

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في :

مقياس تسيير المؤسسات.

مقدمة للسنة الثانية ليسانس تخصص "العلوم المالية والمحاسبة".

من إعداد الدكتورة

نجاح عائشة

السنة الجامعية : 2022/2021.

جامعة ابن خلدون - تيارت - .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في :

مقياس تسيير المؤسسات.

مقدمة للسنة الثانية ليسانس تخصص "العلوم المالية والمحاسبة".

من إعداد الدكتورة

نجاح عائشة

السنة الجامعية : 2022/2021.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال البيانية
أ-ب	مقدمة
3	المحور الأول : مفهوم تسيير المؤسسة
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسيير
14	المبحث الثاني : مفهوم المسير
21	المحور الثاني : وظيفة التخطيط
21	المبحث الأول : مفهوم وظيفة التخطيط
26	المبحث الثاني : أساسيات التخطيط
30	المبحث الثالث : أنواع التخطيط، وعيوبه، وصعوبات تطبيقه
35	المحور الثالث : وظيفة التنظيم
35	المبحث الأول : مفهوم وظيفة التنظيم
41	المبحث الثاني : خطوات (مراحل) التنظيم
47	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي
53	المحور الرابع : وظيفة التنشيط والتوجيه
53	المبحث الأول : مفهوم التوجيه
55	المبحث الثاني : القيادة الإدارية
66	المبحث الثالث : الاتصال
74	المبحث الرابع : الحفز الإنساني
84	المحور الخامس : وظيفة الرقابة
84	المبحث الأول : مفهوم الرقابة
88	المبحث الثاني : خطوات الرقابة، ومجال تطبيقها، ومستوياتها الإدارية
93	المبحث الثالث : أشكال الرقابة، وأساليبها، ومصادرها
97	المحور السادس : الاتجاهات الحديثة في التسيير
97	المبحث الأول : مدرسة النظم، والمدرسة الكمية والمدرسة الظرفية (الموقفية)
102	المبحث الثاني : الإدارة بالأهداف، مدرسة علم التسيير، الإدارة اليابانية
108	المبحث الثالث : المدرسة القرارية، إدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة
113	قائمة المراجع

أولاً : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الفرق بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي	01

ثانياً : قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عجلة التسيير	01
08	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	02
13	تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري	03
18	مستويات المسيرين	04
20	أدوار المسير	05
21	الترابط بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة الأخرى	06
49	النمط الوظيفي في التنظيم	07
50	النمط المنتوجي في التنظيم	08
50	النمط الجغرافي أو الموقعي	09
50	النمط السوقي أو الربائني	10
51	النمط الشبكي	11
52	الخريطة الرأسية	12
52	الخريطة الأفقية	13
52	الخريطة الدائرية	14
90	خطوات الرقابة كوظيفة إدارية	15
90	مجال الرقابة	16
98	مكونات النظام المفتوح	17

مقدمة.

يعتمد تقدم أي دولة أو مؤسسة على نمط الإدارة فيها، وهي مفتاح نجاحها وأساس تقدمها وتطورها، ويظهر الدور الحقيقي للإدارة في أداءه كوظيفة مهنية ونشاط اقتصادي، يخطط وينبأ ويتوقع ويستعد للمستقبل لمواجهة تلك التحديات والتغيرات بما يستطاع ويتناسب مع أهداف هذا العصر. كما يقاس نجاح المؤسسة إلى حد كبير بمستوى أداء إدارتها والجهاز الإداري، الذي تكونه مجموعة العناصر البشرية في المؤسسة، كون الإنسان هو أثنى مورد اقتصادي يمكن أتلكه المؤسسة من موارد مالية، مادية تكنولوجية، معلومات... إلخ.

بحيث العنصر البشري هو المسؤول والمحدد لنجاح أو فشل أي مؤسسة في الوصول لأهدافها المحددة، والتفاعل مع البيئة الفاعلة، وممارسة الإدارة يعتمد على مجموعة من المهارات، فنية وسلوكية، وفكرية (عقلية)، تتميز وتمايز فيما بينها.

وبالنسبة للمؤسسات الحديثة فنجاحها أصبح يقاس بمدى تلبيتها لحاجيات الأفراد والمجتمعات المتنوعة، والإدارة الناجحة هي القادرة على استغلال جميع مواردها المتاحة المحدودة للمؤسسة استغلالاً عقلانياً وبطريقة مثلى، وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الفعال لوظائفها، من أجل تسخيرها لتحقيق حاجيات المجتمع، ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غايتها.

ولذا أصبح التسيير يعتبر كمورد من موارد المؤسسة لا ينضب، كما يعتبر من أهم هذه الموارد جميعاً نظراً لدورها الفعال والملموس في تحقيق أهداف المؤسسات والمجتمعات، والقدرة على استثمار الموارد المختلفة هو استثماراً فعالاً، لأن الجميع يسعى إلى تحقيق مبتغى الإدارة الفعالة والكفاءة.

ومما سبق يمكنني توضيح بأنني كباحثة قمت بإعداد مطبوعة في مادة "تسيير المؤسسات"، ونظراً

للتجربة التي قمت فيها من خلال تدريسي لهذه المادة، ومن خلال مشواري الدراسي حاولت أن أقدم هذه المطبوعة المتواضعة لطلبتنا الأعزاء وخاصة لطلبة جامعة تيارت، حتى ترشدهم وتوضح لكم بعض الغموض الذي يتعلق بمادة تسيير المؤسسات، وشملت دراستنا برنامج المادة المتكون من ستة محاور، وتم دراستها كلياً.

ومن خلال هذه المطبوعة سنوضح أهم هذه العناصر المرتبطة بتسيير المؤسسات، على شكل محاضرات محددة في مادة "تسيير المؤسسات" حسب البرنامج المقرر للمادة، وهذه الأخيرة تدرس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون - تيارت - للعديد من التخصصات وأنا، قد درستها لمستوى السنة الثانية ليسانس تخصص "العلوم المالية والمحاسبة"، بحيث يتضمن برنامج المقرر ستة محاور، وهذه المحاور مرتبة كما يلي :

المحور الأول : مفهوم تسيير المؤسسة

المحور الثاني : وظيفة التخطيط

المحور الثالث : وظيفة التنظيم

المحور الرابع : وظيفة التنشيط والتوجيه

المحور الخامس : وظيفة الرقابة

المحور السادس : الاتجاهات الحديثة في التسيير.

وفي الأخير أحمد الله عز وجل الذي وفقني لتقديم هذه المطبوعة المتواضعة لطلبتنا وزملائنا، بحيث نطلب منهم بأن لا يخلوا علينا بملاحظاتهم وتعليقاتهم حتى نستفيد منها لطبعات مقبلة بحول الله.

المحور الأول : مفهوم تسيير المؤسسة

المبحث الأول : مفهوم تسيير المؤسسة

يتناول هذا المحور تعريف التسيير والمسير، ومن خلال دراستنا حاولنا أن نبرز أهم العناصر المتعلقة بالعنصرين، وحاولنا شرح كل منهم مبينين تعريف التسيير، أهميته، وأهدافه، خصائصه، أنواعه... إلخ، إضافة إلى ذلك فقد عرفنا المسير، وحددنا مواصفاته، مهاراته، أدواره المختلفة التي يؤديها في المؤسسة... إلخ.

أولا : تعريف التسيير

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، ومن أهمها نذكرها، ما يلي :

- يعتبر التسيير بأنه : "طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد"¹.
- كما يعرف جورج تيري التسيير بأنه : "عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع على تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد"².
- ويعرف التسيير كذلك على أنه : "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة"³.
- والتسيير يعرفه (جون ففنرو وليونرد وايت) بأنه : "عملية إشراف وتوجيه وتنسيق يمكن ممارسته بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات والعلاقات العامة"⁴.
- والتسيير عرفه الكلاسيكي تايلور (taylor) بأنه : "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية"⁵.

1 - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص107.

2 - G.R.Therry, Et S.G.Franklin, "Les Principes Du Management", Economica, Paris, 1985, P5.

3 - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، ج1، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

4 - زواوي فضيلة، "مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان : محاضرات في تسيير المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص "الإدارة

التسويقية"، قسم علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2018/2017، ص21.

5 - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص107.

والتسيير يعرف بأنه : "فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الاجتماع، الاقتصاد، والطرق الكمية)"¹.

ويعرف التسيير حسب المدرسة القرارية من قبل سيمون (H.Simon) بأن : "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل"². أما فايول (Fayol) فيعرف التسيير بأنه : "العملية التي تنطوي على توقع تنظيم قيادة تنسيق ورقابة في المؤسسة"³، والتسيير حسب R.A.Thietart هو " ممارسة أو فن لكيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها، يطبق في مختلف مجالات المؤسسة"³.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن التسيير "يتكون عموما من أربعة وظائف أساسية وهي : التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، يسعى المسير من خلالها إلى ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أمام المؤسسة، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المتوقع بلوغها، مع تحقيق أهداف العاملين، وهذا بتحقيق الرضا للطرفين".

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيق المفهوم، حيث أنه يشير إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فهو أكثر شمول، ويتضمن القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير"⁴.

وللتعرف على التسيير بشكل أوسع يجب أن نبرز أهم مميزاته الأساسية:

1. التسيير علم وفن: أولا يجب أن نعرف العلم والفن، لأن العلم هو "مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات التي تم التوصل إليها عن طريق التجارب والتجريب"⁵، أما الفن هو "محاولة استخدام المهارة البشرية عند تطبيق المبادئ والنظريات العلمية"⁶.

¹ - Ghedjghoudj Elhadi, "Le Management : Théorie Et Pratique", Office Des Publication Universitaires, 2012, Alger, P17.

² - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص107.

³ - Boyer Luc, "Historique Du Management", Edition D'organisation, Paris, 1990, P23.

³ - r.a. thietart, "management", 7^{ème} édition, puf, paris, 1998, p15.

⁴ - بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -منطقة بشار أمموجا-"، دكتوراه في العلوم، تخصص "تسيير

الموارد البشرية"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص1

⁵ - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص68.

⁶ - نفس المرجع، ص68.

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير أهو علم أم فن أو علم وفن معا، ويعتبر التسيير علم "لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن اتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها... ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، أو البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي"¹.

والتسيير كفن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه، والتسيير كفن يشير إلى القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة، لأن الفن هو بينما يعتبر التسيير كعلم وفن معا إذا جمع المسيرين بين الجوانب النظرية والخبرة العلمية التي لا يستغنى عنها.

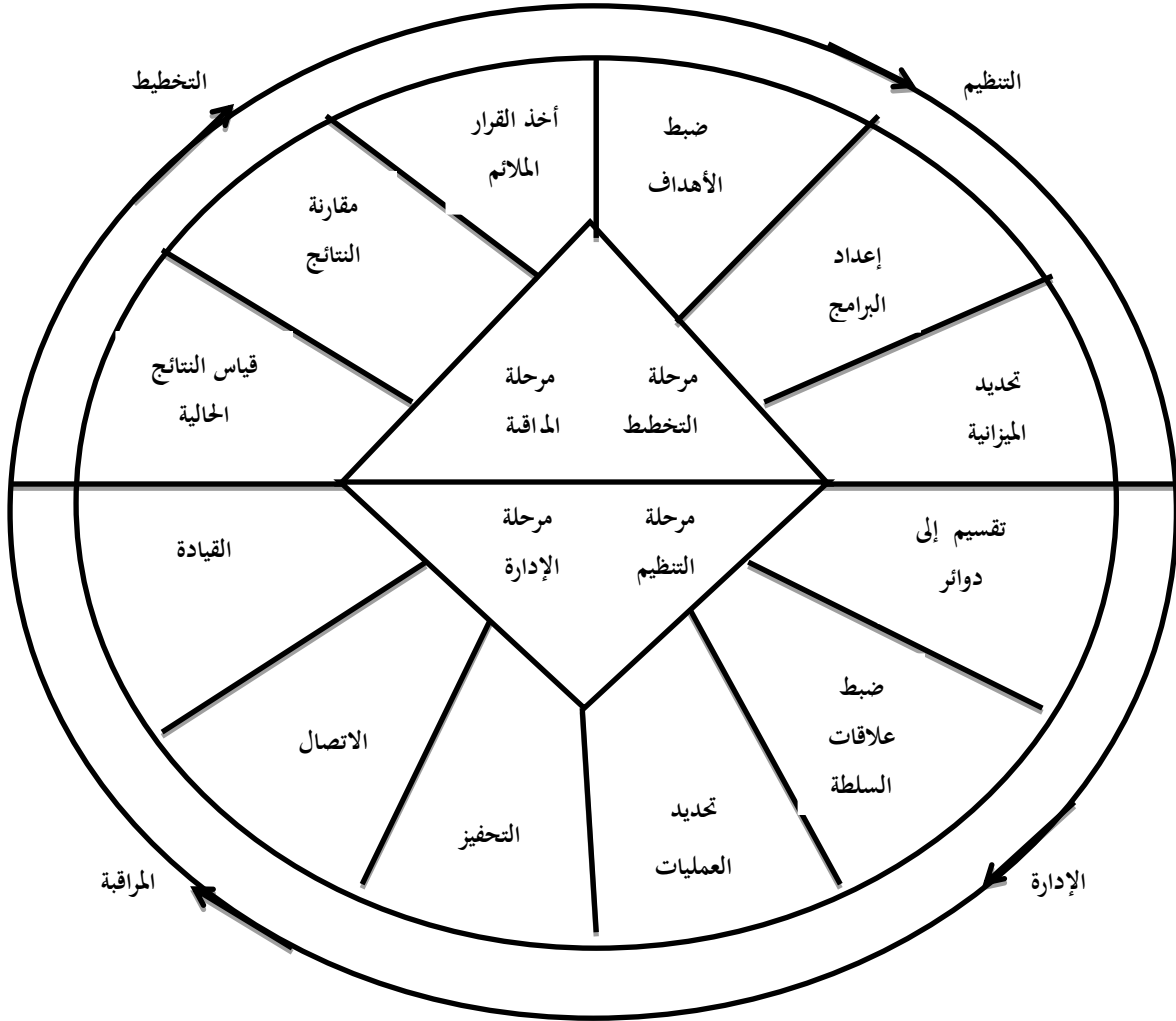
2. التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة : "لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا للوظائف الأخرى مشكلة ما يسمى بعجلة التسيير"².

وهذا يشكل ما يعرف بعجلة التسيير، بحيث تتكون هذه الأخيرة من 12 عنصر (كل وظيفة من وظائف التسيير تتكون من ثلاثة عناصر)، والشكل التالي يوضحها.

¹ - سلامي منيرة، "أساسيات تسيير المؤسسة"، مطبوعة موجهة للسنة الثانية جذع مشترك، تخصص "علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص17.

² - محسن زوييدة، "محاضرات حول : مقياس تسيير المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص12.

الشكل رقم 01 : عجلة التسيير



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 109.

3. يتطور التسيير بصورة مستمرة ومتواصلة : وهذا حتى تحقق المؤسسة بقائها يجب على عجلة التسيير أن تتجدد باستمرار عبر الزمن حسب التغيرات الحاصلة.
4. التسيير يبني على العقلانية والرشادة لدمج موارد المؤسسة.
5. للتسيير تطابق مع الأداء، وهذا يتضمن ثلاث عناصر¹ :
 أ. تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
 ب. دور المسير يكمن في تحديد لاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
 ت. إن البحث عن "الفعالية - إنتاجية" الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.
6. للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية.
7. التسيير يبني على مناهج عامة وأخرى خاصة حسب المشكل المدروس.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 110.

وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج بأن "التسيير هو نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالاستعمال الأمثل لمواردها المالية والمادية والبشرية المتاحة لها، والتي تكون في خدمة وظائف المؤسسة من تخطيط وتنظيم وإدارة (توجيه) ورقابة".

ثانيا : أهداف التسيير، وأهميته

1. أهداف التسيير : تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي :¹

أ. يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها، فهو يسهل الحصول على المنافع بدلا من الموارد المتاحة للمؤسسة.

ب. يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية، أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الانتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

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

ث. تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، والكفاءة تمثل "العلاقة بين المدخلات والمخرجات، الموارد والنتائج والتي تعبر عن مقدار المدخلات من الموارد الاقتصادية من مادية وبشرية ومالية ومعلومات اللازمة لإنتاج كمية معينة من المخرجات، ويرى آخرون أن الكفاءة هي القدرة على أداء العمل بأفضل استخدام للموارد المتاحة، أي أنها تمثل عدد الوحدات المستخدمة من أي مورد لإنجاز عمل أو تحقيق خدمة"².

كما تشير الكفاءة "إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، والموارد تشير إلى الأموال والأفراد والمباني والأراضي والآلات والخامات، فحسن استخدام الأموال يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير، وحينما تكون هناك أموال عاطلة وغير مستخدمة فمن الأفضل وضعها في البنك للحصول على فائدتها (على الأقل) لحين وجود إنفاق لهذه الأموال على استخدامات تدر عائد أكبر بكثير من فائدة البنك،

¹ - بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - منطقة بشار أمودجا"، مرجع سبق ذكره، ص (16-17).

² - خيري مصطفى كتانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص32.

وبنفس المنطق يجب أن تكون الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل (وغير عاطلة في شكل عدم وجود عمل ووظائف كاملة لها)، ويسري الأمر على بقية الموارد³.

أما الفعالية فتعني "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة"¹، كما تشير الفعالية "إلى مدى تحقيق الأهداف (أي النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة الاهداف (أي النتائج) تحقيق الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة الأهداف (أي النتائج) تحقيق الربح، والتوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين"².

وتتضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية "على أن الكفاءة شرط للفعالية ومن ثم لن يكون الاداء فعالا حتى يكون كفتا، لكنه يمكن أن يكون الاداء كفتا وليس فعالا وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلال جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد"³.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم 02 : العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

محور الفعالية (نتائج)	فعالية عالية	2 تحقيق نتائج بإهدار الموارد	1 الوضع المثالي
	فعالية منخفضة	4 الوضع السلبي	3 حسن استخدام الموارد بدون نتائج
		كفاءة عالية	كفاءة منخفضة

محور الكفاءة

المصدر : أحمد ماهر، "الادارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص23.

³- أحمد ماهر، "الادارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص22.

¹ - علي شريف، "الادارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص29.

²- أحمد ماهر، "الادارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص22.

³- نفس المرجع، ص23.

- من هذه المصنوفة يتضح بأنه توجد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية، وهي :⁴
- 1. الوضع النموذجي :** حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.
 - 2. الوضع غير الممكن :** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد، إلا أنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة ولكن بإهدار واستخدام العديد من الموارد المكلفة.
 - 3. وضع الفشل :** وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الموارد بالاستغلال الأنسب والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة، وذلك يكون حينما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.
 - 4. الوضع السالب :** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة أيضا حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد ولا بتحقيق النتائج والاهداف المرغوبة بالمستوى المناسب .
- لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع.
- 2. أهمية التسيير :** التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تنسق الجهود وبالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة ولا هدف المنظمة التي ينتمي إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة لذلك، فالتسيير ضروري من أجل :¹
- أ. تحقيق الأهداف المسطرة :** هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها، لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدمات للمجتمع.
 - ب. المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة :** في هذا المجال المسير مطالب بالبحث والتركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة، كالبحث عن التوازن بين العائدات والنفقات، الخدمات المقدمة والتكاليف المترتبة عن تقديمها وطلبات مختلف المجموعات في المنظمة للاستماع لمشاكل المستخدمين بصفة عامة.

⁴ نفس المرجع، ص24.

¹ محسن زوييدة، "محاضرات حول : مقياس تسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص12.

ت. تحقيق الكفاءة والفعالية : يقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة والفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح والمطلوب.

كما تتمثل أهمية التسيير كذلك فيما يلي :¹

أ. التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

ب. التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطورات التكنولوجية، حدة المنافسة.

ت. التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة، وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات، وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

ث. التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

ج. التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.

ح. مسؤولية التغير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.

خ. التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

ثالثا : خصائص التسيير، ومستوياته

1. خصائص التسيير : للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر :²

أ. شامل : أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء : يستعمل النماذج الاحصائية، يأخذ من بحوث العمليات : البرمجة الخطية...إلخ.

¹ - بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -منطقة بشار أمّودجا-"، مرجع سبق ذكره، ص ص(17-18).

² - صولح سماح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص4.

ب. عام : عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمور الغير العلمية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخ، ومن بين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي :

- شخصية الفرد : أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.

- ثقافة المسير : لأنها تحكم الكثير من سلوكيات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.

- نظام القيم : مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

2. مستويات التسيير : نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعقدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادرا على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها، لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير، ويمكن توضيحها كما يلي¹:

أ. مستوى التسيير الاستراتيجي : ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق، فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الاقتصادية، أو مكاتب الاستشارات المختلفة... إلخ.

ب. مستوى التسيير التكتيكي : في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى الاستراتيجي كإطار عام، حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عليها من أجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى أهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

ت. مستوى التسيير العملي : يدعى هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي، ويقوم بالاهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهداف فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمراد البشري.

¹ نفس المرجع، ص ص(4-5).

رابعاً : أنواع التسيير، والمهارات التسييرية

1. أنواع التسيير : نستطيع أن نميز بين نوعين من التسيير هما :¹

أ. التسيير العملي : يتميز بالتعددية اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال التجارية تقاس على القريب بواسطة المعايير الكمية، حيث يمكن القول أن التسيير العملي، يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية.

ب. التسيير الاستراتيجي : إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها، والتسيير الاستراتيجي تضعه المؤسسة في حالة التحقق، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العادي، وبصفة تكاملية يتمثل التسويق العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج.

يعتبر التسيير الاستراتيجي "توجها حديثا في تطبيق المدخل الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ككل، فهو طريقة في التفكير ومنهجية في صنع القرارات الاستراتيجية يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها"² والجدول التالي يوضح الفرق بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي.

الجدول رقم 01 : الفرق بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي

النوع / المعايير	التسيير الاستراتيجي	التسيير العملي
الطريقة (المنهج)	- ما هو المستقبل الذي نريده للمؤسسة؟	- كيف نسير يوميا فقط؟
الهدف	- ضمان تطور وديمومة المؤسسة	- تعظيم استعمال الموارد لتحقيق الأهداف
الرؤية	- رؤية خارجية موجهة للمحيط (استغلال الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات)	- رؤية داخلية موجهة لموارد المؤسسة التي يجب تنظيمها على أفضل وجه.
الآفاق	- المدى الطويل (أكثر من 3 سنوات)	- المديين المتوسط والقصير.
الفاعلين المعنيين	- المديرية العامة	- الطبقة السلمية الوسطى.
طبيعة القرارات	- اختيار مجالات النشاط، الأسواق وكذا الهياكل.	- تسيير الموارد البشرية، المالية، تسيير المنتج وتسويقه، تسيير المعلومات.
خصائص القرارات	- غير قابلة للتعديل	- قابلة للتعديل إن لزم الأمر
أمثلة	- إطلاق نشاط جديد، شراء مؤسسة منافسة، التغيير في الهيكلة	- التوظيف، تحديد الاسعار، إطلاق حملة عروض تخفيضية.

المصدر: زرفة زووف، "محاضرات في مقياس : تسيير المؤسسات"، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم المالية والمحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية، علوم تجارية، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2018-2019، ص16، بتصرف.

¹ - عز الدين زباط، "مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة"، السنة الثانية "علوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2020/2019، ص5.

² - عامر عامر أحمد، وأحسن جميلة، "أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التي لا تهدف للربح"، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 02، 2011، ص13.

2. المهارات التسييرية : وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي :¹

أ. المهارة التقنية : وتتمثل في القدرة على استعمال التقنيات والاجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

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

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

وتزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة، وتتناقص أهمية المهارة التقنية مع ارتفاع المستوى التسييري، وتزايد المهارة الإنسانية عند ذلك، ثم ترتفع المهارة النظرية، لأن المسير في القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضعها المختلفة. والمسير القاعدي يعرف تقنيا الكثير بخصوص مجال معين من العمليات، لذا فالمسير في القمة عموما لا يملك معلومات كافية عن مختلف الأنشطة التنظيمية، وعليه فالمسير يجب أن يختار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرارات المناسبة، والشكل التالي يوضح تشكيلة المهارات حسب المستوى التسييري.

الشكل رقم 03 : تشكيلة المهارات تختلف حسب المستوى التسييري.

مهارة نظيرية	مهارة نظيرية	مهارة نظيرية
مهارة انسانية	مهارة انسانية	مهارة انسانية
مهارة تقنية	مهارة تقنية	مهارة تقنية
إدارة عليا.	إدارة وسطى	إدارة قاعدية

المصدر : محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص35.

¹ - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص34.

المبحث الثاني : مفهوم المسير.

يقوم بعملية التسيير شخص مسؤول يتولى إنجاز الوظائف التسييرية، التي تطبق في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، ونوع حجمها، وطبيعتها، وسواء كانت المؤسسة موجودة على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا الشخص الذي يمارس هذه الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، وتوجيه، ورقابة)، يعرف بالمسير، ولذا سنوضح بدورنا من هو المسير، وظائفه، أدواره، صفاته... إلخ.

أولا : تعريف المسير

المسير هو "ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب"¹.

المسير هو "الشخص الذي يقوم بإنجاز المهام والأعمال من خلال الآخرين، فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الآخرين بغية بلوغ هدف مشترك، ويجب أن يكون للمسير سلطة اتخاذ القرارات وألا يفقد صفته كمسير ويصبح كمنفذ فقط"².

وعرف المسير على أنه : "الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها، وكيف يتم القيام بها، كما يعرف أنه ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية إما نحو الإنجاز والنجاح أو الفشل والدمار"³.

¹ - سلامي منيرة، "أساسيات تسيير المؤسسة"، مطبوعة موجهة للسنة الثانية جذع مشترك، تخصص "علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص16.

² - صولح سماح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص5.

³ - حاييف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف -"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص "حكومة ومالية المؤسسة"، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2015/2016، ص5.

ثانيا : تصنيفات المسير وصفاته

1. تصنيفات المسير : هناك العديد من الدراسات تمت حول تصنيفات المسير وذلك محاولة لإيجاد أفضل السبل لممارسة السلطة، وبالتالي بناء نماذج تختلف حسب الكتاب، وفي هذا الصدد نجد أن Crener وMonteil قاما بتصنيف المسيرين على أساس سلوكهم إلى أربعة نماذج، وهي :¹

أ. المسير الواقعي (Le Réaliste) : عملي، مستبد، مرتبط بنتائج فورية، وهو معاكس للمسير المثالي.

ب. المسير المثالي (L'idéaliste) : منهجي، نظري، يسعى للمثالية.

ت. المسير الانتهازي (L'opportuniste) : واقعي، أو مثالي، حسب الحالة.

ث. المسير الموفق (Le Conciliateur) : يحاول تحقيق التوازن.

أما Miller و Kets De Vries فقد قاما بتقديم منهج خاص يتعلق بالتحليل النفسي لسلوك المسيرين، بحيث توصلنا إلى تحديد خمسة أنماط (Les Styles Névrotiques Des Dirigeants)، تم تلخيصها فيما يلي :

أ. المسير المشكك (Paranoïaque) : من خصائص هذا النمط أن المسير يتسم بالشك، انعدام الثقة في الآخرين، الحذر الشديد والحساسية المفرطة، إذ أنه شخص يقظ جدا وحريص يسعى إلى السيطرة على كل ما يجري داخل المؤسسة.

ب. المسير القهري (Compulsif) : هو شخص عنيد، مثالي، لديه هاجس تحقيق الكمال، يهتم بأدق التفاصيل، يسعى إلى السيطرة على المؤسسة من خلال التسلط على الآخرين.

ت. المسير الدرامي (Théâtral) : يتسم المسير بالتطرف في سلوكه، متعطش للإثارة والنشاط، يسعى باستمرار إلى لفت الانتباه إليه.

ث. المسير الكئيب (Dépressif) : هذا النوع يعاني من عدم الجدارة، لديه انطباع بالعجز، يفتقر إلى الطاقة والحركة وبالتالي لا يمكنه تغيير مسار الأمور.

ج. المسير المنعزل (Schizoïde) : هو شخص منعزل يتميز بعدم الاهتمام واللامبالاة، قليل التفاعل مع الآخرين، تتميز قراراته في كثير من الأحيان بالتذبذب وعدم التناسق.

¹ - Jean -Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, "Management : Stratégie Et Organisation", Vuibert, 4^{ème} édition, Paris, 2002, pp(326-328).

2. صفات المسير : للمسير عدة صفات تميزه عن غيره، نذكرها كما يلي :¹

- الحيوية والقدرة على التحمل.
- الحزم في اتخاذ القرار.
- القدرة على الإقناع.
- يجب أن يكن على مستوى عال من المسؤولية.

- ويذكر كونتر واود ونيل في كتابهما المشهور "مبادئ الإدارة" إن صفات المسير الناجح هي :
- ذكاء أعلى من المتوسط.
 - اهتمام واسع ومتكاملا.
 - قدرة غير عادية على النطق الجيد.
 - القدرة على إعطاء تعليمات جيدة.
 - نضج عقلي وعاطفي.
 - حافز داخلي للقيادة.
 - فهم أهمية التعاون.

تحدد صفات المسيرين حسب هنري فايول فيما يلي :

- صفات جسمانية: كالصحة ، القوة ، الحيوية .
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات فنية و تقنية: الإلمام بأمور الوظيفة، المؤهلات، الإعداد العلمي و المعرفي.
- صفات ثقافية (تربوية): تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تخص نشاط المنظمة.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- صفات أخلاقية: الحزم، الانضباط و الالتزام، احترام الوقت و القوانين و التنظيمات، الولاء، تحمل المسؤولية.

¹ - بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -منطقة بشار أمموجا-"، مرجع سبق ذكره، ص46.

ثالثا : وظائف المسير، ومستوياتهم

1. وظائف المسير : من أهم وظائف المسير ما يلي :¹

أ. التخطيط واتخاذ القرارات : التخطيط هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، أما اتخاذ القرارات فيتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة من حيث اتصافها بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

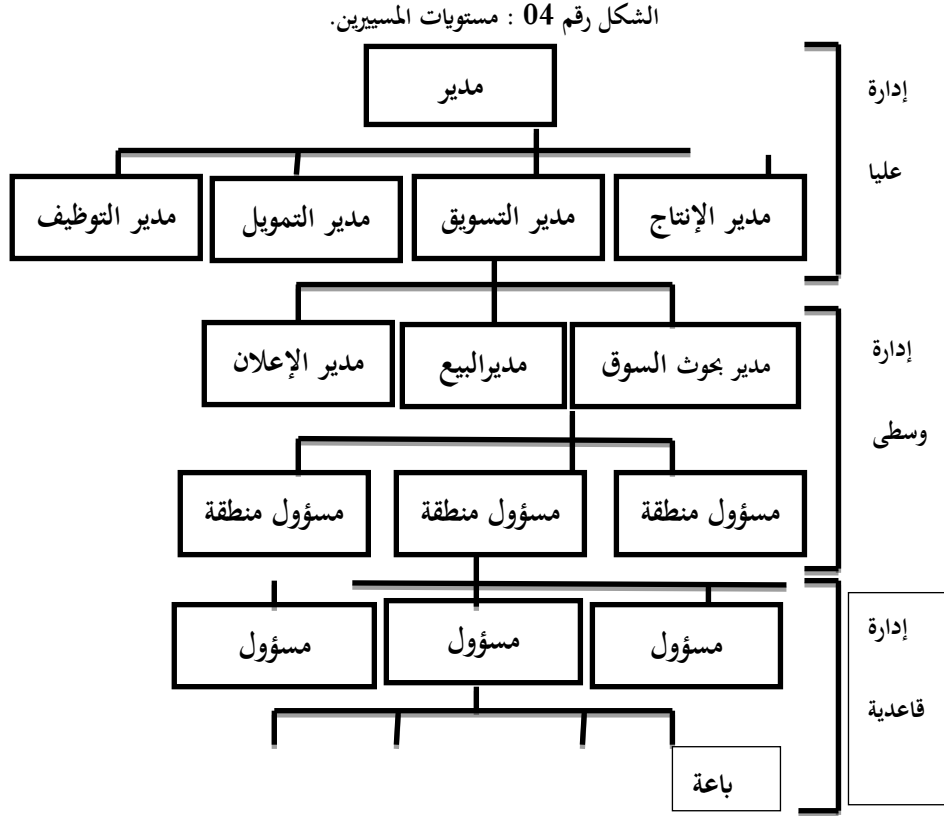
ب. التنظيم والتوظيف : التنظيم هو عملية تصميم بنية المؤسسة أو هيكلتها وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة وتوصيف الأعمال والأدوار، وكذا تحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم، أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

ت. التوجيه والقيادة : يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن القيادة والاتصال.

ث. الرقابة : هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة بالطبع تصحيح الانحرافات إن وجد الحافز للتصحيح والإمكانات البشرية وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل.

¹ - خرخاش سامية، و بوقرة رابع، "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الاول حول : التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، الجزائر، ص5.

2. مستويات المسيرين : يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص32.

نميز بين ثلاثة مستويات كما يلي :¹

- أ. **المسيرون القاعديون** : يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفرون على زملائهم من حيث حسن الاداء، أما مهمهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.
- ب. **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)** : يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

¹ - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص33.

ت. الإدارة العليا : يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشأة، أما عملهم الأساسي ، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في المستوى القاعدة، وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع.

رابعاً : أدوار المسير

تتبع هنتزبرج سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلاً بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها، وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث وهي كما يلي :

1

1. الأدوار العلائقية : وتستهدف تأمين سير العمل، بحيث يقوم المسير بالأدوار التالية :

أ. الواجهة : فالمسير هو ممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

ب. القائد : يشمل دوره توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

ت. الرابط: كونه يمثل همزة وصل بين وحدته والمسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.

2- الأدوار الإعلامية : وتستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها للجهات المعنية، بحيث يقوم المسير بما يلي :

أ. الملتقط : يقوم بالقاطات المعلومات المفيدة في عملية تسيير شؤون وحدته.

ب. الموصل : المسير يحتاج لتعريف المرؤوسين بمجريات الأمور.

ت. المتحدث: يحتاج المسير للتحدث مع الجهات الرسمية كونه صاحب نفوذ داخل وخارج المؤسسة.

3- الأدوار التقريرية : وتتمثل في اتخاذ القرارات، ولذلك فهو يقوم بالأدوار التالية:

أ. المستحدث : المسير يقوم بمبادرات تلزمه لتطوير وزيادة الإنتاجية.

ب. معالج للمشاكل : فالمسير يسعى دائماً لتجنب المشكلات قبل وقوعها ويعالجها إذا وقعت.

¹ - عز الدين زعباط، "مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص (4-5). بتصرف.

ت. موزع للموارد : المسير هو من يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام واستعمال الوسائل.

ث. المفاوض : يقوم بإبرام العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

بحيث تختلف أهمية الأدوار حسب اختصاصات المسير (المسؤول)، فمثلا مدير البيع يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

الشكل رقم 05 : أدوار المسير



المصدر : محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص37.

المحور الثاني : وظيفة التخطيط

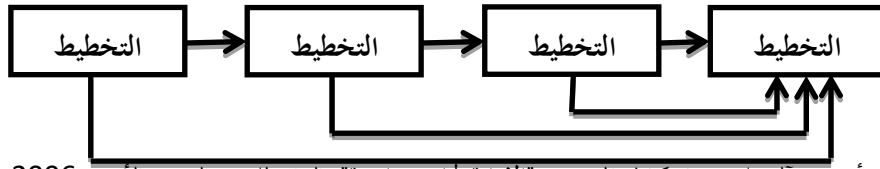
في العصر الحديث أصبحت عملية التسيير عملية جد مهمة في تسيير كل النشاطات التي تمارسها المؤسسات بمختلف طبيعتها (اقتصادية، أو غير اقتصادية)، كما تزايدت أهمية التسيير نتيجة التطورات التقنية التي عرفت مع تزايد حدة المنافسة، وشمل هذا التطور المجالات المختلفة لوظائف المؤسسة، من إنتاج، تمويل، توزيع، تخزين، نقل... إلخ.

"يشكل التسيير من منظور حركي، عملية دائرية فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف، أي التخطيط، فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طيفية على السياسات والاجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط"¹.

وبالتالي نجد بأن وظيفة التخطيط تسبق جميع وظائف الادارة الأخرى فلا يمكن القيام بوظيفة التنظيم أو الرقابة أو التوجيه بصورة علمية قبل وجود خطة محددة.

والشكل التالي يبين لنا الترابط بين وظيفة التخطيط وبقية وظائف التسيير الأخرى.

الشكل رقم 06 : الترابط بين وظيفة التخطيط ووظائف الادارة الأخرى



المصدر : رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص331.

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التخطيط

سنتناول في البداية تعريف التخطيط، ونوضح أهميته، وكذا ندرج أهم الدوافع التي أدت إلى ضرورة الاهتمام بهذه الوظيفة كونها تتصف بأولوية دراستها، أثناء ممارسة وظائف التسيير الأربعة.

أولاً : تعريف التخطيط

لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط وللتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى، بحيث نذكر منها بعض التعريف وكما يلي :

فوظيفة التخطيط تعد الوظيفة الإدارية الأولى من حيث "أهميتها وأولوية ممارستها، حيث يقوم المدير بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها بالاعتماد على مجموعة من السياسات والاجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ"².

¹ - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص22.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، "الادارة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص26.

والتخطيط هو "وسيلة الإدارة لاكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد استخداما يحقق الأهداف، من خلال وضع الخطط والبرامج التي تنسق الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الأهداف"¹ والتخطيط عند (R.L.Ackoff) هو "تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"². وعرف أوريك (Urwick) التخطيط بأنه: "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين"³.

ويعرف فايول التخطيط بأنه: "في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁴.

ويعرف التخطيط كذلك على أنه: "عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل"⁵.

ويتبين لنا من خلال هذين التعريفين أن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما:⁶

1. التنبؤ بالمستقبل: حيث الخطة تعتمد على التقديرات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل معتمدا على المعلومات والبيانات الواضحة والدقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة ذلك.

2. الاستعداد للمستقبل: وهذا يعتمد على مدى توفر الاحصائيات والبيانات والتقديرات للإمكانات البشرية من خبراء وفنيين، والمادية من موارد وأجهزة تساعد على مواجهة أي طارئ وأي ظرف مستقبلي من أجل أن تحافظ على الاستمرارية وتحقيق الهدف.

إضافة إلى التعاريف السابقة، يمكن إضافة التعاريف التالية:

التخطيط يوفر "معايير الأداء اللازمة لقياس مدى تقدم المؤسسات، وتساعد الخطط الموضوعة بعناية على عملية الرقابة، وبنشاء إنذار مبكر للانحرافات المحتملة في الخطة، ويمكن اتخاذ الإجراءات العلاجية في حالة

1- مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 107.

2- ناصر داددي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 251.

3- خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص 32.

4- عبد العزيز النجار، "الإدارة الذاتية: التخطيط / التنظيم / إدارة الأفراد / اتخاذ القرارات"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 86.

5- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 92.

6- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص (65-66).

حدوث تلك الانحرافات، وتساعد معايير الأداء وطرق تقييم الأداء على تنمية الجهد البشري وتطور نظام المكافآت العادل، ومن ثم بالإمكان أن يصبح التخطيط أرض تدريب صلبة لمديري المستقبل¹.

والتخطيط يعني أن "هناك طرقاً بديلة لتحقيق الأهداف، ويكون على الإدارة أن تختار الطريق الأفضل من بينها، وهناك التخطيط الطويل المدى الذي يمتد إلى عدة سنوات مستقبلية وهناك التخطيط القصير المدى الذي يغطي سنة أو أقل، كما أن هناك التخطيط العام أو الشامل الذي يغطي عدة مجالات نشاط، وهناك التخطيط الخاص أو المحدود الذي ينصب على نوع معين من النشاط"².

ويحدد كونتر الهدف الأساسي من التخطيط بأنه: "الاسهام في تحقيق اهداف واغراض المنظمة، فالتخطيط يشمل ارساء اهداف المنظمة ووضع الخطط التي تساعد في تحقيق هذه الاهداف"³.

والتخطيط هو "عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الاهداف وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الاهداف، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في التخطيط"⁴.

ثانياً : أهمية التخطيط

- ويمكن إجمال أهمية التخطيط على شكل نقاط وعلى النحو التالي :⁵
1. يساهم في توفير قدرة كافية لتحديد المشاكل المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.
 2. يوضح التخطيط مزايا المؤسسة ليعمل كل فرد بالجماعة على تحقيق ذلك.
 3. يعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل والسليم لجميع أنشطة وفعاليات المؤسسة الهادفة والمنظمة حيث تتجه كل الجهود للحصول على نتائج منشودة.
 4. يعمل التخطيط على تلافي وخفض العمل اللامتج إلى أدنى مستوى، فالجهود التي ستبذل تدرس دائماً بعناية ودقة.
 5. التخطيط يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط تطمئن المؤسسة لنجاح أهدافها.
 6. يساعد التخطيط في خلق حالة التنسيق بين الفعاليات والأعمال المختلفة.

1 - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "الإدارة الأسس والوظائف"، ج2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 12.

2 - د. صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996، ص40.

3- شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص139.

4- بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص47.

5- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص(44-45).

7. يختصر التخطيط ويختزل الوقت اللازم للقيام بالأعمال.
8. يبين التخطيط مقدما ما تحتاجه أية خطة من المواد واللوازم والامكانيات الوجب استخدامها كما ونوعا وبذلك تستطيع التهيؤ والاستعداد للظروف والاحتمالات.
9. لا يدع التخطيط مجالا للمسؤول عن التنفيذ الخطة للتلاعب بها أو التغيير فيها لأنه سيكون أمام مسؤولية الخطة التي تجمع بين الترابط والعلاقة في فقرات العمل.
10. يعمل التخطيط على وضع أسس الرقابة لأن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة التي تعمل على التأكد من كون الأنشطة تتطابق والخطة الموضوعية لأنه لا يمكن القيام بها إطلاقا عند عدم وجودها.
11. يعمل التخطيط على خفض التكاليف.

ثالثا : دوافع التخطيط

- مما سبق عرفنا بأن التخطيط يشكل الركيزة الأساسية لجميع مراحل العملية التسييرية، ولهذا نجد بأن للتخطيط علاقة وثيقة بوظائف التسيير الأخرى من تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات. ومن الدوافع الرئيسية والمهمة التي تستدعي استخدام التخطيط والاستعداد المسبق على مختلف المستويات ولجميع المجالات، وتنشأ على أسس علمية هي : الظروف والمتغيرات البيئية المختلفة وأهمها :¹
1. **البيئة الاقتصادية** : تتصف البيئة الاقتصادية بالديناميكية كنتيجة طبيعية للاكتشافات العديدة للمصادر الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية والأسعار... مما يوجب الداعي للتخطيط لرسم و تحديد الإجراءات لمقابلة والاستجابة لذلك.
 2. **البيئة الاجتماعية** : وذلك من حيث ديموغرافية تركيبة السكان وتوزيعهم وعلاقتهم المتبادلة مع بعضهم البعض على اعتبارات العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم ومستويات الدخل والقدرة الشرائية... مما يوجب استخدام التخطيط لمقابلة كل ذلك والتكيف معه.
 3. **القوانين والتشريعات الحكومية** : تصدر لتنظيم المعاملات والتعاملات محليا وخارجيا، والمرتبطة بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية من حيث فرض الضرائب وتحديد الأسعار، أسعار الفائدة، الائتمان، وهذه النواحي كلها تتطلب التخطيط كحاجة ضرورية.
 4. **التغيرات التكنولوجية** : وهي من أصعب التغيرات والظروف التي تواجه المؤسسات الخدمية والصناعية بسبب شدة سرعتها في التغيير، والتعديل مما يتطلب وبدرجة عالية التنبؤ بالظروف المستقبلية للمتغيرات التكنولوجية من الاستعداد لأي تغيير يحدث.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص(66-67)، بتصرف.

رابعاً : أدوات التخطيط

يمكن فهم وظيفة التخطيط من خلال مجموعة من الأدوات (Tools) والوسائل التي يستعين بها المدير (المخطط) في مواجهة ما يمكن أن يحدث في المستقبل، وهي :¹

1. الخبرة : تكون مستندة إلى الممارسة التطبيقية، وتوفر فهما واسعاً لظروف الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل.

2. التنبؤ : وهو القابلية على تصور وتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل، وهناك نوعين من التنبؤ، هما:

- تنبؤ نوعي (Qualitative Forecasting) : استخدام الخبرة في توقع المستقبل.

- تنبؤ كمي (Quantitative Forecasting) : استخدام التحليل الرياضي والاحصائي للبيانات المتوفرة في وقع أحداث المستقبل.

3. الاستعداد : يعنى بتوفير الوسائل المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة... ويتضمن محورين أساسيين: - الامكانيات المتاحة (الموارد البشرية، المالية، المادية...) - السياسات والاجراءات والقواعد التي تحكم الخطة وأسلوب تنفيذها.

خامساً : فوائد التخطيط

التخطيط هو الوظيفة الأساسية في العملية الإدارية ويشكل حجر الزاوية لها، ويمكن إيجاز الفوائد بما يلي :²

1. يساعد التخطيط في بلورة أهداف محددة للمنظمة وفي صياغتها كما يساعد في وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائرها.

2. يسهم التخطيط في تحقيق التناسق والرابط بين وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية وما إلى ذلك.

3. يهدف التخطيط إلى تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية للمنظمة مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف وتنمية الإيرادات.

4. يساعد التخطيط في معرفة عوامل القوة في المنظمة والعمل على تقويتها وفي تحديد مواضيع الضعف فيها لاتخاذ ما يلزم لتلافيها نظراً لما يستلزمه.

5. تعد عملية التخطيط مسؤولية إدارية يشارك فيها وبدرجة متفاوتة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري مما يزيد ولائهم وتعميق انتمائهم للمنظمة.

6. الاستعداد للمستقبل وما به من أحداث وغموض والتصدي للمشاكل المحتمل حدوثها.

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص98.

2- مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010، ص 141.

المبحث الثاني : أساسيات عملية التخطيط

حتى يكون التخطيط جيدا، يجب أن يبنى على مجموعة من المبادئ والأسس (الموضوعية، الواقعية، الشمولية، المرنة...)، ويجب أن يمر عبر تسلسل المراحل التنفيذية له، والتي تبدأ من تشخيص بيئة المؤسسة من أجل ضبط الهدف العام للمؤسسة، وينتهي بالتنفيذ ومتابعة عملية التنفيذ، وكل هذا من أجل التوصل إلى التخطيط الفعال (يتميز بخصائص ينفرد بها).

أولا : عناصر التخطيط¹

1. الأهداف : وتنقسم إلى قسمين :

أ. الأهداف البعيدة : وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد البعيد ويشترط في الأهداف البعيدة أن تكون راقية، وتثير اهتمام العاملين، وممكنة التحقيق، وعدم وجود تعارض بينها إذا تعددت الأهداف.

ب. الأهداف القريبة : وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد القريب، والأهداف القريبة يجب أن تكون :

بسيطة - مفهومة - واقعية - عدم التعارض مع بعضها - اقتصادية في الموارد.

2. التنبؤ بالأحداث المستقبلية : يعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل بناء على مبيعات العام الماضي وعملية التنبؤ بالمبيعات تتم بأخذ مبيعات العام الماضي مع إضافة سنة نمو طبيعية وفقا لتقدير السوق، وتلعب إحساس وخبرة الإدارة دور كبير في عملية التنبؤ.

3. السياسات : وهي "عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تصنعها المنظمة لكي تتقيد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها وتنفيذ الخطط الخاصة بها، وبالتالي فهي عبارة عن دستور عمل يصنع الإطار العام الذي يوضح التفكير والعمل"².

ويقصد بها المبادئ والمفاهيم التي يصفها المخططون ويسترشد بها المنفذون وتهم السياسات في وضع الخطة الفرعية، ومن أنواع السياسات :

أ. السياسة الأساسية : وهي التي تكون منصوص عليها في النظام الأساسي للمنشأة.

ب. السياسة العامة : وهي التي تصنفها الإدارة العليا للمنشأة، وتدور حول السياسة الأساسية.

ت. السياسة التفصيلية : وهي السياسة التشغيلية التي توضع لكي تلتزم بها الوحدات الإدارية.

1 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (75-77).

2- مخناش ابتسام، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار - دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار"، ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014، ص 50.

- ث. السياسة الضمنية : وهي سياسات غير مكتوبة ولكنها تكون بمثابة العرف الذي يجري به العمل.
4. البرامج : وهي عبارة عن خطط صغيرة محدودة النظام تنبثق من الخطة العامة، ويخصص كل برنامج منها لعمل معين.
5. الإجراءات : هي الأعمال التفصيلية الرتيبة التي تسير في طريق ثابت (روتين)، وتتلخص خطوات وضع الاجراءات كما يلي :
- أ. تحديد اسم العملية.
- ب. تحليل الأعمال إلى جزئيات صغيرة.
- ت. ترتيب الأعمال.
- ث. تصميم المستندات والنماذج المستخدمة.
- ج. توزيع الأعمال على عدد معين من العاملين.
6. الوسائل والأدوات اللازمة للخطة : يتم تحديد الوسائل والأدوات على أساس المليات التي ينبغي إنجازها، وبالتالي يتم حصر الاحتياجات.
7. الموازنة التخطيطية : وهي تعرف بالميزانية التقديرية، وهي ترجمة رقمية للخطة المستقبلية، حيث يتم وضع أرقام للموارد والنتائج التي تسفر عنها الخطة.
- ثانيا : مبادئ التخطيط

نستنتج من التعاريف السابقة أن التخطيط يبني على مجموعة من المبادئ نلخصها كما يلي :

1. الأولوية : التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى وتسبق ما عداها من الوظائف الإدارية، فهو الذي يحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها؛
2. الواقعية: تناسب الإمكانيات المتاحة مع الأهداف المنشودة.
3. الشمولية : التخطيط وظيفة كل مدير بغض النظر عن مستواه التنظيمي، سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة. كما يشمل كافة جوانب المنظمة: الإنتاجية، المالية،...إلخ.
4. الاستمرارية : التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، فالمنظمات تعمل في ظروف غير ساكنة وتتسم بالتغير والديناميكية؛
5. التنسيق : ضرورة التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها لكي لا تتعارض فيما بينها؛
6. الإلزام : بحيث تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها؛
7. المشاركة : مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة ؛
8. المرونة : أن تكون الخطة قادرة علي مواجهة الظروف الطارئة.

9. **الفعالية** : فعالية الخطة تقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات بل أنها تذهب إلى أبعد من ذلك إذ يدخل في الحسبان أيضا الأمور الأخرى غير القابلة للقياس كالقيم والرضا (أي رضا الأفراد والجماعات)، ومدى المساهمة في تحقيق رغبات المجتمع؛

10. **السرية** : يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياتها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها.

ثالثا : خصائص التخطيط الفعال

لغرض جعل التخطيط فعالا ينبغي توافر الخصائص التالية فيه :¹

- **التوجه نحو الهدف** : ويعني ذلك أن تتضمن عملية التخطيط إجراءات وخطوات تشير إلى هدف (أهداف) المنظمة، مع أهمية أن تكون تلك الاهداف متحدية تضمن عوامل النجاح والتفوق في المستقبل.
- **البساطة والوضوح** : أي أن تتصف الخطة بالوضوح وتتضمن تفاصيل يمكن للإدارات والعاملين في المنظمة فهمها ببساطة ووضوح لتوفير امكانية تطبيق مفرداتها بالشكل الصحيح.
- **المرونة** : وتعني ضرورة أن تشتمل الخطة على مجموعة من البدائل والخيارات التي تتيح امكانية استيعاب الظروف والمتغيرات التي يحتمل أن يواجهها المدير والمنظمة في مراحل تنفيذ الخطة.
- **مراعاة مبدأ (الكلفة/المنفعة)** : وهي الخاصية المهمة التي تستوجب الاهتمام بمراعاة الجانب الاقتصادي المرتبط بقدرة المنظمة على تحمل تكاليف الخطة، مقابل المنافع والمزايا التي تحصل عليها المنظمة جراء تنفيذ الخطة ونجاح تطبيقها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

حتى يكون التخطيط جيدا يجب أن يمتاز بعدد من الخصائص، من أهمها ما يلي :²

- أن يكون للخطة هدف محدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح.
- أن تكون الخطة واقعية وملائمة للزمان والمكان.
- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.
- مراعاة العامل الانساني عند وضع الخطة وعند متابعتها.
- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ.
- اشتراك العاملين عند وضع الخطة.
- شرح الخطة والاعلان عنها بوضوح.
- أن تكون الخطة والاعلان عنها بوضوح.
- أن تكون الخطة مرنة لمواجهة التغيرات الطارئة.

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الادارة"، مرجع سبق ذكره، صص (101-102).

2 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص78.

- أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية، ثم يرتفع بها مع المستويات الادارية التنفيذية الأعلى ثم تجمع في خطة واحدة شاملة.

رابعا : مراحل (خطوات) التخطيط

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

1. التعرف على الفرص المتاحة واكتشافها : لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها، من خلال معالجة الجوانب التالية : (لعوامل المحيطة بالمنظمة، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة، درجة المنافسة السائدة، معرفة رغبات العملاء والمستهلكين، ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات...).
2. وضع أو تحديد الأهداف: ويتم تحديد الأهداف للمنظمة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها، مع ضمان وضوحها والتناسق فيما بينها؛
3. وضع المقدمات الافتراضية: وهي افتراضات أولية على البيئة التي تستعمل فيها الخطط في المستقبل، وتعد من الأمور الضرورية للتنبؤ لأنها تجيب على التساؤلات بشأن طبيعة الأسواق، أنواع المنتجات، حجم المبيعات المتوقعة، التكاليف ومصادر التمويل...
4. تحديد البدائل: أي حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف؛
5. تقييم البدائل: استخدام المعايير اللازمة لإيجاد البديل الأقل عيوب والأكثر، حيث نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث العمليات والتحليل الرياضي وأيضاً الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.
6. اختيار البديل المناسب: اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة وأقل تكاليف وأعلى عائداً؛
7. التنفيذ و متابعة التنفيذ: الشروع في إجراءات التنفيذ (تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، ما هي الموارد المتوفرة له، وكيف ستقيم الخطة..) ومراقبة التنفيذ، من خلال تقييم النتائج للتأكد من السير الجيد للخطة وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر.

المبحث الثالث : أنواع التخطيط، وعيوبه، وصعوبات تطبيقه

وظيفة التخطيط وظيفة لا تخلو من العيوب، كما نجد بأن لها منافع وإيجابيات نجد بأن لها عيوب، وصعوبات تحد أحيانا، وتعرقل عملية التخطيط، وهذا نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية، وكذا تأثيرات البيئة الخارجية، التي يصعب التحكم فيها، إضافة إلى أن المستقبل مجهول، وبالتالي فضبط الخطة يكون من الصعب التحكم فيها، ولكن على الأقل من خلال التخطيط نسعى إلى التقليل من المخاطر، والبحث عن الحلول الممكنة، في ظل امكانيات المؤسسة المتاحة أمامها.

أولا : أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

1. حسب الأساس الزمني: وينقسم التخطيط وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع، هي :

أ. **التخطيط قصير الأجل:** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، أي من خمس سنوات فما فوق، "يتم في التخطيط طويل الأجل الإعداد المسبق للأعمال الخاصة لأي مشروع طويل الأجل لا تقل مدته عن سنة واحدة فأكثر، ويلزم قبل التعامل مع التخطيط طويل الأجل دراسة الظروف البيئية المحيطة بصورة دقيقة وصحيحة، لأنه ربما يسبب طول المدة اللازمة للتنفيذ حدوث انحرافات بين الناتج الفعلي وبين الخطة المرسومة"¹

ب. **التخطيط متوسط المدى:** وهو "الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاثة وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بالتخطيط - متوسط الأجل - ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات"².

ت- **التخطيط طويل الأجل:** "يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ"³.

2. التخطيط من حيث الشمول : وتنقسم إلى قسمين هما :

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص(66-67)، بتصرف.

² - مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ - نفس المرجع، ص 11.

- أ. التخطيط الشامل: هو التخطيط الذي يتناول المشروع ككل.
- ب. التخطيط الجزئي: يقتصر على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع.
3. التخطيط حسب نطاق التأثير : وينقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي :¹
- أ. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): يسعى لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى أي بيان الصورة المتوقعة تحقيقها مستقبلا، ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها الإدارات لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها عبر الزمن، وزيادة قدرتها التنافسية وخاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة طويلة الأمد بين المنظمة والبيئة المحيطة واستخدامها في صياغة وتطوير الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.
- ب. التخطيط التكتيكي (Tactical Planning) : وهي ترجمة للخطط الاستراتيجية من قبل الإدارة الوسطى إلى خطط متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطة الاستراتيجية ويشتمل على تخطيط جميع نشاط المنظمة من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية... وغيرها، يركز على الكفاءة أكثر من الفاعلية على المدى البعيد.
- ت. التخطيط التشغيلي أو التنفيذي (Operational Planning) : "يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط المستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والاجراءات"².
4. التخطيط حسب النشاط : وينقسم التخطيط وفق هذا المعيار إلى :³
- أ. التخطيط المالي : يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، يعين التخطيط المالي الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد احتياجات التمويل.
- ب. تخطيط القوى العاملة : ويعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

¹ - خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات -العمليات الادارية (منهج تحليلي)", مرجع سبق ذكره، ص86، بتصرف.

² - محمد هاني محمد، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص25.

³ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص98.

ت. **تخطيط الإنتاج** : يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع، من أجل وضع خطة إنتاجية يمكن استخدام أسلوب التنبؤ الذي يعتمد على استخدام معلومات الماضي والحاضر في توقع أحداث المستقبل.

ث. **التخطيط السلعي** : السلعة إحدى مكونات البرنامج التسويقي الذي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من المستهلكين وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق، ويشمل هذا النشاط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة للسلعة، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

ثانيا : عيوب التخطيط

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب، والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تجديدها لكي لا تحدث ضرارا في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب ما يلي:¹

1. عدم وضوح المستقبل : التخطيط يعمل في المستقبل حيث الظروف غير معروفة وغير مؤكدة مما يقلل من صواب ما يحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيرا ما أدى ذلك إلى إخفاق الخطط رغم ما بذل فيها من جهود.

2. التضليل المعلوماتي : إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استنادا على بيانات ومعلومات كثير منها يفقد إلى الدرجة المطلوبة من الصحة قد لا يمكن الركون إليها ولهذا تقدم لنا المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر تنعكس لتعطي صورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات غير مستهدفة.

3. التكاليف الباهضة لوضع الخطط : يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالا طائلة كان من الممكن انفاقها على تطوير المنظمة وتحسين أدائها مباشرة.

4. تحجيم الابداع والابتكار : حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والاجراءات التي قد تحد من حرية الابداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين التي كثيرا ما نحتاجها في العمل لتحسينه وتطويره .

5. البطء في اتخاذ القرارات : تقوم الخطة على نظام متكامل من العمل ولهذا قد لا يسمح النظام اتخاذ الاجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة مما يضر بالمنظمة ويعرقل أعمالها.

¹ - مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص (37-38).

ثالثا : صعوبات التخطيط

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في نوعين رئيسيين وهما :¹

1. الصعوبات الناتجة عن الأفراد : هنالك بعض الأسباب المتعلقة بسوء تصرف الأفراد ويعزى إليها

الفشل في التخطيط، وأهمها ما يلي :

أ. **قلة الالتزام بالتخطيط :** بالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

ب. **عدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط :** لا يمكن القول بأن هنالك خطة إلا إذا كان هنالك قرار من نوع ما، ففي العديد من المنشآت هنالك دراسات تخطيطية ولكن لا تصل إلى مستوى الخطط الملزمة.

ت. **الاعتماد الكبير على الخبرة :** الخبرة يمكن أن تكون عملا خطيرا لأن ما يحدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

ث. **مقاومة التغيير :** التخطيط قد يقترح أشياء جديدة وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة والمعروف بأن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة، جميع هذه الأسباب تظهر بأن الحصول على خطط فعالة ليس بالأمر السهل، ومع ذلك فالتعرف على هذه الأسباب يسهل تحاشيها أو العمل على تقليل تأثيرها.

2. الصعوبات في العملية التخطيطية نفسها : هنالك بعض الصعوبات ليست مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن إرادته، أنها الصعوبات المزروعة في العملية نفسها وظروفها وهي موجودة مهما كان المخطط جيدا إن هذه الصعوبات لا تعترض جميع نشاطات التخطيط ومع ذلك فإن التعرف عليها قد يزيل الإحباطات التي قد تحدث في عملية التخطيط وتشمل الصعوبات ما يلي :

أ. **صعوبات الحصول على معلومات دقيقة :**

ب. **مشكلة سرعة التغيير :** إن حالة عدم التأكد الموجودة فيما يختص بالمستقبل تجعل الحصول على المعلومات الدقيقة عملية صعبة لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغيير، ومع

1 - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص (346-348).

ذلك فإن استخدام أساليب التنبؤ الحديثة قد تجعل هذه الصعوبة أقل حدة ومع إعطاء اهتمام أكبر للبيئة الكلية للمنشأة قد نستطيع تقليص هذه الفجوة في المعلومات الدقيقة.

ت. **عدم المرونة** : عناصر البيئة الداخلية قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فالموظفون داخل الشركة يطورون نماذج سلوكية معينة من الصعب تغييرها، كذلك فإن السياسات والاجراءات التي تطبق في شركة ما قد يصعب تغييرها لأن الموظفين قد اعتادوا عليها وكذلك عناصر البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والتكنولوجية والاقتصادية تلعب دورا مهما ولا يوجد للمنشأة سلطة على هذه العناصر.

ث. **الوقت والنفقة** : إن القيام بعملية التنبؤ تحتاج إلى وقت ونفقات ليس لها حدود لهذا فإن المنطق يدعوا إلى الإنفاق ما دام هنالك إيرادات ملائمة متوقعة من هذا الإنفاق إلا أن الأمر ليس بهذه السهولة وكذلك فإن عامل الوقت مهم لأن القرار يجب اتخاذه في وقت معين، وفي بعض الأحوال قد يضطر المدير لاتخاذ القرار تحت ضغط معين ولو لم تتوفر المعلومات الكافية.

المحور الثالث : وظيف التنظيم

وظيفة التنظيم هي الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط، وتبدأ عملية التنظيم أولاً بتحديد الأهداف وخطط المؤسسة والتي تتحدد على ضوءها أنشطة المؤسسة وتحدد الأفراد، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف، وهذا لا يتحقق إلا بتقسيم الأنشطة الضرورية إلى مهام وأنشطة فرعية، ثم تخصيص الموارد البشرية لإنجاز هذه الأنشطة (الأساسية والفرعية)، وفي الأخير يتم تقييم نتائج التنظيم المطبقة، ومن هنا تظهر أهمية التنظيم في تسيير المؤسسة، وبناء على ما سبق سنتناول كل ما يتعلق بهذه الوظيفة في هذا المحور.

المبحث الأول : مفهوم وظيفة التنظيم

سنتناول في هذا المبحث، تعريف التنظيم، أهميته، أهدافه، مبادئ التنظيم، أسسه، وأنواعه... إلخ.

أولاً: تعريف التنظيم

للتنظيم تعاريف متعددة، بحيث يمكننا ذكر البعض منها كما يلي :

وظيفة التنظيم "تتم بتحديد أوجه النشاطات المطلوبة في ضوء الخطة ، وهي تركز على العلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاستناد إلى صلاحيات ومسؤوليات محددة وبالاتجاه الذي يخدم تحقيق الهدف"¹، والتنظيم هو "تحديد للمسؤوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق اتمام الأعمال والاهداف على خير وجه وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وإنما أداة أو وسيلة لتحقيق الاهداف بالجهد الجماعي"².

التنظيم هو "الذي يقسم أهداف وأعمال المنظمة إلى نشاطات ثم النشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات أو إجراءات لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها) لأن ذلك غير مجد اقتصاديا ومن الجانب الآخر فهو التنسيق، فإن كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم فإن التنسيق هو الذي يقوي الفكر التنظيمي بين وحداته المختلفة"³.

والتنظيم هو "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات"⁴.

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص26.

2 - شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص161.

3 - أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص96.

4 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص79.

وحسب رأبي واستنتاجا من التعاريف السابقة نجد بأن التنظيم ما هو إلا عملية ترتيب الوظائف والمسؤوليات وجعل كل منها في مكانه المناسب، والترتيب يتم حسب الأولويات ويراعى في ذلك تحديد الأهداف وتحقيقها من خلال تقسيم العمل على الأفراد لقيامهم بأداء أعمالهم بكفاءة ومهارة ومسؤولية تامة، والتنظيم يمر بعدة خطوات يتم من خلالها تحديد التنظيم.

2. أهمية التنظيم (Importance Of Organizing) : إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف

المؤسسة وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها :¹

- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة.
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي وإسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية.
- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال.
- التنظيم يحقق الفهم التام للأهداف والخطة والبرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجابا على العمل.

والتنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات وعرفت وظيفة التنظيم على أنها : "عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات"² ، بحيث نجد بأن هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم وهي :

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

3. أهداف التنظيم : وظيفة التنظيم تحقق عدة أهداف، نلخصها كما يلي :³

- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات، وبالتالي تحسين الأداء.

¹ فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص123.

² خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (79-80).

- يساعد في تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة في التنظيم.
- يساعد على تحقيق التضارب والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة.
- يساعد على إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية ومكانتها في الهيكل التنظيمي.

رابعاً : المبادئ الأساسية للتنظيم

يقوم التنظيم على المبادئ التالية:¹

1. **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** ومبدأه جعل كل فرد أو مجموعة في المؤسسة مسؤولاً عن عمل معين، وهذا يحقق الفوائد التالية:
 - إتقان العمل.
 - زيادة القدرة على التعمق في العمل.
 - اكتساب الخبرة والمهارة في العمل.
 - زيادة كفاءة الإدارة.
2. **مبدأ نطاق الإشراف (Span Of Control):** ويدل على أن الرئيس الواحد يشرف على عدد من الأفراد العاملين وهذا يجب أن يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة من حيث :
 - قدرة الرئيس الإدارية والنفسية على الإشراف.
 - قدرة الأفراد ومهاراتهم التنفيذية والنفسية.
 - نوعية العمل.
 - كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة.
 - العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارة.
3. **الأنشطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية:** الأنشطة التنفيذية تشمل الوظائف الأساسية التي ترتبط بشكل مباشر بالأعمال والنشاطات والأهداف الرئيسية للمؤسسة (الإنتاج، التسويق ونشاطاته كالتخزين، الإعلان، النقل...)، أما الوظائف الاستشارية فتتلخص في تقديم النصح والإرشاد عند الطلب، أما الأنشطة الوظيفية فتحدد على مستوى المؤسسة ككل، وتتعلق بكل عناصر الإنتاج بنفس النمط والنظام والقواعد.
4. **وحدة السلطة الأمرة:** يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف.
5. **مبدأ مركزية واللامركزية:** فاللامركزية تركز على أن سلطة اتخاذ القرار في يد قلة من أعضاء الإدارة، أما اللامركزية فتدل على التوسع في تفويض السلطات للوحدات الوظيفية.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص(90-91)، بتصرف.

6. مبدأ تفويض السلطة : ويدل على أن الأفراد المنفذين لا يستطيعون مزاوله أعمالهم دون سلطة مناسبة تفوض لهم ويكون أكثر فعالية في النظام اللامركزي والعكس في الأنظمة المركزية.
7. مبدأ تكافؤ المسؤوليات : المسؤولية هي مجموعة الواجبات الوظيفية المحددة لأي وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي، والتي بها تتحقق أهداف هذه الوحدة، ومن ثم فهي مسؤولة من يتولى رئاسة هذه الوحدة، وبالتالي تتطلب التزاما منه للقيام بتلك الواجبات وتقسيم نتائج أعماله ومن ثم مسألته في حالة التقصير.
8. مبدأ التنسيق : ويهدف إلى الربط وتحقيق العمل الجماعي المشترك بين الأفراد والجماعات والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة.
- خامسا : أسس التنظيم.

يبني التنظيم على مجموعة من الأسس الهامة منها :

1. التخصص وتقسيم العمل: يدل هذا على أن الفرد يقوم بعمل واحد حسب تخصصه واستطاعته وقدرته على أداء ذلك العمل بنجاح وبكفاءة، وأهم مشكلات التخصص كما تقول المدرسة السلوكية الحديثة مشكلة العمل وضعف الحوافز نتيجة لتكرار نفس العمل.
2. وحدة الهدف : يجمع كتاب التنظيم والادارة "على أهمية وجود أهداف موحدة تسعى المنظمة لتحقيقها وبضرورة أن تكون هذه الأهداف واضحة، ومحددة، ومعروفة، ومشروعة"¹
- يمثل الهدف الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارة، ومن الضروري أن يقسم الهدف إلى أهداف رئيسية ثم إلى أهداف جزئية ثم فرعية وهكذا، ويجب أن توحد الأهداف وأن لا تتناقض تلك الأهداف بين مصالحتها.
3. تسلسل خطوات السلطة : يجب أن تندرج السلطة من القمة إلى القاعدة حتى يعرف كل شخص أو وحدة إدارية مستواها (إدارة عليا، ووسطى، وتنفيذية) وتسلسل طبقا لهذه المستويات.
4. تحديد الاختصاصات : تحدد الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدد فيها الاختصاصات بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى.
5. وحدة الأمر : وتعني أن الأوامر يجب أن تصدر من رئيس فقط، وهذا لضمان التنسيق وتوحيد الجهودات ويحدث العكس إذا كثرت الأوامر.

¹ - معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 55.

6. تناسب السلطة والمسؤولية : وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، والقدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيها وتحديد قوته التي تحدد بخمس أشكال وهي الإثابة والعقاب، وقوة الشخصية، وقوة الخبرة والقوة المستمدة من المنصب، أما المسؤولية فترتبط بالالتزام من جانب شاغل الوظيفة بقيامه بأداء عمله وتحمله لأعباء وظيفته، وتحقيقه أهدافها (كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أدائه)، ولهذا يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية "السلطة والمسؤولية ينبغي تحديدهما بدقة بين المدير ومرؤوسيه، هذا التحديد يتم من خلال التفويض" ¹.

7- مبدأ نطاق الإشراف: يقصد به عدد العاملين اللذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى، ويحدد نطاق الإشراف من 10 إلى 20 بالنسبة للموظفين وبين 3 و 8 بالنسبة للإداريين.

8- مبدأ المرونة (مبدأ مناسبة التنظيم) : ويقصد بذلك أن يكون التنظيم "قادراً على مواكبة التغيرات التي تحدث في ظروف الحياة سواء كان التغيير في النواحي الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التقدم العلمي والتكنولوجي" ².

سادساً : أنواع التنظيم

ينقسم التنظيم عموماً إلى قسمين هما : ³

1. **التنظيم الرسمي (Formal Organization) :** "هو ذلك البناء الاصلي المعترف به في المؤسسة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف" ⁴. والتنظيم الرسمي هو "التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل التنظيم، وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد اختصاص ودور معين، بحيث يكون كل فرد

1 - د.علي شريف وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص281.

2- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص60.

3 - قوراية بلشبير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجيات المؤسسة E.Moun And A.Savoie, Mckinsy بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أكلي محمد أو لحاج - البويرة، 2015، ص 55.

4 - نفس المرجع، ص55.

من الأفراد على علم بحقوقه وواجباته وبمحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات"⁵.

2. التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) : "عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي، فهو ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة"¹.

والتنظيم غير الرسمي ويعرف على أنه "شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولاتهم وتطلعاتهم"².

ويتألف التنظيم غير الرسمي من مجموعة عناصر من أهمها ما يلي:³

- **الجماعات غير الرسمية :** وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً، فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة، وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكياتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط الانتماء للجماعة.
- **القادة غير الرسميين:** وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها : السن، الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.
- **وجود تنظيم :** ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.
- **وجود قوانين :** تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكيات أعضائها.

⁵ - سيساوي فضيلة، "محاضرات في مقياس : التنظيم الحديث للمؤسسة"، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، 2013-2014، ص8.

¹ - قوراية بلشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة E.Moun And A.Savoie, Mckinsy بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفضال -"، مرجع سبق ذكره، ص55.

² - سيساوي فضيلة، "محاضرات في مقياس : التنظيم الحديث للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص9.

³ - نفس المرجع، ص9.

- اتفاق الجماعة : ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء، المعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.

- وجود نظام للاتصال : ويعمل هذا النظام على إعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تم حياة الجماعة وتماسكها.

المبحث الثاني : خطوات (مراحل) التنظيم

تمر عملية التنظيم بمجموعة من الخطوات المتسلسلة، والتي تتبع حتى يتم تحقيق النجاح في القيام بوظيفة التخطيط بطريقة فعالة وناجعة، بحيث تمر عملية التخطيط بالخطوات التالية :¹

أولا : تحديد الهدف من إنشاء المؤسسة

وهذا من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

ثانيا : تقسيم العمل

ويتم إعداد قوائم تفصيلية للنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في المرحلة السابقة ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد...، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط قوى العمل، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...إلخ.

ثالثا : تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة

ويتحقق هذا بإعداد كشف تفصيلي لجميع الأنشطة لتحقيق الأهداف، وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات)، ومن أهم هذه الأسس :

1. التقسيم على أساس الوظيفة : ويعتبر أكثر شيوعا، وفيه يتم تجميع كافة أنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة، فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة، والنشاطات المالية في إدارة واحدة...إلخ.

2. التقسيم حسب المنتج : وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المؤسسات الكبيرة.

¹ - خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الإدارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص ص(115-119)، بتصرف.

3. التقسيم حسب العملاء : ويستخدم عندما تتعامل المؤسسة مع عدة أنواع من العملاء، مثل الشباب، الأطفال، النساء...إلخ.

4. التقسيم حسب المناطق الجغرافية : ويستخدم في المؤسسات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية.

5. التقسيم حسب العمليات (الإنتاج) : وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

رابعا : تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الادارية، رأسيا وأفقيا، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها ما يلي :

1. السلطة :

أ. تعريف السلطة : وهي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين، كما تعرف السلطة كذلك على أنها : "الصلاحية المخولة للإطارات الادارية، والمشرفين، في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة، والتي تنبثق عن الخطة الاستراتيجية العامة فيها"¹ .

وتعتبر السلطة كذلك "عن الشرعية في عمل الأشياء، وهي ذات طبيعة قانونية تتيح للفرد إمكانية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر عندما يشغل موقعا وظيفيا... لذلك تعد واحدة من أنواع القوة، لكونها تمثل القوة في الوضع التنظيمي"².

ب. أنواع السلطة : يمكن التمييز بين عدة مفاهيم للسلطة، فهناك السلطة القانونية والسلطة الفنية والسلطة النهائية والسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، وسوف نوضحها كما يلي :³

- السلطة القانونية (Legal Authority) : وهي حرية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ إجراء معين، وفي هذا يقال عن السلطة القانونية للمدير في التصرف بأموال الشركة، والسلطة القانونية في محيط الأعمال لا تخرج عن كونها سلطة إدارية، فلا يمكن تصور شخص له سلطة قانونية أكبر من السلطة التي يستطيع أن يمارسها في السلم الاداري.

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص217.

² صلاح عبد القادر النعيمي، "الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص122.

³ عبد العزيز النجار، "الادارة الذاتية : التخطيط / التنظيم / إدارة الأفراد / اتخاذ القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- **السلطة الفنية (Technical Authority):** وهي سلطة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العلماء والخبراء في ميدان معين.

- **السلطة النهائية (Ultimato Authority):** أي الأصل الذي يستمد منه الفرد الحق في اتخاذ قرارات معينة، فرييس القسم يستمد سلطته من مدير الادارة، ومدير الادارة يستمد سلطته من المدير العام، وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الادارة، والأخير يستمد سلطته من الجمعية العمومية للمساهمين، وتستمد الاخيرة سلطتها من الشعب وعلى هذا يقال أن الشعب مصدر السلطات.

ويعرف شريف كامل شاهين السلطات الادارية الثلاث المذكورة سابقا (السلطة التنفيذية، والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية، وسلطة اللجان، كما يلي :¹

- **السلطة الاستشارية (Staff Authority):** وهي السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات، وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته، فلأخرين أن يقبلوها كما لهم أن يرفضوها.

- **السلطة الوظيفية (Functional Authority):** وهي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم كما في حالة السلطة التنفيذية.

- **السلطة التنفيذية (Line Authority):** هي الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين، وأن الأساس فيها أنها قوة إلزام الآخرين للامتثال لما يريد صاحبها.

وتعرف السلطة التنفيذية بأنها : "السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية)، ولكن تشمل كل المجالات"².
ومن مظاهر السلطة التنفيذية، ما يلي :³

* **السلطة في التخطيط :** وتشمل السلطة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير الاجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.

* **السلطة في التنظيم :** ويظهر ذلك في قوة اتخاذ القرارات لتجميع مختلف أوجه النشاط في وحدات إدارية، وتحديد المسؤولية وتفويض السلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي.

¹ - شريف كامل شاهين، " نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص ص(166-168).

² - خيري مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص ص(115-119)، بتصرف.

³ - عبد العزيز النجار، "الادارة الذاتية : التخطيط / التنظيم / إدارة الأفراد /اتخاذ القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- * **السلطة في التوجيه** : وتشمل سلطة الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام، والحصول على طاعة المرؤوسين.
- * **السلطة في الرقابة** : ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الانحرافات.
- **سلطة اللجان** : وهي سلطة تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.
- ونجد بأن **لسلطة اللجان** عدة فوائد كونها تحتل اللجان مركزا هاما في الادارة للأسباب الآتية :⁴
- **الرأي العام المتكامل** : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب.
- **التنسيق** : إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.
- **التعاون** : إن وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة، يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط.
- **تدريب الاعضاء** : لا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول إلى حل يعتبر أداة فعالة في تدريب الاعضاء، لإمكان شغلهم مناصب أعلى في المستقبل.
- 2. المسؤولية**: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى، وتعرف كذلك بأنها : "الالتزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبات معينة وعلى هذا فالمسؤولية لا تفوض، أي أنه لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن مرؤوسه هو الذي فعل الخطأ أو التقصير"¹.
- 3. تفويض السلطة** : وهي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين، وتتضمن عملية تفويض السلطة ثلاثة خطوات رئيسية وهي :²
- أ. **تحديد المسؤولية (توزيع المسؤولية)** : وتعني شرح المفوض (المدير) جوانب العمل والمهام والتوقعات المطلوبة من قبل المفوض إليه، وهو ما يعني إسناد مجموعة من الواجبات لأحد الأراد.
- ب. **منح السلطة المناسبة للمفوض إليه** : وذلك حتى يتمكن من إنجاز المهام والمسؤوليات التي حددت في الخطوة الأولى، وهو ما يعني إعطائه حق أخذ المبادرة والتصرف.
- ت. **المساءلة** : أي قبول المرؤوس تحمل تبعات ما أسند إليه رئيسه من مهام وواجبات، وبعبارة أخرى إيجاد الالتزام من قبل المرؤوس لممارسة والقيام بالواجبات المسندة إليه، إن هذا الالتزام يطلق عليه اصطلاح "المساءلة"، بمعنى أن المرؤوس يسأل ويحاسب رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه، وعن إنجاز المسؤوليات (الواجبات) المحددة له.

4- نفس المرجع، ص165.

1- نفس المرجع، ص139.

2- فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، الجزائر، ص83.

4. المركزية واللامركزية (Centralization And Decentralisation): "تعني المركزية حصر حق اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو مستوى إداري واحد، وعدم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى، أي أن المستويات الدنيا لا تمتلك حق التصرف أو اتخاذ القرارات إلا بناء على أوامر وتعليمات من رئيس المنظمة أو المستوى الإداري الأعلى أو إلا بعد موافقته، تؤثر المركزية بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ يجعله يتخذ شكلا عموديا ذا قاعدة عريضة،... واللامركزية تعني: توزيع السلطة أو الصلاحية على مجموعة أشخاص أو على عدد من المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة"³.

تشير المركزية (Centralization) إلى تركيز السلطات (الصلاحيات) في مستويات الإدارة العليا... وكلما زاد ميل الرئيس (المدير) إلى منح صلاحيات إلى المرؤوسين كلما أجهنا نحو اللامركزية (Decentralization)¹

5. نطاق الإشراف: تطلق عليه عدة تسميات، مثل: نطاق الرقابة، نطاق الإدارة، نطاق السلطة، نطاق التمكين أو نطاق المسؤولية، وفي كل الأحوال يشير هذا المفهوم "إلى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن للرئيس (المدير) أن يشرف عليها ويديرها بكفاءة"¹، بحيث يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، ومن الصعب جدا تحديد الحجم المثالي لنطاق الإشراف، لأن ذلك يختلف من موقف لآخر، هناك عدة عوامل مؤثرة على نطاق الإشراف، والتي تساهم في ضيقه أو اتساعه، ومن أهمها 2:

أ. القدرة الشخصية للرئيس: بفعل اختلاف قدرات وكفاءات الأفراد، فإن الرؤساء (المسؤولين) تختلف كفاءاتهم وقدراتهم الجسمية والذهنية، وعليه فإن نطاق الإشراف من المفترض أن يتحدد ضيقا واتساعا وفقا للقدرات التي يتمتع بها كل مسؤول.

ب. خبرة المرؤوسين: إن زيادة خبرة المرؤوسين تجعلهم قليلي الرجوع إلى المسؤول، مما يسمح لهذا الأخير بالإشراف على عدد كبير (نطاق الإشراف واسع)، والعكس صحيح.

ت. مدى وجود وحدات للخدمة الاستشارية بالتنظيم: كلما تضمن الهيكل التنظيمي وحدات لدراسة المشاكل الفنية للعمل ولتقديم التوصيات والحلول (للتخطيط، البحث، المستشارين...)، قل معدل رجوع المرؤوسين للمسؤول (الرئيس)، وقلت المشكلات التي تأخذ من وقته، فيمكن اتساع نطاق إشرافه، والعكس صحيح.

³ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 134.

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² - فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص (75-76).

ث. مدى تكرار وروتينية العمليات : إن روتينية العمليات التي يؤديها العمال يوميا (تكرارها)، يجعل من رجوع العمال للمسؤول قليل، ومنه يمكن اتساع نطاق إشرافه، والعكس صحيح في حالة كون العمليات ليست روتينية.

ج. الوقت المتاح للمدير ومدى وجود مهام غير إشرافية لديه : كلما كان الوقت المتاح للمسؤول كافيا بالنسبة لأعباء العمل ولم تكن لديه أعباء فنية كثيرة وكلما زادت مهارته في إدارة الوقت المتاح له، أمكنه الإشراف على عدد كبير والعكس صحيح.

ح. مدى تفويض السلطة : كلما زادت المجالات التي يفوض فيها المسؤول السلطة، وزادت درجة التفويض أو عمقه، كلما كان بإمكان المسؤول الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين والعكس صحيح.

خ. مدى تشتت مواقع الأداء : كلما تناثرت مواقع العمل (مكاتب، طوابق، عمارات)، وتوزع المرؤوسين على مواقع متعددة، من المستحسن أن يضيق نطاق إشراف، والعكس في حال تقارب مواقع العمل.

د. مدى ظهور مشكلات عارضة : إن ظهور المشاكل باستمرار في بيئة العمل، يتطلب نطاقا ضيقا للإشراف، والعكس صحيح.

6. اللجان: وهم مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسؤولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

خامسا : تحديد العلاقات بين الوحدات

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المؤسسة، كالإدارة المالية وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

سادسا : اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

سابعا : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط (الخريطة التنظيمية)

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص، وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

ثامنا : إعداد الدليل التنظيمي

وهو ملخص بشكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها، ويحتوي الدليل التنظيمي للذي تصدره المؤسسات على ما يلي :¹

- الوظائف.

- السلطة والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.

- الواجبات المحددة بكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.

- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي

أولاً : تعريف الهيكل التنظيمي وخطوات بناءه:

1. تعريف الهيكل التنظيمي : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹.

والهيكل التنظيمي "يمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات، ويشمل الهيكل على معلومات عن المسؤولين المباشرين"².

والهيكل التنظيمي هو "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من؟ وهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز"³.

والهيكل التنظيمي هو "ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس طبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"⁴.

1- أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص88.

1 - محمود عبد الفتاح رضوان ، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب، ط1، مصر، 2012، ص44.

2- محمد عبد الجليل المليكي و فهد يحيى الجحاني، "أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية -دراسة تحليلية-"، مجلة القلم، العدد12، مارس 2019، ص226.

3- مصطفى محمود أبو بكر، "الدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص291.

4 - عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص192.

والهيكل التنظيمي هو الشكل الرسمي الذي يصف العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم، ويحدد ما يلي :⁵

- قائمة بالأعمال المطلوب تنفيذها.
 - تقسيم العمل الكلي لمجموعة من المهام التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق الأفراد أعضاء المؤسسة (طريقة توزيع المهام والأنشطة على الأفراد والأقسام المختلفة).
 - تجميع المهام بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين وتقسيم الإدارات والأقسام.
 - طريقة التنسيق والتكامل بين الأنشطة والإدارات المختلفة (آليات التنسيق).
 - هيكل السلطة بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.
- كما نجد بأن الهيكل التنظيمي يدل "المستويات الادارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومركز اتخاذ القرارات، فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص الابداع والمشاركة عند اعداد الاستراتيجيات، وأما غير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها"¹
- ونلخص خطوات بناء الهيكل التنظيمي كما يلي :

- تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
 - تحديد الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسة.
 - تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة.
 - ترتيب الوظائف وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها ونظم العمل فيها وإجراءاته.
 - تحديد القدرات والمهارات المناسبة لممارسة كل وظيفة.
 - تحديد الآلات والأدوات والتجهيزات اللازمة.
- 2- القوى المؤثرة في الهيكل التنظيمي :** وهي العوامل التي تحدد وتؤدي إلى اختيار الهيكل التنظيمي بما يتناسب معها على اعتبارات طبيعة العمل ونوعه وحجمه ومكانه ووقته :
- الحجم : كلما كان حجم المؤسسة صغيرا يصعب تقسيمها إلى أنشطة مختلفة، وبالتالي لا يركز فيه على التخصص وهنا الهيكل التنظيمي يكون بسيطا وغير مركب، وعكس ذلك إذا كانت المؤسسة كبيرة.

⁵ - فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص (63-64).

¹ - قوراية بلشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة E.Moun And A.Savoie, Mckinsy بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفضال -"، مرجع سبق ذكره، ص 120.

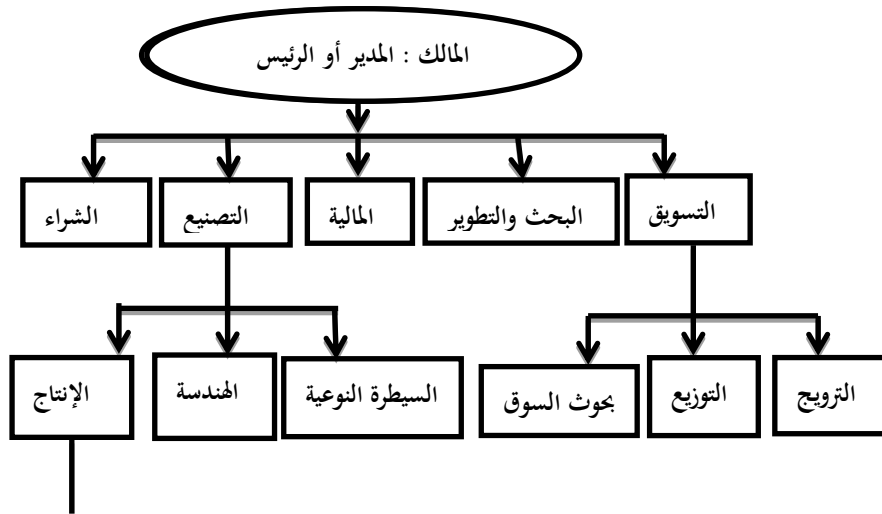
- الوقت : يحدد الوقت مناوبات ودورات العمل والفترة الزمنية لحياة المؤسسة، وهذه الأخيرة قائمة على أن التنظيم المؤقت يتطلب هيكلًا تنظيميًا بسيطًا كالاستعانة بخبراء خارجيين بعقود محددة بدلًا من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين والعكس إذا كانت المؤسسة في حالة تنظيم على أساس هدف دائم.
- المكان : فالتنظيم الذي يختص بأنشطة موزعة على مناطق واسعة يتعرض لمشاكل إدارية أكثر من التنظيم التي تتركز أنشطته في مناطق محددة (الإشراف، النقل، اتخاذ القرارات... إلخ).
- التخصص : إذا كان التخصص محدد فالهيكل التنظيمي يكون بسيط، وكلما زاد الاعتماد على التخصص كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدًا، ويعتمد ذلك على طبيعة ونوع وحجم المؤسسة وأهدافها.
- قدرات الأفراد : يتأثر بنواح مثل درجة الذكاء، التخصص، العادات والتقاليد، فإذا ركز على الذكاء والتخصص في المؤسسة كلما كان الهيكل معقدًا، وكذا الظروف الاجتماعية.
- التكنولوجيا : تحدد نوع الوظائف ومتطلبات العمل من إجراءات وآلات وأفراد، وكلما زاد الاعتماد على التكنولوجيا كان الهيكل التنظيمي معقدًا وغير بسيط والعكس صحيح.

ثانيا : أنماط التصميم التنظيمي

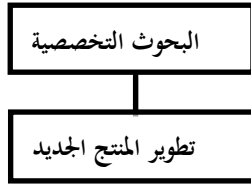
هناك عدة أنماط متعددة للتنظيم نذكر منها ما يلي:

1. النمط الوظيفي: يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المؤسسات "كالعمليات والتسويق، والموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير، والعلاقات العامة، والخدمات المساعدة، كما يشمل أيضا النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية، حيث ينقسم التسويق إلى التخزين، والنقل، والمبيعات، والترويج، والمالية إلى الرواتب والإيرادات والنفقات ومتابعة البنوك وتحصيل الأموال ومتابعة الدوائر والمؤسسات ذات العلاقة... وغيرها"¹، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 07: النمط الوظيفي في التنظيم



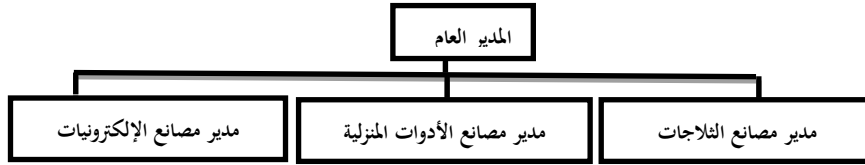
¹ - خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات -العمليات الادارية (منهج تحليلي)", مرجع سبق ذكره، ص 109.



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور، "الادارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص194.

2. النمط المنتجوجي : "في هذا النوع من التصميم يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج/خدمة (بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها)، وتستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة"²، والشكل التالي يوضح ذلك.

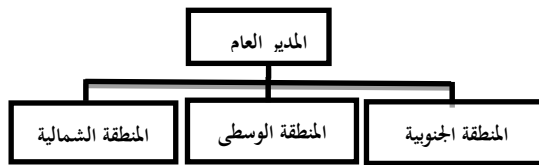
الشكل رقم 08: النمط المنتجوجي في التنظيم.



المصدر : فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص125.

3. النمط الجغرافي أو الموقعي : يتم تنظيم المؤسسات على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وخاصة "إذا كان لديها مصانع إنتاجية أو معارض أو فروع موزعة جغرافياً، يتم تعيين مدير لكل فرع يتولى جميع المسؤوليات فيها لتوزيع فروع التنوع في مناطق العاصمة"¹، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 09: النمط الجغرافي أو الموقعي.



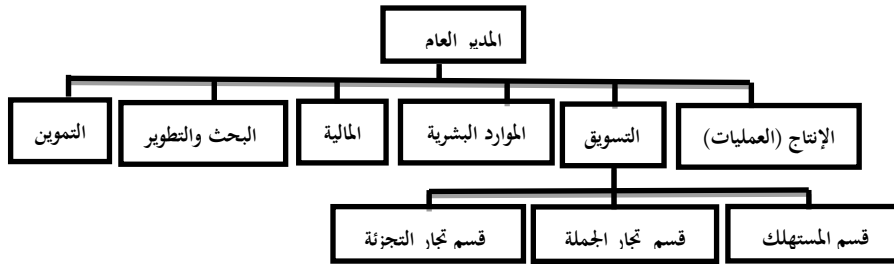
المصدر : خيرى مصطفى كتانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص112.

4. النمط السوقي أو الزبائني : ويكون فيه تنظيم المؤسسة حسب الأسواق أو المجموعات المتجانسة من الزبائن، ويأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم 10 : النمط السوقي أو الزبائني

² - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص125.

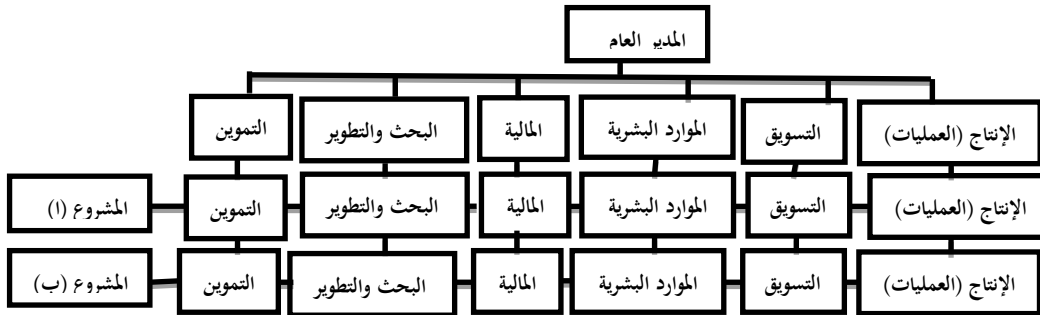
¹ - خيرى مصطفى كتانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، مرجع سبق ذكره، ص111.



المصدر : رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 389، بتصرف.

5. النمط الشبكي : يعتمد على النمطين الوظيفي والجغرافي والخروج بنمط جديد باستخدام خط رقابي مزدوج، فكل مشروع يصبح بمثابة قسم مستقل مسؤول عن إدارته مدير ولكل مشروع تقسيماته الداخلية.

الشكل رقم 11 : النمط الشبكي.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 126، بتصرف

ثالثا : الخرائط التنظيم أقسامها وترتيبها

وهي "عبارة عن أشكال هندسية مختلفة تبين أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها وعلاقتها مع بعضها البعض، مما يمكن العاملين وأصحاب العلاقة من معرفة المنظمة التي يعملون فيها ويتعاملون معها، حيث إنهم توضح الأعمال المطلوب تأديتها، ووسائل الاتصال المعتمدة، وتوضح السلطات والمسؤوليات"¹، كما تشير الخريطة التنظيمية إلى "شكل بياني يوضح خطوط السلطة الرسمية للإدارات الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها البعض، وكذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارية"²

¹- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

²- أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 87.

بحيث تنقسم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما :³

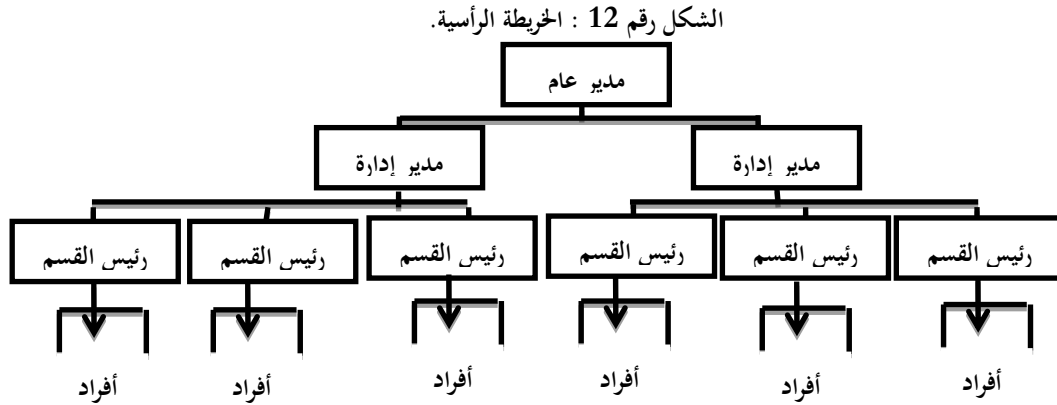
- الخرائط الرئيسية: يوضح الصورة الشاملة للتنظيم الإداري بالمنظمة بما فيه من إدارات وأقسام ووحدات.

- الخرائط المساعدة : هي خرائط خاصة بالإدارة أو قسم معين وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات وحدود السلطة في الإدارة أو القسم المختص.

وترتب الخرائط التنظيمية كما يلي :⁴

1- الخريطة الرأسية: إن الترتيب المعتاد للخريطة التنظيمية يأخذ الشكل الهندسي الرأسي أو العمودي، بحيث يبين المستويات الإدارية من الأعلى -القمة - عل التوالي وإلى الأسفل -القاعدة-، والذي يكون إلى حد ما على شكل مثلث.

والشكل التالي يبين ذلك

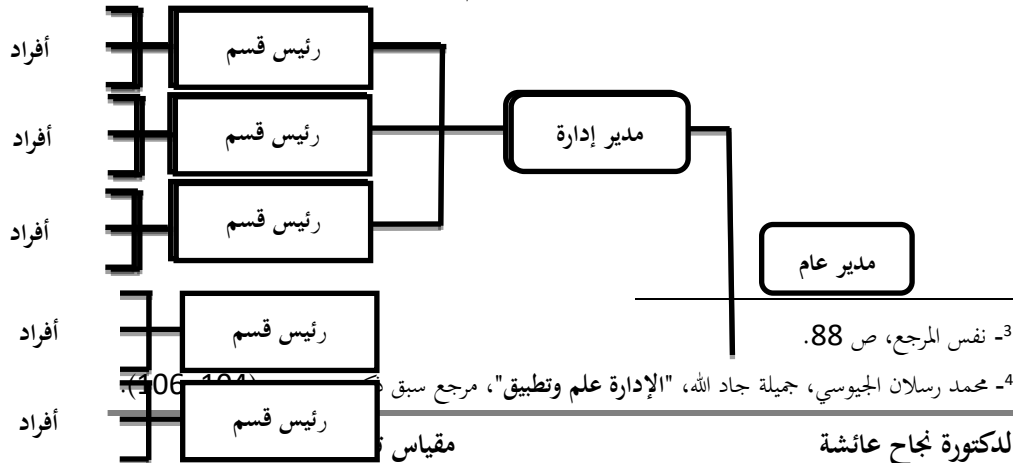


المصدر : محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 105.

2. الخريطة الأفقية (من اليمين إلى اليسار): وبهذا الشكل الهندسي يوضع المستوى الأعلى في الإدارة في أقصى

اليمين، والمستوى الأدنى في أقصى اليسار، حيث تكون خطوط السلطة متدفقة من اليمين إلى اليسار.

الشكل رقم 13 : الخريطة الأفقية.

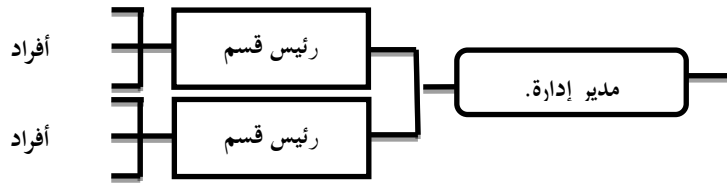


³- نفس المرجع، ص 88.

⁴- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 106.

مقياس

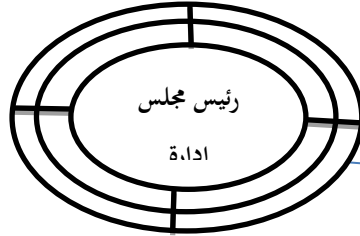
الدكتورة نجاح عائشة



المصدر : محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 106

3. الخريطة الدائرية: وبهذا الترتيب الدائري للخريطة التنظيمية يكون مركز الدائرة أعلى يكون مركز الدائرة يمثل أعلى مركز في التنظيم الإداري، وتنتشر الوظائف والنشاطات الإدارية حول هذا المركز، بحيث كلما اقترب التنظيم أو المركز الإداري من مركز الدائرة كلما زادت أهمية المنصب، بالإضافة إلى أن المناصب ذات الأهمية تقع كلها على مسافة واحدة من المركز.

الشكل رقم 14 : الخريطة الدائرية.



المصدر : محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المحور الرابع : وظيفة التنشيط والتوجيه

التوجيه هو الوظيفة الادارية الأساسية الثالثة، تلي وظيفة التنظيم، فتحدد الهيكل التنظيمي الذي يحتوي على الأقسام والنشاطات والمسؤوليات والصلاحيات والتخصصات والعلاقات التنظيمية للأفراد، مما أدى إلى ضرورة توجيه كافة الجهود سواء كانت فردية أو جماعية في تلك النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمارس التوجيه بناء على فهم طبيعة السلوك البشري محاولاً توجيه هذا السلوك توجيهها صحيحاً.

وتشمل عناصر التوجيه عموماً ثلاثة عناصر أساسية، القيادة، الحفز الإنساني، والاتصال.

المبحث الأول : مفهوم التوجيه

التوجيه يعتبر إحدى وظائف التسيير، وبالتالي يحتاج المدير لكل ما يترتب عليها من متطلبات وصفات وسمات قيادية خاصة، ووسائل حفز وتشجيع للمرؤوسين وطرق اتصال مناسبة وأساليب تعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن خارج المؤسسة ممن له علاقة معها.

أولاً : تعريف التوجيه (Directing)

من بين أهم تعاريف التوجيه نذكر ما يلي :

تعرف التوجيه بأنه : "عملية التعامل مع العامل الإنساني الصرف؛ وهي مطلوبة بسبب الخصائص المميزة للإنسان؛ التي تجعلها وظيفة أساسية للإدارة؛ فهي تشمل الاهتمام المستمر للإدارة من قيام العاملين بعمل ما هو مطلوب منهم وما هو في صالح المنظمة؛ وهي لذلك تشمل القيادة والتحفيز وحسن التواصل وغيرها من عمليات التأثير على العاملين بهدف التأكد من تحقيق أهداف المنظمة"¹.

وتشمل عملية التوجيه "الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم"².

والتوجيه هو "العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية"³.

1 - محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص56.

2 - علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص27.

3 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص89.

"وتتميز وظيفة التوجيه عن الوظائف الأخرى بأنها : "يجب أن ترافق التخطيط والتنظيم والرقابة بكل مراحلهم؛ فالإداري يجب أن يهتم باستمرار العامل الإنساني وباستجاباته والسعي للتأكد من أنها سليمة"¹.

وتظهر أهمية التوجيه في الإدارة الحديثة باعتباره يتناول "إدارة العنصر البشري في المؤسسات الاجتماعية، فالأفراد العاملون في المؤسسة يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤديها، وهذا ينعكس على درجة تحاوبهم وردود فعلهم لأحداث المؤسسة وسياساتها"².

ثانيا : مبادئ التوجيه (Principles Of Directing)

نلخص أهم مبادئ التوجيه كما يلي:³

- 1- مبدأ تجانس الأهداف: هذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.
- 2- مبدأ وحدة التوجيه: وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحدة الرئاسة أن يكون للمؤسس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

ثالثا: خصائص وظيفة التوجيه:

نلخص خصائص التوجيه في ما يلي :⁴

- 1- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.
- 2- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- 3- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات.
- 4- تكمن أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

1 - محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص56.

2 - زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص141.

3 - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص125، بتصرف.

4 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص132.

المبحث الثاني : القيادة الإدارية

أصبح للقيادة في عصرنا الحديث أهمية كبيرة، نتيجة التقدم العلمي والانفجار المعرفي، والتطور في مختلف مجالات الحياة، إضافة تغير في المفاهيم والعادات، التقاليد والقيم مع تغير الحاجيات والرغبات والميول.

وبالتالي ارتبطت الحاجة بالقيادة المميزة التي تتصف بالكفاءة والمهارة والخبرة، القدرة على تحمل المسؤولية، التكيف مع كل المستجدات والتطورات، وهذا لممارسة القيادة المطلوبة المناسبة لنمو المؤسسة وتطورها وتعقدتها وتعدد أدوارها.

وعليه نجد بأن القيادة من أهم مقومات الإدارة، ولذا سنتناول تعريف القيادة، مهاراتها، مصادر قوتها، أنواعها

أولاً: تعريف القيادة وأهميتها

1. تعريف القيادة : يعود الأساس "في تكوين مصطلح القيادة (Leader Ship) إلى الفعل (Lead)

الذي يعني (قاد أو هدى) الآخرين...ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد (Leader) وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة"¹. ويتمثل جوهر عملية القيادة "في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال صفات معينة مثل الذكاء، والقدرة الإشرافية، المبادرة، الطموح، الولاء، الثقة بالنفس، الاستقامة... إلخ، والتي تتوافر في الفرد حتى يكون قادراً على التأثير على سلوك الأفراد، وبالتالي فإن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين اتجاه تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها... إلخ"² القيادة هي "عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم"³.

والقيادة هي "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما ينمي انتمائهم وولائهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة"⁴.

¹ - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² - مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 421.

³ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁴ - محمد شفيق، "القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، ط2، شركة نخضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009،

وتعني القيادة كذلك "تحريك نشاطات العمل وتوزيعها وإنجازها، والقائد ما هو إلا شخص يشغل موقع مسؤولية ما لتنسيق نشاطات أعضاء جماعة ما"¹.

وتعني القيادة العلاقة المتبادلة بين من يبدأ بالفعل ومن ينجزه، وهذا يترتب عليه تمثيل دورين متباينين، الدور الأول يخص من يتولى القيام بالعمل، وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، والدور الثاني يخص من ينجزون العمل وهم الأتباع، أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم، ولفهم معنى القيادة يجب معرفة العناصر التي يشملها وهي:

- كل قائد يجب أن يكون له تابعون لأن الفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
- كل قائد له أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له.
- القيادة هي فن وقواعد ومبادئ يجب على القائد أن يلتزم ويعمل بها، إضافة إلى امتلاكه القدرة الذهنية.

- هدف القيادة هو تأثير القائد في التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

2. أهمية القيادة : تظهر أهمية القيادة كما يلي :

- تجعل القائد مسؤولاً عن الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتنمية عملية الاتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين باستمرار.
- تمكن القيادة المدير من كسب مرونة ثقافية يعمل بها على تنسيق العمل بين أفراد الجماعة المختلفين، وإحداث علاقة بينه وبين العمال، وهذا يؤدي إلى تغيير السلوكيات الفردية المرتبطة بنشاط الجماعة ككل، وهذا يؤدي إلى كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف.
- تمكن القادة الإداريين من توسيع مداركهم من خلال الإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم.

ثانيا : ركائز القيادة ومهاراتها

1. راکز القيادة : للقيادة ثلاثة ركائز أساسية نذكرها كما يلي :²

- أ. أن يحافظ على العضوية : ويقضي ذلك أن يكون القائد قريبا من الجماعة وأن يكرر علاقته المتداخلة بها وأن يطمئن إلى قبول الجماعة لعضويته.
- ب. مسؤولية الانجاز : ومضمونها أن القائد يستشعر القيام بالمسؤولية وتحمل تبعاتها ليضمن التأكد من استقرار نماذج العمل والالمام بها إضافة إلى اطمئنانه من تحقيق الجماعة لأهدافها.
- ت. تسهيل تداخل العمل الجماعي : ويتضمن ذلك ما ينبغي على القائد أن يهيئ ما يؤدي إلى تسهيل العمل الفعال بين أعضاء التنظيم باعتبار أن الاتصال من العناصر المهمة في هذا المجال.

1 - ايهاب صبيح محمد زريق، "الادارة الأسس والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص157.

2 - جاسم مجيد، "دراسات في الادارة العامة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001، ص(123-124).

2. مهارات القيادة (**Leader Ship Skills**) : فيما يأتي أبرز المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري ليتمكن من تحقيق النجاح وإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد أو المجموعة التي يقودها: ¹
- أ. التمكين (**Empowerment**) : وهي المهارة التي يسعى من خلالها القادة (المديرون) وبمشاركة الآخرين (المرؤوسين) لكسب القوة والتأثير في داخل المنظمة، والتي تساهم في تحقيق التفاعل وتعزيز الجهود المبذولة لإنجاز المهمات.
- ب. الحدس (**Intuition**) : وتعكس قدرة القائد في تفحص الوضع (الحالة المطلوبة) وتوقع التغيرات التي يحتمل حدوثها، والتي تساهم في تكوين الثقة لدى الآخرين.
- ت. فهم الذات (**Seft - Understanding**) : وهي المهارة المرتبطة بقدرة القائد على فهم واستيعاب نقاط القوة والضعف التي تسهل تقييم القائد لنفسه ومستوى إمكانياته الذاتية.
- ث. الرؤية (**Vision**) : وتتركز في القابلية على تصور المستقبل وتحديد طرق التنفيذ للوصول إلى الحالة الأفضل.
- ج. توافق القيم (**Value Congruence**) : وتتمثل في قدرة القائد على تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الأفراد والقيم السائدة في المنظمة لإمكانية الاسترشاد بها.

ثالثا : مؤهلات القيادة الواجب توفرها في القادة الإداريين

من بين المؤهلات التي تتوفر في القادة نذكر منها ما يلي: ²

1. الطاقة الجسمية والعقلية : حيث تتطلب القيادة ضرورة توافر الطاقة الجسمية والعقلية في القائد الإداري الذي يقضي معظم وقته في مزاولة مهامه في الأنشطة المختلفة للمنشأة وعلى فترات زمنية طويلة أحيانا.
2. الاستقرار : ويقصد بالاستقرار للقائد الإداري أن يكون بعيدا عن الانفعالات النفسية والتوتر واثقا من نفسه.
3. العلاقات الانسانية : بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعض البعض، وكذلك المعرفة بالسلوك الإنساني لكي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
4. الموضوعية : بمعنى الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب، مما يمكنه من تحليل المواقف والمشاكل المختلفة، وعلى ضوء ذلك يضع الخطط اللازمة ويتخذ القرار المناسب.
5. الدافع الشخصي : وهو ذلك الدافع النابع من شخصية القائد الإداري المتمثل في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل لساعات طويلة وحماس شديد.

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 190.

2 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (135-136).

6. المهارة في الاتصال : ويتمثل ذلك بحسن الخطابة والقدرة على التفهم والاستماع إلى آراء الآخرين بدقة، ويستفيد القائد الإداري من ذلك للإقناع والتشجيع والحفز.

7. المهارة الاجتماعية : وتتجلى ذلك في فهم القائد لتابعيه وبالقدرة على العمل معهم والتعامل معهم بطريقة تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم.

8. المقدرة الفنية : تتجلى المقدرة الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل واتخاذ القرارات والرقابة والقدرة على كسب ثقة التابعين.

رابعاً : مصادر قوة القيادة

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي :¹

1. السلطة الرسمية : ومن مظاهر هذه السلطة :

أ. قوة المكافأة (Reward Power) : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

ب. قوة الإكراه (Coercive Power) : هذه القوة مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

ت. السلطة القانونية (Legitimate Power) : إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على مدير الإنتاج، كذلك مدير الإنتاج يمارس النوع نفسه من السلطة على رئيس قسم الصيانة في إدارة الإنتاج وهكذا.

2. قوة التأثير : وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها :

أ. القوة الفنية أو التخصص (Expert Power) : مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، فالطبيب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنية على مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

ب. قوة الإعجاب (Referent Power) : ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

خامساً : أنواع القيادة ونظرياتها

1. أنواع القيادة : ونميز منها ما يلي :¹

¹ - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، صص (415-416).

أ. القيادة المتسلطة : القيادة هي حق للفرد الذي يتمتع بالسلطة، والقائد يتميز بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابة شديدة عليهم، وبالتالي فهو يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون والقائد هو من يتخذ القرارات.

ب. القيادة الديمقراطية : وتحدث التوازن وتتبع حاجات القائد المرؤوسين، وتتم بالاحترام المتبادل بين الطرفين، وتتميز بالمشاركة مع المرؤوسين والأخذ بأرائهم، بحيث يقترح القائد الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل وضع الاقتراحات موضع التنفيذ، وهذا يتحقق بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين.

ت. القيادة الرسمية : وتستمد من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والقائد هنا يحدد حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له وبتعيينه، ويحدد بشكل مدروس.

ث. القيادة غير الرسمية: وتكون القيادة داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي بصفات تميزه عن زملائه وخاصة العمر، طلاقة اللسان...إلخ.

ج. القيادة الأوتوقراطية: تشبه القيادة المتسلطة وتميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها الأخذ بمشاركتهم.

ح. القيادة الشخصية: تمارس بشكل شخصي القيادة وجه لوجه، حيث تتميز بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

خ. القيادة غير الشخصية: يمارسها مساعدي القائد على أساس التفويض بالسلطات، ويستخدم كثيرا في المؤسسات ذات المهام والخدمات المتنوعة، وقد يظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى.

2. نظريات القيادة: نستعرضها حسب تطورها التاريخي كما يلي:

أ. نظرية السمات : ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا "بما يدعى نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدو وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يخلق)"²، وتقوم هذه النظرية "على أساس السمات والصفات الشخصية للقادة، ويرى أصحاب هذه النظرية بأن القيادة هي صفات وراثية وهذه الصفات هي التي تؤهل القائد لأن يكون قائدا"¹، وقد اتهم النقاد نظرية السمات بالإفراط في البساطة والتركيز على

1 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (138-139)، بتصرف.

2 - زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص145.

1 - ايهاب صبيح محمد زريق، "الادارة الاسس والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص157.

- القائد فقط وإغفال ديناميكيات عملية القيادة بالإضافة إلى خصائص الموقف الذي قد ينجم عنه بزوغ نجم قائد ما، ومن نقاط ضعف نظرية السمات ما يلي:²
- بالإمكان اكتساب بعض السمات عن طريق التدريب لا من الوراثة.
 - لا تتطابق جميع السمات مع الصفات الأساسية للقائد.
 - لا تحدد نظرية السمات الصفات الأكثر أهمية والصفات الأقل أهمية في تعيين هوية القائد الناجح.
 - اتفق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد معين من السمات التي يجب أن تكون متوافرة في شخصية القائد.
 - لم تستطع نظرية السمات تفسير عيوب القيادة الكثيرة بالرغم من توفر السمات المطلوبة.
 - تغفل نظرية السمات عوامل البيئة التي تختلف من موقف لآخر.
 - صعوبة توافر كل هذه الصفات في شخص واحد.
 - أثبتت التجارب العملية التي أجراها البروفيسور ستوجديل (Stogdill) والذي قام بدراسة العلاقات بين بين القيادة الناجحة والسمات دراسة مكثفة، أن القائد الإداري ينجح في مواجهة موقف معين ولكنه يفشل في موقف آخر...، ذلك لأن مواقف الحياة متباينة، وقد يواجه القائد معطيات جديدة في كل موقف يواجهه في حياته العملية مما يتطلب تغييرا في موقف القائد من موقف لآخر ومن وقت لآخر.
 - انطلاقا من مبدأ نظرية "الرجل العظيم"، القائمة على الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة، أي أن القادة يولدون ولا يصنعون بمعنى الصفات القيادية مورثة وليست مكتسبة، وهذه النظرية ركزت على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه وطباعه، التي يتميز بها في الحياة، والتي يعتقد أنها تصنع القيادة الناجحة، وصنفت هذه المعايير إلى ستة مجموعات وهي:³
 - **الخصائص الفيزيولوجية (المادية) الجسمية:** وتشمل العمر، الطول، الوزن، وهذه الخصائص تؤثر على الآخرين، ولكن ليس في كل الأحوال والمواقف.
 - **الخلفيات الاجتماعية:** العوامل الاجتماعية تؤثر على السلوك القيادي ومنها التعليم، الحالة الاجتماعية، التحولات الاجتماعية... إلخ.
 - **الذكاء:** وينعكس على القدرة في استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاتصال والحديث... إلخ.
 - **الشخصية:** تؤثر على القائد فالمدبر الناجح يمتاز بسمات مثل اليقظة، الثقة بالنفس، الاعتماد على النفس، السيطرة على الحاجات الشخصية.

² - نفس المرجع ، ص ص(157-158).

³ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص(139-140)، بتصرف.

- المهتمات ذات العلاقة بالخصائص: فالمهام التي يمارسها القائد هي موضع اختيار لصفاته وخصائصه الفردية مثل المسؤوليات والقدرة على تحملها، التوجيه الذاتي، توجيه المهام التي يمارسها.

- الخصائص (الصفات) الاجتماعية: القائد الناجح يمتاز بأنه نشيط ومتعاون ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة، وأنه شخص متفاعل مع العديد من الأفراد.

ب. النظرية الموقفية: تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي "التي تهيء أفراداً معينين ليتبنوا مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم"¹

فالدراسات الحديثة تركز على الأسلوب الموقفى (الظرفي)، والتي تعتمد على افتراض أن القيادة الناجحة تتطلب تركيب فريد من القادة والتابعين ومواقف قيادية وظروف معينة، ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية، تاريخ المؤسسة، عمر القائد وخبرته، المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، المناخ النفسي السائد للجماعة، نوع الوظيفة التي يتولاها القائد، حجم الجماعة المقادة، ثقافة المرؤوسين، الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

ت. النظرية التفاعلية: هذه النظرية عبارة عن التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، على اعتبار أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، بمعنى التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد وهي:²

- السمات الشخصية للقائد : وتتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف.

- عناصر الموقف : وتمثل العلاقة بين القائد وموظفيه (تقبل الموظفين للقائد ومدى ولائهم له)، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة (يوضح ويحدد المهام المطلوب إنجازها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف فكلما كان الهيكل التنظيمي متكاملًا كان عمل القائد سهلاً وناجحاً)، إضافة إلى قوة المركز الإداري (يمكن المركز الإداري القائد من منح الثواب والعقاب كلما كان هناك ضرورة).

- متطلبات خصائص الجماعة : ومنها: الأفراد العاملون (عدددهم، مدى استقرارهم، مهارتهم، مستواهم العلمي والخلفية الاجتماعية والقيم لديهم)، المناخ التنظيمي (ويشير للبيئة الداخلية التي يعمل في إطارها العمال، كلما كان المناخ خالياً من التوتر والقلق يساعد على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وهذا يؤدي إلى التجاوب بين القيادة والقائد والشعور بروح الفريق الواحد)، مدى

1 - محمد شفيق، "القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، مرجع سبق ذكره، 15.

2 - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (139-140)، بتصرف.

التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين (يظهر في الألفة والانسجام بين الأفراد، وهذا يزيد من التفاعل بين قدراتهم ومهاراتهم واعتمادهم على بعضهم البعض ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله، ويظهر ذلك عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والمشاركة في العمل مما ينعكس ذلك على سلوك والأسلوب القيادي والقائد)، مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الأفراد العاملين (سبب الاختلاف ينتج عنه سوء الفهم نتيجة لإبداء آراء مختلفة تتمثل في اقتراحات وتعليقات ومعلومات وانتقادات وفقا لوجهة نظر صاحبها، ولكن المهم الوصول لنتيجة مقبولة من شأنها إزالة الخلافات وتوحيد الآراء، ولذا على القائد أن يحقق أكبر تفاعل مع مرؤوسيه مما يقوي الصلة بينهم، ويحقق له النجاح في القيادة.

ث. نظرية سلوك القائد (**leader-behavior theories**) : إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال "أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الادارية"¹.
ومن هذه النظريات نذكر:

- أنماط استخدام السلطة: يحدد مدى استثثار القائد بعملية صنع القرار (السلطوي، المشارك، المتسيب).
 - أنماط تعتمد على افتراضات القائد (نظرية X و Y).
 - أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالنتائج والأفراد معا.
- سادسا : خصائص السلوك القيادي (القائد الجيد) :²

1. التفاعل الاجتماعي : من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.
2. اليقظة : ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.
3. تحقيق هدف الجماعة : من خلال القدرة على التوجيه والانجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.

4. الشجاعة : بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.
5. الحماس والايجابية والمبادأة : بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والاسهام في مجال الأفكار والسلوك الصادر من الجماعة، وأن يكون له في ذلك دور واضح مؤثر دون

¹- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لخصات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص419.

²- محمد شفيق، "القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، مرجع سبق ذكره، ص(20-25).

سلبية أو ضعف مع اتصافه بالطموح العالي والنشاط والغيرة على العمل مع قدرة على التصرف في الأوقات العصبية.

6. قوة الشخصية والسيطرة : وتعنى القدرة على التأثير في أفراد الجماعة وفرض الادارة عليهم وحفزهم لتحقيق أهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعبرة عنهم، وقوة الشخصية اللازمة تعتمد على عوامل عديدة منها قوة الادارة والتصميم القاطع والثقة بالنفس وبعد النظر وحسن الخلق والجاذبية وحسن المظهر... إلخ.

7. التنظيم : بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضوابطه.

8. قوة التحمل : وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

9. التمثيل الخارجي للجماعة : بأن يكون مثلا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الاخرى محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى ونموذجا يحتذى به في كل تصرفاته.

10. الذكاء : ويعني اتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

11. التخطيط : ويعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الاهداف المستقبلية في خطة واقعية.

12. الحكمة : اي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات سديدة موضوعية دون تمييز.

13. العلاقات العامة : من خلال تحقيق سلامة التماسك الاجتماعي مع القدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء الجماعة والاتصال بكل الأطراف.

14. التواصل : ويقصد به تحرر النفس من التعاضم والغرور والغطرسة المصطنعة.

15. الروح المرحة : ويقصد بها تقبل المتاعب بروح مرحة مع إشاعة جو من البهجة داخل الوحدة مع المرؤوسين، وقد أثبتت التجارب العلمية المليية أن القائد خفيف الظل يكون أكثر تقبلا وحبا وطاعة وتعاوناً من قبل المرؤوسين.

16. العدل : أي أن يكون القائد عادلا منصفاً في معاملة جميع مرؤوسيه بروح تسودها المساواة مع عدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب أو في التعامل.

17. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع : من خلال إشاعة جو من المحبة والألفة والاعتراف بين الطرفين مع الالتفاف حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام إليه واعتباره رمزا للجماعة وصورة للأب المثالي.

18. **الولاء** : سواء لله، ثم لوطنه أو وحدته أو رؤسائه أو مرؤوسيه، مع تنفيذ التعليمات والقوانين طوعا، وطاعة الرؤساء في تفان، مع الدفاع عن المرؤوسين أمام الغير في كل مناسبة.
19. **الإنتاج** : القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم والوصول إلى أقصى طاقة إنتاجية لهم، مع الاتصاف بالمثابرة والحماس والإرادة القوية.
20. **الثقافة** : بث القيم والأفكار والمعايير التي تتماشى مع أهداف الجماعة، وتثري ثقافتها وتثقل خبرتها وتزيد فهمها ومعرفتها.
21. **الاجتماعية والمشاركة الوجدانية** : حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم شمل أعضائها وتخفيف حدة التوتر بين أفرادها، مع مشاركة الغير في مشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم أو مسؤولياتهم والاحساس بأحاسيسهم.
22. **التوافق الاجتماعي النفسي** : من خلال خصائص معينة كالثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة اتجاه المثيرات المختلفة.
23. **القيم الدينية** : من خلال الايمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والاخلاص ومراعاة الضمير والعدل في التعامل، والخلق، والتمسك بالقيم الروحية والانسانية والمعايير الاجتماعية.
24. **النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات.**
25. **الديمقراطية** : فلا يصمم على فكره في الامور العامة غير القاطعة، وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات بعد مناقشات واعية حرة يغلب عليها طابع المشورة والموضوعية.
26. **إنكار الذات** : ويقصد به البعد عن الأنانية، أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة وتفضيلها على الصالح العام.
27. **الامتياز الفردي** : في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحية الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافية العالية والتعبيرية والخطابية السليمة الجاذبة مع خصائص انبساطية وروح فكاهة ومرح.
28. **اللباقة في التعامل** : ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب دون معاداة للآخرين أو إيلاهم.
29. **أن يعمل لصالح الجماعة** : دون أنانية أو اتكالية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على تحمل المسؤولية.
30. **إجادة التعبير والخطابة** : وهي القدرة على نقل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم بلا تردد أو توتر.

31. الحزم والحزم : من خلال الحفاظ على النظام واتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق والموضوعية، مع البت في الامور في الوقت المناسب، وإصدار القرارات والأوامر بقوة واختصار ووضوح.
32. الأخلاق الحميدة والصفات النبيلة والخصال المرغوبة مثل (التواضع والتأدب، وسعة الاطلاع، والرغبة في المعرفة، وموضوعية الحكم وواقعيته...).

المبحث الثالث : الاتصال

إن عملية الاتصال وتبادل المعلومات عملية هامة بالنسبة للعملية الإدارية بمختلف وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بحيث لا يستطيع المدير أن ينجز أية وظيفة بدون الاعتماد على

المعلومات والارشادات والاورامر والتوجيهات، ونظرا لأهمية هذه العملية، سوف نلقي الضوء عليها بالتعرف على معناها، أهميتها، وسائلها، مكوناتها... إلخ.

أولا : تعريف الاتصال، ووظائفه

1. **تعريف الاتصال** : يعرف الاتصال بأنه : "نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم" ¹.

ويعرف كذلك بأنه : "عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية"²، ومنه فالاتصال هو "عملية انتاج وتبادل الآراء من شخص إلى آخر بقصد احداث الاستجابة المطلوبة"³.

غير أن القيادة بواسطة الاتصال ما هي "إلا ديناميكيات التنظيم بما يعطيه للآخرين من سلطات وإصدار التعليمات والاشراف عليهم وتنسيق الجهود لتحقيق الإنجازات في الوقت المطلوب بالتحديد ثم توجيه الأفراد وباقي الجماعات إلى سياسات التنظيم وأهدافه وبذلك تتكون عندهم فكرة مناسبة عنها"⁴.

يهدف الاتصال الاداري إلى "نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المطلوب"⁵.

وعليه فالالاتصال يعني "إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة"¹.

¹ - محمد عبد الله العنزي، "أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية"، ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، 2010، ص12.

² - Nasro, masoud, 2001, "communication skills", Amman : al- safa publishing, p12.

³ - Daft, Richard L. And Noe, Raymond A, "Organizational Behavior", New York, Harcourt College, 2001, P13.

⁴ - جاسم مجيد، "دراسات في الادارة العامة"، مرجع سبق ذكره، ص (50-51).

⁵ - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص95.

1 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة... بميك، "المهارات التخصصية للمدير المالي"، المستشار العلمي عبد الرحمان توفيق، دار الكتاب، مصر، 2014، ص01.

2. وظائف الاتصال : يحدد أبو سنبنة وظائف الاتصال فيما يلي :²

أ. التخطيط : الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع.

ب. التنظيم : حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة شرايين الحياة التي تمدها بالدماء اللامة وتبادل المعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المؤسسة بل وفي قطاعاتها وإدارتها المختلفة.

ت. التوجيه : تحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك، وتعتبر مهارات التوجيه من مهارات الإدارة وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

ث. الرقابة : تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم مثل إجراء المقابلات لتقييم المرؤوسين.

3. دور الاتصال في تسيير المؤسسة : إن عملية الاتصال مهمة جدا في المؤسسة باختلاف طبيعة نشاطها، وعليه فالالاتصال الجيد والفعال يعني عدم وجود النزاعات ويقلل منها، ويخلق جو من التفاهم والرضا من الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال ما يلي :³

أ. الاتصال والتخطيط : إن عملية الاتصال مهمة جدا في المؤسسة فهي تستعمل في ايصال الخطة إلى كل الأفراد في المؤسسة، كما له دور كبير في عملية صياغة الخطة وأساليب تنفيذها.

ب. الاتصال والتنظيم : من خلال الاتصال يتم تقسيم العمل وتحديد الأنشطة والوظائف اللازمة لإنجاز الأهداف، كما له دور في تحديد كيفية ممارسة السلطة.

ت. الاتصال والتوجيه : بالاتصال يتم التوجيه وذلك من خلال تقديم النصح والإرشاد والتوجيه بإيصال المعلومات اللازمة.

ث. الاتصال واتخاذ القرارات : إن توقف عملية الاتصال تؤدي إلى توقف تنقل المعلومات ويصبح المسير عاجز عن اتخاذ القرارات.

ثانيا : أهداف وأهمية عملية الاتصال

² - رجي مصطفى عليان، وعدنان محمود الطوباسي، "الاتصال والعلاقات العامة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص40.

³ - عبد الهادي مختار، "محاضرات في تسيير المؤسسات"، مقدمة لمستوى السنة الثانية ل.م. دكل التخصصات، جامعة ابن خلدون - تيارت-، 2018/2017، ص80.

1. أهداف عملية الاتصال : إذا ما تمت عملية الاتصال في المؤسسة واستكملت جوانبها فإنه تحقق جملة من الأهداف سواء كان ذلك لإدارتها أو للعاملين فيها وحتى لجمهورها، ومن هذه الأهداف ما يلي:¹

- تعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وجلب الانتباه نحوها.
- يساعد إدارة المنظمة في التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية.
- يساعد إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين.
- يحقق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.
- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الإنجاز وتنفيذ الأعمال.
- يؤثر على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة.
- يسهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

ويهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق ما يلي :²

- 1- **تحقيق التنسيق بين التصرفات والافعال:** حيث يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وافعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.
- 2- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد ايضا في :

ا- توجيه سلوك الافراد نحو تحقيق الاهداف.

ب- توجيه الافراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم.

ت- تعريف الافراد بنتائج أدائهم.

- 3- **اتخاذ القرارات:** يحتاج العاملون إلى معلومات لاتخاذ قرار معين وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال.

4- **التعبير عن مشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين ، والتقليل من دور الاشاعة.

2. أهمية الاتصال الفعال كعنصر من عناصر التوجيه : "وذلك لأنه يربط بين كافة افراد القوى العاملة كما يربط بين مختلف أقسام المشروع في وحدة واحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة ولهذا، فإن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم إنجاز الاعمال"¹ .

1 - محمود فوزي حلوة، "مبادئ الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص(96-97).

2 - Stoner, J.A.F, (2002), "Management", 1^{Er} éd, Prentice LNC, New Jersey.

ثالثا : خصائص الاتصالات الادارية:²

- 1- الاتصال عملية ديناميكية: تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الازواج الاجتماعية المختلفة.
- 2- الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الادارية.
- 3- الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك ان الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
- 4- لا يمكن الغاء الاتصال: ونقصد هنا انه من الصعب الغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وحتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

5- الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة ايضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل الاتصال.

رابعا : أنواع الاتصالات الادارية أو مستويات الاتصال (تدفق الاتصال)، وعناصر عملية الاتصال

1. أنواع الاتصالات الادارية أو مستويات الاتصال (تدفق الاتصال) : ويقصد بعملية تدفق الاتصال الكيفية التي تناسب بها المعلومات أو القراءات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والدنيا، وكذا كيفية نقل الاستفسارات والشكاوى والاقتراحات من الإدارة الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويمكن تصنيف الاتصال إلى المجموعات التالية:

أ. الاتصالات النازلة (الهابطة): "حيث يتم من خلال هذا الاتجاه اوصول الاوامر والتعليمات التوجيهات إلى المرؤوسين في المستويات الادارية الدنيا والوسطى من الرؤساء في المستويات الادارية العليا"³.

ب. الاتصالات الصاعدة: "يعتبر هذا الاتجاه فعالا في احكام وظيفة الاشراف على أداء المرؤوسين في المنظمة، كما أنه يعبر عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي

1 - شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص (230-231).

2- جودة محفوظ أحمد، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات"، دار زهران، الاردن، 2009، ص121.

3 - محمد عبد الله الغنزي، "أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية"، مرجع سبق ذكره، ص8.

الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأشطة والبرامج المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها قبل استفحالها"¹.

ت. **الاتصالات الأفقية:** " يعبر هذا الاتجاه عن عملية الاتصال التي تتم بين الوحدات الادارية المتشابهة التي تقع في ذات المستوى الاداري في المنظمة، أو بين الافراد الذين يعملون في نفس المستوى الاداري"².

2. **عناصر عملية الاتصال (Elements Of The Communication Process) :** وتشمل عملية الاتصال العناصر التالية :³

أ. **المرسل:** وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر.

ب. **الرسالة :** وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو تكون خليطاً من كل هذه الأشكال.

ت. **المستقبل:** وهي الجهة، فردا كانت أو جماعة، التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها.

ث. **الوسيلة :** وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تنقسم وسائل الاتصال إلى منطوقة (كما في المقابلات والاجتماعات) أو مكتوبة (كما في المذكرات والتقارير)، وقد تنقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير رسمية (كالإشاعات والتسامر).

ج. **التغذية الراجعة (Feedback):** يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

الاتصال أو نقل المعلومة يتم بين :⁴

- **مرسل أو عدد من المرسلين:** وهو الشخص الذي يمتلك المعلومة ويقرر الاتصال أو بعث المعلومة.
- **مستقبل أو عدد من المستقبلين:** وهو الشخص الذي ترسل اليه المعلومة، فهو يحتاجها لأداء مهامه المختلفة، ويمكنه هو الآخر أن يصبح مرسلًا للمعلومة.
- **قناة الاتصال:** أهم مكون لعمليات الاتصال، فهي وسيلة نقل/إرسال الرسالة أو المعلومة من المرسل إلى المستقبل، يختارها المرسل (رسالة، هاتف، مقابلة وجها لوجه، اجتماع...)، الخطأ في اختيار القناة المناسبة يؤدي إلى فشل كلي لعملية الاتصال، لأن مهام المستخدم ستقوم على معلومات محرفة.

¹ El- Uteibi, Subhi, " Effective Communication And Personal Business Skills", édition 01, Amman: Dar Al Hammed, 2005, P12.

² - محمد عبد الله العنزي، " أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية"، مرجع سبق ذكره، ص9.

³ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص164.

⁴ - زواو ضياء الدين، " دور البقضة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"،

ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012، ص46.

- تغذية عكسية: هي ردة فعل وسلوك المستخدم بعد استلامه للرسالة، وهي تحدد مدى فهمه لمحتوى الرسالة ونجاعة عملية الاتصال.

الاشخاص المستخدمين (باحثين، محللين، خبراء، ومقررين).

خامسا : أطراف الاتصال (communication parties)، وطرقه

1. أطراف الاتصال : ويقصد بها أطراف الاتصال، أي تشير إلى عدد الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات المشاركة في عملية الاتصال، وفي ضوء ذلك تم تحديد خمسة حالات تحدد عدد ونوعية الجهات القائمة بالاتصال وتبادل المعلومات وهي :¹

أ. الحالة الأولى : الاتصال الذاتي، وهو الذي ينشأ لدى الفرد عندما يقوم بعملية التفكير والتذكر واسترجاع المتراكم من الخبرات، ويعبر عن مثل هذا النشاط بالنشاط الادراكي والابداعي بقصد توليد الأفكار والآراء الجديدة.

ب. الحالة الثانية : الاتصال بين شخصين، ويقع عندما يقوم شخص ما بتبادل المعلومات والآراء والحقائق مع شخص آخر لبلوغ هدف معين (صديق مع آخر) أو (مدير مع مرؤوس)، أو (مدير مع مدير آخر)، أو (مرؤوس مع مرؤوس آخر) في المنظمة الواحدة أو في منطمتين مختلفتين.

ت. الحالة الثالثة : الاتصال بين شخص واحد ومجموعة من الأشخاص، ويحصل مثل هذا الاتصال عند قيام شخص ما بإبلاغ المجموعة بأمر ما، ومثالنا على ذلك قيام الرئيس الاداري بنشر توجيهاته على أتباعه حتى يندفعوا لإنجاز العمل المطلوب أو قيام أحد العاملين في المنظمة (الرئيس الاداري مثلا) بنقل معلومات أو بيانات إلى مجموعة من الأفراد مرة واحدة.

ث. الحالة الرابعة : الاتصال بين مجموعة من الأشخاص وشخص واحد، ويتم اللجوء لمثل هذا الاسلوب عندما تتقدم مجموعة من الأفراد بمقترح إلى شخص يحتل مركزا أو موقعا متميزا أمام هذه المجموعة.

ج. الحالة الخامسة : الاتصال بين مجموعتين، حيث يعتمد مثل هذا الأسلوب عندما تتبادل مجموعة من الأفراد الآراء والحقائق والأفكار والمعلومات مع مجموعة أخرى لغرض تنسيق الأفكار والجهود باتجاه غاية واحدة.

2. طرق الاتصال (Communication Methods) : هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها

لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة

1 - محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص ص(97-98).

المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الثلاثة التالية :¹

أ. الاتصالات المكتوبة (**written communication**) : وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً علاوة على أنه ليس المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

ب. الاتصالات الشفهية (**oral communication**) : وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوسين يزد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية، لكن من عيوب الاتصالات الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن، لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر.

ت. الاتصالات غير اللفظية (**non-verbal communication**) : وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ، وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

سادساً : معوقات عملية الاتصال

نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعلية الاتصال، ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المؤسسة، وكذلك على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض داخل

¹ - زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (173-174).

- المؤسسة، أوضحت إحدى الدراسات بأن حوالي 80 % من الإدارة العليا يؤكدون بأن صعوبة الاتصال هي أحد المشاكل الرئيسية التي تواجههم في عملهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:¹
- عدم وجود خطة جيدة للاتصال، يجب أن يكون هناك هدف محدد للغرض من الرسالة قبل إرسالها بالوسيلة المناسبة.
 - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.
 - اختيار معاني وألفاظ غير واضحة في الرسالة مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة.
 - مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية المختلفة يجعلها عرضة للتحريف عند صعودها أو هبوطها.
 - عدم توافر مهارات الاتصال الجيد، مثل مهارة التحدث أو الكتابة أو القراءة يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.
 - عدم القدرة على صياغة الأفكار والمعاني بشكل جيد.
 - العوائق الطبيعية كالتشويش والتي قد تأتي عن مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافة أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الثقافية بين كل من المرسل والمستقبل فهذه العوامل قد تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح عملية الاتصال.
 - ضعف الاصغاء، بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد على الرغم من محاولته التظاهر بالانتباه إلا أن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
 - عدم الثقة والخوف يبر الرئيس والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في الاتصال سواء في حالة إرسال المعلومات أو فهمها من قبل المرؤوسين.
 - الرقابة على الاتصال، حذف بعض أجزاء من الرسالة يؤدي إلى صعوبة فهم الرسالة.

¹ - فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (167-168).

المبحث الرابع : الحفز الانساني

يتناول موضوع الحفز الانساني تفسري أسباب قيام عامل بوظيفته بحماس واندفاع، بينما يقوم عامل آخر بالتوجه إلى أداء وظيفته بدون توفر مثل هذا الحماس والاندفاع أو للعامل نفسه في مراحل زمنية مختلفة، بحيث يشير هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحفز الإنساني، والذي يعتبر موضوع الباحثين في العلوم السلوكية.

أولا : مفهوم التحفيز والدافعية

1. تعريف التحفيز والدافعية

أ. تعريف التحفيز : للتحفيز تعاريف متعددة نذكر منها ما يلي :

يعرف التحفيز بأنه : "هي قوة محرّكة خارجية، تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز"¹، ويعرف كذلك على أنه : "العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد إلى أداء واجبه وبتث الرغبة فيهم على الأداء الفعال لعملهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة"². وعرف بيندر **pinder** التحفيز في ميدان العمل على أنه " مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته وشكله، وشدته، ومدته"³.

بحيث يتفق العلماء السلوكيين بأن "كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة"⁴

ب. تعريف الدافعية : للدافعية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

عرف قطامي الدافع بأنه "القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما، من أجل تحقيق أو إشباع حاجة"⁵، والدوافع هي "تلك الحالة أو القوة التي تنبع من الفرد، وتدفع سلوكه باتجاه أهداف

1- مدحت محمد أبو نصر، "ادارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة"، 2007، مجموعة النيل العربية، مصر 2007، ص123.

2 - صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ط 13، ص454.

3 - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004. ص 251 .

4- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص431.

5- ميلاط نصر، "تسيير الموارد البشرية"، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمى، جامعة برج بو عرييج، 2014/2015، ص64.

محددة"¹، كما أن الدوافع هي "عوامل داخلية لدى الفرد توجه وتنسق بين تصرفاته، وتؤدي به إلى أنتهاج سلوك معين على النحو الذي يحقق له الاشباع"².

والدافع هو "مثير داخلي يحث الفرد على القيام بعمل معين لقاء الحصول على هدف معين"³.

2. العلاقة بين التحفيز والدافعية : يتفق معظم الكتاب على أن "نوعا ما من التوترات الداخلية هي أساس الدافعية، وان السلوك المدفوع يهدف إلى تخفيض حدوث هذه التوترات"⁴، والدافعية هي العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما، وتحدث الدافعية حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع حاجة ناشئة، ويحدث الإحباط حين يوجد عائق بينك وبين هذا الحافز أو المكافأة، توجد أربع نظريات للدافعية وهي: نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية العدالة ونظرية تعديل السلوك ونظرية التوقع، وكلها تبين طريقة فالأفراد الذين يملكون دافعية مرتفعة يظهرون جهودا أكبر لأداء بعض المهام مقارنة بالأفراد ذوي الدافعية المنخفضة والدافع يرتبط برغبة العمل.

مثال : الجهد يكون محدود إذا كان الناتج يتمثل في مجرد النجاح فقط ولكن يتزايد الجهد ويصل إلى أقصاه إذا كانت النتيجة المستهدفة هي الحصول على تقدير ممتاز، وهذا من الناحية العامة لذا يجب ربطه بالنظرة التنظيمية، ويمكن تعريفه كما يلي: دافعية العاملين هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لكي تصبح الحاجة دافعا أو محركا للتصرف يجب أن تصل الحاجة إلى حالة كافية من الشدة التي تولد حالة من عدم التوازن لدى الشخص تدفعه للتحرك لإشباعها لإعادة التوازن إلى وضعه، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد الظاهرة والكامنة بغية تصميم سياسات بيعية قادرة على تحريك هذه الحاجات وتحويلها إلى دوافع شراء، ومن أهم نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية.

1 - كامل علي متولي عمران، "السلوك الانساني في منظمات الأعمال"، دار الثقافة العربية، مصر، 1999، ص236.

2 - محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص151.

3 - إياد شوكت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص211.

4 - علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص201.

3. العلاقة بين الدافعية والحاجات الإنسانية : "إن الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية للدافعية، يعتقد كثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من حاجتنا غير مشبعة وهكذا"¹.

مثال : الشخص الجائع يكون مدفوعا للبحث عن الطعام والشخص الذي يحتاج الأمان يكون مدفوعا كي يجده، والشخص ذو الحاجة الملحة للإنجاز أعمال التحدي قد يحاول أن يهزم جبلا، ويهتم بهذا الجانب علماء النفس كأبرهام ماسلوا وجون أتكينسون وفريدريك هيرز برج بحد كبير بالحاجات الإنسانية والدافعية.

4. قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين: حتى يحقق المدير الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه عليه أن يطبق هذه الإجراءات وأهمها:²

- التعرف على الاختلافات بين العاملين: لكل فرد احتياجاته الخاصة به، لذا على المدير أن يتأكد من الحفز الفعال لأي فرد يتطلب منها للاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.

- تحقيق التوافق الوظيفي: التأكد من مطابقة قدرات ومهارات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها وحسن النية ليس كافيا لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة، لذا نجد أن الاستقطاب والاختيار المناسبين يساعدان في تحقيق ذلك.

- وضع أهداف قابلة للتحقيق: يحقق الموظف أقصى طاقته إذا كانت وظيفته مبنية على التحدي وهذه الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس ويجب تحديدها بمشاركة الآخرين.

- شخصية المكافأة: ما يحفز فرد ما قد لا يحفز فردا آخر لذا يجب الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين ليشكل بعد ذلك الحوافز التي تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

- المكافأة عن الأداء: إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا تؤثر كثيرا، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- توفير العدالة للنظام: المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب أن تكون متعادلة مع الجهود وإدراك الأفراد للاختلاف يؤدي بهم إلى بذل الجهود إلى إقناع العاملين بعدالة وتناسق موضوعية نظام المكافآت المتبع، فنظرية العدالة تفترض " أن الأفراد يحفزون بقوة الاحتفاظ على التوازن بين ما يتصورونه كمدخلاتهم، أو مساهمتهم ومكافأتهم، وبصورة رئيسية فان نظرية العدالة تحدد أنه إذا تصور

1 - نفس المرجع، ص 222، بتصرف.

2 - جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 474.

الشخص عدم العدالة فان توترا يشكل ضغطا على عقل هذا الشخص وسيكون الشخص مدفوعا لتخفيض هذا التوتر وعدم العدالة التي تصورها"¹.

- أهمية استخدام الحوافز المالية: الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، غير أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء بحيث الفشل في استخدامه كحافز يؤثر على إنتاجية العاملين.

- التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها: إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها والصياغة الجيدة للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

- الاستخدام المتقطع للحوافز: منح الحافز بشكل مستمر يجعله يفقد كثيرا من جاذبيته ويجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر واسوا إذا كان الاستناد على الحافز عند أداء العمل المطلوب بشكل عادي (الحوافز الثابتة على المرتب).

- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: منح الحافز على الأداء خلال نفس الفترة الزمنية لأنه قد يقل حماس الفرد ونقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي إذا لم تمنح المكافأة في زمنها المناسب وخاصة إذا منحت في نهاية العام مثلا وهذا مدعما يقول الرسول (ص) "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

- استمرارية المعلومات المرتدة: توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافأة، وتفيد في تعديل سلوك بعض الأفراد حتى تتوافق مستويات الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.

5. معوقات عملية الدافعية: تبدأ المشكلات في مرحلة التوتر ويظهر معوقين رئيسيين هما: التوتر السلبي أو اللامبالاة، التوتر يظهر الجهد المناسب وعندما يصبح زائدا عن الحد المناسب أو لا ينجح في تحقيق الهدف بالمستوى المتوقع فان ذلك يولد الضغوط ويقود إلى أنماط سلوكية سلبية، أما اللامبالاة فتعكس ظروف محدودة أو عدم وجود الدافع فاللامبالاة يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد وهذا يترتب عنه ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية .

1 - إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع : العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 208.

6. عناصر التحفيز : تتمثل في ما يلي :¹

أ. الحافز : الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.

ب. المحفز : وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية.

ت. المحفز : هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه، القدرة فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه، وكذا الرغبة للوصول إلى الهدف وإدراكه.

ثانياً : الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز.

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:

1. الاتجاه المركز على الشخص: يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز طبيعته

البشرية نظرية ماسلو في الواقع تقوم على فرضيتين:²

الأولى وهي أن للإنسان احتياجات كثيرة ذات طبيعة مختلفة تتراوح بين الاحتياجات

البيولوجية على المستوى الأدنى إلى الاحتياجات السيكولوجية على المستوى الأعلى، والثانية

الاحتياجات التي تحدث حسب التسلسل الهرمي (إشباع الاحتياجات تبدأ من المستوى الأدنى قبل

المستوى الأعلى وهذه هي الحوافز الدافعة، وهذه الأخيرة لها شخصية مرتبطة بالحاجة أو الرغبة

وأخرى موضوعية مرتبطة بالهدف أو الحافز لذا فمن الضروري فهم الدور الذي تلعبه " الاحتمالات

الإنسانية " إذا رغب المرء تحقيق الدوافع الحافزة القصوى.

ومن أقدم الأسس أو النظريات في مجال تحفيز العاملين هي نظرية ماسلو (MASLOW) * ،

والتي أطلق عليها نموذج الاحتياجات البشرية، والفرضين الأساسيين لهذه النظرية هما :³

- أن الحافز الأساسي للإنسان العامل هو مجموعة الاحتياجات التي يود إشباعها.

1 - عبد الهادي مختار، "محاضرات في تسيير المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص83.

2 - نفس المرجع، ص ص(30-31).

* **abraham maslow** : من مواليد 1 افريل 1908 بنيويورك، وهو عالم نفساني وباحث عمل في التعليم وكرس بقية حياته في ذلك حتى سن التقاعد وتوفي في 8 جوان 1970.

3 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ..بميك، المستشار العلمي : عبد الرحمان توفيق، "الدافعية وحوافز العمل"، السلسلة رقم 134،

2014، مصر، ص3.

- أن هذه الاحتياجات تنظم نفسها في شكل هرمي بحيث لا يمكن ظهور مستوى معين من الاحتياجات ما لم يتم إشباع المستوى السابق عليه بشكل تام، هذه المستويات بالترتيب من أسفل إلى أعلى هي كما يلي :

- * الاحتياجات الفسيولوجية أو الأساسية (الحاجة إلى الطعام).
- * حاجات الأمن (الحاجة إلى المأوى أو الأمن ضد البطالة).
- * حاجات الانتماء (الحاجة إلى الصداقة مثلا بين زملاء العمل).
- * الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين
- * الحاجة إلى تحقيق الذات (ما يصبو إليه الإنسان من وجوده في الحياة).

وعلى عكس ماسلو فإن هنري موراي (henry maurray) قد توصل إلى نموذج آخر للاحتياجات كأساس للحوافز أطلق عليه اسم نموذج الاحتياجات الواضحة يرفض فيه فكرة تدرج الاحتياجات في شكل هرمي، ووفقا لهذا النموذج فإن الاحتياجات ذات الارتباط ببيئة العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :¹

- أ. الحاجة إلى الانجاز : والتي يمكن تعريفها بأنها سلوك "يغلب عليه الرغبة في التنافس والوصول إلى أداء ممتاز أو غير عادي"، ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي :
- الرغبة القوية في تحمل مسؤولية حل المشاكل المعقدة.
 - الرغبة القوية في التعامل مع أهداف صعبة والميل إلى تحمل المخاطرة.
 - الرغبة القوية في الحصول على المعلومات المرتدة بشكل مستمر عن مستوى الأداء.
 - الرغبة في الاعتماد على الذات وعدم الاشتراك مع الآخرين عند إنجاز المهام.
- ب. الحاجة إلى الانتماء : والتي يمكن تعريفها بأنها "الحاجة إلى التواجد مع الآخرين والرغبة الدائمة في الحصول على موافقة المحيطين سواء على النفس أو السلوك"، ومن صفات هذا النوع من العاملين الآتي :

- الرغبة القوية في الحصول على موافقة الآخرين على التصرفات والفوز بتأكيدهم المتجدد على سلامة السلوك.
- الميل الواضح لتلبية رغبات والامتثال لمعايير الآخرين خصوصا الذين يحرصون على صداقتهم.
- اهتمام واضح وحقيقي بشعور الآخرين.

¹ - نفس المرجع، ص ص(4-5).

وهكذا فإنه بينما نتوقع نجاح هؤلاء العاملين ذو الرغبة القوية في الإنجاز في مواقف العمل ذي الطابع التنافسي (الوظائف التي تتمتع بدرجة عالية من الاثراء مثلا أو وظائف البحوث)، فإننا نتوقع نجاح العاملين ذو الرغبة القوية في الانتماء في مواقف العمل ذي الطابع التعاوني أو التي تحتاج إلى الاتصال بالآخرين (مثلا وظائف البيع أو العلاقات العامة).

ت. الحاجة إلى القوة أو التأثير : والتي يمكن تعريفها "بالرغبة في التأثير في الآخرين والرغبة في السيطرة أو التحكم في البيئة المحيطة"، مثل هذا النوع من العاملين عادة ما يحاول التأثير في الآخرين من خلال تقديم الآراء أو الاقتراحات أو من خلال محاولة إقناع الآخرين بقبول آرائهم، ومن خصائص هذا النوع من العاملين الطلاقة في الحديث واللباقة والرغبة الدائمة في النقاش والجدل، أيضا فإننا نتوقع نجاح هذا النوع من العاملين في وظائف القيادة الإدارية.

وعملية التحفيز ترتبط بالحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنفها حسب أهميتها وتركز على الأكثر أهمية حسب سلم الأهمية، بحيث لا تستطيع المؤسسة إشباع جميع حاجات الفرد العامل في نفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، غير أن المؤسسة تركز على الحوافز المالية الموجهة للحاجات الفيزيولوجية وتعطي أهمية أقل للحاجات الأخرى .

ويتوقف نجاح التحفيز على عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه بحيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم على اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائصه، أما عملية الرقابة فتعمل على التحقق من كفاءة وفعالية التحفيز ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المحققة .

2. الاتجاه المركز على المحيط: يتحدد تصرف الفرد العامل بالمؤسسة بعوائق المحيط التنظيمي ويعتبر التصرف كإجابة لحدث معين موجود في المحيط، والسلطة هي الحافز الأساسي للعمل، وهذا الاتجاه يركز على أن التحفيز الشخصي يأتي من محيط عمله ويتمثل في سياسات المؤسسة وأساليب التسيير وظروف العمل وغيرها، وتصنف متغيرات المحيط في نوعين أحدهما عوامل الرضا وأخرى عوامل عدم الرضا.

3. الاتجاه المركز على المحيط والشخص: يبني التحفيز من خلال بناء علاقة الشخص بالمحيط والتحفيز هو الذي يبحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين، ويوفر هذا الاتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز ويتوقف هذا على العلاقات الخاصة بين الفرد العامل والمحيط التنظيمي الذي يعيش فيه (هذا الاتجاه هو الأكثر واقعية)، وعملية تحفيز العامل في النشاط التسويقي له نتائج جيدة

منها: زيادة الأرباح والإنتاجية، تحقيق الجودة والفاعلية، خلق علاقة قوية بين المؤسسة ومحيطها وتوسيع النشاط (السوق) .

4. نظرية الإنتظارات: تستند هذه النظرية في ميدان التحفيز إلى كون أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء، والتحفيز يرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة وإدراكه للنتيجة هو الذي يدفعه للتصرف بطريقة معينة.

بالإضافة إلى النظريات السابقة يمكن توضيح نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية أتكينسون) هذه النظرية تركز على أحد حاجات ماسلو ألا وهي " الحاجة للإنجاز "وتهدف إلى توقع سلوك اللذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز، ويقول أتكينسون " أن الناس اللذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من اجل النجاح ويكونون مدفوعين بدرجة عالية للحصول على الإشباع الذي يأتي من تحقيق (أو انجاز) بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون إما سهلة جدا وإما صعبة جدا "

أما الدراسات فتظهر أن هؤلاء الناس ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء افضل وخاصة في الأعمال ذات الالتزام كالبدء بأعمال جديدة، وهؤلاء الأفراد يفضلون الحصول على نقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم والمثير وهو قبول هؤلاء على التدريب ليصبحوا أكثر انجازا.

أما نظرية العامل الثنائي لهيرز برج فتقول أن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوى أعلى من ترتيب للحاجات، وان أفضل طريق لحفز شخص ما تقديم ما يشبع حاجات المستوى الأعلى كتقديم علاوة أو ترقية للشخص أو تحسين أحوال العمل ما دامت حاجات المستوى الأدنى تشبع بشكل سريع لمجرد حصول الشخص على دخل كاف، وهنا الطريق الوحيد لحفز هذا الشخص يكون بتقديم زيادة نقدية مطردة أو تحسين مفرد في ظروف العمل في عملية تصاعدية بغير نهاية، ويقول هيرزبرج أن الطريقة الصحيحة لحفز شخص ما " هي ترتيب الوظيفة بالطريقة التي يصبح الشخص مسؤولا عن انجازها، بعد ذلك سيكون لديه الدافع ليظل محاولا إشباع رغبته القوية في إشباع حاجات المستوى الأعلى " لأشياء مثل الانجاز أو الإدراك.

وبالنسبة للدوافع والعوامل الصحية فيقول هيرزبرج انها إذا كانت هناك عوامل صحية كظروف العمل الأفضل والمرتب والإشراف غير كافية فان الموظفين سيكونون غير مشبعين، ومحتوى الوظيفة يتعلق بفرص الانجاز والإدراك والمسؤولية، ووظائف التحدي المتزايد يمكنها حفز الموظفين للإنجاز وللتقدير الذاتي، وهي حاجات لا تشبع تماما أبدا ولذا يشعر معظم الناس بحاجة شديدة لا حدود لها، ولهذا فأحسن طريقة طبقا لهيرزبرج هو خلق التحدي وتهيئة الفرص للإنجاز في وظائفهم.

ثالثا : أنواع الحوافز

تختلف الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب استخداماتها وتقديراتها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وكذا حسب الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع منها (مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، فردية وجماعية).

1. الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

أ- الحوافز المادية: وهي " حوافز ملموسة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة غلاء المعيشة، والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية وضمن استقرار العمل، وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين"¹.

ب- الحوافز المعنوية: نظام التحفيز المعنوي يتمثل " في شهادات التقدير والإجازات السنوية والرحلات الخاصة بأسر رجال البيع والهدايا والمسابقات"².

2. الحوافز الإيجابية والسلبية: تحدد حسب درجة التأثير

أ. الحوافز الإيجابية: تشتمل على "إدراك مجهودات الموظفين وتقدير مساهماتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتحسن هذه الأساليب من معايير الأداء وتؤدي إلى رفع روح الفريق، والإحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء إلى المؤسسة"³، ومنها الثناء على العمل المنجز، الاهتمام الجاد برفاهية المرؤوسين وتفويض السلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين، ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

ب. الحوافز السلبية: وهي " خوف العاملين من العقاب الشديد والتهديد وهي تتصف بمعارضتها لكل تجديد وإبداع وتقترب بتقدير اقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام"⁴، وتقوم على أساس إتباع القوة أو التهديد في التعامل مع الموظفين، ولا شك أن الخوف من العقاب أو النتائج غير الحمود عقباها يؤثر سلبا على السلوك مثل الخوف من الفشل في الاختيار أو الخوف من الحريق.

3. الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الفردية هي الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، وهذه الحوافز توجه لكل فرد على حدة،

1 - احمد شاكور العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص112.

2 - احمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص346.

3 - إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص26.

4 - احمد شاكور العسكري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، مرجع سبق ذكره، ص112.

أما الحوافز الجماعية فتوجه لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.

المحور الخامس : وظيفة الرقابة.

الرقابة هي وظيفة من وظائف التسيير تقوم بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والمخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.

المبحث الأول : مفهوم الرقابة

قبل تناول هذه الوظيفة، يجب أولاً أن نتناول تعريفها، ونحدد أهميتها، وأهدافها، وبالتالي نتمكن من ضبط خصائصها التي تجعلها فعالة، وبالتالي سنحدد هذه العناصر في هذا المبحث بنوع من التفصيل، كما يلي :

أولاً : تعريف الرقابة

للرقابة عدة تعاريف، نذكر منها ما يلي :

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي "يتم بموجبها مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم له"¹.

كما تعرف بأنها : "عملية متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف"².

وتتم الرقابة من خلال "مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر"³،

وقد عرفها فايول بأنها : "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقاعدة المقررة..، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها"⁴.

وتعرف الرقابة الإدارية على أنها : "عملية يتأكد بواسطتها المديرون من الحصول على المصادر

واستخدامها بشكل مؤثر وعملي لتحقيق أهداف المؤسسة"⁵، بحيث تهدف هذه الرقابة إلى "قياس نتائج الأداء

للأعمال التي يقوم بها الأفراد (المرؤوسين) أو لمجمل النشاطات في المنظمة، لغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها"⁶.

1 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 97.

2 - علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 365.

3 - أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 564.

4 - حمدي سليمان القبيلات، "الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية : دراسة تحليلية وتطبيقية"، ط 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،

2010، ص 13.

5 - ايهاب صبيح محمد زريق، "الإدارة الاسس والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص 167.

6 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (156-157).

وتمارس الرقابة "على الأشياء والأعمال التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الأهداف المبتغاة دون ظهور انحرافات خطيرة، أو لاتخاذ الاجراءات الضرورية لمعالج أي انحراف قد يطرأ"¹.

وعليه نجد بأن للرقابة علاقة وثيقة بالتخطيط، بحيث يؤكد معظم الباحثين على وثاقة الصلة فيما بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، ترتبط وظيفة التخطيط بوظيفة الرقابة، "بشكل مباشر بتحقيق المنظمة لأهدافها، بحيث تقوم وظيفة التخطيط بتحريك أنشطة المنظمة، فإن وظيفة الرقابة تقوم بالتأكد من أن هذه الأنشطة يتم تحريكها) في المسار المخطط لها"².

ثانيا : أهمية الرقابة

تنحصر أهمية الرقابة فيما يلي :³

- إمكانية تصحيح المسار بناء على قياس مدى كفاءة الخطط المرسومة من خلال تنفيذها، ويتم القياس من خلال معايير يتم وضعها.
- قياس المتحقق من الإنجاز من خلال المعايير الواقعية الموضوعية للتعرف على نقاط القوة والضعف، وبالتالي تكون عملية التصحيح ممكنة.
- تحليل الفروقات وتصحيح الانحرافات، وهناك نوعان من الانحرافات، وهي :
 - * الانحرافات الطبيعية (الحميدة) وهي عائدة إلى طبيعة التشغيل ويسهل تفحصها.
 - * إنحرافات غير طبيعية (خبيثة) وهي عائدة إلى خلل جذري مثل سوء التقدير أو خلل في الأداء، وهي صعبة التصحيح.

ثالثا : أهداف الرقابة

- تنبثق الأهداف المباشرة للرقابة عادة من كيان الخطة الهادفة، كما هو موضح فيما يلي :⁴
- الاطمئنان إلى الإنجاز السليم كما تحدده الخطة.
 - الجودة في العمل والتنسيق.
 - أقل الخسائر الناتجة عن المشكلات التي تعوق التنفيذ، وزيادة معدل دورة الاصول الثابتة والجارية.
 - ما تشعر به الجماعة من رضا عما يؤديه الأفراد.

¹ - محمود فوزي حلوة، "مبادئ الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص106.

² - شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص253.

³ - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص97.

⁴ - جاسم مجيد، "دراسات في الادارة العامة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001، ص212، بتصرف.

- اعتقاد كبير في الثقة بالقيادة الادارية واحترامها.

رابعا : خصائص الرقابة

يتصف نظام الرقابة الفعال بالخصائص التالية :¹

1. **الملائمة لطبيعة النشاط واحتياجاته** : يجب أن يكون نظام الرقابة مناسب لحجم ونوع المؤسسة ككل ولطبيعة النشاط، فالمؤسسة الصغيرة تحتاج إلى نظام رقابة يختلف عن نظام الرقابة للمؤسسات الكبيرة، وكذا الرقابة لإدارة المبيعات تختلف عن الرقابة على الإدارة المالية...إلخ.
2. **سرعة الابلاغ عن الأخطاء** : النظام الرقابي الفعال يمكنه اكتشاف الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها فعلا.
3. **التنبؤ بالمستقبل** : التنبؤ بالانحرافات المسبق يسمح بالقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة.
4. **الموضوعية** : الرقابة الفعالة تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية ذات معايير موضوعية، وهذا يتولد عنه ردة فعل المرؤوسين المرضية، أما إذا كانت الأنظمة شخصية فإن المراقب قد يؤثر في الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم.
5. **المرونة** : يجب أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة والظروف غير متوقعة، والنظام الرقابي الفعال هو من يحدد المتغيرات ويبلغ عنها.
- 6- **نموذج التنظيم** : نظام الرقابة يعكس النموذج التنظيمي للمؤسسة، فالمراقب (المدير) هو مركز الرقابة ومركز توزيع المهام وتفويض السلطة.
7. **الاقتصاد** : يجب أن يكون نظام الرقابة مساويا لتكلفته، لذا يجب التركيز على العوامل الاستراتيجية في المجالات الأكثر أهمية.
8. **سهولة الفهم** : يجب أن تكون طرق وأساليب الرقابة المستخدمة واضحة وقابلة للتطبيق بدون عوائق، فبعض المعايير الرقابية كالمعادلات الرياضية وخرائط التعادل ووسائل الرقابة المالية من الصعب فهمها وفقا لطبيعتها الفنية، لذا يجب الاستعانة بالمختصين والخبراء والمستشارون من أجل تقديم المعلومات للمدراء.
9. **الأعمال التصحيحية** : الكشف عن الانحرافات حتى يتم تحديد الطريقة الصحيحة الواجب اتباعها لتصحيح بعض الأمور.
10. **الإشارة إلى الاستثناءات والتعامل معها** : فالاستثناءات الصغيرة في بعض المجالات تكون أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الكبيرة، لذا على نظام المراقبة الفعال أن يتعامل مع جميع عمليات المؤسسة ذات العلاقة بموضوع الرقابة وقياس الأداء والعمل.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (179-181)، بتصرف.

11. **الوضوح** : "وهي أن تختار الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الإزدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد والتصحيح، وليس النظر إلى العيوب فقط فيكون بذلك هو جهاز تجسسي وليس جهاز رقابي"¹

ويرى زياد محمد عبد، بأن نظام الرقابة الجيد يتصف بالخصائص التالية :²

ا. **الملاءمة (Suitability)** : يجب أن يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنشأة وحجمها، فالمنشأة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط، والمنشآت ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيدا تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

ب. **توازن التكاليف مع المردود (The Cost – Benefit Balance)** : يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام المراقبة مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة التي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

ت. **الوضوح (Clarity)** : يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوي الاختصاص للإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

ث. **المرونة (Flexibility)** : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم وتغيرات الظروف.

ج. **الفاعلية (Effectiveness)** : يجب أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء، ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها حال وقوعها.

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق، ص (183-184).

المبحث الثاني : خطوات الرقابة، ومجال تطبيقها، ومستوياتها الإدارية

للقيام بالرقابة يجب اتباع خطواتها بالترتيب، بحيث تطبق في عدة مجالات، وعلى مختلف المستويات الإدارية المختلفة، وفي هذا المبحث سنحدد هذه العناصر بنوع من التفصيل، وكما يلي :

أولا : خطوات عملية المراقبة

بما أن وظيفة الرقابة هي : "وظيفة متابعة وقياس نتائج الأداء للتأكد، أن العمل يؤدي بالشكل المطلوب واتخاذ أية إجراءات ممكنة لتصحيح المسار والأداء باتجاه الهدف"¹، فإن نجاح عملية الرقابة تتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إنجازها بما يأتي :

1- تحديد معايير الأداء : المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الاهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الامر المراد متابعته، أيا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين : المعايير الادارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع :²

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

ب. **المعايير التقنية :** يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الانتاج والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية، مثال : معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

ويرى شريف كامل شاهين بأن المعايير الخاصة بالأداء (Standards)، تنقسم كما يلي :³

أ. **معايير كمية (Quantitative Standards) :** وهي معايير تتعلق بالمواد أو البضائع أو الافراد أو ساعات العمل أو غيرها.

ب. **معايير نوعية (Qualitative Standards) :** وهي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب.

ت. **معايير التكلفة (Cost Standards) :** وهي مقاييس مالية مثل تكلفة الخامات لكل وحدة منتجة.

1 - صلاح عبد القادر النعيمي، "الادارة"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2 - محمد هاني محمد، "الادارة الاستراتيجية الحديثة"، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 34.

3 - شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكاتب ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص (253-254).

- ث. معايير مرتبطة بالعائد (Revenus Standards) : مثل عائد المبيعات السنوية.
- ج. معايير زمنية (Time Standards) : مثل الوقت المحدد للانتهاء من مراحل انتاجية معينة.
- ح. معايير معنوية (Intangible Standards) : وهي مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل دعم المشروع، وزيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمشروع، ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها. ويقسم ايهاب صبيح المعايير الكمية التي يمكن قياس الأداء في مقابلها كما يلي :¹
- أ. المعايير الزمنية : توضع الاهداف على أساس مدة زمنية محددة لإنجاز مهمة معينة مثل الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة أو عدد الصفحات المطبوعة في الساعة الواحدة أو عدد المكالمات التليفونية في اليوم الواحد.
- ب. معايير التكاليف : وهذه المعايير تبين المبالغ المالية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج ما.
- ت. معايير الدخل : وترتبط هذه المعايير بالحوافز المالية المكتسبة بسبب أداء نشاط ما مثل حجم المبيعات في الشهر.
- ث. معايير الاسهم في السوق : يمكن ربط هذا الهدف بالنسبة المئوية لمجموع الأسهم التي تود الشركة المحافظة عليها أو اكتسابها، فقد ترغب الشركة في زيادة أسهمها في السوق بنسبة 4% سنويا.
- ج. الانتاجية : تعتبر أهداف الإنتاجية أساس الفعالية العملية، ويجب وضعها على أساس الأداء السابق، ودرجة الميكنة المتوفرة، ومهارات الموظفين والتدريب المطلوبة، والحوافز الدافعة للموظفين، وبالإمكان قياس الانتاجية على أساس الوحدات المنتجة للفرد في الساعة الواحدة.
- ح. الربحية : بالمقدور التعبير عن الربحية بنسبة الأرباح الصافية إلى المبيعات، وتوضع هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التكلفة للوحدة الواحدة والأسهم في السوق وحجم النشاط التجاري.
- خ. العائدات من الاستثمارات : تعد العائدات من الاستثمارات معايير شاملة ومفيدة لأنها تشتمل على مظاهر النشاطات أو المشروع التجاري مثل المبيعات، ورأس المال المستخدم، ورأس المال المستثمر، وعدد الأشخاص المستأجرين، ومستويات الجرد خلال مدة زمنية معينة، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف التسويق وتكاليف النقل... إلخ، أنها نسبة الدخل الصافي إلى رأس المال المستثمر.
- د. المعايير الشخصية الكمية : من الممكن قياس الروح المعنوية، وإخلاص العاملين للمؤسسة ببعض المعايير الكمية إلى حد ما، مثل : عدد الأشخاص المستأجرين للاستعاضة عن العمال المتخلفين، وعدد حوادث العمل، وعدد الشكاوى وجودة العمل.
2. قياس الأداء الفعلي : أي قياس النتائج المتحققة فعلا، مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الكتب المطبوعة خلال فترة زمنية محددة (يوم، أسبوع، شهر... إلخ).

¹ - ايهاب صبيح محمد زريق، "الادارة الأسس والوظائف"، مرجع سبق ذكره، ص (172-174).

3. المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير (الأداء المخطط) : وهناك ثلاث طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط (المرغوب) :

أ. المقارنة التاريخية (A Historical Comparison) : وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي.

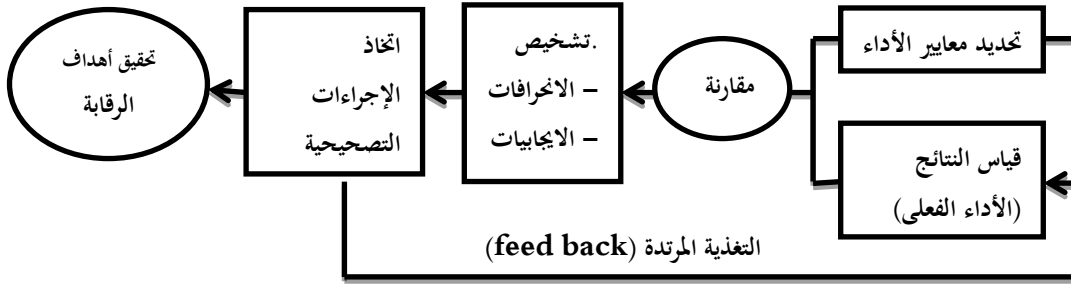
ب. المقارنة النسبية (A Relative Comparison) : عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم.

ت. المقارنة الهندسية (An Engineering Comparison) : عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعية بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة أو مواعيد التسليم...إلخ.

4. تشخيص الانحرافات والايجابيات وتحديد أسباب كل منها.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات وما يعزز ايجابيات الأداء والتطور مستقبلا، والشكل التالي يبين خطوات الرقابة كوظيفة إدارية

الشكل رقم 15: خطوات الرقابة كوظيفة إدارية

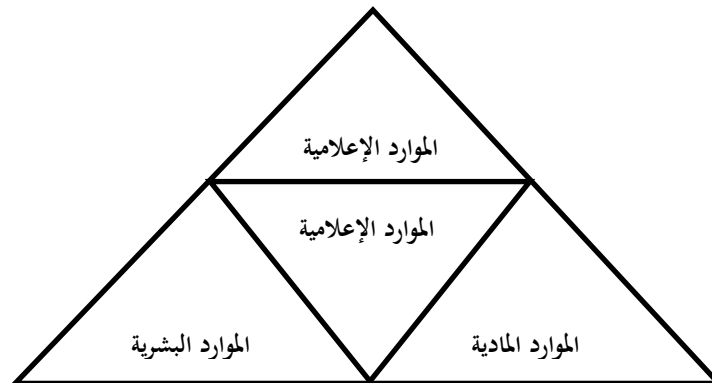


المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص159.

ثانيا : مجال الرقابة

تحديد مجال الرقابة يحدد بالأنشطة الواجب رقابتها، بحيث نجد أن إدارة المؤسسة تهتم بالاستخدام الكفؤ والفعال للموارد المالية والإنشائية والمادية والإعلامية، أي أن الرقابة تشمل هذه الأبعاد الأربعة، والشكل التالي يوضحها.

الشكل رقم 16 : مجال الرقابة



المصدر : علي شريف، "الادارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص368.

من الشكل أعلاه يمكن شرح هذه المجالات كما يلي :¹

1. الرقابة على الموارد المادية : إن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون، والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم، أو أكثر من اللازم، وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2. الرقابة على الموارد البشرية: تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين، ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم، وتدريبهم، ووضع معايير تقييم أدائهم.

3. الرقابة على موارد المعلومات : إن المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة، بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات -التي هي أصل العملية التخطيطية- قد تم إعدادها بدقة، وفي الوقت المناسب، وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط اتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب، بالكمية المناسبة، وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه، ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة أيضا نقل صورة جيدة عن المنظمة إلى البيئة الخارجية.

4. الرقابة على الموارد المالية : أخيرا فإن الرقابة على الموارد المالية تعتبر أهم أشكال الرقابة على الإطلاق، هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، ويقصد بالقدر الكافي ألا تكون الأموال أقل من اللازم، أو أكثر من اللازم، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق، أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة - مادية وبشرية وإعلامية - تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا، ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين، أو التنبؤ غير الدقيق.

ثالثا : الرقابة والمستويات الإدارية

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المنشأة وذلك على النحو التالي :²

1. الرقابة على مستوى المنشأة : ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية، وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى الرقى في الأداء الكلي لأنشطتها، ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي

¹ - علي شريف، "الادارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص(368-369).

² - محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، " مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص(339-341).

الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، ونسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية... إلخ، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل.

- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

2. الرقابة على مستوى العمليات : ويقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة

الأنشطة داخل المنشأة (تسويق، إنتاج، أفراد، تمويل... إلخ)، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ

الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن المواد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير

متوفرة بالقدر الكافي، فيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه، وبنفس المنطق إذا حدث تأخير في شحن

المنتجات النهائية إلى الأسواق يتم إعادة جدولة عمليات الشحن وتكثيفها للوصول إلى الأداء المخطط، وهناك

العديد من المعايير التي استخدامها في هذا الصدد مثل :

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.

- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب.

- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية.

وقد يترتب على استخدام هذه المعايير القيام ببعض الإجراءات التصحيحية الآتية :

* تشغيل العمال وقتنا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.

* تعديل معدلات تشغيل الآلات.

* ترشيد الإنفاق في المصروفات البيعية.

* زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج .

3. الرقابة على مستوى الأفراد : ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج

أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة

(الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيه بصفة دورية (سنويا في

الغالب)، بالإضافة إلى هذا فهناك بعض المعايير الكمية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل

المثال :

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

وتتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء. وهناك الكثير من المجالات التي يمكن أن نسهم في زيادة دافعية الأفراد لضمان تحقيق المستوى المستهدف من الأداء وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

المبحث الثالث : أشكال الرقابة، وأساليبها، ومصادرها

تأخذ الرقابة عدة أشكال، وتطبق عدة أساليب، ولها عدة مصادر، وفي هذا المبحث سنتناول هذه العناصر، بنوع من التفصيل، وكما يلي :

أولا : أشكال الرقابة الادارية (أنواعها)

هناك تصنيفات متعددة للرقابة، فالبعض يصنفها حسب الهدف منها والبعض الآخر يصنفها حسب الوسيلة، وآخرين يصنفها حسب الزمن، وكذلك يمكن تصنيفها حسب الجهة التي تصدرها، ومن تصنيفات الرقابة ما يلي :¹

1. رقابة سابقة (رقابة وقائية مانعة) : البعض يسمي هذه الرقابة بالرقابة الايجابية، وهي ايجابية لأنها تؤدي إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، أو أنها تؤدي إلى الأخطاء قبل استفحالها وتراكم نتائجها السلبية، فمن شأن الرقابة الإيجابية اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وذلك من خلال إيجاد الخطط التفصيلية ومن خلال المتابعة المستمرة لأعمال المرؤوسين، ومن خلال وجود إشراف مباشر على العاملين أثناء تأديتهم للعمل. وبالتالي نستنتج بأن مهمة الرقابة السابقة هو منع وقوع الانحرافات وذلك بالاستعداد المسبق لاحتمالية وقوعها (توقع الخطأ قبل حدوثه).

2. رقابة لاحقة (علاجية) : الرقابة العلاجية تكون بعد الانتهاء من العمل تهدف إلى الكشف عن الانحرافات والأخطاء، كالرقابة على خطوط الإنتاج، حيث تنظر حتى يقع ثم تكشف الأخطاء والانحرافات وتحديد أسبابها وتعالجها.

3. رقابة دائمة وأخرى عارضة : فالرقابة الدائمة هي الرقابة المستمرة والتي لها علاقة بكافة أعمال المؤسسة وفي كل وقت، أما الرقابة العارضة فهي مؤقتة وعملها محدود.

4. رقابة مستندية ورقابة شخصية : الرقابة المستندية تعتمد على المستندات والمجلات للمقارنة بين الانجاز، أما الرقابة الشخصية فتعتمد على الملاحظات والوصف والشخصية.

¹ - خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات، العمليات الإدارية (منهج تحليلي)", مرجع سبق ذكره، ص ص(154-156)، بتصرف.

5. رقابة داخلية ورقابة خارجية: فالرقابة الداخلية تكون في إحدى أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والرقابة الخارجية تمارسها الأجهزة الخارجية بهدف ضمان قيام المؤسسة بواجباتها تجاه المجتمع.
6. رقابة خلال التنفيذ : وهي رقابة مستمدة باستمرارية التنفيذ، تستعمل لمعالجة الانحراف حال وقوعه ومن أشكالها الرقابة المفاجئة، الرقابة الدورية، والرقابة المستمرة.

ثانيا : أساليب الرقابة (طرق الرقابة)

وتشير إلى الوسائل التي يمكن استخدامها في عملية الرقابة ومنها ما يلي :¹

1. الميزانيات التقديرية : وتعني الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالأرقام، والميزانيات التقديرية عبارة عن قوائم للتنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية، مثل ميزانيات الإيرادات والنفقات أو معبرا عنها بكميات مثل الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر أو المواد أو الوحدات المباعة أو المنتجة.
2. الأساليب التقليدية : ومنها ما يلي :
 - ا. البيانات الاحصائية : وهي بيانات مجدولة في جداول إحصائية يسهل تفسيرها ومعرفتها، وقد تكون على شكل رسومات بيانية وخرائط تبين بيانات إحصائية تاريخية ويعتمد في تحليلها على الطرق الاحصائية المتعارف عليها.
 - ب. التقارير والتحليل الخاصة : برغم من التقارير الاحصائية تقدم المعلومات الرئيسية إلا أنه قد يوجد بعض المحاولات لا تصلح لها مثل هذه البيانات، عندئذ لتقارير والتحليل الخاصة هي التي يمكنها سد هذه الفجوة.
 - ت. تحليل نقطة التعادل : وتبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة تمكن من معرفة العلاقة المتساوية بين الإيرادات والتكاليف، حيث يهتم بالتحليل الحدي والمعدلات والنسب.
 - ث. المراجعة الداخلية : وهي التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات الحسابية والمالية وغيرها من عمليات المؤسسة.
 - ج. الملاحظة الشخصية : المدير يقوم بالزيارات الميدانية لمعرفة الأداء والأفراد والنتائج، بحيث يأخذ كل الملاحظات عن كل المجالات لجدولتها وتحديد الإدارة الرقابية الأفضل وتأكيد مبدأ السلطة على أدوات الرقابة لتزيد من التزام وتحقيق الأهداف.
3. الرقابة الشاملة : وهو أسلوب رقابي شامل لكافة مجالات المنشآت لا يركز على نشاط معين أو بصفة شخصية، ويؤدي إلى تحقيق أقصى درجة من الوحدة كنظام واحد ورقابتها تعتمد على مركز واحد ومن وسائلها:

1- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (182-186)، بتصرف.

1. **التقارير المكتوبة:** تستخدم في رقابة الأداء الشامل، وتعتبر الميزانية العمومية للمقارنة من أفضل أدوات هذا النوع، حيث يتبين من المقارنة عناصر أصول وخصوم المؤسسة، وتقدم هذه الميزانية كمية كبيرة من المعلومات فيما يتعلق بتطوير المؤسسة وتقديمها.
- ب. **قوائم الأرباح والخسائر :** وتبين مقدار الإيرادات والنفقات وصافي الربح أو الخسارة، حيث يستطيع المدير دراسة وتحليل القوائم المقارنة بين الأرباح والخسائر من خلال تحديد المجالات التي تعاني من مشكلات معينة، والعمل على علاجها.
- ت. **المراجعة الحسابية :** وتستخدم للتأكد من صحة ودقة مختلف التقارير والقوائم السابقة، وتأخذ المراجعة الحسابية شكل التفتيش الدوري على السجلات للتأكد من سلامة إعدادها وصحة بياناتها، لغرض التحليل والتقييم واكتشاف الانحرافات وتقديم الاقتراحات الصحيحة.
- ث. **النسب الرئيسية للأنشطة الكلية :** تدل على أن فحص أي رقم لا يعطي نتائج مهمة ولا يقدم معلومات مفيدة إلا إذا قورن بغيره من الأرقام والنسب، مثال: ينسب إيرادات الأفراد العاملين وصافي الربح مثل الضرائب.
- ج. **العائد على الاستثمار :** هو العائد من رأس المال المخصص للمؤسسة، والغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو الحكم على الأداء التشغيلي الشامل للمؤسسة من حيث الرضا أو عدم الرضا.
- ح. **المعايير الرقابية :** تستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين يتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال والأداء، ويستخدم المعيار كمقياس يحكم بموجبه على مدى ملائمة أنجازه، حيث يساعد على تحقيق ما يلي :
- تحديد مدى جودة الإنجاز كما ونوعا.
 - اكتشاف الانحرافات الخارجة عن ما مخطط لها.

ثالثا : مصادر الرقابة

وتنقسم الرقابة إلى قسمين رئيسيين من حيث المصدر هما :¹

1. **الرقابة الداخلية :** تمارسها المؤسسة في مختلف الأنشطة وتمتد إلى جميع العمليات التي تؤديها، ومنها الرقابة المالية، والرقابة لشؤون العمال، والرقابة الفنية، ومنها نذكر ما يلي :
- أ. **الرقابة الداخلية من خلال التدرج الرئاسي :** الغرض الأساسي منها هو الوصول إلى المعلومات التي على أساسها تتأكد من كيفية سير العمل وأسلوب التنفيذ، وتمكن القادة من اتخاذ القرارات المتصلة بأوجه النشاط الحالية والمستقبلية، ويستخدم هذا الأسلوب في ما يلي :
- التحليل الدقيق للأهداف.
 - وضع معدلات للأداء.

¹ - نفس المرجع، ص ص(188-190)، بتصرف.

- دراسة النماذج والحالات والقياس عليها.
 - الاحصاءات التي تمكن من عمل المقارنات والدراسات الضرورية.
 - دراسة التقارير المحصلة نتيجة لعملية التفتيش.
 - تقسيم العملية الإدارية إلى مكوناتها المختلفة: القيادة، اتخاذ القرارات والاتصالات.
 - الوقوف على المعلومات الأساسية بصورة عاجلة.
 - الحصول على المعلومات بشكل جداول إحصائية ورسومات بيانية.
 - عمل المقارنات الضرورية بين النتائج الحاصلة في ميادين مختلفة.
 - استبعاد الرقابة غير مجدية (لا حاجة ماسة لها).
- ب. الرقابة المتخصصة :** نتيجة توسع الأعمال الإدارية في كافة المجالات أصبح من الضروري أن يكون هناك أجهزة داخلية للرقابة على سير العمل بالوحدات الادارية للتأكد من تنفيذ السياسات وحسن استخدام الموارد البشرية بناء على التخصصات المختلفة.
- 2. الرقابة الخارجية :** تستخدم في الإدارة العامة الحكومية أكثر منه في مجالات القطاع الخاص، ويعتمد على أسلوب الإدارة المركزية للإشراف على الأمور المالية والقانونية والسياسة العامة أكثر من الإشراف على النواحي الفنية والإنتاجية والتخصصية.
- وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة الخارجية قيادة الجهاز التنفيذي في المؤسسة، مما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل، وقد تطورت أساليب العمل بأجهزة الرقابة الخارجية المركزية لتصل إلى نواحي الدراسات والبحوث وتحليل المشاكل ومعرفة أسبابها ومن أمثلة أجهزة الرقابة المركزية ما يلي :
- الجهاز المركزي للمحاسبات.
 - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
 - البنك المركزي.
 - مجلس الدولة.
 - ديوان الرقابة والتفتيش.
- ويأخذ على الرقابة الخارجية نقص الخبرة الفنية وضعف مستوى الإلمام بالعمليات التنفيذية، وعدم توفر وحدة الفكر بين المراقبين الخارجيين والمنفذين إلى جانب الاعتبارات الخاصة لسن المراقبين ومؤهلاتهم ومستواهم الوظيفي.

المحور السادس : الاتجاهات الحديثة في التسيير

ومن أهم المدارس الحديثة مدرسة النظم، المدرسة الكمية، المدرسة الظرفية (الموقفية)، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية، مدرسة علم التسيير، المدرسة القرارية، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة... إلخ.

المبحث الأول : مدرسة النظم، والمدرسة الكمية والمدرسة الظرفية (الموقفية)

أولا : مدرسة النظم

وتقوم مدرسة النظم على مفهوم النظام الذي يعني : "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كلياً موحدا"¹، ويعرف النظام كذلك على أنه : "كيان من العناصر المعتمدة على بعضها والتي في تفاعلها تؤثر على بعضها كما تؤثر على النواتج والانجازات المطلوب تحقيقها، وأهم إسهام لهذه النظرية يتمثل في النظر إلى المنظمات... كنظام كبير تتكون من عدة أنظمة جزئية تؤثر وتتأثر وتتفاعل مع بعضها"².

من التعريفين السابقين يتضح أن النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة أو عبارة عن مجموعة من الأجزاء (المكونات) المرتبطة بعلاقات لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة.

ويعتمد التفكير النظامي على ثلاثة عناصر أساسية، هي (المدخلات، النشاطات التحويلية، المخرجات)، وبموجب هذه النظرية تقسم المنظمات إلى "أنظمة مغلقة (Closed System) لا تهتم كثيرا بما يحدث في بيئتها، وهو المفهوم التقليدي الذي كان سائدا بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها، مما يدفع بإدارة المنظمة لتركيز اهتمامها على ما تمتلكه من موارد مختلفة (مالية، بشرية،...)، وأنظمة مفتوحة (System Open) هي بمثابة (نظام اجتماعي) متفاعل مع البيئة، حيث تحاول المنظمة أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة، التي تحصل منها على الموارد المختلفة (وتسمى المدخلات (In Puts)) ثم تقوم بتحويلها بعد أداء مجموعة من النشاطات والفعاليات، إلى مخرجات (Out Puts) عبارة عن سلع أو خدمات يمكن استعمالها أو الانتفاع منها"³.

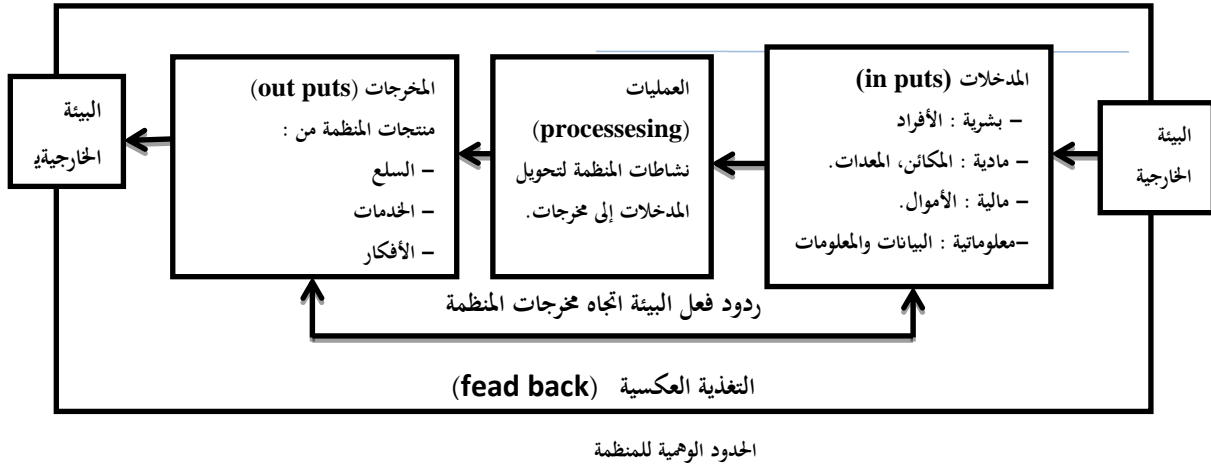
والشكل التالي يوضح مكونات النظام المفتوح

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص52.

² - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص (77-78).

الشكل رقم 17: مكونات النظام المفتوح



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص78.

وعليه فالمنظمة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات.

وتقوم المؤسسة بتحويل المدخلات من عناصر الانتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات، تقدمها أو معلومات للبيئة المحيطة، وهذا يجبر المسير النظر للتسيير بنظرة شمولية، من حيث تأثير قراراته عليها كوحدة واحدة، ويمكننا شرح عناصر المكونة للنظام كما يلي:

- المدخلات: عناصر الانتاج من مواد أولية، خبرة بشرية، معدات، بيانات وطاقة... إلخ.
- العمليات: وتشمل المزج والفرز والترتيب، إضافة إلى عمليات التوسع والتسويق والعمليات الأخرى.
- المخرجات: السلع أو الخدمات، أرباح، رضا العاملين.
- التغذية العكسية: تقارير عن سير العمل، جودة المنتج، تقييم السلع والخدمات التي توفرها المؤسسة.

2. خصائص النظام المفتوح : يتميز النظام المفتوح بمجموعة من الخصائص التي لا بد من دراستها لفهم عمليات التفاعل داخل النظام والتي هي :¹

- أ. التمايز : بمعنى أن يكون النظام المفتوح متخصصا منفردا بأسلوبه وكيفية نموه.
- ب. الشمولية : حيث يعتبر هذا النظام على وحدة شاملة متكاملة وعليه فإنه يجب على المديرين أن يعملوا على تكامل الأجزاء والأقسام على سبيل جعلها وحدة متكاملة.
- ت. الأهداف : وهذا النظام مصمم لتحقيق أهداف معينة فالمنظمة تقوم بمختلف وسائل الأداء من أجل الوصول إلى هدف وغاية معينة والنظام المفتوح عادة يسعى لتحقيق أكثر من هدف وغاية.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (53-54)..

ث. التوازن الحركي : والمقصود بذلك أن المدخلات القادمة من البيئة تصبح مخرجات تقدم من جديد إلى البيئة.

ج. الاستقرار والتكيف : وذلك مع الظروف البيئية المختلفة بحيث أن الاستقرار يعني الرجوع إلى الوضع السابق في حالة التعرض لطارئ خارجي وموقف ما، أما التكيف فهو الاستجابة والقابلية على التعديل بما يتلائم مع البيئة والظروف المحيطة.

ح. التحلل أو التلاشي : إن انعزال المنظمة من البيئة وعدم القدرة على الحصول على مصادر الانتاج وعدم الاستيعاب البيئة لمخرجات المنظمة يؤدي إلى التحلل والتلاشي للمنظمة وخروجها من السوق، لذلك فإن ارتباط المنظمة بالمجتمع المحيط والبيئة يكون استمرارية لها ولبقائها.

ثانيا : المدرسة الكمية (بحوث العمليات)

المدرسة الكمية في التسيير هي "عبارة عن استخدام المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الادارية، وقد ولدت هذه الادارة أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة، ونقل المعدات الحربية وصناعة السلاح، وتنقسم المدرسة الكمية إلى ثلاثة فروع هي : النماذج الرياضية، إدارة العمليات، وإدارة نظم المعلومات"¹.

وظهر هذا المدخل كنتاج للحاجة إلى "الاهتمام بالعمليات الإدارية بصورة علمية، وكنتاج للتطور في الإدارة العلمية التي تهتم بإيجاد أنسب الطرق لأداء العمل استنادا إلى البحث، وكنتاج لمحاولة الاستفادة من علوم الاحصاء والرياضة التطبيقية، لقد ظهر مدخل يعني بالبحث العلمي للعمليات الادارية في محاولة لإيجاد حلول علمية لمشاكلها مستخدما في ذلك الأساليب الكمية، وهو مدخل بحوث العمليات"².

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات "في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية ومع بداية عام 1965 كانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق، وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء الإداري إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحيانا وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات"³.

وركز علماء التسيير هنا على استخدام النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية والحاسوب للوصول إلى تحقيق الاهداف المثلى، كالبرمجة الخطية، ونظريات المباريات وصفوف الانتظار، ونظرية القرارات... إلخ، والتي يتم تطبيقها في مجالات عديدة لحل المشكلات الحربية بطرق رياضية واحصائية باستخدام الحاسوب.

1 - علي شريف، "الادارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص48.

2 - أحمد ماهر، "الادارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص64.

3 - سلامي منيرة، "أساسيات تسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص32.

وعليه يرى بعض الإداريين بأن هناك ثلاثة اتجاهات فرعية في الإدارة الكمية، وهي¹:

1. علم الإدارة الكمية : يتمثل بتقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة لتحديد أفضل البدائل المتاحة واختياره عند اتخاذ القرارات.

2. إدارة المبيعات : وهي نوع من تطبيقات علم الإدارة واستخدامه في العديد من الاستخدامات في المنظمة مثل رقابة المخزون وتطبيق نظرية الانتظار والمحاكاة... وغيرها.

3. منظومة المعلومات الإدارية : وهي منظومة مصممة أساسا لتقديم المعلومات للمدراء تقوم على تكامل قاعدة البيانات/ المعلومات باستخدام الحاسوب وهيكله المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات.

ثالثا : المدرسة الظرفية (الموقفية)

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري والذي "يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنشآت، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة"².

ويتركز مفهوم التفكير الموقفية "في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذها، تبعا للظرف أو الموقف الذي يمر به"³، وطبقا لهذه النظرية "فإن التصرف الإداري الملائم اتجاه موقف ما أو مشكلة معينة، يتوقف على ظروف وملازمات وأبعاد هذا الموقف"⁴.

وتعتمد هذه النظرية على "أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعة بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة"⁵.

ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات "أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية... إلخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها تلك المنشأة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس

1- خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال : النظريات، العمليات الإدارية، منهج متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص61.

2- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص67.

3- صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص80.

4- علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص55.

5- أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، مرجع سبق ذكره، ص67.

المنشأة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنشأة"¹.

وتقييم المدرسة الظرفية، ينتج عنه ما يلي :²

1. من إيجابيات هذه المدرسة أنها دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشآت.

2. ومن سلبيات هذه المدرسة أنه من الممكن أن يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

وعليه فالمدرسة الظرفية تشير إلى أن العمليات التسييرية تتم حسب الظرف أو الموقف الذي تعيشه

المؤسسة، وقد تبين بأن استخدام الأساليب الكمية أدت إلى نجاح حالات وفشل أخرى، ومع هذا تزايد الاهتمام

بالاتجاه الظرفي في التسيير منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بعد أن تعددت الدراسات والبحوث في هذا

المجال، وهذا ما يتوجب على اختيار الأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة.

وعليه يجب الاعتماد على الخصائص الموقفية المتعلقة بالأهداف المحددة الواجب على المؤسسة تحقيقها.

المبحث الثاني : الإدارة بالأهداف، مدرسة علم التسيير، الإدارة اليابانية

أولا : الإدارة بالأهداف

1. تعريف الإدارة بالأهداف* : للإدارة بالأهداف عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

طرح ادوين لوك (Locke) نظرية لتحديد الأهداف التي تتعلق بين الأهداف المقصودة وأداء

المهام، وكان الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل وهو "أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على

سلوكه في العمل وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف

السهلة أو البسيطة، وان الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج من عدم

وجود أهداف، أو هدف معمم مثل (ابذل ما في وسعك)"³.

ويدل ذلك أن الدافعية والإدراك يرتبطان ببعضهما البعض، بحيث فالفرد إذا ما عرف بوضوح ما

هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحدٍ لقدراته.

1 - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

* - **الإدارة بالأهداف**: لها عدة تسميات منها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالعقود، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالالتزام/ الرقابة الذاتية، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف...

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 135.

أسلوب الإدارة بالأهداف هو "أسلوب يساهم كثيرا في تأسيس التمازج والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية داخل المؤسسة"¹، والإدارة بالأهداف "تسعى إلى التعرف على أهداف الجماعة ثم العمل على تحقيقها"².

ويتحقق النجاح بالتفاهم بين الرئيس والمرؤوس بحيث يكون المرؤوس مدفوعا للعمل بجد، وبالتالي يرغب في تحسين مستوى أدائه من خلال المشاركة والنقاش.

خصائص وصفات أسلوب الإدارة بالأهداف :³

- وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.

- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية، أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.

2. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.

تمر العملية وفق المراحل التالية :⁴

1. إشراك مجموعة العمل : يقوم أفراد المجموعة الأولية وبصورة تضامنية بتحديد أهداف المجموعة وأهداف الأفراد ومسؤوليات كافة الأطراف مع صياغة خطة عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

ب- المشاركة بين المدير والمرؤوسين : بمشاركة المدير تكون البداية بدور وظيفة محددة، وبعد تحديد واجبات ومسؤوليات هذا الدور، يتم تحليل ودراسة ارتباطات هذا الدور بأدوار أخرى من خارج هذه المجموعة، وتحديد ما هي الأدوار التي تم وضعها وتلك التي تركت لحامل الدور؟

1 - حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي : المصادر والاستراتيجيات"، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط3، مصر، 2014، ص 192.

2 - عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 197.

3 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 128.

4 - حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي : المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 192.

وما هي العناصر التي تزيد من دافعية حامل هذا الدور؟.

- ج- وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف : على المرؤوسين وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديد سلفا، على أن تعكس هذه الخطط نمطهم الفردي وليس نمط المشرف عليهم.
- د- تصميم معيار لقياس النجاح : يجب أن يتفق المدير مع مرؤوسيه على معايير نجاح عمل المجموعة، ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لدى جميع أعضاء المجموعة حتى يسهل عليهم الاتجاه نحو بلوغها.
- هـ- استعراض مدى التطور في العمل : يقوم المدير باستعراض مدى تطور العمل على مستوى المجموعة، أو على المستوى الفردي، ويتم استعراض التطور وفق ثلاث خطوات وهي:
- يقوم المرؤوسين بالمبادرة بتشخيص مدى تطورهم ومناقشة إنجازهم والمشاكل التي تعترضهم.
 - يقوم المدير بمناقشة أهدافهم المستقبلية.
 - تتم مناقشة شاملة لخطط العمل المستقبلي واستجلاء النقاط المبهمة بالخطط.
- و- توثيق العمل: يتم تسجيل كافة أهداف المجموعة، المعايير، الأولويات ليتم رفعها لطرف ثالث عادة ما يكون المدير العام أو مدير الموارد البشرية، حتى تضمن توافق عمل المجموعة مع قواعد وعمليات المنظمة.
- 3- خصائص الإدارة بالأهداف.

- أ- تقوم على مبدأ التشاور بين المرؤوسين والرؤساء والمشاركة لتحديد الأهداف* الجزئية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود أهداف متعارضة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) فمن مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينهما، وهذه الحالة تخص المؤسسات الحالية.
- ب- تقوم على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين عند وضع خطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء وتقييمه، وهذا بغرض معالجة الانحرافات.

* - الأهداف: حتى تكون الأهداف ذات أهمية لا بد أن تكون كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، وتبنى على نوع من التحدي، وألا تكون سهلة وفي متناول المؤسسة المنافسة، وان تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق هدفها الأساسي، وان ترتبط بزمن تحقيقها وان يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

ج- يعمل هذا النمط من الإدارة على تنمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية من خلال مساهمتهم في الإدارة، وبالارتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

د- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عامل في المؤسسة لمهامه المسير من اداء وظائفه، كون كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عملة بناء على مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

هـ- التفاعل المشترك بين العمال والمؤسسة والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة للإنجاز تجعل المؤسسة في مركز متميز نتيجة معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

تقييم الإدارة بالأهداف : عند تقييم الإدارة بالأهداف نجد بأن لها سلبيات وإيجابيات، وهي كما يلي¹:

1. إيجابيات الإدارة بالأهداف : من بين أهم الإيجابيات التي تحققها نذكر ما يلي :

- تحسين عملية الاتصال والفهم بين الرئيس والمرؤوس.

- التقليل من الحكم الفردي والتحيز.

- تحقيق العدالة والديمقراطية.

2. سلبيات الإدارة بالأهداف : من بين أهم السلبيات التي تحققها نذكر ما يلي :

- تؤكد هذه النظرية بدرجة كبيرة على الهدف ونتائجه مما يؤدي إلى إهمال كيفية وسبل تحقيقها.

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة في الواقع العملي للأسباب التالية :

* إنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف والمشاركة في تحديدها من قبل المديرين والأفراد.

* إنها تتطلب مهارة عالية في صياغة وتحديد الأهداف بشكل واضح ضمن معايير قياسية واضحة.

* عندما تكون النشاطات وفعاليات المنظمة متداخلة ومتراطة ولا تؤدي إلا عن طريق العمل الجماعي ففي

هذه الحالة يجب تحديد هدف كل فرد في الجماعة، وهذه من الأمور الصعبة التي تتطلب الكثير من

الأهداف والكثير من الجهد في الرقابة.

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص55.

* صعوبة قياس الهدف النوعي.

* صعوبة تطبيقها على المستويات الدنيا في المنظمة.

ثانيا : الادارة اليابانية

1. تعريف الإدارة اليابانية : تعتبر هذه الإدارة من المدارس الحديثة التي "اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا"¹.

ولقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية "من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام الأسرة اليابانية بشكل خاص، حيث أن الأسرة تقوم على الاحترام الكبير لرب الأسرة وإطاعته وأوامره وتنفيذ رغباته، وهو بدوره يكون مسؤولا عن أفراد الأسرة فردا فردا، مشاركا إياهم في أخذ القرار"².

2. عناصر الإدارة اليابانية : يمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية كما يلي :³

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة (Life Employment) وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي، حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى أنه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية وإنه لن يستغني عنه.

- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أو لا وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا (Bottom-Up) ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.

- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

1 - نفس المرجع، ص56.

2 - نفس المرجع، ص56.

3 - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص70.

- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا تابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

3. مبادئ الإدارة اليابانية : ¹

أ. **الوظيفة مدى الحياة** : ويعد هذا من أهم مبادئ النظرية اليابانية ومن أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمات اليابانية، وبمجرد تعيين الفرد الجديد في المنظمة فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري في الخامسة والخمسين من العمر، ولا يفصل إلا لسبب جوهري كبير لأن ذلك يعد عقابا قاسيا نظرا لأن الفرد الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول على وظيفة مشابهة مماثلة بسبب عدم النظر في أمر تعيينه وما يترتب على ذلك من أزمات مختلفة، وعندما يبلغ الفرد الخامسة والخمسين فإنه يحال على التقاعد ويحصل على مكافأة نهاية الخدمة مقطوعة على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية بعد ذلك.

وهذا بدوره يولد وينمي أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وفي تعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع.

ب. **التقويم والترقية البطيئان** : يجب على الفرد لكي يرقى لوظيفة أعلى أن يمر بسلسلة من الجهود العملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها على اعتبار أن النتائج الايجابية للفرد لا تأتي إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن، وهكذا فإن البطء في التقويم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف لأنها تلتمس النتائج الإيجابية والحقيقية لإدارة أعضائها.

ت. **عدم التخصص في المهنة** : عدم التخصص الوظيفي يسبب الاستمرارية في الدوران الوظيفي للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وقد ثبت عمليا أهمية الدوران الوظيفي من حيث أن الأفراد الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرارهم أكثر حيوية وإنتاجا ورضاء عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار، إذ أن الدوران الوظيفي يعود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعوب بالالتزام إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك الإبداعية.

ث. **عدم المراقبة الضمنية** : وهذا المبدأ يعتمد في المنظمة اليابانية على الفلسفة الإدارية الاجتماعية التي يؤمن ويعتقد بها الأفراد اليابانيين اتجاه العمل وأسرته العمل كنظام أسري كامل.

1 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص (57-59).

وبناء عليه يتم الاعتماد عليهم وعلى ذكائهم فيإدراكهم للأمر دون الاضطرار إلى وجوب رقابة خارجية مسيطرة.

ج. أسلوب القرارات الجماعية : تعتمد المنظمات اليابانية على طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن كل فرد عامل في المنظمة مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذه.

وعندما يراد اتخاذ قرار معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون باتخاذها جماعيا وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ فإنه يتم الاتصال بمؤلاء الأفراد مرة أخرى.

ح. الاهتمام الشامل بالأفراد : تنظر الادارة اليابانية إلى الأفراد إلى أبعد ما يمكن من حيث الاهتمام بهم وبأسرهم وذلك بالسعي الجدي في توفير مستلزمات السكن وتوفير الغذاء الصحي والتدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي من أجل إعدادهم إعدادا صحيحا لمواجهة الحياة وظروف العمل ومتطلباتهم.

ثالثا : مدرسة علم التسيير

إن هذه المدرسة تطورت على يد الباحثين البارزين في مجال التسيير من أمثال:

Lawrence, Lorsch, Chandler, Woodward, Drucker, March, Simon, Cyert,
Minzberg, Gelinier, Black Et Mouton Galbraith – Ansoff.

"ولقد طور هؤلاء العلماء المدارس السابقة بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها، والبحث عن المدرسة المثلى للواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو لبعظه"¹

وهي المدرسة التي تدعو إلى أن عمليات التسيير تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سبق ذكره ، ص94.

المبحث الثالث : المدرسة القرارية، إدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة

أولاً : المدرسة القرارية

ترجع هذه المدرسة إلى سيمون، الذي عرف التسيير بأنه : "عملية اتخاذ القرارات، وذلك لما للأخيرة من أهمية بالغة في الحياة اليومية للمدير، وقد قام سيمون بتصنيف القرارات إلى روتينية أو مبرمجة، وقرارات إبداعية أو متجددة، ووضع لاتخاذ القرارات منهجاً علمياً يجب أن يسير عليه المدير، وهو تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، ووضع بدائل الحل، ومقارنة البدائل، واختيار الحل الأنسب،... وبالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرها ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه واتخاذ¹ حسب هذه المدرسة يعتبر المسير عون لاتخاذ القرار، وان جوهر التسيير هو عملية اتخاذ القرار، لذا فعلى المسير أن يتخذ القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الاهداف، وبالتالي فاتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن تعتبر تسييراً.

ثانياً : إدارة المعرفة

1. تعريف المعرفة : تعرف المعرفة بأنها : "معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرارات"².
وصنف المعرفة أغلب الباحثين ومنهم (Vail,1999)، (Haver,1999)، (Duffy,2000)، (King,2000)، (Daft,2001)، (Heising, 2001) وفقاً للمدخل الثنائي إلى :³
أ. **معرفة ضمنية (Tacit Knowledge):** وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالي والحس والحكم الشخصي.
ب. **معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge):** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين.

2. أهمية إدارة المعرفة : يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :⁴

¹ - سعيد يس عامر، عي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص20.

² - ميلاط نضرة، "تسيير الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع"، مرجع سبق ذكره، ص43.

³ - صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العراق، 2005، ص24.

⁴ - نفس المرجع، ص ص(42-43).

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافرة منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقسيمها
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- 3. أهداف إدارة المعرفة : تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي :**
- أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها واعادة استعمالها.
- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء امكانيات التعلم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الافكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل

- تهدف الى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وغدارة الزبائن وتقييم الانتاج.

4. طرق توليد المعرفة من خلال التعامل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وهي :¹

أ. الاشتراكي (Socialization): والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

ب. الخارجية (externalization): أو الاتجاه على الخارج التحويل من الضمنية الى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

ت. التجمعية (Combination): وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة الى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكليات.

ث. الداخلية (Internalization): والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

5. متطلبات الاقتصاد المعرفي : يمكن تلخيص متطلبات الاقتصاد المعرفي في النقاط التالية :²

- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة، والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجيا.

- وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وانماط ادارية جديدة واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقبلية ومتصلة.

- الانتاج المتعدد والمتنوع للسلع والخدمات.

- اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الازمات الاقتصادية كأولوية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحسين أو التعديل والاصلاحات التدريجية الروتينية.

- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.

- تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.

- توافر المواهب البشرية او رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.

1 - نفس المرجع، ص70.

2 - نفس المرجع، ص ص(134-135).

- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت جديدة، تركز على توليد معرفة جديدة، وتكون بديلا عن النظام التقليدي المعتمد على العمولة والاجر المقطوع.
- اقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
- يتوقف استثمار المعرفة في المنظمة على قدرة المنظمة على توجيه المعرفة المناسبة إلى الأفراد المنافسين والمحتاجين اليها في الوقت المناسب.

ثالثا : إدارة الجودة الشاملة

1. تعريف الجودة الشاملة : للجودة الشاملة عدة تعاريف، نذكر منها ما يلي :

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على "مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع"¹.
يركز مفهوم الجودة الشاملة "على أن تحقيق الجودة هو "نتيجة مباشرة للظروف والعمليات الداخلية والهياكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج، ولهذا فبالاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهل أو تعرقل عملية الإنتاج، وتزيد أو تعيق الجودة، يمكن للمؤسسة التأثير في الجودة"².
ومنه فإدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها : "فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضى المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج"³.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي

المتقدم، تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :⁴

- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.
- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.
- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، "مهارات استشراف المستقبل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، مصر، ص40.

2 - محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، "إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص44.

3 - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص103.

4 - أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص115.

- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.
 - ترشيد الانفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا تدور حوله غالبية الامور في المنظمة.
 - رفع كفاءة الأداء ومعدلاته، بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.
 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- 3. المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة :** ينبغي أن يتضمن ما يلي :¹
- بحث ودراسة الاسواق والتعرف على تطلعات ورغبات وحاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
 - تصميم وتطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للمستهلكين.
 - تخطيط وتطوير المبيعات.
 - المشتريات والتأكد من انسحابها مع المواصفات والمعايير القياسية.
 - الانتاج أو توريد الخدمات المطلوبة.
 - التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الاهداف.
 - التعبئة والتخزين والمناولة.
 - البيع والتخزين.
 - التركيب وتوفير الخدمة.
 - المساعدة التقنية والخدمات التابعة الاخرى.
 - خدمات ما بعد البعد وتوجيه وارشاد المستهلكين والخدمات الصيانية والضمانات.
 - الوضع خارج الخدمة (تنسيق المنتج) أو إعادة التصنيع في نهاية دورة الحياة.
- 4. أبعاد الجودة :** وهي :²
- الأداء (Performance): مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
 - الصلاحية (Reliability): أقص مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
 - صمود المنتج (Durability): أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
 - خدمة المنتج (Serviceability): مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادة حالته الطبيعية مع الاخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

1 - خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص84.

2- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص22.

-
- شكل وجمال المنتج (Aesthetics): مدى أناقة وجاذبية المنتج.
 - مزايا أو خصائص المنتج (Features): امكانية اضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
 - سمعة المنتج (Perceived Qualité): سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
 - التقيد بالموصفات المطلوبة (Conformance To Standards): مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

قائمة المراجع :

- 1 - د. أحمد جبر، "إدارة التسويق: المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 2- أحمد شاکر العسکري، "إدارة المبيعات: مدخل كمي وسلوكي وإداري"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 3- أحمد ماهر، "الادارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 4- أحمد يوسف دودين، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 5- أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 6- إياد شوکت منصور، "إدارة خدمة العملاء"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- إيهاب صبيح محمد زريق، "الإدارة الأسس والوظائف"، ج2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 8 - بشار يزيد الوليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 9- جاسم مجيد، "دراسات في الادارة العامة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2001.
- 10- مال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 11- جودة محفوظ أحمد، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات"، دار زهران، الاردن، 2009.
- 12- حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، مصر، 2004.
- 13- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 14- حمدي سليمان القبيلات، "الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية : دراسة تحليلية وتطبيقية"، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة... بميك، المستشار العلمي : عبد الرحمان توفيق، "الدافعية وحوافز العمل"، السلسلة رقم 134، 2014، مصر.
- 16- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة... بميك، "المهارات التخصصية للمدير المالي"، المستشار العلمي عبد الرحمان توفيق، دار الكتاب، مصر، 2014.
- 17- خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 18- خيرى مصطفى كنانة، "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات -العمليات الادارية (منهج تحليلي)"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 19- رنجي مصطفى عليان، وعدنان محمود الطوباسي، "الاتصال والعلاقات العامة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- 20- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 21- زياد محمد عبد، "أساسيات علم الإدارة"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

- 22- سعيد يس عامر، عي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 23- شريف كامل شاهين، "نظم المعلومات الادارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
- 24- صديق محمد عفيفي، "إدارة التسويق"، ط13، مكتبة عين الشمس ، مصر، 2003.
- 25- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العراق، 2005.
- 26- صلاح عبد القادر النعيمي، "الادارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 28- صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والاستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، 1996.
- 29- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 30- عبد العزيز النجار، "الادارة الذاتية : التخطيط / التنظيم / إدارة الأفراد / اتخاذ القرارات"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- 31- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الادارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 32- علي شريف، "الادارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 33- علي شريف وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 34- علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 35- فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 36- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "أساسيات الإدارة"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 37- كامل علي متولي عمران، "السلوك الانساني في منظمات الأعمال"، دار الثقافة العربية، مصر، 1999.
- 38- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، ج1، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 39- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 40- محمد شفيق، "القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة"، ط2، شركة نخصة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 41- محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 42- محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 43- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، "إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

- 44- محمد هاني محمد، "الادارة الاستراتيجية الحديثة"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- 45- محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة"، المجموعة العربية للتدريب، ط1، مصر، 2012.
- 46- محمود عبد الفتاح رضوان، "مهارات استشراف المستقبل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، مصر.
- 47- محمود فوزي حلوة، "مبادئ الإدارة"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 48- مدحت محمد أبو نصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة"، 2007، مجموعة النيل العربية، مصر 2007.
- 49- مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2010.
- 50- مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 51- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 52- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. المحاضرات :
- 53- زرفة رؤوف، "محاضرات في مقياس : تسيير المؤسسات"، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم المالية والمحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية، علوم تجارية، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.
- 54- زاوي فضيلة، "مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان : محاضرات في تسيير المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص "الادارة التسويقية"، قسم علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2017/2018.
- 55- سلامي منيرة، "أساسيات تسيير المؤسسة"، مطبوعة موجهة للسنة الثانية جذع مشترك، تخصص "علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
- 56- سيساوي فضيلة، "محاضرات في مقياس : التنظيم الحديث للمؤسسة"، مقدمة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2013-2014.
- 57- صولح سماح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 58- عبد الهادي مختار، "محاضرات في تسيير المؤسسات"، موجهة لطلبة السنة الثانية ل.م.د كل التخصصات، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017/2018.
- 59- عز الدين زعباط، "مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة"، السنة الثانية "علوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2019/2020.
- 60- محسن زوبيدة، "محاضرات حول : مقياس تسيير المؤسسة"، موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018.
- 61- ميلاط نضرة، "تسيير الموارد البشرية"، مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، جامعة برج بو عرييج، 2014/2015.

3. رسائل الماجستير وطروحة الدكتوراه:
- 62- بن جيمة عمر، "ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -منطقة بشار أمودجا-"، دكتوراه في العلوم، تخصص "تسيير الموارد البشرية"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- 63- زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"، ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013/2012.
- E.Moun And 64-** قوراية بلشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-"، ماجستير في علوم التسيير، **A.Savoie, Mckinsy** تخصص إدارة الاعمال، جامعة أكلي محند أو لحاج - البويرة، 2015.
- 65- محمد عبد الله العنزي، "أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية"، ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، 2010.
- 66- مخناش ابتسام، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الاضرار- دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الاضرار"، ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص "اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014.
4. المقالات العلمية والمكتبيات:
- 67- حايف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حوكمة ومالية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف-"، ماجستير في علوم التسيير، تخصص المؤسسة"، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2016/2015.
- 68- خرخاش سامية، و بوقرة رابع، "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الاول حول : التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، يومي 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر.
- 69- عامر عامر أحمد، وأحسن جميلة، "أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التي لا تهدف للربح"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 02، 2011.
- 70- محمد عبد الجليل المليكى و فهد يحيى الجحاني، "أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية -دراسة تحليلية-"، مجلة القلم، العدد12، مارس 2019.

ثانيا : باللغة الأجنبية

- ¹ -Boyer Luc, "**Historique Du Management**", Edition D'organisation, Paris, 1990.
 - ² -Daft, Richard L. And Noe, Raymond A, "**Organizational Behavior**", New York, Harcourt College.
 - ³ - Ghedjghoudj Elhadi, "**Le Management : Théorie Et Pratique**", Office Des Publication Universitaires, 2012, Alger.
 - ⁴ - Jean -Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, "**Management : Stratégie Et Organisation**", Vuibert, 4^{ème} édition, Paris, 2002.
 - ⁵ -Nasro, masoud, 2001, "**communication skills**", Amman : al- safa publishing.
 - ⁶ - r.a. thietart, "**management**", 7^{ème} édition, puf, paris, 1998 .
 - ⁷ -Stoner, J.A.F, (2002), "**Management**", 1^{Er} éd, Prentice LNC, New Jersey.
 - ⁸ -G.R.Therry, Et S.G.Franklin, "**Les Principes Du Management**", Economica, Paris, 1985.
- dition é," **Effective Communication And Personal Busness Skills**" El- Uteibi, Subhi, ⁸
.01, Amman:Dar Al Hammed, 2005