

3- طبيعة الاتصال وانتقال المعلومات.

2- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي:

بينت التجارب والدراسات العديدة بان هناك مجموعة من العوامل، التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب. وهي:

1- حجم المنظمة (المؤسسة): عندما يكون حجم المنظمة صغيرا، فان هذا يؤدي إلى صعوبة وتعقيد في عملية تقسيم الأنشطة الواجب أداؤها. ولكن عندما يكون حجم لمنظمة كبيرا، نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا؛ مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة. وكثرتها يتطلب الأمر المزيد من التنسيق والمراقبة.

2- دورة حياة المنظمة: من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء، وتصل إلى فترة النمو، وتستمر لفترة النضوج وأخيرا فترة الانحدار. والتي تتطلب إعادة التنظيم لمنعها من الوصول إلى الزوال. و ليس من الضروري أن تمر المؤسسة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير من المؤسسات، توا في بداية دورتها لأسباب عديدة فإذا كانت حياة المؤسسة مؤقتة، فهذا يستدعي بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد.

3- الموقع الجغرافي للمنظمة: أن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية، تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير من المنظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة. إذا أنه في الحالة الأولى تزداد مشاكل الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

4- درجة التخصص: تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيط والعكس صحيح.

5- القدرات البشرية المطلوبة: تلعب دورًا بارزًا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فعندما تكون القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، فإن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيط. ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المؤسسة تتطلب مهارات وخبرات عالية، فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.

6- التكنولوجيا: تحدد طبيعة العمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل، وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب. ويمكن القول أنه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة، أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة.

7- نطاق الإشراف: ويعني عدد المسؤولين الذين تستطيع الإدارة الإشراف عليهم، وقد يكون نطاق الإشراف واسع أو ضيقًا. فنطاق الإشراف الواسع يستوجب وجود هيكل تنظيمي مسطح (flat)، وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودًا. بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي (Tall)، وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية.

8- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية): وتعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى. إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

9- البيئة الخارجية: تلعب دورًا رئيسيًا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة، التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن مؤسسة تعمل في بيئة غير مستقرة. وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار على الهيكل التنظيمي إذا أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد، بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدًا.

10- إستراتيجية المؤسسة: تحدد أهداف أي مؤسسة أنشطتها وهيكلها التنظيمي، بحيث يجب أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع إستراتيجية المؤسسة. فاعتماد إستراتيجية التركيز على السوق المحلية مع التوسع على السوق الخارجية من خلال التصدير، يتطلب هيكلًا تسويقيًا مرنة تزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال السعر والتنوع.

3- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي: يمر بمجموعة من المراحل:

1- تحديد الأهداف الأساسية بشكل واضح. لأن الأهداف تساعد في تحديد الاحتياطات التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي؛

2- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية؛

3- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة في الوحدة؛

4- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية؛

5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية،

6- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمؤسسة؛

5. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ومخاطره:

➔ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لان مجرد التغيير في أهداف المؤسسة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثير على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وفيما يلي العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي برز بعد إقراره، مثال ذلك زيادة في عدد المستويات الإدارية دون مبرر - زيادة نطاق الإشراف عدم إتباع مبدأ التخصص - التوزيع الجغرافي غير ملائم.

2- إعادة التنظيم نتعا لتصرفات أدرائية غير مرغوبة بانشاءه استخدام السلطة وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية.

3- حدوث تغيير في أهداف المؤسسة.

4- تغيير المعايير التي اعتمدها المؤسسة مثل إدخال آلات جديدة.

➔ مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

1- أن تتم عملية التنظيم على عجل فيترتب عن ذلك بعض الأخطاء؛

2- خلق أعمال الوحدات معينة حتى تبقى مشغولة كثير لوجودها؛

3- المثالية دون النظر للواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل؛

4- منه يتناسب أن يتناسب الهيكل التنظيمي ويتوافق مع أهداف المؤسسة وظروفها وبذلك يصبح إطار جيدا للمساعدة في حل المشكلات لا أن يتسبب في حلها؛

6. أنواع الهياكل التنظيمية:

✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتم تكوين الأقسام على أساس النشطة والوظائف، التي تقوم بها

لمؤسسة.. يمكن أن تختلف تلك الوظائف وتفصيلاتها من مؤسسة لأخرى. يتميز هذا النوع من الهياكل بـ:

➔ مركزية الأداء؛

➔ فعالية وسهولة الإشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض؛

➔ يسهل عملية مراقبة القرارات المتخذة وتقييم المشاكل المطروحة؛

➔ يمكن من الاستخدام الجيد للطاقات البشرية المتخصصة، كما يسمح بزيادة خبراتها وأدائها؛

يعاب عليه:

➔ عدم صلاحيته لكل المؤسسات خاصة ذات المنتجات المتنوعة والمتعددة؛

➔ صعوبة التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف،

➔ يمكن أن يؤدي إلى ظهور صراعات أفقية، حيث تسعى كل وظيفة لتحقيق الأهداف الخاصة بها دون الأخذ في الاعتبار

الوظائف الأخرى؛

✓ الهيكل التنظيمي الاقسامى: هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية، فهو أكثر مرونة من الهيكل الوظيفي

حيث تقسم الوظائف فيه على حسب كل منتج أو نشاط أو مناطق جغرافية أو مراحل الإنتاج.

1- العوامل المتحركة في اختيار الهيكل التنظيمي الاقسامى:

1- حجم المؤسسة: الهيكل التنظيمي الاقسامى يطبق في المؤسسات المتوسطة والكبيرة نوعا ما ، أي انه كلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة إلى تغير الهيكل التنظيمي.

2- الإستراتيجية: هناك علاقة وطيدة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية ، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التنوع تختار الهيكل التنظيمي الأقسامى فهو المناسب لها.

3- المحيط: هناك عدة حالات للمحيط (مستقر، عاصف-الانتقالى- غري مسبق) فالمؤسسة التي تتواجد في محيط غير مستقر أو عاصفى من الأحسن لها تطبيق الهيكل التنظيمي الاقسامى.

4- التكنولوجيا المتبعة: التغير السريع والتطور التكنولوجى الهائل يلزم على المؤسسة إجراءات تعديلات مستمرة في هيكلها التنظيمي.

2- الهيكل التنظيمي الاقسامى على أساس:

➤ على أساس المنتج: ويقصد به التنظيم على أساس نوع السلعة أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، حيث يتم تقسيم المسؤوليات فيه على أساس أنواع المنتجات التي يتم تصنيعها أو تجميعها داخل المنشأة. وهذا التنظيم شائع في المؤسسات الكبيرة التي تتعامل مع منتجات مختلفة . ومن مزايا هذا التنظيم انه يساهم في زيادة التنسيق بين الوظائف التخصصية لكل منتج، وكذلك سهولة تحديدي المسؤولية والأفراد والمخازن نظرا لترك فيها بالإضافة إلى زيادة كلفة النشاطات القابلة التي تمارسها الإدارة العليا على نشاطات المؤسسة.

➤ على أساس السوق: ويسمى كذلك على أساس الزبائن، حيث يتم التقسيم على حسب نوع المستهلكين للمنتجات أو الخدمات التي تقدمه المؤسسة لهم وفق فئاتهم العمرية أو الوظيفة أو اتجاهاتهم الاستهلاكية للسلع أو الخدمة. ومن أهم مزايا هي سهولة عملية اتصال الزبون بقسم واحد دون مراجعة أقسام متعددة لإنجاز الخدمة التي يحتاجها؛ ومن عيوبه عدم استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة استخداما فعالا.

➤ على أساس المنطقة الجغرافية: ويقصد به تقسيم العمل على أساس المناطق الجغرافية، التي يتم تحديديها استناد إلى متطلبات عمل المؤسسة. وكذلك الاعتبار المتعلقة بالظروف و العوامل المحلية السائدة في المواقع الجغرافية المختارة. فمن مزايا تتمثل ي سهولة توفير الخدمات المتماثلة وبصورة متكررة في أمكنا متعددة، وبنفس الكفاءة وإجراءات العمل في الفروع المتباعدة. ومن عيوبه تباعد أقسامه عن بعضها البعض لذلك يتطلب رقابة واسعة على الأعمال التنفيذية لكافة المواقع لضمان السير الحسن للمؤسسة.

➤ على أساس مراحل الإنتاج: هذا النوع من التقسيمات يهدف إلى تقسيم العمل إلى عدة مراحل منتظمة، حيث يتم تجميع النشاط حسب تسلسل مراحل الإنتاج. فمثلا في مصنع لصناعة النسيج نجد الأقسام التالية: الغزل، النسيج، الصباغة، مراقبة الجودة والتغليف. هذا التقسيم يهدف إلى تحقيق بعض الوفورات الاقتصادية واستغلال تام لجميع الطاقات والإمكانات على طول خطوط الإنتاج. هذا التقسيم يعتبر انسب للتقدم التكنولوجى وتوزيع الأنشطة بشكل فعال.

✓ الهيكل التنظيمي المصفوفي: الهدف الأساسي لهذا النوع الاستفادة من النشاطات المتخصصة في المؤسسة. يستعمل عادة في المؤسسات التي تنتج سلعا شديدة التخصص والتي تتعامل مع تقنيات متقدمة، بحيث تضم عددا كبيرا من الخبراء والأخصائيين. يمكن أن يكون التنظيم المصفوفي ثنائي الأبعاد "وظائف-منتجات، منتجات- مناطق جغرافية،.." أو متعدد الأبعاد.

من مزاياه:

- تجاوز النقص في الموارد البشرية المتخصصة، بحيث يمكن استعمال الشخص في أكثر من موقع بدلا من استخدام شخص مستقل لكل موقع من هذه المواقع؛
- الموازنة بين اهتمامات المدراء التنفيذيين ورؤساء المشاريع، الأمر الذي يصعب تحقيقه في التنظيمات العادية؛
- زيادة فعالية نظام محاسبة التكاليف؛
- مراعاة خصائص كسلعة أو منطقة " الزبائن، المواد الأولية،..؛
- عندما يكون المشروع ذو طبيعة مؤقتة، يسهل الاستغناء عنه في هذا الشكل من التنظيم؛

من عيوبه:

- يصلح للمؤسسات الكبيرة فقط مع وجود إمكانية التنسيق بين المديرين وتوفير موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل من اجل التجاوب مع الاوامر التي قد تبدو متناقضة؛
- قد يؤدي إلى نشوء صراعات داخل المنظمة بسبب تعدد مراكز القوى؛

يتوقف التنظيم الجيد في المؤسسة على وجود تسيير عقلائي فعال داخلها وذلك بوضع أسس تسييرية تمكنها من التحكم في المحيط الداخلي والتأقلم مع المحيط الخارجي لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل الانفتاح الاقتصادي وما ينطوي عليه من متغيرات ومعادلات معقدة يصعب التعامل معها ، مما يستوجب وضع نظام للمعلومات . حيث ساعد هذا الأخير في متابعة نشاطات المؤسسة . ولاستخدام نظام المعلومات التسييري ينبغي استخدام جملة من التقنيات والأدوات التي من خلالها يتم تحسين فعالية المراقبة .

1- مفهوم مراقبة التسيير :

هو إجراء يقوم به المسيرون في المؤسسة لضمان استعمال واستغلال الإمكانيات المتاحة بفعالية ونجاعة لتحقيق الهدف.

هي القيام بتوقعات وتنظيم لمجموع التصرفات والأعمال من أجل بلوغ الأهداف المقررة باستخدام المستويات الممنوحة ثم تحليل وإدراك الانحرافات الناتجة .

تعريف شامل : هي تفاعل بين المدخلات التالية : الأفراد ، الأموال ، التجهيزات ، التقنيات ، الإجراءات للحصول على مخرجات والمتمثلة في تحقيق الأهداف . وبالتالي نضمن تسيير جيد وفعال والاستعمال الأحسن والأمثل للموارد المادية والبشرية وكذلك التقليل من التكاليف . كما يضمن نظام مراقبة التسيير تقديم المعلومة الصحيحة وسهلة الفهم في الوقت المناسب لتسهيل عملية اتخاذ القرارات حيث يتكون نظام مراقبة التسيير من المدخلات والمخرجات .

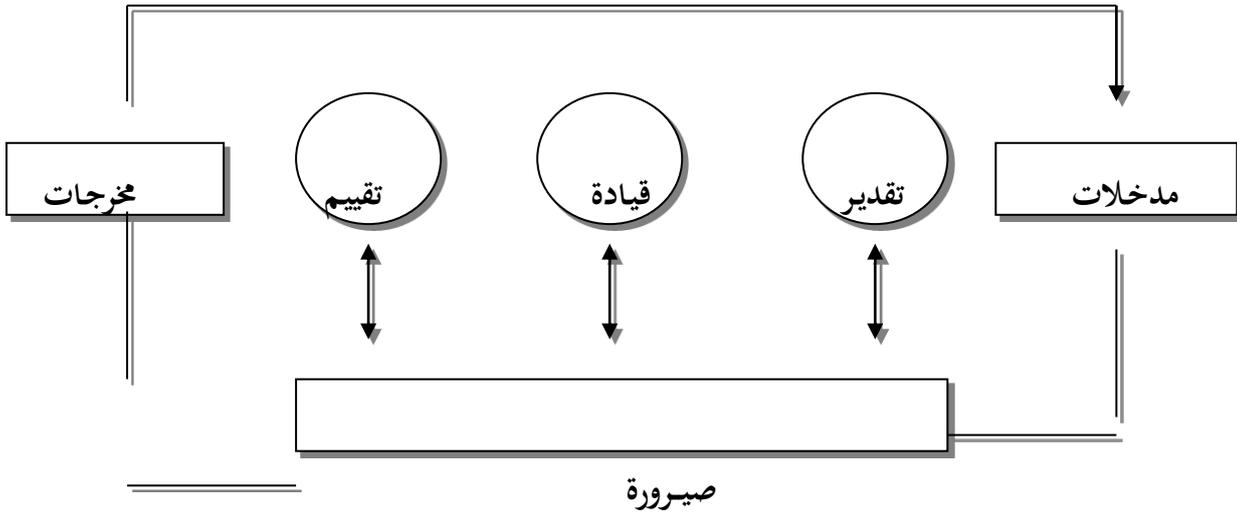
مدخلات نظام مراقبة التسيير هي التكاليف ، نتائج المحاسبة العامة ، معطيات المحاسبة التحليلية ، التدفقات النقدية الخارجية والداخلية .

المعالجة : هي الإجراءات المحاسبية ، برنامج أو جدول الميزانية ، محاسبة التكاليف ، الانحرافات .

المخرجات : هي تكاليف الميزانية .

لهذا استعمل من طرف الباحثان

تغذية عكسية



2- أهداف مراقبة التسيير : عرفت مراقبة التسيير اتساعا في مجال نشاطها حيث أصبحت تشمل كل الوظائف

الإدارية لتحقيق هدف عام يمثل فعالية وكفاءة التسيير، ويمكن حصر أهداف مراقبة التسيير في 5 عناصر أساسية :

- 1 - القيام بالتقديرات : انطلاقا من المهدف العامة يمكن تحديد الأهداف الخاصة بكل وظيفة وتحديد مواردها .
- 2 - المراقبة : مقارنة النتائج الفعلية مع التغيرات .
- 3 - الإعلام : متابعة وتحليل الانحرافات المحصلة وتحليلها وتحويلها على معلومات وتشكيلها في الجداول القيادية .
- 4 - المساعدة : تتمتع مراقبة التسيير بوظيفة الاتصال بكل الوظائف مما يمكنها من مساعدة المسؤولين للقيام بالوظائف .

5 - تكوين الإجراءات : تقوم مراقبة التسيير بوضع الإجراءات الرقابية .

3- أهمية مراقبة التسيير : تتجلى هذه الأهمية في :

- ارتباط الرقابة بالتخطيط لأنه عند التخطيط تبدأ الرقابة وذلك قصد العمل على تقليل الانحرافات وتقليصها إلى أقصى درجة ممكنة ، وتصحيح هذه الانحرافات بمختلف الوسائل ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها .
- استخدام الإمكانيات المتاحة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة . فالرقابة هي مقارنة النتائج المحققة بتلك المقدرة وبالتالي تستعمل للتأكد من المهدف المراد الوصول إليها . كما تظهر أهمية مراقبة التسيير في كونها تتابع العملية التسييرية حيث تكون قبل ، أثناء وبعد النشاط التسييري وبالتالي تفادي الوقوع في أخطاء مع تصحيحها في حالة وقوعها .
- استخدام مراقبة التسيير في كفاءة الأنشطة الوظيفية للمؤسسة : كالإنتاج والمالية ... تحقيقا لهدف جد هام هو قياس الأداء الحالي والفعلي ومقارنته بالأداء المقدر واستخلاص النقائص والعمل على تجنبها مستقبلا .

4- تقنيات وأدوات مراقبة التسيير :

- 1- محاسبة التكاليف : تعرف التكاليف بأنها " مجموعة الأعباء التي تتعلق من جهة إما بمرحلة إنتاج معينة ، بوظيفة ، بقسم ، أو بمصلحة تابعة لمؤسسة صناعية أو تجارية أو التي تتعلق من جهة أخرى بمنتج أو خدمة عند نهاية جميع العمليات أو المراحل اللازمة للصنع أو الإنتاج " لذا تلعب محاسبة التكاليف دورا هاما في خدمة الإدارة بمستوياتها المتعددة في مجالات التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات ، والرقابة وتقييم الأداء وتحسينه ، كما تؤدي دورا حيويا في خدمة الإدارة ومساعدتها في

كافة القطاعات الاقتصادية على اختلاف أنواعها . وتختلف طبيعة الإجراءات المحاسبية والرقابة عليها وفقا لطبيعة المنتجات أو الخدمات . ومن أهم طرق محاسبة التكاليف : المحاسبة التحليلية والموازنة التقديرية .

ب- التحليل المالي : يستعمل التحليل المالي في كل المؤسسات ذات الاستقلال المالي، ويعتبر مصدر مهم للمعلومات لذا فهو يؤدي إلى التطوير في نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها بسهولة .
نعرفه على أنه : تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والهدف من هذا التحليل .

من هذا التعريف يتبين أن التحليل المالي هو الدال على المركز المالي للمنظمة تستعمله الإدارة المالية بواسطة مجموعة من الطرق والوسائل يترجم في شكل أرقام وبيانات يتم تحليلها ومن ثم تحديد وضعية المنظمة.
تتمثل مصادر التسيير المالي في :

. دراسة الوضعية المالية الماضية والاستفادة منها .
. البحث عن الأموال الضرورية (وسائل التمويل لضمان سير النشاط) .
. تحقيق الاستعمال الرشيد والعقلاني للأموال التي تمتلكها المؤسسة (أي تحديد سياسة مالية تتكيف مع احتياجات المؤسسة) .

. توفير مؤشرات تساعد على التنبؤ لمستقبل المؤسسة .

. تحديد الأخطار والاستعداد لها .

. المردودية .

ج- الأساليب الكمية : هناك عدة أساليب كمية شائعة الاستخدام تساعد نظام مراقبة التسيير وتساهم في السمو به بقصد تحقيق أهدافه . ولعل من أهم هاته الأساليب والأدوات : البرمجة الخطية .

مفهومها : " هي الأسلوب الرياضي الذي يهدف إلى تحليل البدائل تمهيدا لاختيار أفضلها من وجهة نظر المشروع وذلك على ضوء الهدف المرغوب تحقيقه ، هذا فضلا على أن هذا الأسلوب في التحليل يأخذ في الاعتبار القيود المفروضة على الإنتاج " .

وبالتالي البرمجة الخطية تبحث عن الحل الأمثل في حدود الموارد المتاحة وفي ظل القيود المفروضة وذلك بصياغة معطيات المشكل في برنامج رياضي ، ويتم حله باتباع مراحل معينة والطرائق المتبعة في البرمجة الخطية عديدة وهي عامة وخاصة .

د- لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة هي أداة تقنن وتنظم الاتصال حيث تمثل عامل قوي للتماسك وتسمح ببلوغ مستويات أحجام وتركيبات هامة من خلال هذا التعريف يتضح أن لوحة القيادة تسمح بتنظيم معلومات مستمرة موجهة لتسهيل عمل مسيري المؤسسة وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات .

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة داخلية و رقابة خارجية، والرقابة الداخلية تتم داخل المؤسسة و التي سوف نركز عليها أما

الرقابة الخارجية فتقوم بها السلطات الخارجية مثل الأجهزة المركزية، ويمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الأنواع الثلاثة التالية:

- 1. الرقابة المسبقة:** يطلق عليها الرقابة الأولية أو الرقابة ذات التغذية الأمامية وهي تتم قبل بدء العمليات و الأنشطة في المؤسسة وتشمل مراجعة كل من السياسات و الإجراءات والقواعد الموضوعية و ذلك بالتأكد من الأنشطة المخططة وفقا للتنفيذ الذي سوف يتم أي أن هذه الرقابة تركز على متابعة الكميات و الجودة من الموارد المختلفة قبل دخولها المخازن والهدف من الرقابة المسبقة منع حدوث المشاكل و العمل على تلافيتها.
- 2. الرقابة الآنية:** يطلق عليها الرقابة الاستكشافية أو الرقابة بالموافقة أو عدم الموافقة وتتم هذه الرقابة أثناء التنفيذ و الغرض منها متابعة التنفيذ لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب أي أن هذه الرقابة تركز على الأنشطة المختلفة للمنشأة على مدخلات العمليات قبل أن تتحول إلى مخرجات.
- 3. الرقابة اللاحقة:** تتم هذه الرقابة بعد إنهاء العمل أو الإنتاج و ذلك من خلال جمع معلومات الأداء الفعلي و تحليل هذه المعلومات والوصول للنتائج و هل هي مطابقة كما هو أم لا سواء من حيث كمية الإنتاج أو جودته أو دقته أو تكلفة الوحدة ويعتبر هذا عاملا مهما في الرقابة اللاحقة حيث لا يجب يمر وقت بين نتائج الأداء الفعلي و تحليل هذه النتائج أي أن هذا النوع يركز على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة و مستوى الجودة فيها

يعد الاتصال من أحد أهم وظائف المؤسسة وخاصة الحديثة منها ، فلولا الاتصال لما وصلت إلينا الحضارات البشرية التي تعاقبت بين الناس والتقنيات الإدارية التي تواصلت وتطورت بتكنولوجيا الاتصال.

ماهية الاتصال

1- مفهوم لاتصال: لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه، ولذلك يعرف الاتصال كما يلي:

الاتصال بمعناه العام و البسيط يقوم على نقل أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة و متأثرة، و يترتب عليه تغير في الموقف أو السلوك.

ويعرف كذلك بأنه عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات، أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل.

2- عناصره: وتنقسم إلى: مرسل ورسالة ومرسل إليه (مستقبل) .

1- المرسل: وهو الجهة التي تصدر منها الرسالة، والتي يريد صاحبها أن يوصلها إلى المستقبل. وقد يكون المرسل شخصا أو هيئة أو مؤسسة وهو الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي الاقتراح أو الملاحظة.

2- الرسالة : وهي المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل، وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات أو أوامر أو مقترحات. ينبغي أن يكتسبها أو اتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها، وفي كل هذه الأحوال تكون الرسالة عبارة عن رموز كالكتابة والكلام والرسومات والصور والأصوات.

3- الوسيلة : لا بد أن يتحول مضمون الرسالة والرموز التي تدل عليها إلى صورة يسهل نقلها عن طريق الخطابات والندوات والصحف والمجلات والسينما والراديو ... حتى تصل إلى الجمهور.

4- المستقبل : وهو شخص أو جماعة أو جمهور، توجه إليهم الرسالة.

* وهناك من يضيف عنصران آخران وهما محيط الاتصال وقد يكون محيط اقتصادي أو غيره، وقد يشوش المحيط على الاتصال. والعنصر الآخر هو نتيجة الاتصال أورد فعل المرسل إليه.

3- أنواعه:

تقسم أنواع الاتصال حسب الدراسة الدراسة إلى تقسمين وهما:

1-أ- اتصال مباشر : بمعنى أن يكون المرسل و المرسل إليه يتفاعلان وجها لوجه، ومن أمثلة ذلك أن يتناقش صاحب مؤسسة مع عاملها .

1-ب- اتصال غير مباشر: عند استخدام المرسل لأداة كالهاتف، وغيرها من الوسائل لنقل رسالة إلى المستقبل تتضمن موضوعا يهم الطرفين. ومن أمثلة ذلك كأن يعطي مدير مؤسسة أمرا بأن يتم نقل البضائع كلها إلى بلد أجنبي، وهو يتكلم عبر الهاتف من ذلك البلد.

2-أ-اتصال في اتجاه واحد : ويضرب الدكتور أحمد كمال مثلا على الاتصال في اتجاه واحد، كأن يشاهد الأخصائي وأعضاء الجماعة التي يقوم بزيادتها بمشاهدة فيلما سينمائيا دون أن تتاح لهم فرصة المناقشة فيما. ويعاب على هذا النوع من الاتصالات أنه لا يعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين طرفي الاتصال.

2-ب-اتصال في اتجاهين : فيضرب له مثلا بالمناقشات التي تتم حين بحث الأخصائي لحالة فردية من خلال مقابلة تجمعهما سويا، ويتم خلالها أخذ و عطاء بين الأخصائي والعميل.

3-أ-الاتصالات الهابطة : وتتجلى بشكل قرارات وأوامر وخطط وتعليمات ومعلومات وما إليها، وهي جزء لا ينفصل من تنفيذ القرار وقد تتم من الإدارة العليا إلى المتوسطة، أو من الإدارة المتوسطة إلى الدنيا ، أو تخترق السلم الإداري فتبدأ من القمة لتصل إلى العاملين في الدرجات الدنيا .

3-ب-الاتصالات الصاعدة : وتتجلى في المعلومات التي تبنى عليها القرارات والأوامر والخطط والتعليمات الصادرة عن المستوى الأعلى، وكلما شجعت الاتصالات الصاعدة كلما كانت القيادة الإدارية في المستوى الأعلى أقدر على النهوض بمهمتها .

3-ج-الاتصالات الأفقية : وتجري في مستوي واحد من المستويات الإدارية ، وتستهدف عادة تنسيق الأعمال ، وتمثل في الاجتماعات التي يعقدها معاونو الوزراء أو المديرين ، كما تتمثل في اجتماعات تظم موظفين من وزارات مختلفة (لا تقوم بينهم علاقات رئاسية) لنفس الأغراض .

4- وسائله: تختلف أساليب الاتصال و وسائله وتنوع، ويتوقف اختيار أحدها على ظروف الوحدة الإدارية، ونمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها. وأهمها:

أ-الاتصال الشفوي : وقد يتم باتصال مباشر وجها لوجه أو عن طريق سماع الصوت، كما في الحديث الهاتفية أو الإذاعة أو التلفاز و يتخذ شكل حديث أو مقابلة، أو اجتماع أو مؤتمر و يعتبر من أجدى أنواع الاتصال ، فهو يوفر الكثير من الوقت والجهد .

ب-الاتصال الكتابي : وهو الأسلوب الرسمي الغالب في الإدارات العامة، فضخامة الجهاز الإداري وتوزع العاملين فيه يفرض استخدام الأسلوب الكتابي حرصا على تدوين المعلومات والأوامر والتعليمات لضمان انتقالها دون تشوه وتسهيل الرجوع إليها .ويتخذ الاتصال الكتابي أشكالا و صورا عديدة أهمها : **أ-التقارير :** وقد تكون دورية في فترات معينة من الزمن وتتضمن إحصاءات أو بيانات كتقارير التفتيش أو التحقيق .

ب-المذكرات والاقترحات : وتقدم عادة من المرؤوسين ويستوحيون مادتها من التطبيق العملي ومشكلات التنفيذ .

4- فاعلية الاتصال وأهم معوقاته:

فاعلية اتصال: حتى يتميز الاتصال بالكفاءة العالية والفعالية، وبذلك يحقق الغرض منه، يجب مراعاة الأسس التالية:

1 - تحديد الهدف من الاتصال: على المرسل أن يحدد بوضوح الهدف من أية عملية اتصال يقوم بها، فمثلا قد يكون الهدف هو مجرد توصيل رسالة من المسؤول، وقد يكون الهدف من الاتصال تغيير اتجاه سالب وهكذا....

2- التعريف على الأفراد المراد الاتصال بهم: إن محاولة التعرف على الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم من كل الجوانب يساعد على تحقيق اتصال فعال.

3- اختيار الوقت المناسب للاتصال: يتوقف نجاح أي اتصال على اختيار الوقت المناسب لهذا الاتصال.

4- استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: من المهم جدا أن نكون قادرين على اختيار أنسب وسيلة للاتصال وهذا بحسب الظروف والمواقف التي نمر بها، لأن لكل أسلوب من أساليب الاتصال (هاتف، رسالة مكتوبة، مقابلة...) مزايا وعيوب وقد يصلح في من وسائل الاتصال حتى نختار ما يناسب ظروف البيانات والمعلومات التي نريد إرسالها.

معوقات عملية الاتصال:

1_ معوقات الإدراكية: إن الأفراد يختلفون من حيث التجارب والخبرات والشخصية، لذلك فهم يختلفون في تفسيرهم وفهمهم للأفكار والمعلومات التي يستقبلونها لأن كل منهم يفسرها ويفهمها تبعا لخلفيته.

2_ معوقات لغوية: إن كل مجموعة من الأفراد لغة خاصة تختلف في بعض أو كل مفرداتها عن لغات غيرها من المجموعات لذلك لا بد للمرسل أن يستعمل اللغة التي يفهمها المستقبل كي يحقق اتصالات فعالات.

3_ معوقات تنظيمية وإدارية: إن قنوات الاتصال الرسمية تفرض عبور الرسالة محطات عديدة قبل وصولها المحطة النهائية، وهذا ما يشير إلى مصدرين للخطر أولهما: طول المحددة التي تستغرقها عملية الاتصال وثانيهما: التحريف والتشويه الذي قد يصيب الرسالة نتيجة مرورها بالحلقات الاتصالية المتعددة لأن كل مستقبل للرسالة يفسرها تبعا لقدراته وخبراته ويرسل بعض ما فهمه إلى المحطة التالية.

4_ كبر حجم المؤسسة وتباعدها الجغرافي: إن كبر حجم المؤسسة يتطلب زيادة عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي زيادة حلقات الاتصال الأمر الذي يؤدي أو قد يؤدي إلى زيادة نسبة التشويش التي تواجه الرسالة، كما أن الامتداد الجغرافي في المؤسسة والمسافة بين المرسل والمستقبل تؤثر على فعالية الاتصال خاصة إذا كان حجم الرسالة كبير جدا.

5_ وسيلة الاتصال: تؤثر على فعالية الاتصال إلى حد كبير لذلك لا بد من الاهتمام باختيار الوسيلة المناسبة والعناية بصيانة الوسائل المتاحة لا نصل إلى مرحلة يصبح فيها المكتب معزولا عن العالم الخارجي.

6_ شخصية أطراف الاتصال: إذا كان أحد أطراف الاتصال سلبيا أو عدوانيا فإن ذلك يؤثر على فعالية

الاتصال سلبا.

المحور السابع : اتخاذ القرارات في المؤسسة

يقوم الفرد منا باتخاذ العديد من القرارات اليومية فماذا ترتدي و ماذا تأكل و أين تذهب و إذا تفعل كلها أسئلة ومشاكل يجب حلها و يواجه الفرد مجموعة من بدائل الحل و التصرف لكل مشكلة و عليه أن يختار أنسب حل و للتبسيط يمكننا أن نبدأ بالعبارتين التاليتين الصادقتين كمقدمة للتعرف على طبيعة اتخاذ القرارات :

- اتخاذ القرار هو حل المشكلة .

- اتخاذ القرار هو الاختيار .

ماهية اتخاذ القرار

1- مفهوم اتخاذ القرار: يعرف القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو مجموعة من البدائل و يتبين من هذا التعريف أن الاختيار هو أساس القرار أي أنه في حالة عدم وجود بدائل فلا يوجد قرار .

2- أنواع القرارات :

1- قرارات تنظيمية وشخصية : يمكن تعريف القرار التنظيمية هي قرارات يمكن للمدير أن يفوض سلطة

اتخاذها للآخرين ، أما الشخصية فهي تلك التي يتخذها المدير بصفته شخصا عاديا و ليس بصفته عضوا بالمنظمة و هي قرارات لا يفوضها الآخرين .

2-قرارات أساسية وروتينية : و تتميز الأساسية بالمميزات التالية:

-لها صفة الدوام إلى حد كبير ،ويكون الالتزام بها لأجل طويل نسبيا .

-تتعلق بالاستثمارات الكبيرة أو الاتفاقات الضخمة.

-على درجة كبيرة من الأهمية ،بحيث أن أي خطأ فيها يصيب المنظمة بخسائر جسيمة.

و من القرارات الأساسية الملموسة اختيار موقع المصنع .

-أما القرارات الروتينية :فهي تلك التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا أو تكرر بصفة مستمرة و تأثيرها على نجاح الأعمال بالمنظمة غير كبير و معظم القرارات التي تتخذ في أي منظمة من قرارات متكررة و روتينية.¹

3-القرارات المخططة و غير مخططة: و يمكن التمييز بين المخططة و غير المخططة هو أن المخططة تقوم على أساس

برنامج معين متفق على تنفيذ بالنسبة لكل قرار و بذلك لا يعامل كل قرار على أنه حالة فريدة أو الأولى من نوعها في كل مرة .

- أما الغير مخططة فهي تلك التي لا تتخذ بناء على برنامج معين فهي جديدة بناءه و هامة .

3- عناصر القرار:

1-الاختيار : يشير الاختيار إلى فرصة الانتقال من بين مجموعة من البدائل .

2-البدائل : تمثل البدائل مجموعة من التصرفات المحتملة و التي يتم الاختيار من بينها و إذا لم تتوفر بدائل فلا تكون هناك

عملية اختيار و من ثم لا يوجد قرار.

3-الأهداف : تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل.

4- ظروف اتخاذ القرارات:

1-التأكد : يكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية و أكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره .

2-المخاطرة : تتميز بتوفير المعلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ أهما معلومات غير كافية لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال.

3-عدم التأكد : إن اتخاذ القرار مع عدم توفر أية معلومات أمر غير مقبول من الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات لأن القضية تصبح غير مألوفة العواقب و يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي و الاقتصاد التسيري و غيره لتحسين عملية اتخاذ القرارات في حالة توفر معلومات قليلة.

4- خطوات اتخاذ القرارات :

1-الملاحظة : تبدأ بملاحظة المديرين أنه هناك شيء ما خطأ أو شيء ما ناقصاً أو أن هناك فرصة ما لاتخاذ القرار يخص المنظمة أو جزءاً منها .

2-الإعتراف الرسمي : إن هذه المرحلة تمثل اليقظة حيث لا يمكن تجاهلها و التي تؤكد وجود مشكلة مما يدفع المدير إلى الاعتراف بأن هناك حاجة حقيقية لاتخاذ قرارها.

3-التفسير و التشخيص : تتصف هذه المرحلة بمواجهة المدير لمجموعة من المنبهات التي تفسر بأنها شواهد على وجود مشكلة و هنا تسبح الحاجة ماسة من جانب المدير لتشخيص طبيعة المشكلة .

4-التعريف : في هذه المرحلة يتم تحليل المشكلة إلى عناصرها و التفاصيل المتعلقة بها و أهم خطوة هنا تتمثل في رسم حدود القرار الواجب اتخاذه و عندئذ يتركز اهتمام و متخذ القرار على النواحي الرئيسية للمشكلة.

5-تحديد الأهداف : وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما سوف يحققه القرار من الأهداف أو على الأقل ما سوف يهدف إلى تحقيقه .

6-تحديد البدائل:و تعتمد هذه المرحلة على الكيفية التي يتم بها تحديد القرار .

7-تقييم البدائل : تتضمن هذه المرحلة مقارنة بدائل في ضوء مدى قدره كل بديل في الوصول إلى الهدف أو الأهداف المتبتغة و في هذه المرحلة فإن التابع خاص بكل بديل يتم مناقشة بالتفصيل .

8-اختيار البديل : إن جميع المراحل السابقة تشهد لهذه المرحلة و هي اختيار البديل الذي يؤدي في حالة تنفيذه إلى أفضل النتائج.

9- التنفيذ يقصد بهذه المرحلة إحداث جميع التغيرات التي يتطلبها للقرار، و يلاحظ إن فاعلية التنفيذ تتوقف على مهارة و قدرة من فوض إليه التنفيذ من ناحية أخرى و أيضا مدى قابلية القرار من ناحية أخرى.

10- المراقبة: عند تنفيذ البديل للذي تم اختياره فإنه ينبغي مراقبته و الحكم على مدى فاعليته في حل المشكلة أو التخفيف من حدتها.