



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم القرى 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس

"تسيير المؤسسات"

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية

من اعداد الدكتور: زرفة رؤوف

السنة الجامعية 2018/2019

جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ-ج	جدول المواد
ح	المقدمة
خ	قائمة الاشكال
د	قائمة الجداول
5-1	أولاً: النظام
1	1- مفهوم النظام
1	2- مراحل النظام
3	3- موارد واهداف النظام
3	4- حدود وبيئة النظام
3	5- قيود النظام
3	6- الرقابة على النظام
4	7- مستخدمو النظام
4	8- النظم الفرعية
4	9- أنواع النظام
10-6	ثانياً: التسيير والمسير
6	1- مفهوم التسيير
7	2- أهمية التسيير في المؤسسة

8	3- مفهوم المسير والمهارات الواجب توفرها فيه
8	4- أدوار المسير في المؤسسة
9	5- مستويات التسيير
9	6- وظائف التسيير
10	7- علاقة التسيير بالعلوم الأخرى
17-11	ثالثا: الأهداف في المؤسسة
11	1- تعريف الهدف
11	2- أهمية وضع الأهداف
12	3- خصائص الأهداف
13	4- أنواع الأهداف في المؤسسة
14	5- العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف
14	6- مستويات الأهداف في المؤسسة
15	7- مجالات الأهداف في المؤسسة
16	8- الإدارة بالأهداف
26-18	رابعا: عملية اتخاذ القرار
18	1- مفهوم القرار
18	2- مفهوم عملية اتخاذ القرار
19	3- خطوات عملية اتخاذ القرار
19	4- ظروف عملية اتخاذ القرار
20	5- أنواع القرارات في المؤسسة

22	6- دائرة اتخاذ القرار
25	7- عوائق عملية اتخاذ القرار
26	8- توصيات لاتخاذ أحسن القرارات
32-27	خامسا: التخطيط في المؤسسة
27	1- تعريف التخطيط
28	2- أنواع التخطيط
29	3- أهمية التخطيط
30	4- مراحل عملية التخطيط
30	6- السياسات والاجراءات والقواعد
31	7- فوائد التخطيط
32	8- صعوبات التخطيط
32	9 - التخطيط الفعال
40-33	سادسا: التنظيم في المؤسسة
33	1- مفهوم التنظيم
33	2- اهداف التنظيم
33	3- خطوات عملية التنظيم
34	4- أهمية وظيفة التنظيم
34	5- خصائص التنظيم الجيد
35	6- أنواع التنظيم

36	7-أنواع العلاقات في المؤسسة
36	8-السلطة، المسؤولية والتفويض
37	9-الأشكال المختلفة لتقسيم الوحدات التنظيمية في المؤسسة
45-41	سابعاً: الاتصال في المؤسسة
41	1-مفهوم الاتصال
41	2-عناصر عملية الاتصال
42	3-أهمية الاتصال
43	4-أنواع الاتصال
45	5-معوقات عملية الاتصال
45	6-مقومات الاتصال الفعال
52-46	ثامناً: التحفيز في المؤسسة
46	1-مفهوم التحفيز
47	2-العوامل المؤثرة على الحوافز
47	3-أنواع التحفيز
48	4-النظريات المفسرة للتحفيز
59-53	تاسعاً: القيادة في المؤسسة
53	1-مفهوم القيادة
54	2- أهمية القيادة
55	3-النظريات التقليدية في القيادة

56	4-النظريات السلوكية في القيادة
58	5-النظريات الموقفية في القيادة
65-60	عاشرا: الرقابة في المؤسسة
60	1-مفهوم الرقابة
60	2-خطوات العملية الرقابية
61	3-أهمية الرقابة
61	4-مستويات الرقابة
62	5-أنواع الرقابة
64	6-أدوات وأساليب الرقابة
64	7-شروط الرقابة الفعالة
66	قائمة المراجع

المقدمة

نقدم في هذه المطبوعة مجموعة من المفاهيم الخاصة بمقياس تسيير المؤسسات، وذلك حسب البرنامج الرسمي للوزارة، حيث يعنى بهذا المقياس جميع طلبة السنة الثانية في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. وهو مكمل لما تم دراسته في السنة الأولى كمقياس مدخل للاقتصاد ومدخل لإدارة الاعمال.

أردنا من خلال هذه المطبوعة، تعريف الطلبة بالوظائف التسييرية التي يقوم بها أي مسير في أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها، خدمية كانت أو إنتاجية، كبيرة الحجم أو صغيرة الحجم. وذلك بالتطرق الى كل من وظائف التخطيط، التنظيم، الدفع والرقابة. كما تم التطرق أيضا الى مفهوم التسيير والمسير لتوضيح بعض المصطلحات التي يسودها الغموض.

في الأخير نتمنى من طلبتنا الكرام الاستفادة من هذا العمل المتواضع.

الدكتور: زرفة رؤوف

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
2	مراحل النظام	1
7	الفرق بين النظام، المنظمة والمؤسسة	2
9	المستويات الإدارية في المؤسسة	3
15	مستويات الأهداف في المؤسسة	4
25	درجات الحرية النسبية في اتخاذ القرار	5
27	مكانة التخطيط في المؤسسة	6
42	عناصر عملية الاتصال	7
48	هرم ماسلو	8
49	الحاجات حسب نظرية ERG	9
58	اشكال القيادة عند Mouton و Blake	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	الفروقات بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	1
36	الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	2
37	الفرق بين السلطة والمسؤولية	3
50	عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا	4

أولاً: النظام

قبل الشروع في دراسة المؤسسة ومختلف الوظائف المكونة لها، لا بد من المرور على المفاهيم المتعلقة بالنظام لضمان فهم أعمق وإدراك أوسع للخصائص المفترض وجودها في أي مؤسسة، وهي المتطلبات الأساسية لفهمها وتشغيلها وتطويرها.

1- مفهوم النظام

يعرف النظام على أنه "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة و متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم، و لو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لوجدنا أنظمة اصغر"¹، كما يمكن تعريف النظام انه "مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد"²، و النظام هو "ذلك الكل المنظم الذي يجمع بين مكوناته تركيباً موحداً، و يرتب مكوناته في علاقات تبادلية منطقية و فيزيائية، كما لا يمكن عزل واحد منها عن الآخر. فكل مكون يحتفظ بخصوصيته إلا انه في النهاية يمثل جزءاً من كل متكامل"³.

فالنظام ببساطة هو هيكل مركب من عناصر او نظم فرعية متفاعلة تربطها علاقات تبادلية، و علاقة تأثير وتأثر في أداء متكامل لتحقيق هدف مخطط، ووفقاً لمدخل أو نظرية النظم، يعد كل عنصر بمثابة نظام فرعي ضمن نظام أشمل، و لكل عنصر أو نظام فرعي مهمة يؤديها مؤثراً بذلك على أداء العناصر في النظم الفرعية الأخرى إما سلباً أو إيجاباً، فإن صلح اداء كافة العناصر أو النظم الفرعية، فهذا يعني فاعلية أداء النظام الكلي، أما إن كان أداء أحد العناصر أو النظم الفرعية معيباً - لقصوره ذاتياً او بتأثير عامل خارجي أو أكثر - فيؤثر ذلك سلباً و بدرجات متباينة على أداء العناصر أو النظم الفرعية الأخرى، و من ثمة على أداء أو نتائج النظام الكلي. من خلال التعاريف السابقة، يشترط في أي نظام ما يلي:

-وجود مجموعة من العناصر التي تعمل معا

-وجود علاقة تفاعل بين هذه العناصر

-وجود علاقة تأثير متبادل بين النظام والمحيط الذي يعمل فيه

-وجود هدف للنظام.

2- مراحل النظام

لأي نظام ثلاثة مراحل أساسية، مهما كانت طبيعة أو نوع هذا النظام. تتمثل هذه المراحل في: أ- المدخلات: قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية، وتشتمل مدخلات النظام على عدة عناصر للمواد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية والمعلومات المستخدمة.

¹ رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 31

² سونيا محمد بكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 29

³ محمد عبد الحسين الطائي: نظم المعلومات التسويقية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 43

تنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع أساسية:

المدخلات التتابعية والضرورية

المدخلات العشوائية: وهي المدخلات المحتملة لنظام معين.

المدخلات عن طريق التغذية العكسية

ب- العمليات التحويلية: هو التفاعل بين عناصر النظام المختلفة من ناحية، وبينها وبين المدخلات من ناحية أخرى لتحويل المدخلات الأساسية إلى مخرجات، أو مجموعة من العمليات التي تتوالى وتتشابك لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتنقسم إلى:

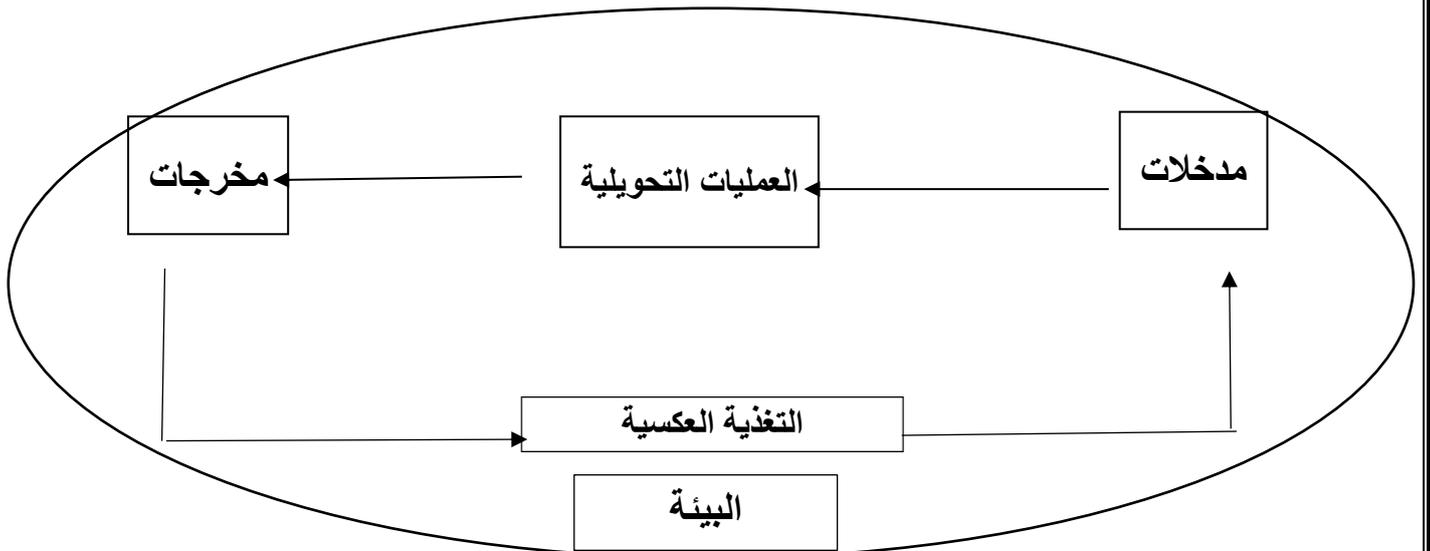
- عمليات التحويل: وهي العملية التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل: التدريس في الجامعة أو إنتاج السيارة في مصانع السيارات.

- عمليات الصيانة: وهي العملية التي يتم فيها صيانة النظام لاستمراره وبقائه، أو العملية التي يتم فيها ضمان بقاء النظام واستمراره.

ج- المخرجات: وهي ما ينتج عن النظام، وهي مرتبطة بأهداف النظام. تكون على شكلين، ملموسة (مادية) أو غير ملموسة (معنوية).

وتساهم التغذية العكسية أو التغذية المرتدة في ضمان تحقيق النظام لأهدافه من خلال تعديل أو تحسين المخرجات لتتلاءم مع متطلبات مستخدمي النظام.

والشكل رقم (1) يوضح مراحل النظام



الشكل رقم (1): مراحل النظام

المصدر: من اعداد الباحث

كما تتضمن كل مرحلة مجموعة من الاعمال او الأنشطة التي يجب القيام بها لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعنية. اما الوسائل فهي الأدوات والأجهزة والأشياء الأخرى التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

3-موارد واهداف النظام

تمثل موارد النظام كل الوسائل والإمكانات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، وبصفة عامة تكون الموارد على شكل من الاشكال التالية، مادية، مالية، بشرية أو معلوماتية. اما اهداف النظام فهي كل ما يسعى النظام لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن يكون لكل نظام هدف معين وأن يكون موصوف بطريقة واضحة ومحددة وألا يكون عاماً فلا يوجد نوع واحد من الأهداف. حيث تختلف هذه الأهداف بطبيعة النظام في حد ذاته. فهناك اهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، رياضية، تعليمية.... الخ.

4-حدود وبيئة النظام

حدود النظام هي الإطار الذي يضم جميع مكونات النظام، فكل ما يقع داخل الإطار ينتمي للنظام، وكل ما يقع خارج ذلك الإطار ينتمي لبيئة النظام. فقد يكون إطاراً خارجياً عند تحديد حدود النظام الكلي، أو إطاراً داخلياً عند تحديد حدود النظم الفرعية. إذا كنا نحلل جزءاً من النظام فيكون كل ما هو داخل الإطار الداخلي منتبياً للنظام قيد التحليل، وكل ما يقع خارج الإطار الداخلي فيعتبر بيئة أو محيط النظام، الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى.

يتمثل محيط النظام في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة (المحيط الخاص) او غير مباشرة في النظام (المحيط العام). فالمحيط الخاص هو كل ما يؤثر بصفة مباشرة على النظام (أي لديه علاقة مباشرة معه)، اما المحيط العام فيتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة غير مباشرة على النظام (المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانونية).

5-قيود النظام

بما ان النظام يعمل في بيئة معينة ويمكن ان يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها، فلا يمكنه ان يحقق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحويل دون تحقيقها بصورة مطلقة. ترجع قيود النظام الى أسباب داخلية من داخل النظام في حد ذاته (نقاط ضعف)، او الى أسباب من خارج النظام (تهديدات من المحيط الخارجي).

6-الرقابة على النظام

من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة وللنظام في مجال الاعمال بصفة خاصة، ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المعنية للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية بما يضمن ان تعمل كلها نحو تحقيق الأهداف

العمامة للنظام الأساسي (رقابة مانعة)، كما تهدف قواعد وإجراءات الرقابة أيضا الى اكتشاف الأخطاء والانحرافات (رقابة مكتشفة)، بالإضافة الى تقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية (رقابة مصححة) داخل النظم الفرعية. ولا شك ان عدم وجود قواعد وإجراءات محكمة وفعالة للرقابة داخل النظام المعين سيؤدي بالضرورة الى فشل هذا النظام وعدم قدرته على تحقيق أهدافه.

7-مستخدمو النظام

وهم الافراد أو الهيئات او الوحدات التي تستقبل او تستخدم مخرجات النظام اما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام اخر. حيث ان هناك مجموعة كبيرة من المستخدمين الخارجيين لمخرجات النظام في البيئة التي يعمل فيها بالإضافة الى الاستخدامات الداخلية لمخرجات الأنظمة الفرعية. ويفيد معرفة مستخدمي النظام في إمكانية تحديد متطلباتهم وتوقعاتهم من النظام حتى يمكن تحقيقها. كما ان تغير متطلبات المستخدمين من النظام يستلزم بالضرورة استمرار تعديل وتطوير النظام لتحقيق المتطلبات المتغيرة للمستخدمين. وأخيرا فمستخدمو النظام هم العملاء الاساسيون له، وبالتالي تتوقف قدرة النظام على البقاء والاستمرار على مدى قدرة هذا الأخير على الوفاء بمتطلبات عملاءه¹.

8-النظم الفرعية

غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي لها نفس خصائص النظام الأساسي، ولكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في عمل او وظيفة معينة تساهم في تحقيق النظام الأساسي ككل. ويساعد التحديد الواضح للنظم الفرعية على تحديد الهيكل الأساسي للنظام بالإضافة الى إيجاد قنوات للاتصال متمثلة في المعاملات بين الأنظمة الفرعية وما يترتب عنها م نندفق للموارد بين هذه النظم. وبذلك يسهل إدارة وتشغيل النظام الأساسي ككل. بالإضافة الى إمكانية تركيز عمليات الرقابة وتقييم الأداء على أجزاء معينة من النظام.

ومن جهة اخري فإن تعدد النظم الفرعية في أي نظام هو المحدد الأساسي لمدى بساطة او تعقيد هذا النظام (وبالتالي بساطة او تعقد العلاقات بين هذه الأنظمة الفرعية)

9-أنواع النظام

يمكن تقسيم النظم على أساس خاصية او أكثر فيها، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمها حسب أساس نشأتها الى نظم طبيعية ونظم اصطناعية، حسب علاقتها بالبيئة الى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، حسب هيكلها الى نظم بسيطة ونظم معقدة، وحسب درجة التأكد الى نظم مؤكدة ونظم احتمالية.

أ-النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية: يعرف النظام الطبيعي انه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده، بل هو من صنع الله سبحانه وتعالى، كالإنسان نفسه والكون والامطار.... الخ. اما النظام الاصطناعي فهو من

¹ احمد حسين علي حسين: دليلك في تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 37

صنع النسان باستخدام الموارد والعناصر والأسباب التي سخرها الله له، كالمستشفيات والمؤسسات والجامعات..... الخ.

وبطبيعة الحال لا يعمل النظام الاصطناعي بذاته تلقائيا كما هو الحال في النظم الطبيعية. لذلك يحتاج النظام الاصطناعي الى مجموعة من الموارد اهمها المورد البشري للعمل على تشغيله والاستمرار في وجوده. ب-النظم المفتوحة والنظم المغلقة: يعرف النظام المفتوح انه ذلك النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، بمعنى ان التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالنظام تؤثر على مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات النظام. وبالتالي يجب ان يتصف النظام بالمرونة الكافية للتأقلم مع التغيرات البيئية الحاصلة حتى يمكن المحافظة على استمراره في الوجود.

اما النظام المغلق فهو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها. لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية.

ج- النظم البسيطة والنظم المعقدة: ان درجة بساطة او تعقد أي نظام تتوقف على عدد الأنظمة الفرعية المكونة له وعلى درجة تنوع وتعدد العلاقات والمعاملات بين هذه الانظمة الفرعية. فكلما كثر عدد الأنظمة الفرعية وتعددت وتنوعت العلاقات والمعاملات بين هذه النظم كلما ازدادت درجة تعقد النظام الأساسي ككل. وبالتالي يجب ان يكون هناك فهم كامل للعلاقات المتشابكة داخل النظم المعقدة حتى يمكن إدارة وتشغيل هذه النظم.

د- النظم المؤكدة والنظم الاحتمالية: يعرف النظام الاحتمالي بانه ذلك النظام الذي لا يمكن التوقع بالحالات التي سيكون عليها الا باستخدام الاحتمالات، بمعنى انه لا يمكن ان يعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه رد فعل النظام او مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة. ومن ناحية أخرى يكون النظام مؤكدا إذا أمكن على وجه التحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته استجابة لمجموعة محددة من المدخلات.

ثانيا: التسيير والمسير

يعتبر التسيير علما حديثا نسبيا، فأولى الدراسات حول هذا العلم ظهرت في القرن التاسع عشر، بداية بكتابات تايلور وفايول وفورد وغيرهم من مفكري المدرسة الكلاسيكية. وكأي علم آخر، فقد تتطور التسيير من عبر الزمن عبر مساهمات العديد من الكتاب. يعتبر التسيير علما لا يستغنى عنه لأن مرتبطا أساسا بتحقيق الأهداف.

1- مفهوم التسيير

يعرف التسيير على انه "عملية ذهنية وسلوكية تسعى الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ اهداف المؤسسة و العاملين بها باقل تكلفة و اعلى جودة"¹، كما عرف انه "عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية والمادية و المالية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع او خدمات تنتج بشكل فعال و كفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها سابقا"²

بشكل عام فإن التسيير يسعى لاستغلال مجموعة من الموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية) بفعالية وكفاءة من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية. هذا التعريف يقتضي توضيح مجموعة من المفاهيم هي:

-الفعالية efficiency: تعني الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (استغلال أكبر قدر ممكن من الموارد).

-الكفاءة efficacité: تعني الوصول الى تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخطط لها.

-الأداء performance: مجموع الفعالية والكفاءة (استغلال المثل للموارد مع تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المسطرة)

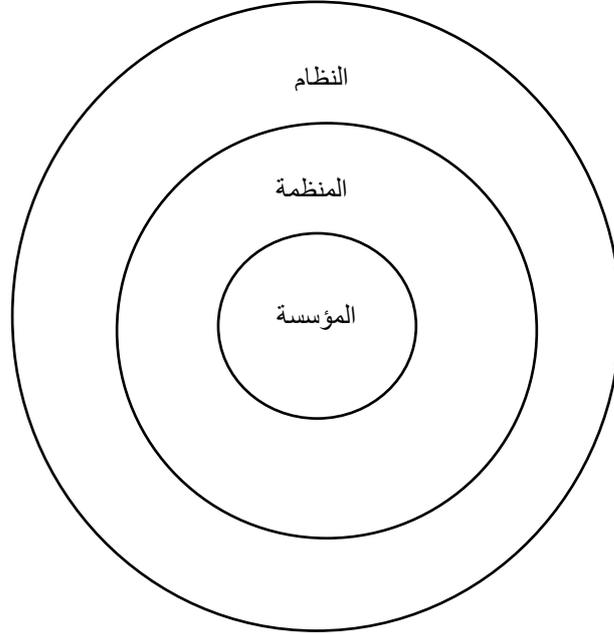
-الاهداف الاقتصادية: تعنى تحقيق المؤسسة لأهداف تتعلق بتخفيض التكاليف مع تعظيم الإيرادات (زيادة الأرباح).

كما يجب هنا توضيح الفرق بين النظام، المنظمة، المؤسسة لان الأهداف في كل نوع تختلف، فالنظام (كما تم التطرق اليه سابقا) هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع المحيط الخارجي، باستخدام مجموعة من الموارد لتحقيق اهداف معينة، اما المنظمة فيشترط في وجودها توفر مجموعة من البشر (موارد بشرية) زيادة عن الموارد الأخرى وهي بدورها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف (الاجتماعية، الثقافية،

1 علي عباس: اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص17

2 صالح العامري، ظاهر الغالبي: الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28

الرياضية، التعليمية... الخ). بالنسبة للمؤسسة فهناك شرطان لوجودها، الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية. ويمكن توضيح هذه المفاهيم من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (2): الفرق بين النظام، المنظمة والمؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الشكل يمكننا استنتاج أن كل مؤسسة هي نظام ومنظمة لكن العكس غير صحيح، فليس كل نظام هو مؤسسة وليس كل منظمة هي مؤسسة.

2- أهمية التسيير في المؤسسة

يلعب التسيير دورا هاما في المؤسسات وذلك راجع الى:

- أ- المؤسسات هي الوسيلة الرئيسية لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات ومتطلبات المجتمع
- ب- يعتمد نجاح المؤسسة في أداء دورها على حسن تسييرها، والإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي مؤسسة وأساس بناء المجتمع.
- ج- تؤثر المؤسسات على جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وجميع جوانب الحياة في البيئة المحيطة بها.
- د- تسيطر المؤسسات على ثروات المجتمع، ويعمل لديها نسبة كبيرة من الأفراد.
- هـ- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية

3- مفهوم المسير والمهارات الواجب توفرها فيه

ان المسير هو "ذلك الانسان الذي يهتم بتقييم إنجازات الاخرين لأعمالهم و المعني بإقرار الخطط التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها"¹ أي ان المسير هو الذي يسهر على القيام بمختلف الوظائف التسييرية من اجل الوصول الى الأهداف المخطط لها، و بصفة اشمل فإن المسير هو كل شخص في المؤسسة لديه سلطة (أي القدرة على اتخاذ القرارات و إعطاء الأوامر) وهو مسئول عن بلوغ مستوى مرتفع من الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها.

يجب على كل مسير ان يتوفر على مجموعة من المهارات نذكر منها:

-المهارات التقنية: وهي القدرة على استغلال المعارف والخبرات الشخصية للتميز في العمل (للتعامل الأمثل مع الطرق والأساليب والتقنيات في مجال التخصص).

-المهارات الفكرية: وتعني القدرة على رؤية المؤسسة كمجموعة متكاملة والتحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها (تشخيص الترابط بين اقسام المؤسسة، تشخيص الفرص والتهديدات... الخ)

-مهارات إنسانية: متعلقة بقدرات القيادة والتأثير في الآخرين (العمل مع الاخرين بشكل تفاعلي وتعاوني، القدرة على الاتصال والاقناع، التفهم والثقة... الخ)

4- أدوار المسير في المؤسسة

يقوم المسير في المؤسسة بمجموعة من الاعمال، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ-الأدوار التسييرية: وهي تلك الانشطة التي تقع بين المسير ومرووسيه، والتي يقوم من خلالها بالاتصال بهم، تحديد الاعمال والانشطة الواجب القيام بها، تحفيزهم وقيادتهم واجراء الرقابة عليهم.

ب-الأدوار التفاعلية: وهي تتمثل في التفاعل مع الاخرين، سواء كان ذلك داخل المؤسسة او خارجها. فالمسير هو الممثل الرسمي للمؤسسة أمام مختلف الطراف التي تتعامل معها.

ج-الأدوار المعلوماتية: تتلخص في تبادل المعلومات التي يحصل عليها المسير ويقدمها للآخرين.

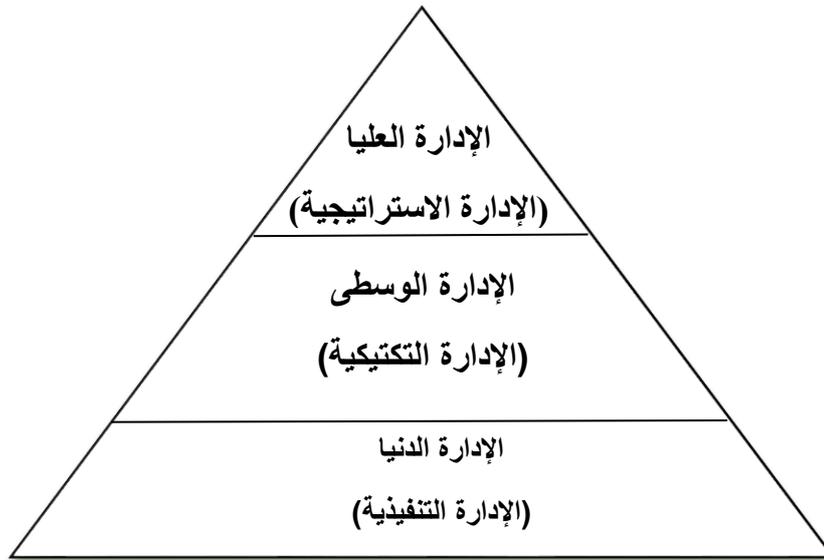
د-الأدوار القرارية: عملية صنع القرارات المختلفة في المؤسسة، والتي تتطلب الحسم في مجموعة من الاختيارات الخاصة بالمؤسسة تجاه موقف او حالة معينة.

¹ مزهر العاني، شوقي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة الشارقة، الامارات، 2008، ص 19

5- مستويات التسيير

توجد في المؤسسة ثلاثة مستويات تسييرية هي:

- أ- الإدارة العليا: أو الإدارة الاستراتيجية وهي المستوى الأعلى من الإدارة، تضم مجموعة من المسيرين المسؤولين عن أداء المؤسسة بصفة عامة، يهتمون خاصة بالبيئة الخارجية أكثر من غيرهم، يعملون دائما على المدى البعيد.
- ب- الإدارة الوسطى: أو الإدارة التكتيكية، وتتكون من المسؤولين عن تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا، والذين يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة، يعملون على المدى المتوسط.
- ج- الإدارة الدنيا: أو الإدارة التنفيذية، تتكون من المسؤولين على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في الإدارة الوسطى، يعملون على المدى القصير.



الشكل رقم (3): المستويات الإدارية في المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

6- وظائف التسيير

تتمثل هذه الوظائف في أربعة وظائف أساسية:

- أ- التخطيط: تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ب-التنظيم: الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ج-الدفع: جعل الافراد يبذلون المجهودات اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة، وتتكون هذه الوظيفة بدورها من ثلاثة وظائف هي:

الاتصال: يجب على الافراد معرفة ما هو منتظر منهم (الأهداف).

التحفيز: ان تكون لدى الافراد قابلية لتحقيق الهدف.

القيادة: التأثير في الافراد للقيام بأعمالهم.

د- الرقابة مراقبة أداء المؤسسة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

7- علاقة التسيير بالعلوم الأخرى

يستعين المسير في أداء عمله بمجموعة من العلوم الأخرى، نذكر منها

الرياضيات والإحصاء: يستعين المسير بالنماذج الرياضية والنظريات والمعادلات في صنع القرارات وفي إعداد التوقعات ووضع الخطط وغيرها.

علم الاجتماع: علم يبحث في دراسة الجماعات، نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بينها. وبما أن المؤسسة هي عبارة عن جماعات وإدارات وأقسام وفرق، فالمسير يحتاج أن يلم بالمبادي الأساسية لعلم الاجتماع.

علم النفس: هو علم يبحث في دراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم، وهو ما يحتاج إليه المسير لمساعدته في توقع سلوك العاملين والتأثير فيهم.

علم الاقتصاد: علم يعنى باستغلال وتوزيع المواد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا يتوافق مع هدف المؤسسة.

ثالثا: الأهداف في المؤسسة

إن صياغة وتشكيل الأهداف يعتبر أساسا لعملية التسيير، فلا يمكن تصور نجاح الوظائف في المؤسسة بدون وجود أهداف تسعى لتحقيقها. حيث تؤدي الأهداف الى وضع المؤسسة في الطريق الصحيح بما يضمن تحقيق فعالية وكفاءة أكبر.

1-تعريف الهدف

تعددت المفاهيم الخاصة بالأهداف، واختلفت باختلاف المستوى التنظيمي الذي تتحدد ضمنه أو المدى الزمني الذي تغطيه، حيث يعرف الهدف على انه " قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها أو التعبير عن مستوى معين من الإنجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة"¹، كما يمكن تعريفه أيضا انه " ما تطمح المؤسسة الى تحقيقه في المستقبل بشرط ان يكون واقعا يمكن تحقيقه، كما يجب ان يكون محددًا كميًا و زمنيًا"².

كما يجب التفريق بين مصطلح الهدف والغاية، فالهدف يدل على ما تريد المؤسسة الوصول اليه، ويكون هذا مقاسا ومحددا بفترة زمنية معينة، اما الغايات فهي اشمل من الأهداف، فهي تدل على اهداف عامة غير مقاسة.

2-أهمية وضع الأهداف

للأهداف أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فتبني عمليات التوقع، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات الأخرى: إن وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات الأخرى.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 117

² محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17

-يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: والأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف الموكلة إليه تحقيقها.

- تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

-تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المسؤول والمرؤوسين وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمؤسسة، سواء كانت بشكل عمودي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

-تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس: التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

-تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والتدريب والحوافز وغيرها.

3-خصائص الأهداف

هناك عدة خصائص للأهداف نذكر منها:

-القابلية للقياس: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم المؤسسة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

-التدرج الهرمي: حيث تتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية إلى أهداف تكتيكية إلى أهداف تنفيذية، كما تتدرج أيضاً من أهداف طويلة إلى متوسطة المدى إلى أهداف قصيرة الأجل.¹

-الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأفراد المؤسسة.

¹ المرجع السابق ، ص 25

-الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعى مصالح المؤسسة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.

-الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة.

-مشاركة الافراد في وضع الأهداف: يفضل اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما يسهل أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهماها من قبل الجميع.

- الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

كما توجد خصائص أخرى للأهداف تتمثل في الكلمة الإنجليزية SMART ومعناها

S – Specific وتعني ان الهدف يجب ان يكون محدد وواضح

M – Measurable وتعني ان الهدف يجب ان يكون قابلاً للقياس من خلال السلوك وباستخدام وسائل القياس

A – Attainable وتعني ان الهدف متاح وقابل للتطبيق

R- Realistic وتعني ان الهدف يجب ان يكون واقعياً وليس خيالياً بحيث يكون مناسباً للمحتوى وضمن قدرات

المؤسسة

T – Time bounded وتعني ان الهدف يكون محدد بفترة زمنية ضمن الوقت المتاح

4-أنواع الأهداف في المؤسسة

تقسم الأهداف في المؤسسة الى أنواع عديدة نذكر منها

أ- التقسيم حسب المستوى الإداري: يراعي هذا التقسيم المستوى الإداري الذي يحدد الأهداف، فالإدارة العليا

تحدد أهدافا استراتيجية، والإدارة الوسطى تحدد أهدافا تكتيكية، والإدارة الدنيا تحدد أهدافا تنفيذية.

ب- التقسيم حسب المدى الزمني: يراعي هذا التقسيم المجال الزمني الذي يغطيه الهدف، او الفترة المحددة

لتحقيقه. فالهدف قصير الاجل هو كل هدف يتحقق في فترة زمنية أقل من سنة، والهدف متوسط الاجل هو

ذلك الهدف الذي يتحقق في فترة زمنية بين سنة وثلاثة سنوات. اما الهدف طويل الاجل فهو الذي يتحقق

في فترة أكثر من ثلاثة سنوات.

- ت- التقسيم حسب الوظائف: تنقسم الأهداف حسب هذا التقسيم الى اهداف حسب الوظيف التي يغطيها، فنجد اهداف تسويقية، اهداف إنتاجية، اهداف شرائية... الخ
- ث- التقسيم حسب الشمولية: حسب هذا التقسيم، فالأهداف تكون اما عامة او شاملة بمعنى تشمل كل المؤسسة، او اهداف فرعية أو جزئية تشمل قسما او وظيفة في المؤسسة

5-العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

تتأثر الأهداف بمجموعة من العناصر نذكر منها:

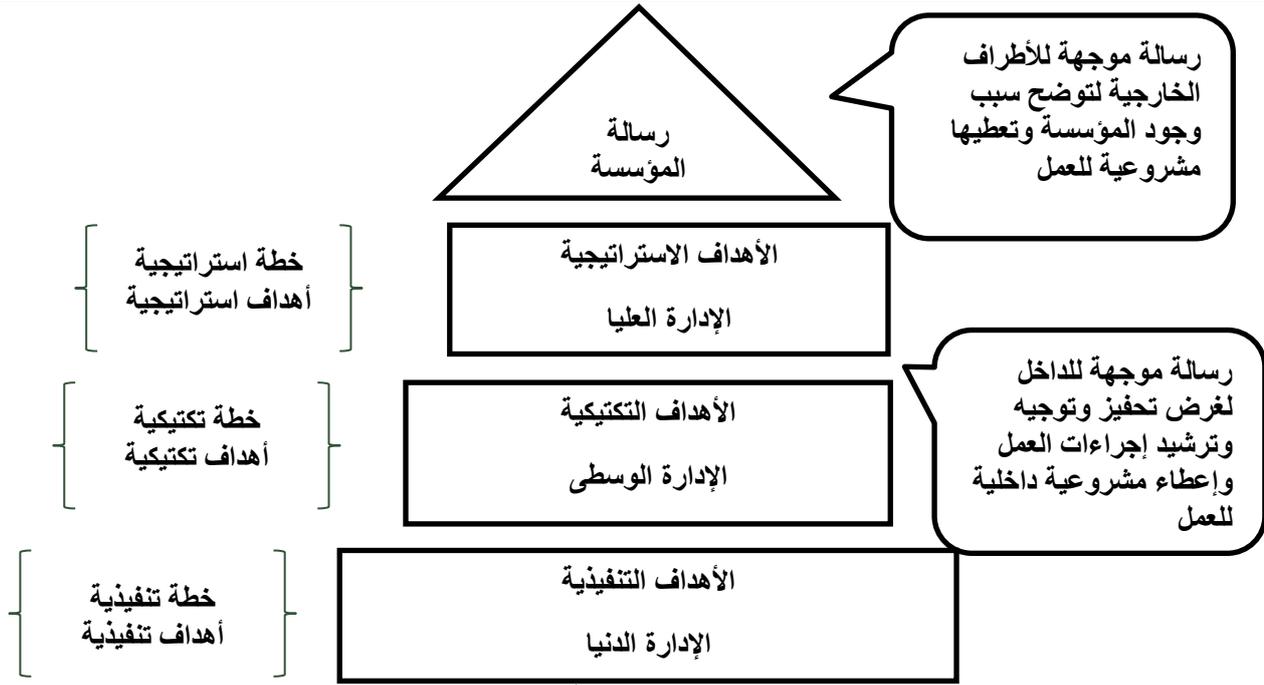
- المؤثرات البيئية الخارجية: تؤثر المتغيرات الموجودة في بيئة المؤسسة على تحديد الأهداف، حيث تمثل تلك المتغيرات تهديدات او فرصا بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة مراعاة هذه التغيرات والتكيف معها في عملية تحديد الأهداف، خاصة فيما تعلق بالأهداف المرتبطة بالمحيط.
- موارد المؤسسة: تمثل الموارد قيودا للمؤسسة تعمل في اطارها، وبالتالي فتحدد الأهداف مرتبط مباشرة بالموارد المتاحة لتحقيقها في الزمن المحدد.

مجموعة القيم والاعتقادات: تتمثل في الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه. و كلما كانت هذه القيم متأصلة في المؤسسة كلما كانت اكثر قدرة على استقطاب و جذب المديرين الذين يتحلون بهذه القيم¹

6-مستويات الأهداف في المؤسسة

في المؤسسة توجد مجموعة من المستويات الخاصة بالأهداف والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطط الموضوعية، فكل نوع من الأهداف يرتبط بنوع من الخطط وذلك ما يبينه الشكل التالي:

¹ عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سبق ذكره، ص 33



الشكل رقم (4): مستويات الأهداف في المؤسسة

المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 208

-رسالة المؤسسة: تمثل السبب الأساسي لوجود المؤسسة (الغاية من وجودها)، تصف فيها المؤسسة قيمها وتطلعاتها، وتأتي في اعلى مستوى لهيكله الأهداف. تصاغ بعدد قليل من الكلمات، وتعطي مؤشرات إيجابية لمشروعية وجود المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها.

-الأهداف الاستراتيجية: تقرر مستقبل المؤسسة، لذا هي تتناول المجالات الرئيسية للمؤسسة وكيف تحقق رسالتها. تخص المؤسسة بصفاتها الشمولية، وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها.

-الأهداف التكتيكية: هي كل ما تسعى الأقسام والوظائف في المؤسسة الى تحقيقه، حيث ترتبط هذه الأهداف بالإدارة الوسطى (وظائف الشراء، التخزين، الإنتاج، التسويق... الخ)، وتصف ما يجب ان تنجزه هذه الوظائف في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

-الأهداف التنفيذية: هي ما تسعى الأقسام الصغيرة أو المجموعات أو الافراد في المؤسسة الى تحقيقه، تتميز هذه الاهداف انها دقيقة ومحددة، كما انها تفصيل للأهداف الاستراتيجية والتكتيكية.

7-مجالات الأهداف في المؤسسة

حدد Peter Drucker مجموعة من المجالات التي توضع لها اهداف في المؤسسة، وقسمها الى 9 مجالات

أساسية، بحيث يمكن في كل مجال تحديد مجموعة من الأهداف الخاصة به. تتمثل هذه المجالات في:

-الإنتاجية (تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس وزيادة مستوى الإنتاجية)

- الموارد المالية والمادية (أهداف معدلات الأداء لزيادة فاعلية الإدارة)
- الربحية (أهداف مرتبطة بالأرباح خلال فترات زمنية مختلفة)
- المسؤولية الاجتماعية (أهداف تتعلق برعاية المجتمع وتحسين نوعية الحياة)
- الموقف في السوق (المواقف تجاه المنافسين)
- الإبداع (الالتزام بإدخال منتجات وإجراء تحسينات على المنتجات أو الخدمات)
- التكنولوجيا (أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المؤسسة)
- أداء العاملين (مؤشرات لما هو مطلوب تحقيقه من العاملين في المؤسسة)
- الأداء الإداري (أهداف تتعلق بمعدلات الأداء المرغوبة لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة)

8-الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرووسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات. فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً.

حيث يتم وضع الأهداف القابلة للقياس ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة. عندئذ يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي، بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل، وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعلم.

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المؤسسة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بداياتها فترجع إلى " Peter Drucker " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً.

تهدف الإدارة بالأهداف إلى:

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.

- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.

- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمؤسسة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

- إتاحة الفرص للتعبير عن أهداف العاملين ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

رابعاً: عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية، فالمسير يقوم بها في جميع الوظائف التسييرية (تخطيط، تنظيم، دفع ورقابة) والاقتصادية (الشراء، التخزين، الإنتاج، التسويق... الخ). حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير، بل هي صلب عمل المسير، فهي وظيفة أساسية يمارسها المسيرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المؤسسة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة، لذلك يجب أن تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية. فاتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري دون سواه، إذ من المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مسير.

1- مفهوم القرار

هو تبني حل من بين مجموعة من الحلول وذلك في إطار تحقيق هدف معين، أو هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. كما يعرف أيضاً انه اختيار أنسب وليس أمثل البدائل لإنجاز الهدف أو الاهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب!

ومن خلال هذه التعريفات نجد ان هناك ثلاثة ركائز أساسية للقرار:

1. أنه يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب؛
2. أنه يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛
3. أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

2- مفهوم عملية اتخاذ القرار

عملية تتمثل في الفكر المنظم الذي يهدف الي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة على حل المشكلة والقيود المؤثرة على تحديد درجه ملائمة القرار (الوقت، التكلفة...) ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل المناسب، والممكن اقتصادياً بمعنى توفر الموارد اللازمة لتنظيمها وعملياً لتطبيقه.

¹ نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص45

3- خطوات عملية اتخاذ القرار

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالتسيير، إلا أن هناك شبه اجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه، وهذه المراحل يختلف عددها وترتيبها من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل هي:

- تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المؤسسة ولذلك تعد من أهم خطوات اتخاذ القرار.

- جمع المعلومات: في هذه الخطوة نجمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا على تحديد المشكلة حتى نتمكن من وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.

- طرح البدائل واختيار البديل المناسب: هذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات التي تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات والتي تعتمد أساساً على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة ولها مسميات من بينها طرح الحلول أو توليد الأفكار.

- تنفيذ الحل: تتضمن هذه الخطوة تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليست عملية سهلة، حيث يجب إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم مع ظروف التنفيذ.

- متابعة تنفيذ الحل: عند تنفيذ حل لأي مشكلة فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ هذا الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة، في حال كان قرار اختيار هذا الحل فعالاً في علاج المشكلة فإن هذا يعني أننا قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة وأن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير.

4- ظروف عملية اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرار في ظروف مختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي:

- اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: وهذه هي أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار، حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد، والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة¹، ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن في ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.

¹ سهيلة عبد الله سعيد: الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان، 2007، ص 18 .

-اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة): تعرف هذه الحالة بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر، حيث يحدد متخذ القرار عددا من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل، وكذلك احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث، وغالبا ما يتم تحديد احتمالات وقوع هذه الأحداث بأحد الأسلوبين التاليين:

أ- الاحتمالات الموضوعية: وهي التي يتم حسابها على أساس تحليل البيانات التاريخية المتاحة أو المجتمع من سنوات سابقة، وعلى أساس أن ما حدث في الماضي قد يتم حدوثه في المستقبل.

ب- الاحتمالات التقديرية: وهي التي يتم تحديدها على أساس الخبرة والتقدير الشخصي أو استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين، والمعايير المستخدمة في كلتا الحالتين تسمى بالاحتمالات التقديرية،

-اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام: في حالة عدم التأكد التام يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي يمكن لمتخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات.

فأغلب المؤسسات تتسم قراراتها بحالة عدم التأكد كون أسواقها تكون غير متوازنة ويسودها الاضطراب من حيث علاقة العرض والطلب، وبالتالي تكون البيانات والمعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير كافية. وفي مثل هذه الحالات على متخذ القرار اتخاذ قرار معين يعتمد على أحد المعايير المختلفة والتي تساعد متخذي القرارات على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم.

5-أنواع القرارات في المؤسسة

هناك عدة تقسيمات للقرارات في المؤسسة نذكر منها:

أ- حسب التكرار (قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة):

-القرارات المبرمجة: وهي متكررة يتم صنعها بين وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع، وهذه يمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والإجراءات الخاص بالمؤسسة، وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها.

- القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات كثيراً ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها، وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها، وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو التكلفة أو المتغيرات البيئية

والجدول التالي يبين الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوفرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة
الإدارة العليا	الإدارة التنفيذية والوسطى	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كبيرة جداً	قليلة جداً	درجة المخاطرة

الجدول رقم (1): الفروقات بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

المصدر: من اعداد الباحث

ب- حسب المستوى الإداري:

-القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف المؤسسة في المدى الطويل. وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية كالقرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها، وسياسات التنويع والتشكيل للمنتجات، وهذا النوع من القرارات عادةً ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

-القرارات التكتيكية: هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعقد وأقل تكراراً.

-القرارات التنفيذية: تتم في الإدارة الدنيا، وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد مخزون الامان¹.

¹ منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص48.

6- دائرة اتخاذ القرار

إن القرار هو نتيجة مجهودات فرد أو جماعة، بالرغم ان متخذ القرار في الحالتين هو شخص واحد وليس جماعة. ولكن الجماعة تكون مستشارة وكل أعضائها يقدمون آرائهم ومعلوماتهم للوصول الى أحسن قرار.

لهذا يمكن الفصل بين القرار الفردي الذي يتخذه شخص واحد(المسير) في حالات معينة (الجماعة لا تتوفر على المعلومات الكافية حول الموضوع، قرار مستعجل...) والقرار الجماعي الذي تستشار فيه مجموعة من الأشخاص ذوي صلة بالموضوع (مرؤوسين، اخصائيين..) مما يساعدهم على تنمية وتطوير أنفسهم ويعطيهم فرصة لطرح أفكارهم.

أ-اتخاذ القرار الفردي:

ترجع فكرة اتخاذ القرار الفردي الى القرون الماضية (بداية الثورة الصناعية)، حيث ان معظم المؤسسات عند انشائها يكون لديها مسير واحد فقط وهو مالك المؤسسة¹ أو مالك راس المال. ومن هذا المنطلق كانت كل القرارات المتخذة تتم من طرفه، أو على الأقل القرارات المهمة. وهذا ناتج عن اعتقاد المسير ان أعضاء المؤسسة اقل كفاءة منه او ان هذه القرارات تكون مكلفة لو اتخذت من قبل غيره.

حاليا تغيرت تلك هذه النظرة وأصبحت القرارات الفردية عبارة عن قرارات تتخذ في حالات معينة فقط ومن اكثرها شيوعا: القرارات المبرمجة او الروتينية (المتكررة)، القرارات الاستعجالية، القرارات الطارئة، لان اغلب هذه القرارات تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ولا يوجد وقت للنقاش او الاخذ برأي الاخرين. في مثل هذه الحالات يجب على المسير قبل تنفيذ القرار، او على الأقل في مراحل الأولى، الاتصال بالمرؤوسين الذين سيتأثرون به، لمعرفة الظروف التي أدت الى اتخاذ القرار.

كما تجدر الإشارة الى طبيعة المسير (الأسلوب التسييري الذي يتبعه)، سلوكه، نظامه القيمي، فلسفته في التسيير، وتأثير ذلك على طبيعة القرارات التي يتخذها. فالمسير الأوتوقراطي يميل الى تغليب رأيه حتى وان لجأ الى استشارة الجماعة (الأوتوقراطي المرن autocrate bienveillant) وعلى عكس ذلك نجد المسير الديموقراطي الذي يلجأ الى استشارة الجماعة و الاخذ بالرأي الغالب.

-مزايا القرار الفردي:

1- السرعة في اتخاذ القرار: يمكن من ربح الوقت واتخاذ القرار في الوقت المناسب؛

¹ George.R Terry et Stephen.G Franklin, les principes du management, édition Economica, Paris ,1985, p 128

2- التقليل من الجهد: لا يحتاج الا لجهد شخص واحد عكس القرار الجماعي الذي يحتاج الى اجتماع عدد من الافراد؛

3- عدم تعريف المؤسسة للنزاعات: يكون هناك رأي واحد فقط ولا يوجد هناك آراء أخرى ان اخذ بأحدها لم يرض الاخرون به وهذا ما يسبب صراعات بين الافراد.

عيوب القرار الفردي:

1- عدم حصر كل البدائل: نظرا لعامل الوقت لا يستطيع المسير معرفة كل البدائل أي يمكن ان يتخذ المسير قرارا غير سليم؛

2- عدم الالمام بكل معطيات القرار: أي ان المعلومات المتاحة عن القرار تكون ناقصة لعدم استشارة الجماعة؛

3- تأثر القرار بشخصية الفرد متخذ القرار: أي نظامه القيمي، أي ان القرار يكون غير موضوعي، ناتج عن اعتقادات معينة لدى متخذ القرار يمكن ان تكون صحيحة او خاطئة؛

4- ازهاق روح الجماعة: التقليل من شأن أعضاء المؤسسة وروح التعاون بينهم وهذا ما يؤدي الى عدم التنفيذ الجيد للقرار لاعتماد المرؤوسين انهم لم يساهموا في اتخاذه.

ب- اتخاذ القرار الجماعي:

عندما يكون المشكل المطروح معقدا نوعا ما لا يستطيع المسير حله لوحده، او عندما يكون المسير ديمقراطي، يتم اللجوء الى مجموعة من الأشخاص في عملية اتخاذ القرار وهذا يتحقق عندما يعطي هؤلاء الأشخاص معلوماتهم او آرائهم من اجل اتخاذ قرار معين.

اتخاذ القرار الجماعي يتمثل في اشراك مجموعة من المرؤوسين او مجموعة من الأخصائيين¹ لمعرفة آرائهم حول موضوع القرار. واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهم جدا؛ فحسب دراسة² قام بها كل من L.Coch و J.R.P French سنة 1948 فإن القرارات الجماعية تؤدي الى نتائج أعلى من نتائج القرارات الفردية فيما يخص الإنتاج والإنتاجية و روح التعاون بين أعضاء الفريق.

مزايا اتخاذ القرار الجماعي:

1- الأخذ بعين الاعتبار معلومات أكثر لاتخاذ أفضل قرار وهذا بتوفر أهل الاختصاص؛

2- تحفيز المرؤوسين وتحسين الإنتاج: استعداد الافراد لتنفيذ القرار لاعتمادهم انهم ساهموا في اتخاذه وبالتالي الحصول على نتائج أفضل؛

3- حصر أكبر عدد ممكن من البدائل واختيار أفضل بديل: نظرا لتوفر المعلومات اللازمة؛

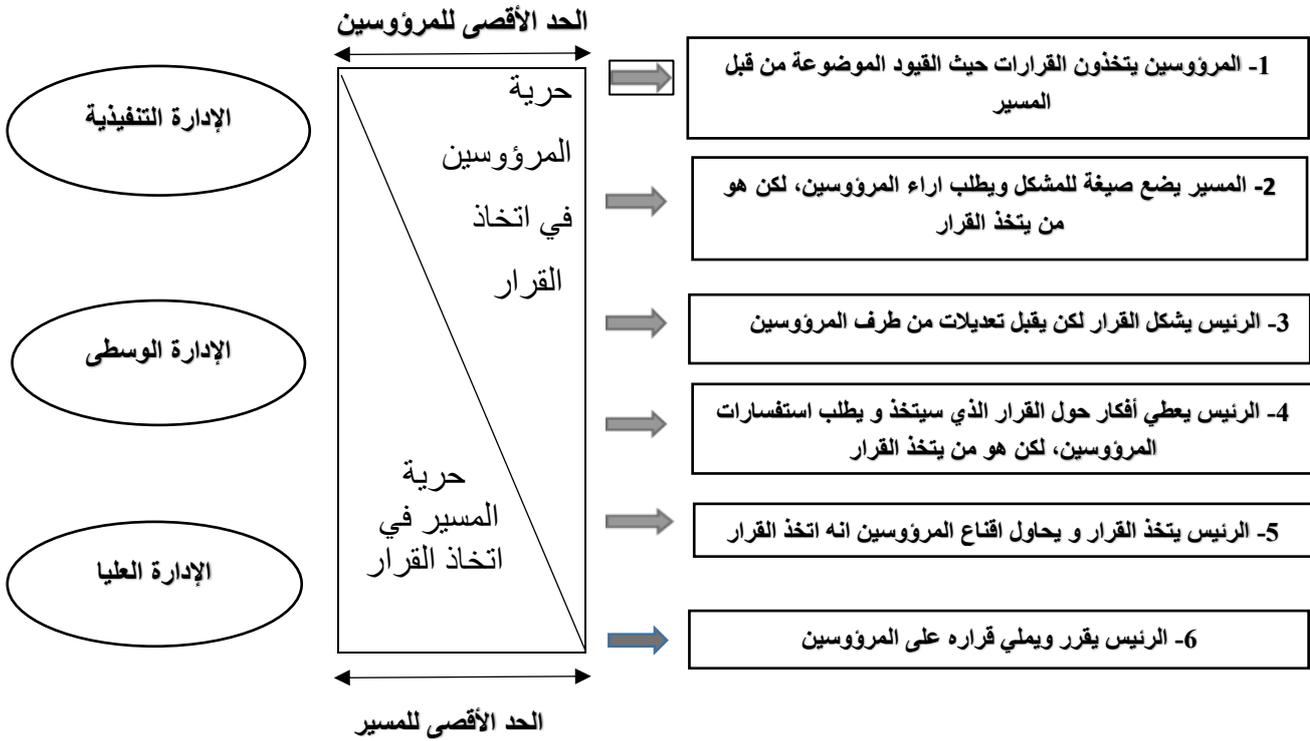
¹ Pierre.G Bergeron, la gestion moderne théorie et cas , édition gaetan morin, montreal, 1992, p106

² George.R Terry et Stephen.G Franklin, op cit, p 130

- 4- تنمية روح الجماعة والرضى عن العمل: اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يجعلهم يرضون عما يقدمونه ويقوي العلاقات بينهم؛
- 5- التزام أكبر بالأهداف المحددة: والتي يساهم فيها المرؤوسين ويعملون على أن يسيروا وفقها؛
- 6- خلق المبادرة لدى الافراد: عند طرح أفكارهم يحاول الافراد إيجاد أفكار جديدة لإيمانهم بإمكانية استعمالها في حالة ثبوت جدواها؛
- 7- عدم الارتكاز على نظام واحد للقيم: القرار يكون موضوعي غير متأثر بشخصية متخذ القرار.
عيوب اتخاذ القرار الجماعي:

- 1- الوقت المطلوب للوصول الى قرار يكون طويلا: يتطلب القرار الجماعي اجتماعا وكل فرد يطرح آرائه حول الموضوع وهذا ما يستهلك الكثير من الوقت؛
- 2- ارتفاع التكاليف: كلما كثر الأشخاص المكونين للجماعة المستشارة كلما زادت التكاليف خاصة إذا تطلب الامر اللجوء الى أخصائيين؛
- 3- يؤدي الى ظهور النزاعات بين الافراد: كل فرد يحاول اقناع الاخرين بوجهة نظره، ويكون هذا خاصة عند عدم الاتفاق على وجهة نظر معينة؛
- 4- سيطرة فرد او بعض الافراد على الاخرين: وهذا بالتأثير على آراء الاخرين وسلوكاتهم؛
- 5- فقدان المسير لسلطته: عن طريق فسح المجال للأخرين لطرح أفكارهم التي يمكن أن تكون عكس آراء المسير.

والشكل التالي يوضح درجات الحرية النسبية في اتخاذ القرار:



الشكل رقم (5): درجات الحرية النسبية في اتخاذ القرار

Source : George.R Terry et Stephen.G Franklin, les principes du management, édition Economica, Paris ,1985, p132

7-عوائق عملية اتخاذ القرار

- أ- العوائق الداخلية: هي العوائق النابعة من داخل المؤسسة، وقد تحد من اختيار الحل المناسب، وتتمثل فيما يلي:
- عوائق مالية (نقص في الأموال).
 - عوائق بشرية (عدم قدرة الموظفين الفنية).
 - عوائق تقنية (ضرورة الاستعانة بالآلات او معدات حديثة).
 - عوائق معلوماتية:(قلة أو محدودية المعلومات).
- ب- العوائق الخارجية: إن المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع وبالتالي فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة عليه، ومن ثمة فقد تعارض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليها بالأضرار، وكمثال على العوائق الخارجية نذكر الدولة، الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، الموزعين.. إلخ.

8-توصيات لاتخاذ أحسن القرارات:

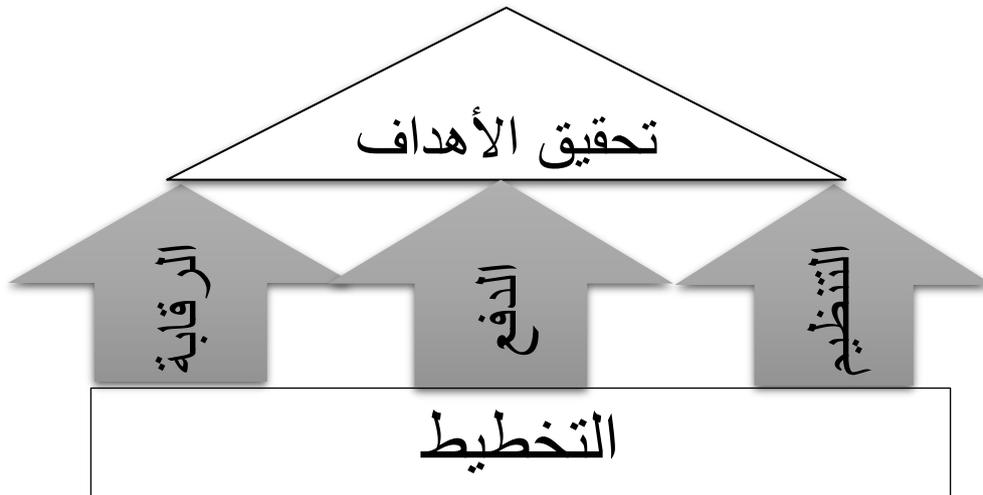
1. الحرص على تتبع المؤشرات التي توضح الحاجة الى اتخاذ القرار
2. اخذ الوقت الكافي للتفكير في موضوع القرار
3. تحديد أولويات مختلف البدائل
4. التفكير الجيد في المشكل المطروح وكيفية حله إذا طرح على شخص اخر
5. التساؤل عما إذا كان القرار التي سيتخذ عادل ومنصف للجميع
6. التساؤل عما إذا كان هذا القرار سوف يخدم المصالح الشخصية لمتخذ القرار
7. توفير قرار بديل في حالة الاحتياج الى ذلك
8. قضاء وقت كافي لاتخاذ القرار ومعاودة التفكير في موضوع القرار مما يمكن من معرفة أشياء قد تكون خفية

خامسا: التخطيط في المؤسسة

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط تتمكن المؤسسة من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

1-تعريف التخطيط

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام. يعرف التخطيط أنه " الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها"¹، كما يعرف أيضا أنه " الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة"² و كتعريف اخر فإن التخطيط هو " الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"³ إذن فالتخطيط هو عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين امور كثيرة دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية ومن ثم تحديد رسالة المؤسسة واهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الاعمال والنشاطات وهو يشمل كل فرد في المؤسسة. (اي ان التخطيط يركز على الاهداف والوسائل).



الشكل رقم(6) مكانة التخطيط في المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث

¹ عبد الغفار حنفي ، عبد السلام فحف ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 337 .

² حسين عمر ، التنمية و التخطيط الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1994، ص 80 .

³ عبد الغفور يونس ، تنظيم إدارة الأعمال ، مجموعة النيل العربية ، طرابلس، ليبيا ، 1999 ، ص 106 .

يجب عدم الخلط بين مفهوم التخطيط السابق الذكر ومفهوم الخطة، حيث انها نتاج ومخرجات عملية التخطيط وهي تتضمن اهداف المؤسسة المستقبلية والنشاطات التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الاهداف.

2-أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها :

أ- التخطيط حسب المدى الزمني و الذي يقسم الى:

-التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من ثلاثة سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

-التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من ثلاثة سنوات و اكثر من سنة ، يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الاجل.
ج -التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى بغرض حل المشاكل حين حدوثها.

ب- التخطيط حسب نطاق التأثير

-التخطيط الاستراتيجي: إذا ارادت المؤسسة ضمان بقاءها واستمرارها فعليها بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والذي يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى بمشاركة جميع المستويات الإدارية. والاهداف من التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

-التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

-التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. ويكون على شكل معايير وارقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الاعمال.

ج- التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، الشراء والتخزين.... الخ.) بمعنى تحديد النشاطات والاعمال الواجب القيام بها والفترة الزمنية المحددة لذلك، وهذا في كل وظيفة تقوم بها المؤسسة.

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

-تخطيط التسويق: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.

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

-تخطيط الموارد البشرية: ويركز على كل ما يتعلق بالموارد البشرية مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.... الخ.

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

3-أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، فكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فمن يضع الخطط يكون مجبرا على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليه مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية بما يضمن أهداف المؤسسة.

- التخطيط يقلل التكاليف: إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بغرض تخفيض التكاليف.

-التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية الرقابة تصبح بلا فائدة دون تخطيط.

-التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن تحقيق التوقع بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.
- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف الطويلة الأجل.
- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في عملية التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنه.

4-مراحل عملية التخطيط

تتضمن عملية التخطيط مجموعة من المراحل هي:

- أولاً:** دراسة وتقييم الأوضاع الحالية: أي التعرف على العوامل البيئية داخل المؤسسة وخارجها.
- ثانياً:** صياغة رسالة المؤسسة: والرسالة هي الغرض من وجود المؤسسة، وهي توفر مساراً يدرسه جميع العاملين ونقطة بداية لتطوير قيم المؤسسة وإيجاد دافعية لدى العاملين.
- ثالثاً:** صياغة الأهداف الرئيسية: والتي تحقق رسالة المؤسسة والهدف هو حالة مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها وتتصف بانها مرنة، قابلة للقياس، محددة، قابلة للتحقيق، ملائمة، محددة بزمان، تحفز العاملين، وان تكون مقبولة ومفهومة.
- رابعاً:** وضع الافتراضات لما ستكون عليه الأوضاع والظروف مستقبلاً في البيئة الخارجية الكلية والجزئية
- خامساً:** تطوير البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب ومن ثم تقييم كل بديل والمفاضلة بين البدائل على أساس معايير معينة منها التكلفة والمنفعة والربح والسمعة والقابلية للتنفيذ والمدة الزمنية.
- سادساً:** وضع خطة عمل تفصيلية تحدد جميع النشاطات والاعمال الواجب تنفيذها وفي هذه المرحلة يتم وضع السياسات والاجراءات والقواعد.
- سابعاً:** تخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية ووقت والتي تسمى عوامل الانتاج.
- ثامناً:** تنفيذ الخطة والتي تشمل تفويض السلطة وتوزيع الاعمال واستخدام الموارد.
- تاسعاً:** متابعة وتقييم التنفيذ
- عاشراً:** التخطيط للتخطيط، حيث من المتوقع حدوث تغييرات في البيئة الخارجية والداخلية اثناء التنفيذ.

6-السياسات والاجراءات والقواعد

- لا يقتصر وضع الخطة على تحديد الاعمال والوقت المحدد لها، بل يتضمن كذلك تحديد السياسات والإجراءات والقواعد التي يجب التقيد بها عند تنفيذ تلك الاعمال والأنشطة، فهي بمثابة قواعد ارشادية لتحقيق الأهداف.

أ-السياسات: عبارة عن خطة توفر اطارا عاما لمساعدة المسؤولين في المؤسسة في عملية صنع القرارات. وقد تكون مكتوبة او غير مكتوبة. وهي موجودة في كل المستويات فهناك سياسات عامة (أساسية) تضعها الادارة العليا ذات بعد زمني طويل و تؤثر على المؤسسة ككل¹، وهناك السياسات الفرعية تضعها الادارة الوسطى وتطبق على وظيفة معينة، و هي اكثر تفصيلا من السياسة الاساسية، وهناك السياسات التنفيذية تضعها الادارة الدنيا وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات و الوظائف.

ب-الإجراءات: خطة عمل صغيرة وتفصيلية، تكون أكثر دقة من السياسات²، تتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لإنجاز عمل مستقبلي وهي توضح ما الذي يجب عمله، ولماذا، ومن يقوم بالعمل ومتى وكيف واين. وهي الية لتنفيذ السياسات والغاية منها وضع اسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر للحصول على نتائج نمطية وبالتالي تختصر الجهد والوقت. وهي موجودة في كل المستويات الادارية مثل اجراءات التعيين والإجازات والشراء، واستعمالها بكثرة يقلل المرونة والحرية والابداع.

ج- القواعد: هي تعليمات محددة تتضمن الامر والنهي، اي توضح للفرد ما يجب القيام به من عمل وما التصرفات والاعمال التي يجب الابتعاد عنها، وفق قاعدة النهي والامر. تكون مرتبطة بالسلوك (توضيح السلوك الصحيح من السلوك الغير الصحيح) وبالسياسات والإجراءات (توضح ما يجب القيام به بالضبط). وكلما توسعت المؤسسة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين.

7- فوائد التخطيط

للتخطيط فوائد عديدة للمؤسسة نذكر منها:

- الشرعية: التخطيط السليم يساهم في إعطاء الشرعية للمؤسسة تجاه مختلف الأطراف الموجودة في محيطها.
- تحسين تركيز المؤسسة ومرونتها: أي القدرة على التغيير والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية (الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية... الخ)
- التخطيط دليل للتصرف: بمعنى توجيه المؤسسة نحو الأفعال والتنفيذ (إعطاء أهمية كبيرة للأولويات ذات القيمة المضافة للمؤسسة.
- تحسين التنسيق بين الأقسام والوظائف في المؤسسة: أي ان التخطيط يجعل الأقسام المختلفة وفرق العمل تنسق أداؤها وترشيد قراراتها.
- تحسين إدارة الوقت: أداء الأعمال حسب الأهمية والاختذ بعين الاعتبار الوقت المتاح.
- تحسين عملية الرقابة: من خلال التخطيط نحدد المعايير التي على أساسها تقوم عملية الرقابة (قياس الأداء وتحديد الانحرافات).

1 علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص85

2 المرجع السابق، ص 86

8- صعوبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من الصعوبات نذكرها فيما يلي:

أ- الصعوبات المتعلقة بطبيعة عملية التخطيط ومنها:

- صعوبة توفر المعلومات وصعوبة التوقع المستقبلي

- التغيرات البيئية المتسارعة

- صعوبة تحديد الاهداف

- تحتاج الى وقت ونفقات كبيرة

ب- صعوبات ناشئة عن الافراد:

- عدم وجود التزام بالتخطيط

- عدم توفير الموارد

- عدم التمييز بين دراسة التخطيط والخطط

- الاعتماد على الخبرة

- مقاومة التغيير

- نظم تحفيز غير مناسبة

9 – التخطيط الفعال

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

- أن يشمل كل جوانب المؤسسة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية. الخ.

- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

سادساً: التنظيم في المؤسسة

يعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف المسير، والتي يعتمد عليها في جمع وتوحيد أعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكنه من توزيع العمل بينه وبين الآخرين ويوضح العلاقات فيما بينهم ويحدد السلطات والمسئوليات لكل شخص بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

1- مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم انه " وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات"¹، كما يعرف انه "وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً وتحديد للوظائف وتكوين العمليات الإدارية"².

وكتعريف آخر للتنظيم فهو " عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف و ذلك عن طريق توزيع السلطات و المهام و المسؤوليات "³. انن فالتنظيم يرتبط بالجهد الجماعي، فأي نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك، لا بد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة أي كفرد واحد، و لن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم الذي يقوم بتوزيع الأعمال بما يؤدي الى توحيد تلك الجهود الجماعية بما يوصل إلى تحقيق الهدف.

2- أهداف التنظيم يهدف التنظيم الى

- المساعدة على إظهار أهمية ومدى مساهمة كل وحدة، وبالتالي مكانتها في الهيكل التنظيمي.
- المساعدة على تخفيض التضارب والازدواجية والتضارب بين الوظائف.
- المساعدة على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المسير إلى كل وحدة وكل فرد في المؤسسة.
- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء.

3- خطوات عملية التنظيم للتخطيط خمسة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي

¹ على الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 213

² مزهر العاني، شوقي جواد: مرجع سبق ذكره، ص 63

³ محمد الحلامة، احمد المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 140

1- احترام الخطط والأهداف: الخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء أقسام أو وظائف جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الأقسام القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الوظائف. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها في الوقت الحالي.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تصنيف الأنشطة: المسيرون مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

-فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

-وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

-البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4- تفويض العمل والسلطات: هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5- تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطوة تحدد العلاقات الأفقية والعمودية في المؤسسة ككل.

4- أهمية وظيفة التنظيم يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها

-تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

-المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.

-توضيح كيفية تدفق العمل.

-انشاء قنوات للاتصال داخل المؤسسة ومع بيئتها.

-تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.

-تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

5-خصائص التنظيم الجيد

-يتفاعل مع التخطيط ويتناسق معه لتحقيق الهدف الواحد.

- تسهيل إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المقررة وبما يحقق الأهداف المقررة.

-تشجيع النمو والتجاوب مع التطور وتحقيق زيادة تنوع النشاط.

-الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والموارد والمعدات.

-استقرار حياة المؤسسة.

-تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء المؤسسة وتجنب التضارب والازدواجية.

-الاقتصاد في الجهد والوقت والمال.

تجدر الإشارة الى انه لا يوجد تنظيم أمثل بمعنى أنها لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي يمكن أن نعتبره تنظيماً مثالياً يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها في جميع الحالات، حيث أن كل مؤسسة لها ظروفها وطبيعتها أعمالها وحجمها وإمكانياتها وأهدافها الخاصة بالإضافة إلى الضغوط البيئية المختلفة – الداخلية والخارجية – والتي تؤثر في طريقة تصميم الهيكل التنظيمي.

6-أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيمات داخل المؤسسة وهما:

أ-التنظيم الرسمي: والذي يحدد عناصر السلوك المطلوبة (النشاطات والعلاقات المطلوبة) أي ما تريده المؤسسة. كما انه بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى ب "تسلسل الأوامر"، فكل مسير يلقي بأوامره إلى من هو أدنى منه، وهذا الرئيس الأدنى بدوره يلقي بأوامره إلى من هو أدنى منه في المستوى الإداري، وهكذا ينتهي الأمر إلى أدنى مستوى. وكل موظف في هذا البناء يقدم تقريراً بنتائج أعماله إلى مديره أو رئيسه المباشر. وهذا الرئيس بدوره يرفع تقاريره إلى شخص آخر أعلى منه في المستوى الإداري. ومن خلال هذا التسلسل الإداري ينتهي الأمر عند وجود السلطة الإدارية العليا في أعلى الهرم الإداري.

ب-التنظيم غير الرسمي: يحدث نتيجة للعلاقات والتفاعلات والعواطف التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي، حيث تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية. وبذلك يظهر في أي تنظيم رسمي تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازياً له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي، فالتنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقرها المديرون في التنظيم الرسمي مثل العوامل الشخصية أو المصلحية أو روح الود والألفة. والجدول رقم (2) يوضح الفرق بين نوعي التنظيم.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إدارية	طبيعة العلاقة اجتماعية
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

الجدول رقم (2): الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

المصدر: من اعداد الباحث

7-أنواع العلاقات في المؤسسة من خلال وظيفة التنظيم تنشأ مجموعة من العلاقات داخل المؤسسة وهي:

أ-العلاقات التنفيذية: نابعة من سلطة تنفيذية، وهي السلطة التي يكون لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات الملزمة لمرووسيه بتنفيذ أشياء أو عدم تنفيذها، كالعلاقات التي تتم بين الرئيس والمرووس (العلاقة بين مدير إدارة الإنتاج ومدير تخطيط ومراقبة الإنتاج).

ب-العلاقات الوظيفية: نابعة من سلطة وظيفية، وهي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الاقسام والإدارات الأخرى، وليس بحكم كونه رئيسا عليهم، فسلطة مدير الموارد البشرية على الأقسام الأخرى مستمدة من الخدمات التي يؤديها لتلك الأقسام، ولا يستطيع هذا المدير إعطاء أوامر لموظفي الأقسام الأخرى إلا في حدود وظيفته.

ج-العلاقات الاستشارية: نابعة من سلطة استشارية، وهي السلطة الممنوحة لإصدار توصيات واقتراحات، وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته وتوصياته، فلآخرين أن يقبلوها، كما لهم أن يرفضوها. وإذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر باسمه.

8-السلطة، المسؤولية والتفويض: وجب توضيح مجموعة من المفاهيم المتعلقة بوظيفة التنظيم في المؤسسة وهي:

أ-السلطة: هي الحق المعطي للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الاتباع من قبل مرووسيه.

ب-المسؤولية: الالتزام الملقي على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له باعتباره عضوا في المؤسسة، وعلى ذلك فإن الالتزام هو أساس المسؤولية.

ج-تفويض السلطة: يقصد به أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مرؤوسيه. تفويض السلطة لا يعني التخلي الدائم والتنازل عن السلطة من قبل المسير، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد وبتوجيه ومراقبة دائمين من قبل من قام بعملية التفويض.

والجدول رقم (3) يوضح الفرق بين السلطة والمسؤولية.

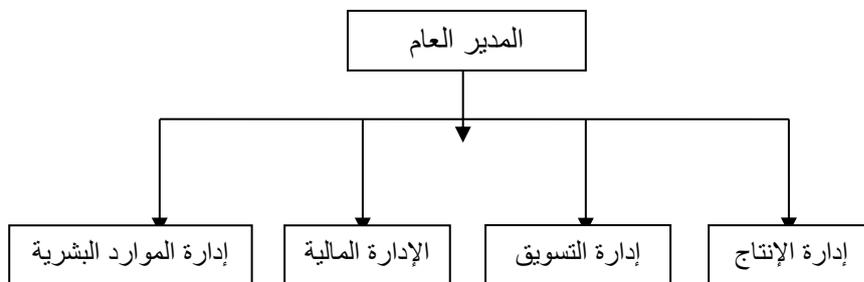
المسؤولية	السلطة	
الالتزام الملقي على عاتق الشخص للقيام بالمهام المحددة له	تعني الحق المعطى للشخص للقيام بعمل معين..	التعريف
اتجاه المسؤولية من أسفل لأعلى.	تنساب وتندفق من أعلى إلى أسفل.	الاتجاه
لا يمكن تفويضها.	يمكن تفويضها.	التفويض

الجدول رقم (3): الفرق بين السلطة والمسؤولية

المصدر: من اعداد الباحث

9-الأشكال المختلفة لتقسيم الوحدات التنظيمية في المؤسسة توجد العديد من التقسيمات للوحدات التنظيمية في المؤسسة منها:

أ- التقسيم على أساس الوظيفة: يتم التقسيم في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمؤسسة وهي: الإنتاج (أو العمليات)، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الشراء، التخزين.... الخ



من مزايا هذا النوع من التنظيم أنه:

-يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير وذلك لقلّة الازدواجية في الجهد.

-يعتبر من أفضل التقسيمات للمؤسسات التي تنتج سلعة واحدة أو سلعتين فقط.

- يصبح لدى العمال مهارة عالية نتيجة للتخصص في أداء تلك الوظائف.

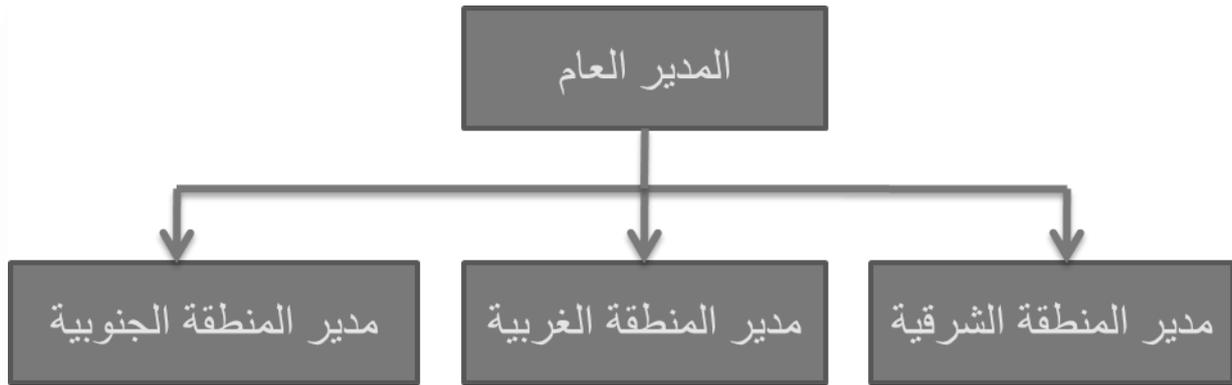
أما عيوبه فتتمثل في:

-البطء للاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.

-تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.

-صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.

ب-التقسيم على الأساس الجغرافي: يستخدم هذا التقسيم في حال توزيع أنشطة المؤسسة في عدة مناطق جغرافية، ويتميز هذه التكوين بسرعه في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة وهيمنة الاعتبارات الإقليمية على الاعتبارات الأخرى.



ج- التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة: يتم التقسيم في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو ادارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة. ومن مزاياه:

-تكون الأقسام أكثر حساسية للاستجابة لاحتياجات الزبائن.

-سهولة المتابعة والمراقبة لأداء المسؤولين عن كل منتج.

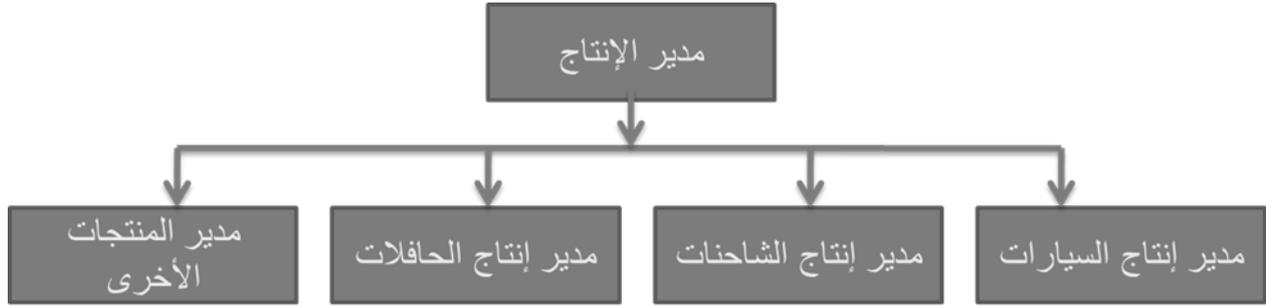
-يناسب هذا التقسيم البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار.

-يناسب المؤسسات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.

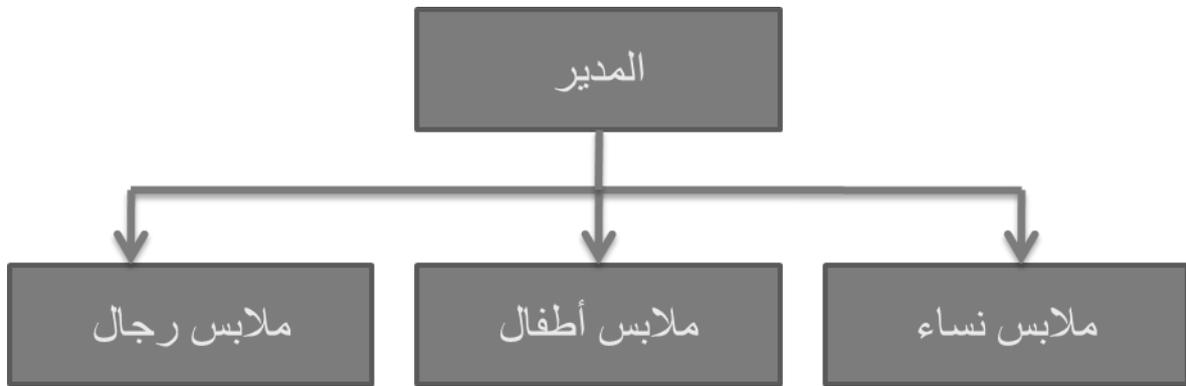
كما يعاب على هذا التقسيم ما يلي:

-ارتفاع التكلفة نظراً لازدواجية الوظائف.

- نشوب الصراع بين مديري المنتجات للحصول على موارد مالية أكبر.
- التقليل من وفورات الحجم الكبير نظراً لازدواجية الوظائف.
- صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المؤسسة الواحدة.
- فقدان الإدارة العليا قدرتها على الرقابة نتيجة لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير.



د- التقسيم على أساس الزبون أو المستهلك: يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة في وحدات ومشروعات تبعاً لنوع الزبون أو المستهلك الذي تتعامل معه المؤسسة، من ميزاته التركيز على الحاجات الخاصة لمجموعة محددة من الزبائن ومن عيوبه أنه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف والإدارات وكذا صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة.



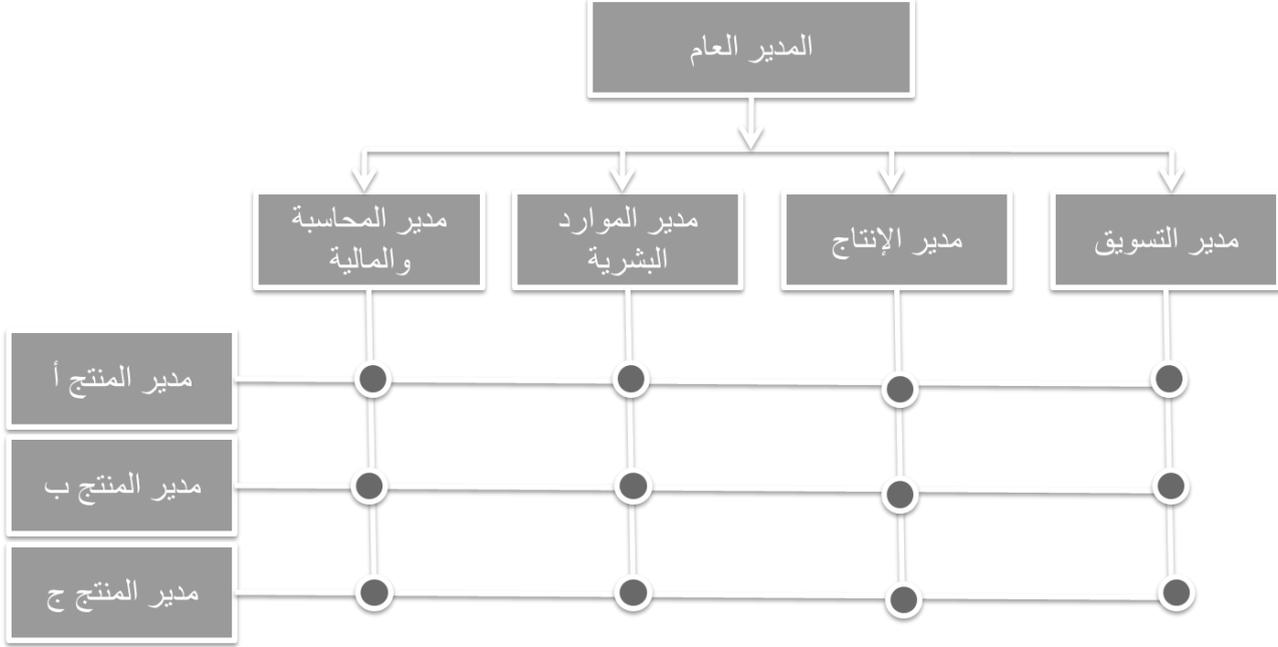
ه-التقسيم المصنوفي: وفقاً لهذا التقسيم فإن العاملين بالمؤسسة لديهم نوعين من الرؤساء، أي عليهم سلطة مزدوجة إحداهما وظيفية والأخرى يتمتع بها مدير المشروع (يوازي مدير المنتج أو خط الانتاج). من مزاياه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وانه يصبح لدى العاملين خبرة أكبر بسبب عملهم في أكثر من مشروع.

من عيوبه:

-وقوع المشاكل بين المدراء الوظيفيين وبين مدراء المشاريع.

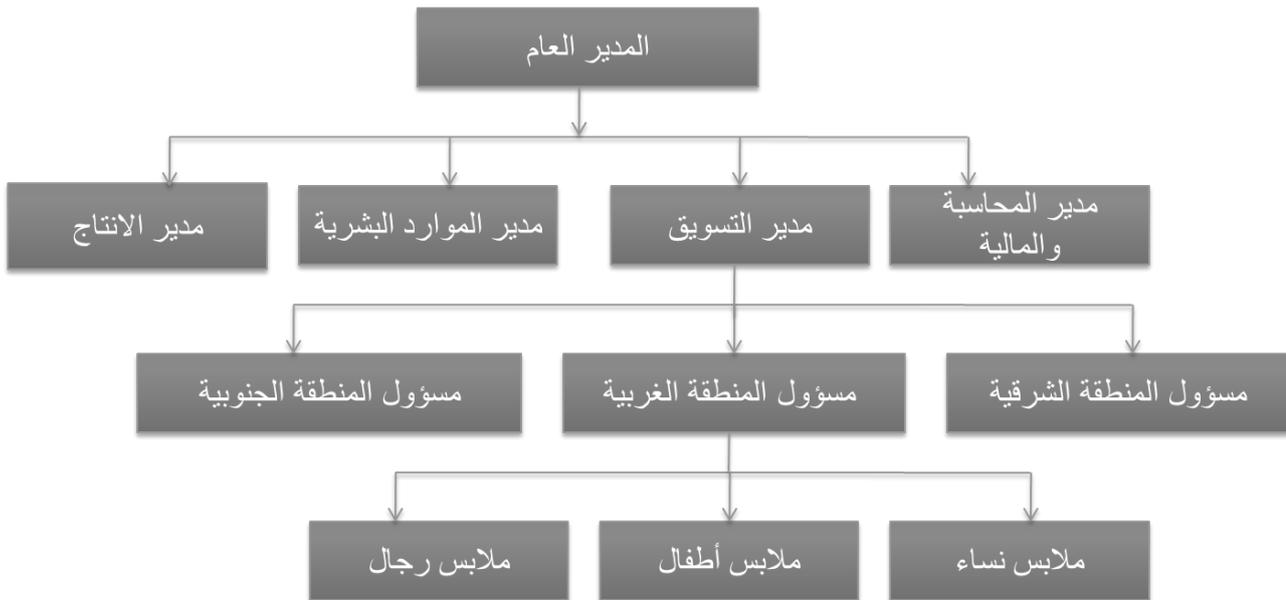
-انخفاض معنوية العاملين بسبب هذا الصراع بين المدراء.

-وقوع العامل في حيرة لأن لديه رئيسين.



بالتالي يتم وضع الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على أكثر من أساس، لضمان الاستفادة من مزايا أكبر لعملية

التقسيم.



سابعاً: الاتصال في المؤسسة

إن الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسة. إذن فهو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ربطاً ديناميكياً. الاتصال يحدث في التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي.

1- مفهوم الاتصال

يعرف الاتصال انه "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة"¹، كما يعرف انه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"²

فعملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المؤسسة أو المحيط الذي يوجد فيه.

2- عناصر عملية الاتصال

تتطلب عملية الاتصال عددا من العناصر الأساسية المكتملة لبعضها البعض³، و المتمثلة في:

المرسل: يحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بفرد من الأفراد العاملين في المؤسسة، وسوف يكون لدى هذا الفرد في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

-الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن فهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

-قناة الاتصال: ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

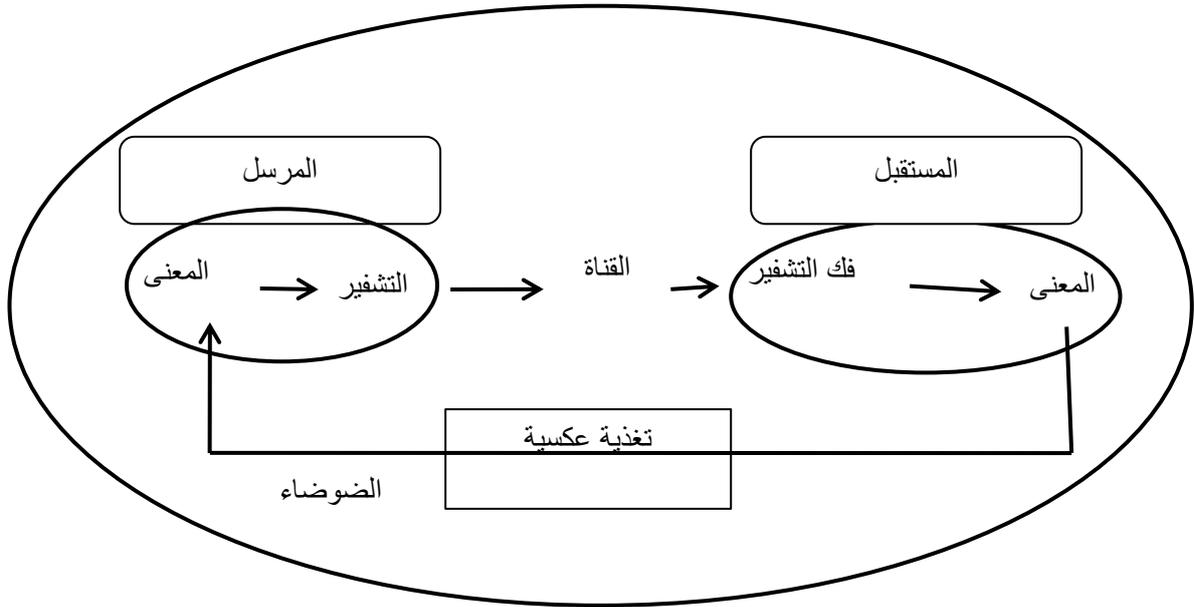
¹ مدني علاقي : الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، الطبعة الثالثة ، دار تهامة ، جدة ، السعودية، 2003 ، ص 616

² محمد عبدالفتاح ياغي: ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 156

³ محمد الحلامة ، احمد المدادحة، مرجع سبق ذكره، ص 184

-المستقبل: تتوقف فعالية عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

-التغذية العكسية: تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا. والشكل التالي يبين عناصر الاتصال.



الشكل رقم (7): عناصر عملية الاتصال

المصدر: من اعداد الباحث

3- أهمية الاتصال

للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة حيث انه يعمل على:

-مساعدة الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.

-تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق تعاون مشترك بين الأفراد.

-معرفة معوقات العمل وهل هي نابعة من التنظيم أو من الأفراد

-تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل.

-يعد الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة

4-أنواع الاتصال: توجد أنواع عديدة من الاتصال هي:

أ-حسب نوع الرسالة

-الاتصال الشفوي: يكون عموما وجها لوجه (ويمكن عن طريق الهاتف) وتستعمل فيه الكلمات الشفوية للتعبير. يتميز بالسرعة، والفعالية، وسرعة الحصول على التغذية العكسية وسرعة التصحيح.

-الاتصال المكتوب: تبت الرسالة المطلوب إرسالها بشكل مكتوب

-الاتصال غير اللفظي: تبت الرسالة بغير الألفاظ (لا شفوية ولا كتابية)، وتعتمد على الحركات الجسمية (الإشارة، النظرة، تعبير الوجه...)

ب-حسب الاتجاهات

-الاتصالات الصاعدة: تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أعلى منه في إطار الهرم التنظيمي وتعتبر الاتصالات الصاعدة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل آراء المرؤوسين والمنفذين وكذا تقديرهم للأمور، وتقاريرهم عن العمل وشكاويهم، وبالتالي فهي تحمل جزءا مهما من التغذية العكسية. حيث تتضمن:

1- المشاكل والصعوبات: ينقل العاملون عبر هذا النوع من الاتصال المشاكل التي تصادفهم والصعوبات التي تعترضهم اثناء العمل.

2- الاقتراحات: اقتراحات العاملين وتقديرهم للعمل وما يحيط به.

3- تقارير الأداء: تلعب التقارير عن الأداء دورا مهما في التحسين، وتأتي هي الأخرى ضمن الاتصالات الصاعدة.

4-الشكاوى: للشكاوى أهمية كبيرة لأنها تمكن الإدارة من معرفة واقع العمل ووجهات النظر الكثيرة والحالة النفسية للأفراد.

5- النزاعات: تعد معرفة النزاعات ضرورية بالنسبة للمدير وتمثل الاتصالات الصاعدة كيفية نقلها إلى الإدارة.

-الاتصالات النازلة: تتضمن رسائل من مستوى إداري إلى مستوى أدنى منه في إطار الهرم التنظيمي، وتعتبر الاتصالات النازلة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة لأنها تحمل أوامر المديرين وتوجهاتهم، وإعلانهم عن الأهداف والآجال والتشجيع والتحفيز، وكيفية التصحيح، وبالتالي فهي تحمل جزءا مهما من الممارسة الإدارية. وهي تتضمن:

1- الأهداف: الإعلان عن الأهداف، وكيفية تحقيقها، وطرق وآجال تحقيقها...

2- العمل: تحديد كيفية العمل وطرقه وإطاره من حيث علاقات الأفراد والوظائف ...

3- التحفيز: تحفيز الإدارة للمرؤوسين، وتشجيعها لهم.

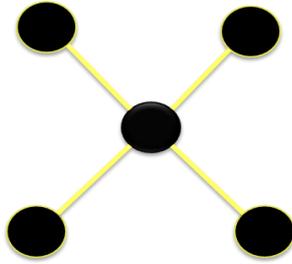
- الاتصالات الأفقية تتمثل في تبادل الرسائل بين المدراء أو الزملاء في نفس المستوى من وظائف مختلفة أو في نفس الوظيفة وفي نفس المستوى الإداري، وتتضمن:

1- اتصالات لحل مشاكل القسم: وفيها كل الاتصالات التي تمكن من حل مشاكل معينة متعلقة بالعمل كطلب المساعدة أو طلب معلومات معينة.

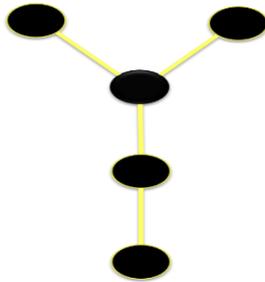
2- اتصالات للتنسيق بين الأقسام: تتعلق بالأعمال المشتركة بين الأقسام، وتهدف إلى تمكين تحقيق الهدف المشترك.

ج- حسب اتصالات فريق العمل:

شبكة الاتصال المركزية: يتم فيها اتصال أعضاء الفريق من خلال شخص واحد لاتخاذ القرار وحل المشاكل

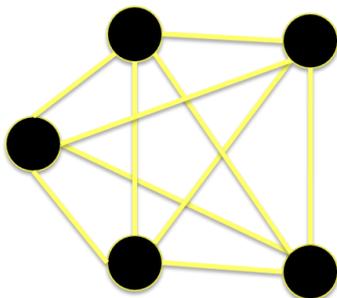


تكون على شكل X



أو على شكل Y

شبكة الاتصال اللامركزية: يتم اتصال أعضاء الفريق مع بعضهم البعض بحرية لاتخاذ القرار وحل المشاكل ولا يوجد عنصر أساسي تركز عليه عملية الاتصال.



5- معوقات عملية الاتصال: تتعدد معوقات عملية الاتصال ونوجزها فيما يلي

أ- معوقات في المرسل: منها

-دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات المرسله

-اعتقاد المرسل ان سلوكه في كامل التعقل

-سوء إدراك المرسل للمعلومات المرسله

-قيم واعتقادات المرسل

ب-معوقات في الرسالة: منها

-الرسالة لا تتضمن الكلمات السهلة والمعبرة (عدم الوضوح)

-كثرة المعلومات تكون كذلك عائق للاتصال

ج-معوقات في المستقبل: منها

-نفس الحالات الخاصة بالمرسل

-القدرة على الاستماع: ما يقوم به المستلم من جهود لاستقبال الرسالة

-الحالة النفسية للمستقبل "عدم الثقة في المرسل"

6-مقومات الاتصال الفعال

للتغلب على المعوقات التي تقلل من فعالية عملية الاتصال، فإنه من الضروري اقتراح الأمور التالية:

-التخطيط الجيد لعملية الاتصال: ويتم ذلك بتحديد الهدف المنشود من عملية الاتصال ثم بتحويل المعنى المقصود إلى كلمات أو رموز أو إشارات ذات دلالات معروفة، واضحة، محددة ومتناسقة.

-اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: بحيث تتناسب الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل من جهة، ومع الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله.

-إعطاء المستقبل الفرصة المناسبة والكافية ليستوعب موضوع الاتصال ويفهمه جيداً، ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة له للاستفسار والاستيضاح والحصول على التغذية العكسية أو التغذية الراجعة.

-عدم التسرع في فهم الرسالة موضوع الاتصال من قبل المستقبل والنظر إلى الموضوع نظرة كلية تساعد على فهمه.

-النظر إلى الاتصال على أنه عملية تأثير هادفة، وليس مجرد نقل الرسالة أو المعلومة فقط.

ثامنا: التحفيز في المؤسسة

إن أحد المهام الأساسية لأي مسير هو ضمان استمرار الاداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وانماط سلوك العاملين وكيفية التأثير عليها. وبالتالي كيفية تحفيز الافراد ودفعهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الذاتية.

1- مفهوم التحفيز

يعرف التحفيز على انه "ممارسة إدارية للمسير تهدف الى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض اشباعها و جعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما لديهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة"¹، كما يعرف انه "تشجيع الافراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة"².

من خلال مختلف التعاريف الخاصة بمفهوم التحفيز نجد انه يجب التفريق بين مجموعة من المصطلحات عند القيام بهذه العملية، تتمثل هذه المصطلحات في

-الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

-الدافع: الدافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص، ومساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين.

-الحافز: عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف. فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

أيضا، يجب على المسيرين الاهتمام بثلاثة عوامل من اجل ضمان فعالية اكبر لعملية التحفيز وهي:

1- التعاون مع المؤسسة: يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها.

2- القناعة: حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.

¹ صالح العامري، طاهر الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 491

² محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 235

3- الاختيار: يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيمهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل، ومع ذلك يجب البحث عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع

2-العوامل المؤثرة على الحوافز

تتأثر عملية التحفيز بمجموعة من العناصر هي:

- الاختلافات الفردية: الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة، وبسبب هذه الاختلافات ما بين فرد وآخر لا بد أن تختلف أيضا الحوافز المقدمة لكل منهم.
- خصائص الوظيفة: تختلف الوظائف من حيث المهارات اللازمة لها ومهامها وواجباتها، وبالتالي تختلف طريقة التحفيز بالنسبة لكل مهمة أو واجب.
- الممارسات والتطبيقات داخل المؤسسة: هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة مثل نظام المكافأة، قانون الترقية.... الخ.

3-أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع للتحفيز نذكر منها:

-التحفيز حسب الجراء: ويقسم الى:

أ-الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد، وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضى عن مستوى العمل الذي قام به.

ب-الحوافز السلبية: وهي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية. تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، لذلك فإن وجود نظام تأديبي في المؤسسة وذلك من اجل تنظيم سير العمل، وضمان المحافظة على ممتلكاتها.

-التحفيز حسب المادية:

أ-التحفيز المادي: وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض.

ب-التحفيز المعنوي: وهي تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية. تتمثل هذه الحوافز في إشراك العاملين في الإدارة، كالوظيفة المناسبة للفرد، الترقية وفرص التقدم، الإثراء الوظيفي.... الخ.

-التحفيز حسب المعني به: ويقسم بدوره الى

أ-الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتقدم للأفراد، بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

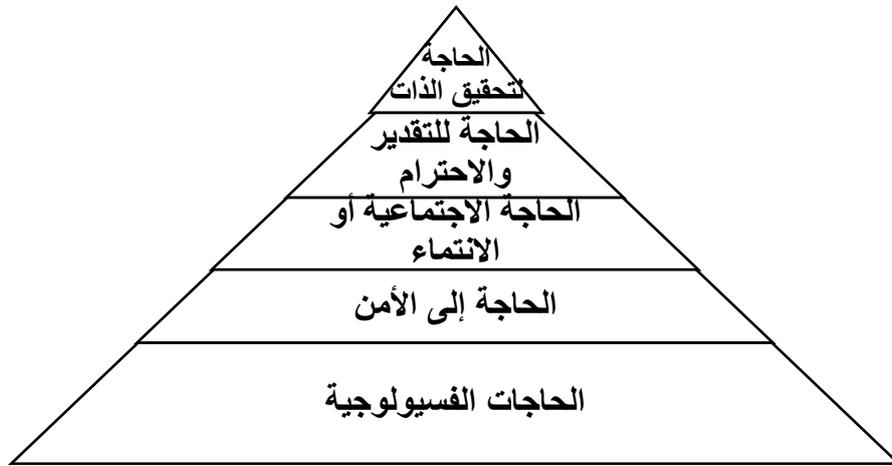
ب-الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها.

4-النظريات المفسرة للتحفيز

أ-نظريات المحتوى: تبحث في تحليل الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها في بيئة العمل، ونجد منها:

1-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو "Abraham Maslow" من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع وكيف أن رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة تعمل على توجيه سلوكه. هذه الحاجات تأخذ شكلاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الأكثر إلحاحاً في أدنى السلم الهرمي والحاجات التي تليها في السلم لا يمكن استخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تسد الحاجات الأدنى منها في السلم بدرجة معقولة.



الشكل رقم (8): هرم ماسلو

المصدر: علي عباس: اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص171

- الحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى.

ب - الحاجة إلى الأمن: يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة. كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل.

ج - الحاجات الاجتماعية: تتمثل في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، ويرغب إن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته.

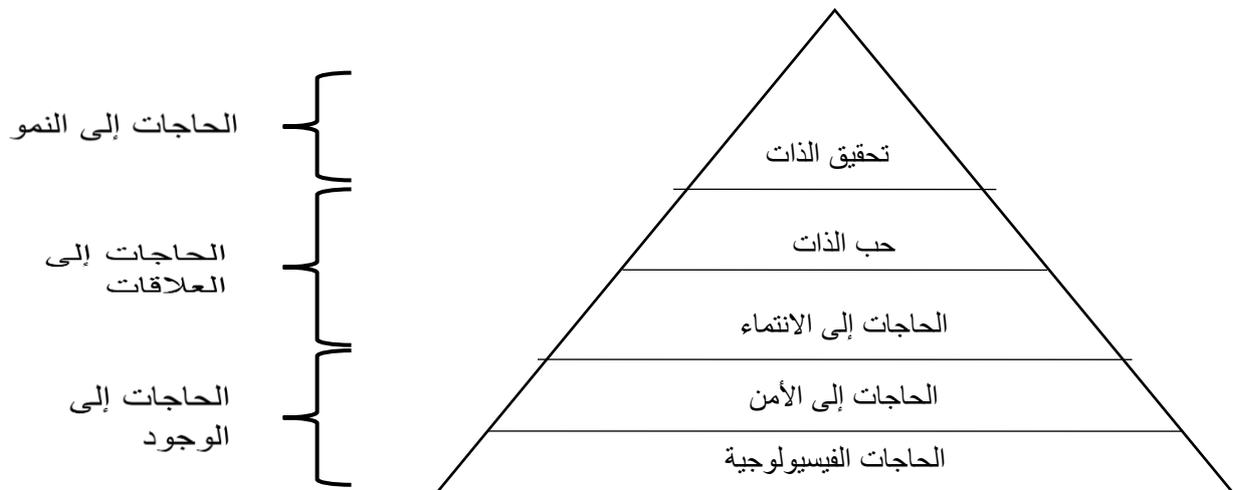
د- حاجات التقدير والاحترام: شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين ويحسسه بمكانته، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات: أي تحقيق طموحات الفرد العليا في إن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، أي يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

2- نظرية ERG لـ ألدرفر Alderfer

جاءت هذه النظرية تطويراً لنظرية ماسلو¹، ترى أن الحاجات تصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

EXISTENCE الحاجة للوجود/ RELATEDNESS الحاجة إلى العلاقات/ GROWTH الحاجة إلى النمو، وتفسر هذه النظرية حاجات العاملين الضرورية، وتشكل سندا للمسيرين لتوفير الوسائل المناسبة لإشباعها.



الشكل رقم (9): الحاجات حسب نظرية ERG

المصدر: من اعدادا الباحث

¹ صالح العامري، طاهر الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 495

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية⁽¹⁾. توصلت هذه النظرية أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

عوامل اللياقة: هي عوامل خارجية لها علاقة ببيئة العمل، تناسب العوامل الدنيا عند Maslow. من خصائص هذه العوامل أنها إذا أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة فلا تؤدي إلى رضا طويل المدى أما إذا أهملت فإنها تؤدي إلى عدم الرضا، حيث تتضمن الراتب، ظروف العمل، سياسة الموارد البشرية... الخ

العوامل المحفزة (عوامل الرضا): هي عوامل داخلية (عند الفرد) تناسب العوامل العليا عند Maslow. وهي عوامل تؤدي إلى رضا طويل المدى وزيادة التحفيز إن أخذت بعين الاعتبار من طرف الإدارة (إمكانية تحسين المهارات، الشعور بالمسؤولية، القدرة على الإنجاز). ولتحسين العوامل المحفزة، يقترح Herzberg إثراء وتوسيع وتدوير العمل.

عوامل الرضا	عوامل عدم الرضا
العوامل المحفزة	عوامل اللياقة
الإنجاز	سياسة المؤسسة
الاعتراف بالإنجاز	القيادة
الشعور بالمسؤولية	الراتب
العمل	العلاقات الاجتماعية
الترقية	ظروف العمل
ذات علاقة بطبيعة ومحتوى العمل	ذات علاقة بمحيط العمل

الجدول رقم (4): عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا

المصدر: من اعداد الباحث

(1) سعاد نايف برنوطي: أساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 415.

4-نظرية الحاجات ل Mc clelland

استنتج ماك كلياند وجود ثلاثة حاجات لدى الافراد هي:

-الحاجة الى الاكتمال: تعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل، واصحابها هم الأشخاص الذين لديهم مواصفات معينة (درجة متوسطة من المغامرة يبحثون عن نتائج عملهم). حيث يحفزون عن طريق تفويض السلطة وتقييم عملهم.

-الحاجة الى السلطة: تعكس الحاجة للتحكم والسيطرة، واصحابها هم الأشخاص الذين يقضون وقتا كبيرا للتحكم في الافراد، يتكلمون كثيرا يعتمدون على الاقناع. يحفزون عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرار، اعطائهم الفرصة لإعطاء الآراء واعطائهم مهام خارج المؤسسة.

-الحاجة الى العلاقات الشخصية: تعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الاخرين، وأصحابها هم الافراد الذين يقضون وقتا كبيرا في التفكير في كيفية اقامة علاقات في المؤسسة. حيث يحفزون عن طريق الاستماع لهم في إطار المعقول.

ب-نظريات العملية: تبحث هذه النظرية في معرفة أسباب إتباع الفرد سلوك معين بدلا من سلوك آخر وتنقسم الى:

نظرية الانتظار لـ VROOM

ظهرت في 1964، ويسمىها البعض نظرية التوقع، تقول أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين يقوم بمجموعة من العمليات العقلية (المقارنة بين العائد والجهد المبذول). حيث أن دافع الفرد للقيام بسلوك معين هو محصلة للعوائد التي يتحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد (يتمنى العامل أن يحصل على النتيجة المنتظرة مقابل سلوك معين في العمل). ثم يختار الفرد أفضل سلوك لتعظيم عوائده.

نظرية العدل لـ ADAMS

ظهرت في 1965، ترى هذه النظرية ان الافراد في المؤسسة يتأثرون في سلوكهم إذا ما تمت معاملتهم في المؤسسة بعدالة (يكون مستوى تحفيز العمال حسب ما ينتج عن المقارنة التي يقومون بها بين ما كانوا ينتظرون وما حصلوا عليه من جهة وبين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه غيرهم من جهة أخرى)

وتقسّم هذه النظرية العدل إلى نوعين: عدل في التوزيع، وعدل في الإجراءات. العدل في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما العدل في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالتشريعات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

تعتبر نظرية التعزيز إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " SKINNER " عام 1969، تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية¹. كما تركز أيضا على تعلم العاملين والاستفادة من نتائج سلوكهم السابقة لتعزز السلوكيات اللاحقة، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء. فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما ونثيبتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

وبالتالي فإن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك (عدم تكرار نفس السلوك مرة أخرى).

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 173

تاسعا: القيادة في المؤسسة

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المسير من أجل تحقيق الأهداف المقررة، حيث يوجه المسير ويرشد وينسق أعمال أفراد المؤسسة ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس وتتطلب هذه الوظيفة من المسير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود المؤسسة نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

1- مفهوم القيادة

تعرف القيادة على انها " نوع خاص من علاقات القوة يمارسه فرد من الجماعة وتعتقد الجماعة ان ذلك الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتباره فردا من أفرادها"¹

كما تعرف أيضا انها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"²

وبالتالي فان القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف ووقت وظروف معينة، لاستئثارهم ودفعهم للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.

كما يعرف القائد على انه " الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعمل دائما على معرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمؤسسة"³

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم للامتثال لمطالبه ورغباته، وقد صنف الكاتبان John French & Bertram Raven مصادر قوة تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسية هي:

¹ أبو الفضل عبد الشافي؛ القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 4

² كامل المغربي: المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1994، ص 255

³ محمد الصريفي: المدير القائد، مؤسسة حرص الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 58

-قوة المكافأة: هذه القوة مصدرها قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين من خلال منح المكافأة من عدمه، بحيث يقوم بمكافأة السلوك المرغوب، والعكس بالنسبة للمرؤوسين غير الملتزمين بالسلوكيات المطلوبة يتم حجب المكافأة والتقدير.

-قوة الإكراه: أي استخدام المسير اسلوب العقاب والتهديد لإجبار مرؤوسيه على القيام بالأعمال. إلا أن هذه الطريقة في التأثير قد تؤدي إلى تغيير سلبي في سلوك العاملين على المدى البعيد، كما أن المبالغة في استخدامه قد يؤدي إلى نتائج عكسية لأن المجموعة قد تحس بالخطر وتتضامن في الوقوف بحزم في مواجهته.

-السلطة الشرعية: هي السلطة الممنوحة للمسير بحكم المركز الرسمي الذي يشغله في التنظيم الإداري، وهذه السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل، ويستطيع المسير من خلالها إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير لتحقيق أهداف المؤسسة.

-قوة الخبرة: مصدر هذه القوة الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، إذ يكتسب المسير بموجبها احترام مرؤوسيه. ودائما ما يلجئون إليه لحل المشكلات التي تصادفهم وأخذ رأيه في كيفية تحسين الأداء.

-قوة الاقتداء والإعجاب: ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه بحيث يكون هناك نوع من الجاذبية في شخصية القائد وحبهم له. ويمكن أن يكون هذا أحد مصادر التأثير عليهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

وبالنظر الى انتماء القائد فإن للقيادة في المؤسسة نوعان:

القيادة الرسمية: تستمد سلطتها من التنظيم الرسمي.

القيادة غير الرسمية: تقوم على اساس الثقة بالفرد التي تؤهل للدفاع عن مصالح الجماعة ودفع الاخرين

2- أهمية القيادة

إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في:

-تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

-بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

-مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمة تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

-من خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف المرسومة.

3-النظريات التقليدية في القيادة

تبحث هذه النظريات في الكيفية التي تظهر بها القيادة، ونذكر منها:

أ-نظرية الرجل العظيم: انطلقت هذه النظرية من تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين، ويعتقد أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وان هناك عددا قليلا من الأفراد تتوفر بهم صفات القيادة. ويميل البعض إلى الاعتقاد بان هذه السمات موروثه أي أن القائد يولد قائدا. وترتبط هذه النظرية بالكثير من الأساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله له (كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا).

هذه النظرية لا تفسر القيادة لدى الآخرين (الرجال العاديين).

ب-نظرية السمات: السمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد، وحسب هذه النظرية القائد هو من يملك هذه السمات والخصائص. حيث تقول هذه النظرية أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم. حيث ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ظلت هذه النظرية موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية(الفسيولوجية) والعقلية والشخصية للقادة ، وبالرغم

من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثة، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة¹

ج-نظرية Ghiselli Edwin: حيث قام بدراسة العلاقة بين الشخصية والتحفيز وفعالية القيادة وقسم العوامل المؤثرة في ذلك إلى:

-عوامل مهمة جدا: روح القرار، القدرات الفكرية، التوجه نحو اكمال العمل، الشعور بتحقيق الذات، القدرة على التوجيه وتشكيل الفريق

-عوامل أقل أهمية: التعاطف مع الفئة العاملة، الطاقة وروح المبادرة، الحاجة الى المال، الحاجة الى الأمان، النضج.

-عوامل غير مهمة: الجنس ذكر أو أنثى.

4-النظريات السلوكية في القيادة

تهدف هذه النظريات إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، ونذكر منها:

أ-أساليب القيادة لـ k. Lewin: قام Kurt Lewin بتجربة من اجل معرفة أثر الأنواع المختلفة للقيادة وما يسودها من أجواء التفاعل الاجتماعي في مشاعر الأفراد واتجاهاتهم النفسية نحو القائد، ونحو بعضهم البعض وروحهم المعنوية وإنتاجهم. حيث أجريت التجربة على مجموعة من الاطفال في سن العاشرة، وزع هؤلاء الاطفال على مجموعات صغيرة تختلف أجوائها الاجتماعية (جو استبدادي، جو تشاوري، جو الحرية المطلقة).

كانت نتائج التجربة أن سلوك الاطفال يتوقف على جو المجموعة أكثر من توقفه على الشخص الذي يقوم بدور الشخص القيادي. فقد توصل إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت الدراسة عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد. حيث تنمي روح المبادرة والمشاركة والتعاون والمسؤولية والصدقة والتوحد بالجماعة. ويتميز هذا النمط بان الجماعة هي التي تتخذ القرارات. والقائد الديمقراطي هو الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التخيل و إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل و الصعاب التي تواجه المجموعة بصفة عامة.

إذن، وحسب K. LEWIN ، فإن أساليب القيادة هي ثلاثة اساليب:

¹ Koontz Harold et autres : Management :principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill, Montréal, canada, 1980, p 665

-الأوتوقراطية: يفرض القائد رأيه ولا يستمع لغيره .

-الديمقراطية: يشارك القائد غيره في الأمر.

-اللاتوجيه : لا يقوم القائد بأي عمل فهو بترك الأمور تمشي لوحدها.

ب- الشبكة الإدارية لـ Mouton و Blake : تمثل دراسات جامعة أوهايو أصل المدخل السلوكي لدراسة القيادة والذي حددت فيه هذه الدراسات بعدين هامين للقيادة هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل. ويشمل الاهتمام بالعاملين الصراحة في الاتصالات والصدقة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم. وأما الاهتمام بالعمل فيشمل توضيح ادوار العمل والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل.

استناداً لنتائج دراسات جامعة أوهايو، طور كل من (Robert Blake and Jane Mouton) نظرية الشبكة الإدارية والتي حددت خمسة أنماط لسلوك القائد وهي:

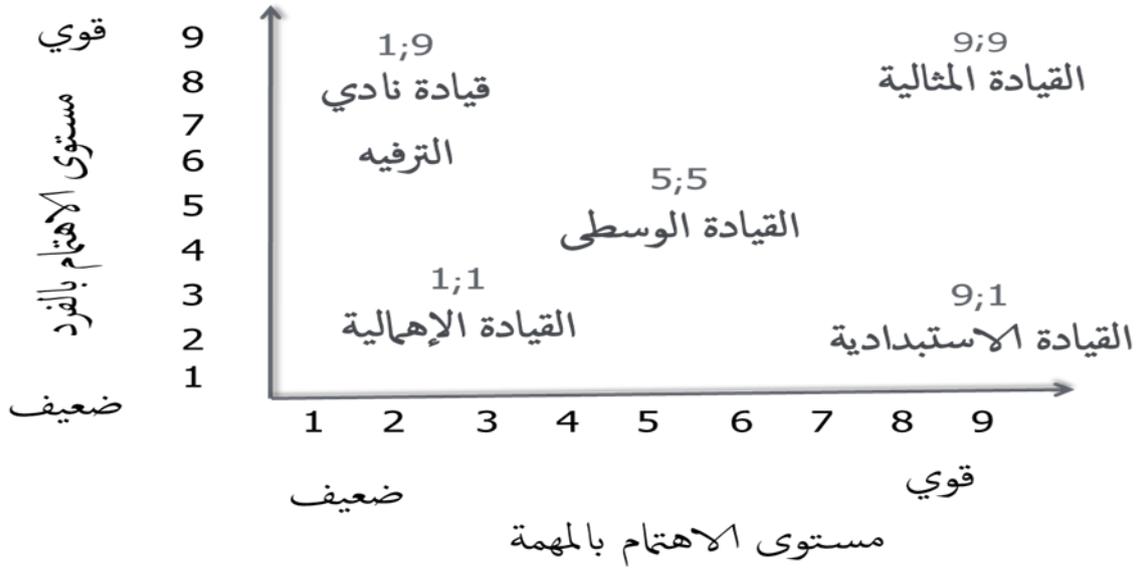
النمط الأول (1,1) وفيه اهتمام قليل بالعاملين واهتمام قليل بالعمل الرسمي وسمي هذا النمط الإدارة المتسببة، حيث ان اهتمامها متدني بالإنتاجية والقائد هنا يقوم بأدنى حد ممكن من العمل للبقاء في المؤسسة.

النمط الثاني (9,1) ويعكس اهتمام عالي بالعمل والإنتاج مصحوباً باهتمام متدني في العاملين. ويمارس القائد القوة والسلطة لتحقيق السيطرة على العاملين بالإذعان ويسمى نمط القوة والطاعة

النمط الثالث (1,9) ويعكس اهتمام عالي بالعاملين واهتمام متدني بالإنتاجية ويسمى نادي الترفيه، حيث يركز القائد على المشاعر الجيدة بين العاملين والزملاء في العمل حتى على حساب تحقيق النتائج.

النمط الرابع (5,5) ويسمى هذا النمط بإدارة رجل التنظيم، ويعكس هذا النمط التقيد بالأنظمة والتعليمات والاهتمام بمستوى أداء مقبول والموازنة بين انجاز العمل والمحافظة على رضا العاملين.

النمط الخامس (9,9) وهو أفضل نمط ويعكس اهتمام القائد بزيادة الإنتاجية والاهتمام بالعاملين ويمثل مدخلاً هاماً في الإدارة الا وهو الإدارة من خلال الفريق، ويتم انجاز العمل من الأفراد الملتزمين والذين تشترك مصالحهم ومصالح المؤسسة أو تتوافق أهدافهم مع أهدافا. بحيث يتكون مناخ تنظيمي تسوده علاقات الاحترام والثقة. وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين كما في الشكل رقم (10):



الشكل رقم(10): اشكال القيادة عند Mouton و Blake

المصدر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، 1992، ص124

5-النظريات الموقفية في القيادة

بالنسبة للنظريات الموقفية، لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات. فالقيادة تختلف حسب الموقف لأنها مجموعة من المتغيرات الظرفية (يؤثر فيها الظرف). حيث أن ظهور القيادة يرجع الى عوامل خارجية - غير ذاتية- لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر. بما أن نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية عجزت في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه (بمعنى اشمل أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر). من بين هذه النظريات:

أ-نظرية فيدلر Fiedler : يرجع هذا النموذج إلي العالم الأمريكي "Fiedler"، ويعد من أكثر نماذج القيادة انتشاراً، في وصف السلوك القيادي، حيث يرى أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في إيجاد نوع من الموائمة بين السمات القيادية والعوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب (علاقة القائد بأعضاء الجماعة، درجة هيكل المهمة المطلوب أداؤها وقوة المركز الوظيفي)

كما يتبين من خلال هذه النظرية أن للقيادة نمطين رئيسيين هما:

التوجه نحو المهام او الإنتاج: يركز هذا النمط القيادي على انجاز الأعمال ونتائج الأداء.

التوجه نحو العلاقات او العاملين: يركز على المحافظة على العلاقات الداخلية الجيدة بين الأفراد.

ب- نظرية / نموذج المسار – الهدف House et Mitchill: جوهر هذه النظرية هو أن دور المسير هو مساعدة

المرووسين في ممارسة الأنشطة والمهام التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة بالنسبة للفرد، حيث يشمل هذا الدور:

- توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب، والترقية.... الخ) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج.... الخ).

- زيادة العوائد التي لا يعتبرها الفرد قيمة، وعلى المسير أن يوضح للعاملين كيف تقتزن العوائد التنظيمية بأداء

الفرد وإنجازه. والقائد الفعال يساعد العاملين على أداء العمل الذي يؤدي إلى منحهم العوائد التي يعتبرونها قيمة

أي يحفز الفرد على تحقيق أداء ذو قيمة للفرد وللمؤسسة.

عاشرا: الرقابة في المؤسسة

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف التسيير، فهي مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة. حيث تتعلق بالتحقق من أن الأداء الفعلي المحقق يتطابق مع الأداء المخطط سلفاً، وكشف الانحرافات إن وجدت سواء موجبة أم سالبة، والعمل على تصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي التأكد من أن ما تم ويتم مطابق لما خطط له.

1- مفهوم الرقابة

عرفت الرقابة انها "العمل المكرس لضمان تحقيق و تطابق العمليات مع الأهداف و الغايات التي سبق تحديدها"¹، كما تم تعريفها على انها "التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق الخطط الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، والهدف منها اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها"² يجب التفريق بين مفهوم الوظيفة الرقابية والعملية الرقابية، فالوظيفة الرقابية متابعة الأعمال المختلفة ومقارنتها بما هو منتظر. بينما العملية الرقابية الخطوات اللازمة أثناء ممارسة الوظيفة الرقابية.

2- خطوات العملية الرقابية

إن الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية تتمثل في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

أ- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى مجموعتين: المعايير الإدارية (التي تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وتركز على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة) والمعايير التقنية (التي يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة... الخ)

ب- قياس الأداء: أي المقارنة بين ما خطط له والمنجز، ففي هذه الخطوة يتم معرفة أو قياس نتائج الأداء الفعلي، فقياس الأداء يساعد المسير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

¹ مزهر العاني، شوقي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 109

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 180

ج- المقارنة بين نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأداء المخطط، لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير، ويعرف الانحراف أو التباين بأنه حجم الاختلاف أو التباين بين معايير الأداء والنتائج الفعلية، وكلما كانت النتائج قريبة من المعايير كانت المؤسسة تسير في الطريق السليم.

د- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها.

3- أهمية الرقابة

-التأكد من أن الأهداف قد تحققت، إذ تعتبر الأداة الفعالة للتحقق من الوصول إليها.
-يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.
-التعرف على مدى ملائمة الخطة وأسلوب تنفيذها في تحقيق الأهداف، واما إذا كان هناك أسلوب أفضل لتحقيق الأهداف.

-تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي.
-التعرف على مدى تلاؤم الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعية مسبقاً.
-معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ.
-الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
-تساعد الرقابة في تصحيح الانحرافات، سواء كانت هذه الانحرافات في الخطط أو التنظيم أو أي وظيفة أخرى.
-تبين الرقابة إذا كان هناك مبالغة في الخطط أو في تحديد الأهداف، أو خلافاً في البناء التنظيمي أو نقص في الكفاءة الإدارية والفنية للأفراد.

4- مستويات الرقابة

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي¹:

أ- الرقابة الاستراتيجية: هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات

¹ عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص107.

التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية. تتم الرقابة الاستراتيجية وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المؤسسة المختلفة.

ب- الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ومتابعة النتائج المرافقة لعملية التنفيذ، كما تهتم بمتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكن القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ج- الرقابة التشغيلية: وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد..... الخ، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية عكسية عما يجري في المؤسسة على المدى القريب، وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

5- أنواع الرقابة

هناك عدة أنواع للرقابة نذكر منها

أ- الرقابة حسب المدى الزمني: والتي تقسم الى

-الرقابة السابقة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات.

-الرقابة المتزامنة: وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات¹ والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية.

-الرقابة البعدية: وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي.

ب- الرقابة حسب أهدافها: وتقسم الى

¹محمد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1987، ص 87

-الرقابة الإيجابية: وتهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسيير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمؤسسة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

- الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها. وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يزرع الخوف والإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة.

ج-الرقابة حسب المستوى الإداري: و تقسم الى

-الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق..... الخ.

-الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

د-الرقابة من حيث مصدرها: وتقسم الى

-رقابة داخلية: تتم داخل المؤسسة على كافة المستويات الادارية

-رقابة خارجية: تتم من خارج المؤسسة، و تقوم بها أجهزة رقابية خاصة تكون تبعيتها في الغالب للدولة¹.

هـ- الرقابة حسب وقتها: تقسم الى

-الرقابة الفجائية: تتم بصورة مفاجئة، دون موعد او سابق انذار.

-الرقابة الدورية: تنفذ كل فترة زمنية محددة (أسبوعيا، شهريا، ثلاثيا، سداسيا.... الخ).

-الرقابة المستمرة: عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 183

6- أدوات وأساليب الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة منها:

أ- الميزانية التقديرية: وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ومن أنواعها الميزانية التقديرية التشغيلية، الميزانية التقديرية المالية (الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية، الميزانية التقديرية النقدية، الميزانية التقديرية التمويلية)

ب- البيانات الإحصائية: أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، تحتاج هذه الطريقة من الرقابة إلى التحليل.

ج- التقارير والتحليل الخاصة: إن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها تقديم معلومات أدق في بعض المجالات التي لا تمتلك عنها المؤسسة معلومات دقيقة.

د- تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

هـ- المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف أنواعه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

و- الملاحظات الشخصية: بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

ي- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

1- تحديد المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيتها على مدى تمثيلها للواقع.

ب- تحليل النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية (نسب السيولة، نسب الديون، نسب الدوران.....الخ)

7- شروط الرقابة الفعالة

من أجل فعالية أكبر للرقابة في المؤسسة يجب توفر مجموعة من الشروط هي:

- أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية: أي مجهود رقابي يجب أن تفوق عوائده التكلفة الناتجة من تنفيذه.
- ارتباط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات: يجب أن يرتبط نظام الرقابة بمن لهم صلة باتخاذ القرارات للاستفادة من المعلومات الرقابية المترتبة، حتى يستفاد منها في صنع القرار الأنسب لمعالجة الموقف.
- السرعة في التنبيه للانحرافات: يجب أن يكون النظام الرقابي سريعاً في الكشف عن أي انحرافات عن مستوى الأداء المطلوب
- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً: يتوجب على القائم بتطبيق أي أسلوب رقابي أن يلم باستخدامه ودلالات نتائجه، وإلا البحث عن نظام آخر أكثر بساطة.
- المرونة: لا بد من توفر المرونة في النظام الرقابي حتى يمكن التكيف مع المتغيرات المؤثرة على المؤسسة، وكلما كان النظام مرناً وقادراً على التكيف مع المتغيرات المؤثرة على ظروف المؤسسة كلما أدى إلى زيادة فعاليته.
- يجب أن يتضمن الرقابة إجراءات تصحيح الانحرافات: لا يقتصر نظام الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن الخطط الموضوعية، بل يجب أن يتبع ذلك إجراء التصحيح اللازم، وذلك بمعرفة مكان حدوث الانحراف، وتحديد من المسؤول عن حدوثه، وماذا يمكن عمله لتصحيح مثل هذه الانحرافات ومنع تكرار حدوثها.
- يجب أن يكون الأسلوب الرقابي متيحاً لانتقال المعلومات في اتجاهين: يجب أن يتيح النظام الرقابي انتقال المعلومات في اتجاهين، بحيث تكون المعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للتقييم من كافة الأطراف ذات العلاقة.

قائمة المراجع

أ-المراجع باللغة العربية

- 1- رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 2- سونيا محمد بكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990
- 3- محمد عبد الحسين الطائي: نظم المعلومات التسويقية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 4- احمد حسين علي حسين: دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
- 5- علي عباس: اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009
- 6- صالح العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 7- مزهر العاني، شوقي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة الشارقة، الامارات، 2008
- 8- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- 9- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003
- 10- نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 11- سهيلة عبد الله سعيد: الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان، الاردن، 2007
- 12- منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000
- 13- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998
- 14- حسين عمر ، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت، 1994
- 15- عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، طرابلس، ليبيا، 1999
- 16- علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997
- 17- محمد الحلالمة، احمد المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

- 18- مدني علاقي: الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار تهامة، جدة، السعودية، 2003
- 19- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 2000
- 20- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012
- 21- سعاد نايف برنوطي: أساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 22- أبو الفضل عبد الشافي، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008
- 23- كامل المغربي: المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1994
- 24- محمد الصريفي: المدير القائد، مؤسسة حرص الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008
- 25- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، 1992
- 26- عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 27- محمد عبد الفتاح ياغي: الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 1987

ب-المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-George.R Terry et Stephen.G Franklin, les principes du management, édition Economica, Paris ,19851-
- 2-Pierre.G Bergeron,la gestion moderne théorie et cas, édition gaetan morin, Montréal,1992
- 3-Koontz Harold et autres : Management :principes et méthodes de gestion, McGraw-Hill, Montréal, canada, 1980