

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في تسيير المؤسسة

المستوى: السنة الثانية (جميع التخصصات)

من إعداد

د. جباري فادية - أستاذة محاضرة ب - جامعة تلمسان

الموسم الجامعي: 2021-2022

توصيف المقياس

يدرس مقياس تسيير المؤسسة في السداسي الأول لطلبة السنة الثانية، علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، لجميع التخصصات من خلال محاضرة وتطبيق في الأسبوع.

يحتوي المقياس على ستة محاضرات يرافقها تسع بحوث مقترحة حسب تسلسل المحاضرات بهدف تمكين الطالب من فهم بعض النقاط التي قد لا يستوعبها بالشكل المطلوب خلال المحاضرة، مع الإشارة إلى أن عدد المحاضرات يناسب الحجم الساعي الممنوح للمقياس حيث أن بعض الدروس قد تستغرق أكثر من محاضرة واحدة، نظرا لضرورة تقديم شرح مفصل لمختلف المحررات و الوثائق الإدارية و طريقة كتابتها.

يتطرق الأستاذ خلال المحاضرات والأعمال الموجهة إلى المعلومات الضرورية التي تخص المقياس، ثم يفتح المجال للطلبة من أجل طرح الأسئلة التي تدور في أذهانهم، والنقاش بهدف التأكد من وصول المعلومات للطالب بصورة صحيحة وكاملة؛

ويمكننا التطرق بصفة مختصرة إلى محاضرات وبحوث المقياس فيما يلي:

المحاضرة الأولى: تسيير المؤسسة: يعتبر علم التسيير أساس العملية الإدارية وذلك كون نجاح أو فشل المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بنمط تسيير مختلف أنشطتها ووظائفها بطريقة تمكنها من تحديد سياسات اقتصادية

ناجحة تحقق لها أهدافها. وقد تم تقسيم الوظيفة الإدارية (التسيير) إلى أربعة مهام (وظائف) رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

المحاضرة الثانية: التخطيط: يعتبر التخطيط عمود العملية التسييرية، كونه يختص بتحديد الأهداف والغايات والوسائل التي تمكن المؤسسة من بلوغها، وكذا الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، كما أنه يهتم بجمع المعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية قصد التنبؤ بتطور مستقبل المؤسسة، ليتمكن من وضع برنامج مقترح تعمل به المؤسسة (الخطة).

المحاضرة الثالثة: التنظيم: وهو من أهم وظائف التسيير كونه يعمل على تجميع مختلف الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعمل على تسهيل عمل الإدارة من خلال تصميم هيكل تنظيمي متوازن و مرن يزيد من كفاءة المؤسسة و نموها و يحدد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

المحاضرة الرابعة: التوجيه: يعتبر التوجيه الوظيفة التي تعكس مدى سلامة الوظيفة الإدارية التنفيذية للمؤسسة فبعد تحديد الأهداف وتوزيع المهام على الأفراد العاملين في المؤسسة يأتي دور التوجيه وذلك بإعلام الأفراد وقيادتهم و توجيههم و إرشادهم و كذا تحفيزهم بهدف تكامل جهوداتهم في اتجاه واحد غرضه الوحيد هو تحقيق غايات المؤسسة، و قد تم تحديد مكونات التوجيه إلى ثلاثة وظائف مهمة هي: القيادة، التحفيز و الاتصال.

المحاضرة الخامسة: الرقابة: تعتبر الرقابة وظيفة مهمة في إدارة المؤسسة كون أفضل الخطط يمكن أن تنحرف و بالتالي تساعد الرقابة في تصحيح هذه الانحرافات و العمل على ضبط الأنشطة التنظيمية لجعلها تتلاءم مع التوقعات التي تم تحديدها في الخطط، كما أنها تعمل على مراقبة درجة الامتثال للإجراءات المتخذة و المنفذة فيما يتعلق بالأهداف و التنبؤات و البرامج، و التحقق منها و تقييمها بهدف سد الثغرات و تحقيق التصحيحات اللازمة.

المحاضرة السادسة: الاتجاهات الحديثة للتسيير: إن التطورات التكنولوجية السريعة التي أحدثتها تطورات القرن الواحد والعشرين، وزيادة دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أجبر هذه الأخيرة على التصدي لهذه التحديات باستعمال مختلف الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمتمثلة في: الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، ومحاولة تطبيقها بما يتوافق مع سياسات المؤسسة من أجل تحسين أدائها من ناحية والرفع من قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

المحاضرة الأولى: تسيير المؤسسة

يعتبر علم التسيير من أقدم العلوم من حيث ممارستها، إذ ظهر بأشكال مختلفة على مر العصور في حضارات مختلفة، كالحضارة المصرية الفرعونية من خلال بنائهم للأهرامات، و الحضارة الصينية بنائهم لسور الصين العظيم، و كذا لدى المسلمين و الروم و الفرس بتنظيمهم لأنشطتهم العسكرية و المدنية، إلا أن اعتباره كعلم له قواعد و أصول و قوانين فهو حديث النشأة مقارنة مع باقي العلوم.

اهتم العديد من الباحثين بالتسيير لما له من دور في تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لمختلف وظائف المؤسسة، بدأً بالعالم آدم سميث سنة 1776 بإصداره لكتابه ثروة الأمم، و فريدريك تايلور 1911 بكتابه مبادئ الإدارة العلمية، و كذا هنري فايول 1916 بكتابه الإدارة الصناعية العامة، إذ حاول هؤلاء العلماء تنظيم أفكار و نظريات التسيير من النظرية الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدارس الحديثة انطلاقاً من المدرسة الكمية و الموقفية و نظرية النظم و غيرها، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة للتسيير التي تحاول كل مرة مواكبة التغيرات و التطورات العالمية في شتى المجالات.

إن نجاح أو فشل المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط تسيير مختلف عملياتها، الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى فاشلة لا يكمن في وفرة الموارد اللازمة لتنفيذ خططها و لكن بكيفية تسيير مختلف أنشطتها و وظائفها بطريقة تمكنها من تحديد سياسة اقتصادية ناجحة تحقق لها أهدافها.

I. تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية عبر العصور أدى إلى ضرورة الاعتماد على منهج جديد يلائم كل مؤسسة على حدا حسب نمط تخصصها من ناحية و بيئتها المتواجدة فيها من ناحية أخرى, فقد أصبح من الواجب الاهتمام بنظام متخصص يدرس أجزاء المؤسسة بعمق عوض المنهج التقليدي التحليلي الذي اهتم بدراسة نظام المؤسسة ككل.

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية ولعل من أهمها ما يلي:

- (1) المؤسسة هي منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما, تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب أهداف في نطاق زماني.¹
- (2) وحدة اتخاذ القرار ذات الشخصية المعنوية تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية.²
- (3) المؤسسة حسب المقاربة النظامية بأنها نظام يتكون من نظم فرعية مترابطة و متفاعلة مع بعضها البعض, كما أنها في تفاعل دائم مع بيئتها الخارجية و هذا من أجل تحقيق هدف مشترك.³
- (4) هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص, وتستخدم موارد و عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة و تفاعلات بهدف إشباع حاجات و رغبات المجتمع.⁴
- (5) عرف M. Lebreton المؤسسة الاقتصادية بأنها: كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا يقترح نفسه لإنتاج سلع و خدمات للسوق.¹

¹ بن حبيب عبد الرزاق, اقتصاد و تسيير المؤسسة, الطبعة الرابعة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2009, ص 29.

² عبد الغفار حنفي, عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة أعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1993, ص 297.

³ صخري عمر, اقتصاد المؤسسة, الطبعة السادسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2008, ص 16.

⁴ محفوظ جودة, حسن الزغي, ياسر المنصور: منظمات أعمال المفاهيم و الوظائف, دار وائل للنشر, الطبعة الأولى, 2004, ص 17.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة بأنها نسق متكامل من مجموعة من الموارد البشرية و المادية ذات تفاعل دائم مع بيئتها الخارجية تسعى إلى اتخاذ قرارات بشرية و مالية و اقتصادية صحيحة من أجل تحقيق أهداف اقتصادية مبرمجة مسبقاً وفقاً لإمكاناتها المتاحة.

II. تعريف تسيير المؤسسة

إن تعدد التيارات الفكرية أدى إلى ظهور العديد من تعاريف للتسيير نذكر أبرزها فيما يلي:

(1) التسيير هو القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه، فهي عملية ضبط و مراقبة أداء المنظمة و أعمال العاملين فيها.²

(2) التسيير فن أو طريقة قيادة التنظيم، وتوجيهها، والتخطيط لتطورها، والسيطرة عليها، و هذا في جميع مجالات النشاط في المؤسسة.³

(3) التسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، القيادة و الرقابة بكفاءة و فعالية.⁴

● الكفاءة: تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكاليف ممكنة للحصول على مخرجات أفضل.

● الفعالية: تمثل أداء كل ما يلزم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى النتائج المتوقعة، و ذلك بتنفيذ المتطلبات الصحيحة.

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 ص 10.

² شويح، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 14.

³ Ferré, L., & Olibet, I. (2016). Management. Vuiber.p10.

⁴ فريدة فهمي زيارة، وظائف الإدارة، عمان، الاردن: داراليازور للنشر والتوزيع، 2009، ص 7-8.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

إن مستوى أداء المؤسسة مرتبط بمدى كفاءتها و فعاليتها معا، فبقدر ما تمكنت المؤسسة من الاستخدام الموارد المتاحة بأقل التكاليف لتحصل على مخرجات أفضل (كفاءة)، و كذا تركيزها على تحقيق أهدافها و بلوغها باستعمال معطيات و متطلبات صحيحة (فعالية)، كلما زاد مستوى أدائها نحو أفضل.

III. خصائص التسيير

يتميز التسيير عن باقي العلوم بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي: ¹

(1) التسيير يحمل صفة الجماعية: إن التسيير ليس تنفيذ الأعمال فقط، بل هو وسيلة و مجموعة من النظم تقوم على تحقيق الأهداف المرسومة من خلال تعاون الآخرين مع المسير، و من خلال عمل مقصود موجه و منظم و هادف، و من ثم متابعة مراحل الإشراف للتحقق مت إذا كانت النتائج المتوقعة مطابقة للأهداف.

(2) التسيير يحمل الصفة العلمية: يقوم التسيير على مجموعة من الأسس، و القواعد و المبادئ المجربة في سائر النشاطات و كفاية استخدام هذا العلم تتوقف على الوسيلة أو الطريقة و قدرة الأفراد في استخدام و تطبيق هذه المبادئ.

(3) التسيير عملية مستمرة: يستمد استمراريته من استمرارية تقديم المؤسسات للإنتاج و الخدمات للبيئة المحيطة بهدف إشباع حاجات المجتمع المتزايدة من السلع و الخدمات بأنواعها المختلفة.

¹ كاسر المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، 1999 ص 15.

4) التسيير نشاط إنساني هادف: التسيير تعامل مع الجماعة, بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات إنسانية في العمل, و تسعى في الوقت نفسه إلى تحقيق الأهداف.

5) التسيير متغير باستمرار: إن بيئة الأعمال تتغير, و كذلك العنصر البشري يتغير حسب طبعه و حاجاته و طموحاته, كما أن التطور التكنولوجي في مجالات الإنتاج المختلفة يفرض على المؤسسة مواكبته كون التسيير يتعامل مع هذه المتغيرات باستمرار.

6) التسيير يستلزم المعرفة و المهارة: إن المعرفة الفنية ضرورية لتنفيذ الأعمال خاصة الإنتاجية منها, إلا أن المعرفة الإدارية أكثر أهمية و ضرورة بالنسبة للمسير أثناء تأدية عمله الإداري.

التسيير علم و فن مبني على قواعد و أصول علمية و فنية معا, فهو ليس علما تجريديا بحثا و ليس فنا مجردا, فبالتالي المسير يعتمد على مختلف المعلومات و المعارف المنظمة و الحقائق و الظواهر العلمية المحققة مع الاعتماد على إمكانية و قدرة و إبداع الشخص المسير. إن الاعتماد على القواعد والأصول العلمية للتسيير تحت قيادة مسير معين قد تحقق أداء جيد بكفاءة و فعالية جد ماهرة, في حين قد يقل مستوى الأداء بتوفر نفس الظروف بقيادة مسير آخر, و هذا ما يفسر ضرورة الفن في التسيير و ذلك بتوفر روح الإبداع و الفن عند قائد التسيير أو المسير.

IV. مستويات التسيير

تنقسم مستويات التسيير إلى ثلاث مستويات تشكل ما يسمى بالهرم الإداري, و تتمثل فيما يلي:

1) مستوى التسيير الاستراتيجي: (الإدارة العليا): بما فيها من مدراء إستراتيجيون المتمثلون في: الإدارة و المدير العام و كل الطاقم العامل فيها, إذ يتم ضمن هذا المستوى من التسيير دراسة تطلعات المؤسسة بعيدة المدى المتعلقة بمزيج النشاطات و الاتجاهات التسييرية, و كذا اتخاذ القرارات سواء

كانت متعلقة بواقع المؤسسة أو تطلعاتها، منتجاتها، مجالات أسواقها و مستويات تدفقاتها المالية، كما يهتم مستوى التسيير الاستراتيجي بدراسة علاقة المؤسسة مع مختلف أطراف بيئتها الخارجية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مميزات التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

✓ توفير معلومات حول واقع وآفاق المؤسسة.

✓ تحديد أهداف المؤسسة.

✓ تحديد موقع المؤسسة بالنسبة لمحيطها الداخلي والخارجي.

✓ تشكيل إستراتيجية المؤسسة.

(2) مستوى التسيير التكتيكي: (الإدارة الوسطى): يهتم المسيرين بالطبقة الوسطى و ذلك بالإشراف

عليها و التنسيق خلالها من اجل ضمان سير عمل المؤسسة حسب ما تم تحديده من قبل الإدارة العليا قصد بلوغ الأهداف المسطرة .

و تنحصر مهام المسير في حلقة الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي.¹

تكمن ابرز مهام المسير في هذا المستوى فيما يلي:

✓ تحديد ميزانيات المؤسسة.

✓ الاهتمام بقياس الأداء للمستوى العملي للطبقة.

✓ تحقيق الاستراتيجيات والسياسات التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا.

✓ توزيع المهام و تنسيق العمل على مستوى الطبقة الدنيا.

✓ العمل على حل مشاكل النقابات.

(3) مستوى التسيير العملي: (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): يمثل التسيير اليومي المتعلق بمراقبة مختلف

العمليات و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل

¹ محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 362.

للمورد المتاحة للحصول على منتجات (مخرجات) ذات جودة عالية. إن اهتمام الميسيرين بهذا المستوى و العمل على مراقبته يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها أن تزيد من مستوى أداء المؤسسة.

أهم ما يميز هذا المستوى من التسيير ما يلي:

- ✓ مراقبة العاملين وتحفيزهم.
- ✓ تنفيذ الخطط المبرمجة.
- ✓ تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية ثم إلى أهداف محققة.
- ✓ العمل على إيصال المعلومات والمقترحات و الشكاوى للميسيرين في الإدارة العليا.

V. تطور التسيير

يعرف التسيير تطورا مستمرا و ذلك لمواكبة التطورات التي تمس مختلف المجالات, إن اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالعنصر المادي و اعتبارها الإنسان كآلة, و مدرسة العلاقات الإنسانية التي انتقدتها و زادت من اهتمام إنسانية العامل و دوافعه و نشاطاته , لم يمكن المؤسسة الحديثة من تحقيق أهدافها, هذا ما دفع العديد من المفكرين إلى التطرق إلى عوامل جديدة سعيًا منهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة الحديثة و لعل أهم هذه العوامل : التنظيم و المعرفة.

إذ صنف العلماء تصنيفات خاصة لمراحل تطور التسيير من أبرزها تصنيف العالم Chauvet المبني على محورين هامين هما:¹

(1) محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح : هذا المحور " صلابة مرونة" يقسم أنظمة

التسيير من جهة الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة و من جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب, اقتصاد و تسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الطبعة الخامسة, 2013, ص 111-113.

(2) المحور الثاني يضم عنصرين متضادين هما المؤسسة- الفرد: و من خلاله يعرف Chauvet منظورين للمؤسسة:

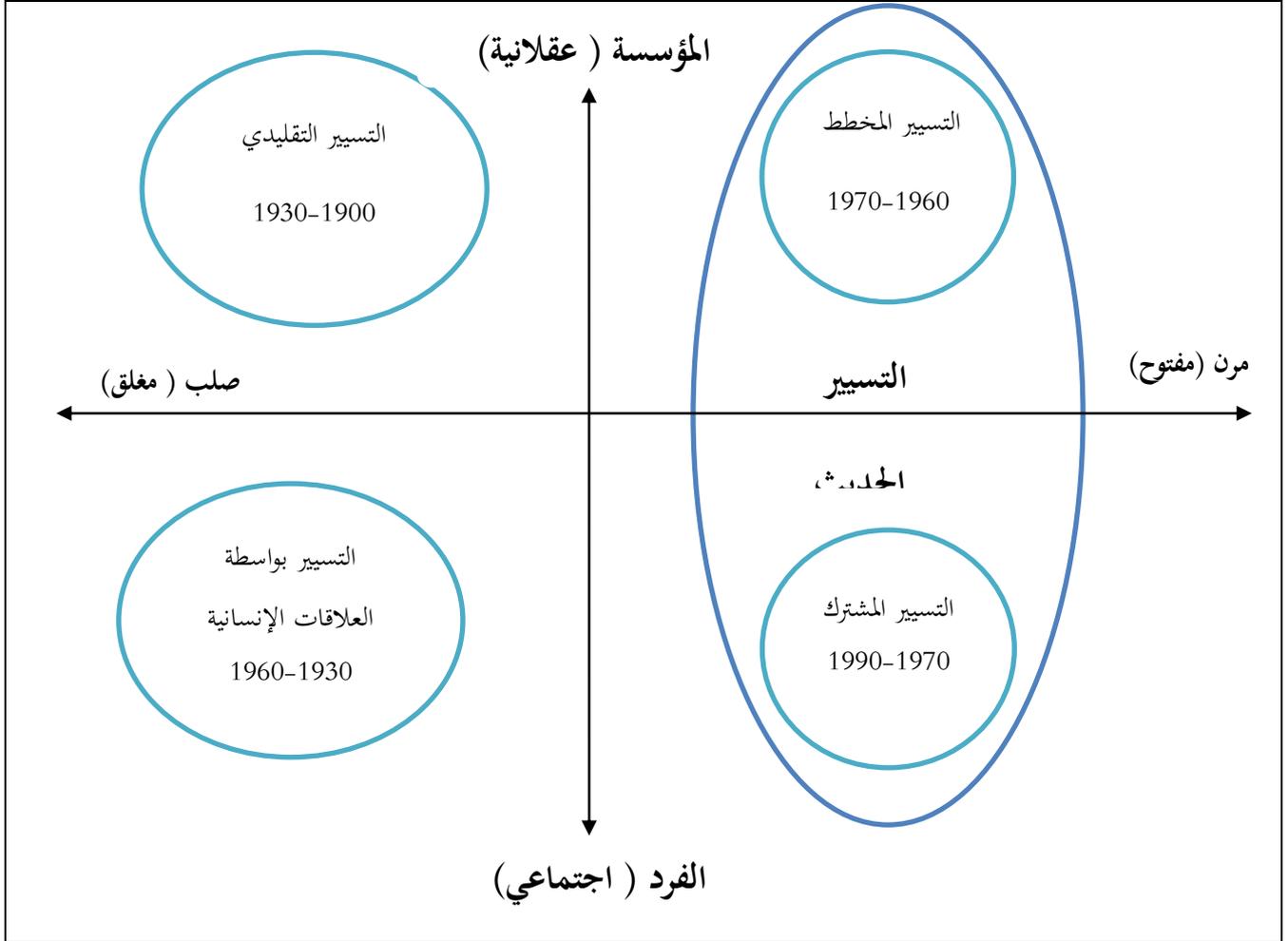
المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة الى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

تمكن Chauvet اعتمادا على المحورين أن يحدد أربعة مراحل لتطور التسيير هي كالاتي:

- ✓ التسيير التقليدي: مغلق عقلائي (المدرسة الكلاسيكية)
- ✓ التسيير العلائقي: مغلق اجتماعي (مدرسة العلاقات الإنسانية)
- ✓ التسيير المخطط: مفتوح عقلائي: يهدف للتكيف مع البيئة (مدرسة التسيير: Simon, المدرسة القرارية: Scott et Lawrence).
- ✓ التسيير المشترك: من السبعينات إلى يومنا هذا، ويضم ما يلي:
 - الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة ل Pascale et Athos
 - التسيير من النوع الثالث Seriey et Archier
 - التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف Avenier

الشكل رقم 1: تطور التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة والطبعة الخامسة، مرجع سابق، ص 112.

.VI وظائف التسيير

وصف العالم الاقتصادي و مهندس التعدين الفرنسي Henri Fayol في كتابه - رائد في علم الإدارة 1916- وظائف تشغيل المؤسسة فيما يلي:¹

(1) الوظيفة الفنية (الإنتاجية): تهتم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

¹ Ferré, L., &Olibet, IManagement. Vuibert (2016) op.cit; p06.

(2) الوظيفة التجارية: شراء المواد الأولية و بيع المنتجات النهائية.

(3) الوظيفة المالية: إدارة الموارد المالية للمؤسسة.

(4) الوظيفة الأمنية: تهتم بحماية مختلف موارد المؤسسة.

(5) الوظيفة الإدارية: إن الوظائف الأربعة الأولى هي وظائف محددة و واضحة في المؤسسة, في حين

تعتبر الوظيفة الإدارية ووظيفة شاملة تهتم بالتنسيق فيما بين تلك الوظائف من ناحية و إدارة سير عمل المؤسسة من ناحية أخرى.

تنقسم الوظيفة الإدارية (التسيير) إلى أربعة مهام (وظائف) رئيسية هي:

(1) التخطيط: يتم خلاله تحديد أهداف المؤسسة و غاياتها و كذا أهم طرق بلوغ هذه الأهداف, كما

عادة ما يقسم التخطيط إلى تخطيط بعيد المدى و تخطيط متوسط المدى و تخطيط قصير المدى

(2) التنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا تنظيم مختلف الآليات و

الأنشطة و التنسيق فيما بينها.

(3) التوجيه (القيادة): تخص هذه الوظيفة المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية, إذ تهتم بتوجيه

الأفراد و تمييز طموحاتهم و أهدافهم و قدراتهم, و كذا تحفيزهم لتحقيق غايات المؤسسة و ذلك

بقيادتهم و توجيههم بأسلوب يزيد من كفاءتهم و فعاليتهم و بالتالي يزيد مستوى أدائهم.

(4) الرقابة: تضمن هذه الوظيفة التأكد من الوصول إلى ما تم التخطيط له مسبقا, و ذلك من خلال

قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته مع مستوى الأداء المتوقع من أجل تحديد الانحرافات و

الفجوات و دراسة أسبابها لتداركها بأقل تكاليف ممكنة.

إن وظائف التسيير الأربعة من تخطيط , تنظيم, توجيه, و رقابة هي وظائف متناسقة فيما بينها تعمل وفق

عجلة مستمرة, إذ لا يمكن إقصاء أي وظيفة أثناء مزاوله وظيفة أخرى و هذا ما يوضحه الشكل رقم 2.

الشكل 02: عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، مرجع سابق، ص 109.

VII. تعريف المسير و أدواره

(1) تعريف المسير: المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط و مراقب، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. و عليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، و لا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، و إلا فانه يفقد صفته كمسير و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب.¹

¹ الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، الجزء الأول، ص 18.

✓ كما يمكن تعريف المسير بأنه العضو الفعال الحيوي الذي يتمكن من إدارة و تسيير المؤسسة و التنسيق فيما بين مختلف وظائفها و أنشطتها بطريقة تمكنه من اتخاذ قرارات بشكل صحيح و سريع مهما كان مستوى هذه القرارات (روتينية- استراتيجية) مما يزيد من مستويات أداء الافراد و تحفيزهم و بالتالي زيادة أداء و ربح المؤسسة .

✓ هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز و الرقابة في كلما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.¹

(2) أدوار المسير: حاول العالم Mintzberg دراسة سلوك مجموعة من المسيرين على مستوى الإدارة العليا لمعرفة إذا ما كانوا حقا يمارسون الوظائف المتعارف عليها من : تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، إلا انه تحصل على نتائج مكنته من تقسيم أدوار المسير إلى ثلاثة مجموعات هي كالآتي:

✓ الدور العلائقي: يمثل دور المسير في تشكيل علاقات مع مرؤوسيه تمكنه من تشكيل روابط معهم و ذلك بنصحهم و إرشادهم كونه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة و المتعاملين معها سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، و تتمثل أهم أدوار المسير العلائقية فيما يلي:

● الواجبة: إذ يعتبر المسير واجهة تحتمل مختلف مسؤوليات مرؤوسيه كونه يقوم بالإشراف المباشر عليهم.

● القائد: يقوم المسير بقيادة كل مرؤوسيه وذلك بتدريبهم وتكوينهم ونصحهم و كذا تحفيزهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

● الرابط أو المنسق: يهتم المسير بالتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة وكذا التنسيق بين مرؤوسيه و باقي المسيرين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

¹Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.

✓ **الدور الإعلامي:** يكون بالبحث المستمر للحصول على معلومات تفيده المؤسسة لتحقيق أهدافها و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

● **الملتقط:** بالتقاط المسير للمعلومات.

● **الموصل أو الناشر:** بإيصاله و نشره للمعلومات.

● **المتحدث:** كونه يتواصل مع الجهات الرسمية أو أصحاب النفوذ في داخل أو خارج المؤسسة.

✓ **الدور التقريبي:** تتمثل في مختلف مبادرات التكيف و التطور التي يقوم بها المسير أثناء اتخاذ مختلف قراراته، و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

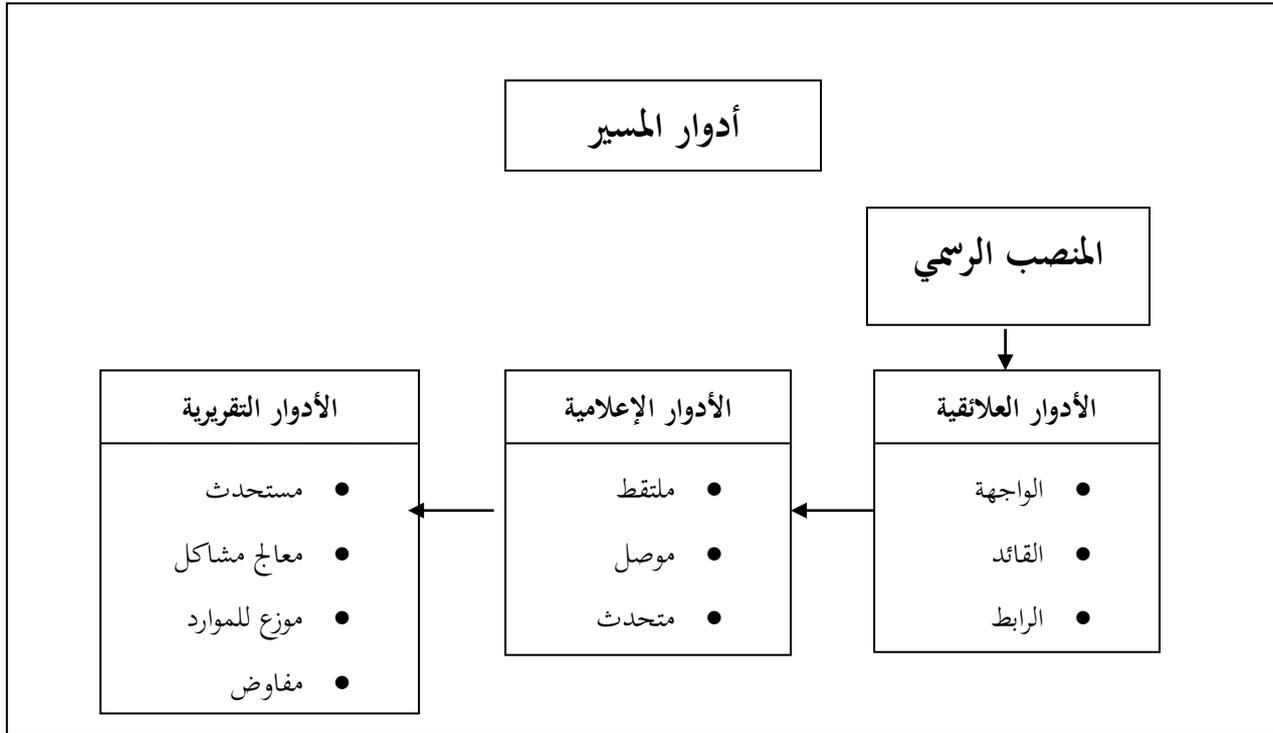
● **المستحدث:** إذ يهتم المسير باستحداث مختلف المبادرات اللازمة للتكيف و التطور.

● **معالج للمشاكل:** يسعى المسير إلى تجنب المشاكل و معالجتها فور حدوثها.

● **موزع الموارد:** يوزع المسير المهام للمرؤوسين.

● **المفاوض:** فالمسير هو الذي يقبل الالتزامات و يبرم العقود، و يقدم التنازلات.

الشكل 03: أدوار المسير



المصدر: الطيب, مدخل للتسيير: أساسيات, الجزء الاول, مرجع سابق, ص 27.

المحاضرة الثانية : التخطيط

I. تعريف التخطيط

لقد أعطيت العديد من التعاريف لوظيفة التخطيط منها ما يلي:

- (1) التخطيط نشاط إنساني منظم شامل و مستمر لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الإمكانيات المادية و البشرية.¹
- (2) التخطيط هو أن يقرر بشكل مسبق لما يجب أن تقوم به المؤسسة إي التوقع للمستقبل وتعبئة كافة الموارد له و يمكننا تلخيص تلك العملية في الأسئلة التالية (ماذا سيكون عليه الحال في المستقبل؟ كيف يمكن التعامل مع المستقبل؟ و من الذي سيقوم به؟²
- (3) عرفه فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.³
- (4) هو مسار يشتمل على سلسلة من الأفكار و الخطوات، تنفيذها يعتمد على تلك الأفكار و بالتحديد التفكير المسبق و المتعمد و هو في حد ذاته تصرف بشري عام.⁴

¹ أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط و التنظيم في الإدارة و المكتبات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 36.

² احمد فتحي ذياب عواد، إدارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 160.

³ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 157.

⁴ ارنست آر الكساندر، المدخل الى التخطيط - مدخل نظريات التخطيط المتداولة آراء و نتائج، فيصل عبد العزيز المبارك، المترجمون، الرياض: جامعة الملك سعود، 2001، ص 109.

(5) هو وظيفة الإدارة التي تنطوي على تحديد الأهداف و اتخاذ قرار بشأن كيفية تحقيقها بأفضل طريقة.¹ يعتبر التخطيط عمود العملية التسييرية وأساس نجاح أو فشل أي نشاط من أنشطة المؤسسة، كونه يختص بتحديد الأهداف والغايات والوسائل التي تمكن المؤسسة من بلوغها، وكذا الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

للتخطيط دور في تحديد مهام كل فرد من أفراد المؤسسة، كما أنه يهتم بجمع المعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية قصد التنبؤ بتطور مستقبل المؤسسة، ليتمكن من وضع برنامج مقترح تعمل به المؤسسة، أو ما يسمى بالخطّة، فالفرق بين الخطّة والتخطيط كون التخطيط يمثل تفكير ذهني مبدع و مستمر في حين الخطّة هي ترجمة رقمية أو موضوعية للأفكار التي تم التخطيط لها، فالخطّة توضح ما ينبغي للمؤسسة القيام بها في الفترة القادمة.

(1) فالخطّة هي تقرير أو بيان بأنواع الوسائل و التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة.

(2) كما عرفت الخطّة بأنها: منتجات التخطيط، هي جزء من المعيارية، الإلزامية و الرسمية، أنّها تعبر بشكل واضح عن نوايا الإستراتيجية في شكل إجراءات تنفيذية تتمحور بشكل متسق حول الأهداف و البرامج و الميزانيات.²

II. أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط أساس الإدارة، كونه يعكس مدى نجاح أو فشل باقي الوظائف، باعتبار أن سير عمل أنشطتها يتم من خلال خطط محددة لتحقيق أهداف معينة وفق موارد و إمكانيات المؤسسة. عموما يمكن تلخيص أهمية وظيفة التخطيط فيما يلي:

¹ Marilyn, M. H. (2006). Encyclopedia of Management (éd. 5 th Edition). Thomson Gale ; p 675.

² Tarondeau, J.-C., & Huttin, C. Dictionnaire De Strategie D'entreprise, (éd. 2 Edition). Vuibert p 174

- 1) التخطيط يحدد توقعات مستقبل المؤسسة و يخفض من درجة المخاطرة، و ذلك من خلال وضع خطط واضحة تتبعها المؤسسة و كذا خطط بديلة في حالة مواجهتها لأي ظرف طارئ قد يهدد مكانتها السوقية.
- 2) التخطيط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة فهو يساهم في بلوغ أهدافها و يوفر لها كل ما بإمكانه مساعدتها في تحقيق غاياتها.
- 3) التخطيط يربط بين القرارات المحددة والأهداف المسطرة و ذلك من خلال تحديد خطوات العمل بشكل منطقي و متسلسل.
- 4) التخطيط يرفع من كفاءة الرقابة، وذلك من خلال تحديده المسبق لمعايير قياس النتائج المتحصل عليها.
- 5) التخطيط يسعى إلى الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة و تخفيض التكاليف و النفقات قدر الإمكان.
- 6) التخطيط يؤمن اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 7) التخطيط يوجه و يقيم كفاءة و فعالية مختلف العاملين في المؤسسة.

III. أنواع التخطيط

يمكن تقسيم التخطيط في المؤسسة إلى عدة أنواع تبعا لمجموعة من المعايير و من أهمها ما يلي:

1) **التخطيط وفق معيار المدى الزمني:** إذ يمكن تحديد ثلاثة أنواع أساسية هي:

- ✓ التخطيط طويل الأجل: أكثر من خمس سنوات و يمارس في الإدارة العليا: و يهتم بتحديد أهداف واضحة للمؤسسة مع وضع استراتيجيات و سياسات و برامج تمكن المؤسسة من بلوغ غاياتها.

✓ التخطيط متوسط الأجل: من سنتين إلى خمس سنوات و يمارس في الإدارة الوسطى، يساهم هذا النوع من التخطيط في معالجة الانحرافات و المشاكل التي قد تظهر خلال التخطيط طويل الأجل، و بالتالي يساعد هذا الأخير بجعله أكثر مرونة في مواجهة التحديات البيئية.

✓ التخطيط قصير الأجل: أقل من سنتين، يمارس في الإدارة الدنيا، يقتصر على الأعمال الروتينية التي تجري في فترة قصيرة

(2) التخطيط وفق معيار تغطية الأنشطة: يوجد نوعين من التخطيط حسب هذا المعيار هي:

✓ التخطيط على مستوى المؤسسة ككل: التخطيط المؤسسي: يشمل مختلف أنشطة المؤسسة كونه يهتم بتحديد أهداف طويلة الأجل مراعاة مع إمكانيات المؤسسة من ناحية و التغيرات البيئية التي تواجهها من ناحية أخرى. هذا النوع من التخطيط هو الأساس الذي يركز عليه التخطيط الوظيفي.¹

✓ التخطيط على المستوى الوظيفي: التخطيط الوظيفي: يعمل على تغطية كل وظائف المؤسسة مثل: الإنتاج، التسويق، المالية، الصيانة، الموارد البشرية... و هو منبثق من التخطيط المؤسسي و يعمل على مساعدته في تنفيذ مختلف الخطط.

(3) التخطيط وفق معيار تغير بيئة المؤسسة: هناك نوعين من التخطيط حسب هذا المعيار:

✓ التخطيط الاستباقي: في هذا النوع يلجأ المدير إلى استباق عملية التغير في البيئة أي أن المدير عند ممارسته هذا النوع من التخطيط لا ينتظر حدوث التغير في البيئة ثم يتكيف معها بل يعمل على استحداثه و قيادته، هنا تظهر أهمية التشخيص المستمر لبيئة المؤسسة.²

✓ التخطيط كرد فعل: خلال هذا النوع من التخطيط يتكيف المدير مع التغير الذي يحدث في بيئة المؤسسة الذي عادة ما يتميز بالاستقرار النسبي.

¹ Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009 p27.

² Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, op cit p 28

4) التخطيط وفق عملية التكرار: يوجد نوعان من التخطيط حسب هذا المعيار:

✓ تخطيط يعتمد على خطة وحيدة الاستعمال: تكون عادة لمواجهة أوضاع طارئة و مفاجئة، يصبح عديم الجدوى فور تحقيق الهدف.

✓ تخطيط يعتمد على خطط متكررة الاستعمال: يتضمن تغطية فعاليات متكررة تدخل في صميم عمل المؤسسة و تشمل على: السياسات، الإجراءات، القواعد.¹

5) التخطيط وفق معيار الرسمية: ينقسم إلى نوعين:²

✓ التخطيط الرسمي: يمارس في المؤسسات كبيرة الحجم و ذلك بتشكيل خلية رسمية تتمركز في الإدارة العليا تهتم بعملية التخطيط.

✓ التخطيط غير الرسمي: يكون في المؤسسات صغيرة الحجم، و يظهر خلال مختلف الأعمال التي يقوم بها المدير معتمدا على خبرته و أفكاره و حدسه في تحليل مختلف التغيرات البيئية لمؤسسته.

6) التخطيط وفق معيار الأهمية: ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

✓ التخطيط الاستراتيجي: يكون التخطيط خلاله لمدة زمنية طويلة، يمارس في الإدارة العليا، كما يهتم بوضع استراتيجيات و سياسات طويلة الأمد.

✓ التخطيط التكتيكي: يكون التخطيط خلاله لمدة زمنية متوسطة الأجل، يمارس في الإدارة الوسطى من خلال وضع خطط تكتيكية تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة متوسطة الأجل، كما أنه يشتمل على كل وظائف المؤسسة.

¹ العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 216

² مأخوذ بتصرف عن: زيارة فريد فهمي، المبادئ و الأصول إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان، 2006، ص 196.

✓ التخطيط التشغيلي: يكون خلال مدة زمنية قصيرة، يمارس في الإدارة الدنيا، يعمل على وضع خطط تشغيلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأمد.

IV. مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بالمراحل التالية:

- (1) **تحديد الأهداف**: يقوم المخطط بصياغة أهداف المؤسسة، أي تحديد النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً. و حتى تكون أهداف المؤسسة موجهة للسلوك و دافعة لجهود الافراد و الجماعات، ينبغي إن تتوفر على مجموعة من الخصائص، جمعت في كلمة SMART و التي تعني أن تكون الأهداف محددة (specific)، قابلة للقياس (Mesurable)، متفق عليه (Agree)، واقعية (Realistic) و محددة (Timely).¹
- (2) **جمع المعلومات وصياغة الخطط**: إذ تعد عملية جمع المعلومات أهم خطوة يهتم بها عملية التخطيط فكلما تمكنت المؤسسة من تحليل البيانات و جمع معلومات منظمة و صحيحة كلما تمكنت من إعداد خطط أكثر واقعية و استخدامية في مختلف الوضعيات المستقبلية.
- (3) **تطوير و تحليل البدائل و اختيار البديل الأفضل**: يهتم المخطط خلال هذه المرحلة بتطوير و تحليل مختلف البدائل المتاحة للتمكن من الوصول إلى اختيار البديل المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة و كما يهتم بشرح مختلف التفاصيل التي بإمكانها ضمان تنفيذ الخطة بالشكل الصحيح.
- (4) **صياغة الخطة و تقييم النتائج**: تعتبر آخر مرحلة، يتم خلالها تحديد الاختيار الأمثل و يتولى المخطط التنفيذ الفعلي أي تحويل الأفكار إلى أفعال حقيقية مدونة في شكل خطة. كما يتم قياس مستوى التقدم و انجازا لأهداف و كذا قياس الانحرافات إن وجدت و العمل على تصحيحها.

¹ Schermerhorn John, Management, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013.p 195.

V. مبادئ التخطيط

يعد التخطيط أساس نجاح المؤسسة كونه يهتم بترشيد مختلف إمكانياتها المادية و البشرية من أجل تحقيق أهدافها، و لكي التخطيط سليم لا بد من توفره على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي: ¹

(1) **تحديد الأهداف:** تنشأ المنظمات لتحقيق الأهداف، و تتفاوت و تختلف هذه الأخيرة من منظمه إلي أخرى، و هي غالبا ما تكون مجموعة أي أكثر من هدف واحد، و من الأهداف ما هو طويل الأجل و هو الأساسي الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الأهداف، ثم تجزأ الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة و قصيرة الأجل فيما يسمى بسلسلة الوسائل- الأهداف أو عملية صياغة الأهداف الفرعية، و لا بد للأهداف المتعاقبة في التفصيل نزولا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي أن تكون متوافقة مع تخصصات و واجبات التقسيمات في الهيكل المذكور أي أن يكون انسجام مع سلسلة الوظائف- الأهداف، و من الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي و قابلة للفهم و عليه استخدامها في صياغة الخطط و في رقابة تنفيذها لاحقا.

(2) **الواقعية:** يعد مبدأ الواقعية من أهم المبادئ الأساسية لنجاح مهمة التخطيط، سيما و أن واقعية التخطيط تعني الخطط الموضوعية لا بد أن تكون ضمن إمكانية المؤسسة، الحالية و المتصورة في المستقبل، من حيث مختلف القدرات البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، و عدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج واقعية الخطة في التصدي لمتطلبات انجاز المهمات الموكلة للمنظمة. و بالمقابل فانه من الضروري عدم وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المؤسسة.

¹ خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 411-413.

(3) الشمولية: أي احتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة و المتغيرات ذات العلاقة، فاقصر الخططة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل إمكانية تحقيق الأهداف ثم أن عدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأخرى المؤثرة في وضع الخطط و تنفيذها من شأن إن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم. لذا يعد مبدأ شمولية الخططة من المبادئ الأساسية.

(4) الاستمرارية: يشير مبدأ استمرارية التخطيط إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المؤسسة بتنفيذ الخططة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ. لذلك فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المؤسسة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية.

(5) المرونة: يتضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على استيعاب التغيرات و المعطيات و المواقف الجديدة، و احتمالاتها و بدون إجراء تعديلات جذرية فيها. و هذا يعني إمكانية إحداث التغيرات لمواجهة المستجدات بدون أن تتكبد المؤسسة نفقات إضافية ملحوظة و تتطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطات التي من شأنها أن تجعل الخططة مرنة اتجاه التغيرات الظرفية المحتملة. غير أن التوكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطط لأي سبب. فالأصل هو المحافظة على الخطط.

(6) المشاركة: التخطيط عمل جماعي، يتطلب الإفادة من وجهات النظر المتعددة وبخاصة من العاملين في المؤسسة، و قد أصبح من الثابت إلا أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا لا في مرحلة الصياغة فحسب و إنما كذلك في مرحلة التنفيذ، لان الأفراد يتحمسون لتنفيذ ما قاموا بصياغته و لو أن ما اخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئيا. و تعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في نسقين نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجيا إلى المستويات الأدنى، و ذلك في إطار التوجيهات و التعليمات) و صاعد (صياغة الخطط بشكل أولي من قبل المستويات الأدنى، لكي تتكثف و تتجمع و تتناسق تدريجيا، وصولا إلى المستويات الأعلى)، و بشكل متكرر حتى ينتهي إعداد الخطط

و تعتمد للتنفيذ كما أن الخطط هي أساسا عمل إنساني له دوافعه السلوكية المرتبطة بجوافز العمل، فهي ليست مجرد أرقام و تنبؤات كمية.

(7) **الدقة:** إي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها، سواء كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، و لا بد أن تكون البيانات صحيحة و حديثة قدر المستطاع.

(8) **البساطة:** لا بد و أن تتميز الخطط الموضوعية بالبساطة و عدم التعقيد في جميع مراحلها و أجزاءها و أن توضع على أسس منطقية تتفادى الارتباك و التأويل، و أن تكون واضحة القيم من قبل المنفذين بذات المعنى الذي يحدده المخطط.

VI. أدوات التخطيط

يعتمد المخطط أثناء تأديته لعمله مجموعة من الأدوات بإمكانها دعم عمله لتحقيق الفعالية في التخطيط، و من أهم هذه الأدوات مايلي:¹

(1) **الانبؤ:** يشير إلى تقدير حصول أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية، يتم فيه الاعتماد على الأساليب الكمية (الإحصاء و الرياضيات) و الأساليب النوعية (مثلا ديلفي).

(2) **السيناريوهات:** تشير إلى توقع حصول أحداث في الأمد البعيد و تحديد خيارات مستقبلية للتعامل مع كل سيناريو على حدا، أي سيكون هناك خطط جاهزة تتلاءم مع كل سيناريو متوقع حدوثه في المستقبل.

(3) **الكوادر التخطيطية:** في هذه الأداة يتم تشكيل كادر تخطيطي متخصص يتمتع بمؤهلات و مهارات و خبرات في جميع مراحل العملية التخطيطية، يتولى في الأساس الإشراف على العملية التخطيطية و متابعتها في المؤسسة ككل أو في أحد أقسامها الكبيرة.

¹ العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، الطبعة الرابعة، مرجع سابق، ص 219-220.

4) التخطيط التشاركي: تركز هذه الأداة على عملية إشراك جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا أو يتأثروا بالخطة في عملية بنائها، و هذا للاستفادة من خبراتهم، و الأهم من ذلك كسب التزامهم عند تنفيذ الخطة.

5) المقارنة المرجعية: تشير إلى القيام بمقارنات خارجية أو داخلية بالاستناد إلى مجموعة من مؤشرات أفضل أداء في مجال معين، بغرض التخطيط لتحسينات مستقبلية. ففي المقارنة المرجعية الخارجية يتم الاعتماد على مؤشرات خارجية تخص أفضل أداء لمؤسسات أخرى رائدة منافسة أو غير منافسة والمقارنة معها، أما في المقارنة المرجعية الداخلية فيتم الاعتماد على مؤشرات تخص أفضل أداء لأفراد جماعات أو وحدات إدارية داخل المؤسسة و المقارنة معها.¹

VII. الصعوبات التي يواجهها التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العراقيل يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- 1) ضعف مشاركة العاملين في بناء و إعداد الخطط مما يساهم في ضعف التزامهم بها.
- 2) الضعف أو عدم الاهتمام بتدريب و تأهيل المديرين في مختلف المستويات الإدارية لتزويدهم بالمهارات التخطيطية و مما يعيق نجاح العملية التخطيطية في المؤسسة.
- 3) الفشل في تحديد أهداف المؤسسة و التنسيق بين الأهداف الفرعية و الرئيسية.
- 4) الخلط المقصود و غير المقصود أحيانا بين ما هو رسمي و غير رسمي في التخطيط مما يساهم في حدوث الارتباك الذي يعيق تحقيق الأهداف من العملية التخطيطية.
- 5) ضعف التوجهات الجادة نحو تنفيذ الخطط و متابعتها، مما يساهم في عرقلة تنفيذ الخطط اللاحقة.

¹Schermerhorn John, Op. Cit, p : 206.

² حمود خضير كاظم و اللوزي موسى سليمة، مبادئ إدارة الاعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 144.

VIII. الانتقادات الموجبة للتخطيط

يواجه التخطيط العديد من الانتقادات أبرزها مايلي:¹

(1) التخطيط قد يخلق شيء من الجمود نتيجة توجيهه للجهود نحو أهداف محددة و ضمن إطار زمني للتنفيذ، و هو ما يتناقض مع طبيعة البيئة التي تتميز بالتغير المستمر و المتسارع، مما قد يجعل التخطيط يعمل خارج الإطار الصحيح.

(2) أن المؤسسات هي نتيجة لرؤى مؤسسيها و التي تطورت لتتجسد في خطط و قواعد معينة، فقد تصبح تلك المؤسسات أسيرة لتلك الخطط و القواعد، و هو ما يؤدي إلى قتل روح الإبداع و الابتكار فيها.

(3) التخطيط يهتم بالمستقبل على حساب الحاضر، و هذا قد يجعل المؤسسة تخسر الكثير من الفرص المتوفرة في الحاضر.

(4) أن التخطيط و بناء الخطط للأنشطة يلائم فقط المؤسسات الكبيرة ذات الإمكانيات المادية و المالية و البشرية و المعلوماتية الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة فلا يلائمها ستكون تكاليفه أكثر من عوائده.

¹ زيارة فريد فهمي، المبادئ و الأصول لادارة الاعمال، الطبعة الخامسة، مرجع سابق، ص 206.

المحاضرة الثالثة : التنظيم

I. تعريف التنظيم

يعد التنظيم من وظائف المؤسسة المهمة، فقد حاول العديد من العلماء إعطاء تعريف شامل لهذه الوظيفة و لعل من أبرز هذه التعاريف ما يلي:

- ✓ التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام و تحديد السلطات و الصلاحيات و التنسيق بين الأنشطة و الأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل و الخلافات التي تواجه كافة الأنشطة و الأقسام من خلال أفراد التنظيم و بشكل ملائم.¹
- ✓ التنظيم هو نظام السلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة.²
- ✓ التنظيم هو عملية تحديد الأنشطة و تجميعها ، و إقامة علاقات سلطة فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية.³

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 146.

² مساعدة ماجد عبد المهدي، الهرامشة حسين عليان، المناصير علي فلاح، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص167.

³ J Timms, Introduction to business and managementMUundergraduatestudy in Economics, Management, Finance and social Science, University of London, UK, 2011 :p 79.

- ✓ التنظيم هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.¹
- ✓ التنظيم هو عملية تجميع و تعيين الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية و غيرها من الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.²
- ✓ وصف Dale التنظيم على أنه: عملية متعددة الخطوات و له القدر عال من الأهمية لعمل المنظمة حيث أنه:³
- ✓ يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم لإنجاز العمل.
- ✓ تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- ✓ يربط بين مهام الأفراد بالمؤسسة بطريقة منطقية، و كلما توسعت المؤسسة و وظفت المزيد من الأفراد لإنجاز الأنشطة المختلفة فانه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين ترتبط مهامهم ببعضها.
- ✓ يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث يصبح كيانا موحدا و منسجما.
- ✓ يراقب فعالية المؤسسة و يدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية، لان التنظيم يعتبر عملية مستمرة.

II. أهمية التنظيم:

يعد التنظيم السليم أساس تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويمكن ذكر أهم مزايا التنظيم فيما يلي:

¹ افندي عطية حسين، مبتدئ الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006، ص 08.

² Bateman T & Snell S, Management ; 3 rd edition ; Irwin_McGraw_Hill ; New York ; 2013, P 67 :

³ بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، محبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعه منتوري، قسنطينة، 2011، ص 66.

- (1) **تسهيل عمل الإدارة:** يسهل التنظيم المصمم والمتوازن بشكل صحيح إدارة و تشغيل المؤسسة، و يزيد من كفاءة الإدارة و سرعتها، و يتجنب التأخير و الازدواجية في العمل و يحفز الموظف على أداء وظيفته بكفاءة. من خلال التقسيم المناسب للعمل و التفويض المتسق و التعريف الواضح للوظيفة.¹
- (2) **تسهيل النمو و التوزيع:** و يتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يعمل على توسيع و تنويع المؤسسة، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي يساهم بشكل كبير في إضفاء التحسينات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال استعمال مختلف أنظمة الكمبيوتر.
- (3) **تشجيع أفراد المؤسسة:** يعمل التنظيم على تشجيع الافراد العاملين في المؤسسة من خلال تدريبهم و تكوينهم و تطوير مختلف مهاراتهم و الاعتماد على نظام التناوب الوظيفي من أجل توسيع الوظائف، اذ يمكن يؤثر الهيكل التنظيمي على توزيع الافراد في المؤسسة كما إنه يسهل من إمكانية الاستخدام المكثف لرأس المال البشري.
- (4) **تحفيز الابداع:** يساهم التنظيم في تحفيز ابداع العاملين و ذلك بتشجيع مهاراتهم من خلال توفير الحرية و تفويض السلطة التي تحفز من مبادراتهم و تزيد من مستوى أدائهم.
- (5) **ضمان استقرار المؤسسة:** و يتم ذلك من خلال تفويض السلطة و التعاون و القيادة الفعالة التي ترفع من معنويات العمال و تزيد من مستوى المرونة و التكيف مع المتغيرات البيئية.
- (6) **التقليل من دوران العمال:** يضمن التنظيم السليم رضا العاملين و بالتالي يزيد من حسن العلاقات بين الإدارة و العاملين، و بالتالي يقلل من معدل دوران الموظفين.
- (7) **التقليل من ازدواجية الأنشطة:** يساهم التنظيم في تجنب المؤسسة لازدواجية الأنشطة التي عادة ما تؤدي الى تأخيرها، و ذلك من خلال تحديد المسؤوليات و توزيعها بشكل مرتب.

¹Aquinas, Management Principles and Practice AND Organisational Behaviour, Bharathiar University, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007 ,P70.

(8) تعزيز التنسيق: يسعى التنظيم الى تعزيز التنسيق بين مختلف وظائف رو أنشطة المؤسسة.

III. مبادئ التنظيم

يرتكز التنظيم على مبادئ هامة تمكنه من تنفيذ أهداف المؤسسة بفعالية ، و من أبرز هذه المبادئ ما يلي:¹

(1) مبدأ تقسيم العمل: يقصد به تقسيم أنشطة العمل الى مهام تستند إلى أفراد مختلفين.²

فأثناء اعداد الهيكل التنظيمي، يجب اعتبار تقسيم العمل في البداية كأساس للكفاءة. فمن الحقائق

الثابتة أن الأفراد يمكن أن يحققوا نتائج أفضل من خلال تقسيم العمل. لذلك، أثناء تصميم التنظيم،

يجب أن نهدف الى تكوين مجموعة مناسبة من الانشطة. و هذا ما يسمى بمبدأ التخصص.³

و قد ازدادت أهمية تقسيم العمل و التخصص مع نمو المؤسسات و كبر حجمها و تطورها و تعدد

أنشطتها حيث أصبح من المستحيل أن يهتم الفرد الواحد بإنجاز وظيفة ما لوحده.

و لعل من أبرز مزايا و عيوب تقسيم العمل و التخصص ما هو موضح في الجدول الموالي:

¹Mullins, Laurie J, (2016):Management and organisationalbehavior, Eleventh Edition, Pearson, New York, p 405 .

² Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p: 265.

³Mullins, Laurie J:Management and organisationalbehavior, op cit, p 405 .

الجدول رقم (1): مزايا و عيوب تقسيم العمل و التخصص

المزايا	العيوب
- تسهيل عملية تكوين الأفراد.	- يؤدي ال الروتين و الملل.
- تحكم أكبر في العمل بسبب التكرار.	- يقتل روح المبادرة الفردية و الجماعية.
- يسهل عملية تعلم الفرد.	- يحرم المؤسسة من الاستفادة من ميزة التنوع.
- يسهل من عملية توظيف و توجيه الافراد المتخصصين نحو وظائفهم.	- يكرس التبعية لبعض المتخصصين.
- يحدد بدقة أمام الجهات الداخلية و الخارجية المسؤولين عن تنفيذ المهام.	- يحد من المرونة الداخلية.
	- يؤدي الى تفاقم المشكلات بسبب النظرة المحدودة التي ينظر بها الفرد للعمل.

Source : HelferJean-Piere et al, Management : Stratégie et organisation, 7^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2008, p 269.

(2) مبدأ الانتباه و الاهتمام بالأهداف: يعد التنظيم آلية لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، هذه الأخيرة التي تعد أساس تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المؤسسة، فكلما كانت الأهداف واضحة كلما سهل تنفيذ الأنشطة و تفويض السلطة و بالتالي يسود التنسيق داخل المؤسسة.

(3) مبدأ نطاق الإشراف: يسمى أيضا نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة، و يعرف بأنه عدد الافراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم المدير بكل فاعلية و فعالية.¹ يتأثر شكل الهيكل التنظيمي بنطاق الاشراف، فاذا كان نطاق الاشراف واسع بالتالي يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير و يكون شكل الهيكل التنظيمي مسطحا أي عدد المستويات الإدارية قليل أما اذا كان نطاق الاشراف

¹Robbins Stephen and Coulter Mary, Op.Cit, p: 271.

ضيق، أي عدد المرؤوسين قليل فيكون شكل الهيكل التنظيمي طويلا أين يكون عدد المستويات الإدارية كبير. و من أهم العوامل المحددة لنطاق الاشراف مايلي:¹

- ✓ نوع العمل الذي يؤديه المرؤوسين: فاذا كان العمل روتينيو بسيط يكون نطاق الإشراف واسع.
- ✓ مدى تشابه عمل المرؤوسين: فاذا كان المرؤوسين يؤديون أعمال متشابهة يتجه نطاق الاشراف إلى أن يكون واسعا.
- ✓ مدى تقارب أو تباعد المرؤوسين من بعضهم البعض: حيث يؤدي تقارب المرؤوسين من بعضهم البعض عند قيامهم بالعمل الى اتساع نطاق الإشراف و العكس صحيح.
- ✓ كفاءة المرؤوسين: فإذا كان المرؤوسين مدربون جيدا وعلى درجة عالية من الكفاءة و متحكمون في عملهم، يتجه نطاق الاشراف الى أن يكون واسعا و العكس صحيح.
- ✓ مدى وضوح الإجراءات والقواعد: فاذا كانت إجراءات و قواعد العمل واضحة و تشرح بشكل دقيق كيفية تأدية الاعمالو يتجه نطاق الاشراف الى أن يكون واسعا و العكس صحيح.
- ✓ امتلاك المدير لنظم رقابية ومساعدين: فاذا كان المدير يمتلك نظم رقابية فعالة ومساعدين، يتجه نطاق الاشراف الى أن يكون واسعا والعكس صحيح.
- ✓ ميول واتجاهات المدير: فإذا كان المدير يميل الى اتباع نطاق الاشراف الواسع سيكون كذلك والعكس صحيح.
- ✓ مقدار الوقت المتاح للأعمال غير الإشرافية: فإذا كانت هذه الاعمال تتطلب وقت قليل يتجه نطاق الاشراف الى أن يكون واسعا والعكس صحيح.

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية و وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 168.

(4) مبدأ وحدة الأمر: يجب أن يكون لكل فرد في المؤسسة رئيس مباشر يتلقى منه الأوامر، اذ يتم تصميم الهيكل التنظيمي بتشكيل وحدة الأمر أي أمر واحد يمثل المصدر النهائي للسلطة مما يسهل عملية تحقيق الأهداف. يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تلقي المرؤوسين للأوامر من رئيس واحد فقط، أي أن المرؤوس ينبغي أن يكون له رئيس واحد فقط يتلقى منه الأوامر و هذا تفاديا للتعارض و الارتباك و عدم الفعالية.¹

(5) مبدأ المرونة: تعيش المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير المستمر و السريع هذا ما يلزمها تصميم هيكل تنظيمي مرن مع قبول احتمال تغيير أو تعديل الهيكل وفقا للتغيرات الطارئة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(6) مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء: يهدف هذا المبدأ إلى حل المشاكل الاستثنائية الطارئة على مستوى الإدارة العليا في التسلسل الهرمي الإداري أين يتم اتخاذ القرارات اللازمة من قبل المديرين التنفيذيين، في حين يتم معالجة المشاكل العادية الروتينية في المستويات الأدنى. ان تطبيق هذا المبدأ يتطلب تفويض السلطة و بالتالي فان الاستثناء يه فائدة كبيرة كونه يطبق في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

(7) مبدأ المركزية و اللامركزية: تشير المركزية إلى اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا في حين تشير اللامركزية إلى إمكانية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية. توجد العديد من العوامل التي تؤثر في مركزية و لامركزية اتخاذ القرارات هي:

✓ التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية.

✓ الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في اتخاذ قراراتها.

✓ الظروف التي تعيشها المؤسسة

¹ Hitt Michael, Black Stewart and Porter Lyman, Management, 3rd Edition, Prentice Hall New Jersey, 2012 p 137

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تختار النمط الذي تتبعه في اتخاذ قراراتها (المركزية أو اللامركزية) حسب درجة أهمية القرار من ناحية و كذا الظروف و المواقف التي تتعرض اليها من ناحية أخرى.

(8) مبدأ إنشاء الأقسام: يهتم الهيكل التنظيمي بإنشاء أقسام يتم خلالها تجميع الأنشطة في وحدات أو وظائف تمكن المدير التنفيذي من إدارة مرؤوسيه بشكل فعال.

(9) مبدأ الكفاءة: يهتم التنظيم بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة من أجل توفير أقصى درجة إشباع للزبائن.

(10) مبدأ وحدة الأمر: يسعى التنظيم إلى الاعتماد على وحدة الأمر أي أن لكل أنشطة و وظائف المؤسسة نفس الهدف، و يتحقق ذلك من خلال تشكيل خطة أو برنامج موحد لكل جزء من العمل يتم تنفيذه تحت سيطرة رئيس واحد.

(11) مبدأ التدرج الهرمي (التسلسلي): يتم التعيين التسلسلي بدأ من الرؤساء و الرؤساء التنفيذيين في المستوى الأعلى الى المستوى المتوسط إلى المستوى الأسفل.

(12) مبدأ التوازن الصحيح: يسمي كذلك بالتوازن التنظيمي يهدف الى تحقيق التوازن في مختلف أقسام المؤسسة. فعادة ما تواجه المؤسسة مشكلة التوازن عند انقسام نشاط أو قسم الى أجزاء أصغر، أو في حالة زيادة نمو المؤسسة و زيادة حجمها و أدائها.

(13) مبدأ الاستمرارية: يعتبر مبدأ الاستمرارية أهم مبدأ يقوم على أساسه تنظيم المؤسسة وذلك من خلال تشكيل هيكل تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة.

(14) مبدأ الوظيفة: و يتم ذلك ببناء التنظيم انطلاقا من وظائف و أنشطة المؤسسة و ليس بالاعتماد على أفراد المؤسسة لان عمر الافراد محدود بمدى زمني محدد و لكن عمر التنظيم مستمر.

IV. خطوات التنظيم

تمر عملية التنظيم بالخطوات الأساسية التالية:¹

- 1) التعرف على أهداف المؤسسة كأساس لانطلاق العملية التنظيمية.
- 2) تحديد الأنشطة الرئيسية و الفرعية للمؤسسة و تجميعها في وحدات إدارية.
- 3) توزيع الأنشطة و المهام و الموارد على الافراد بما يتناسب مع تخصصاتهم، و مهاراتهم و قدراتهم للقيام بالعمل بأفضل صورة ممكنة.
- 4) تفويض السلطات للمرؤوسين لتمكينهم من أداء الاعمال المكلفين بها.

V. أنواع التنظيم

ينقسم التنظيم الى نوعين هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

- 1) **التنظيم الرسمي:** هو نظام من الانشطة المنسقة بوعي أو قوى لشخصين أو أكثر، و يشير الى وظائف محددة جيدا، و لكل منها مقياس محدد للسلطة و المسؤولية و المساءلة. كما عرف التنظيم الرسمي بأنه ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المؤسسة و الذي يعرف و يقنن رسميا.² جوهر التنظيم الرسمي هو هدف مشترك واحد يظهر عندما يكون الأشخاص:³
 - ✓ قادرون على التواصل مع بعضهم البعض.
 - ✓ علي استعداد للعمل.
 - ✓ تقاسم الهدف.

¹HavinalVeerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009/ p 47.

² الشرقاوي علي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 271.

³Aquinas P G, (2007):Management Principles and Practice AND OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delhi p 113 :

كما يتم بناء التنظيم الرسمي على أربعة ركائز أساسية هي: تقسيم العمل، العمليات الوظيفية، الهيكل التنظيمي، نطاق الاشراف.

❖ خصائص التنظيم الرسمي: يتميز التنظيم الرسمي بما يلي:

- ✓ يهتم التنظيم الرسمي بالقواعد و اللوائح و الاجراءات.
- ✓ يحدد التنظيم الرسمي بالسلطة و المسؤولية و المساءلة بكل وضوح.
- ✓ يهتم التنظيم الرسمي بالتنسيق المحدد.
- ✓ يعتمد التنظيم الرسمي على تصميم هيكل تنظيمي من طرف الإدارة العليا.
- ✓ يعتمد الهيكل التنظيمي على تقسيم العمل و التخصص من أجل تحقيق الكفاءة.
- ✓ يعتمد التنظيم الرسمي على تعيين الافراد في الوظائف الإدارية وفقا لقرارات إدارية رسمية.
- ✓ ينظم التنظيم الرسمي العلاقات بين الافراد العاملين في المؤسسة.

(2) التنظيم غير الرسمي: يشير التنظيم غير الرسمي الى شبكة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي

تنشأ بشكل عندما يتفاعل الأشخاص الذين يعملون معا بناء نزوات شخصية و اعجابات و تحيزات. لا يتم إنشاء مثل هذه العلاقات من قبل الإدارة العليا و لا يتم الاعتراف به رسميا.¹ إذ ينشأ التنظيم غير الرسمي من خلال تفاعل علاقات العاملين في المؤسسة فتتكون علاقات إنسانية فيما بينهم و من أبرز مميزات هذا النظام ما يلي:

- ✓ التنظيم غير الرسمي يشكل علاقات تلقائية بين أفراد المؤسسة.
- ✓ التنظيم غير الرسمي غير منظم و مرن.
- ✓ التنظيم غير الرسمي عادة ما يتشكل من خلال تواجد تنظيم رسمي يجمع بين الافراد.

¹Pal Karam, (2001):Management Concepts and OrganizationalBehaviour, I.K. international publishing house Pvt.Ltd, new delhi p176.

- ✓ التنظيم غير الرسمي عادة ما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سريع.
- ❖ **خصائص التنظيم غير الرسمي:** يميز التنظيم غير الرسمي مجموعة من الخصائص أهمها:
 - ✓ يساهم في انشاء علاقات اجتماعية بين العاملين مما يزيد من شعورهم بالانتماء للمجموعة.
 - ✓ توفير قنوات اتصال إضافية غير رسمية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ السلوكات غير الرسمية عادة ما تساهم في زيادة شعور الأفراد بالأمن و الاستقرار.
 - ✓ يؤثر التنظيم غير الرسمي على الروح المعنوية و التحفيز و كذلك الرضا الوظيفي عند العاملين.
 - ✓ أعطي التنظيم غير الرسمي الفرصة للأفراد لإبراز إبداعاتهم و أفكارهم و استخدام مبادراتهم.
 - ✓ يمكن أن تزيد الانشطة السرية و غير الرسمية من القيم المضافة للمؤسسة.

VI. الهيكل التنظيمي

- (1) تعريف الهيكل التنظيمي: توجد العديد من التعاريف خصصت للهيكل التنظيمي أهمها ما يلي:
- ✓ هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة و ذلك من أجل الربط بين مهام الافراد و الجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.¹
 - ✓ هو ذلك الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم المهام و تخصيص الموارد و التنسيق بين الوحدات التنظيمية.²
 - ✓ هو الناتج الكلي للوسائل المستخدمة لتقسيم العمل الى مهام متميزة و من ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام.³

¹ الشميمري، هيجان، غنام ، مبادئ إدارة الاعمال السياسية و الاتجاهات الحديثة، الرياض، العبيكان، 2014، ص 164.

² Daft Richard, **Management**, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning Usa, 2008p: 256.

³Soparnot, R. (2009). Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation. Dunod, p89.

(2) خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: تتمثل خطوات إعداد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

✓ تحديد الأهداف الأساسية و الفرعية و الثانوية للمؤسسة، و ذلك من زجل تحديد احتياجات المؤسسة.

✓ تحديد مختلف النشاطات و الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف

✓ تجميع الأنشطة الوظيفية و الأعمال التي لها أوجه تشابه في وحدات و تعيين مدير أو رئيس لكل وحدة مع إعطائه الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله.

✓ وصف الأنشطة و الوظائف الروتينية و الاستثنائية بصورة واضحة و دقيقة.

✓ خلق الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف و ذلك بتحديد علاقات العمل الوظيفية التي تربط بين الوحدات.

(3) العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:

تصمم المؤسسة الهيكل التنظيمي الخاص بها اعتمادا على مجموعة من العوامل هي: ¹

✓ حجم المنظمة: فالمنظمة التي لها عدة نشاطات متنوعة، هيكلها التنظيمي ليس مثل المنظمة الصغيرة محدودة النشاط.

✓ الإستراتيجية: إستراتيجية الشركة و هيكلها مترابطان. كما يوضح Chandler 1972 أن تطور الشركة من حيث المنتجات و الأسواق يسبب تغيرات هيكلية، اذ تمر الشركة بمرحلتين من النمو في حياتها. المرحلة الاولى، تباع الشركة منتجات مع القليل من التمايز في الأسواق ذات الخصائص المتشابهة (إستراتيجية التخصص). للعمل بكفاءة، فانه يعتمد الهيكل الوظيفي، و من خلال المرحلة الثانية، تقوم الشركة بتنويع منتجاتها و أسواقها (إستراتيجية التنوع)، يعد اعتماد هيكل الاسام أمرا ضروريا لاحترام خصوصيات كل مجموعة من المنتجات و كل سوق.

¹ شويح م، مبادئ إدارة الاعمال، الطبعة الاولى، مرجع سابق، ص70-75.

- ✓ طبيعة عمل المنظمة: فالمنظمات المحلية تختلف عن المنظمة التي تعمل على المستوى الإقليمي أو الدولي.
- ✓ دورة حياة المنظمة: ان التكيف مع المتغيرات يفرض على المنظمة إعادة التنظيم من اجل البقاء والاستمرارية.
- ✓ درجة التخصص: حيث كلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة و النشاطات متنوعة، تطلب ذلك تصميم هياكل تنظيمية تفصيلية، و العكس صحيح.
- ✓ درجة التكنولوجيا: فالمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا متطورة غالبا ما تستعمل هياكل تنظيمية معقدة.
- ✓ الثقافة: تؤثر ثقافة البلد الذي تقع فيه الشركة على هيكلها التنظيمي ، فهي ليست محايدة من حيث القيم و المثل لأنها قبل كل شيء مجموعة من الافراد الذين تشكلت قيمهم في بيئة اجتماعية.

المحاضرة الرابعة : التوجيه

I. تعريف التوجيه

- التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم، و توجيههم و إرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها و تحقيق التنسيق بين جهوداتهم، و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.¹
 - التوجيه هو العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم و ترغيبهم، و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم إلى تحقيق الأهداف.²
- تعد وظيفة التوجيه وظيفة هامة في المؤسسة تعكس مدى سلامة الوظيفة الإدارية فبعد تحديد الأهداف وتوزيع المهام على الأفراد العاملين في المؤسسة لا بد من إعلامهم وإرشادهم وقيادتهم وتحفيزهم وهنا تكمن وظيفة التوجيه، إذ تتزايد أهميتها في المستويات الدنيا أين تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مباشرة حيث تزيد أهمية و فعالية التوجيه.

II. مبادئ التوجيه:

تتكون مبادئ التوجيه مما يلي:

¹ شويح م، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 92.

² بعلول زهير، الإدارة المفهوم و الوظائف، مرجع سابق، ص 84.

- 1) مبدأ تجانس الأهداف: أي تكامل أهداف الفرد والمؤسسة ومحاولة تحقيقهما معا.
- 2) مبدأ وحدة الأمر (الرئاسة): ينص هذا المبدأ على ألا يكون للفرد أكثر من رئيس يصدر له أوامر و يوجهه و ذلك من أجل رصد انتباه الفرد لتنفيذ قرارات رئيس واحد فقط.
- 3) توفر المعلومات: إذ يجب أن يتزود المرؤوسين بالمعلومات الكافية لإنجاز مختلف مهامهم.
- 4) السلطة: إذ تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية للرؤساء تمكنهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه.
- 5) تفويض السلطة: فلا بد من تفويض السلطة للمرؤوسين في أداء مهام معينة.

III. أهمية التوجيه

تتمثل أهمية التوجيه في المؤسسة فيما يلي:

- 1) تكامل جهود الموظفين: إذ يعمل التوجيه على دمج مجهودات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2) البدء في العمل: إذ يهدف التوجيه إلى جعل الأفراد يعملون بطريقة مهينة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3) استخراج إمكانيات الأفراد: يمكن التوجيه السليم من استخراج كفاءات و إبداعات الأفراد.
- 4) تسهيل إدارة التغيير: يمكن التوجيه قبول الأفراد لحالات التغيير من خلال التحفيز.

IV. أسس التوجيه

يعتبر التوجيه أساس العملية الإدارية لأنه يهدف في النهاية الى انجاز المهام، ويرتكز التوجيه علي الأسس التالية:

- 1) يجب أن يكون التوجيه مقنع و قابل للتنفيذ.

- (2) يجب أن يهدف التوجيه الى تحقيق الأهداف بفعالية.
- (3) يجب أن يكون التوجيه واضح و ضمن طاقة المرؤوسين.
- (4) يجب أن يساهم التوجيه في تشجيع العاملين على تنفيذ الأهداف من خلال استعمال طرق التحفيز المناسبة.

V. مكونات التوجيه

توجد عموماً ثلاثة مداخل رئيسية حاولت تفسير كيفية توجيه العنصر البشري في المؤسسة ، هي القيادة، التحفيز، الاتصال.

(1) القيادة

✓ تعريف القيادة:

- تعود كلمة القيادة للفكر اليوناني و هي مشتقة من كلمة archein التي تعني القيام بمهمة، و في اللغة العربية فهي مشتقة من كلمة القود، و هو عكس السوق إذ أن القيادة تكون من الأمام و السوق من الخلف و الانقياد و الخضوع.¹
- القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.²
- القيادة هي القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة.³
- القيادة مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.¹

¹ كنعان .ن. القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص 03.

² النصر،م،أ، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009 ص 13.

³ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 14.

- القيادة هي العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيرا إيجابيا على باقي الجماعة.²
- القيادة هي العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المطلوب.³
- القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه.⁴
- القيادة تركز على قدرة القائد و ما لديه من قدرات عقلية و معرفية و انفعالية و جوانب دافعية على التأثير في الأفراد و الجماعة، و ذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، كما يتوقف نجاح القائد على إدراكه للتعبير، و قدرته على مواجهة المشكلات و حلها بطرق فعالة بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف و حثهم على تحقيقها.⁵
- ✓ أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي:⁶
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم هم مورد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوتهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.

¹ المصري أ،م، و عامر، القيادة الإدارية و القائد الإداري، مصر: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2015، ص 34.

² Bartoli, A. (1997). Le management dans les organisations publiques. paris: édition Dunod, p 80

³ . Brosque. R.(1989).Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, parisédition d'organisation, p11

⁴ Migani,P.(1993). Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle.Paris:Editions d'organisation, 19

⁵ المصري و عامر ، القيادة الإدارية و القائد الإداري، مرجع سابق، ص 185.

⁶ بشير العلاق ، القيادة الإدارية، مرجع سابق، 2010، ص 53.

- إشباع الحاجات البشرية لاسيما و أن العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة لاشباع حاجاتهم

✓ عناصر القيادة: تتكون القيادة من أربعة عناصر أساسية هي:¹

- وجود القائد،
- وجود مجموعة من الناس،
- ممارسة مهارات التأثير،
- وجود هدف مشترك.

✓ العلاقة بين القيادة والإدارة: إن مختلف المهام التي يقوم بها المدير تشتمل على واجبات القائد في تأثيرهم على الأفراد و توجيههم لتحقيق هدف المؤسسة، فالقائد ليس بالضرورة أن يمارس مهام المدير كاملة، أما المدير فهو ملزم بتوافر المهارات القيادية ضمن الوظيفة التي يقوم بأدائها و الجدول الموالي يبين أهم الفروقات الموجودة بين القائد و المدير:

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 216.

الجدول رقم (3): الفرق بين القائد و المدير

المدير	القائد
يعطي الأولوية للأشياء	يعطي الأولوية للأفراد
يهتم بالداخل	منفتح على العالم الخارجي
موجه بالخطط	موجه بالرؤية
يعمل على تحسين الحاضر	يعمل على إيجاد المستقبل
يمارس رقابة ضيقة	يفوض
لديه مرؤوسين	لديه شركاء
يصدر أوامر و ينسق	يثق في الآخرين و يعمل على تطويرهم
يدير التغيير	يعمل على إحداث التغيير
يهتم بخدمة الإدارة العليا	يهتم بخدمة الزبائن

المصدر: العامري صالح المهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 459.

✓ أنواع القيادة: توجد عموما خمسة أنماط للقيادة هي:

- القيادة الأوتوقراطية (النمط التسلطي): تسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية و المتسلطة و يقوم هذا الأسلوب الإداري على اهتمام القائد بشكل كامل بمجال إصدار التعليمات و الإشراف على العمل و تطوير السياسات بإتباعه نوع صارم من الرقابة و التوجيه و الاعتماد على الأوامر القاطعة في تنفيذ الأعمال، حيث تشير الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لهذا النمط تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم و الضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل¹.
- القيادة الديمقراطية (النمط التشاركي): و قد أطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التشاركية و القيادة الايجابية و أيضا القيادة البناءة أو القيادة التوجيهية، و تجدر الإشارة إلى أن أصل كلمة ديمقراطية

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل مويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار ثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 122.

هي في الواقع كلمة مكونة من شقين أو قسمين - ديموس - و تعني الشعب و - كواتوس - و تعني السلطة و لهذا فهي تعني سلطة الشعب و حكم الشعب، حيث أنه في ظل القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد و انتخابه و يشارك الأفراد و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم و القائد يقوم بتشجيع الأفراد بإدخالهم في قيادته، حيث يستند هذا الأسلوب القيادي على ماركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط.¹

● القيادة الحرة (النمط القيادي الحر): الفوضوي أو التسيبي): يقوم هذا الأسلوب بإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات و الأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد و معلومات ضرورية لانجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.²

● القيادة الاجرائية (النمط القيادي الاجرائي): يطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التبادلية و يعرف هذا النمط على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق و التوحد مع المنظمة بواسطة إعطائهم المكافآت العضية الايجابية و السلبية كذلك.³

● القيادة التحويلية (النمط القيادي التحويلي): يعرف القائد التحويلي على أنه: القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية و الذي يروج في الوقت ذاته عملية تطوير المجموعات و المنظمات.⁴

¹ خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال، دار الصفاء للطباعة و النشر، عمان، بدون سنة نشر، ص 15.

² Saulou, J. Y. (2004). Tableaux de bord pour décideurs qualité. Afnor, p153

³ علي أحمد عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 241.

⁴ رافدة عمر الحريزي، اعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة، دار الفكر للطباعة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2007، ص 42.

(2) التحفيز

✓ تعريف التحفيز

- التحفيز هو الوسيلة التي من خلالها إثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوك الفرد فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه و من ثم إشباعها و تلبيتها.¹
- التحفيز هو الهام المرؤوسين و بث الحماسة فيهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.²
- مما سبق يمكننا تعريف التحفيز بأنه مختلف الوسائل تستعملها المؤسسة بغرض تشجيع أفرادها العاملين واستخراج طاقاتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة. و من أبرز المفاهيم المرتبطة بالتحفيز ما يلي:

- الدافع (Motive): و هو المؤثر في رغبة الفرد لانجاز العمل.

- الحاجة (Need): تعبر عن الرغبة في إشباع نقص ما.

- الحافز (Incentive): يعبر عن مؤثر ما ينتج من بيئة عمل الأفراد.

✓ أنواع التحفيز: يمكن تصنيف الحوافز للأنواع الرئيسية التالية:³

- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تكون في طبيعتها مادية مثل الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة منحة المردودية، المشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تكون طبيعتها معنوية مثل الاعتراف بجهد العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

¹ منجي نظامي و آخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 233.

² العامري صالح مهدي و الغالي محسن منصور، مرجع سابق، ص 490.

³ القروبي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص 276.

● الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو تشجيع أفراد معينين للرفع من مستوى أدائهم، وقد تكون مادية أو معنوية.

● الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو إشاعة روح التعاون و العمل في إطار الفريق، و قد تكون مادية أو معنوية.

✓ عناصر التحفيز: يتكون التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية تساهم بشكل كبير في إنجاحه هي:

● القدرة (الإمكانية): تمثل قدرة أو إمكانية الفرد على القيام بعمل معين، و من ثم إمكانية تحسين أدائه بواسطة التحفيز.

● الجهد و الوقت: فوجود القدرة وحدها لا يكفي للتحفيز بل يجب توفر الجهد و الوقت للفرد حتى يتمكن من تحقيق هدفه.

● الرغبة: يجب توفر عنصر الرغبة في أداء العمل لدى الفرد و الا سيقبل مستوى الأداء اذا كانت منخفضة.

✓ الأساليب الحديثة للتحفيز: توجد العديد من الأساليب الجديدة التي تسعى الى زيادة تحفيز الفرد

لأداء عمله، و يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات هي:¹

● الأساليب المتعلقة بتصميم العمل: و تتكون من:

- التدوير الوظيفي: و يقصد به تنقل العمال من عمل إلى آخر في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى و الهدف منه التخلص من حالات الملل و الروتين.

- توسيع العمل: كما يسمى بالتوسع الأفقي حيث يوكل للعامل مهام إضافية فمن المتوقع شعوره بالملل و الإرهاق ما يحول دون تشجيعه على الابتكار.

¹ مأخوذ بتصرف عن عبد الباري درة، محفوظ جودة، الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2012، ص

- إثراء العمل: يكون التوسع عمودي حيث يوكل للعامل مهام إضافية أعلى من مستواه الإداري الموجود فيه و هذا ما يزيد من تحفيزه و تشجيعه للعمل.
- الأساليب المتعلقة باندماج و تمكين العاملين: و تتكون من:
 - اندماج العاملين: يعتبر اندماج العاملين أداة لترسيخ العاملين في كافة الامور الإدارية للمؤسسة و لا بد من معاملة العامل باحترام و الاستماع لرأيه.
 - تمكين العاملين: يتضمن مفهوم التمكين مكانية تفويض سلطة اتخاذ القرارات بدون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى، مما يشعر الموظف بالمسؤولية لتحقيق الأهداف.
 - الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي: و تتكون من:
 - فرق حل المشكلات: قد تشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة و بالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات و لا يتعلق عملها بالنظام و السياسات و الإجراءات.
 - الفرق الوظيفية المتعددة: تتألف من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالمحاسبة و الهندسة و الإنتاج، حيث يكون الهدف منها التوجه نحو موضوع معين، فقد يتم اعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج و المحاسبة و التسويق و الموازنة و ذلك لاجل النظر في تسعير منتج جديد.
 - فرق العمل المسيرة ذاتيا: تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها خاصة في أقسام خدمة العملاء و التعامل مع المستفيدين، و تجميع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات و تنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.
 - الفرق الافتراضية: تتكون من أعضاء يكونون مناطق جغرافية مختلفة، باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

● الأساليب الحديثة الأخرى: وتتكون من:

- العمل الأسبوعي لأربعة أيام: يسمح هذا الأسلوب للعامل قضاء حاجاته خلال الفترات التي لا يعمل فيها.
- ساعات العمل المرنة: يعطي الموظف الحرية في اختيار ساعات العمل تتناسب مع ظروفه أي أن له الحرية الكاملة للحضور للعمل في أي وقت شرط إكمال عدد ساعات العمل.
- عبء العمل المنخفض: أين يتم إعطاء تخفيض في عبء العمل و ذلك بتخفيض عدد ساعات العمل لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم كإكمال تعليمهم العالي أو العناية بمولود أو الاهتمام بالوالدين ...

(3) الاتصال:

✓ تعريف الاتصال:

- الاتصال هو العملية التي يحدث فيها نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.¹
- الاتصال هو عملية تبادل الفهم و المعلومات بين طرف يعرف بالمرسل و طرف آخر هو المستقبل من خلال رموز و تعبيرات مفهومة للطرفين و عبر وسيط مشترك بينهما.²
- الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.³

¹ محمد فريد الصحن، 2002، ص 225.

² زيارة فريد فهمي، مرجع سابق، ص 247.

³ Henry H. Albert M. : Principles of organisation and management, 1966, p.71.

- الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر، و هو عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال و الاستقبال، و تتكون عملية الاتصال من:¹
 - المرسل: هو الذي لديه ما ينقله إلى الغير (سواء كان المدير زو المرؤوس).
 - المستقبل: هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة.
 - وسيلة الاتصال: هي النظام الفيزيائي الذي يصل يسن الطرفين ليحقق عملية الاتصال و هي من نوعين:
 - * مباشرة: كالحركة و الصوت و اللغة المنطوقة و التعابير التي ترسم على الوجه أو اللسان أو تؤديها بقية أعضاء الجسم.
 - * غير مباشرة: كاستخدام الرسائل و البرق و هاتف و الإذاعة ، التلفزيون...
 - الرسالة: هي مضمون عملية الاتصال أي الفكر والتصور و المعلومات المراد نقلها.

✓ أهمية الاتصال: يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات فيما يلي:²

- الاتصال عبارة عن نشاط إداري واجتماعي ونفسي يتم داخل المنظمة، فهو يعمل على نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر مختلف القنوات الرسمية بغية إيجاد التماسك بين أجزاء المنظمة وتحقيق غاياتها؛
- يعد الاتصال بين الأفراد عملية ضرورية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
- الاتصال وسيلة ضرورية لنقل البيانات والمعلومات والأفكار عبر مختلف القنوات الموجودة في المنظمة، والقيام بمختلف الأعمال والمهام، وضمان التبادل المشترك لمختلف الأنشطة في المنظمة، وكذلك يعمل على تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية؛

¹ نور الله كمال ، مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، 1992، ص 17.

² خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 36.

- الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لأنشطة الرئيس (المدير)، فمن خلاله يستطيع الاطلاع على نشاط مرؤوسيه، ومعرفة مدى تقبلهم لقراراته وتوجهاته وطريقة عمله داخل المنظمة؛

✓ أهداف الاتصال: تهدف عملية الاتصال إلى التأثير على المرسل إليه (المستقبل)، والوصول إلى معاني

مشتركة وبينه وبين المرسل، ويمكننا تلخيص أهداف الاتصال فيما يلي:¹

- هدف تعليمي تثقيفي: وهو العمل على نقل الخبرات والمهارات والمفاهيم الجديدة والمتطورة الى المستقبل؛

- هدف ترويجي ترفيهي: من خلال العمل على خلق جو من الفرح والاستمتاع عند الجمهور المستقبل باستخدام العديد من طرق الترفيه، من أجل التخلص من ضغوط الحياة المختلفة؛

- هدف اجتماعي: من خلال زيادة الروابط الاجتماعية، وتدعيمها، وإيجاد بيئة اجتماعية جديدة تتميز بالتفاعل والترابط؛

- هدف تنظيمي إداري: ويتجسد بالعمل على القضاء على العقبات التي تواجه مختلف التعاملات الإدارية وكذا زيادة جودتها، بتوجيه مختلف الأطراف إلى تحقيق هدف المنظمة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وهذا من خلال الالتزام بالأهداف التنظيمية، توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية، توفير ونقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

✓ أنواع الاتصالات:

من أهم أنواع الاتصالات ما يلي:²

- الاتصالات الشفوية: هي اتصالات يتم فيها نقل الرسالة بشكل شفوي مثل المقابلات و المؤتمرات و الاجتماعات و الندوات.

¹راشد محمد عطية أبو صواوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.

² Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, op cit, pp: 83- 84.

- الاتصالات المكتوبة: هي اتصالات يتم فيها نقل الرسالة بشكل كتابي مثل المذكرات و النشرات و التقارير.
- الاتصالات غير اللفظية: هي اتصالات تتم بواسطة تعابير الجسد، مثل إيماءات الوجه، نبرة الصوت، و إشارات اليدين و الرجلين.
- الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تتم من الإدارة الدنيا صعودا نحو الإدارة العليا، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء حسب التسلسل الإداري المعمول به في أي مؤسسة، مثل التقارير و الشكاوي و صندوق الاقتراحات.
- الاتصالات النازلة: هي الاتصالات التي تتم من الإدارة العليا نزولا نحو الإدارة الدنيا، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب التسلسل الإداري المعمول به في أي مؤسسة، مثل الأوامر و التعليمات.
- الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الإدارات أو العاملين في نفس المستوى الإداري مثل الاتصالات بين الموارد البشرية والإدارة المالية و إدارة الإنتاج، و هي تساعد في تحقيق التنسيق بين الأعمال.

✓ **مركزات الاتصال الفعال**: لكي يكون الاتصال فعالا وقادرا على تحقيق الأهداف المرجوة منه، لا

بد من توفره على المقومات التالية:¹

- أن يكون مضمون العملية الاتصالية متعلقا بالهدف الذي من أجله يتم الاتصال أساسا، ومن هنا يجب تحديد الهدف من هذه العملية، وهذا من خلال أن يدرك الرئيس المعنى الذي يود إيصاله إلى مرؤوسيه، وبالتالي الهدف الذي يود الوصول إليه؛
- أن تتضمن العملية الاتصالية معلومات حديثة، وإلا لن تكون لها فائدة تذكر، وستصبح مجرد تضييع للوقت؛

¹ غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، ص 28-29.

- إن تمتع الرئيس أو المرؤوس بمهارة الاستماع للآخرين، يعد من أهم الشروط الضرورية لإنجاح عملية الاتصال، لأن الاستماع الجيد يساعد بصورة واضحة في تدفق المعلومات وتوفير الثقة بين طرفي العملية الاتصالية؛
- تلعب قنوات الاتصال وأدواته دورا هاما في تحقيق فعالية نظام الاتصال في المؤسسة، وهذا من خلال رسم خريطة واضحة ومفهومة لتدفق المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية بسهولة وانتظام؛
- متابعة عملية الاتصال من خلال التغذية العكسية، وهذا للتعرف على وجهة نظر المرسل إليه ومدى فهمه لمضمون الرسالة بشكل صحيح؛
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين أطراف العملية الاتصالية، والمعرفة التامة بالبيانات والمعلومات الواجب إيصالها للمرسل إليه؛
- يجب أن يكون مضمون الرسالة وموضوع الاتصال واضحا ومفهوما لدى المرسل إليه، وأن يكون قابلا للإدراك من قبله وضمن نطاق اختصاصه؛
- ضرورة حدوث التفاعل الكافي بين أطراف العملية الاتصالية لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة من الاتصال.

المحاضرة الخامسة : الرقابة

I. تعريف الرقابة

توجد عدة تعاريف للرقابة أهمها:

✓ الرقابة هي عملية مراقبة و تقييم الفعالية التنظيمية و البدء في الاجراءات اللازمة للحفاظ على الفعالية أو تحسينها. و بالتالي، فان المديرين الذين يشاركون في النشاط الرقابي يراقبون و يقيمون و يقترحون إجراءات تصحيحية عند الحاجة.¹

✓ هي عملية تهدف الى مراقبة درجة الامثال للإجراءات المتخذة أو المنفذة فيما يتعلق بالأهداف والتنبؤات و البرامج، و التحقق منها و تقييمها، بهدف سد الثغرات (أو الانحرافات المحتملة) و تحقيق التصحيحات اللازمة.²

✓ الرقابة هي تلك العملية التي من خلالها يقوم المدراء بضبط الانشطة التنظيمية لجعلها تتلاءم مع التوقعات التي تم تحديدها في الخطط، و مع الأهداف و معايير الأداء.³

✓ الرقابة هي عملية تنظيم و ضبط و تعديل الانشطة التنظيمية بطريقة تؤدي الى المساعدة في انجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات و الاجراءات التي تتم بغرض

¹ Bright David S. et al, (2019):Principles of Management, RiceUniversity, OpenStax, Texas, 2019, p 575 .

² Meier, O. (2009). Dico du manager. Dunod, p 45.

³ Daft Richard, Op.cit, p : 632

تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن من معرفة مدى التقدم و تنفيذ الخطط و مدى جودة الأداء و ما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب اجرائها و اين تحدث هذه التعديلات.¹

✓ الرقابة تعني ضمان تنفيذ الانشطة في المؤسسة وفقا للخطط ، كما تضمن أيضا أن موارد المؤسسة يتم استخدامها بفعالية و كفاءة لتحديد الاهداف المحددة مسبقا، و بالتالي فان الرقابة هي وظيفة موجهة نحو الهدف.²

II. أهمية الرقابة

الرقابة وظيفة مهمة في إدارة المؤسسة كون أفضل الخطط ممكن أن تنحرف و بالتالي تساعد الرقابة في تصحيح هذه الانحرافات، و تكمن أهمية الرقابة فيما يلي:³

(1) من خلال الرقابة يمكن مساءلة الافراد و الجماعات عن أعمالهم، فهي تقوم بوضع المعايير التي تستند اليها في قياس الأداء، و توضح كيف سيتم تقييمه.

(2) الرقابة تساعد في تكييف الخطط الموضوعة بما يتوافق و التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

(3) الرقابة الفعالة تساعد المدراء في التقليل من درجة التعقيد في المؤسسات الكبيرة ذات الانشطة المتعددة والانتشار الجغرافي الواسع، من خلال ما توفره من نظم رقابية فعالية لقياس الأداء، كما ان اتجاه المؤسسات المعاصرة الى تبني سياسة اللامركزية يتطلب توفر نظام رقابي فعال.

(4) يساعد النظام الرقابي الفعال في اكتشاف القرارات الخاطئة مبكرا، و من ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تمكن من تجنب أو التقليل من المخاطر التي تترتب على ذلك.

¹حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 191.

²Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr., (1998):Management, Prentice-Hall of India Pvt. Ltd ; p 216 .

³ حريم حسين، مرجع سابق، ص 304.

III. أهداف الرقابة

يمكن تلخيص أهداف الرقابة فيما يلي:¹

- (1) التعرف على المشكلات و العقبات و تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات و تقديم الحلول.
- (2) اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها.
- (3) التأكد أن العمليات الفنية تسيير وفق المخطط المرسوم.
- (4) التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الاسراف و الهدر.
- (5) تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين، كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة.
- (6) رفع الروح المعنوية و تعزيزها للمبدعين، للحصول على المكافآت و الحوافز.

IV. مستويات الرقابة

تنقسم مستويات الرقابة الى ثلاث مستويات , و تتمثل فيما يلي:

- (1) مستوى الرقابة الاستراتيجية:(الإدارة العليا): بما فيها من مدراء استراتيجيون المتمثلون في: الإدارة و المدير العام و كل الطاقم العامل فيها، اذ يتم ضمن هذا المستوى من الرقابة مراقبة و متابعة العوامل البيئية المعقدة التي بإمكانها التأثير على تطبيق الأهداف الاستراتيجية و بالتالي تحقيق الأهداف اذ أنه يضمن تأكيد تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

¹ حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم و الممارسة، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2011، ص 25.

(2) مستوى الرقابة التكتيكية: (الإدارة الوسطى): يهتم به المسيرين بالطبقة الوسطى، اذ يركز على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية كما يتابع مختلف الوظائف لتحقيق أهدافها و برامجها المحددة فنجد مثلا الرقابة المالية، الرقابة الموارد البشرية...

(3) مستوى الرقابة العملية: (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): يمثل التسيير اليومي المتعلق بمراقبة مختلف العمليات و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للمورد المتاحة للحصول على منتجات (مخرجات) ذات جودة عالية، كما يهتم بمتابع النتائج اليومية للأنشطة، من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات.

V. خطوات الرقابة

تمر العملية الرقابية بثلاثة مراحل أساسية هي:

(1) تحديد معايير الرقابة: يتم خلال هذه المرحلة تحديد معايير موضوعية لمستويات أداء مختلفة كما أنها

تتغير من مؤسسة الى أخرى، كما يجب تحديد المعايير على أسس علمية و دراسات و تجارب حقيقية دون نسيان الظروف المحيطة بالمؤسسة.

كما يعتبر معيار الأداء أساس مرجعي لقياس مستوى الأداء الفعلي للأنشطة. وفي الواقع العملي تستخدم خمسة أنواع من المعايير هي: ¹

✓ المعايير المادية: مثل عدد الوحدات المنتجة كل ساعة.

✓ معايير التكلفة: مثل التكلفة المباشرة و غير المباشرة للوحدة المنتجة.

✓ معايير الإيرادات: مثل حجم المبيعات لكل زبون.

✓ معايير رأس المال: مثل معدل عائد رأس المال المستثمر.

✓ معايير غير ملموسة: مثل كفاءة المديرين والعاملين.

¹ HavinalVeerabhadrapa, Op.Cit, p 88 .

كما قسم باحثين آخرين معايير الرقابة الى:¹

✓ المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس كميًا مثل الأعداد، والأحجام، و المبالغ.

✓ المعايير النوعية: وتمثل الصفات التمييزية والاعتيادية مثل الجودة ودرجة المطابقة و الملائمة و المذاق.

✓ المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن أساسًا للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات، الأيام.

✓ المعايير المالية: وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل: الكلف والإيرادات، العائد على الاستثمار.

(2) **قياس وتقييم الأداء و مقارنته بالمعايير**: حيث يتم قياس مستوى الأداء الفعلي للأفراد باستخدام طرق كمية أو نوعية، و مقارنته مع المعايير المحددة لاكتشاف أي انحراف ممكن سواء كان موجب أو سالب.

(3) **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و تنفيذها**: فبعد تحديد الانحرافات و تبين مدى خطورتها، يتم اتخاذ القرارات التصحيحية التي تمكن المؤسسة من تجاوز الخطر . فبعد مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية يمكن مصادفة ثلاثة حالات رئيسية هي:

✓ الحالة الأولى: الأداء الفعلي = للأداء المخطط ، لا يتم اتخاذ أي إجراء تصحيحي.

✓ الحالة الثانية: الأداء الفعلي < الأداء المخطط، أي يكون الانحراف إيجابيًا، يجب تشجيع و تحفيز الافراد العاملين و كذلك دراسة أسباب و عوامل الانحراف الايجابي.

✓ الحالة الثالثة: الأداء الفعلي > الأداء المخطط، أي يكون الانحراف سلبًا، فيجب دراسة أسبابه خاصة اذا كان الانحراف كبير ليتم تصحيحها و عدم الوقوع فيها مرة أخرى.

¹ خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة (الإصدار الطبعة السابعة) عمان، دار المسيرة، 2012، ص 318.

VI. أنواع الرقابة

تصنف الرقابة حسب مجموعة من المعايير و المؤشرات المعتمدة، من أهم هذه التصنيفات ما يلي:

(1) تصنيف الرقابة حسب المستوى:

✓ تصنيف الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: يهدف هذا النوع من الرقابة الى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة. و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد: معدل العائد من الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الانتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج و غيرها من المؤشرات.¹

✓ تصنيف الرقابة على مستوى الافراد: هذا النوع من الرقابة يسعى الى تقييم أداء الافراد العاملين و معرفة مستوى كفاءتهم في العمل، و ذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.² و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز، و يتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الافراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الاجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر الأداء.³

✓ تصنيف الرقابة على مستوي العمليات: يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في مختلف الأنشطة داخل المنشأة، و يتم فيه تحديد الانحرافات الموضوعية و اتخاذ الاجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال اذا وجد أن الموارد الضرورية لتسيير العمليات الانتاجية غير متوفرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة للحصول عليه.⁴

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 263.

² علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار اثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 27.

³ محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 343.

⁴ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الاعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 309.

(2) تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها: يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد تطبيقها الى ثلاثة أنواع هي:

✓ الرقابة قبل التنفيذ (الرقابة السابقة): يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبا و وسائل انجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهةها و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فان هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الحسن.¹

✓ الرقابة المتزامنة مع التنفيذ (الرقابة الجارية): هي التي تبدأ ببدء عملية التنفيذ و تلازم التنفيذ داخل المنظمة للتأكد من تطابق ما يتم من أعمال زو ما يتحقق من أهداف و نتائج مع الأهداف المخططة أو المرغوبة و المحددة سلفا، و تستخدم في ذلك الاشراف و الملاحظة التي يقوم بها المدير و على هذا فهي تركز على النشاط لضمان أداء عمليات التنفيذ وفقا للسياسات المخططة.²

✓ رقابة بعد التنفيذ (الرقابة اللاحقة): في هذا النوع من الرقابة نتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع و الخدمات من حيث الكم و الكيف، انها تقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من انتاجها و قبل شحنها الى الأسواق و العملاء، و تأخذ الخطوات التالية:³

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ و التحديد.
- تصحيح الانحرافات.
- تعديل الأداء الحالي و تحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل.

¹ عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم الإدارة، الدار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 476.

² جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص163.

³ كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية لدراسات مصر، الطبعة الاولى، 1996، ص 146.

(3) تصنيف الرقابة حسب المصدر: يمكن تصنيفها إلى نوعين:

✓ الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة لنفسها على ما تمارسه من نشاط و هي رقابة بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض، و تمتاز بقرب موقعها من العمل و اتصالها مباشرة بالمديرين مما ييسر عليه معالجة الكثير من المشكلات.¹

✓ الرقابة الخارجية: هي تلك التي يعهد بها الجهات متخصصة مستقلة و غير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الاجهزة الحكومية المختلفة و يقوم كل من هذه الاجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان الى الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها و يحسن الإدارة بصفة عامة.²

(4) تصنيف الرقابة حسب المعايير: تنقسم الرقابة حسب المعايير الى:

✓ الرقابة على أساس الاجراءات: تقوم الرقابة على القواعد و الاجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة و مطابقتها بمجموعة القوانين و القواعد و الضوابط و الطرق و الاجراءات، و يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة و من العاملين فيها.³

✓ الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا.⁴

¹ أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، 2005، ص 122.

² محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 27.

³ عادل ثابت، 2008 الإدارة المعاصرة، أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص 81.

⁴ محمد أحمد عبد النبي، 2012 الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012، ص 38.

(5) تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف: وتنقسم الى:

✓ الرقابة الايجابية: هي الرقابة التي تهتم بتحديد الانحرافات الايجابية قصد معرفة أسبابها وتطويرها وتدعيمها للاستفادة بها أكثر.

✓ الرقابة السلبية: هي الرقابة التي يتم من خلالها تحديد الانحرافات والأخطاء ومعرفة أسبابها قصد معالجتها وتفاديها مستقبلا.

(6) تصنيف الرقابة من حيث طرق تنظيمها: وتنقسم الى:

✓ الرقابة المفاجئة: الرقابة المفاجئة تكون غير مبرجة والغرض منها معالجة الأخطاء الفجائية ومعالجة الانحرافات و تقييم إنجازات الموظفين و مدى اهتمامهم بالخطط و السياسات التي تم تحديدها مسبقا.

✓ الرقابة الدورية: و هي الرقابة التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا.¹

✓ الرقابة المستمرة: هذا النوع من الرقابة يمتاز بالاستمرار، اذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمل مستمر، و تهدف الرقابة المستمرة الى ضبط الأداء و التزام العاملين بتنفيذ سياسات و خطط المؤسسة. و من أمثلة الرقابة المستمرة ما يسمى ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها.²

(7) تصنيف الرقابة حسب طبيعتها: تنقسم إلى:

✓ الرقابة المباشرة: تتم الرقابة المباشرة مباشرة من الرئيس الى المرؤوسين دون تدخل وسطاء اذ تتم من خلالها مراجعة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها و التواصل مباشرة مع المرؤوسين للمعرفة المعلومات اللازمة.

¹ محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012، ص 107.

² ضارا العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 251.

✓ الرقابة غير المباشرة: يتمن خلالها رفع تقارير عمل المرؤوسين الى الرؤساء و بالتالي يكون الرئيس بعيد عن الأداء و يهتم فقط بالنتائج المتحصل عليها.

(8) تصنيف الرقابة حسب المجال: يمكن تحديد أربعة مجالات هي:

✓ الرقابة المادية: تراقب من خلالها الموارد المادية للمؤسسة مثل الرقابة على جودة المنتجات، الرقابة على التجهيزات...

✓ الرقابة المعلوماتية: تعمل على رقابة كافة البيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة سواء كانت خاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية لها.

✓ الرقابة المالية: يتم من خلالها مراقبة الموارد المالية للمؤسسة.

✓ الرقابة البشرية: يتم من خلالها رقابة الافراد العاملين في المؤسسة و كل ما يهمهم قصد قياس و تقدير مستوى كفاءتهم في تحقيق أهداف العمل و كذا كل ما هو متعلق بتكوينهم و تدريبهم و نظام تحفيزهم، أجورهم، علاواتهم، ترقيةهم....

VII. مبادئ الرقابة الفعالة

تتميز الرقابة الفعالة بمجموعة من المبادئ هي:

(1) مبدأ الاقتصادية: فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام يحتاج الى نفقات كبيرة، الا اذا تعلق الامر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط و بالتالي اتساع نطاق الرقابة و هنا من الصعب الوصول الى الأهداف الموضوعية و من الصعب تطبي نظام رقابة فعال.¹

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة - العملية الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، مصر، 2003، ص 256.

(2) مبدأ التكامل والاتساق: يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي. ان وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف و الاستراتيجيات، السياسات الخاصة بالمؤسسة و التي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي.¹

(3) مبدأ الوضوح و البساطة: يجب أن تمتاز الرقابة بالوضوح و البساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها، و من أهم موضع التنفيذ و من هم المسؤولون عن تصميم النظام و عرض المعلومات الرقابية و تحديد مراكز المسؤولية و عدم شمول الرقابة لألفاظ و أدوات معقدة مطاوعة تعني أكثر من معنى مما يدعو للبس و اختلاف الرأي و المضمون.²

(4) مبدأ سرعة اكتشاف الانحرافات و الإبلاغ عن الأخطاء: تعني أن فعالية الرقابة و اقتصادياتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها و التبليغ عنها بسرعة و تحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا و العكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي زن يشير الى الاجراءات و التصرفات الواجب اتباعها لتصحيح الأخطاء.³

(5) مبدأ النظرة المستقبلية: كيبكون النظام الرقابي ناجح لا بد له أن يهتم بما يلي:

✓ الاهتمام بتصحيح الأخطاء أكثر من فرض العقوبات،

✓ الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية،

✓ الاهتمام بتحقيق الأهداف المخطط لها و الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 378.

² محمد فتحي، مصطلحات إدارية- إيضاحو بيان- دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 296.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي للدراسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2003، ص 207.

(6) مبدأ الموضوعية: عادة ما تشعر المعايير الموضوعية العاملين بالرضا والطمأنينة و العدالة كونها تعالج الجوانب الموضوعية و تتجنب الجوانب الشخصية.

(7) مبدأ الدقة: ان عدم دقة النظام الرقابي يضر المؤسسة حتى و ان أفادها في المدى القصير و ان حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و استخدامها في اصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر. لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة و خاصة النتائج دقيقة الى حد قريب من الواقع.¹

(8) مبدأ الاثارة و القبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة الذي تعتمد عليه المؤسسة مقبولاً لدى العاملين و يتعد عن أسلوب الصرامة المفرطة حتى لا يؤثر سلباً على نفسية العاملين.

(9) مبدأ التحفيز الذاتي: يجب على المؤسسة اتخاذ مختلف التدابير الإدارية التي بإمكانها تجنب أي مقاومة من قبل العاملين، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

✓ اشراك العاملين في سن المعايير الرقابية،

✓ توفير وسائل الرقابة الذاتية للأفراد العاملين التي تمكنهم من قياس مستوى انحرافهم فور وقوعهم.

✓ عدم محاسبة العاملين على الانحرافات العادية البسيطة التي لا تؤثر على المؤسسة.

✓ تركيز النظام الرقابي على الأساسيات و ترك السطحيات.

✓ الاعتماد على التعاون والتنسيق بين مسؤولي الرقابة.

✓ العمل على تصحيح الانحرافات وليس التصديلاً لأخطاء.

(10) مبدأ المرونة: يجب أن يكون النظام الرقابي الفعال مرناً قادر على التجاوب مع التغيرات المحيطة المحتملة سواء كانت داخلية أو خارجية.

¹ إيهاب صبيح محمود، الإدارة الأسس و الوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع- دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، الجزء 2، مصر، 2001، ص 168.

(11) مبدأ الملائمة: يجب أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس نشاط المؤسسة و يتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية زي لا يوجد نظام رقابي يتناسب مع كل المؤسسات و النشاطات بل انه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضا و حسب مراحل التطور التي تعيشها و طبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، و حتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة.¹

(12) مبدأ الواقعية: يجب أن يعتمد النظام الرقابي على معلومات صحيحة و واقعية و حديثة و يتعد عن استعمال المعلومات القديمة.

(13) مبدأ الاستثناء: يجب أن يعتمد نظام الرقابة على مبدأ الاستثناء من أجل رصد الانحرافات المهمة والابتعاد عن الرقابة غير المجدية وغير الضرورية التي لا تهدر وقت المؤسسة من ناحية وتكلف خسائر مادية من ناحية أخرى.

¹ محمد فتحي، مصطلحات إدارية، مرجع سابق، ص 296.

المحاضرة السادسة: الاتجاهات الحديثة للتسيير

I. الإدارة بالأهداف

1) تعريف الإدارة بالأهداف:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم موحد للإدارة بالأهداف و لكن أغلبهم اتفق على أنها أسلوب إداري يهتم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وذلك بمشاركة المرؤوسين في المؤسسة. يعتبر بيتر دراكر (peter Drucker)، أول من نادى بمفهوم الإدارة بالأهداف، و هذا في كتابه المعروف باسم (The Practice of Management)، الذي ظهر للوجود عام 1954، حيث أوضح فيه دراكر أن هناك استياء كبير من قبل المديرين على طريقة تقييم أدائهم، فقد كان التقييم يركز بشكل كبير على الأعمال الروتينية التي يقومون بها ككتابة التقارير عن المرؤوسين، التقارير المالية... الخ، و من ثم قدم دراكر منهجا جديدا لتقييم الأداء يقوم على وضع أهداف للمدراء يسعون إلى تحقيقها و الاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس و ممكنة التحقيق.¹

✓ عرف John Hmble الإدارة بالأهداف أنها تعني وجود نظام ديناميكي يجمع بين احتياجات المؤسسة المتمثلة في تحقيق فائدتها و تطور أهدافها، و احتياجات المدير التي تتلخص في المساهمة و تطوير نفسه ذاتيا.²

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 09.

² John W. Humble, How to manage by objectives . New York : AMA COM ; 1078 ; p 33 .

✓ الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس، و بشكل مشترك، و بتحديد الأهداف للأخير، و يقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، و تهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال و مدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، و تركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسية لقوى الإدارة و نشاطاتها، و تسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، و من ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.¹

✓ الإدارة بالأهداف هي نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع و الفرص المحتملة للتطوير، و قيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة و في نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية.²

(2) مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

لقد مر تطور مفهوم الإدارة بالأهداف بثلاثة مراحل أساسية هي:

✓ المرحلة الأولى: تقييم الأداء: كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة الوسيلة الفعالة للتقييم الموضوعي لأداء الفرد، وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع تحقيقها من قبل الأفراد.

✓ المرحلة الثانية: نظام التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتكون أحد وسائل التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة مع تحديد طرق بلوغ هذه الأهداف ومعايير قياس النتائج. أي أن الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة حاولت الإجابة على الأسئلة التخطيطية التالية: ما الذي يجب عمله؟ كيف يتم عمله؟ من يعمله؟ ما هي تكلفته؟

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008، ص 154.

² طه طارق، إدارة الاعمال: منهج حديث و معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 321.

أما فيما يخص الأسئلة الرقابية التي حاولت الإدارة بالأهداف الإجابة عليها في هذه المرحلة هي: ما هي الأخطاء التي تم الوقوع فيها؟ ما هي أسباب هذه الأخطاء وكيف يتم تصحيحها؟
 ✓ المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: تطورت خلال هذه المرحلة الإدارة بالأهداف لتصبح ما يلي:

- أسلوب شامل لتطوير الأداء.
- أسلوب جديد للتفكير.
- عملية شاملة تجمع الوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

(3) أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتميز تطبيق الإدارة بالأهداف بمجموعة من الأهداف هي:¹

- ✓ تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية و المتوسطة المدى، و الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.
- ✓ ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
- ✓ تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة، و ذلك عن طريق تعبئة جهود و طاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ مساعدة المنظمات على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
- ✓ وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع العاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

¹ عبودي، زيد منير، الإدارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006، ص 165.

(4) مبادئ الإدارة بالأهداف

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ هي:¹

- ✓ للفرد أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وهو يجب العمل و يندفع إليه كما أنه قابل للتطوير و ذو قدرة عالية على الإبداع و الابتكار،
- ✓ تركز الإدارة على النتائج وليس على الأنشطة، فالنتائج هي التي تجمع و توجه الجهود في المؤسسة.
- ✓ يزيد التزام الرؤساء والمرؤوسين بتحقيق الأهداف التنظيمية كلما كانت واضحة ولا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
- ✓ يتم النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل تسعى جميع عناصره إلى تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمؤسسة.
- ✓ إن الإدارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد أهداف مرنة تتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة.

(5) العناصر الرئيسية المكونة لإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف على العناصر التالية:

- ✓ التفويض: يتم من خلالها تحويل المرؤوسين على اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض الصلاحيات مع احتفاظ الرئيس بحق الرقابة وحق استرداد السلطة.
- ✓ المشاركة: يتم من خلالها إشراك العاملين في التصميم والإشراف وكذا تنفيذ بعض السياسات.

¹الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص 10.

✓ تقييم الأداء: يكون الأداء نظام فرعي داخل النظام الكلي للمؤسسة، وتتكون عناصر الأداء من: وضع معايير الأداء ونقل توقعات العاملين، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، مناقشة النتائج المتحصل عليها وتقييم العاملين في المؤسسة.

✓ نظم الرقابة: يعني الاعتماد على نظم الرقابة من أجل التصدي للأخطاء وتصحيح الانحرافات.

✓ نظم الحوافز: تعتمد المؤسسة من خلاله على نظم حوافز ترتبط مع الأداء الفعلي وذلك تبعاً لمعايير الأداء التي تم تحديدها مسبقاً.

II. إدارة الجودة الشاملة

(1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تباين الكتاب و العلماء في تعريف إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد تعريف متفق عليه و ذو قبول عام حتى الآن، إلا أن هناك بعض التعاريف التي اتصفت بالموضوعية و الشمول النسبي في تطرقها لهذا المفهوم، أهمها:

✓ لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. كما عرفها *N.Chorn* بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.¹

✓ أما بهارات واكلهوا (*Bharat Wakhu*) فقد عرفها: " أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت " (*Berman.al.1995*).²

¹ N.H. Chorn,"Total Quality Management : Panacea or Pitfall", International of Physical Distribution logistics Management, Vol.21, No.8, 1991, pp.31-35.

² حميد عبد النبي الطائي، "إدارة الجودة الشاملة و الايزو"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17-18.

✓ يعرف P.B.CROSBY (1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمراً ممكناً".³

(2) فوائد إدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة و من أهمها:

✓ تحسين في الربحية و القدرة على المنافسة: فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن و يقلل من تكاليف التسويق، و يزيد من كمية المبيعات، و من ثم تزداد ربحية المنظمة و القدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو: "أفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة (Do The Right things Right , First Time)". الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة و مجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف و زيادة الكفاءة العالية.

✓ رضا العميل: لا توجد شركة بدون عملاء، وبدون عملاء سوف لن يكون لديها تحصيلات وأسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وطبعاً لن يكون لديها ربح.

✓ زيادة الفعالية التنظيمية: حيث إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي و تحقق تحسناً في الاتصالات و إشراكاً أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل و المعوقات، كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين، و بهذا يقل معدل دوران العمالة و يزداد ولاء العاملين؛

✓ المحافظة على نشاط المؤسسة: تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التجديد في العمليات الإنتاجية و ذلك إما بإضافة خصائص جديدة لمنتجات أو خدمات المؤسسة، أو بإنتاج منتجات جديدة و

³ P.B.CROSBY, "la qualité c'est gratuit", ed, economica, paris, 1986, p 24.

غير تقليدية تتمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار و هذا ما يضمن لها البقاء و الاستمرار في المنافسة؛

✓ تساعد الجودة الشاملة المؤسسة في حصولها على الاعتراف المحلي و الدولي و توفر لها البيئة السليمة للتحسين المستمر في الأداء؛

✓ الجودة الشاملة ترفع من مستوى ولاء المؤسسة؛

✓ تخفيض تكاليف المؤسسة كون الجودة تستلزم العمل بدون أخطاء و من أول مرة و هذا ما يعني تقليل الخسارة و التكاليف. كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف و رفع حصة السوق.¹

(3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تعتمد المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، و تلبية حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين بأقل تكلفة ممكنة. يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

✓ مبدأ التركيز على المستهلك: يعد التركيز على المستهلك و تحقيق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، و هذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون المستهلك المحور الذي ترتكز عليه الجودة الشاملة.

✓ مبدأ التركيز على العملية: يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية و الخدمية على حد سواء حيث تقوم هذه الإستراتيجية على تنظيم الأجهزة و المعدات و قوة العمل التي بإمكانها تقليل تكاليف التلف و الضياع و الأخطاء، لأجل الارتقاء بجودة منتج المؤسسة مقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق، و الاستجابة لرغبات الزبائن المختلفة.

¹ Potie M Christian, "la qualité, revue de gestion d'entreprise", ENPED, Boumerdés, mai, 1999, N°9, p 19-p20.

✓ مبدأ التحسين المستمر: تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.

✓ مبدأ القيادة الموجهة: إن التطورات الحديثة و المتسارعة في أساليب المنافسة و ظهور إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة كعملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يتسم القائد بمجموعة من المواصفات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة الشاملة في مؤسسته أهمها:

- التمكن من تحديد مبادئ إدارة الجودة بشكل مفهوم و واضح؛
- العمل بمبدأ التحسين المستمر لأجل الوصول إلى هدف العيب الصفري؛
- تشكيل فرق عمل تسعى إلى حل مشاكل الجودة و التحسين المستمر؛
- الاعتماد على الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة؛
- النجاح في إقناع العاملين بأن:

* الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال عملهم يحقق لهم أهدافهم و تطلعاتهم؛

* إشباع حاجاتهم متوقف على مدى وعيهم و إدراكهم بإدارة الجودة و زيادة الإنتاجية و التحسين

المستمر؛

* تحقيق إستراتيجية المؤسسة متوقف على مدى تحقيق أهداف الجودة.

✓ مبدأ التخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف و أنشطة المؤسسة، و لتحقيق هذه الأهداف يجب توفر قابلية دعم الميزة التنافسية من خلال التجديد و الابتكار و التحسين المستمر.

✓ مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق: لا بد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تعتمد على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد خاصة مع تطور العلم

و التكنولوجيا و ظهور أساليب تقلل حالات عدم التأكد و المجهول و ذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل: شجرة القرار، أو استعمال نظام المعلومات الإدارية و الحاسوبية...

4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد معهد الجودة الشاملة الفيدرالي (Fedal TQM) تسعة عناصر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:

✓ دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، و يجب عليها التأقلم مع التغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي و ما يفرضه عليها من اشتداد للمنافسة، و تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير و التطور، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة في أنشطتها و عملياتها و أقسامها يتطلب التزام قيادتها العليا و إيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة من ناحية، و إمكانية تأثيرها على العاملين و خلق الرغبة لديهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني هذا النظام من ناحية أخرى.

✓ التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة: يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية. و يتم ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد متطلبات و احتياجات العملاء و من ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات و قياس درجة رضا العملاء.¹

✓ تهيئة مناخ العمل و ثقافة المنظمة: يقصد بتهيئة مناخ العمل، اهتمام الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، و إقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

¹Claude Yves Bernard, " le management par la qualité totale ", édition AFNOR, paris, 2000, p46.

- ✓ قياس الأداء للإنتاجية و الجودة: يعتبر وجود نظام لقياس الأداء (فردي أو أداء المؤسسة) مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة من الأمور الضرورية لنجاح عملية التحسين المستمر.
- ✓ الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، و ذلك بتوفر مهارات و كفاءات اليد العاملة، من خلال تدريبها و تحفيزها و الاهتمام و العناية بها.
- ✓ التعليم و التدريب المستمر: في حالة تبني المؤسسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم و مستواهم التنظيمي، و أن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع المهارات التقنية و الخبرات التخصصية للأفراد.
- ✓ تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أنماط قيادية مناسبة لهذه الفلسفة الإدارية، و ذلك بتحويل السلوكات التقليدية للمديرين إلى سلوكات و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال شعورهم بروح فريق عمل واحد يهدف إلى تطوير و تأسيس و مراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء.
- ✓ مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين و التطوير: تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف و الخطط اللازمة للتحسين و التطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم و منحهم الثقة و تشجيعهم على أداء عملهم.
- ✓ بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات المطلوبة و توصيلها في الوقت المناسب، حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل صحيح.

(5) أخطاء و معوقات تطبيق إدارة جودة شاملة: فيما يلي أهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسة:

- ✓ تعجل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة؛
- ✓ تقليد المؤسسة لتجارب مؤسسات أخرى تختلف عنها في المستوى و الإمكانيات و الثقافة؛
- ✓ اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة؛
- ✓ عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة مع الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ عدم وفاء قادة المؤسسة بأقوالهم و وعودهم في العمل ما يفقد العمال المصداقية و روح الفريق؛
- ✓ إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ العجز عن توفير المعلومات عن الانجازات المحققة، ما يؤدي إلى فشل عملية قياس الأداء؛
- ✓ عدم الإنصات الكافي لآراء للمستهلكين و الموردين؛
- ✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة و بشكل شامل يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.

كما يرى ستيفن كوفي *Stephen R. Covey* أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن أحد الأسباب الرئيسية التي

تعرقل الجودة في أية منظمة هي:¹

- ✓ فقدان الثقة بالمدير؛
- ✓ الاتصالات الرديئة؛
- ✓ الموظفون غير المنضبطين؛
- ✓ ضيق الوقت؛
- ✓ الانفراد في الرأي؛
- ✓ سوء نظام المكافآت و الحوافز.

¹ مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص82

III. إحصارة المعرفة

(1) تعريف إدارة المعرفة: توجد العديد من التعاريف لإدارة المعرفة أهمها:

- ✓ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفاءة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح.¹
- ✓ إدارة المعرفة تشير إلى الاستراتيجيات و التراكم التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافية تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية و التعاون في عمل زيادة الابتكار و اتخاذ القرار.²

(2) أهداف إدارة المعرفة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها ما يلي:³

- ✓ الحصول على من مصادرها المختلفة و خزنها واستخدامها،
- ✓ إيجاد بيئة تنظيمية تشجع على التعلم و على بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين،
- ✓ جذب رأس المال الفكري و توظيف في حل المشكلات التنظيمية،
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول و حمايتها،
- ✓ العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن تطبيقها والاستفادة،
- ✓ تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها،

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

² عبد الستار العلي، و آخرون، مدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006، ص 26.

³ الكبسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 43.

✓ إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين، و إدارة الزبائن و تقييم النتائج.

(3) أهمية إدارة المعرفة: تتجسد أهمية إدارة المعرفة:¹

✓ إنتاج معرفة جديدة،

✓ الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية،

✓ الحصول على المعرفة المتوفرة في صنع القرار،

✓ ادخال التحسينات في العمليات، والمنتجات، الخدمات،

✓ تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرامجيات،

✓ تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز،

✓ نقل المعرفة المتوفرة الى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

(4) عوامل نجاح إدارة المعرفة: تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي:

✓ وجود نظم للفهم ونشر التعلم و المشاركة به،

✓ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار

والبحت والنقاش،

✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة،

✓ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والمنظمة،

✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و مضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم،

¹ عادل حرحوش المرجمي و احمد علي صالح، راس المال الفكري، و طرق و أساليب المحافظة عليه، القاعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 59.

- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها،
- ✓ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم،
- ✓ وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الاشمال للحوافز والمكافآت،
- ✓ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد،
- ✓ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش،
- ✓ التشجيع والمكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة،
- ✓ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به،
- ✓ دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية،
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة،
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة - العملية الإدارية- مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، مصر، 2003؛
2. احمد فتحي ذياب عواد، إدارة الاعمال و و وظائف المدير في المؤسسة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012؛
3. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، 2005؛
4. أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط و التنظيم في الإدارة و المكتبات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013؛
5. ارنست آر الكساندر، المدخل الى التخطيط - مدخل نظريات التخطيط المتداولة آراء و نتائج، فيصل عبد العزيز المبارك، المترجمون، الرياض: جامعة الملك سعود، 2001؛
6. افندي عطية حسين، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006؛
7. إيهاب صبيح محمود، الإدارة الأسس و الوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع- دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، الجزء 2، مصر، 2001؛
8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020؛
9. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008؛
10. بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعه منتوري، قسنطينة، 2011؛

11. بن حبيب عبد الرزاق, اقتصاد و تسيير المؤسسة, الطبعة الرابعة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2009؛
12. جابر عوض السيد, أبو الحسن عبد الموجود, الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2003؛
13. حريم حسين, مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات, العمليات الإدارية وظائف المنظمة, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006؛
14. حسين أحمد الطراونة, توفيق صالح عبد الهادي, الرقابة الإدارية: المفهوم و الممارسة, عمان, الأردن, دار حامد للنشر و التوزيع, 2011؛
15. حمود خضير كاظم و اللوزي موسى سليمة, مبادئ إدارة الاعمال, اثراء للنشر و التوزيع, عمان, 2008؛
16. حميد عبد النبي الطائي, "إدارة الجودة الشاملة و الايزو", مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2003؛
17. حنفي عبد الغفار, أساسيات إدارة المنظمات, المكتب العربي الحديث, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2000؛
18. خضير كاظم محمود, الاتصال الفعال, دار الصفاء للطباعة و النشر, عمان, بدون سنة نشر؛
19. خليل حسن محمد الشماع, خضير كاظم حمود, نظرية المنظمة, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, 2007؛
20. خليل حسن محمد الشماع, خضير كاظم محمود, نظرية المنظمة (الإصدار الطبعة السابعة) عمان, دار المسيرة, 2012؛

21. راشد محمد عطية أبوصواوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005؛
22. رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة، دار الفكر للطباعة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2007؛
23. زيارة فريد فهمي، المبادئ و الأصول إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، عمان، 2006؛
24. الشرقاوي علي، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2001؛
25. الشميمري، هيجان، غنام ، مبادئ إدارة الاعمال السياسية و الاتجاهات الحديثة، الرياض، العبيكان، 2014؛
26. شويح، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015؛
27. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008؛
28. الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003؛
29. ضرارا العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2007؛
30. طه طارق، إدارة الاعمال: منهج حديث و معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007؛
31. الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، الجزء الأول؛
32. عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008؛

33. عادل حرحوش المبرجي و احمد علي صالح، راس المال الفكري، و طرق و أساليب المحافظة عليه، القاعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003؛
34. العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004؛
35. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2012؛
36. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2013؛
37. عبد الستار العلي، و آخرون، مدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2006؛
38. عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم الإدارية، الدار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002؛
39. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
40. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة أعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993؛
41. عبودي، زيد منير، الإدارة بالهدف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2006؛
42. علي أحمد عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان؛
43. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛

44. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار اثناء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008؛
45. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999؛
46. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016؛
47. فريدة فهمي زيارة، وظائف الإدارة، عمان، الاردن: داراليازوريل للنشر والتوزيع، 2009؛
48. القروي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، 2006؛
49. كاسر المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، 1999،
50. كامل بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية لدراسات مصر، الطبعة الاولى، 1996؛
51. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
52. كعنان .ن. القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1999؛
53. محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات أعمال المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004؛
54. محمد أحمد عبد النبي، 2012 الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012؛

55. محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل مويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار ثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008؛
56. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2007؛
57. محمد فتحي، مصطلحات إدارية- إيضاحو بيان- دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003؛
58. محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
59. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
60. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الاعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1997؛
61. محمد محمود مصطفى، الرقابة الإدارية، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012؛
62. مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008؛
63. مساعدة ماجد عبد المهدي، الهرامشة حسين عليان، المناصير علي فلاح، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013؛
64. المصري أم، و عامر، القيادة الإدارية و القائد الإداري، مصر: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2015؛
65. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المعهد العالي للدراسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2003؛

66. منجي نظامي و آخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2012؛
67. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الاولى، 1998،
68. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005؛
69. النصر، م، أ، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2009؛
70. نور الله كمال ، مهارات القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، 1992؛

Bibliographie

1. Aquinas P G, (2007):Management Principles and Practice AND OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delhi ;
2. Aquinas, Management Principles and Practice AND OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007 ;
3. Bartoli, A. (1997). Le management dans les organisations publiques. paris: édition Dunod ;
4. Bateman T &Snell S, Management ; 3 rd edition ; Irwin_McGraw_Hill ; New York ; 2013 ;
5. Bright David S. et al, (2019):Principles of Management, RiceUniversity, OpenStax, Texas, 2019 ;
6. Brosque. R.(1989).Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, parisédition d'organisation ;
7. Claude Yves Bernard, " le management par la qualité totale ", édition AFNOR, paris, 2000 ;

8. Daft Richard, **Management**, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning Usa, 2008 ;
9. Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting ;
10. Ferré, L., &Olibet, I. (2016). Management. Vuiber ;
11. Havinal Veerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009 ;
12. HavinalVeerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009 ;
13. HelferJean-Piere et al, Management : Stratégie et organisation, 7^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2008 ;
14. Henry H. Albert M. : Principles of organisation and management, 1966 ;
15. Hitt Michael, Black Stewart and Porter Lyman, Management, 3rd Edition, Prentice Hall New Jersey, 2012 ;
16. J Timms, Introduction to business and managementMUndergraduatestudy in Economics, Management, Finance and social Science, University of London, UK, 2011 ;
17. John W. Humble, How to manage by objectives . New York : AMA COM ; 1078 ;
18. Marilyn, M. H. (2006). Encyclopedia of Management (éd. 5 th Edition). Thomson Gale ;
19. Meier, O. (2009). Dico du manager. Dunod ;
20. Migani,P.(1993). Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle.Paris:Editions d'organisation ;
21. Mullins, Laurie J, (2016):Management and organisationalbehavior, Eleventh Edition, Pearson, New York ;
22. N.H. Chorn,"Total Quality Management : Panacea or Pitfall", International of Physical Distribution logistics Management, Vol.21, No.8, 1991;
23. P.B.CROSBY,"*la qualité c'est gratuit*", ed, economica, paris, 1986 ;

-
24. Pal Karam, (2001):Management Concepts and OrganizationalBehaviour, I.K. international publishing house Pvt.Ltd, new delhi p176.
 25. Potie M Christian, *"la qualité, revue de gestion d'entreprise"*, ENPED, Boumerdés, mai, 1999, N°9 ;
 26. Robbins Stephen and Coulter Mary, Management, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012 ;
 27. Saulou, J. Y. (2004). Tableaux de bord pour décideurs qualité. Afnor ;
 28. Schermerhorn John, Management, 12th, John Wiley & Sons, New York, 2013 ;
 29. Soparnot, R. (2009). Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation. Dunod ;
 30. Stoner, A.F. James, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr., (1998):Management, Prentice-Hall of IndiaPvt. Ltd ;
 31. Tarondeau, J.-C., & Huttin, C. Dictionnaire De Strategie D'entreprise, (éd. 2 Edition). Vuibert ;

الفهرس

المفهرس

1.....	توصيف المقياس
4.....	المحاضرة الأولى: تسيير المؤسسة
5.....	I. تعريف المؤسسة الاقتصادية
6.....	II. تعريف تسيير المؤسسة
7.....	III. خصائص التسيير
7.....	(1) التسيير يستلزم المعرفة و المهارة
7.....	(2) التسيير يحمل الصفة العلمية
7.....	(3) التسيير عملية مستمرة
8.....	(4) التسيير نشاط إنساني هادف
8.....	(5) التسيير متغير باستمرار
8.....	(6) التسيير يحمل صفة الجماعية
8.....	IV. مستويات التسيير
8.....	(1) مستوى التسيير الاستراتيجي
9.....	(2) مستوى التسيير التكتيكي
9.....	(3) مستوى التسيير العملي
10.....	V. تطور التسيير
12.....	VI. وظائف التسيير
13.....	(1) التخطيط
13.....	(2) التنظيم
13.....	(3) التوجيه

13.....	4) الرقابة.....
14.....	VII. تعريف المسير و أدواره.....
14.....	1) تعريف المسير.....
15.....	2) أدوار المسير.....
18.....	المحاضرة الثانية: التخطيط.....
18.....	I. تعريف التخطيط.....
19.....	II. أهمية التخطيط.....
20.....	III. أنواع التخطيط.....
20.....	1) التخطيط وفق معيار المدى الزمني.....
21.....	2) التخطيط وفق معيار تغطية الأنشطة.....
21.....	3) التخطيط وفق معيار تغير بيئة المؤسسة.....
21.....	4) التخطيط وفق عملية التكرار.....
22.....	5) التخطيط وفق معيار الرسمية.....
22.....	6) التخطيط وفق معيار الأهمية.....
22.....	IV. مراحل التخطيط.....
22.....	1) تحديد الأهداف.....
23.....	2) جمع المعلومات و صياغة الخطط.....
23.....	3) تطوير و تحليل البدائل و اختيار البديل الأفضل.....
23.....	4) صياغة الخطة و تقييم النتائج.....
23.....	V. مبادئ التخطيط.....
23.....	1) تحديد الأهداف.....

24.....	(2) الواقعية.....
24.....	(3) الشمولية.....
24.....	(4) الاستمرارية.....
25.....	(5) المرونة.....
25.....	(6) المشاركة.....
25.....	(7) الدقة.....
25.....	(8) البساطة.....
25.....	.VI أدوات التخطيط.....
26.....	(1) التنبؤ.....
26.....	(2) السيناريوهات.....
26.....	(3) الكوادر التخطيطية.....
26.....	(4) التخطيط التشاركي.....
26.....	(5) المقارنة المرجعية.....
26.....	.VII الصعوبات التي يواجهها التخطيط.....
27.....	.VIII الانتقادات الموجهة للتخطيط.....
29.....	المحاضرة الثالثة: التنظيم.....
29.....	.I تعريف التنظيم.....
30.....	.II أهمية التنظيم.....
30.....	.III أهمية التنظيم.....
31.....	.IV مبادئ التنظيم.....
32.....	(1) مبدأ تقسيم العمل.....

- 33..... (2) مبدأ الانتباه و الاهتمام بالأهداف
- 33..... (3) مبدأ نطاق الإشراف
- 34..... (4) مبدأ وحدة الأمر
- 35..... (5) مبدأ المرونة
- 35..... (6) مبدأ الإدارة عن طريق الاستثناء
- 35..... (7) مبدأ المركزية و اللامركزية
- 35..... (8) مبدأ إنشاء الأقسام
- 36..... (9) مبدأ الكفاءة
- 36..... (10) مبدأ وحدة الأمر
- 36..... (11) مبدأ التدرج الهرمي
- 36..... (12) مبدأ التوازن الصحيح
- 36..... (13) مبدأ الاستمرارية
- 36..... (14) مبدأ الوظيفة
- 36..... V. خطوات التنظيم
- 37..... VI. أنواع التنظيم
- 37..... (1) التنظيم الرسمي
- 38..... (2) التنظيم غير الرسمي
- 39..... VII. الهيكل التنظيمي
- 39..... (1) تعريف الهيكل التنظيمي
- 39..... (2) خطوات إعداد الهيكل التنظيمي
- 40..... (3) العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

42.....	المحاضرة الرابعة: التوجيه.
42.....	I. تعريف التوجيه.....
42.....	II. مبادئ التوجيه.....
42.....	(1) مبدأ تجانس الأهداف.....
43.....	(2) مبدأ وحدة الأمر.....
43.....	(3) توفر المعلومات.....
43.....	(4) السلطة.....
43.....	(5) تفويض السلطة.....
43.....	III. أهمية التوجيه.....
43.....	(1) تكامل جهود الموظفين.....
43.....	(2) البدء في العمل.....
43.....	(3) استخراج إمكانيات الأفراد.....
43.....	(4) تسهيل إدارة التغيير.....
43.....	IV. أسس التوجيه.....
44.....	V. مكونات التوجيه.....
44.....	(1) القيادة.....
48.....	(2) التحفيز.....
51.....	(3) الاتصال.....
57.....	المحاضرة الخامسة: الرقابة.
57.....	I. تعريف الرقابة.....
58.....	II. أهمية الرقابة.....

58.....	.III أهداف الرقابة.....
59.....	.IV مستويات الرقابة.....
59.....	(1 مستوى الرقابة الإستراتيجية.....
59.....	(2 مستوى الرقابة التكتيكية.....
59.....	(3 مستوى الرقابة العملية.....
60.....	.V خطوات الرقابة.....
60.....	(1 تحديد معايير الرقابة.....
61.....	(2 قياس و تقييم الأداء و مقارنته بالمعايير
61.....	(3 مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات و تنفيذها.....
61.....	.VI أنواع الرقابة.....
61.....	(1 تصنيف الرقابة حسب المستوى.....
62.....	(2 تصنيف الرقابة حسب موعد إجراءاتها.....
63.....	(3 تصنيف الرقابة حسب المصدر.....
64.....	(4 تصنيف الرقابة حسب المعايير.....
64.....	(5 تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف.....
64.....	(6 تصنيف الرقابة من حيث طرق تنظيمها.....
65.....	(7 تصنيف الرقابة حسب طبيعتها.....
65.....	(8 تصنيف الرقابة حسب المجال.....
65.....	.VII مبادئ الرقابة الفعالة.....
66.....	(1 مبدأ الاقتصادية.....
66.....	(2 مبدأ التكامل والاتساق.....

- 66..... (3) مبدأ الوضوح والبساطة.....
- 66..... (4) مبدأ سرعة اكتشاف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء.....
- 66..... (5) مبدأ النظرة المستقبلية.....
- 67..... (6) مبدأ الموضوعية.....
- 67..... (7) مبدأ الدقة.....
- 67..... (8) مبدأ الإثارة و القبول من طرف العاملين.....
- 67..... (9) مبدأ التحفيز الذاتي.....
- 68..... (10) مبدأ المرونة.....
- 68..... (11) مبدأ الملائمة.....
- 68..... (12) مبدأ الواقعية.....
- 68..... (13) مبدأ الاستثناء.....
- 70..... المحاضرة السادسة: الاتجاهات الحديثة للتسيير.....
- 70..... I. الإدارة بالأهداف.....
- 70..... (1) تعريف الإدارة بالأهداف.....
- 71..... (2) مراحل تطور الإدارة بالأهداف.....
- 72..... (3) أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف.....
- 72..... (4) مبادئ الإدارة بالأهداف.....
- 73..... (5) العناصر الرئيسية المكونة للإدارة بالأهداف.....
- 73..... II. إدارة الجودة الشاملة.....
- 73..... (1) مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
- 74..... (2) فوائد إدارة الجودة الشاملة.....

75.....	(3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
77.....	(4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
79.....	(5) أخطاء ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
80.....	.III إدارة المعرفة.....
80.....	(1) تعريف إدارة المعرفة.....
80.....	(2) أهداف إدارة المعرفة.....
81.....	(3) أهمية إدارة المعرفة.....
81.....	(4) عوامل نجاح إدارة المعرفة.....
84.....	قائمة المراجع.....
93.....	الفهرس.....