



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية:

محاضرات حول : مقياس تسيير مؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إعداد:

الدكتورة محسن زوبيدة

السنة الجامعية: 2018/2017

i.....	قائمة المحتويات
iv.....	قائمة الجداول
v.....	قائمة الأشكال البيانية
أ.....	المقدمة

المحور الأول: مقدمة حول التسيير

02.....	تمهيد
02.....	I-1- التسيير: المفهوم، التطور، المميزات والأهمية
02.....	I-1-1- مفهوم التسيير
06.....	I-1-2- تطور مفهوم التسيير
08.....	I-1-3- مميزات التسيير
12.....	I-1-4- أهمية التسيير
13.....	I-2- المسير: المفهوم، المهارات، المستويات، الأدوار وخصائص المسير الفعال
13.....	I-2-1- تعريف المسير
13.....	I-2-2- مهارات المسير
13.....	I-2-2-1- المهارات الذهنية
13.....	I-2-2-2- المهارات السلوكية
13.....	I-2-2-3- المهارات الفنية
14.....	I-2-3- مستويات المسيرين في المؤسسة
14.....	I-2-3-1- المسيرون القاعديون
15.....	I-2-3-2- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)
15.....	I-2-3-3- الإدارة العليا
15.....	I-2-4- أدوار المسيرين
15.....	I-2-4-1- الأدوار العلائقية
15.....	I-2-4-2- الأدوار الاعلامية
15.....	I-2-4-3- الأدوار التقريرية

المحور الثاني: المؤسسات: التعريف، ومعايير التصنيف

18.....	تمهيد.....
18.....	II-1- مقاربات تعريف المؤسسة.....
18.....	II-1-1- المؤسسة عون اقتصادي.....
19.....	II-2-1- المؤسسة تنظيم اجتماعي.....
19.....	II-3-1- المؤسسة كنظام.....
23.....	II-2- معايير تصنيف المؤسسة.....
24.....	II-2-1- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار القانوني.....
24.....	II-2-1-1- المؤسسات العمومية.....
24.....	II-2-1-2- المؤسسات الخاصة.....
26.....	II-2-1-3- المؤسسات المختلطة.....
26.....	II-2-2- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار الاقتصادي.....
26.....	II-2-2-1- القطاع.....
27.....	II-2-2-2- الفرع.....
27.....	II-2-2-3- الشعبة.....
27.....	II-2-3- تصنيف المؤسسات وفقا لمعيار الحجم.....
28.....	II-2-3-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
28.....	II-2-3-2- المؤسسات الكبيرة.....
28.....	II-2-3-3- المؤسسات الكبيرة جدا (المؤسسات العملاقة).....

المحور الثالث: إشكالية تسيير المؤسسة ومختلف مدارس التسيير

30.....	تمهيد.....
30.....	III-1- إشكالية تسيير المؤسسة.....
31.....	III-1-1- تعريف الكفاءة.....
31.....	III-2-1- تعريف الفعالية.....
32.....	III-3-1- تعريف الأداء.....
33.....	III-2- تسيير مؤسسة من منظور مدارس التسيير.....
33.....	III-2-1- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة الكلاسيكية.....

34.....	III-2-1-1- مدرسة الإدارة العلمية.
41.....	III-2-1-2- مدرسة التنظيم الإداري للعمل.
43.....	III-2-1-3- حركة البيروقراطية.
45.....	III-2-2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية.
47.....	III-2-2-1- "تجارب هاوثورن".
49.....	III-2-2-2- أسباب انخفاض الكفاءة حسب "مايو".
49.....	III-2-2-3- الإسهامات الجديدة في مجال التسيير الكفؤ للمؤسسة.
50.....	III-2-2-4- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية.
52.....	III-2-3- تسيير المؤسسة من منظور مدرسة العلوم السلوكية.
53.....	III-2-3-1- نموذج "ماسلو" لنظرية الحاجات.
56.....	III-2-3-2- نظرية الدافعية لـ (رنسيس ليكرت).
58.....	III-2-3-3- إسهامات مدرسة العلوم السلوكية في تطوير التسيير.
58.....	III-2-4- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة الرياضية.
59.....	III-2-4-1- طريقة التسيير المحققة للكفاءة في المؤسسة.
60.....	III-2-4-2- إسهامات المدرسة الرياضية بالنسبة لمفهوم الكفاءة في التسيير.
60.....	III-2-5- مدرسة الأنظمة الاجتماعية.
61.....	III-2-5-1- نظرية "X".
62.....	III-2-5-2- نظرية "Y".
63.....	III-2-6- تسيير المؤسسة من منظور مدرسة صنع القرارات.
63.....	III-2-6-1- الكفاءة تعني الرضي وليس التعليم.
65.....	III-2-6-2- الكفاءة هي المقياس الأساسي للقرارات التسييرية.
66.....	III-2-7- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة النظامية.
67.....	III-2-7-1- أهداف التحليل النظامي على مستوى الاقتصاد الكلي.
69.....	III-2-7-2- التسيير وفكرة النظام المفتوح.
71.....	III-2-7-3- عناصر النظام.

المحور الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة

74.....	تمهيد.
---------	--------

74.....	IV-1-1-وظيفة التخطيط
75.....	IV-1-1-1-مفهوم التخطيط
77.....	IV-1-2-أهمية التخطيط
78.....	IV-1-3-أنواع التخطيط
78.....	IV-1-3-1-التخطيط حسب الوظيفة
80.....	IV-1-3-2-التخطيط حسب الفترة الزمنية
81.....	IV-1-3-3-التخطيط حسب مدى تأثيره
83.....	IV-1-3-4-التخطيط حسب مجال الاستعمال
87.....	IV-1-4-مبادئ التخطيط
87.....	IV-1-4-1-الإسهام في الأهداف
87.....	IV-1-4-2-أولوية التخطيط
88.....	IV-1-4-3-شمولية التخطيط
88.....	IV-1-4-4-إستمرارية التخطيط
88.....	IV-1-4-5-فعالية التخطيط
88.....	IV-1-4-6-مرونة التخطيط
88.....	IV-1-4-7-سرية التخطيط
89.....	IV-2-وظيفة التنظيم
89.....	IV-2-1-مفهوم التنظيم
91.....	IV-2-2-أهمية التنظيم
91.....	IV-2-3-الخطوات الخمسة في عملية التنظيم
91.....	IV-2-4-مبادئ التنظيم
91.....	IV-2-4-1-مبدأ وحدة الهدف
91.....	IV-2-4-2-مبدأ الوظيفة
91.....	IV-2-4-3-مبدأ التخصص وتقسيم العمل
91.....	IV-2-4-4-مبدأ وحدة القيادة
91.....	IV-2-4-5-مبدأ نطاق الإشراف
93.....	IV-2-4-6-مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

93.....	IV-2-4-7- مبدأ المركزية واللامركزية.....
93.....	IV-2-4-8- مبدأ التفويض (السلطة).....
94.....	IV-2-4-9- مبدأ التنسيق.....
94.....	IV-2-4-10- مبادئ التنظيم المثالي.....
94.....	IV-2-5-5- أنواع التنظيم.....
94.....	IV-2-5-1- التنظيم الرسمي.....
94.....	IV-2-5-2- التنظيم غير الرسمي.....
95.....	IV-2-6- الهياكل التنظيمية.....
95.....	IV-2-6-1- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي.....
95.....	IV-2-6-2- طرق تقسيم الأنشطة.....
95.....	IV-2-6-3- الخرائط التنظيمية.....
96.....	IV-2-6-4- الدليل التنظيمي.....
96.....	IV-3- وظيفة التوجيه.....
97.....	IV-3-1- مفهوم التحفيز.....
98.....	IV-3-2- القيادة.....
98.....	IV-3-2-1- مفهوم القيادة.....
99.....	IV-3-2-2- أنماط القيادة.....
100.....	IV-3-3- الاتصال.....
100.....	IV-3-3-1- مفهوم الاتصال.....
100.....	IV-3-3-2- عملية الاتصال.....
101.....	IV-3-3-3- أنواع الاتصال.....
101.....	IV-3-3-4- طرق الاتصال.....
101.....	IV-3-3-5- أهداف الاتصال.....
102.....	IV-3-4- متغيرات التوجيه.....
102.....	IV-4- وظيفة الرقابة.....
103.....	IV-4-1- مفهوم الرقابة.....
104.....	IV-4-2- أهمية الرقابة.....

105.....	IV-4-3- دور الرقابة.....
105.....	IV-4-3-1- التغلب على المشاكل حالات عدم التأكد.....
105.....	IV-4-3-2- كشف الأشياء غير المنتظمة.....
105.....	IV-4-3-3- تحديد الفرص.....
105.....	IV-4-3-4- إدارة المواقف الصعبة.....
105.....	IV-4-3-5- لا مركزية السلطة.....
106.....	IV-4-4- خطوات العملية الرقابية الأربعة.....
106.....	IV-4-4-1- إعداد معايير الأداء.....
107.....	IV-4-4-2- متابعة الأداء الفعلي.....
107.....	IV-4-4-3- قياس الأداء.....
107.....	IV-4-4-4- تصحيح الانحرافات عن المعايير.....
107.....	IV-4-5- مستويات الرقابة.....
108.....	IV-4-6- أنواع الرقابة.....
108.....	IV-4-6-1- أنواع الرقابة حسب المدى الزمني.....
110.....	IV-4-6-2- أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها.....
110.....	IV-4-6-3- الرقابة حسب التخصص والأنشطة.....
111.....	IV-4-6-4- الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة.....
112.....	IV-4-6-5- الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته.....
112.....	IV-4-6-6- أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة).....
114.....	IV-4-6-7- أنواع رقابية أخرى.....
114.....	IV-4-7- مجالات الرقابة.....
114.....	IV-4-7-1- الرقابة في مجال المشتريات.....
114.....	IV-4-7-2- الرقابة في مجال الإنتاج.....
114.....	IV-4-7-3- الرقابة في مجال التسويق.....
115.....	IV-4-7-4- الرقابة في مجال التمويل.....
116.....	IV-4-7-5- الرقابة في مجال الأفراد.....
116.....	IV-4-8- أدوات الرقابة.....

116.....	IV-4-8-1-الرقابة بالملاحظة الشخصية
116.....	IV-4-8-2-الموازنات التقديرية
117.....	IV-4-8-3-التقارير
118.....	IV-4-8-4-البيانات الإحصائية والرسوم البيانية
118.....	IV-4-8-5-الخرائط الرقابية

المحور الخامس: اتخاذ القرار في المؤسسة

120.....	تمهيد
120.....	V-1-مفهوم عملية اتخاذ القرار
122.....	V-2-خصائص عملية اتخاذ القرارات
123.....	V-3-أنواع القرارات
123.....	V-3-1-القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة
123.....	V-3-1-1-القرارات المبرجة
124.....	V-3-1-2-القرارات غير المبرجة
124.....	V-3-2-القرارات وفقا لمستواها وأجلها الزمني
124.....	V-3-2-1-القرارات الاستراتيجية
124.....	V-3-2-2-القرارات التشغيلية
124.....	V-3-2-3-القرارات التكتيكية
125.....	V-4-مراحل عملية اتخاذ القرارات
125.....	V-4-1-تشخيص المشكلة محل القرار
126.....	V-4-2-تحديد الهدف أو الأهداف من اتخاذ القرار
127.....	V-4-3-جمع وتحليل المعلومات

127.....	V-4-4-تحديد البدائل لحل المشكلة
127.....	V-4-5-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

البديل	اختيار	V-4-6-
128.....	الأفضل	
129.....	متابعة تنفيذ القرار	V-4-7-
129.....	تقييم النتائج	V-4-8-
129.....	نظريات اتخاذ القرار	V-5-
129.....	النظريات التقليدية	V-5-1-
130.....	النظريات السلوكية	V-5-2-
131.....	النظرية الكمية (نظرية القرار)	V-5-3-
132.....	الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات	V-6-
134.....	بحوث العمليات	V-6-1-
133.....	نظرية الاحتمالات	V-6-2-
138.....	أسلوب شجرة القرارات	V-6-3-
139.....	نظرية المباريات الادارية	V-6-4-
142.....	أسلوب التحليل الحدي	V-6-5-
142.....	أسلوب دراسة الحالة	V-6-6-
145.....	قائمة المراجع	

الصفحة	عنوان الجدول
99	الجدول رقم (4-1): نظريات القيادة
118	الجدول رقم (4-2): يوضح العلاقة بين وظائف التسيير في المؤسسة
125	الجدول رقم (5-1): مقارنة بين القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة
133	الجدول رقم (5-2): الأدوات الكمية الخاصة بحل المشاكل الادارية
136	الجدول رقم (5-3): مثال لنماذج النقل

الصفحة	عنوان الشكل
06	الشكل رقم (1-1): مفهوم التسيير في المؤسسة
14	الشكل رقم (2-1): مستويات توزيع المسيرين
20	الشكل رقم (1-2): المؤسسة كنظام
32	الشكل رقم (1-3): الكفاءة والفعالية
53	الشكل رقم (2-3): سلم "ماسلو" للحاجات
70	الشكل رقم (3-3): عناصر النظام
71	الشكل رقم (4-3): عناصر النظام المفتوح
74	الشكل رقم (1-4): وظائف المسير
75	الشكل رقم (2-4): يوضح سيروية وظيفة التخطيط
77	الشكل رقم (3-4): مراحل عملية التخطيط
78	الشكل رقم (4-4): يبين أنواع التخطيط
104	الشكل رقم (5-4): يوضح سيروية عملية الرقابة
106	الشكل رقم (6-4): يبين خطوات وظيفة الرقابة
121	الشكل رقم (1-5): نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار
123	الشكل رقم (2-5): أنواع القرارات
125	الشكل رقم (3-5): خصائص القرار الفعال
125	الشكل رقم (4-5): خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات في المؤسسة
141	الشكل رقم (5-5): المباريات وتصنيفاتها

المقدمة

تمهيد:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الانسان نظرا لطاقتها وامكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين افراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء، وكان سيد القبيلة هو المسؤول عن تصريف امورها، و توزيع الاعمال بين أفرادها، وحل النزاع، و اتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الادارة .

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب ان يعيش منعزلا عن الناس، فالتسيير وسيلة مهمة لتسيير امر الجماعة والفرد نحو اهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق اهدافها فتطبيق الادارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية .

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون ادارة فعالة إلا ان هذا لا يعني ان التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

يعود تقدم الأمم الى الادارة الموجودة فيها، فالتسيير هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدمائية . ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والادارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشاكل الادارية التي تحتاج الى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتي يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

من هنا، تعد الإدارة أمر حتمي لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها وأهدافها، كما تعتبر من أهم أسباب تقدم المجتمعات وتأخرها، حيث تعتبر المحرك الأساسي الذي يعمل على تحريك الطاقة المتاحة له، وقد تزايدت أهميتها مع تزايد مع تزايد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم والمتمثلة بشكل خاص في: العولمة، المنافسة، التطورات التكنولوجية، الإبداع، الابتكار... إلخ. اين أصبحت فعالية المنظمة متوقفة على ضرورة توفر إدارة فعالة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الأمثل لمواردها المتاحة مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف.¹

فقد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي: "ما هي الإدارة/التسيير؟ ؛ من هو المدير/المسير؟" ؛ أو قد تقول لنفسك: "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة أو تسيير بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لتغطية هذا العمل من كافة جوانبه سيتم تقسيمه إلى الفصلين التاليين :

المحور الأول: مقدمة حول التسيير؛

المحور الثاني: المؤسسات: التعريف، ومعايير التصنيف؛

المحور الثالث: إشكالية تسيير المؤسسة ومختلف مدارس التسيير؛

المحور الرابع: وظائف التسيير في المؤسسة؛

المحور الخامس: اتخاذ القرار في المؤسسة.

1. راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: حالة مؤسسة الدهن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع:

تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008/2007، ص16.

المحور الأول:

مقدمة حول التسيير

تمهيد:

منذ بدأ الاهتمام بدراسة التسيير كعلم يمكن تأطيره من خلال عدة محاولات لتحديد له، فقد انقسم مفكري التسيير بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل التسييري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة التسيير، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

I-1- التسيير: المفهوم، التطور، المميزات والأهمية:

يمثل التسيير أداة هامة لخلق المنافع باختلاف أنواعها وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والبحث عن سبل كفاءتها، والتي تستمد مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الاقتصادية والاجتماعية، فالتسيير جهاز المؤسسة الذي يقوم بعملية تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة للحصول على السلع والخدمات والفوائد.

I-1-1- مفهوم التسيير:

تستعمل كلمتي التسيير والإدارة في الغالب على أنها مترادفات، غير أن المصطلح الفرنسي "Gestion" التسيير ضيق المضمون نجد أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نجد أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "Management" الإدارة، فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بن مختلف الموارد¹.

تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، وفيما يلي سندرج أهم التعريفات الخاصة بالتسيير: عرفه الكلاسيكي "فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" بأنه: "علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"².

تعريف آخر "لفريدريك تايلور" للتسيير في كتابه "إدارة الورشة الصادر عام 1930" هو: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل التكاليف".

1. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 103.

2. المرجع السابق، ص 107.

نجد أن هذا التعريف ركّز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثمّ التوجيه والرقابة، كما وضّح التعريف نقطتين هامتين : الأولى أنّ الأعمال تتمّ عبر الآخرين، والثانية أن الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقل التكاليف.

عرفَ "هنري فايول" "Henry Fayol" التسيير في كتابه "الادارة العامة والصناعية" بأنّه:

"To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate, and to control".¹

أي " التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"²، فهو : مجموعة من العمليات الأساسية التي تتكون أركانها من: التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

وقام "شيلدون" بتعريف التسيير في الصناعة بأنه الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

وعرّف "جلوفر" التسيير بأنّه: "القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ"³.

تعريف "كوتنز وأودانول" : "التسيير هو وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"⁴.

وفي المقابل فقد ركّز أصحاب المدرسة الثانية على طبيعة التسيير أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للتسيير ، ومن هذه التعاريف ما يلي:

-عرّفه "ليفنجستون" بأنه: "عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم"⁵.

- بالنسبة لـ "تشيستر برنارد" فعرفه في كتابه "المدير" بأنه : "ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة"¹.

1 . POUL DANIEL : **mécanes et pratique de management stratégique** : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mersey d'état est sciences de gestion université de paris daufhine . année 1979, p 10.

2. أغاير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، يدون سنة نشر، ص03.

3. POUL DANIEL, Op.cit, p12.

4. Russel . L . Ackoff , «**Me modes de planification dans l'Enterprise**», les édition d'organisation, paris, année 1973, p 11.

5.Ibid, P12.

-وعرفه "آبلي" بأنه: "عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين"، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة².

وهناك مَنْ عرّف التسيير بأنه:

Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals.

أي أنه: "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة"³.

أما وفقا للمدرسة القرارية ومن أبرزها "هيربرت سيمون" H.Simon فيرى : "أن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل"⁴.

كما يعرف التسيير بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بصورة فعالة وناجعة"⁵.

كخلاصة :

يُمكن تعريف التسيير على أنه: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة". هذا التعريف عام وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، خاصة كانت أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية⁶:

1-الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة ؛
2-الموارد: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصورة المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها؛

3-المنهج: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات؛

4-البيئة: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من

1.Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.: **The Practice of Management**, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1985, p.63

2 . Taylor, Fredrick W. : **Principles of Scientific Management** , New York, Harper & Brothers Publishing Co., 1911, p13

3 . Ibid, p 15.

4. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص107.

5. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: اساسيات، وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

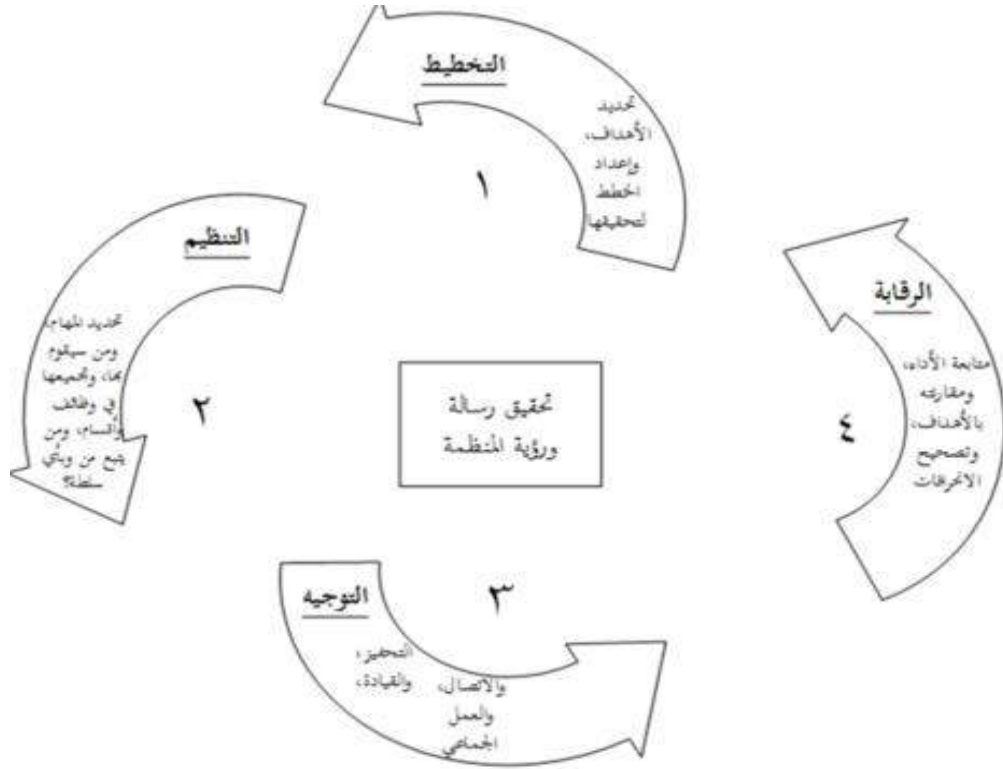
6 . Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P, Op.Cit, p65.

الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

من كل ما سبق يمكننا تعريف التسيير على أنه: "عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد البشرية أو مادية استغلالاً أمثلاً عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، من أجل تحقيق أهداف محددة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية". وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف التسيير فإن:

- التسيير عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- التسيير عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية الأ وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- التسيير عملية مستمرة: نجد صفة الاستمرار لأن التسيير يعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة. فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة؛
- التسيير عملية اجتماعية: أي مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك، وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم؛
- وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة؛
- الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال؛
- يسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

الشكل رقم (1-1): مفهوم التسيير في المؤسسة



Source : Taylor, Fredrick W. : **Principles of Scientific Management** , New York, Harper & Brothers Publishing Co., 1911,p16.

I-1-2-تطور مفهوم التسيير:

تطور مفهوم التسيير سببه عنصران أساسيان هما¹:

العنصر الأول: متعلق بكثرة المناهج : نرى أن عوامل البيئة تعقدا على المؤسسة مما يستدعي تطبيق مناهج خاصة للجانب المدروس.

العنصر الثاني : يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج: لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتماماتها على العنصر المادي المتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان كآلة وهذا لا يحقق ما تصبوا إليه المؤسسة الحديثة.

ولإبراز هذين العنصرين قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير، نختار تصنيف (Chauvet)

ومن خلاله يقدم (Chauvet) منظورين للمؤسسة :

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

المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على الشروط الاجتماعية الملائمة.

1. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص106.

من خلال المحورين عقلانية (صلابة) – توجه اجتماعي (مرونة) وكذا المؤسسة/الفرد استطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة(04) أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين¹:

1-التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)؛

2-التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)؛

3-التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)؛

والهدف من هذا النوع من التسيير يمكن في التكيف مع البيئة والتحكم فيما يخص التقلبات الاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة باستعمال مناهج عدة منها: تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الاستراتيجية الكلاسيكية .

4-التسيير التشاركي (participatif)، ويضم هذا المصطلح المفاهيم الآتية:

-الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة ل (Pascal, Athos)؛

-التسيير من النوع الثالث (Serier, 1986, Archier)؛

-التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف (Avenier) (وهذا النوع من التسيير يهتم بتطبيق وإعداد الاستراتيجية).

وعند تناول تطور أو نشأة مفهوم التسيير ينبغي التفريق بين ثلاث مفاهيم له، وهي: التسيير كفكر، و التسيير كعلم مستقل²:

أولاً: التسيير كممارسة:

نشأ التسيير كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

ثانياً: التسيير كفكر:

1. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص109.

2. فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة: مفاهيمها – ونظرياتها، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص ص03-05.

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

ثالثاً: التسيير كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة التسيير كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة التسيير.

I-1-3- مميزات التسيير:

لمعرفة مفهوم التسيير بشكل أوسع علينا إبراز مميزات الأساسية:

أولاً: التسيير علم أو فن:

المقصود بالعلم هنا هو المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة، والتي يمكن تعميمها؛ وبالتالي لا تختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات والأماكن، فمثلاً القول بأن الماء يغلي عند درجة حرارة مائة درجة مئوية. بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك المعتمد على الفرد بصفته الشخصية والنفسية والعقلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه المعرفة مثل: لوحة فنية أو القول بأن الجو جميل.

تساؤل: ما أن يُدرَسَ موضوع من المواضيع الاجتماعية إلا وطرح سؤال: هل هو علم أو فن؟، وكذا السؤال حول التسيير¹، هل هو علم أم فن؟.

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى مجموعة من الأسئلة:

1. الإدارة والعلوم الاجتماعية: التسيير يصنف ضمن العلوم الاجتماعية social sciences وليس ضمن العلوم الطبيعية natural sciences، والعلوم الاجتماعية مرتبطة بالإنسان والمجتمع ويتم تطبيق المنهج العلمي في دراستها، لكن نتائجها لا تأخذ نفس درجة تعميم نتائج العلوم الطبيعية. فهي نتائج محدودة بزمانٍ محدّدٍ ومجتمعٍ محدّدٍ وبظروفٍ محدّدَةٍ. فمثلاً يمكن تطبيق المنهج العلمي في تحديد معدل التضخم 5%؛ وهنا يجب تحديد زمن محدد وكذلك دولة محددة، وهكذا. وهذا بالضرورة ينفي أن يكون للتسيير قوانين ثابتة يمكن تعميمها كقوانين الفيزياء والكيمياء.

- هل للتسيير قوانين يمكن تحديدها وتعميمها مثل الفيزياء مثلاً؟؛
- هل يمكن وضع الممارسة الإدارية في مختبر وتحديد وعزل المتغيرات عن بعضها وإجراء التجارب عليها؟؛
- هل التسيير نوع من الإبداع والموهبة الشخصية، والتي لا يمكن وضع أسس عامة لها وتعميمها على كافة المجتمعات والمواقف كالشعر والرواية؟؛
- هل التسيير فلسفة تعتمد على قدرة الشخص في استنباط العلاقات والحكم عليها؟.

والإجابة على السؤالين الأولين بالإيجاب يعنى أنَّ التسيير علم ثابت له قوانين يمكن تعميمها، والإجابة بالسلب يعنى أنَّ التسيير فن يعتمد على الخبرة الشخصية. والعكس صحيح بالنسبة للسؤالين الأخيرين. ولكن لا يجب النظر إلى التسيير من زاوية واحدة وحصره فيها.

التسيير فن: يعمل جاهداً أن يكون علماً، فالدراسة الرسمية والمنتظمة له تجعل منه علماً لكن ليس من العلوم الدقيقة لارتباطه وتداخله مع الجانب الإنساني؛

التسيير مزيج من العلم والفن، التسيير علم له مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، تقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياته وفحصها، وفي الوقت ذاته التسيير فن لاعتماده على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية. وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في مجال الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن التسيير علم، وهناك من يرى أنه فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن التسيير فن استخدام العلم، فهو علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف¹.

التسيير كعلم: التسيير علم له أصوله ومبادئه وقواعده ونظرياته، تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة. ويمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه ؛ حيث يمتاز المنهج العلمي بمميزات ومن بينها: الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج، والقابلية للتعميم، وإمكانية التنبؤ بالنتائج، والمرونة. ويزيد في الناحية العلمية الموضوعية للتسيير أن هناك جوانب مادية يتعامل معها وبها التسيير، وهذه يمكن دراستها وإخضاعها للتجارب تماماً كما تخضع المواد في المختبرات العلمية للتجارب. كما قامت مدارس إدارية على تطبيق الأسلوب العلمي

1. فايز بن عبد العزيز الفايز، مرجع سابق، ص04.

الذي بدوره يعتمد على الطرق الكمية رياضية كانت أو احصائية أو التقنيات المستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، أو غيرها في دراسة المشكلات الإدارية وهذا يعمق الجانب العلمي في التسيير.

التسيير كعلم: هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنظمة والمعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف.

يعتبر التسيير "علما"، لاستخدامه الأسلوب العلمي لحل المشاكل، بدءا بتعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها، ومن ثم حصر البدائل ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها، للتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

التسيير كفن: وفي الجانب المقابل فإن للتسيير جانب فني فلسفي، فهو يتعامل مع الإنسان والمجتمع، ويتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنه يواجه مواقف كثيرة يحتاج فيها إلى الخبرة والتحكيم والتقدير الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات من خلال تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، وهذا ما يجعل فيه لمسة فنية وضربا فلسفيا لا يمكن لمسير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيرا قويا في هذا الجانب من التسيير. ولأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية مثل : نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات... الخ، يتطلب منه التزام اليقظة والإبداع.

من هنا يعتبر التسيير "فنا" لأنه يتطلب خبرة كفاءات ومهارات خاصة في المسير مثل: القدرة على التأثير، القدرة على الاتصال، التحفيز... وغيرها. لتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه. فمن التسيير هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

وعليه يمكن استخلاص أن التسيير علم وفن وفلسفة في ذات الوقت. والمسير الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية التسيير وفنه في تطبيقه من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل. حيث يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

كما أن إعطاء المسير صفة **الفن** لا يعني تجريده من صفته **العلمية** بل هو يعني تدعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعايير العلمية وتطبيقها بالواقع.

نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة إن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

أسباب عدم الانتباه للتسيير كعلم:

وجد التسيير - كما سبق الإشارة - منذ القدم، ولكن لم يعرف كعلم إلا متأخراً، وكان من أهم العوامل التي ساعدت على عدم الانتباه إليها ما يلي¹:

- 1- ساد خلال القرون القديمة والوسطى في أوروبا النظر إلى التجارة والأعمال التجارية كأعمال وضيعة، وقد عزز هذا التوجه وصف الكتاب والفلاسفة لهذه الأعمال بأوصافٍ تحط من قيمتها كالفيلسوف أرسطو والكاتب الاقتصادي الأول آدم سميث الذي وصف التجار في كتابه ثروة الأمم بأنهم مجموعة من الخداعيين الذين لا تتفق مصالحهم مع المصالح القومية للمجتمع، وهذا أدى إلى عدم الاهتمام بالإدارة كعلم يمكن دراسته، وأدّى إلى عزوف المفكرين الاقتصاديين والسياسيين عن الإدارة.
- 2- النظر إلى التسيير بأنه فن يعتمد على الموهبة الشخصية، والقدرات الذاتية، وليس بحاجة إلى دراسة.
- 3- الاهتمام بالجوانب الفنية والتقنية في المشروع، وزيادة قدرته الفنية.
- 4- ضالة حدة المنافسة، والطلب الكبير على المنتجات.

أسباب الانتباه للتسيير كعلم:

أما أهم العوامل التي ساعدت على الانتباه إلى أهمية التسيير ما يُعرف في التاريخ الاقتصادي بالثورة الصناعية (industrial revolution) التي كان من أهم نتائجها ما يلي²:

- 1- استبدال الجهد البشري والحيواني بالجهد الآلي؛
- 2- ضخامة حجم منشآت الأعمال وانتقالها إلى الإنتاج الكبير mass production ؛
- 3- ضخامة حجم الأموال المستثمرة في منشآت الأعمال وظهور الشركات المساهمة العامة؛
- 4- انفصال الملكية عن التسيير وظهور طبقة مديرين ممتننين للتسيير؛
- 5- اتساع الأسواق من ناحية المدخلات والمخرجات وعدم قصرها على السوق المحلي؛
- 6- تعقد وتشابك وتزايد المتغيرات البيئية التي تعمل ضمنها المنشأة؛
- 7- ازدياد حدة المنافسة والتي كان من أهم نتائجها: زيادة في جودة وعدد المنتجات مع خفض تكلفتها؛ وبالتالي انخفاض أسعارها للمستهلك النهائي.

ثم جاءت الثورة الإلكترونية المعلوماتية في أعقاب الحرب العالمية الثانية والتي ما زلنا نعيش آثارها وتطوراتها إلى هذه اللحظة، والتي أدّت إلى تطور الكثير من المفاهيم التسييرية.

1. شريف، علي، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987م، ص 311 - 345.

2. المرجع السابق، ص 346.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن البعض يعتقد -وأولهم ما رшал ديموك- بأن: "التسيير ليست علما فحسب، وليست فنا فحسب، وليست علما وفنا مجتمعين فحسب، وإنما هي شيء آخر جديد وهو ما نطلق عليه مجموعة من العناصر، أهمها: النمو، وتحقيق الاتزان، والاستراتيجية، والقيادة، والخوافز" من حيث أنها تتطلب الدراية والمهارة في مزج هذه العناصر بحيث يتحقق نوع من التفاعل المناسب بينها، ومن حيث أنها تتجمع بين السياسة الحسنة والمهارة الفائقة في تكامل تام مع أخذ جميع العوامل في الحسبان¹.

ثانيا: التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة: لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا للوظائف الأخرى مشكلة ما يسمى عجلة التسيير².

ثالثا: يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن.

رابعا: التسيير مبني على تقارب تيارين وهما: العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

I-1-4- أهمية التسيير:

التسيير ضروري لكل المنظمات فبدون تسيير لن تنسق الجهود و بالتالي سوف يسعى التنظيم من جانبه وبصورة مستقلة عن تحقيق أهدافه الشخصية غير مبالي بأهداف الجماعة ولا أهداف المنظمة التي ينتمي إليها هذا من جهة ومن جهة أخرى غياب التسيير يؤدي إلى ضياع الجهود المبذولة، لذلك فالتسيير ضروري من أجل³:

1- تحقيق الأهداف المسطرة: هدف معظم المؤسسات عامة أو خاصة هو تقديم خدمات للمجتمع، ولتحقيق هذا فالمؤسسات الخاصة تنتظر تحقيق الربح وحتى العامة منها، لأن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق هدف الربح سوف تتوقف لا محالة عن تقديم خدمات للمجتمع.

2- المحافظة على التوازن بين الأهداف المتعارضة: في هذا المجال المسير مطالب بالبحث والتركيز على إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف المتعارضة داخل المؤسسة أو المنظمة، كالبحث عن التوازن بين العائدات والنفقات، الخدمات المقدمة والتكاليف المترتبة عن تقديمها وطلبات مختلف المجموعات في المنظمة للاستماع لمشاكل المستخدمين بصفة عامة.

3- تحقيق الكفاءة والفعالية: يقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة والفعالية هي القدرة على إنجاز العمل الصحيح والمطلوب (بالنسبة لهذين المصطلحين سنشير لهما بشكل أفضل في المحور الثالث).

I-2- المسير: المفهوم، المهارات، المستويات، الأدوار وخصائص المسير الفعال:

1. محمد محمود العجلوني، النظرية الإدارية الإسلامية استنباط الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص 88-89.

2. روضة جديدي، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2016-2017، ص 02.

3. شريف، علي، مرجع سابق، ص 348.

I-2-1- تعريف المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك .

وحتى يستطيع المسير القيام بكل تلك المهام لابد أن تمنح له سلطة معينة لاتخاذ القرارات.

I-2-2- مهارات المسير:

تتوقف مدى قدرة المسير على إنجاز أهدافه وتحقيق الفاعلية والكفاءة في أعمال على مدى توافر مهارات التسيير والتي تميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة وتختلف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المسيرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي¹:

I-2-2-1- المهارات الذهنية:

يقصد بها قدرة المسير على النظرة الشاملة للأمور وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها وتزداد الحاجة إلى المهارات الذهنية كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن اختيار القيادات في هذا المستوى يجب أن يتم بناؤه على الكفاءة وتوافر هذه المهارات وليس ليس على الاقدمية.

I-2-2-2- المهارات السلوكية:

يقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم دراسة سلوك الأفراد وحفزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقيادتهم وتوجيههم ورقابتهم، كما تتضمن تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ويلاحظ أن هذه المهارات مطلوب توافرها لكافة المستويات الإدارية بقدر متساوي على أساس أن المسير يغض النظر عن مستواه التنظيمي يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم ودفعهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم.

I-2-2-3- المهارات الفنية:

يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل، فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجع،...الخ.

وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري كما تقل الحاجة إلى هذه المهارات كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري حيث أن المسيرين في المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع مشاكل عامة للمنظمة لا تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة الفنية المتخصصة.

1. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دون سنة نشر، ص: 57-59.

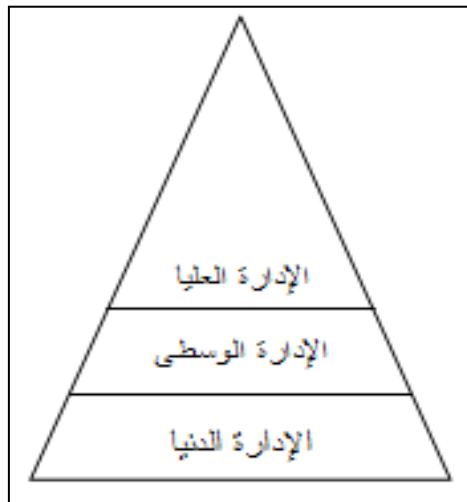
I-2-3- مستويات الميسرين في المؤسسة:

يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

-التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع الميسرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).

التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع الميسرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا). هذه المستويات هي كما يلي¹:

الشكل رقم (1-2): مستويات توزيع الميسرين



I-2-3-1- الميسرون القاعديون:

يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم عادة بالنظر لخبرتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهام تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصيح والإرشاد.

I-2-3-2- الميسرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

1. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 18-20.

يقومون بدور الوسيط بين المسيرين القاعدة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

I-2-3-3-الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون برسم المسار العام للمنشآت أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الإنتاجية والتمويل والبيع.

I-2-4-أدوار الميسرين : صنف "mintzberg" أدوار الميسر في ثلاث (03) مجموعات أساسية¹:

2-4-1- الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

-القائد: يتمثل دوره في توجيه الرؤوسين ونصحهم وتدريبهم؛

-الرابط: حيث يمثل الميسر دور همزة الوصل بين وحدته وبين الميسرين والمسؤولين الآخرين من داخل التنظيم وخارجه.

I-2-4-2- الأدوار الاعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

-الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته؛

-الموصل لتعريف الرؤوسين على مجريات الامور؛

-المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

I-2-4-3- الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الادوار في اتخاذ القرارات:

-المستحدث: حيث يقوم الميسر بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الانتاجية.

-معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

-موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الاشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.

-المفاوض: هو الذي يبرم العقود، ويقبل الالتزامات، ويقدم التنازلات.

أهمية الأدوار السابقة تختلف من مسير الى آخر تبعا لاختصاص كل واحد فمثلا مدير البيع يركز على الادوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الانتاج على الادوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الادوار الاعلامية.

I-2-5- خصائص المسير الفعال والناجح:

- يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي¹:
- يعتبر العمل بالنسبة للمسير الفعال شيء يتطلب التحفيز؛
- مسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة بينه وبين العاملين معه؛
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون؛
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً، فهو يتعامل بروح الفريق؛
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء، ولا يمكن إخلاله، وشرائه أو تخزينه وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل؛
- المسير الفعال مستشار لمؤوسيه الذين يطلبون مشورته والعلاقة بينه وبين مؤوسيه علاقة احترام متبادل؛
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة؛
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي المتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز؛
- يرى المسير الفعال أن الرقابة ذاتية، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم، لا بد من معرفة سببه فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف أفراد المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات - بين العاملين معه؛
- المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة؛
- المسير الفعال قاس أيضاً عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.

1. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الأردن، 2001، ص ص 47-49.

المحور الثاني:

المؤسسات: التعريف، ومعايير التصنيف

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية محور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف كان ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حاليا، إضافة إلى ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية ومالية وبشرية، وذلك من خلال التطرق إلى أبعادها ومن ثمة يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والوظائف التي تؤديها.

II-1- مقاربات تعريف المؤسسة:

سوف نتبنى ثلاث (03) مقاربات عند تعريفنا للمؤسسة، وهي المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، المؤسسة كنظام :

II-1-1- المؤسسة عون اقتصادي: من هذا المنظور يمكن تعريفها كما يلي:

"المؤسسة هي التي تقوم بتوليف عوامل الانتاج بهدف انتاج سلع وخدمات موجهة للتسوق، لذلك فهي تلبي حاجات أي طلب"¹.

إذا من التعريف نجد ان المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه مزج عوامل الانتاج بغية انتاج سلع وخدمات يكون اتجاههما في التسوق، بمعنى انها مخصصة منذ البداية لإشباع حاجات أي ان هذا التوليف لعناصر الانتاج ما كان ليتم، ويحقق ما لم يكن طلب معين، فالإنتاج يحدث فقط بعد التأكد من امكانية تصديقه، وعليه يمكن القول في هذه الحالة الطلب هو الذي يسبق الانتاج وليس العكسي.

ونستخلص ما يلي:

- الحصول على انتاج من خلال سلع وخدمات؛
- وجود مركز قرار المؤسسة يتجسد ويظهر هذا المركز للقرار في سلطة الادارة، وتسيير المقاول، الذي يتوجب عليه تنظيم عملية الانتاج تبعا للاستراتيجية الانسب لمتطلبات المحيط.

هذه القيادة للمؤسسة من طرف المقاول تأخذ بالاعتبار العديد من العناصر الخارجية مثل : اسعار عوامل الانتاج، تلبية الطلب، وجود طالين للسلع والخدمات المنتجة، وبأسعار تمكنها من تحقيق الربح.

أما الانتقادات الموجهة لهذا المنظور تتمثل في :

1. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط01، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، 1998، ص10.

- تجاهل طبيعة التنظيم الداخلي وخصوصا الصيانة، فهذه الخصوصيات غالبا ما تكون مختلفة من مؤسسة لأخرى (هيكلية وظيفية، مصفوفة،...)؛
- عدم الاخذ بالاعتبار العلاقات الناشئة بين اطراف المؤسسة التي تكون بها خلية اجتماعية اقتصادية (اي اهمال البعد الانساني).

II-1-2- المؤسسة تنظيم اجتماعي:

يرتكز هذا المنظور على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها : "مجموعة تشارك، وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات"¹.

يرتكز هذا التعريف على تعبير تنظيم مهيكّل، وبذلك لا تظهر المؤسسة من زاوية ميكانيكية فقط، بل كتنظيم اجتماعي، ومن ثم يتم تحليلها اعتمادا على العناصر التالية²:

- تنظيم السلطة؛
- كيفية اتخاذ القرار (مركزي او لامركزي)؛
- سلوكات وتصرفات الافراد؛
- توزيع المهام.

II-1-3- المؤسسة كنظام: système

يرتكز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا (LVONBERETALANFEY) سنة 1937.

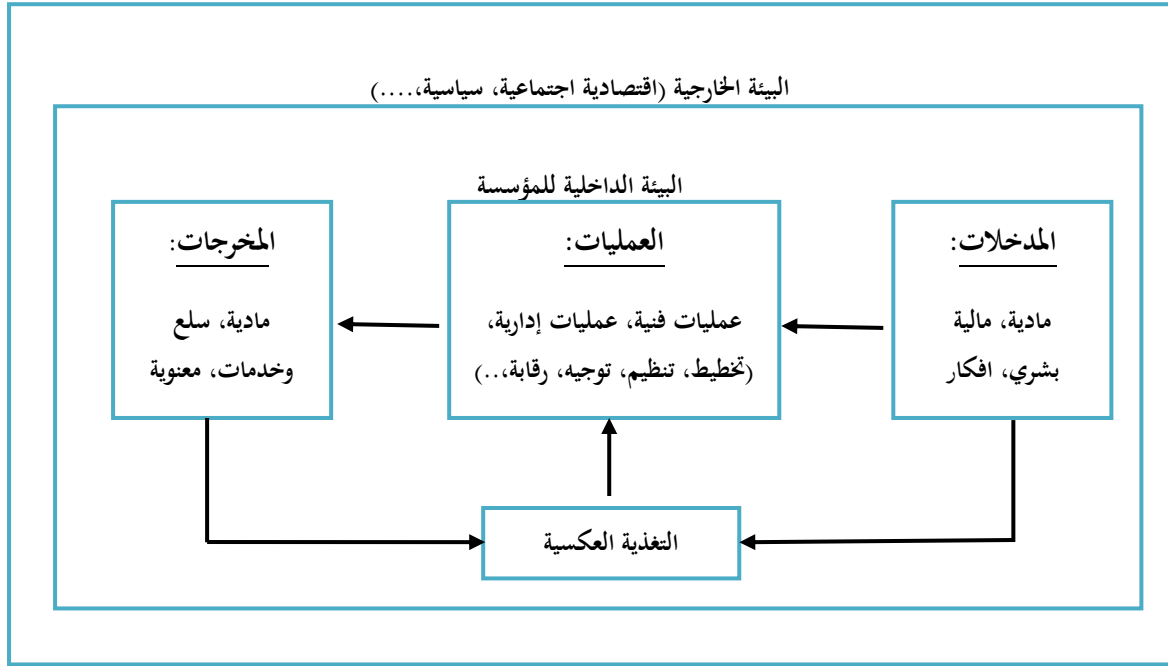
تعريف النظام: "هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها في العديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما، ومجتمعنا بغية تحقيق هدف مشترك"³.

1. بوشاشي بوعلام، مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008، ص25.

2. درحون هلال، الخاسية التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص13.

3. كنفوش محمد، المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2004-2005، ص05.

الشكل رقم (1-2): المؤسسة كنظام



المصدر: كنفوش محمد، المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2004-2005، ص 05. بتصرف

من هنا يمكن تعريف المؤسسة كالتالي:

المؤسسة: " عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية او الجزئية، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها".

من هذا التعريف يمكن لنا تحديد المصطلحات المستنتجة من هذا المنظور:

- التدفقات الخارجية الناتجة عن تشغيل النظام، وعن العملية الانتاجية للمؤسسة وبالتالي فهي تعكس الغايات، والاهداف اعمدة على مستوى مركز القرار؛
- يقوم نظام القيادة المجموع "الكل" حيث انه في البداية التدفقات الداخلية الضرورية للإنتاج، ويضمن انا تتطابق التدفقات الخارجية مطابقة لما هو منتظر ومتوقع؛
- عملية الضبط ضرورية جدا، تمكن من القيام بالتصحيحات "التعديلات" الضرورية للتأقلم مع كل التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة، والتنبؤ بالانحرافات التي قد تحدث بين ما هو مبرمج "مستهدف" وما تحقق فعلا اثناء أداء المؤسسة لنشاطها.

السؤال المطروح هنا: هل المؤسسة حقاً نظام ؟

من أجل الاجابة على هذا السؤال يجب بداية التطرق والانطلاق من ثلاث مقاربات هي :

المقاربة الأولى: يطبقها المختصون في علم الاجتماع الصناعي، وتفترض التواجد ضمن اعضاء المؤسسة، ودراسة القيود التي تمارس عليهم جراء انتمائهم لتنظيم معين، ويدرس المختصون من خلال هاته المقاربة الضغوطات التي يتعرض لها الفرد من المجموعة، كما انها تحاول تبيان وجود تناقض، واختلاف بين متطلبات التنظيم، وبالتالي فالمؤسسة هنا نظام جزئي من المجتمع اي انها تنظيم يتطلب ضرورة دراسة وفهم المجتمع في مجمله؛

المقاربة الثانية: جاءت هاته المقاربة بهدف التساؤل عن شروط سير المؤسسات، والتمييز بين سلوكها انطلاقا من عملية تسييرها الداخلي فقط.

تندرج ضمن هاته المقاربة أعمال (M.WERER) حول البيروقراطية وأعمال تيار اخر يقوده (SIMON) ركز على عملية اتخاذ القرار، والذي يعتبر التنظيم على انه نظام لمعالجة المعلومات، وتخاذ القرارات.

المقاربة الثالثة: والتي طورها خصوصا أخصائي الاقتصاد الجزئي، ومضمونها هو دراسة المؤسسة كعون ينشط داخل مجتمع ما، أو في الاسواق ويقوم بعمليات التبادل محيطة.

وعليه فدراسة وتحليل شروط المنافسة والمتعلقة بالاستراتيجية هي لب النظرية الاقتصادية للمؤسسة ولا يقتصر الامر على دراسة التيار لان السلعية فقط للمؤسسة مع محيطها بل يتعداه ايضا الى دراسة العلاقات غير السلعية واستراتيجية السلطة والاكثر من لك يجب تحديد مجمل الشروط الخارجية المحددة لحياة وقدرة المؤسسة على التكيف. وعليه فالتنظيمات الصناعية مفتوحة على محيطها عن طريق علاقات اخرى غير تلك المتعلقة مباشرة بممارسة الوظيفة الاقتصادية كما تهتم هاته المقاربة بتحديد الشروط الاستراتيجية لتفعيل سير المؤسسة فكل مؤسسة هي مركز قرار وهي فاعل يتمتع وبدرجات متغيرة باستقلالية معينة في تحديد اهدافه هذا من جهة ومن جهة اخرى وبصفتها فاعل جماعي فهي تجدد نفسها تباشرها علاقاتها الاجتماعية والمعرفية في شكل صراعات علاقات منافسة او مفاوضات علاقات مع الدولة هيئات اجتماعية...الخ).

المقاربات الثلاث السابقة تشكل كل واحدة منها قطبا يمكن الانطلاق منه لدراسة المؤسسة فاذا شكلنا على سبيل المثال مثلثا حيث تمثل كل مقاربة رأسا منه فستظهر المؤسسة وكأنها النظام الناجم عن التوترات المرتبطة بهاته المستويات الدراسية الثلاث والمتفاعلة فيما بينها ونظرا لكون القيود الناتجة عن هذه الاقطاب ليست متجانسة يمكننا

اعتبار المؤسسة كنظام كمستوى خاص من التعقد . لكن على أي أساس نستطيع تحديد مدى دقة المقاربة التي تعتبر المؤسسة نظام؟ وهذا مرتبط بإيجاد اجابة للإشكالية التالية :

السؤال الأول: ما هو النظام؟، وماهي الخصائص المنطقية للفاعل في النظام ومتى يستعمل مفهوم النظام لوصف ظاهرة ما؟، وماهي الخصائص والمميزات التي تنجر عن اعتباره ذلك ؟

السؤال الثاني: كيف يمكننا معرفة النظام؟، وكيف يمكننا ان نبرهن ان المؤسسة تمثل نظاما؟

سنعالج هذه الاشكالية بغية تحقيق الهدف من ذلك. وهذا باعتماد العناصر التالية:

أولاً: تبرير اعتبار المؤسسة نظام:

إن ديمومة بعض الصفات السلوكية لفرد ما تميز في علم النفس _ شخصيته، هذه الديمومة، أي وجود وحدة وانسجام في مظاهر وسلوكات فرد في الزمان والمكان تكسبه شكلا من أشكال الهوية كما أنها تشير في نفس الوقت إلى وجود نظام . لكن هل هذا التبرير يطبق على المؤسسة؟.

يمكننا الاجابة بالإيجاب نظرا لكوننا تمكنا من التعرف على صفة "النظام" للمؤسسة كونها تمثل مكانا بداخله "قيادة...". الانشطة الاقتصادية. وهذا المكان هو شكل من أشكال الضبط. هذه المعرفة تركز على كون أن بعض اشكال سلوك المؤسسة تظل نفسها دون تغيير لمدة ليست بالقصيرة وأنها تحافظ على جزء من عملياتها كما هو.

وما يقوم بدور مكافئ لدور الشخصية _ في حالة الانسان- عند المؤسسة هو سياستها العامة والسياسة العامة تمثل وجهها من عدم التغيير. أي أنه عبر تطور سلوك المؤسسة هو سياستها العامة. والسياسة العامة تمثل وجهها من عدم التغيير أي انه عبر تطور سلوك المؤسسة هناك بعض الأشياء والتي لا تتغير.

ولكن من الضروري البرهنة على النظام الملاحظ في المؤسسة ليس ناجما عن حظ أو عن خطأ في التحليل.

إن اعتبار المؤسسة كنظام اجتماعي يفترض اذا القدرة على التعرف على قدرات التنظيمية داخلية، وهي الضفة الثانية الضرورية للتعرف على "النظام".

ثانيا: تقديم أولي للمؤسسة كنظام:

إن وصف المؤسسة كعون يطور سلوكا باتجاه مزدوج **المعنى الأول**: يعني أن انشطتها والسلوك الاجمالي يتم ضبطها من داخل المؤسسة نفسها ، وبصفة كلية من خارجها .

والمعنى الثاني: يصب في أنه بدلا من ان يكون مستوى وطبيعة الانشطة الانتاجية للمؤسسة تحدد كليا بواسطة الاسعار والتكنولوجيا الموجودة، فانه يتم تحديدها وفق أهداف المؤسسة وبدرجة ثانية وفق سياستها العامة. بعد هذا الطرح نجد انفسنا أما تناقض حيث يدخل هذا التور منظورا اقتصاديا نيوكلاسيكيا يعتمد على تحديد خارجي لسلوك المؤسسة، وهو ما يتعارض مع تصور معتمد على ممارسة المؤسسة بشكل من الاستقلالية، هذا يقودنا إلى وجود تقابل بين نموذج سير بحلقة مفتوحة وآخر بحلقة مغلقة.

هكذا نقف على هذه الإزدواجية -أي الثنائية- بين السياسة العامة للمؤسسة والضبط الذي تجريه، فمن جهة المؤسسة تنشئ شكل من هياكل الأنشطة التي تربطها بمحيطها، ومن جهة أخرى فهي تهيكّل وسطها الداخلي بشكل يسمح لها بالحصول على النتائج المرجوة، وهنا تظهر لنا الوظيفة الوسيطة للمؤسسة حيث أن رشادة أنشطتها الداخلية تعكس استقرار أو ثبات علاقتها الخارجية¹.

كخلاصة: يمكن القول أنه اذا كانت المؤسسة حقيقة (كائن) فعلى الباحث تفكيكها؟ وعليه، فالمؤسسة ككل نظام اجتماعي وهي موضوع معقد، وأنماط سلوكها مختلفة ومتنوعة ومتعددة، ومن الاكيد انه يمكننا تعريف وتحديد بعض المظاهر للمؤسسة التي نعتبرها كنظام "كلي"، ويبقى كل هذا مجرد تبسيط تفصيل، قد يكون متفاوت الدقة، ويبقى دائما أقل من هذه الحقيقة التي تفوق هذا التبسيط.

المؤسسة أو أي تنظيم هي نظام واقع تحت توتر أساسي **بين منطقتين**: **منطق انتماء**: يتبع نمط عضوي ناتج عن اعتبار النظام كمجموعة عناصر تنتمي للنظام أو تشكّله وهو ما يعتبره علماء الاجتماع مقارنة مؤسساتية ومؤداه أوليه الشعور والهوية أو الثقافة، أي منطق الجماعة؛

منطق تنظيمي: داخلي او خارجي، ناتج عن اعتبار النظام كمجموعة قواعد أو معايير، يلتقي مع المقاربة التنظيمية التي تركز على التوافق بين الوسائل والغايات على توازن في المهام والوظائف وعلى اساس الكفاءة أو الفعالية.

إن السؤال الرئيسي: أي اخوري بالنسبة للباحث هو تحديد المنطق الاساسي المهيمن في لحظة ما، أو نمط تنظمي أو مشكلة ما؟.

1. الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2011، ص 107.

II-2- معايير تصنيف المؤسسة:

تصنيف المؤسسة إلى أنواع يرتبط بطبيعة المعايير التي تعتمد عليها في التصنيف ويكون التصنيف أكثر ملائمة عندما تكون المعايير أكثر دقة، ويمكن التمييز بينها بمجموعة من المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية نذكر نجد:

II-2-1- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار القانوني : يتم على أساسه تصنيف المؤسسات إلى عمومية وخاصة ومختلطة:

II-2-1-1- المؤسسات العمومية: les entreprise publique يكون رأس المال مملوكا لهيئة عمومية متمثلة في الدولة الجماعات المحلية (تعود ملكيتها للدولة)، كما أن سلطة القرار ترجع لهاته الهيئة.

كما أن الدولة أو الجماعات المحلية تستطيع أن تملك كل رأس المال، كما لها أن تشترك فيه مع مساهمين خواص في اطار الاقتصاد المختلط، كما نشير إلى أن أهميه هاته المؤسسات تختلف من بلد الى آخر. فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها، إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتخضع هذه المؤسسات إلى تشريعات وقوانين الدولة، وتسعى هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى إلى تقديم مصلحة المجتمع عن مصلحة تحقيق الأرباح¹.

بالنسبة إلى الاقتصاد الجزائري يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية وهي:

أولا: المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: (EPIC) وهي تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لا تسوده المنافسة (احتكار مطلق) مع تميزها بوجود طاقة انتاجية موحدة مثل: الجزائرية للمياه، هاته المؤسسة تقدم منتوجا للسوق للتسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية كما تحاول تطبيق اسعار تتماشى مع تكاليفها، دون أن ننسى هاته المؤسسات تستفيد من اعانات ماليه من الدولة تساعد في تسييرها نظرا لدورها في تقديم خدمة عمومية.

ثانيا: المؤسسات العمومية الاقتصادية: (EPE) وهذه مؤسسات يقارب عددها 400 تتمتع بالاستقلالية، تنظيها وتسييرها يكون بواسطة مجلس ادارة وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا بالحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص على ذلك النصوص، (مؤسسة الصناعات الكهرو منزلية).

1. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 17.

ثالثا: المؤسسات العمومية المحلية: تمثل كل الشركات التي تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات واغلبها إما حل أو في طريق التصفية EPL

II-2-1-2- les entreprise privé: المؤسسات الخاصة:

مؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد سواء لشركات الأموال أو الأشخاص، وتتخذ بدورها أشكالا متعددة وهي المؤسسات الفردية أو الشركات (المؤسسات الجماعية):

II-2-1-2- les entreprise individuelles: المؤسسات الفردية:

وهي الشكل الأبسط للمؤسسة حيث تكون ملكا لصاحبها الذي يتمتع بالحرية الكاملة للتصرف في أملاكها ومداخلها وتسييرها،...، مثل المؤسسات الحرفية، تجارة التجزئة،... إلخ.¹

II-2-2-1-2- مؤسسات الشركات: يكون هذا النوع من المؤسسات تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة، ويعتبر مؤسسوا الشركة مسؤولين في حدود مساهمتهم في رأس المال الشركة ونشاطها²، وللمؤسسات الشركات عدة أنواع وهي:

أولا: الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتميز بأن رأسمالها محدود، حيث تؤسس بين الشركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص فهي تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، وعدد الشركاء فيها محدود، ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام³.

ثانيا: شركات المساهمة (شركة الأموال): هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك فيها، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن حققت)⁴.

1. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص54.

2. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط01، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008، ص13.

3. العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص24.

4. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص26.

ثالثا: شركات التضامن: هي شركة التي تتكون من شريكين أو أكثر، يُسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية، وتسمى الشركة بأسماء الشركاء، ويكتسب الشريك صفة التاجر وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير، ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك¹.

رابعا: شركات المحاصة: هي شركة لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا برأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام الأرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير.

خامسا: شركات التوصية: شركة التوصية هي شركة تتكون من طرفين شركاء متضامين وشركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، لكن الشركاء الموصين يتحصلون على امتيازات عن الشركاء المتضامين مثلا: في ضمان الموصي للأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة له حتى وإن لم تحقق أرباحا حقيقية وأيضا لا يتحملون ديون الشركة.... وغيرها، لكن وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في إسم الشركة².

II-2-1-3-المؤسسات المختلطة: هي مؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

II-2-2- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار الاقتصادي:

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وعليه نجد القطاع الفرع والشعبة :

II-2-2-1- القطاع: le secteur

تصنف القطاعات –تقليديا- إلى ثلاث أقسام وهي أولي وثانوي وثالث.

II-2-2-1-1-القطاع الأولي: يجمع هذا القطاع المؤسسات المتخصصة في الفلاحة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وأنشطة الصيد البحري،... أي يتمثل في كل المنتوجات المنتمية إلى قطاع الزراعة، الصيد البحري واستغلال الغابات.

II-2-2-2-1-القطاع الثانوي: يجمع هذا القطاع المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تختص في مجال الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية والتي تقوم بتحويل وتكرار المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي مثال ذلك: الحديد الصلب، البترول، وغيرها³. وكذلك المؤسسات الصناعات التحويلية أو

1. نفس المرجع السابق، ص 27.

2. ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره ، ص 21 .

3. أحمد تي، محاضرات في مقياس اقتصاد مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2015/2016، ص 18.

الخفيفة والتي تقوم بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة،....، أي يضم كل النشاطات التي تتضمن عملية التحويل أي الصناعة.

II-2-2-1-3- القطاع الثالث: ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات، مثل مؤسسات التوزيع، المؤسسات المالية (البنوك)، مؤسسات التأمين، المؤسسات السياحية، خدمات النقل التجارية والتربية،... إلخ.

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى مثل: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة، المعلوماتية،... إلخ.

لكن حاليا هذا المعيار فقد اهميته بسبب تطور في الأنشطة وبسبب التعقيد المستمر فيها، فالיום عدد قليل من المؤسسات اليوم تكتفي بنشاط واحد حيث نجد مثلا مؤسسة تصنع السيارات وتصنع المعدات والادوات، وعليه فان تصنيف على هذا الاساس لا يعطينا قدرا كافيا من المعلومات حول المؤسسات لنفس الاقطاع بعطينا ففك بعض المعلومات عن النشاط الاقتصادي لبلد ما.

II-2-2-2- الفرع: la filière: هو جزء من القطاع وتمثل تجمع من المؤسسات على اساس النشاط المتشابه ابتداء من المادة الاولى، إلى المنتج المصنع المنافس حتى وضع المنتج المنافس في السوق.

مؤسسات الفرع تنتج نفس المنتج منتجات ذات طبيعة واحدة وتستعمل نفس التكنولوجيا ونفس المواد الاولى وتعرض إلى نفس المشاكل في التسوق مثلا: مؤسسات صناعة الحليب ومشتقاته. اذا القطاع يشمل كل المؤسسات بينما يشمل الفرع اجزاء من هاته المؤسسات، غير أن الفرع يعتبر إطارا أكثر للمقارنة بين اداء المؤسسات على الصعيدين الانتاجي والهيكلية.

II-2-2-3- الشعبة: la Branche

هي سلسلة من النشاطات التقنية مرتبطة من الأعلى إلى الأسفل، أي من المواد الأولية إلى المستهلك النهائي، مثلا: شعبة الملابس، شعبة الأواني.

II-2-3- تصنيف المؤسسات وفقا لمعيار الحجم:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى ثلاثة (03) أصناف وهي: حسب حجم الأرض أو المحل المادي، وحسب عدد العمال وحسب حجم رأس المال، إلا أن أهم معيار يعتمد عليه في هذا التصنيف هو معيار عدد العمال. وتختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات حسب هذا المعيار، حيث نجد من يميز بين خمسة (05) أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة (04) أنواع والآخر بين (03) ثلاثة فقط¹.

II-2-3-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد عرفت هذه المؤسسات بعدد العمال المستخدمين فيها، ولقد أعطي لها أكثر من تحديد، فنجد هذا النوع يستعمل أقل من 500 عامل كما يلي²:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسات مصغرة؛
- من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة؛
- من 50 إلى 499 عامل: مؤسسات متوسطة.

هذا التصنيف حسب القانون الجزائري وهو المعتمد، وهناك من يقسمها إلى :

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسات مصغرة؛
- من 10 إلى 199 عامل: مؤسسات صغيرة؛
- من 200 إلى 499 عامل: مؤسسات متوسطة.

II-2-3-2- المؤسسات الكبيرة: وهي التي تشغل أكثر من 500 عامل.

II-2-3-3- المؤسسات الكبيرة جدا (المؤسسات العملاقة): وهي التي تشغل بها أكثر من 1000 عامل.

1. العربي دخوش، مرجع سابق ذكره، ص 08.

2. ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره، ص 68.

المحور الثالث:

إشكالية تسيير المؤسسة ومختلف
ممارس التسيير

تمهيد: بالنسبة لهذا الخور والذي سنطرح من خلاله تكوين وتطور المؤسسة، سنتطرق فيه بداية بإشكالية التسيير بالنسبة للمؤسسة، ثم نرفقها بمساهمة كل مدرسة في معالجة هاته الإشكالية :

III-1- إشكالية تسيير المؤسسة :

إن الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة لم يبدأ إلا مع مطلع القرن العشرين، حيث بدأ التسيير في هذا التاريخ ينحو منحاً أكاديمياً، أي أصبح يحمل الصفة العلمية بسبب التطورات التي شهدتها أندية ميدان تسيير المؤسسات (مثل تطبيق الطريقة التابلورية)، مما اكتسب معه موضوع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة أهمية أكبر فقد أصبحت الكفاءة سبباً وهدفاً في نفس الوقت في توسع، استمرار وتقديم بحوث التسيير علماً وتطبيقاً.

ونظراً لتعدد وتنوع المشاكل التي تكتنف تسيير المؤسسة أصبح من الضروري السعي نحو إيجاد أفضل حل لها. المشاكل، ولم يكن السبيل إلا بالاهتمام بعامل الكفاءة ثم لاحقاً مقرونة بالفعالية في التسيير كهدف أساسي. ورغم أن الهدف المنشود كان واضحاً إلا أن طرق التسيير المعتمدة لتحقيق لم تكن واحدة بل طانت مختلفة/ فقد اتجه البعض نحو اقتراح تسيير المؤسسة انطلاقاً من أحداث تغييرات على هيكلها التنظيمي، وتوزيع السلطة بها، بينما آخرون انصب تصورهم للتسيير في التركيز على العلاقات الإنسانية، في حين ذهب البعض إلى اعتماد الأساليب الرياضية في التسيير، كما نجد من يقترح تسيير المؤسسة عن طريق تحسين وتطوير نوعية القرارات التي تتخذ في المؤسسة من خلال اعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة، وطرق تداول المعلومات، إضافة إلى كل ما طرح يوجد تيار آخر يرى أن تسيير المؤسسة ينطلق في أساسه من التعامل مع العديد من المتغيرات المعتمدة بعضها البعض هذه المتغيرات تزداد في العدد ودرجة التعقيد، والتداخل كلما ازدادت المؤسسة اتساعاً وعليه لابد من اخذ هاته المتغيرات التي يتحدد جزء منها بعوامل خارجة عن إرادة المؤسسة بعين الاعتبار في التسيير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. كل وجهة نظر من وجهات النظر السابقة الذكر تعبر عن مرحلة تاريخية معينة في إطار تطور الفكر التسييري، وعليه كان تسيير المؤسسة يحمل في طياته جانباً معيناً يعكس فكر أو توجه المرحلة المعينة، وبالتسعين تطورت طرق تسيير المؤسسة لتزداد تماسكاً نظرياً وعلمياً، مع تطور الفكر المدرسي التسييري.

وتشير إلى أن كل المدارس الفكرية التسييرية لم تكن متناقضة في نظرتها إلى الهدف المنشود من تسيير مؤسسة، ولكن الاختلاف بينهما كان منصباً حول الطريقة التي يتحقق بها الهدف - أي أن الغاية واحدة - رغم تعدد الوسائل - ومن ثم فإن تطور تسيير المؤسسة كان يسير في مسار إيجابي .

ومن هنا وبعد هذه التوطئة، فإننا نطرح الأسئلة التالية : كإشكالية لهذا الموضوع :

السؤال الأول: كيف كانت تنظر المؤسسة الكلاسيكية إلى تسيير المؤسسة، وما هو منطلقهما في ذلك ؟، وماهي النتائج التي توصلت إليها بعد التطبيق ؟؛

السؤال الثاني: كيف أصبحت تنظر المدرسة العلاقات الإنسانية والمعلوم السلوكية إلى تسيير المؤسسة ؟. ولماذا؟؛

السؤال الثالث: ماهي الصيغة التي أصبحت بها المدرسة الرياضية، ومدرسة صنع القرارات تسيير المؤسسة ؟؛

السؤال الرابع: ما هو الجديد الذي أتت به المدرسة النظامية، بالنسبة لتسيير المؤسسة ؟ ولماذا ؟.

بداية نود ضبط بعض المصطلحات ذات الصلة بالموضوع:

III-1-1-تعريف الكفاءة (Efficacité, Efficiency): " على أنها كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"¹.

من هذا التعريف يمكن استنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج ؛ وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها،... إلخ.

إذا يتضح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنئة التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

III-2-1-تعريف الفعالية (Efficience, Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق نجد أن الفعالية : "هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة"². وقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها : " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"³.

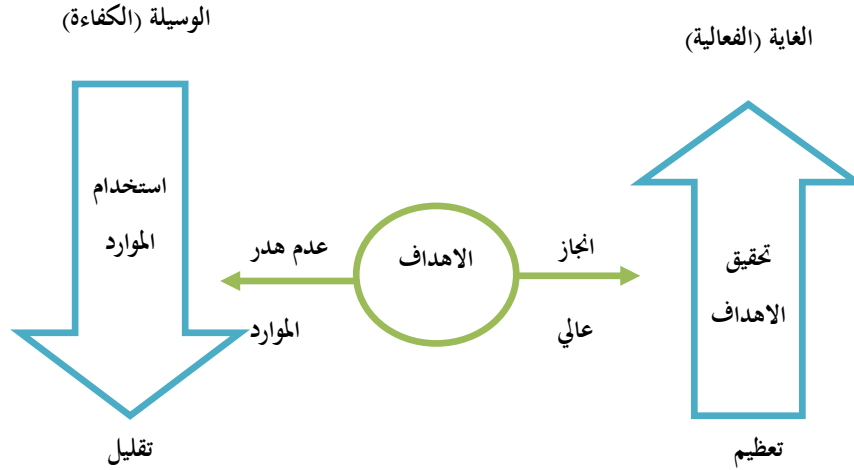
1. الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2001، ص 65.

2. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 66.

3. المرجع السابق، ص 67.

يتضح أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة، أقرب من النتائج المتوقعة، كلما مانت المؤسسة أكثر فعالية.

الشكل رقم (1-3) : الكفاءة والفعالية



III-1-3-تعريف الأداء: لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف محدد لمصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

يستمد مصطلح الأداء اشتقاقه اللغوي من الكلمة الإنجليزية "To perform"، وقد اشتقت هذه اللفظة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة "Performer"، وهي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل؛ لذا سنقتصر على عرض وجهة نظر كاتب واحد.

وينظر كل من "A.Kherakhem, Miller et Bromily" على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

من هذا التعريف نلاحظ أن الأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقص ذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

نلاحظ أن الأداء يقصد به تعظيم المخرجات تحت قيد تدنئة المدخلات، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، أي المؤسسة الفعالة والكفاءة في الوقت نفسه.

III-2- تسيير مؤسسة من منظور مدارس التسيير:

يحاول هذا الجزء من العمل إلقاء بعض الضوء على بعض المنعطفات الهامة في تطور التسيير كعلم يمكن تحديده ودراسته ووضع النظريات له. فكأي علم من العلوم فقد مر التسيير عبر مراحل تاريخية متميزة ؛ حيث كوّنت مدارس كان لكل مدرسة منها رؤاها ومنهجها وتجاربها وأبحاثها ودراساتها وخصائصها التي ميّزتها عن غيرها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأفكار مكملّة لبعضها البعض وليس متناقضة فيما بينها، فكل مدرسة ركّزت على جوانب في الفكر والممارسة الإدارية.

ولعل السؤال الأساس الذي حاول مفكرو الإدارة الإجابة عليه هو: كيف نجعل العمل التسييري أكثر كفاءة وفعالية، هل ذلك يأتي عبر الرقابة والإشراف المباشر؟ ؛ أم يأتي عبر تحسين ظروف العمل؟ ؛ أم يأتي عبر تحفيز الأفراد والاعتراف بآدميتهم؟ ؛ هل يأتي ذلك عبر زيادة الإنتاج أم عبر رضى العاملين؟، وما إلى ذلك من الأسئلة.

وعند دراسة الفكر التسييري، فإنه لا يوجد تحديد جامد وفواصل قاطعة لدراسة المحطات الإدارية عبر التاريخ، بل يمكن تكييفها حسب الأهداف المراد تحقيقها، وحيث أن الهدف هنا هو محاولة التعرف على أهم الإسهامات في الفكر الإداري، فقد جرى تقسيم هذا الجزء كالتالي :

III-2-1- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة الكلاسيكية:

إن فلسفة مفكرو المدرسة الكلاسيكية كان لها أثرا كبيرا على تحليلهم لتسيير المؤسسة، فانطلاقهم من التسليم بفكرة أن المؤسسة تعتبر نظاما رشيدا - أي أنها تسعى لتحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها - جعل تركيزهم يتصب أساسا على التسيير في جانبه الاقتصادي الذاتي للمؤسسة الواحدة هذا كان بدوره ناتجا عن اعتناقهم لفكرة النظام المغلق اتجاه المؤسسة أي أن المؤسسة تعيش وتحرك في ظل نظام مغلق يتقدم من خلاله تفعيل ظاهرة التأثير بين المؤسسة محيطها الخارجي - وفقا لهذه الفكرة - تكون المؤسسة أمام حالة أين تمارس فيها نشاطها الاقتصادي بمعزل عن وجود قوى خارجية يمكن أن تشكل قيда على تسييرها.

ويتبلور الفكر التسييري للمؤسسة الكلاسيكية (الذي ظهر في بداية القرن العشرين تقريبا) في ثلاثة مدارس (اتجاهات)، وهذه مدرسة الادارة العلمية، مدرسة الإدارة وحركة البيروقراطية .

إذا ما تمتعنا بالنظر المدقق إلى المدارس نجد أن القاسم المشترك بينهما يدور حول الأجزاء المكونة للمؤسسة ذات الصلة بأهدافها، هذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بأن هيكل المؤسسة وأسلوب العمل فيها ينصب على المنهج الذي يمكن أن يحقق الحد الأعلى من الكفاءة.

III-1-2-1- مدرسة الإدارة العلمية¹ :

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر، وأوائل القرن العشرين في و.م.أ فيما تمكن تسميتها بحركة "المهندسين الصناعيين"، وتتضمن قائمة المهندسين الذين يرجع إليهم الفضل في إنشاء وإبراز حركة الإدارة العلمية كل من "فريدريك تايلور" و"نيسلوتيلور" (1856-1915) و"فرانك جليبرت" (1868-1924) و"هنري جانت" (1861-1919)، و"هارنختون أهرسون" (1853-1931)².

- وكان التحدي الرئيسي الذي يوجه المسيرين يتمثل في محورين، هما³ :
- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء؛
 - كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

سنحاول مناقشة إسهامات كل واحدٍ منهم في الفكر التسييري، وسيتمُّ التركيز بشكلٍ أساسيٍّ على رائدها وهو "فريدريك وينسلو تايلور".

فريدريك وينسلو تايلور⁴ : Frederick W. Taylor :

يعتبر "فريدريك تايلور" واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية (1856م-1915م) Scientific Management⁵ في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين في كتابه المعروف بعنوان

1. رغم وجود بعض الكتابات السابقة لمدرسة الإدارة العلمية والتي ظهرت في القرن التاسع عشر مثل: شارل بابيج الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1833م في كتاب له بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع". هنري تاون الذي عرض أفكاره الإدارية سنة 1886م في مقال له بعنوان "المهندس كاتقتصادي The Engineer as an Economist" إلا أن مدرسة الإدارة العلمية -من الناحية التاريخية- تعتبر أول مدرسة في الإدارة تناولها كعلم يمكن دراسته وطبقت المنهج العلمي عليها، وقامت بإجراء التجارب على ممارستها. وكان من أهم من أسهموا في حركة الإدارة العلمية هم "فريدريك تايلور"، و"هنري جانت"، و"جليبرت وليليان".

2. الشيخ الداوي، مرجع سابق،

3. Marc Mousli, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques n° 251 - octobre 2006, p p01-02.

4. ولد "فريدريك تايلور" في 20 مارس 1856 - وتوفي في 21 مارس 1915، نشأ "تايلور" في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكن مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبيّاً في ورشة مصانع شركة "مدفال" للصلب Midvale Steel Company سنة 1878م، وتدرج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة 1884م. وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثمّ الترقّي في السلم الإداري والفني الذي أكسبه معرفة وخبرة هائلة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمُّ تأدية العمل سواء في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية. يعتبر "تايلور" مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة، كما كان من أوائل المستشارين الإداريين.

5. أغاير سالم العيدروس، مرجع سابق، ص09.



" Principles of Scientific Management "

لاحظ "تايلور" من خلال احتكاكه المباشر بالعمال أنّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلّ من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً، وقد رأى "تايلور" بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ "تايلور" بأنّ العمال يقومون بأداء العمل دون المعرفة بالطريقة المثلى لأداء هذا العمل، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد¹.

وقد لاحظ "تايلور" أيضاً بأنّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلّ عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن (Motion and Time Study). بالإضافة إلى ذلك قام "تايلور" بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل وإعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية².

III-1-1-1-2- أسباب اهتمام مدرسة الإدارة العلمية بالكفاءة في التسيير :

قبل ميلاد التنظيم العلمي للعمل كانت طرق التسيير التي سادت الصناعة ابتداء من الثورة الصناعية حتى أواخر القرن 19 تتبع من التجربة والخطأ والحدس والقواعد التقديرية فكانت الأساليب التسييرية غير العلمية إحدى الدوافع وراء ظهور هذه المدرسة.

منطلق آخر هو الحالة التي سادت الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن 20، حيث في الوقت الذي أخذ فيه الاقتصاد الأمريكي في التوسع بدرجة ملحوظة بدأت تظهر مشاكل النقص في الأيدي العاملة فكان لابد أن يتجه التسيير نحو

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، بدون سنة نشر، ص53.

2. Marc Mousli, Op.cit, p03.

الاهتمام بمشاكل الكفاءة الإنتاجية للعمال كوسيلة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلع المنتجة، فكانت أنظار المهندسين وعلى رأسهم "تايلور" صوب هذا الإشكال.

من هنا وفي ظل هذه الظروف جاء ميلاد مدرسة الإدارة العلمية كرد فعل لفترة زمنية موسومة بتبديد الموارد وهدارها في المجال الصناعي ليس ذلك فقط بل أيضا التراجع الملموس لمستوى الإنتاجية عن الحد المفترض والمقبول.

III-2-1-1-2- الأهداف من وراء الاهتمام بتسيير المؤسسة:

إن الهدف الرئيسي لجمع الأفكار التي كونت هذه المدرسة كان يمكن أساسا في: -محاولة الوصول إلى نمط تسيير يؤدي بالكفاءة الإنتاجية إلى أعلى مستوى، أي تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، كما أن الإدارة العلمية تعني أساسا : "علم اكتشاف الأسلوب الأكثر كفاءة لأداء عمل أو وظيفة ما"¹.

وبذلك أصبح البحث عن وسائل الأداء التي يمكن فن طريقها تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة مركز أو أهم الاهتمامات (عن وسائل الأداء التي يمكن عن طريقها تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة) لمدرسة الإدارة العلمية لتستحق معه اسم مدرسة "التسيير بالكفاءة"². -تعظيم رفاهية صاحب العمل والعمال.

III-2-1-1-3- سبل تحقيق الكفاءة في التسيير:

يعتبر "تايلور" أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإدارة العلمية، وهذا كونه وجه كل اهتماماته، وجهوده لتحقيق الكفاءة بشتى صورها فقد كرس معظم وقته للبحث الدراسة، وإجراء التجارب بغية تجاوز الإهدار، والتبذير في استغلال الموارد وكذا ضياع الوقت الذي وقف عليه في مصنع "ميدفال" للصلب، ومن أجل تحقيق ذلك أي الوصول لتحقيق الكفاءة الإنتاجية تطلب من "تايلور" انتهاج الخطوات التالية³:

-تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية؛ -القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم، وتمنك "تايلور" عن طريق هذه الدراسة من الوصول إلى معرفة الكثير من الحركات غير الضرورية التي يؤديها العمال، فقام من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية باستبعادها؛

1. أحمد عادل راشد، ص53.

2. Marc Mousli, Ibid.

3. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص ص 70-71.

- القيام بدراسة عملية لأسلوب أداء العمال بعد أن استبعد الحركات الزائدة غير الضرورية، متبعاً في ذلك طريقة الرصد بالزمن الذي يستغرقه أداء كل حركة، وكان يستعين في ذلك بما يسمى بساعة التوقيت - "ساعة الإيقاف" / Stop Watch؛

- اختيار أفضل الطرق، وأسرعها في أداء مختلف الحركات ثم إيجاد أسلوب قياسي نمطي لأداء كل عملية، وبذلك تخلص "تايلور" من الوقت الضائع مما أفضى إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛

- تناول بالدراسة معرفة الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب، بحيث عندها يتم إعطاء العامل فترة راحة، وذلك للتغلب على الإعياء البدني ومن ثم ضمان عدم انخفاض الكفاءة؛

اتباع هذه الخطرات لم يكن يسعى منه "تايلور" لتحقيق الكفاءة الإنتاجية فقط (أي تعظيم رفاحية صاحب العمل)، بل كذلك تعظيم رفاحية العامل بسبب أن زيادة الإنتاج تقود إلى زيادة المبيعات، ومن ثم زيادة دخل المشروع.

والسؤال المطروح هنا : هل فعلاً يرتفع مستوى الكفاءة الإنتاجية إذا ما طبقت التوصيات التي نادى به "تايلور"؟.

وفي هذا الصدد نقول أن المسؤولين وملاحظي العمال في شركة (Bethelhem) للحديد آنذاك كانوا يشكون في إمكانية زيادة إنتاج العمل اليومي عن المعدل المعقول من الحديد الزهر ؛ إلا أن "تايلور" كان يتبع أو يعتمد المنهج التجريبي ليثبت إمكانية زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإنتاجية فلجأ إلى اختيار بعض العمال الممتازين من حيث توافر لديهم عن طريق الوراثة والتدريب الاستعدادات المناسبة التي تمكنهم من التقيد بالتعليمات المحددة لهم أثناء أدائهم لمهامهم، وبدأ التجربة بعمال يدعى "شميدت" (Schmidt) "هولندي" الأصل من ولاية "بنسلفانيا"، كان "شميدت" من العمال الذين يتميزون بالقوة الجسدية، كان يعرفه بحبه الشديد للمال فأفهمه "تايلور" أنه يمكنه أن يحسن من أجره إذا امثل للعمل وفقاً للتعليمات الصادرة، وأن هذه الأخيرة لن تزيد من ساعات عمله عن تلك التي يعملها فعلاً.

فتوصل "تايلور" من تجربته أن الهدف المرجو هو زيادة الإنتاج، وهذا ما أكدته "شميدت" الذي زادت إنتاجيته أربعة أضعاف كمتوسط، وفقاً للأساليب الجديدة التي رسمها له "تايلور"، كما تمكن أحد الأقسام من الشركة بعد تطبيق الأساليب الجديدة من تخفيض العدد الكلي الذي يحتاج إليه في العمل من (500) عامل إلى (140) عاملاً فقط، وزادت الساعات المستغرقة في أدائه، كما زادت الأجور بمقدار (60%) تقريباً¹.

1. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 71-72.

من هنا، توصل "تايلور" إلى أن الطريق الوحيد الأفضل (The One Best Way) إلى استهداف الكفاءة الإنتاجية يكمن في تطبيق الإدارة العملية¹.



إن الجهود التي قام بها "تايلور" واسهاماته الفكرية في مجال الإدارة فيما يتعلق بمفهوم "الكفاءة في التسيير"، فإن الفضل في نشر هذا المفهوم والدعاية له لم يكن له لوحده، بل يعود أيضا إلى مجموعة من المهندسين، من أبرزهم "هنري جانت" (Henry-Gantt)² الذي ساهم بما يعرف بـ "خرائط جانت" (Gantt Chart)، (شكل الخريطة) والتي تعتبر أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة، حيث بواسطتها أصبح في إمكان المسيرين مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، أي أن هذه الخرائط توضح العلاقة بين ما تم إنجازه وبين ما يجب أن يتم في وقت محدد، وهذه الخرائط تشمل عدة أنواع: خريطة سجل الآلة، خريطة سجل العاملين، خريطة التصميم، خريطة التحميل، خريطة تقدم العمل.

يضاف إلى هذه الأعمال مشروعه حول المكافأة على قدر الجهد لتعويض العمال، وهذا من أجل تشجيع العمال على كفاءتهم، كما يؤكد على مبدأ الخدمة بدلا من الأرباح، أما فيما يخص سياسة الإدارة نحو العمال، حيث يشير "جانت" بأن توجههم بدلا من أن تسوقهم، وهنا يقدم "جانت" ما يمكن أن نطلق عليه "سيكولوجية العلاقات بين الإدارة والعمال"³.

يوجد أيضا المهندس "فرانك جلبرت" (Franc Gilberth)⁴ الذي اسهم اسهاما مباشرا في تطوير التسيير الصناعي وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث استعمل أسلوب التصوير السينمائي عند تحليل حركات العمال وكان يهدف من وراء تخطيط حركة العمل الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، واستبعاد الحركات غير الضرورية

1. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2012، ص 47.

2. ولد "هنري جانت" في 20 مايو 1861 ولد جانت في مقاطعة كالفرت شرق الولايات المتحدة - وتوفي في 23 نوفمبر 1919، تخرج من مدرسة "ماكدون" الثانوية سنة 1878، ومن جامعة "جونز هوبكينز" سنة 1880. ثم عاد لمدرسة "ماكدون" كمعلم لثلاث سنوات. ثم حصل على درجة الماجستير في الهندسة من "معهد ستيفنز للتقنية" في ولاية "نيو جيرسي". هو مهندس ميكانيكي "أمريكي". يُعرف بتطويره "لمخطط جانت" في سنة 1910. "مخططات جانت" تم توظيفها في مشاريع البنية التحتية الرئيسية بما في ذلك نظام الطرق السريعة في الولايات المتحدة، و"سد هوفر". وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع وإدارة البرامج".

3. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 73.

4. كان "فرانك جلبرت" مقاول بناء فاخذ يلاحظ حركات العمال واهتم بدراسة هذه الحركات في محاوله الى تقليلها مما يجعل العامل يؤدي عمله بطريقة اسهل واسرع وقد ساعدته في انجائه زوجته السيدة ليليان .

وإعادة ترتيب الحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه، إذ زادت الإنتاجية (200%) نتيجة لدراساته وتوصياته، مما تبعها ارتفاع في الأجور¹.



وقد تابع "فرانك جلبرت" Frank B. Gilberth " و"ليليان جلبرت" Lillian M. Gilberth دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

III-2-1-1-4- النتائج التي توصلت إليها مدرسة الإدارة العلمية:

عند استعراض، وتحليل الأفكار التي اتت بها الإدارة العلمية نجد الإسهام الذي قدمته في مجال تسيير المؤسسة، وكذا الآثار التي تركتها على مفهوم الكفاءة، فبعد ابتكار الأساليب لمستويات أداء العمل أصبحت هذه الأخيرة مرجعا لتحديد الكفاءة في تسيير المؤسسة، وهذا بالرجوع إلى النسبة بين الأداء الفعلي (الحادث) والأداء المعياري (المطلوب) ؛ إضافة إلى ذلك فقد شهد مطلع القرن العشرون تقدما مفاجئا نحو الكفاءة يتمثل في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم على مشاكل التسيير، وبذلك أصبح مصطلح "الكفاءة" يستعمل كمرادف للترشيد ؛ هذه الأساليب تمثلت في ما يسمى بـ (دراسة الوقت والحركة)، وبذلك أصبح لدينا وسيلتين فئيتين لتقييم كفاءة سياسات التسيير، وأساليب الانتاج ؛ وترتب عن هذا كله أن اكتسب مفهوم "الكفاءة" الصفة العلمية باعتباره أصبح كمرکز لأبحاث، والدراسات العلمية في مجال التسيير.

كما أن آثار الاهتمام بموضوع الكفاءة من طرف هذه المدرسة أدى إلى تحقيق تحسن شامل في تسيير المصانع، مما انعكس بدوره على تحقيق استخدام أفضل للمعدات، العمالة والوظائف وتطوير أساليب دقيقة في ممارسة الرقابة، والتخطيط، والحوافز، كما أدخلت هذه المدرسة مبدأ التعاون كشرط من شروط تحقيق الكفاءة في التسيير ؛ فعن طريق التفاهم المتبادل والتعاون يمكن الاستجابة لحاجات كل من الإدارة والعمال.

كما أن مفهوم الكفاءة أصبح يعني الحفاظ على الموارد لا ضياعها، وأنه لكي ينجح المسير في تعويض هامش الربح المتضائل عليه التخلص من هذا الفاقد الضائع من الجهد، والوقت في انجاز المهام، الذي أرجعته الإدارة العلمية إلى سوء التسيير من طرف الإدارة، يضاف إلى ذلك أنها شجعت على التوجه نحو التحقق والاستقصاء في سبيل تحقيق الكفاءة،

فقد دعت إلى البحث في كل مجال حتى يتسنى -علمياً- الحصول على أحسن الاحتمالات للحالة موضع الدراسة ؛ هذا المنحى في معالجة المشاكل لم يكن معتمد في تلك الفترة، فقد كان البحث، الفحص، والتحليل كلمات غريبة عن المسير.

ووفقاً لنظرية "تايلور"1:

- 1- الإدارة علم له أسسه وقواعده وأصوله الواضحة والتي يمكن تطبيقه في كافة المجالات؛
- 2- يوجد طريقة واحدة هي أفضل طريقة لأداء أي عمل، وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " دراسة الحركة والزمن " . ودعا إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة؛
- 3- قدّم تايلور نظام الأجر بالقطعة مقروناً بنظام حوافز يركز على الجوانب المادية والمالية، وفي سنة 1895م قدّم ورقته الشهيرة عن نظام الأجر بالقطعة "A Piece Rate System"؛
- 4- وقد دعت مدرسة تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات بدلاً من طريقة المحاولة والخطأ " rule of thumb ".
- 5- ودعا تايلور الإدارة إلى تبني مفاهيم جديدة في تسيير العمل داخل المنشأة، ومن ذلك تحمل المسؤولية في التخطيط والإشراف ووضع قواعد منظمة للعمل.
- 6- كما دعا تايلور إلى اختيار العمال بطريقة علمية ليشغلوا وظائفهم؛
- 7- بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تدريبهم على أسس علمية وتنميتهم؛
- 8- إنَّ الأخذ بالأسس العلمية في الإدارة سيرفع الإنتاجية ويزيد الإنتاج ويقلل التكاليف؛ وبالتالي يزيد في أجور العمال ويحقق مصلحة أصحاب العمل في نفس الوقت.
- 9- وجّه الأنظار إلى الخسارة القومية الفادحة الناتجة عن عدم تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض الكفاية الإنتاجية.
- 10- عبّر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال ؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

III-2-1-1-5- الانتقادات الموجهة إلى مدرسة الإدارة العلمية:

نشير في الأخير إلى أن مدرسة الإدارة العلمية "أي حركة الكفاءة" تعرضت إلى انتقادات شديدة، حيث اعتبرها البعض تمثل نوعاً من الاستعباد والإهدار للكرامة الإنسانية، مما أثار موجة من الاضطرابات تزعمتها بعض اتحادات العمال، ولكن يجب التذكير إلى أنه بالرغم من فشل الإدارة العلمية في تحقيق أهدافها عن طريق الثورة أنداك، فإن هذه

الأهداف تحققت عن طريق التطور البطيء، وتزايد الحاجة إلى الكفاءة الإنتاجية، حيث أنه يوجد في جميع الدول الصناعة المتطورة تحليل للأعمال والحركات، ودراسة للزمن، ومعايير لإنتاج في مجالات العمل.

III -2-1-2- مدرسة التنظيم الإداري للعمل:



إن الاهتمام لمحاولات رفع الكفاءة العلمية الإنتاجية لم يكن مقتصرًا على مفكري ومهندسي أمريكا فقط بل أنه في نفس الوقت تقريبًا بدأ "هنري فايول" (Henry Fayol) وهو مهندس مناجم فرنسي بدأ ينشر أبحاثه وتجاربته العلمية حول موضوع التسيير في نشره (الجمعية الفرنسية للصناعات المعدنية) ويرجع الفضل في بلورة أفكار النظرية الكلاسيكية للتنظيم إلى المدراء الممارسين للعملية الإدارية فوجود مشاكل عويصة في المؤسسات كبيرة الحجم دفعتهم إلى تسخير خبراتهم العملية كمدراء من أجل إيجاد الطرق الكفيلة لعلاج تلك المشاكل وراحوا يسعون إلى إيجاد التصميمات المثالية للمنظمات مركزين أساسًا على (العلاقات الهيكلية بين الإنتاج، الأفراد، التموين، ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة).

ومن ثم تصبح الإشكالية عند هذه المدرسة هي : كيف يتم التعامل مع هذه العلاقات لكي يتحقق الهدف المطلوب وهذه الكفاءة الاقتصادية؟.

التي تعتبر حسب نظرهم المعيار الرئيسي لقياس إنجازات المنظمة بعد ذلك تظهر لنا إشكالية تتمثل فيما يلي : كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو السبيل أو المسار الذي يمكن الحد الأقصى من الكفاءة في التسيير ؟ وكمعالجة لهذه الإشكالية يرى مفكرو هذه المدرسة أن يمكن بلوغ الهدف عن طريق (التخصص في القيام بالمهام وجمعها في أقسام وتحديد المسؤولية وفق مبدأ نطاق الإشراف أو التفويض ومراقبة إنجاز الأعمال وفق الخطط الموضوعة).

ونستعرض فيما يلي أهم أفكار هذه المدرسة وأبرز كتابها:

"هنري فايول" 1:

1. "هنري فايول": (1841 - 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة".

يعتبر "فايول" أول من عرف التسيير Management وانطلق من أن الإدارة أو التسيير عبارة عن عملية تحتوي على خصائص معينة، ومميزة تتوفر في جميع المنظمات، وبذلك يكون "فايول" قد خالف الاعتقاد السائد آنذاك من أن مهمة الإدارة يتولاها مختصون محترفون، إذا حسب النظرة الجديدة هي تحتاج إلى عمليات ذات وظائف معينة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة، التحفيز)، التنسيق (التوظيف)، الرقابة¹. وطور المبادئ الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

المبادئ العامة للإدارة عند "هنري فايول" :

- 1- **تقسيم العمل**: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول؛
- 2- **السلطة والمسؤولية**: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية؛
- 3- **الفهم/النظام**: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة؛
- 4- **وحدة مصدر الأوامر**: يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر؛
- 5- **مبدأ وحدة التوجيه**: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف؛
- 6- **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة**: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة؛
- 7- **مكافآت الموظفين/ مبدأ المكافأة والتعويض**: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل؛
- 8- **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية**: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين؛
- 9- **قنوات الاتصال**: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك؛

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص54.

- 10-الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر؛
- 11-العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة؛
- 12-استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل؛
- 13-روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك؛
- 14-إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

III-2-1-3- حركة البيروقراطية: "ماكس ويبر": (Max Weber)

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر"¹ صاحب الفضل في انتاج مفهوم البيروقراطية: ويعني مصطلح البيروقراطية حسب "ويبر": "توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم"².

ومن ثم فإن الهدف من هذه النظرية للبيروقراطية وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر هذا الجهاز على الأداء والسلوك التنظيمي، لأن البيروقراطية: تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة: كالجيش، والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة.

إن الأسلوب البيروقراطي حسب "ويبر" يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الإقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن.



1. ولد "ماكس ويبر" في مدينة "إرفورت" في "ألمانيا" في 21 أبريل سنة 1864 في وسط عائلي بروتستانتي من الطبقة الثرية. فعائلته كانت كبيرة وتحتوي صناعيين مختصين بالنسيج بالإضافة إلى موظفين كبار وأساتذة جامعيين. وكان والده أحد الأعضاء المهمين في الحزب القومي الليبرالي وهو حزب المثقفين والطبقة البورجوازية. وبالتالي فقد نشأ في بيت علم وسياسة وفكر. ومنذ شبابه الباكر راح "ماكس فيبر" يقرأ كبار المفكرين من أمثال "ماركس"، و"نيتشه"، و"هيجل". وكان قارئاً نهما يحب المطالعة كثيرا. وقد شغف بالتاريخ والفلسفة، والجماليات، الخ. ثم واصل دروسه في كلية الحقوق والاقتصاد، وراح يحضر أطروحة جامعية عن المجتمعات التجارية في القرون الوسطى. وبعد أن ناقش هذه الأطروحة شهادة الدكتوراه بدرجة الشرف الأولى. وبدءاً من ذلك الوقت راحوا ينظرون إليه على أنه أحد كبار علماء الاجتماع. ثم عينوه أستاذاً في جامعة "فرايبورغ" أولاً (1894) وجامعة "هايدلبرغ" ثانياً (1896) حيث درس علم الاقتصاد السياسي. الاختيار النفسي الذي عانى منه في عام 1898 أدى إلى انسحابه من التدريس الأكاديمي، إلا أن ذلك الانسحاب لم يؤثر على تدفق كتاباته، التي قادم مجموعة كبيرة منها. الفكرة الموحدة لديه كانت التركيز على العلاقة المتبادلة بين التشكيلات القانونية والسياسية والثقافية في جانب، والنشاط الاقتصادي في الجانب الآخر. وفي عام 1904 أسس ماكس فيبر مجلة سيكون لها دور في تطوير نظريات علم الاجتماع لاحقاً. وكان عنوانها: أرشيفات العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية. ثم شارك عام 1910 في تأسيس "الرابطة الألمانية" لعلم الاجتماع. وبعدئذ انخرط "ماكس فيبر" في العمل السياسي المحض وأصبح معارضا سياسيا للإمبراطور "غليوم الثاني" وعضوا فاعلا في الحزب الاشتراكي الديمقراطي الألماني. وقد شارك بعد الحرب العالمية الأولى كعضو في "الوند الألماني" إلى مؤتمر السلام الذي انعقد في "فرساي" عام 1919. وقد طلبت منه السلطات بعدئذ بلورة دستور جديد "للجمهورية الألمانية". ثم قدموا له كرسي علم الاجتماع في جامعة "ميونيخ" عام 1918. ولكنه مات بشكل مفاجئ ومبكر عام 1920. ويلاحظ أن "ويبر" لم يحترف علم الاجتماع إلا قبل وفاته بعامين، ولقد توفي عام 1920 قبل أن يتم مؤلفة الأساسي الذي يدخل في ميدان النظرية الاجتماعية وهو الاقتصاد والمجتمع Economics and Society لذلك كانت إحدى المهام الصعبة في سنة 1922 هي جمع شتات هذا المؤلف بعد أن تركها "ويبر" في صورتها المبدئية. وهكذا لم يعيش أكثر من ثمانية وخمسين عاماً، ولكنه ترك بصماته الكبرى على علم الاجتماع وأصبح أحد كبار الثلاثة المؤسسين له: أي "كارل ماركس"، "إميل دوركهايم"، "ماكس ويبر".

III-2-1-3-1- خصائص التنظيم البيروقراطي المؤدي للكفاءة:

يرى "ماكس ويبر" انه لابد من توفر خصائص معينة في التنظيم البيروقراطي كي يتمكن من تحقيق الكفاءة، هذه الخصائص نوجزها فيما يلي¹:

- 1- وجود مجالات محددة رسمياً وثابتة للتخصص الوظيفي تحكمها وتنظمها مجموعة من القواعد واللوائح؛
- 2- إن الأعمال الضابطة لعملية تسيير التنظيم البيروقراطي توزع بطريقة محددة على أعضاء التنظيم مع اعتبارها واجبات رسمية؛
- 3- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت وفقاً لقواعد واضحة محددة؛
- 4- إن العمل وتنفيذ المهام والواجبات لا يتم بشكل اعتباطي بل يخضع لطرق، وأساليب محددة؛
- 5- يسود التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي، أي أنه مقسم إلى مستويات عدة؛
- 6- إن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف، ولا يمكن تأخير له لأداء أعمال خاصة.

توجد عدة نقائص تكتنف نظرية البيروقراطية نوجزها فيما يلي²:

- عدم الاهتمام بالفرد ومعاملته على أنه كآلة، أي تجريد من طبيعته النفسية والاجتماعية أدى إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة، تؤدي بدورها إلى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها؛
- بعض المبادئ مثل مبدأ الترقية بالأقدمية، والتي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة؛
- البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس مفتوحا، ومن ثم اقتصرت كفاءة التنظيم على الخصائص الذاتية (الداخلية)، استبعدت دور الظروف الخارجية المؤثرة في كفاءة التنظيم.

من هنا ومهما كانت قوة حجة هذه الانتقادات وغيرها فإن هذا النظام لن يقودنا إلى الحكم على عدم صلاحية هذه النظرية كلية، بل نقول أن النموذج البيروقراطي المثالي لا يصلح لوصف كفاءة تنظيم قائم، ولكن يصلح كأساس لمقارنة كفاءة تنظيمات فعلية به للتعرف على أوجه النقص فيها ومحاولة تلافيها.

يضاف إلى ذلك أن المدرسة الكلاسيكية (بمذاهبها الثلاثة) يوجب في جانبها الصواب ودخلت في مجال الخطأ عندما تجاهلت أهمية عنصر الفعالية في المؤسسة، منطلقة من أن تحقيق الكفاءة في التسيير يقود ضمناً إلى تحقيق التسيير

1. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 82.

2. المرجع السابق، ص 83.

الفعال، وكأن مفكرها يريدون الوصول بنا إلى الاقتناع والتسليم بأن المؤسسة الكفاءة بالضرورة أن تكون فعالة في تسييرها، وهذا ما يتنافى مع الحقيقة والواقع.

وكتصحيح لنظرة المفكر الكلاسيك في التسيير فيما يخص هذه النقطة، يمكن القول أنه لا يمكن قبول الطرح السابق، اي المؤسسة الكفاءة ليست بالضرورة فعالة، مثلما المؤسسة الفعالة ليست بالضرورة كفاءة، بمعنى قد نقف على حالة مؤسسة أين يجتمع فيها عنصر الكفاءة مقرونا بعنصر الفعالية، كما قد نجد أحدهم دون الآخر.

من هنا يمكن تعريف أربع (04) حالات بالنسبة لموضوع الكفاءة والفعالية، وهي¹:

أولا: مؤسسة فعالة وكفاءة: هي مؤسسة تحقق هدفها المسطر، ولكن باستعمال مدخلات أقل مقارنة بمؤسسة أخرى متجانسة، أي لهما نفس عمليات الإنتاج؛

ثانيا: مؤسسة فعالة وغير كفاءة: هي مؤسسة تحقق هدفها، ولكن باستخدام مدخلات أكبر (بتكاليف باهظة) مقارنة بمؤسسة أخرى متجانسة؛

ثالثا: مؤسسة غير فعالة وكفاءة: هي مؤسسة لا تحقق هدفها المسطر، ولكن استعملت مدخلات أقل (أي تحملت تكاليف منخفضة أثناء الإنتاج) مقارنة بمؤسسة أخرى متجانسة معها؛

رابعا: مؤسسة غير فعالة وغير كفاءة: هي مؤسسة لا تحقق أهدافها المسطرة، واستخدمت مدخلات أكبر (تحملت تكاليف باهظة) مقارنة بمؤسسة أخرى متجانسة معها.

III-2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية² بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري، ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، وهذا من أجل تجاوز الخطأ الكبير الذي ساد المدارس التسيير الكلاسيكية والمتمثل في النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المنظمات والاتجاه نحو الإقلال من أهمية الدور الذي يقوم به العامل البشري .

فقبل ظهور هذه المدرسة بدأ علماء النفس المهتمين بالصناعة يولون اهتماما الآثار الفكر المدرسي الكلاسيكي، ففي عام 1913م صدر كتاب علم النفس والكفاءة الصناعية " لعالم النفس الصناعي " هوجو مستر برج" (Hugo Munsterberg) ، حي يرى أن " مهندسي الكفاءة " في إطار مدرسة الإدارة العلمية قد ركزوا كل اهتماماتهم ودراساتهم على القدرات البدنية للعمال، وتجاهلوا القدرات الذهنية



1. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 84-85.

2. يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد التعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل".
اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

والنفسية ومن ثم أهتم "منستر برج" بعملية الاختيار للعمال عن طريق الاختبارات النفسية التي تساعد على اختيار العامل المناسب للمكان المناسب.

إلا أن الاهتمام بمشكلة الكفاءة في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية تم على يد "إلتون مايو"¹ Eltom Mayo أستاذ البحث الصناعي في كلية "هارفارد" الأمريكية، ("جورج التون مايو" هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لاهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن) أسهمت دراساته التي قام بها في مصانع شركة " ويسترن إلكتروك " Western Electric " في لفت الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية، وأهميتها في السلوك التنظيمي .

تناولنا للفكر التسيير لهذه المدرسة يتم في سباق معالجة الإشكالية التالية : ماهي محددات التسيير التي تحقق الكفاءة في المؤسسة ؟، بمعنى آخر: ماهي الصيغة الجديدة التي صيغ بها مفهوم الكفاءة إذا ما علمنا مسبقا أنها تحالف مدرسة الإدارة العلمية في الإطار الذي أعطته لهذا المفهوم ؟ ثم هل أن الإنتاجية تتأثر فقط بالظروف المادية للمؤسسة، أم أن هناك ظروف أخرى أغفلتها المدرسة الكلاسيكية ؟.

III-2-1- "تجارب هاوثورن" : Hawthorne

أجريت هذه التجارب في "مصانع هاوثورن" في ولاية "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية، ووقع الاختيار على هذه المصانع لتكون حقلا للتجارب كونها تعتبر أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة "جنرال إلكتريك" هذه المصانع تتولى مهمة توريد الآلات وقطع العيار اللازمة لشركة الهواتف في أمريكا، وكانت تحتوي على عدة أقسام تقوم بنشاط المصنع، غير أن قسم العلاقات الصناعية هو الذي دارت فيه معظم الأبحاث.

-هدف التجارب : دراسة تأثير التغييرات المادية على الكفاءة الإنتاجية للعامل .

-الفترة المتوقعة للتجارب : كان من المنتظر الانتهاء من التجارب والحصول على النتائج في فترة لا تتجاوز السنة .

1. "إلتون مايو" (1880-1949) عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي، وُلد بمدينة ادليد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في "جلفورد" ببريطانيا أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربته على العمال في مصانع "هاوثورن" "بشيكاغو" كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية . وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

. عمل كأستاذ محاضر بجامعة "كوينزلاند" من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة "هارفارد" للأعمال (1923-1947) حيث عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

-الفترة الفعلية للتجارب : استمرت هذه التجارب مدة تسع سنوات (من سنة 1924 إلى 1933).

-سبب التأخير : راجع لأن البث قد تطور بشكل لم يكن يتوقعه الباحثون، إذا بدأ البحث بهدف معين وهو : تأثير التغييرات المادية على كفاءة العامل، وكان أن ظهرت نتائج أدت إلى إعادة التجربة بشكل آخر.

-عينة البحث : بدأت التجارب بخمس عمال فقط، ثم امتدت لتستوعب 20 ألف عاملاً بسبب أهمية ظهور العنصر البشري في العمل وأهمية الروح المعنوية له خلال التجارب العديدة، فيما يلي نتناول أهم هذه التجارب والتي تقي بتحقيق هدف الدراسة .

أولاً- التجربة الأولى : العلاقة بين كمية الإضاءة وكفاءة العامل الإنتاجية:

إمتدت هذه التجربة من (نوفمبر 1924) حتى (أفريل 1926) وتمت على يد "إلتون مايو" وقد أجريت على ثلاثة أقسام، عمليات الإنتاج فيها مختلفة تماماً، ولكن ظروف العمل نفسها .

دلت التجربة على أن إنتاج العامل لا يتماشى مع زيادة أو خفض كمية الإضاءة كما كان متوقعا وظهر للمشرفين على التجربة أن هناك عوامل أخرى لم يتم التحكم فيها .

وأعيدت التجربة ثلاث (03) مرات أخرى في كل مرة يتم تحديد آثار العوامل التي يعتقد أنها تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعامل مع إبقاء عامل الإضاءة فقط .

وظهر أنه في كل مرة كانت التجربة تحقق في بيان علاقة تغير كمية الضوء بإنتاجية العامل , مما أوجد سؤالاً محتواه : ماهي الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن كمية الإضاءة ؟

عند هذا الحد من تكرار التجربة ثبت للقائمين على التجارب يقينا أن العوامل المادية ليست هي التي تؤثر بهذه الكيفية على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال الذين خضعوا للتجربة، وبدأت تدور الشكوك في أن تكون للعوامل النفسية هذا الأثر.

عندما قرر "التون مايو" إجراء تجربة من نوع جديد على عاملات قسم "لف الكابلات" وأخبرت بأن قوة الإضاءة سوف تزداد يوماً بعد يوم وأن المصابيح الكهربائية ستغير يومياً بمصابي ذات قوة أكبر، وأبدت راحة كبيرة لذلك، وبالفعل تغيرت المصابيح بأخرى لها نفس القوة فتخيلت العاملات أن الإضاءة تزيد يوماً بعد يوم، وأظهرت شعوراً بالارتياح (بالرغم من ثبات قوة الإضاءة)، وأعيدت التجربة بشكل آخر حيث أخبرت العاملات بأنه ستخفض الإضاءة يومياً وذلك بتغيير المصابيح بأخرى أقل قوة، فأبدت العاملات استياءهن لذلك رغم أنه لم تتغير الإضاءة أبداً بتغيير المصابيح يومياً، وهكذا نلاحظ أن العاملات أنطبع إحساسهن بالارتياح، أو الاستياء على الإنتاج برغم ثبات الظروف المادية التي يعملن فيها، هذا أي أن للعوامل النفسية أثر على الكفاءة الإنتاجية للعامل.

ثانيا- التجربة الثانية : أثر جدولة العمل على كفاءة العامل:

جاءت هذه التجربة انطلاقاً من أن الكفاءة الإنتاجية لا يحددها عامل واحد، بل عدة عوامل متداخلة، استمرت هذه التجربة لمدة 05 سنوات من (1927 - 1932).

قسمت الدراسة في هذه التجربة إلى ثلاث مراحل : أولها : - مرحلة التمهيد والإعداد للتجربة، وثانيها مرحلة دراسة أثر فترات الراحة على إنتاجية العامل، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي دراسة أثر تقصير يوم العمل على الإنتاج .

وكانت النتيجة المتوصل إليها هي أن : فترات الراحة قد أثرت على العاملات فأخفض معدل تعيبنهن، أن صحتهن كانت في تسن مستمر، وقد ازداد جهدن ورغبتهن في العمل، كما انخفض معدل دوران العمل إلى (5%)، بعد أن كان (25%) بينهن، ووصل معدل الكفاءة لأول مرة إلى (80%).

تشير هذه الدلائل أن العاملات كن في حالة معنوية أحسن، وإن هذه النتائج تؤكد أهمية عامل جديد ظهر أثره واضحاً على الكفاءة الإنتاجية للعمل وهو الروح المعنوية.

بالإضافة إلى هاتين التجربتين اللتين أكدتا وجود عوامل مهمة غير مادية تؤثر على الكفاءة، فقد أجريت أخرى تتعلق بعلاقة الأجر بالكفاءة الإنتاجية للعامل، وبرنامج المقابلة بين الباحثين والعاملين، حيث تم استجواب أكبر عدد من العمال للحصول على آرائهم في شأن تحديد المعالم الشاملة لأسباب الإشراف، أما التجربة فكانت تتعلق بدراسة السلوك الجماعي ومدى تأثيره على الكفاءة، ووصلت التجربة إلى نتيجة معينة وهي ميل الجماعة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقييد الإنتاج .

وقد أفرزت "تجارب هاوثورن" عن النتائج التالية¹:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم؛
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة؛
- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل؛
- طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

III-2-2-2- أسباب انخفاض الكفاءة حسب "مايو" :

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص61.

بناءً على التجارب التي أجراها "التون مايو" استطاع أن يلخص الأسباب التي تؤثر تأثيراً سلباً على الكفاءة الإنتاجية فيما يلي :

- تكرار روتينية العمل يؤدي إلى إحساس العامل بالقلق، وعدم الراحة نتيجة إحساسه بردود الفعل التلقائية.
- ب- تكرار روتينية العمل أدى إلى قيام العامل بحركات معيشة ومتكررة لمدة طويلة مما يخلق لديهم حالات من التعب العضوي؛
- التخصص الدقيق، وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة جداً يؤديان إلى تنميط الأداء السيئ الذي يقود إلى سيادة السأم والملل، وهذا ينعكس على الإنتاجية والكفاءة؛
- التخصص الطلق يقود إلى التقليل من قدرة العامل على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة اختصاصه، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض كفاءته في العمل بصفة عامة لأنه أصبح أسيراً لعملية معينة يجهل سواها.

III-2-2-3- الإسهامات الجديدة في مجال التسيير الكفؤ للمؤسسة :

من خلال تناولنا لتجارب، وأبحاث "التون مايو" وزملائه يمكننا أن نستشف النظرة الجديدة لمفهوم الكفاءة والتي يمكن أن نلخص فيما يلي :

- أ- إن كفاءة العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته البيولوجية، وإنما لطاقته الاجتماعية؛
- ب- للمكافآت والخوافز غير الاقتصادية دوراً رئيسياً في تحفيز العمال، ودفعهم نحو الكفاءة ؛
- ج- التخصص الدقيق ليس له بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها من حيث الإنتاجية؛
- ك- العمال لا يواجهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات.

هكذا يمكننا أن نصل إلى نتيجة هامة من خلال إستعراض وتحليل العلاقات الإنسانية في إطار أفكار "مايو" وزملائه، وهي أن مدرسة العلاقات الإنسانية على النقيض في نظرتها لطريقة تسيير المؤسسة، وسبل تحقيق كفاءتها من منطق وأسلوب تفكير المدرسة الكلاسيكية فهي تكاد تهمل البعد الفسيولوجي، وتتركز على البعد الاجتماعي للطاقات البشرية .

كما أسهمت "تجارب هاوثورن" في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

-ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات؛

-بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم؛
-بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم؛
-بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

ونشير أن دراسات العلاقات الإنسانية لا تنحصر في أبحاث وتجارب "مايو" بل أيضاً هناك كتاب آخرون ساهموا في هذا المجال من بينهم "ماري باركر فوليت" التي كانت ترى أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم تكمن في تنسيق الجماعات، وإيجاد الانسجام بينهما كي تبلغ أقصى طاقة في إنجاز عمل ما، لكن تركيزنا على دراسات "مايو" سيسند على مبرر أن "مايو" يعتبر والدا مؤسسا لمدرسة العلاقات الإنسانية، كما أن تجاربه وأبحاثه تعتبر أولى الخطوات نحو تطوير الفكر التسييري للاهتمام بالإنسان كإنسان وكفرد في جماعة .

III-2-2-4- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها¹:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج؛
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية؛
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم؛
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً؛
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل؛
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير؛
- ركزت أبحاثها وتجاربها على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الدافع الوحيد الذي يفسر سلوك العاملين، كما أن أولى اهتماماتها كان منصبا على التنظيم غير الرسمي؛
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص64.

كخلاصة: "إلتون مايو" هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة، و"بتجارب هاوثرن" على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، والتي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية بحث سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الاضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، وكالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية.

لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراً من مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.

يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشجع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.

إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.

III-2-3- تسيير المؤسسة من منظور مدرسة العلوم السلوكية :

تنطلق هذه المدرسة في تفسيرها للسلوك البشري من فكرة الدوافع التي تحرك هذه السلوك، ومن ثم فهي ترى أن استهداف الكفاءة إنما يتم عن طريق زيادة الإنتاجية للفرد، وهذه الأخيرة تتحقق عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري .

إذ يمكننا صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه المدرسة على النحو التالي : ماهي العوامل الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل وترك سلوكه في العمل، تجعله يؤدي عمله بكفاءة في المؤسسة ؟.

أما الفرضية الأساسية لهذه المدرسة فتصاغها كما يلي : "إن فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تكن من تحديد كيفية التأثير عليها، وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن، وتحقيق الرضا لديه عن العمل" انطلاقاً من

هذه الإشكالية، وكذا الفرضية نجد أن مفهوم الدافعية في الأداء هو من أبرز المفاهيم التي استحوذت على اهتمام كتاب هذه المدرسة.

فماذا يقصد بمفهوم الدافعية ؟

تعني الدافعية : أساسا (التوجه نحو حاجات الفرد ورغباته، تلك الحاجات ذات العلاقة بدفع الفرد نحو الأداء، والتصرف، أو السلوك بطريقة معينة) .

ونشير إلى أن موضوع الدافعية يتصرف بالديناميكية حيث أن النظرة إلى الدافعية تطورت من افتراض أن الدوافع منشأها داخلي، أي تنبع من داخل الفرد إلى افتراض أن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة، هذا الافتراض الأخير يمثل الاتجاه الحديث في تقسيم الدافعية.



III-2-3-1- نموذج " ماسلو " لنظرية الحاجات :

قدم "إبراهيم ماسلو"¹ (Abraham Maslow) نظريته المعروفة بإسم نظرية "تدرج الحاجات" هذه النظرية تستند إلى الافتراض الخاص بأن الدوافع نابعة من داخل الفرد، فيسلك سلوكا معيناً.

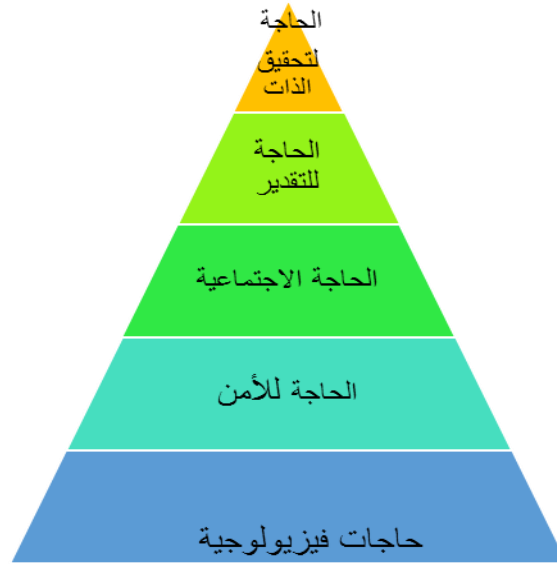
سلوكا معيناً بهدف إشباعها فتنتهي، أو تخف حدة التوتر والقلق. وقد بنى "ماسلو" نظرية على الفروض التالية:

أ-للإنسان حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما تلك التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للسلوك.

1. ولد "إبراهيم ماسلو" في 01 أبريل سنة 1908، ولد في "بروكلين"، "نيويورك" - وتوفي في 08 جوان 1970 في كاليفورنيا، عالم نفس أمريكي. أبواه مهاجران يهوديان من روسيا. اشتهر بنظرية "تدرج الحاجات". بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة "وسكنس" حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (1930)، وحصل على الماجستير في الآداب عام (1931)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934).

ب- حاجات الفرد تخضع لترتيب هرمي، وإذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها، وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجودها إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية، هي: الحاجة إلى تحقيق الذات؛ الحاجة إلى الاحترام؛ الحاجة إلى الانتماء؛ الحاجة إلى الأمن؛ الحاجات الفيزيولوجية.

الشكل رقم (2-3): سلم "ماسلو" للحاجات



المصدر:

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات سوف يتم وفقاً لترتيبها على الهرم فلا تباين أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الفيزيولوجي بدون إشباع الحاجات طبقاً لترتيبها (الأمان - الانتماء - الاحترام).
ج- إن الحاجات ترتبط ببعضها البعض، وتتداخل فيما بينها لأن إشباع الحاجة يعني إسقاطها واختفاءها عند ظهور الحاجات الأخرى.

بناءً على العرض السابق يمكن القول أن نظرية تدرج الحاجة لـ "ماسلو" تفترض أن الناس يدفعون إلى العمل لرغبتهم في إشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة، وأن قوة هذه الحاجات لدى الأفراد تتأثر بعاملين رئيسيين هما:
أولاً: مستوى الإشباع أو درجة الحرمان؛

ثانياً: درجة استشارة حاجة الفرد بفعل منبهات خارجية.

ما يمكن ذكره من مزايا لهذه النظرية يتمثل في كون أن تحليل "ماسلو" للحاجات البشرية يتيح إمكانيات للاستفادة بها في مجال تسيير العنصر البشري وتوجيهه والتأثير في سلوكه من أجل تحقيق الكفاءة.
مقابل هذه الميزة وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية يدور أهمها في أن نموذج "ماسلو" للدافعية ينقصه الدليل العلمي والعملية على إمكانية التطبيق، التعميم على جميع المجتمعات والأفراد.

يضاف إلى ذلك، أنه إذا كانت الدافعية حركة رأسية وليست أفقية (طبقاً لتدرج الحاجات عند "ماسلو")، فإن ذلك يعني خطأ الفرض الأساسي للنظرية والمتمثل في أن الدافعية لا ترتبط بحاجة واحدة بل مجموعة منها إن لم تكن كلها.

قام عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو" بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم "ماسلو" نظريته في الدافعية الإنسانية (Humanmotivation) حاول فيها أن يصيغ نسقاً مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية، يفترض "ماسلو" أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد (Hierarchy) من حيث الأولوية أو شدة التأثير (Prepotency)، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم حاجة وإلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه "ماسلو" هي كما يلي:

1- **الحاجات الفسيولوجية (Physiological needs)** مثل الجوع، والعطش، وتجنب الألم، والجنس، وغيرها من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

2- **حاجات الأمان (Safety needs)** وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة، وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن، والثبات، والنظام، والحماية، والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول، من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة. و"ماسلو" يرى أن هناك ميلاً عاماً إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات.. وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

3- **حاجات الحب والانتماء (Love & Belonging needs)** وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في جماعة منظمة.. الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

أ- **المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص (Deficit or D-love)** وفيه يبحث الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية الأخرى مثل الراحة والأمان والجنس... الخ.

ب- المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة (Being or B-love) وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة مع آخر كشخص مستقل، كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو.

4- حاجات التقدير (Esteem needs) هذا النوع من الحاجات كما يراه "ماسلو" له جانبان:

أ- جانب متعلق باحترام النفس.. أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

ب- والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق، الشهرة، المجد... الخ. وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

5- حاجات تحقيق الذات (Self-actualization) والحاجات العليا (Metaneeds) تحت عنوان تحقيق الذات

يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة، وخلق الجمال، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل... الخ. مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي "ماسلو" حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام، والأمان، والحب، والتقدير. هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

بعد تحقيق الذات يتبقى نوعان من الحاجات أو الدوافع هما الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية ورغم تأكيد "ماسلو" على وجود وأهمية هذين النوعين ضمن نسق الحاجات الإنسانية إلا أنه فيما يبدو لم يحدد لهما موضعا واضحا في نظامه المتصاعد.

1- الحاجات الجمالية (Aesthetic needs): وهذه تشمل فيما تشمل عدم احتمال الاضطراب والفوضى والقبح

والميل إلى النظام، والتناسق، والحاجة إلى إزالة التوتر الناشئ عن عدم الاكتمال في عمل ما.. أو نسق ما.

2- الحاجات المعرفية (Cognitive needs): وتشمل الحاجة إلى الاستكشاف والمعرفة والفهم، وقد أكد "ماسلو"

على أهميتها في الإنسان بل أيضا في الحيوان، وهي في تصوره تأخذ أشكالا متدرجة.. تبدأ في المستويات الأدنى بالحاجة إلى معرفة العالم واستكشافه بما يتسق مع إشباع الحاجات الأخرى ثم تتدرج حتى تصل إلى نوع من الحاجة إلى وضع الأحداث في نسق نظري مفهوم.. أو خلق نظام معرفي يفسر العالم والوجود. وهي في المستويات الأعلى تصبح قيمة يسعى الإنسان إليها لذاتها بصرف النظر عن علاقتها بإشباع الحاجات الأدنى.

III-2-3-2- نظرية الدافعية لـ (رنسيس ليكرت):



تعتبر نظرية الدافعية لـ "رنسيس ليكرت"¹ إحدى النماذج الحديثة لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات قائمة بالفعل، فالمشاهدات المتكررة عن تباين الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلفة كان بمثابة العامل الرئيسي الدافع إلى الرغبة في تكوين هذه النظرية، وعليه فقد صمم "ليكرت" برنامجاً طويلاً للأمد للبحث عن ظاهرة اختلاف الكفاءة بغية التعرف والوقوف على العوامل المسببة لذلك.

أما الفرض الذي انطلق منه "ليكرت" في دراسته يتصب في ان انتهاج بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية هو السبب في انخفاض كفاءتها الإنتاجية، وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في ذلك بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة.

III-2-3-2-1- الأسس الرئيسية لنظرية الدافعية: تقوم على الأسس التالية:

- استخدام أسلوب التنظيم الوظيفي بهدف القضاء على الإسراف وانخفاض الكفاءة؛
- استخدام الأساليب العلمية لقياس النتائج المادية والانسانية. هذا بعد تحديد معدلات محددة للأداء ليتم مقارنة العمل المحقق بها؛
- استخدام دوافع للعمل بأسلوب علمي.

III-2-3-2-2- العوامل الدافعة للعمل:

لخص "ليكرت" العوامل التي تدفع الفرد للعمل إلى²:

- عوامل ذات دوافع اقتصادية مثل الأجر؛
- عوامل ذات دوافع ذاتية مثل الرغبة في الانجاز؛
- عوامل ذات دوافع أمنية؛
- عوامل ذات صلة بالرغبة في التجديد والابتكار.

III-2-3-2-3- نتائج الدراسة:

1. "رنسيس ليكرت" (بالإنجليزية: Rensis Likert) (ولد 05 أوت عام 1903 في شايان، وايومنغ)، هو نفساني، وإحصائي (لغات أخرى)، واجتماعي من الولايات المتحدة الأمريكية. كان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. توفي في آن آربر، ميشيغان في 03 سبتمبر سنة 1981 م.

تم التوصل إلى جملة النتائج التالية من طرف "ليكرت" وزملائه¹:

-إن العمال في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد، وبالمثل فإنهم يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في الحالات التي تهددهم، أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية؛

-المشاعر الايجابية أو السلبية التي يشعر بها الفرد مصدرها جماعة العمل، أي أن هذه الأخيرة تعتبر المؤثر غير المباشر على السلوك الإنساني؛

-أن التنظيم لن يصل إلى تحقيق هدفه وهو الحصول على الكفاءة القصوى لجماعات العمل ما لم يتم ربط الجماعات من خلال حلقة الوصل "Telinking" بين المستويات التنظيمية المختلفة؛

-كفاءة وفعالية التنظيم إنما تتوقفان على كفاءة و فعالية كل جماعات العمل، ومن ثم انحراف في كفاءة هذه الأخيرة تؤثر حتما على كفاءة التنظيم ككل.

آخر نتيجة تبين أن : "ليكرت" ركز على همة وظيفتي الاتصالات، والقيادة من اجل تدعيم العمل التنظيمي، ورفع كفاءة جماعات العمل، ومن ثم فهو يرى أن النسب أساليب الإشراف، والقيادة المؤدية إلى تحقيق هدف الكفاءة وهي ذلك الأسلوب الذي يطلق عليه : القيادة الديمقراطية أو الإنسانية.

III-2-3-3- إسهامات مدرسة العلوم السلوكية في تطوير التسيير:

بعد استعراض بعضا من أفكار مدرسة العلوم السلوكية، تبين أن هذه المدرسة قد أسهمت في تطوير طرق التسيير بما يحقق الكفاءة، حيث يتجه بعض الباحثين السلوكيون إلى الحكم على مستوى كفاءة المؤسسات خلال تكاليف السعادة والصحة داخل المؤسسة، حيث يؤكد "ليكرت" على ضرورة الاهتمام بالعاملين ويعتبرهم رأس المال الحقيقي، ويجب اخذ مقياس رأس المال البشري في الاعتبار عند قياس مستوى أداء المؤسسة.

أما تعريف الاتجاه السلوكي للكفاءة فيتمثل في التعريف الذي أورده - شيستر برنارد -chester barnard- لهذا المصطلح، والذي محتواه أن الكفاءة هي درجة إشباع المنظمة لدافع أفرادها وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية.

بهذا التعريف يعتبر "برنارد" أول مفكري الإدارة البارزين الذين ميزوا بين الكفاءة والفعالية بالنسبة للمؤسسة، فالفعالية في نظره ترتبط بالنجاح في إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما نلاحظ أن إرضاء العاملين يمثل محور اهتمام للفكر التسييري للسلوكيين لذلك راحوا يركزون على الجوانب النفسية والاجتماعية، داخل المؤسسة، وجعل المناخ التنظيمي أكثر انسانية نجدها في أبحاث كل من : "كريس اجيرس" (Cris Argyris) و"فردريك هيرزبيرج" F.Herzberg " و"دوغلاس ماك غريغور" D.Mac Gregor .

هكذا نفهم من المدرسة السلوكية أن توافر الرضي الوظيفي يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيقها للفعالية والكفاءة المطلوبة، وهي في سبيل تحقيق ذلك تقترح استخدام أساليب نفسية واجتماعية مثل المشاركة في إثراء الوظيفة، والتدريبات الحساسة، وبناء فريق العمل... الخ.

أخيرا، إن ما يميز هذه المدرسة في التسيير عن سابقتها أنها تنظر إلى السلوك الإنساني من خلال البيئة التي يوجه بها، وتأخذ في عين اعتبارها عددا أو أفراد من العوامل المؤثرة، وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من جهة والعوامل البيئية المؤثر فيه من جهة أخرى.

III-2-4- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة الرياضية :

تعتبر المدرسة الرياضية إحدى المدارس الحديثة في التسيير التي تهتم بمعالجة مشاكل التسيير على المستوى الإنتاجي والفني والتسويق... الخ. عن طريق استخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن، والذي يحقق الكفاءة لأنه يعطينا أكبر عائد وأقل خسارة ممكنة.

وتتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للتسيير (le Mangement) كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية.

وقد ظهرت هذه المدرسة في التسيير بعد "الحرب العالمية الثانية" (1945) خلال ظهور ما يسمى (بالنظرية الرياضية للقرار)، في ح ع الثانية عن فائدة كبيرة جدا تمثلت في تحسين فرص اجتياز جيوش الحلفاء دون التعرض للغواصات المعادية، وهذا باستخدام توليفة من الرياضيات وغيرها من العلوم، عن طريق فريق "وحدة بحوث العمليات" التابعة للبحرية الملكية البريطانية، وفريق "هنري فورد الثاني" بعد الحرب في أنه إذا كان قد أمكن حل مشاكل الحرب بالرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل بها مشاكل التسيير.

المدخل الأساسي لهذه النظرية يتمثل في ما يطلق عليه "بالنموذج"، حيث هذا الأخير تمكن من القيام بالتعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية، وعلى أساس الأهداف المختارة وتعتبر أهم وأشهر الجماعات في هذه المدرسة هي جماعة القائمين ببحوث العمليات والبرامج الخطية¹.

بعد استعراضنا للطرح، نقدم الإشكالية التالية :

ما هي طريقة التسيير الواجب إتباعها لتحقيق الكفاءة في المؤسسة وفقا للتصور الفكري لهذه المدرسة ؟ وما هو الجديد الذي أتت به بالنسبة لمفهوم الكفاءة في التسيير ؟.

III-2-4-1- طريقة التسيير المحققة للكفاءة في المؤسسة :

من أجل ضمان تحقيق الكفاءة في التسيير هذه المدرسة بإتباع الخطوات التالية²:

أ- تحديد المشكلة وتحليلها؛

ب- جمع البيانات التي توضح إبعادها والعناصر المؤثرة فيها؛

ج- التعبير عن المشكلة في شكل رموز أو بيانات كمية، أي وضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه، والقيود المحيطة به.

وقد استطاع المسيرون استخدام العديد من النماذج الرياضية مثل طريقة "برت" تحليل التكلفة والعائد، شجرة اتخاذ القرارات، سلسلة "ماركوف" نظرية المباريات وخطوط الانتظار وغيرها من طرف البرمجة الخطية وغيرها.

III-2-4-2- إسهامات المدرسة الرياضية بالنسبة لمفهوم الكفاءة في التسيير :

انطلاقا من الاعتقاد السائد عند هذه المدرسة والمتمثل في النظر إلى عملية التسيير باعتبارها كعملية منطقية ، يمكن القول أنها أضافت لينة جديدة إلى البناء الفكري لمفهوم الكفاءة في التسيير، وهذا من خلال إمكانية التعبير عن المشاكل التي تواجه الميسرين، والتي تعيق تحقيق الكفاءة تعبيرا كميا في شكل رموز، وعلاقات ومعادلات رياضية من اجل إيجاد أفضل الحلول لها. كما أن هذه المدرسة تجبر الميسرين على التحديد الدقيق للأهداف، والمشاكل ولنطاق الإشراف، وهي بذلك تقدم أداة قوية لحل المشاكل المعقدة والمركبة.

1. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص102.

2. المرجع السابق، نفس الصفحة.

من هنا نلاحظ أن فضل هذه المدرسة يكمن في جعلها للتحليل الرياضي كوسيلة لإيجاد علاقات في مجال التسيير على أساس نماذج من الارتباطات الرياضية وعليه أصبح لدى المسيرين وسيلة جديدة لرؤية مشاكل كثيرة _ تعترض تحقيق الكفاءة _ بطريقة أكثر وضوحا.

الانتقاد الموجه إلى هذه المدرسة هو حقيقة وجود متخذ قرار عقلائي تماما، والذي يعتبر افتراضا بعيدا عن الواقع، وأن حالة "عدم التأكد" هي القاعدة وليس الاستثناء.



III-2-5- مدرسة الأنظمة الاجتماعية:

تقوم هذه النظرية التي وضع أسسها "دوغلاس ماك غريغور"¹ (D. Mac Gregor) على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقد المسير ويؤمن به ؛ وبالتالي فإنَّ التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المسير، وقد استطاع "دوغلاس ماك غريغور" استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية ومدرسة الإدارة العلمية وعبر عنها بنظرية "X"، بينما عبر فروض نظرية العلاقات الإنسانية بنظرية "Y" وتقوم كلا النظريتين على فروض متقابلة أو متعاكسة².

نظرية X ونظرية Y هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل "ماكغريغور دوغلاس" في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن العشرين، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية. وهي تصف مواقف مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. ورأى "ماكغريغور" أن الشركات تتبع أحد النظريات أو الأخرى. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروسيهم³.

1. ولد "ماك غريغور" في "فيلادلفيا"، كان ضابط عمليات السرب الذي وجه أساسا معركة 73 للشرق خلال حرب الخليج الثانية. في مواجهة معارضة الحرس الجمهوري العراقي دمرت القوات الأمريكية التي كانت تتكون من 10 دبابات و 13 مركبة قتالية من طراز برادلي ما يقرب من 70 عربة مدرعة عراقية دون وقوع إصابات في صفوف الولايات المتحدة خلال فترة 23 دقيقة من المعركة. بما أن "ماك غريغور" كان في مقدمة المعركة المتورطة في إطلاق النار فإنه لم "يطلب دعم المدفعية أو الإبلاغ عن الأحداث للرؤساء حتى انتهت المعركة تقريبا وفقا لأحد كبار ضباطه". المخاطر التي ارتكبها "كان يمكن أن تعرضه لانتقادات لو خسر المعركة". في خريف عام 2001 أصر وزير الدفاع دونالد رامسفيلد الذي قرأ "كسر الكتبية" على أن يجتمع بالفريق الأول تومي فرانكس وموظفوه في التخطيط مع العقيد "ماك غريغور" في 16-17 جانفي 2002 لمناقشة مفهوم التدخل في العراق واستخدام قوة ثقيلة مدرعة قوامها 50,000 جندي تقريبا في هجوم لا يوجد له تحديد مباشر إلى بغداد.

III-2-5-1- نظرية "X":

توضح نظرية "X" النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك؛
- لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب؛
- الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادرة والمبادرة؛
- الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وإشراف غيره.

في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كذب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غيبا برامج الحوافز التحريضية.

III-2-5-2- نظرية "Y":

توضح نظرية "Y" النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

- الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري؛
- هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته؛
- حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه؛
- الإنسان طموح، يتحمل المسؤولية ويسعى إليها؛
- الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن منظري النظرية "Y" يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها.

III-2-6- تسيير المؤسسة من منظور مدرسة صنع القرارات:

تنسب هذه المدرسة إلى "هربرت سيمون"¹ "Herbert Simon" الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه (عملية اتخاذ القرارات) من خلال هذا التعريف، وجه "Simon" انتقادا إلى "تايلور" بخصوص محاولته كشف الطريقة الأكثر كفاءة، أو "الطريقة الواحدة الأحسن" (O.B.W) التي يصفها "سيمون" بأسلوب الرجل الاقتصادي الذي يسعى لتحقيق الحد الأقصى من المنفعة، وهو الأسلوب الذي ركزت عليه النظرية الكلاسيكية للتسيير استلهمها من النظرية الاقتصادية (فكرة الرجل الاقتصادي).

بعد هذا الطرح يمكننا صياغة إشكالية التسيير لكفؤ عند هذه المدرسة في الطرح التالي : إذا كان التسيير لكفؤ لا يعني اختيار البديل الأفضل ضمن مجموعة من البدائل المتاحة، كما جاء بذلك مفكرو التسيير الكلاسيكيون فما هو المعنى الواجب إعطاؤه له، ثم ما هو المقياس الأساسي لصنع القرارات التسييرية ؟.



III-2-6-1- الكفاءة تعني الرضي وليس التعليم :

يرى "سيمون" إن الاهتمام الرئيسي لنظرية التسيير، حيث بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك الاجتماعي للإنسان، ومن ثم نظرية التسيير ماهي إلا نظرية تعبر عن الرشد المحدد، وعليه في مجال اهتمامها هم البحث في سلوك الافراد الذين يقتنعون بأقل من الحد الأقصى للمنفعة لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى هذا الحد.

1. ولد "سيمون" في 15 جوان في 1915 في الولايات المتحدة، تلقى التعليم الابتدائي والثانوي في "ميلووكي" ثم في مدرسة الأعمال وكان له اهتمام بالبيسبول وكرة القدم ودرس الاقتصاد في "نيفيرستيتي يسكونسن" وقد تمكن من تحقيق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد والعلوم السياسية مع تحقيق مهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق الرمزي والإحصاء الرياضي وهناك التقى مع اقتصادي رياضي هو "هنري شولتز" ودرس أيضا "منطق نيكولاس راشيفسكي" في الرياضيات والفيزياء وتقابل مع هارولد لاسويل وتشارلز ميريام في العلوم السياسية. كما تطرق أيضا إلى دراسة حادة من الدراسات العليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحسابية والتدريب على المعرفة لكنه كان دائم الاهتمام بالفلسفة والفيزياء وله عدة منشورات عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية.

تخرج سنة 1936 وفي الفترة من 1939 إلى 1942 عمل مع فريق بحثي في جامعة كاليفورنيا (بيركلي) بالترتيب مع جامعة شيكاغو وقدم في امتحانات الدكتوراه بحثه عن اتخاذ القرارات الإدارية خلال السنوات الثلاث في بيركلي، وهناك التقى مع يعقوب مارشاك وبجاليغ كوهان وأيضاً كينيث أرو وليو هورويتش ولورانس كلاين وودون باتينكين وأوسكار لانج وميلتون فريدمان وفرانكو موديجلياني في كثير من الندوات ثم في السنة الثانية في التعليم والاقتصاد المكمل ونظرية نيمان بيرسون والإحصائيات وقابل هنري شولتز (من جيرزي نيمان في بيركلي) مع دراسة دقيقة لكيني في النظرية العامة (التي مفهوم النماذج الرياضية التي اقترحها ميد وهيكل وموديجلياني التقنيات الاقتصادية التي ادخلتها فريش كما درس "سامويلسون" وشارك مع "مارشال" و"سام شور" في دراسة عن الآثار الاقتصادية المحتملة للطاقة الذرية.

وفي الفترة من 1950 إلى 1955 وخلال هذا الوقت عمل على دراسة العلاقات السببية بين الطلب وقدم مع هوكينز دراسة على الشروط النظرية لوجود حل إيجابي في ناقلات المدخلات والمخرجات كذلك "مصغوفات ألبرت أندو" وتأثيرها على نظريات شبه القابلية للتحلل والتجميع في كارنيجي ثم اشترك في مشروعه الجديد "علم الإدارة مع الحواسيب الإلكترونية" مع تشارلز هولت ثم مع فرانكو موديجلياني وجون موث حيث عملوا في تطوير تقنيات البرمجة الديناميكية بين ما يسمى "القرار الخطي للقواعد" لجموع مراقبة المخزون والإنتاج ثم التكافؤ النظري في ظل ظروف عدم اليقين مع موديجلياني وأضاف بناء كفاءة حسابي الخوارزميات في هذا الوقت نفسه، وقدم دراسة وصفية لاتخاذ القرارات التنظيمية بالتعاون مع هارولد جيمس غيتشكوف وممارس ريتشارد سيبرت وغيرهما. وتصور أن الطريق الصحيح لدراسة حل المشاكل هو المحاكاة مع برامج الحاسوب تدريجيا ومع استمرار وضع النماذج العشوائية. توفي "هربرت سيمون" في عام 2001.

استنتجنا مما سبق أن "سيمون" أتاناً بتعبير جديد هو (Santisfice) والذي يشير إلى معنى الرضى بأقل من الحد الأقصى بدلاً من (Maximize) والذي يعني السعي للتعظيم والحصول على الحد الأقصى (الذي تستخدمه النظرية الكلاسيكية).

كما قدم "سيمون" نموذجاً سماه الرجل الإداري (Administrative man) كبديل للرجل الاقتصادي الذي افترض وجود الاقتصاديون الكلاسيكي، واستعاره منهم رواد المدرسة الكلاسيكية للتسيير، هذا الرجل الإداري الذي يحقق الكفاءة يتصف بعدد من الصفات أهمها :

أ- هدفه الوصول إلى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه؛

ب- يبنى قرارته التي يتخذها على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يستثني العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه؛

ج- عندما يباشر صنع قراراته فهو لا يبحث عن كل البدائل المحتملة.

برز اهتمام "هربرت سيمون" بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته في هذا المجال والتي كان بدايتها كتابه "السلوك الإداري" (Administrative behavior) "الذي ظهر في عام 1947م، والذي اختار له عنواناً فرعياً هو : "دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري (A study of Decision Making processes in administrative organization) فقد أوضح "سيمون" في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة. واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة، لكون هذه العملية في نظره مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة. وفي تحليله للقرار الإداري يرى سيمون أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما¹:

أولاً: عنصر التكلفة: ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها؛

ثانياً: نتائج القرار: وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات عامة .. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة. وتناول "سيمون" بالتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقييم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى سيمون أن المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية، لأن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، فالإنسان

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص66.

لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المختزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. ويفرق سيمون بين القرار الهادف وغير الهادف، والقرار الرشيد وغير الرشيد، والقرار المبرمج وغير المبرمج، فالقرار الهادف هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف هو الذي لا يؤدي لتحقيق الهدف النهائي أو يرتبط به. والقرار الرشيد : هو القرار الذي يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي، والقرار غير الرشيد هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للغاية المرجوة. والقرار المبرمج هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة، أما القرار غير المبرمج، فهو يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج.

هذا ويعتبر "هيربرت سيمون" من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام الآلات الحاسبة وأثر الاختراعات التقنية في ميادين الإدارة، وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الأفراد العاديين. كما أنه كان للفكر الإداري الذي تزعمه "هيربرت سيمون" أثره في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة، بل واتخاذها من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراساتها لكونها مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة.

III-2-6-2- الكفاءة هي المقياس الأساسي للقرارات التسييرية:

قرر "سيمون" إن المقياس الأساسي للقرارات التسييرية يجب أن يكون مقياس كفاءة لا مقياس الفعالية، وتبرير ذلك، إن استخدام الكفاءة كمعيار يقود إلى تحديد اختيار البدائل الذي يؤدي إلى نتائج أكبر للعوامل المستخدمة، كما أنه يساعد أيضاً على تسيير مهمة لاتخاذ القرارات حيث يختارون البديل الذي يؤدي إلى نتيجة أفضل، تكلفة أقل، أو تحقيق أعلى لأهداف المؤسسة.

وانطلاقاً من الكفاءة تتعلق لاستخدام العوامل، فإنها تكون مقياساً تنفيذياً على المستوى الأدنى، وعلى هذا فإن "سيمون" يعتبر مقياس الكفاءة صالحاً فقط للمستويات التسييرية الدنيا.

أما في الحالة التي يواجه فيها صناع القرارات بديلين بنفس التكلفة فيختار البديل الذي يؤدي إلى تحقيق جزء أكبر من أهداف المؤسسة، أما في حالة وجود بديلين يؤديان إلى تحقيق نفس القدر من الأهداف فإنه يختار البديل الأقل تكلفة، إن الكفاءة في نظر "سيمون" هي إنجاز أكيد قدر ممكن من الأهداف المحددة بنفس التكلفة أو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

إضافة إلى "سيمون" نجد "تشارلز ليندبلوم" الذي خالفه في توحي معيار العقلانية الاقتصادية عند صانعي القرارات، ومن ثم فهو يقترح نموذجاً لصناعة القرارات يقوم فيه صانعو القرارات باعتمادهم على الجوانب السياسية لا الاقتصادية

لاتخاذ القرار، فالقرار في وجهة نظره ليس ذلك الذي يؤدي الى قدر اكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يكون على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

من هذا التحليل نجد أن أفكار هذه المدرسة يلتقي إلى حد ما مع التحليل الاقتصادي. لهذا نجد هذه المدرسة تستخدم مفاهيم المنفعة الحديثة، مخيلات السواء، السلوك الاقتصادي تحت ظروف عدم التأكد .

III-2-7- تسيير المؤسسة من منظور المدرسة النظامية : La systématique

اهتمت المدرسة النظامية - خصوصا - بدراسة الانظمة جد معقدة و التي لا يمكن معالجتها بطريقة فعالة بالاعتماد على الطرق الكلاسيكية فالنظامية جاءت بمهدف فهم هذه الانظمة في المجالات اين تطرح مثلا كل الحدود. الترابط، الانسجام، التنظيم والهيكلية... الخ.

اذ يمكن القول أن هدف التفكير النظامي هو الاسهام في المساعدة على تقديم تصور ومنهجية تسمح بالحصول على نتائج مرضية بشكل أفضل، وأكثر اقترابا من الاهداف المرسومة مقارنة بتلك المحصل عليها بالطرق الكلاسيكية (الخطية، والكلاسيكية).

كما تعتبر الميادين المعقدة والعشوائية المجال الخصب لاهتمامات التحليل النظامي، بل اكثر من ذلك ان النظامية تجد كل قيمتها في هاته الميادين لان الميادين المستقرة، والمحددة تكتفي بالطرق والحلول العلمية الكلاسيكية وتمنح العلوم الاقتصادية بمختلف فروعها ارضية خصبة، وحيدة التحليل والنمذجة النظامية، وهذا ما جعل المقاربة النظامية متضمنة كل التفكير اقتصادي تقريبا، سواء كان شاملا أو هيكليا¹.

فعلى مستوى الاقتصاد الكلي نجد ان حقيقة النظامية جد متداولة، حيث نقول بصورة عادية ورائجة النظام الاقتصادي اجمالا، والانظمة الجزئية جد المحددة مثل : النظام الانتاجي، النظام الشكلي، النظام الجبائي... الخ.

اضافة إلى وجود خصائص اخرى تضيفي الصفة النظامية على اهداف العلوم الاقتصادية، منها وجود اليات قرار ضد العشوائية، والتي تمثل على مستوى الكلي في مجمل الاحتياطات في التموين (الأكل، البترول) فمخزون رأس المال الجماعي المرتفع جدا (المنشآت القاعدية، السكك الحديدية، الاتصالات....) الدفاع (المدني، اقتصادي وعسكري....)، تستخدم هاته الأليات ضد العشوائية ضمن السياسة الاقتصادية المتبنية².

أما على مستوى المؤسسة فتتمثل في هاته الآليات في : مخزون رأس المال المادي، الاموال الخاصة، الاحتياطية في المواد الأولية والمقرر هنا الرئيس أو إدارة المؤسسة.

III-2-7-1-أهداف التحليل النظامي على مستوى الاقتصاد الكلي :

إن التوجه نحو التحليل النظامي يقود إلى وجود تجانس أكبر، وذلك ناجما عن ضرورة الأخذ بالاعتبار نفس المحيط المعني، والرغبة المشتركة في تقديم وصف ديناميكي شامل للنظام القابل للقيادة بصورة مثلى .

عرفت النماذج النظامية للمشاكل الاقتصادية، تطورات عدة تبعا لمنابع المقاربات النظامية للمشاكل الاقتصادية، فقد برهنت هاته الأخيرة من خلال دراسة التطور الديناميكي العالمي على ضرورتها ودقتها ونشير هنا إلى بداية ظهور التصور النظامي للمشاكل الاقتصادي¹.

ويعتقد الكثير أن المقاربة النظامية ستظل أداة ثمينة للتحليل والتنبؤ في العلوم الاقتصادية، أما ظهور المدرسة النظامية في التسيير فقد جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتلانفي" (Ludwing Von Bertalanffy) لنظرية النظم سنة 1937، وأفكار "شيستر برنارد" (Chester Bernard) في كتابه - وظائف المدير - سنة 1938 - وتنظر هذه المدرسة بصفة عامة إلى المنظمات على أنها نظم اجتماعية، ونفسية ومادية مفتوحة².



مدرسة



ظهور

النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتلانفي" "Ludwing von Bertalanffy" لنظرية النظم في 1937م، وأفكار "شيستر برنارد" في كتابه "وظائف المدير" سنة 1938م³. "ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن: "تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم

1

2

3. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص68.

معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة" ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

مكونات النظام:

يتكون النظام من مجموعة من الاجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض وهي:

- 1-إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا. لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.
- 2-فلسفة النظام: إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع أو الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الإستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء.
- 3- هيكل النظام: وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي.
- 4-الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الاجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي....الخ.
- 5-المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية مثل: الآلات والعمليات ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.
- 6-التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.

تعريف المؤسسة (المنظمة): عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الانظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

ويقصد بالنظام : "في صورته المجردة عبارة عن تكوين نظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة".

ويعتبر "شيستر برنارد" أول من تطرق الى التسيير بمفهوم النظم فهو ينظر الى المنظمة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد اجزائه على بعضها البعض وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها وتتكيف مع بعضها البعض وتحدد اجزاء النظام بالبيئة والافراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم والهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

مع هذه الافكار الجديدة التي أثرت على علم التسيير نجد مفهوم الكفاءة في التسيير أيضا تؤثر بهذا البناء الفكري الجديد فكيف ينظر الى تسيير المؤسسة الذي يحقق الكفاءة في اطار المدرسة النظامية.

III-2-7-2- التسيير وفكرة النظام المفتوح :

انطلاقا من النظر إلى المؤسسة عتق انها نظام يتكون من مجموعة من أجزاء أو أنظمة فرعية يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى هذا النظام المغلق لا تعتبر صالحة لتفسير وفهم السلوك التنظيمي والتعرف على محدداته بل ان التفسير الصحيح لظاهرة التنظيمي والتعرف على محدداته إنما يتم بالاستناد الى ما يسمى بنظرية النظام المفتوح حيث أن هذه الاخيرة تعتبر الأساس في النظرية كلاسيكية والتي جاءت كرد فعل للفكر الكلاسيكي للتسيير القائم على فكرة النظام المغلق.

النظام المفتوح: هو "النظام الذي يعتمد في بقاءه على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات. وبتطبيق هذا التعريف على منظمة الاعمال يمكن وصفها على أنها نظام مفتوح يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويقوم بتحويلها الى سلع وخدمات لاشباع احتياجات العملاء في البيئة الخارجية".

النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتعامل ولا يدخل في تبادلات مع البيئة الخارجية.

من خلال التعريفين السابقين للنظام المفتوح والمغلق يؤدي بالمدير إلى إدراك طبيعة المنظمة فيركز بذلك إهتمامه على البيئة الخارجية بصفة مستمرة مما يسمح للمنظمة ويتيح لها الفرصة للاستجابة السريعة والفعالة لتغيرات البيئة الخارجية والمساهمة بشكل فعال في التأثير فيها بما يتوافق مع أهداف المنظمة والعكس بالنسبة للمنظمة التي لا تهتم وتجاهل الطبيعة المنفتحة للمنظمة وتدير أعمالها بشكل مغلق عن البيئة الخارجية فإنها بذلك تتجه إلى الفناء حيث أنها لا تحصل على الموارد اللازمة لتشغيلها.

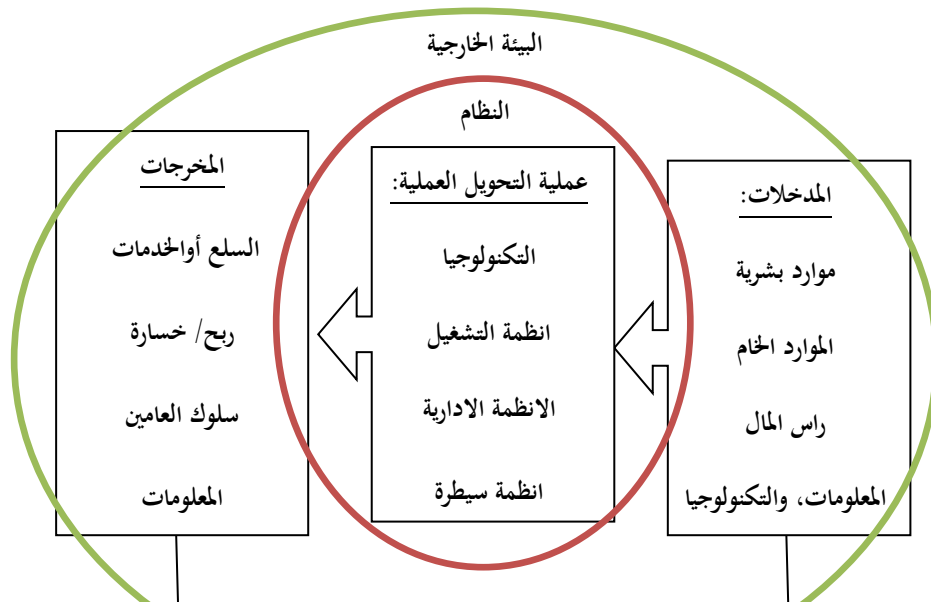
تقوم فكرة النظام المفتوح على دعامة اساسية وهي تأكيد العلاقة بين اي تنظيم وبين البيئة المحيطة به حيث ان عمل التنظيم وفعاليتة يتوقفان على استمرار حصوله على الموارد(المدخرات) من البيئة المحيطة.

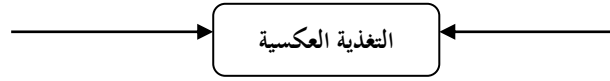
أخذ هذه الفكرة بعين الاعتبار في التسيير يحتم على الميسرين من اجل ضمان تحقيق الكفاءة ي اعمالهم التسييرية انتهاج ما يصطلح عليه بتحليل النظم (system analyses). وهو يشير إلى الطريقة التي بها المشاكل وتتخذ بواسطتها القرارات وهذا يأتي عن طريق الإحساس بالمشكلة وتحديد أسبابها وجمع البيانات والمعلومات عليها تحليلها ثم اقتراح الحلول البديلة لمعالجتها واختيار البديل الذي يحقق أحسن تخصص ممكن للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة مع وضع هذا البديل ضمن برنامج زمني ومراقبة تنفيذه كما تحقيق الأهداف المحددة من اهداف المنظمة وأعمالها ككل ويتكون النظام هذا الكل مترابط وتفاعل وتداخل اجزاء المؤسسة بعضها مع البعض لتحقيق الاهداف المخططة وعليه فالكفاءة ترتبط بالنظر الى المنظمة كنظام في إجتماعي ونفسي يقوم على تحقيق التفاعل بين مختلف الاجزاء وبين البيئة الخارجية.

كما نشير إلى ان هذه المدرسة عندما تقوم بتحليل المؤسسة، أو النظام فإنها تأخذ بعين الاعتبار جانبي الكفاءة والفعالية معا ولا تركز على جانب الكفاءة فالمؤسسة الناجحة، هي تلك التي تستطيع الجمع بين الكفاءة والفعالية في التسيير.

كما تنظر الى المؤسسة كنظام مفتوح يتميز بخاصية المبدأ = تساوي النهايات = (Equifinality)، وهذا يعني إنه من الممكن ان تحقق المؤسسة نفس النتائج، وتصل لنفس الغايات النهائية من نقاط البداية بطرق وظروف مختلفة، وهي بذلك ترد أو تخالف دعاء المدرسة الكلاسيكية (النظام) الذي طالما نادوا بوجود (طريقة واحدة مثلى) للقيام بالعمل لتحقيق أفضل النتائج.

الشكل رقم(3-3): عناصر النظام

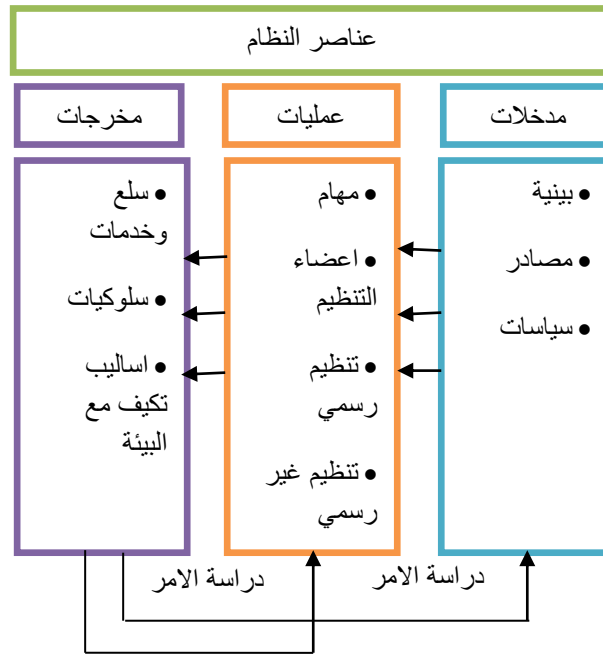




المصدر:

III-2-7-3- عناصر النظام : يتكون النظام من العناصر التالية¹:

الشكل رقم (3-4): عناصر النظام المفتوح



أ - المدخلات : وتحصل عليها المؤسسة من البيئة، وتشمل المدخلات المادية والبشرية والمعنوية والتكنولوجية : مثل : العمل ورأس المال،...الخ؛

ب - عملية التحويل : هي النشاطات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات : التي مخرجات؛

ج - المخرجات : تتمثل فيما تقدمه المؤسسة للمجتمع من انتاج مادي أو معنوي؛

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص94.

د - التغذية العكسية : هي إعادة تزويد النظام بالمدخلات والمعلومات اللازمة لاستمراره والمستمدة من مخرجات النظام .

هـ - الحدود الزمانية والمكانية للنظام :

ت - البيئة المحيطة بالنظام :

واخيرا نجد أن المدرسة النظامية أدت إلى تطوير أسلوب التسيير، وطرق البحث عن الكفاءة، فهذا المدخل النظامي يجبر الباحثين والمسيرين في ميدان التسيير على أن يكونوا بصفة مستمرة على بيئة من أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها، وتداخلها مع المشاكل الأخرى بعين الاعتبار والنظام الجيد هو الذي له القدرة على تحديد أهدافه بدقة والمحافظة عليها.

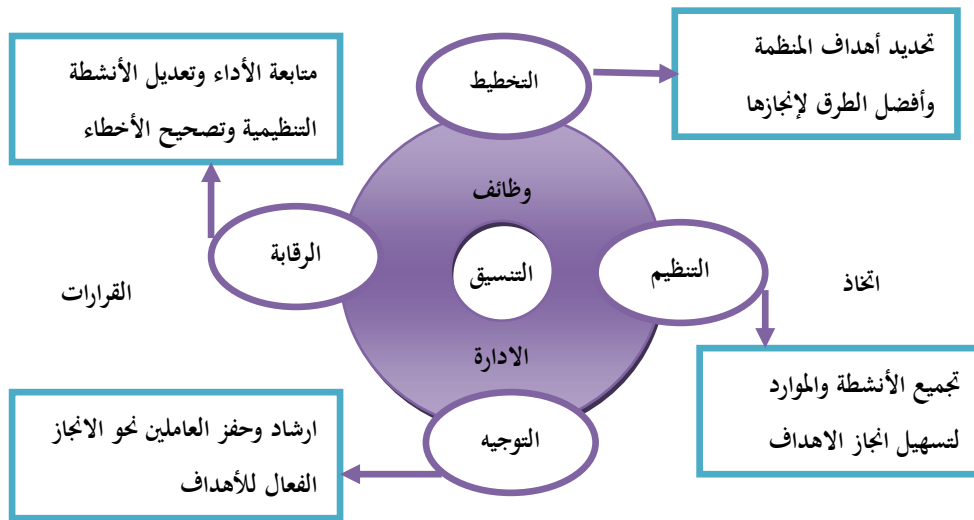
المحور الرابع:

وظائف التسيير في المؤسسة

تمهيد:

من أهم ما كتب "فايول" : (عناصر الإدارة) وعدها وظائف التسيير، ويرى "فايول" أن عناصر الإدارة خمسة، وهي:
- التخطيط (Planning)؛ - التنظيم (Organization)؛ - التوجيه (Command)؛ - الرقابة (Control)؛ -
التنسيق (Coordination). والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-1): وظائف المسير



المصدر:

IV-1- وظيفة التخطيط:

إن أول وظيفة من الوظائف الأساسية للمسير سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط. وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المسير بها، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. فالتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف؟.

التخطيط سيمكن المسير إلى حد كبير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط

بشكل عام يجب على أربع أسئلة هي:

-ماذا نريد أن نفعل؟؛

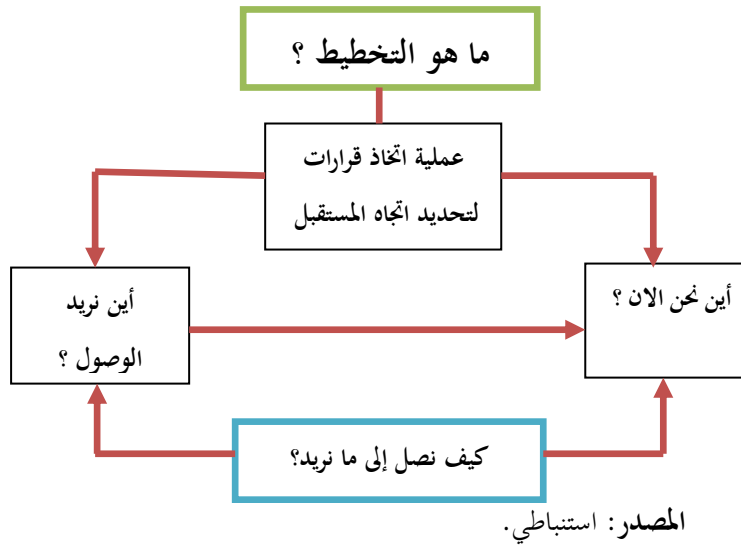
-أين نحن من ذلك الهدف الآن؟؛

-ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟؛

-ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟.

هذه الأسئلة تم ترجمتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2): يوضح سيرورة وظيفة التخطيط



من خلال عملية التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة؛
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين؛
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي)؛
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

IV-1-1- مفهوم التخطيط :

عرف "هنري فايول" التخطيط بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"¹. ويعرفه "اليوت": "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح الأفراد والمؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة"².

1. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص157.

2 . Henry mintzberg : «the structtunig of organisation» englewoced cliffs . new york ,année 1979, p 15

ويعرف "داترستون" التخطيط : "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة"¹.

ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

- أنه عملية ذهنية؛
- يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل؛
- يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة؛
- يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويقول "جورج تيري" أن التخطيط هو : "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"².

من هنا يظهر لنا أن التخطيط : يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المسير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.

كما إن التخطيط : يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الاحداث والاعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبّر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

1. POUL DANIEL : méanes et pratique de management stratégique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mersey d'état est sciences de gestion université de paris dauphine . année 1979 p 15.

2 . Russel . L . Ackoff , «Me modes de planification dans l'Enterprise» les édition d'organisation, paris, année 1973, p p 15, 16

أما بالنسبة لمراحل التخطيط فيمكن عرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-3) : مراحل عملية التخطيط

تتم عملية التخطيط من خلال خمس خطوات مترابطة



المصدر: استنباطي.

IV-1-2- أهمية التخطيط¹:

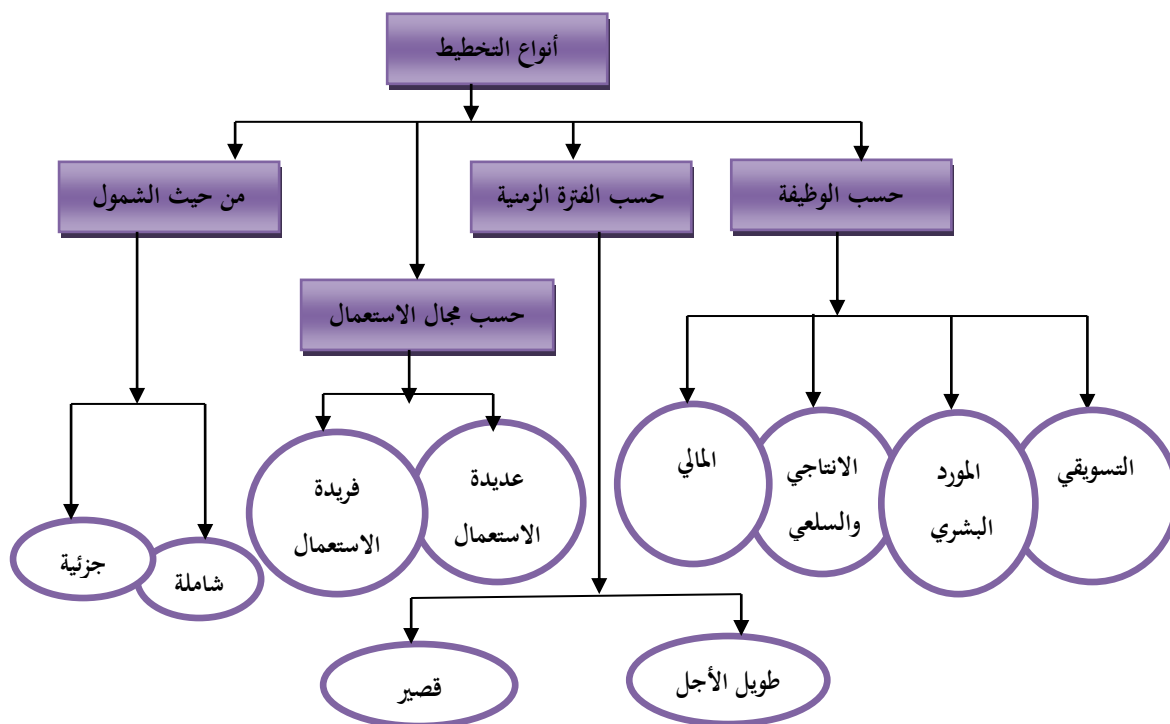
- محاولة التنبؤ بالمستقبل؛
- تحقيق الرضى؛
- التغلب على عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث، السيطرة على مشاكل التنفيذ؛
- تركيز الضوء على الأهداف، وتقليل المخاطر المتوقعة؛
- تحديد الأولويات وفقا للاحتياجات؛
- الاقتصاد في والتحكم في التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة؛
- تحقيق التكامل بين المراحل التنسيقية من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام في المؤسسة؛
- تسهيل عملية الرقابة.

1. محمد محمود المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص45.

IV-1-3- أنواع التخطيط :

يأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة ومتعددة ويمكن وضعها في أربعة أنواع يمارسها مديرو المشاريع وتنقسم كما يلي :

الشكل رقم (4-4): يبين أنواع التخطيط



IV-1-3-1- التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Function)

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها:

أولاً: التخطيط الإنتاجي (Production Planning) :

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية¹.

وكما نعلم أن إدارة الإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناءً على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها إدارة الإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية، شهرية.

1. حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 62.

ثانيا: التخطيط المالي (Financial Planning) :

تعتبر مصادر التمويل هي المصدر الأساسي للمؤسسة لبداية نشاطها، والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالتكسبات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف¹.

ثالثا: تخطيط المورد البشري: (Man power planning)

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الموارد البشرية ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن المورد البشري أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكفي المؤسسة بذلك، بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى إدارة المشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت المؤسسة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل العمال حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وأن تبقى المؤسسة في مقدمة المؤسسات في المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

رابعا: التخطيط التسويقي:

نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

IV-1-3-2- التخطيط حسب الفترة الزمنية Planning by Time

أحياناً يقوم المشروع بالتخطيط بنفسه حسب فترات زمنية متعددة تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وبناءً على ذلك يتم تقسيم تلك الخطط إلى ثلاثة أقسام: التخطيط طويل الأجل - التخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل:

أولاً: التخطيط طويل الأجل (Long-range planning)

تنشط المؤسسات في ظل تطور وتغيير اقتصادي كبير لذلك نجد أن هناك عدد كبير من المؤسسات كبيرة الحجم وهذا يعني أنها تحتاج إلى تخطيط طويل الأجل بسبب ما تحتاج إليه من رؤوس أموال ضخمة للإنتاج الكبير وضمان بيعها الكميات المنتجة الكبيرة الحجم وهذا بدوره يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعاملين داخل الشركات وهذا كله يتطلب من الإدارة داخل الشركات الاعتماد على التخطيط طويل الأجل. والخطوة طويلة الأجل هي تلك الخطوة التي توضع لتطبق خلال فترة زمنية طويلة وفي نهايتها يتم الوصول إلى الهدف المنشود.

في الغالب الخطوة طويلة الأجل في مجال إدارة الأعمال تتراوح ما بين 3-5 سنوات وفي مجال الإدارة العامة تزيد عن 10 سنوات.

ولقد استخدم "هنري فايول" هذا النوع من التخطيط في شركة التعدين عندما أصبح مديراً لهذه الشركة وقام بوضع خطة عمل لسير المؤسسة وقسم تلك الخطة إلى عدة خطط سنوية وخطط خاصة وخطط لمدة أكثر من 10 سنوات بمعنى أنه قام بوضع خطه طويلة الأجل معتمدة على مجموعة من الخطط قصيرة الأجل. والحقيقة أن الخطط طويلة الأجل تحقق للمشروع فوائد عديدة منها:

- تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع بتحليل أعمق وأدق.
- تطلب من المسؤولين امتلاكهم قدرات إدراكية والعمل على تنمية القدرات.
- عند الاعتماد على خطة طويلة الأجل لا بد من وجود شبكة كاملة من الخطط التي تربط أعمال المشروع بعضها ببعض.

- تجعل المسؤولين أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم أساساً على خدمة المجتمع.
- تجعل المسؤولين ينظروا إلى الأرباح في الأجل الطويل وليس الأجل القصير وهذا يقوي موقف رجال الأعمال (المشاريع الخاصة) الذين يقولون بأن الهدف من المشاريع الخاصة تقديم خدمات وبيع للجمهور وليس تحقيق الأرباح وإنما تحقيق الربح يكون الدافع وراء تقديم السلع والخدمات الجيدة.
- يجعل المدراء يهتمون بالأبحاث والدراسات المستمرة حتى يستطيعوا تقديم الأفضل دائماً وفقاً لحاجات المجتمع.

ثانيا: التخطيط متوسط الأجل :

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويرتبط هذا النوع بالإدارة واغلب المؤسسات الاقتصادية، والتخطيط طويل الأجل يعتمد على التخطيط متوسط الأجل.

ثالثا: التخطيط قصير الأجل (Short-Range planning)

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة، ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمدا على الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة ومتوسطة تقوم الأقسام المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم نضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد الإدارة تحقيقها.

IV-1-3-3-التخطيط حسب مدى تأثيره:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة وهي¹:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي: (strategic planning)

تحدد فيه الأهداف العامة للمؤسسة. يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل. أي نجد أن التخطيط الاستراتيجي تمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى، ومن أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة . ويهدف التخطيط الاستراتيجي هي²:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل؛
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية؛
- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

مراحل التخطيط الاستراتيجي: تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات منها³:

- تحليل الاستراتيجية الحالية للمؤسسة والتعرف على مهامها وأهدافها؛
- دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) وذلك لتحديد الفرص والقيود التي تواجه المؤسسة؛
- دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على الموارد والامكانيات المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف؛

1. ابراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص103.

2. مروان عبد المجيد ابراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، الأردن، 2002، ص

-على ضوء هذه الدراسة (البيئة الخارجية والداخلية) يتم تحديد اهداف ومهام جديدة للمؤسسة أو يتم التعديل على الأهداف القديمة للمنظمة؛

-تحديد الاستراتيجية الجديدة المطلوبة لتحقيق الاهداف والمهام الجديدة؛

-تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال احداث التغيرات المطلوبة داخل المؤسسة سواء في الهياكل التنظيمية والقيادات والموارد البشرية ونظم المعلومات والاتصالات،...الخ.

ثانيا : التخطيط التكتيكي: (tactical planning)

يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة. من هنا نجد أن هذا النوع من التخطيط تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ثالثا: التخطيط التنفيذي(التشغيلي): (opemational planning)

يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات. وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويجب على المهام المحددة في الخطط التكتيكية، ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية¹:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسيير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

IV-1-3-4- التخطيط حسب مجال الاستعمال: كما يمكن تقسيم الخطط وفقا لمجالات وتكرار استعمالها، نجدها تنقسم إلى قسمين:

أولاً: خطط عديدة الاستعمال (Multiple or Repeat-use plans)

وسميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لان المسئولون يستخدمونها اكثر من مرة أي انه كلما واجهوا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فانهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة. ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة أشكال منها:

أ- الاستراتيجيات¹ (Strategies) :

عرفها "الفرد شاندر" بأنها : "تحديد الاهداف الرئيسة طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف"². ومما سبق نستنتج بأن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية. وإذا أردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون أكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل أنها تحتاج إلى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد انها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

ب - السياسات (Policies)

يمكن تعريف السياسات بأنها : "دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال"³. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل ، والسياسات قد تكون

1. فوائد الاستراتيجية: تحقق الاستراتيجيات فوائد ومزايا متعددة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

-الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث ان هذا الاستخدام يكون وفقا لطريق مرسوم يؤدي الى تحقيق الاهداف؛

-القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة؛

-تساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة؛

-تمتاز بالأهداف الواضحة التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة.

صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشروع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام و الدوائر داخل المشروع العمل وفقاً لذلك فإدارة المشتريات عليها أن تشتري أفضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار أكفأ الأيدي العاملة ... وهكذا.

أنواع السياسات : أي مؤسسة تستخدم العديد من السياسات المختلفة ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل : الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة،... الخ. ولكن هناك تصنيفاً جيداً للسياسات ومفيداً في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين وطبقاً لهذا الأساس يتم تقسيم السياسات الى ثلاث أنواع وهي:-

-السياسات الأساسية: وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا وهي تعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من السياسات يكون مدوناً في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها وهذه السياسات تكون عامة وشاملة.

-السياسات العليا : وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات (أعضاء الإدارة الوسطى) وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا تعكس السياسات الأساسية التي توضع من قبل المسؤولين وهذه السياسات تكون بشكل عام أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية.

-السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية): وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين، وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل: الشراء، البيع، التمويل، التخزين ... الخ، وهي تشتق من السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع .

شروط السياسات الفعالة (خصائص السياسات الفعالة):

وتتمثل هذه الشروط أو الخصائص بالنقاط التالية:

-المرونة : ويقصد بها أن تتضمن السياسات عبارات تدل على عدم الجمود بحيث يستطيع المدير أن ينفذ منها أي أن يتخذ القرارات التي تتمشى مع الظروف الراهنة والتي تصب في مصلحة العمل لذلك يشترط أن تطبق السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر .

-الاستقرار : لا بد أن تتصف السياسات بالاستقرار أي لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بمعنى إذا أردنا أن نقوم بتغيير وتعديل السياسة يجب أن يكون هذا التعديل تدريجياً حتى لا يؤدي إلى إرباك العمل.

-الوضوح : بمعنى انه لا بد أن تكون السياسة واضحة لمن تهمهم والعمل على تفسيرها وتوضيحها لان هذا الوضوح ينعكس على أداء العاملين ومدى التزامهم بتطبيقها وإذا كانت السياسة واضحة ومفهومة كان هناك تنفيذ للأعمال بصورة أفضل ومن ثم ضمان تحقيق الأهداف والعكس صحيح.

-**تفويض السلطة** : بمعنى أن السياسات الفعالة الجيدة هي التي تمكن المدير وتساعد في تفويض سلطاته حيث أن المدير يقوم بتحديد ورسم السياسات للمرؤوسين ومن ثم يقوم بعملية التفويض وهو مطمئن بان العاملين سيتخذون القرارات ضمن هذه السياسات المقررة، وكما أن السياسات تساعد المدير في عملية التفويض فإنها تساعد المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم وفي النهاية نجد أن جميع القرارات متماثلة في جميع أجزاء المؤسسة.

-**الواقعية** :

بمعنى أن السياسات يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق ومنبثقة عن الواقع التي تعيش فيه المنظمة وان تكون بعيدة عن الخيال.

-يجب أن تكون السياسات نابعة من أهداف المشروع وأن لا تكون متناقضة معها.

ج - الإجراءات Procedures :

تعتبر الإجراءات أكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة أكثر تحديدا من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكير فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة . ومن الأمثلة الشائعة عن الإجراءات والتي تتبع مثلا في عملية توظيف هي:

-إجراء مقابلة أولية؛

-تعبئه طلب الاستخدام ؛

-اختبارات التوظيف ؛

-إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة؛

-التدقيق في المراجع؛

-الفحص الطبي؛

-قرار التوظيف؛

-التعريف بالعمل.

د-الطرق(Methods) :

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية . وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد".

هـ- القواعد (Rules) :

القاعدة تعتبر خطه محدده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب، ممنوع التجاوز... الخ ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال لبحرية الاختيار، ولكنها تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل.

ثانيا: خطط فريدة الاستعمال :

وتختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من اجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مرة أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط الى عدة أشكال وهي :

أ- البرامج:

البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصا لمهمة معينة من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى ، مدارس... الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية.

ب- المشاريع (Projects) :

ويعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوي على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة ، مشروع المحافظة على الهواء ، مشروع المحافظة على المياه... الخ ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

ج- الميزانية التقديرية (Budget) :

تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام. وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية . ويمكن التعبير عنها بساعات عمل، وحدات إنتاجية، ساعات... الخ . وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية، هذا

بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير . وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة .

IV-1-4-4-مبادئ التخطيط: يجب أن يتوفر للتخطيط بعض المبادئ العامة لكي يكون جيدا ومن هذه المبادئ نذكر ما يلي¹:

IV-1-4-1-الإسهام في الأهداف: إن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية أو فرعية وهي تسهيل الوصول إلى الأهداف المنظمة ويعتمد ذلك على الطبيعة الهيكلية للمنظمات فالهدف الرئيسي يتحدد للمنظمة ككل، أما الأهداف الفرعية فتحدد لكل وحدة ولكل فرع وكل قسم وكل إدارة، وكل وحدة أو قسم له دوره في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

IV-2-4-1-أولوية التخطيط: التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى وتسبق ما عداها من الوظائف الإدارية بالرغم من تداخل هذه الأخيرة في الواقع فإن وظيفة التخطيط تتميز عن غيرها لأنها تحدد الأهداف لكل الجهود. بالإضافة إلى ذلك فإن الخطط لا بد من وضعها أولا، قبل تحديد هيكل العلاقات والمؤهلات المطلوبة للأفراد، والطرق التي يجب أن توجه إليها جهود الأفراد والمعايير التي تستخدم في الرقابة، فضلا عن ذلك لا بد من تخطيط كل الوظائف الإدارية وذلك وحده يعطي الأولوية للتخطيط، ورغم أن التخطيط والرقابة توأمان، إلا أن التخطيط لا بد أن يأتي قبل الرقابة، لأن الرقابة هي التحقق من أن الأداء يتم وفقا للمعايير أو الخطط، فإن لم يكن هناك خطط أو معايير فإن الرقابة لن تجد ما تتحقق منه.

IV-3-4-1-شمولية التخطيط : التخطيط وظيفة كل مدير، بصرف النظر عن مستواه التنظيمي وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي يديره، فالمدير العام يقوم بالتخطيط شأنه في ذلك شأن رئيس العمال ولكن بينما يقوم الأول بالتخطيط الشامل للمنظمة ويقوم بتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ الأهداف العامة، فإن رئيس العمال يقوم بتحديد البرامج العمل اليومي اللازمة لبلوغ الأهداف التشغيلية، وكذلك فإن التخطيط يقوم به مدير المنظمة الصغيرة وكذلك مدير المنظمة الكبيرة.

IV-4-4-1-إستمرارية التخطيط: التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، فالمنظمات تعمل في ظروف غير ساكنة وتتسم بالتغير والديناميكية فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية تتطلب دوام الاستعداد ومواجهتها ولا يمكن مواجهتها إلا بالتخطيط، كذلك فإن الظروف التي أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط السابقة قد تتغير، وذلك يتطلب استمرار التخطيط بالمراجعة وتقديم الخطط البديلة لمواجهة المواقف الجديدة

IV-1-4-5-فعالية التخطيط : تقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة لتكوينها وتشغيلها والخطة قد تسهم في تحقيق الأهداف ولكن عند مستويات غير مقبولة من التكاليف، ومعنى ذلك أن فعالية الخطة تقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات بل إنها تذهب إلى أبعد من ذلك إذ يدخل في الحسابان أيضا الأمور الأخرى غير القابلة للقياس كالقيم والرضا - رضا الأفراد والجماعات - ومدى المساهمة في تحقيق رغبات المجتمع

IV-1-4-6- مرونة التخطيط: بصفة عامة يجب أن تكون الخطة مرنة وهذه المرونة ضرورية بصفة خاصة للتخطيط طويل الأجل.

فالتغيرات في الأهداف أو الاستراتيجيات، يجب أن تتم بالتوازي مع التغيرات البيئية والفرص الجديدة.

IV-1-4-7-سرية التخطيط: يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياتها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها.

فالمسير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والأساليب المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف في حين أن المسير الفاشل لا يستطيع تحديد الأهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول إليها، والفرق بين الموقفين يرجع إلى التخطيط .

والإدارة الجيدة هي التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح وإذا ما أرادت أن يتحقق ذلك لها فلا بد من أن تركز على التخطيط، فالمخطط هو الذي يبحث عن التجديد والابتكار والنظر إلى المستقبل وهو الشخص الذي يتمتع بأفضل فرصة لجمع موارد المنشأة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة.

فالتخطيط يعتبر مدخلا لحل المشكل ومنهجاً لتحقيق الغايات به يتغلب الإنسان الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجعلها في حاضره. وباختصار فإن التخطيط لا يمكن لأي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الأفراد داخل المجتمع.

IV-2- وظيفة التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، والتي تهدف إلى الجمع وبطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد بشرية كانت أم مادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة. فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة

مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ . فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل: من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟. وهذا ما سنتطرق إليه في الجزء من العمل.

IV-2-1- مفهوم التنظيم:

توجد تعاريف عدة للتنظيم بالرغم من أن تغيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدء الاهتمام المنهجي بالموضوع حتى الآن وسوف نعرض بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

"هنري فايول" في وصفه لعنصر التنظيم يقول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات¹.

يعرف "كاريل" (1973) التنظيم بأنه: "نظام من العلاقات المحددة رسمياً التي تحكم نشاطات الأفراد العاملين سويًا لتحقيق أهداف مشتركة"².

يعرف "جاكسون ديورجان" (1982) التنظيم بأنه: التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطاً من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمنظمة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها"³.

أما O'donnelle & koontz فيعتقدان بأن التنظيم هو "تحديد السلطات والعلاقات بينهما بغرض التنسيق الهيكلي أفقياً ورأسياً بين مختلف المراكز المسؤولة عن تحقيق أهداف المشروع"⁴.

-التنظيم عبارة عن : "وضع نظام ينسق العلاقات إدارياً ويحدد الوظائف ويكون الوحدات الإدارية"⁵.

- التنظيم هو: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة"⁶.

1. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص21.

2 . Carlisle haward (1973) stationnal management kewyork Amp. 33.

3 . Jakson and margan (1982) Organization P.3 The Engle. Nt hill

4

5. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص21.

6. كامل بربر، مرجع سابق، ص26.

لو استعرضنا تعاريف أخرى لو جدنا أغلبها تتضمن إشارة مباشرة إلى تقسيم العمل والتنسيق بين مختلف النشاطات¹.

توجد أربع (04) أنشطة بارزة في التنظيم²:

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

الخصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

IV-2-2- أهمية التنظيم: تظهر أهمية التنظيم عند الإجابة على السؤال : ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى³:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة؛
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف؛
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

ويضيف "بلنكت" و "اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

IV-2-3- الخطوات الخمسة في عملية التنظيم⁴:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

1. Jean Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et gestion d'entreprise**, Manuel et application, Paris dunod, 2^{ème} édition, 2001, P24.

2

3. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص96.

4

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات و يقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المسيرين مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

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

2-وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات؛

3-البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1-يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة؛

2-يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

IV-2-4- مبادئ التنظيم: يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموع التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم

الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهام كل وحده إدارية في هذا الهيكل، ومن أهمها نجد ما يلي¹:

IV-2-4-1- مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم اداري وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنشأة أصلا .

1. السيد المواروي، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى، القاهرة، الطبعة 11، 1996، ص 603.

IV-2-4-2- مبدأ الوظيفة: تعتبر الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي: منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة.

IV-3-4-2- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: من مزايا وفوائد تقسيم العمل: إذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل. لذا يمكن القول بأن تقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسة.

IV-4-4-2- مبدأ وحدة القيادة : يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل: وحدة الرئاسة ووحدة الأمر ووحدة إصدار الأوامر وفحوى هذا المبدأ أنه ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سوف يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد ويقدم تقاريره عن عمله إلى هذا القائد أو الرئيس .

IV-5-4-2- مبدأ نطاق الإشراف : يُطلق عليه البعض نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة . يُقصد بهذا المبدأ : المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفاعل على مرؤوسيه ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد. لكل رئيس أو مسؤول طاقة لا يستطيع تجاوزها بالتالي يجب ألا يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المسؤول عن عدد محدد يزيد عن طاقته ووقته وإمكاناته.

IV-6-4-2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية : تحميل الموظف مسؤولية القيام بواجبات وظيفته ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل.

هذا الحق هو ما يُعرف **بالسلطة** والتي يستطيع بموجبها الشخص أن يصدر قرارات معينة في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه. إن هذا المبدأ يؤكد على التناسب أو التساوي بين المسؤولية والسلطة.

IV-7-4-2- مبدأ المركزية واللامركزية:

يُقصد بالمركزية: ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة. يقصد باللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

بمعنى آخر يقصد باللامركزية: عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة.
في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لا مركزية بدرجة تامة أو مطلقه ففي كل الحالات تكون درجة المركزية واللامركزية التنظيم نسبية.

IV-2-4-8- مبدأ التفويض (السلطة):

يُقصد بالتفويض وهو قيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في حالات محددة.

غالباً ما يكون السبب الرئيس في التفويض هو: التوصل إلى اتخاذ قرارات أفضل.
وتفويض الرئيس/المدير بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه أو بعضهم لا يعني انتقال المسؤولية إلى المرؤوس الذي فوضه الرئيس في جزء من سلطاته أو صلاحياته¹.

ملاحظة:

- من المنطقي عدم قيام المرؤوس بتفويض غيره ؛
- السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض ؛
- المدير يفوض السلطة ولا يفوض مسؤولياته .

IV-2-4-9- مبدأ التنسيق: التنسيق هو: "العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة".

IV-2-4-10- مبادئ التنظيم المثالي:

- أن يتم تقسيم داخل المنظمة بصورة محددة و قاطعة بالنسبة لكافة الأنشطة؛
- الاعتراف بالتخصص، واعتبار أحد الأسس الرئيسية التي يتم في ضوئها تقسيم العمل؛
- يأخذ التنظيم شكلا تقليديا يعبر عنه بالهرم التنظيمي؛
- أن يقوم التنظيم على أسس وقواعد موضوعية موحدة؛
- أن يتم التنظيم وفقا لتحديد المستويات المنوطة بكل مستوى إداري وإشرافي وطبيعة الأعمال المكلف؛
- حماية المنظمة من الخارج، وهذا معناه توفير قدر من الاتساق بين القيم التي تحكم التنظيم والقيم السائدة في المجتمع؛
- يجب أن يتماشى التنظيم مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

1. محمد قاسم القيروني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص221.

IV-2-5- أنواع التنظيم:

وسوف نتطرق إلى التقسيمين التاليين¹:

IV-2-5-1- التنظيم الرسمي:

وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف، لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

IV-2-5-2- التنظيم غير الرسمي:

يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد اتجاهات سلوك العمال والموظفين، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة.

كما ان التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

IV-2-6- الهياكل التنظيمية :

يُقصد بالهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي واللذان يستخدمان بمعنى واحد : النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي. والهيكل التنظيمي عادة ما يتم تصميمه من قبل الإدارة.

IV-2-6-1- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:

لا يوجد في الواقع طرق محدده متفق عليها من قبل المتخصصين في التنظيم الإداري فيما يتصل بتصميم الهيكل التنظيمي، لكن توجد طرق عامه يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال، منها طريقتين رئيسيتين :

- 1- تحليل الأهداف.
- 2- طريقة تجميع الأنشطة.

IV-2-6-2- طرق تقسيم الأنشطة: نفرق بين الطرق والخطوات²:

- التنظيم على أساس الوظيفة؛
- التنظيم على أساس نوع المنتج؛

1. ابراهيم عبد الهادي المليحي، مرجع سابق، ص 314-317.

2. بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع : تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007/2008، ص 50.

- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي؛
- التنظيم أساس نوع المستفيد (العميل)؛
- التنظيم المختلط.

IV -2-6-3- الخرائط التنظيمية:

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل وخارج المنظمة.

أولاً: الخارطة التنظيمية: عبارة عن: رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي. يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، كما يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق.

ثانياً: فوائد الخرائط التنظيمية :

- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- بيان كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة؛
- توضيح المستويات الإدارية.

ثالثاً: أشكال الخرائط التنظيمية :

- الخرائط التنظيمية التقليدية (الرأسية أو العمودية)؛
- الخرائط التنظيمية الأفقية؛
- الخرائط التنظيمية الدائرية.

IV-2-6-4-الدليل التنظيمي: عبارة عن: "وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها

ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية".

لذا، ينظر إلى الدليل التنظيمي على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية للمنظمة.

يعتبر الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

أولاً: فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنظمة؛
- يمكن الرجوع الى الدليل التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة؛

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفون برؤسائهم.

ثانيا: محتويات الدليل التنظيمي :

- يقدم نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها؛

- الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

-الخارطة التنظيمية للمنظمة.

IV-3- وظيفة التوجيه:

يمثل التخطيط تصور هادف أو مرحلة فكرية تسبق التنفيذ والتنظيم تحديد للسلطات والمسؤوليات على نحو متوازن بغرض تحقيق الأهداف، كما أن كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني إنجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، المتمثل في إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل¹.

وهو لا يعني التنفيذ، وإنما إرشاد الآخرين إلى كيفية التنفيذ أو هو إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي: توجيه العمال باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة يكون من واجب المسير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وعليه فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها: التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو الاتصال، والتي تمثل الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها².

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

وفي هذا الجزء من العمل سنتناول باختصار شديد موضوع التحفيز والقيادة والاتصال.

1. محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص52.

2. محمد الناشد، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980، ص 130.

IV-3-1- مفهوم التحفيز:

يقصد به تشجيع الأفراد ولكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.

أما عناصر التحفيز: Motivation

توجد ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي^{1:}

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر بعمل معين، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، خلال الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً؛

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً ويفهم طبيعة الحالة التي يعالجها؛

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، ولو تم أدائه فعلاً.

IV-3-2- القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المسير وذلك لأن الخطوة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وذلك طبقاً للأهداف المحددة و يقود المسير مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم وينسق أعمالهم ويحفزهم على التعاون.

IV-3-2-1- مفهوم القيادة:

تعددت الآراء حول مفهوم القيادة وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الآراء^{2:}

- **القائد:** والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين؛ هو ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين لتحقيق الأهداف؛
- **القيادة:** هي التأثير الفعال في الآخرين بأداء الأعمال التي يريد القائد إنجازها؛
- **القيادة:** هي قدرة المسير على تأثير في المرؤوسين وتحفيزهم في تحقيق أهداف معينة للعمل من خلال العمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم.

ومن استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية^{1:}

1. عادل بركان ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2010/2011، ص21.

2. عادل بركان، مرجع سابق، ص21.

-القائد يمتلك قدرات ومهارات عالية ؛

-هدف يسعى إليه القائد مع الفريق لتحقيقه؛

-أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

وعليه القيادة تتمثل في : "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مسيراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرز مدى فعاليته.

والجدول التالي يلخص أهم خصائص هذه النظريات:

الجدول رقم(1-4): نظريات القيادة

النظرية	أهم خصائصها
نظرية السمات (سمات القائد)	تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً : كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع.
نظرية القيادة (سلوك القائد)	تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري؟. ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers)؟.
النظرية الموقفية	تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي،...الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (إدارة السحن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة) .

المصدر:

IV-3-2-2- أنماط القيادة:

تتعدد الأنماط والأساليب القيادية، إلا أننا نقتصر على ثلاثة أنماط للقيادة، وهي:

أولاً: القيادة الدكتاتورية : Dectatoric – leadership

في هذا النوع يحتكر القائد الدكتاتوري السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة رؤوسيه، وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويتحكم بشكل كامل في الجماعة التي يديرها. مما يعرقل إمكانية تكوين

الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة المراعاة بين العاملين.

ثانيا: القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. حيث يشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات كما ينتج لهم الحرية في ممارسة شؤون الجماعة مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لا بد من يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

ثالثا: القيادة المتساهلة: Loose leadership

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الكفاءة في الأداء.

رابعا: القيادة غير الموجهة (الفوضوية): Free - neim leadership

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. يسمح القائد غير الموجه الفوضوي) للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكا له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

خامسا: أسلوب الخط المستمر في القيادة: a leadership continuum

هذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

Communication: الاتصال 3-3-IV

Concept of Communication مفهوم الاتصال 1-3-3-IV

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال Effective communication فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل¹.

IV-3-3-2- عملية الاتصال Communication process

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

-المرسل Sender : هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات).

- وسيلة الاتصال Method of communication (طريقة/ قناة) الاتصال:

هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

- مستقبل الرسالة Reciever وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

-الضوضاء التشويش: Noisy أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

-التغذية العكسية: Feed – Back ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها .

IV-3-3-3- أنواع الاتصال:

-الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع؛

-الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، بدون سنة نشر، ص166.

IV-3-3-4- طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

IV-3-3-5- أهداف الاتصال Objectives of Communication :

الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

IV-3-3-4- متغيرات التوجيه:

- أساس توجيهات¹ المسير يتركز حول نمط في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي يجب أخذها بالاعتبار في قرار المسير متعلقة بكيفية توجيه المرؤوسين مثل: -
- مدى خطورة الحالة، نمط القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها؛
 - معرفة جميع الحقائق عن الحالة المراد اتخاذ قرار التوجيه بصدها؛
 - التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة؛
 - الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار؛
 - تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الواجب اتخاذه.

بصفتك القائد يوجه أنشطة الآخرين فعليه أيضا:

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين؛

1. سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية، متمثلة في إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان: "ليستار بيتل وجون نيستروم".

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على مزاج المدير .

- تجنب الأساليب غير المرنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة .

- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة طريقة الكلام. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته .

- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

- لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني .

- أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيحتهم من العمل الصعب أيضا .

- حاول عدم تمييز أي شخص. حاول التقليل من هذا الأوامر قدر المستطاع .

- الأهم من جميع ذلك، المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطانهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

-جعل الأوامر واضحة ومختصرة؛

-متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

IV-4- وظيفة الرقابة :

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقياس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

IV-4-1- مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها : "عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المسيرين من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية".

ويصف "Robert J. Mockler" الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة¹.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة.

ويعرف البعض الرقابة: "بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها"². فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المسير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكننا القول أن الرقابة هي : "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً" ، ومن هذا التعريف يمكن استنتاج :

-لا بد من وجود هدف مخطط له؛

-أن يكون هناك أداءً مخططاً له؛

2. محمد الناشد، مرجع سابق، ص134.

- أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ؛

- سيتم تقييم الأداء؛

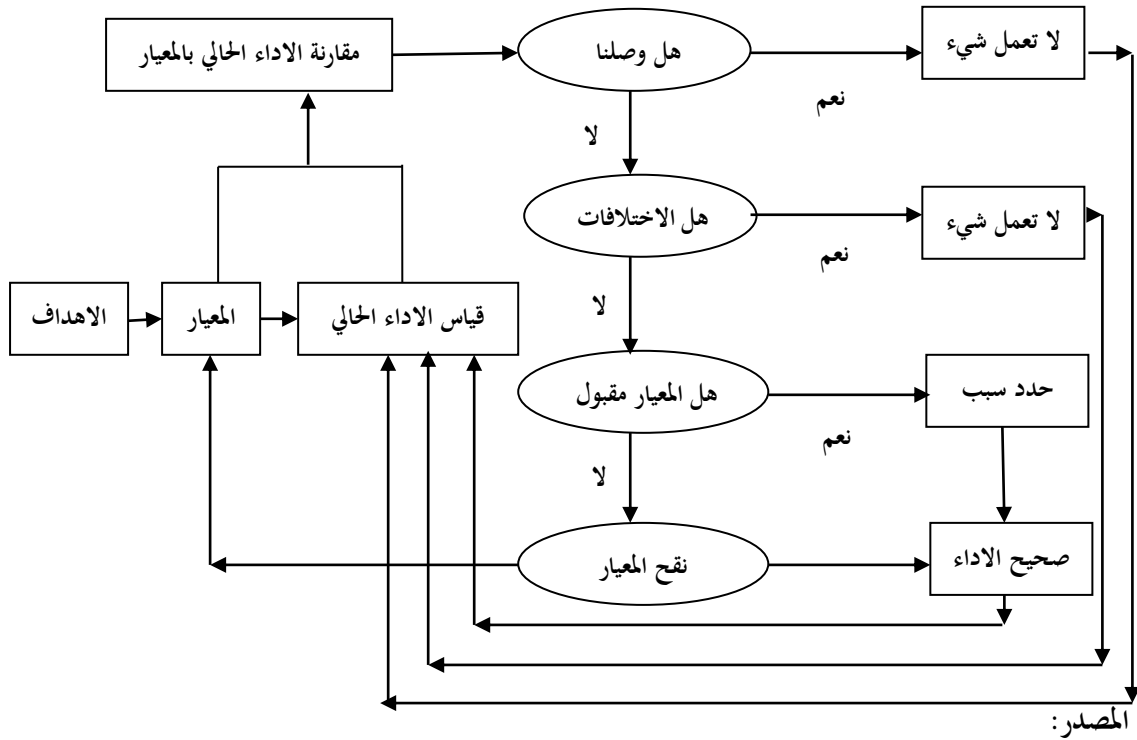
- سيتم كشف الانحرافات؛

- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة؛

- التأكد من أن الهدف قد تحقق.

من هنا، نجد أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال التنفيذية مطابقة للخطة الموضوعة ولهذا فنجدها ملازمة للتخطيط، ومفهوم التلازم معناه أن وظيفة الرقابة لا يمكن أن تعمل وضع للنشاط خطة مسبقة.

الشكل رقم (4-5): يوضح سيرورة عملية الرقابة



IV-4-2- أهمية الرقابة :

تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب، منها¹:

أ- أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه التنفيذ. وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحراف في الانجاز وهناك يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه؛

1. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد وآخرون، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 339-340.

ب- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان ان عمل الأفراد موجها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

IV-3-4- دور الرقابة: Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى، ولذلك فإن للرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المديرين من خلال خمسة تحديات وهي¹:

IV-3-4-1- التغلب على المشاكل حالات عدم التأكد: Coping with Uncertainty

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المواد الأولية للنشاط، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

IV-3-4-2- كشف الأشياء غير المنتظمة : Detecting Irregularities

تعمل الرقابة على كشف عن مواطن الضعف أو الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ وغير المرغوب فيها في المنشأة مثل: عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء غير العادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشاكل أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

IV-3-4-3- تحديد الفرص: Identifying opportunities

للرقابة دور في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

IV-3-4-4- إدارة المواقف الصعبة: Handling complex situations

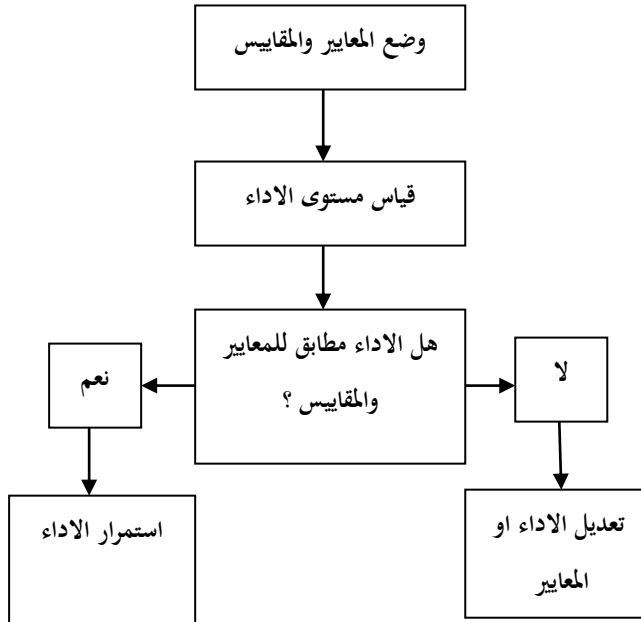
قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

IV-4-3-5- لا مركزية السلطة: Decentralization Authority

وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

الشكل رقم (4-6): يبين خطوات وظيفة الرقابة



IV-4-4- خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

IV-4-4-1- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد

متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع .

أولاً: المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

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

IV-4-4-2- متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

IV-4-4-3- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم .

IV-4-4-4- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون متساهلة جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

IV-4-5- مستويات الرقابة: Levels of Control

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

أولاً : الرقابة الاستراتيجية: Strategic Control

هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

ثانياً : الرقابة التكتيكية: Managerial Control/ Tactical Control

هذا النوع من الرقابة تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية¹.

ثالثاً : الرقابة التشغيلية: Operational Control :

هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

IV-4-6- أنواع الرقابة: Types of Control

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها²:

IV-4-6-1- أنواع الرقابة حسب المدى الزمني

IV-4-6-1-1- الرقابة المسبقة Feed forward control

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

التشغيلي operational level فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المسير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.

أما المستوى الاستراتيجي strategic level فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.

Concurrent Control : 2-1-6-4-IV الرقابة المتزامنة:

عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

Feedback Control : 3-1-6-4-IV الرقابة اللاحقة

هي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

وللرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية¹:

-تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم.

-تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين.

-تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية.

IV-4-6-2- أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها:

IV-4-6-2-1- الرقابة الإيجابية: positive control:

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

IV-4-6-2-2- الرقابة السلبية: negative control:

تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني ... الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم. والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

IV-4-6-3- الرقابة حسب التخصص والأنشطة: control according to activities:

توجد عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

IV-4-6-3-1- الرقابة على الأعمال الإدارية : management duties:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شئون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

IV-4-6-3-2- الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية، سلطة النقد الفلسطينية، هيئة الرقابة العامة.

IV-4-6-3-3- الرقابة الفنية:

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة.

IV-4-3-6-4- الرقابة على الأنشطة الروتينية:

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق.

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، والوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها وتختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها. أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات وما تم إنجازها .

IV-4-6-4- الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسيير وفقا للوائح والقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل، وأهمها ما يلي:

- مرحلة تحديد الأهداف؛
- مرحلة جمع المعلومات الأولية؛
- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع؛
- مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع ؛
- مرحلة إقرار خطة المشروع؛
- مرحلة تنفيذ المشروع؛
- مرحلة تقييم عملية التنفيذ ؛
- أخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك.

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانت (جدول الموازنة) اليومية، (gant control) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (pert).

IV-4-6-5- الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:
control according to work quantity and quality

IV-4-6-5-1- الرقابة حسب كمية العمل:
ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت.

IV-4-6-5-2- الرقابة حسب نوعية العمل:
يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

IV-4-6-6- أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة) control according to the sources
IV-4-6-6-1- الرقابة الخارجية external control
فيها عدة أشكال:

أولاً: رقابة الجمهور والصحافة public and press control:
يمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط. وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب.

ثانياً : رقابة السلطة التشريعية:

يمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

ثالثاً: رقابة السلطة القضائية judicial control:

تمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة.

والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها.

رابعا: رقابة النائب العام :control of ombudsman:

هو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي والتظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

IV-4-6-6-2-الرقابة الداخلية :internal control:

وتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي:

أولا: الرقابة الذاتية self control :

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد.

ثانيا :رقابة متخصصة specialized control:

تقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات، وحدة شئون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام.

ثالثا: رقابة رئاسية (هرمية) hierarchical control

أساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى.

يهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية.

IV-4-6-7- أنواع رقابية أخرى various types of control :

أولاً: رقابة شاملة : overall control ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة.

ثانياً: رقابة جزئية : particle control ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة.

ثالثاً: رقابة مفاجئة : وتتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة.

رابعاً: الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

IV-4-7- مجالات الرقابة space of control :

تتم الرقابة في المجالات التالية:

IV-4-7-1- الرقابة في مجال المشتريات: purchasing

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري.

IV-4-7-2- الرقابة في مجال الإنتاج: production

حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعية من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

IV-4-7-3- الرقابة في مجال التسويق: marketing

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

IV-4-7-4- الرقابة في مجال التمويل: financing

يتطلب مراقبة عملية توفير مصادر التمويل للمؤسسة وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي ستستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

أ. نسبة السيولة liquidity ratios:

وتنقسم إلى:

1-نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

2-نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة.

وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل.

ب. نسب الربحية profitability ratios :

تقيس مدي كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقة بين الربحية واستثمارات المنشأة.

1-معدل الربحية = الأرباح / المبيعات $\times 100$

2-معدل العائد على الاستثمار = الأرباح / الاستثمار

ج. نسب النشاط activity ratios:

تقيس مدي كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات ، وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوي المبيعات وتقيس نسبة النشاط العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الدوران لأنها توضح مدي السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات.

1-معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط قيمة البضاعة.

2-معدل دوران المال المستثمر = المبيعات / المال المستثمر.

د. نسبة المديونية ورأس المال leverage and capital ratios :

تقيس هذه النسبة مدي مساهمة أموال كل من أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضماناً وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائد القروض كلما كان هناك عائد جيد.

توضح هذه النسبة أيضاً قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة مثل القروض.

نسبة المديونية = مجموع الخصوم / مجموع حقوق الملكية $\times 100$

IV-4-5- في مجال الأفراد human resource:

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

IV-4-8- Means of Control: أدوات الرقابة:

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية.

IV-4-8-1- Personal Observation: الرقابة بالملاحظة الشخصية:

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع¹ على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، من المعروف أن المدير الذي لا يقوم بالمتابعة والرقابة الفعلية لسير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

IV-4-8-2- Budgetary Control: الموازنات التقديرية :

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

IV-4-8-2-1- Sales Budget: موازنة المبيعات:

تعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج، التسويق، التكاليف، الصناعة الغير مباشرة، الميزانية النقدية، .. الخ

IV-4-2-2-8-2: موازنة الإنتاج Production Budget :

فيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة.

IV-4-2-8-3: موازنة الدخل والنفقات Revenue and Expense Budget :

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تحملتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية.

IV-4-2-8-4: موازنة نفقات رأس المال Capital Expenditure :

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

IV-4-2-8-5: الموازنات النقدية Cash Budget :

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن. ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتل التأخير.

IV-4-8-3: التقارير Reports :

من خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويجذب المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية. ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن

رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة.

IV-4-8-4-البيانات الإحصائية والرسوم البيانية Statistical Data :

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

IV-4-8-5-الخرائط الرقابية:

حيث كان "لهنري جانت" الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل، خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل.

الجدول رقم(4-2): يوضح العلاقة بين وظائف التسيير في المؤسسة

وظائف الإدارة وظائف المنظمة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الانتاج	تخطيط الانتاج	تنظيم الانتاج	توجيه العاملين في الانتاج	رقابة الانتاج
التسويق	تخطيط التسويق	تنظيم ادارة التسويق	توجيه العاملين في التسويق	الرقابة على التسويق
الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تنظيم الموارد البشرية	توجيه الموارد البشرية	رقابة وتقييم الموارد البشرية
التمويل	التخطيط المالي	تنظيم الموارد المالية	توجيه العاملين في التمويل	الرقابة المالية

المحور الخامس:

اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد:

ترتبط تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عملية اتخاذ القرار بها، والتي وفقا لها تتحدد خطة وبرنامج تنفيذ جميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة. وكفاءة المسير في ممارسة وظائفه بالمؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المختلفة. مع العلم أن القرارات تتخذ على كل المستويات الإدارية، عند وضع الأهداف والسياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها، وعليه فإن المهم بالنسبة للمؤسسة العمل من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة، وهو ما يتطلب الاعتماد على المعلومات المناسبة والكافية التي تسمح بذلك.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته التشغيلية ومخرجاته، فضلا عن مراقبته وتفاعله مع البيئة، كما أن اتخاذ القرارات وحل المشاكل يمثلان الجزء الأكبر من اهتمامات المسؤولين في المؤسسة، ويشغلان حيزا كبيرا من نشاطهم¹.

من هنا سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهميتها وأسسها؛

- خصائص عملية اتخاذ القرارات؛

- أنواع القرارات؛

- مراحل عملية اتخاذ القرارات؛

- نظريات اتخاذ القرار؛

- الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

V-1- اتخاذ القرار : المفهوم، الأهمية، الأسس

يتميز المسؤول/المسير في المؤسسة عن بقية الموظفين التنفيذيين من خلال اتخاذ القرارات والتحضير لها باستمرار²، ولكن ماذا نعني باتخاذ القرار؟. يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها:

V-1-1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار المدرك(الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين، موضوع معين أو مشكلة ما".

1. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، (ط01)، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص162.

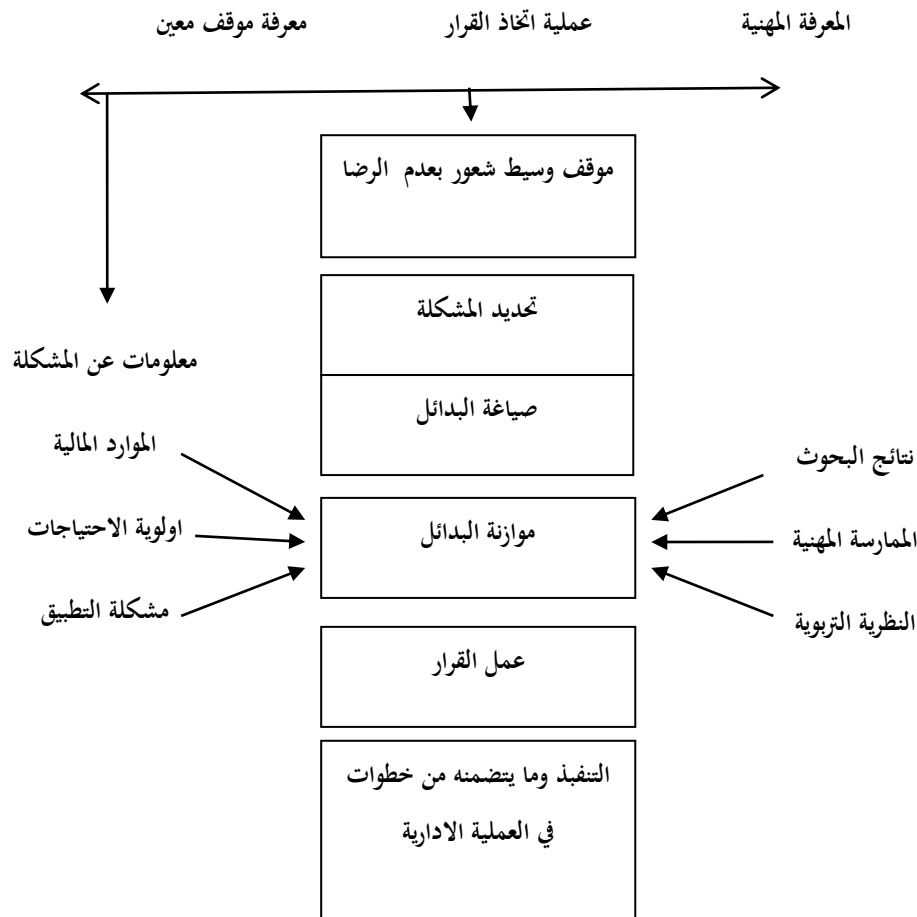
2. فرحات غول، مرجع سابق، ص163.

يعرف اتخاذ القرار كذلك بأنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الاهداف التي يبتغيها"¹.

كما يعرف اتخاذ القرار : "على أنه البديل الملائم من بين البدائل المتاحة وفقا لمعايير محددة استجابة لموقف معين"².

نجد أن عملية اتخاذ القرار عبارة عن مواقف أو حالة للتأمل والمفاضلة والمناظرة والمراجعة والنظرة للنتائج التي قد تترتب على قرار ما دون الآخر، كما أن اتخاذ القرار قد يكون لحل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة أو معالجة موقف معين، من خلال اختيار بديل من جملة البدائل.

الشكل رقم (5 - 1): نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار



المصدر: فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص54.

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، بدون سنة نشر، ص220.

2. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص166.

V-1-2- أهمية اتخاذ القرار:

تتضح أهمية القرارات بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

- تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية؛
- التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين... الخ؛
- تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة؛
- تقييم أداء القادة والمديرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها؛
- تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

V-1-3- أسس عملية اتخاذ القرار:

- المعلومات: وهي البيانات الموجودة والمتوفرة من أجل اتخاذ القرار والتي على ضوءها تتوقع النتائج المستهدفة؛
- قواعد القرار: وهي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة التي يجب أن يأخذ بها وذلك وفقا للظروف المحيطة؛
- المخاطرة: بمعنى اخذ القرار دون الاعتماد على معلومات ودون التأكد من أن النتائج أكيدة بمعنى من الممكن أن ينجح أو يفشل؛
- مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار مثل الأدوات الرياضية والالكترونية.

V-1-4- الاعتبارات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار:

- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإمام بالعناصر الأولية والعاطفية والرشيده، بمعنى أن يكون تفكير متخذ القرار منطقيًا، وخاليا من الشك والتناقض، ودقيقا وواضحا ومفهوما؛
- أن يكون القرار عمليا وقابلا للتطبيق حتى يسهم في تحقيق الهدف؛
- إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار، حيث يتطلب ذلك شرح القرار وتهيئة الرؤوسين لقبوله؛
- تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ واختيار القرار؛
- إن عملية اخذ القرار تتطلب وقتا كافيا لكي يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها؛
- المتابعة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.

V-2- خصائص عملية اتخاذ القرارات: يكاد يجمع علماء الادارة على أن مفهوم القرار الاداري ينسحب على

العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة ادارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العوامل

تداخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الادارية الاخرى والتي تتمثل في:

2-1- **عملية قابلة للترشيد:** ذلك ان هذه العملية تقوم على افتراض انه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولة والرشد.

2-2- **تأثر بعوامل ذات صبغة انسانية واجتماعية:** فاتخاذ القرار يتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الاشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به. كما تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئة خارجية (خارج المنظمة) وهي بيئة المجتمع

2-3- **عملية تمتد في (الماضي والمستقبل):** وتنبع هذه الصفة من كون القرار الاداري - وخاصة القرارات المتكررة - امتداد واستمرار لقرارات اخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الاداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها بل يعتبر حلقة من سلسلة القرارات.

كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف الى المستقبل.

2-4- **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** اذ ينظر الى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من: إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه العمليات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

2-5- **عملية تتصف بالعمومية والشمول:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الادارية وصالحة للتطبيق على كل المنظمات على اختلاف نشاطها. وهي تتصف بصفة الشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الادارية على اختلاف مستوياتها: العليا والوسطى والتنفيذية.

2-6- **عملية ديناميكية مستمرة:** وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا الى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار. كما أن التغيير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغيير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية.

2-7- **عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:** وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار، بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها من المرؤوسين.

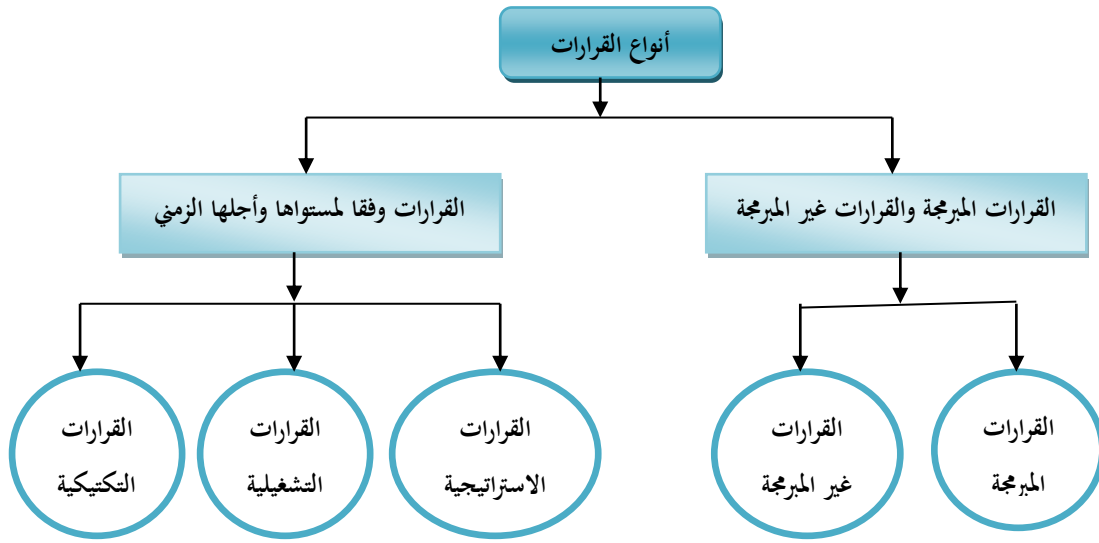
كما تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا أو ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها.

2-8- **عملية معقدة وصعبة:** تنبع هذه العملية من كونها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

V-3-أنواع القرارات:

تتميز القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسات بالتنوع، فمنها الروتيني المتكرر البسيط ومنها الاستراتيجي ومنها التشغيلي، ومنها المبرجة(المتوقعة) وغير المبرجة(غير المتوقعة)، وسنحاول في دراستنا الاعتماد على نوعين من التقسيمات، وهي القرارات المبرجة وغير المبرجة، والقرارات وفقا لآجالها الزمنية.

الشكل رقم (5-2): أنواع القرارات



المصدر : استنباطي.

V-3-1-القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة:

بشكل عام تنقسم القرارات إلى نوعين باختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة لإيجاد حلول مناسبة لها، حيث نجد هذين الصنفين من القرارات¹:

V-3-1-1-القرارات المبرجة: تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي، أي وفقا لقواعد مصممة مسبق، تتبع كلما واجه المسؤول(المدير/المسير) نفس الموقف²، ومثل هذه القرارات لا تكلف لصياغتها جهدا كبيرا من حيث جمع المعلومات، ووضع البدائل، واختيار أفضلها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا، ويسمى كذلك القرار الروتيني³، ذلك لأنه يتكرر بشكر باستمرار أو أن طريقة وصفه محددة وواضحة وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية أساس التجارب السابقة، ومن أمثلتها: تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج، صرف الأجور، الترقيات بالأقدمية...إلخ.

1. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص224.

2. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، ص191.

3. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص152.

V-3-1-2- القرارات غير المبرجة: تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيده ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الابتكاري¹. ومنه فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا أكبر لأن الاختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، ومن أمثلتها: قرار دمج شركة مع أخرى، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديد... إلخ².

الجدول رقم (5-1): مقارنة بين القرارات المبرجة والقرارات الغير المبرجة.

أنواع القرارات		
قرارات غير مبرجة	قرارات مبرجة	
جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.	متكررة، روتينية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.	نوع المشكلة
الحاجة للإبداع، الحدس والتسامح مع الغموض، حل المشكلات إبداعيا.	الاعتماد على السياسات والقواعد، والإجراء محدد.	الإجراء
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوفرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعددة	عدد البدائل
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة التنفيذية والوسطى في الغالب	المستوى الإداري
كبيرة جدا	محدودة جدا	درجة المخاطرة

المصدر: عبد الرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان بشري، بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2010، ص73.

V-3-2- القرارات وفقا لمستواها وأجلها الزمني:

تنقسم القرارات وفقا لهذا التقسيم إلى: قرارات استراتيجية، قرارات تشغيلية، قرارات تكتيكية.

V-3-2-1- القرارات الاستراتيجية: هي قرارات في العادة تكون غير مبرجة، يتصرف أثرها لمدى زمني طويل، ويترتب عليها أثر أو تكلفة/عائد يفوق غيرها من القرارات المتخذة على المستويات الوسطى والتنفيذية، لأن هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه على مستوى المدير أو الإدارة العليا، وعادة ما تتناول قرارات تصميم الاستراتيجيات والمخططات في المؤسسة وسبل تنفيذها...، وتتميز بما يلي³:

- تتطلب وجود مهارات عالية من أجل اتخاذ هذا النوع من القرارات؛
- تتطلب توفر كم هائل من المعلومات مع دقة وعمق تحليلها؛

1. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص192.

2. فرحات غول، مرجع سابق، ص164.

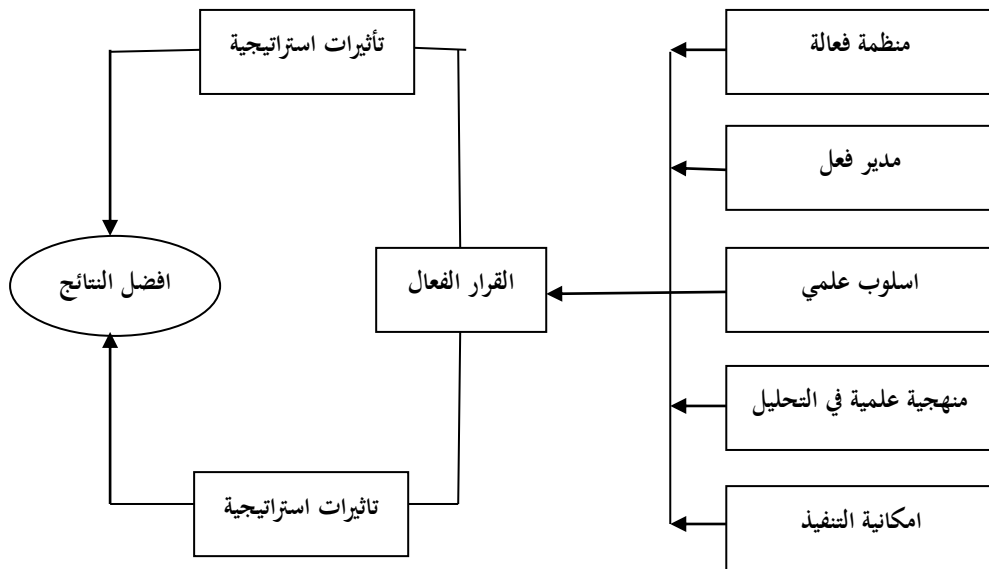
3. المرجع السابق، ص165.

- ارتفاع درجة المخاطرة.

V-3-2-2-2- القرار التشغيلية: هي قرارات متوسطة الأجل، يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، كما أنها قرارات يقل أثرها ومداه الزمني، وما يترتب عليه من آثار: عائد/تكلفة مقارنة بالقرارات الاستراتيجية، وتقل فيها درجة المخاطرة نسبياً.

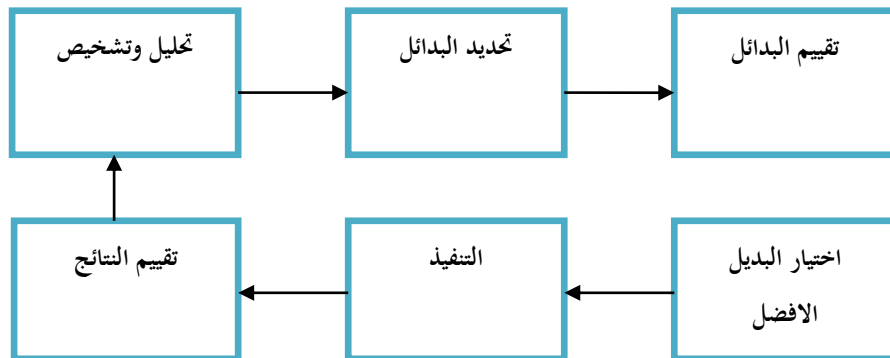
V-3-2-3- القرار التكتيكية: هي قرارات قصيرة الأجل تصنع على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتقل نسبياً في مداه الزمني، وآثارها من حيث العائد والتكلفة ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها عن القرارات التشغيلية.

الشكل رقم (5-3): خصائص القرار الفعال



V-4- مراحل عملية اتخاذ القرارات: تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار اتباعها

لتحقيق الهدف: الشكل رقم (5-4): خطوات حل المشاكل واتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: فرحات غول، مرجع سابق، ص 166.

V-4-1- تشخيص المشكلة محل القرار: يعتبر تشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، ويقصد بالتشخيص التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها واعراضها وتتطلب هذه المرحلة من المدير متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة واجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها.... إلخ، كما تتطلب منه الاجابة على عدد من الاسئلة مثل:

ما هو نوع المشكلة؟.....؟

- ما هي النقاط الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟.....؟

- متى يجب ان تحل هذه المشكلة ولماذا نريد حلها؟.....؟

- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟.....؟

- ما هي المشاكل التي تترتب على الحل؟.....؟

- كيف نشأت هذه المشكلة أساسا؟....؟

يضاف إلى كل ذلك التفرقة بين نوعيات المشاكل السطحية والحقيقية، حيث يسهل تمييز الأولى؛ بينما تحتاج الثانية إلى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء.

إن تحليل وتشخيص المشكلة يتطلب جهدا للتحليل ويشمل ما يلي¹:

- تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت؟)؛

- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية،...)

- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في اي قسم أو إدارة أو إذا ما كانت على مستوى المؤسسة ككل؛

- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة)؛

- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب؛

- تمييز العامل الأساسي، والأكثر تأثيرا في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته وتغييره؛

- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض أداء العمال، كيف سيؤثر على انخفاض جودة المنتج ورقم الأعمال مثلا،...)

- تحديد مدى ثبات أو تفاقم الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو أكثر؛

- تحديد التوقيت/الزمن المناسب لاتخاذ القرار، فوري أو التريث، أم أن هناك زمن مناسب لذلك.

1. المرجع السابق، ص 167.

V-4-2-تحديد الهدف أو الأهداف من اتخاذ القرار: أحيانا نجد تحديد الأهداف كمرحلة ثانية قبل تحديد البدائل، حيث أن اتخاذ القرار يتطلب تحديد الهدف الذي يوجه سلوك متخذ القرار حتى يتضح الاتجاه، وليكون معيارا لتقييم البدائل بعد ذلك، حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي اختياره لتحقيق الهدف أو الاقتراب منه.

يقوم المدير/المدير بتحديد الهدف أو الأهداف على ضوء تشخيص المشكلة، فمثلا ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المؤسسة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدايل كثيرة (تدريبهم، نقلهم، تعيينهم،... الخ)، وما على المؤسسة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور، ومن خصائص الأهداف¹:

- إمكانية التحقق علميا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة؛
- موضوعة في قالب كمي قدر المستطاع؛
- محددة في إطار زمني؛
- أن يكون واضحا ومحددا بما يساهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

V-4-3- جمع وتحليل المعلومات: يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة. ولضمان كفاءة وفعالية القرارات لابد أن تكون المعلومات : كافية، ودقيقة ومختصرة، ومحيدة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وألا تكلف الحصول عليها تكلفة المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

V-4-4-تحديد البدائل لحل المشكلة: ويعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة،... أو هو بمعنى آخر، قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم

اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير. وفي هذه المرحلة من الأفضل تحديد كل من²:

- البدائل النمطية الواضحة، والتي تتبادر إلى الذهن بسرعة وبأقل مجهود؛
- البدائل المبتكرة، والتي تأتي من خلال الأفكار الجديدة من طرف العاملين والمناقشة الجماعية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لابد أن يتوفر للحل البديل شرطان هما³:

- الأول:** أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار؛
- الثاني:** أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.

1. المرجع السابق، ص 168.

2. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التنظيم والإدارة، ص 288.

3. روضة الجديدي، مرجع سابق، ص 87.

وعدم توافر اي من هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة.

V-4-5- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل.

وتتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار وفقا لعدد من المعايير أهمها:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له؛
- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه، ويمكن الاستعانة في مجال الموازنة بالمعايير الاقتصادية والمالية المتعلقة بالربحية والعائد والتكاليف ومعدل الفائدة وأثرها على المبيعات؛
- آثار تنفيذ البديل على المنظمة على الأقسام والإدارات الوظائف، والأداء أو على المنظمات الأخرى، وعلى المجتمع ككل....، وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها، وما اذا كان القرار تقليديا أو استراتيجيا يمس منظمات اخرى؛

- الآثار الاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، ومدى قوة العلاقات التي يمسها؛
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل ؛
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل وذلك لما للمرؤوسين من أثر في تنفيذ هذا البديل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

أي باختصار تقييم البدائل من خلال طرح ثلاث الأسئلة التالية¹:

- هل من الممكن تنفيذ القرار؟
- هل هذا الحل يفي بالغرض ويحقق الهدف؟
- هل يمكن قبول نتائجه وآثاره(هل ستكون نتائج البديل مقبولة)؟.

كذلك من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة هو صعوبة التمييز بين العناصر الملموسة والعناصر غير الملموسة.

1. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص200.

فالعناصر الملموسة: هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال وساعات العمل للأشخاص، ووحدات الانتاج وكميته وجودته وتكلفته....الخ.

أما العناصر غير الملموسة: فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، ذلك لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع مستوى الخدمات، توفير الرعاية والرفاهية....الخ.

V-4-6- اختيار البديل الأفضل: كشفت الدراسات النظرية والتطبيقية عن مجموعة من المعايير والاعتبارات التي يمكن للمدير أو متخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأفضل من بين البدائل المطروحة:

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل؛
- ان يكون البديل محققا لمردود اقتصادي؛
- ان يكون البديل أكثر تحقيقا للأهداف المقترحة؛
- ان ينظر للفوائد أو المضار في الأمد الطويل والقصير؛
- التعرف على الآثار الجانبية للقرار.

V-4-7- متابعة تنفيذ القرار: في هذه المرحلة يتم متابعة القرار والتحقق من ان القرار علاجا شافيا للمشكلة، مما يمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الامكان، مما يجنب متخذ القرار الصعوبات عند اتخاذ القرارات في المستقبل.

V-4-8- تقييم النتائج: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الحل وتقييم النتائج، حيث نظريا لا بد على متخذ القرار عدم الاكتفاء بتنفيذ وتطبيق القرار، ولكن يقوم بمتابعة نتائج التطبيق، ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج، ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها، أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات عليه.

حيث نجد أن الكثير من المسؤولين يخطئ عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يهيئ أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولا بأول، ويمكن استخدام ثلاثة خطوات في عملية التقييم¹:

أولا: تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار، مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج؛

1. محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص233.

ثانيا: تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرارات؛

ثالثا: تقييم نتائج القرار أولا بأول على ضوء النتائج المحددة سابقا.

V-5-نظريات اتخاذ القرار: اتخاذ القرار عملية معقدة، تخضع لعوامل عديدة ومتداخلة، وهي تؤثر في اتخاذ القرار بصورة غير متكافئة، ومن هنا كان على الباحثين في مجال الفكر الإداري وفي الأساليب الكمية في الإدارة ارساء معالم وقواعد لعملية اتخاذ القرار، وكذا اقتراح نماذج وأساليب كمية تساعد متخذي القرار على ترشيد قراراتهم. ومن أهم النظريات في هذا المجال نذكر:

V-5-1- النظريات التقليدية (الكلاسيكية والمعدلة): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي أو ما يطلق عليه نموذج "الرجل الاقتصادي" الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، بالنسبة لهذا الاتجاه اتخذ القرار رجل اقتصادي راشدا من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعنى بالقرار، فهي ترى الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئيا فالمشكلة محددة تحديدا جيدا، واتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار وللرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها (التي تظل دون تغير تنتظر الحل).

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده ولم يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشدا بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تضل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها ان الفرد يستهدف عند اتخاذه القرار تعظيم الربح أو العائد، مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم. ويعتمد هذا الاتجاه على الافتراضات القائمة على أساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، وقابليته في الوقت ذاته على حصر جميع البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاني ورشيد، هذا اضافة الى القابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البدائل المختلفة، ثم اعتماد القرار الرشيد أو الأمثل.

V-5-2- النظريات السلوكية (الانسانية):

تجلى نظرية " هرت ألكسندر سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري"، وجه سايمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالحيث، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلانيا ومنطقيا و لكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم وأهداف

شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر و يتأثر بالظروف.

إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

V-3-5- النظرية الكمية (نظرية القرار): برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي في الإدارة

كأداة فعالة لاتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها.

يركز كذلك أنصار هذه النظرية على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات المثلى، ويستخدم في ذلك أساليب ونماذج كثيرة ومتنوعة مأخوذة من عدة مجالات أهمها: الرياضيات، بحوث العمليات، الإحصاء والاحتمالات، المحاسبة الإدارية، نظم المعلومات.

ووفقاً لطبيعة المشكلة المطروحة قد يلجأ إلى استخدام أسلوب أو نموذج واحد، كما قد يستخدم مزيجاً من هذه الأدوات.

وتبحث نظرية القرار في الوصول إلى الطرق التي تؤدي للحصول على أفضل بديل من عدة بدائل، وتقسم نماذج القرار تبعاً لدرجة التأكد إلى نوعان من النماذج:

- نماذج حتمية: تفترض فيها الإدارة تأكداً كاملاً؛

- نماذج احتمالية: في ظروف المخاطرة؛

ونظرياً فإن مقياس التأكد يمكن أن يتراوح بين التأكد الكامل، وعدم التأكد الكامل، وتشير المنطقة بين هاتين الحالتين إلى النماذج الاحتمالية، والتي يطلق عليها اتخاذ القرار في ظروف المخاطرة.

إذا فالقرارات التي تتخذ في حالة التأكد نستخدم فيها نماذج واتجاهات معينة كالبرمجة الخطية والديناميكية واتجاهات النقل وبرمجة الأعداد الصحيحة التي فيها تتخذ القرارات مفترضين توفر المعلومات الكاملة حول المشكلة المطلوب دراستها. أما اتخاذ القرار في حالة المخاطرة فيعني وجود أكثر من حالة مقبلة يحتمل أن تحدث بالنسبة لبديل معين من بدائل العمل، في حين أن حالة عدم التأكد يكون فيها البديل المتاح بحاجة إلى متغيرات مستقبلية مختلفة غير أن احتمال وقوعها لا يمكن تقديره.

والجدول الموالي يوضح مختلف الاتجاهات والأدوات الكمية الخاصة بحل المشاكل الإدارية:

الجدول رقم(5-2): الأدوات الكمية الخاصة بحل المشاكل الادارية

ظروف القرار			الأداة الكمية
غير مؤكدة	مخاطرة	مؤكدة	
	+	+	1. شجرة القرار
		+	2. البرمجة الخطية
		+	3. النقل
		+	4. التخصيص
	+	+	5. البرمجة الديناميكية
	+		6. تقويم ومراجعة البرامج
		+	7. طريقة المسار الحرج
	+	+	8. التخطيط والجدولة العملية
+	+		9. نظرية المباريات

المصدر: روضة الجديد، مرجع سابق، ص92.

V-6- الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات: نتيجة التطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينات بسبب اكتشاف الوسائل والاختراعات الحديثة وتضخم حجم التنظيمات الادارية وتوسع وتعقد نشاطاتها أدى ذلك إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، فاستعانت الإدارة في معظم الدول بما قدمته الدراسات وما أدت اليه الجهود التي قام بها علماء الاقتصاد والرياضيات والاحصاء والمحاسبة والحاسب الالكتروني من قواعد وفروض تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الادارية المختلفة.

ومن أهم الاساليب والنظريات العلمية التي يرى أغلب كتاب الادارة انها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات
نجد :

- بحوث العمليات؛
- نظرية الاحتمالات؛
- اسلوب شجرة القرارات؛
- نظرية المباريات؛
- اسلوب التحليل الحدي
- أسلوب دراسة الحالة .

V-6-1- بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات من أهم المداخل الكمية لاتخاذ القرارات لأنها تعتمد نماذج رياضية يساعد حلها على تبين البدائل الأفضل للعمل.

وتعني بحوث العمليات عند "ميلر وستار": تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج. ومن أساليبها نجد:

أولاً: البرمجة الخطية:

تعرف بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة، وتشمل هذه الموارد، الأموال، المعدات...، ونظراً لأن هذه الموارد تتميز بالندرة فإن هدف المؤسسة لا بد وأن يحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة. وتتمثل مراحل البرمجة الخطية في المراحل التالية:

- 1- تعريف المشكل؛
- 2- عمل النموذج؛
- 3- إيجاد حل للنموذج؛
- 4- اختيار النموذج؛
- 5- تطبيق الحل.

*- **النموذج العام للبرمجة الخطية:** إن تعبير البرمجة يعني وضع خطوات الحل لمسألة لتحقيق هدف ما وبالتالي البرمجة تحتاج عنصرين مهمين هما: الإمكانيات المتاحة أو القيود والمتمثلة في الموارد والنشاطات، والهدف من المشروع. ويمكن التعبير عن النموذج بصورة مبسطة كما يلي:

$$\begin{aligned} &\text{دالة الهدف:} \\ &\text{Max } Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \\ &\begin{cases} (x_1, x_2, \dots, x_n) \leq, =, \geq b_i \text{ } G_i \\ i = 1, 2, \dots, n \\ x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0 \end{cases} \end{aligned}$$

ويمكن حلها بعدة طرق وهي:

- **الطريقة البيانية:** يمكن حلها فقط إذا كانت هناك متغيرين على الأكثر فهي تعطي تصوراً عن صورة الاحتمالات ويتم عبر المراحل التالية:

- 1- تحديد مساحة الحل الممكن بتحديد نقاط الحل التي تحقق جميع القيود؛
- 2- تحديد الحل الأمثل بعد خيار النقاط الركنية لمنطقة الحلول الممكنة؛
- 3- الطريقة المبسطة: طريقة السمبلكس وسيلة رياضية ذات كفاءة عالية في استخراج الحلول المثلى لمشكلات البرمجة الخطية جبرياً مهما كان عدد المتغيرات.

ثانياً: تحليل الشبكات:

هو تقنية أساسية في التخطيط للمشاريع، حيث يوفر طريقة مهيكلية لحل مشكلة إدارة المشاريع وصولاً إلى إنجاز ناجح. يتضمن التحليل الشبكي تقنيات بيانية وبالتالي يمكن الأشخاص ذوي الخلفية التقنية المحدودة فهمه.

فهو عبارة عن رسوم بيانية شبكية تستخدم لتمثيل مهام المشروع والتبعيات فيما بينها ببيانها ويبين الرسم الشبكي تتابع المهام المنطقي ويمكن من تحديد المهام الحرجة.

يستخدم لتخطيط ومراقبة تنفيذ مشاريع واعمال متوفر عنها معلومات سابقة بما يتعلق بالتكاليف والمراقبة المطلوب لإنجاز العمليات التي يتضمنها المشروع، بهدف تمكين المسؤولين من تخطيط وتنفيذ انجاز مشاريع الاعمال في اقصر وقت وأقل تكاليف.

أهم ما يميز أسلوب التحليل الشبكي هو:

- تقسيم المشروع الى مجموعات متوالية من الأنشطة؛

- ترتيب هذه الأنشطة في تسلسل منطقي من حيث أسبقية التنفيذ وعلاقة كل نشاط مع الأنشطة الأخرى؛

- ربط هذه الأنشطة برسوم وأشكال هندسية معينة مثلاً التعبير عن النشاط بسهم أو باستخدام الدوائر للأحداث وبالتالي تعطي صور شبكة العمل التي تربط جميع نشاطات المشروع.

***- الهدف من استخدام أساليب شبكات الأعمال:**

يهدف مديرو المشاريع من استخدام هذه الأساليب إلى معرفة:

- ما هو الوقت اللازم لإنجاز المشروع بأكمله؟

- ما هي مواعيد بداية و بداية كل نشاط حسب الجدول؟

- أي الأنشطة " الحرجة " ويجب إتمامها في الوقت المحدد " بالضبط " كما هو مجدول لها إذا أردنا إنجاز المشروع في الوقت المخطط له؟؛

- ما هو الحد الأقصى الذي يمكننا تأخير بعض الأنشطة غير الحرجة بدون أن ينتج عن هذا التأخير تعطلا للمشروع كله؟؛

- أي الأنشطة الحرجة يمكن ضغطها بأقل تكلفة ممكنة في حالة الرغبة في الإسراع أو حدوث تأخر غير متوقع في الإنجاز؟.

وقد تطورت بعض الأساليب القيمة والمفيدة في تنفيذ المشاريع بأقصى وقت ممكن و بأقل التكاليف ومن الأساليب:

1- أسلوب مخطط جانيت: وهي الطريقة التي قدمها "هنري جانيت" أحد رواد الإدارة العلمية سنة 1917 وهي أول طريقة تربط بين كمية العمل والزمن على شكل خرائط، وانتشر استخدامها في غالبية المنشآت الصناعية، ومخطط جانيت هو مخطط يقدم قائمة للمراحل في مستطيلات مقيدة بسلم زمني.

2- المخططات الشبكية: والتي تنقسم إلى نوعين:

أ- أسلوب المسار الحرج: بحيث يفترض وقت تنفيذ الأنشطة بشكل طردي مع كمية الموجودات المخصصة للنشاط، وعندما تتغير كمية الموجودات يتغير الوقت لتنفيذ الأنشطة. ويستخدم في إيجاد علاقات بين التكلفة الكلية للمشروع وبين وقت تنفيذ ذلك المشروع؛

ب- أسلوب بيرت: الذي يعتبر من الأساليب ذات الأهمية البالغة في تنفيذ المشاريع بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية والرقابة.

إن أسلوب Pert يقوم على أساس التوزيع الاحتمالي لقيم المتغير العشوائي الذي يجب أن يكون في مجموعها النهائي الواحد الصحيح.

إن وجود الفروض الاحتمالية في أسلوب بيرت يعني وجود ظاهرة عدم التأكد في تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع، بالرغم من أن هناك رغبة في إنجاز المشروع بأقل وقت ممكن وارتباطا بموضوع الاحتمالية، فإن أسلوب بيرت يقوم على أساس وضع تقديرات زمنية متباينة تنعكس في حساب الأوقات المبكرة والمتأخرة للأحداث.

ثالثا: نماذج النقل:

تعتبر من أهم الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام والمهمة في تطبيق البرمجة الخطية، وتهدف هذه التقنية الى تقليل كلفة النقل لبضاعة ما تتوفر لدى مجموعة من مصادر التجهيز لتوزيعها على مجموعة من مراكز الطلب لتلبية احتياجات تلك المراكز بشرط أن يكون العرض من قبل مصدر التجهيز و الطلب من مراكز الطلب.

وهي من النماذج الرياضية المشتقة من النموذج البديل العام للبرمجة الخطية ولكن مصمم لمعالجة مشاكل النقل وتوزيع البضائع والخدمات.

ويعتمد نموذج النقل على معلومات أساسية هي:

1- قائمة من مصادر التوريد (المصانع-المخازن) والكميات التي يتم انتاجها في فترة معينة.

2- قائمة بنقاط الوصول (المراكز -المحلات - اماكن التسويق) وكميات يطلبها كل مصدر.

3- تكلفة شحن الوحدة الواحدة من أماكن التوريد الى اماكن الوصول.

يمكن عرض المشكلة من خلال شبكة عمل بافتراض وجود " س " مصدر تتوفر لديهم كميات معينة ومعروفة للتصدير و " ع " من مراكز الطلب والمتمثلة بالنهاية أي المركز الطلب الذي تبعث إليه البضاعة. ولتسهيل الدراسة يمكن تمثيل التقنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-3): مثال لنماذج النقل

المراكز المصادر	1	2	العرض
1	ن11	ن12	ع1
2	ن21	ن22	ع2
3	ن31	ن32	ع3
الطلب	س1	س2	

إن: **11** تمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر الأول الى المركز الأول أيضا، أما **31** فتمثل كلفة نقل الوحدة الواحدة من البضاعة من المصدر **3** الى المركز **1** أما **ع1** فتمثل الكمية المعروضة من قبل المصدر الأول و **ع2** كمية البضاعة المعروضة من قبل المصدر الثاني.

*- حلول مشاكل النقل:

للوصول الى الحل يجب المرور بالمراحل التالية: تحديد الحل الأساسي الأول: وهناك ثلاث طرق يمكن إتباعها:

1- طريقة الركن الشمالي الغربي: تعتمد على الزاوية الشمالية الغربية للجدول ولهذا السبب سمية بذلك وهي من أسهل الطرق الثلاث وهي عبارة عن البحث عن مجموع العرض ومجموع الطلب يجب أن يكون هناك توازن بينهما نبدأ بالخلية الأولى نقارن العرض والطلب ونختار الأقل ونرصد الباقي في جهة الكمية الكبرى و بنفس المنطق بالنسبة لكل الخلايا و في كل مرة نحذف السطر أو العمود الذي يحمل أقل قيمة.

2- طريقة أقل تكلفة: من إحدى مساوئ الطريقة الأولى عدم الاستفادة من الكلفة القليلة لمشكلة النقل عند التغطية لذلك ظهرت طريقة أقل تكلفة ومن تسميتها نفهم المبدأ وهو اختيار في كل تغطية التكلفة الأقل في الجدول ونقارن بين عرضها وطلبها لنختار الأقل ونحذف سطره أو عموده.

3- طريقة فوجل: تعتبر هذه الطريقة من أفضل هذه الطرق لأنها تعطي الحل الأمثل الأفضل أي بأقل تكلفة و هي تحتاج لعدة عمليات حسابية نلخصها في ما يلي:

- 1- في كل صف نحسب الفرق بين أقل كلفتين؛
- 2- نفس العملية بالنسبة لكل عمود؛
- 3- نختار أكبر فرق ممكن؛
- 4- نحدد المتغير الذي يقابل أصغر كلفة في الصف و العمود

معا؛

- 5- نستوفي الكمية المطلوبة لذلك المتغير بعد تخصيص أقل الكميتين؛
- 6- يعدل جدول النقل بعد إشباع المتغير المعني؛
- 7- إذا تم إشباع الطلب بالكامل ونفاد الكمية المعروضة لدى المصدر في آن واحد يتم حذف إحدهما و جعل مستوى الطلب أو العرض ثابتا في حسابات الفروق في حالة عدم تغطية كل الاحتياجات بالكامل تعاد المراحل السابقة.

بعد إيجاد الحل الأساسي يتم تحسين الحل وذلك بتحديد المتغير الداخل من بين المتغيرات الغير أساسية فإذا كانت تحقق شروط الحل الأمثل نتوقف وإلا نذهب للخطوة التالية :

وشروط الحل الأمثل هي: $2 \leq \sum_{\text{ع}} 1 = \sum_{\text{س}} 1$ أي: أن الطلب = العرض

أن تكون: $1 + 2 - 1 =$ عدد المتغيرات الأساسية.

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات - في مجال اتخاذ القرارات - على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات مثل المتخصصين في العلوم الرياضية والإدارية والاقتصادية والمحاسبية، على أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل في شكل "فريق البحث"، كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة الإدارية محل القرار بصورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالحاسب الإلكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل. كما يعتمد تطبيقه أيضاً على "مدخل النظم" الذي يرى أن المشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها.

V-6-2-نظرية الاحتمالات: عند الوصول إلى مرحلة اختيار الحل الأفضل (مراحل عملية اتخاذ القرارات) لا بد على متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن. وهو ما يشكل صعوبة إذا ازدادت احتمالات عدم التأكد في توقع حدوث أحداث معينة في المستقبل واحتمالات النجاح للبديل المطروح.

ومن هنا ظهرت المحاولات التي تستهدف تطبيق "نظرية الاحتمالات" في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات، هناك ثلاثة معايير أو طرق هي:

الاحتمال الشخصي: الذي يتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما. ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها: الخبرة السابقة لمتخذ القرار، تجربته وممارسته العملية ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه.

الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة قد تكون معملية أو ميدانية، وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.

الاحتمال التكراري: وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

وقد أثبتت بعض التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في موقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

V-6-3-أسلوب شجرة القرارات: شجرة القرار هي عبارة عن أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون فيها المشكلة وفي ظل حالات المخاطرة المختلفة للطبيعة. إن الشكل البياني للشجرة يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لمتخذ القرار نحو بيان ذلك الفرع من الشجرة الذي يمكن أن يؤدي إلى أفضل النتائج وأقل المخاطر.

إن شجرة القرارات تستخدم في تمثيل تفرعات القرار في ظل حالات المخاطرة المختلفة، حيث يمكن التعبير عن العناصر الأساسية لمشكلة القرار عن طريق نقاط ويعبر عنها بالعقد وعادة تكون على نوعين:

أولاً: البدائل وتمثل الوسائل المتاحة بيد متخذ القرار لمواجهة التحديات التي إمامه من حالات الطبيعة المختلفة

ثانياً: حالات الطبيعة المتوفرة وهي تلك المواقف المستهدفة من قبل متخذ القرار والمعبر عنها بقيمة رقمية معينة قد تكون هذه القيم إيرادات أو عوائد مالية متوقعة أو تكاليف أو خسائر متوقعة يمكن أن تنجم أو تتحقق فيما لو تم اعتماد بديل أو استراتيجيات معينة .

وبعد الانتهاء من تمثيل وتصوير المشكلة من خلال شجرة القرارات يتم بعد ذلك تثبيت المعلومات عليها ومن ثم يجري حساب المردودات والعوائد وفقاً للاحتمالات المثبتة على كل فرع من فروع الشجرة .

إن أهم ما تتصف به شجرة القرارات هو أن الحساب يتم في نهاية الشجرة وأطرافها البعيدة رجوعاً إلى بدايتها وفق أسلوب يعرف بالمرور التراجعي أي أن المرور التراجعي يبدأ بالقرار المرتبط بالأهداف البعيدة للشجرة والمتعلق بتحديد اتجاهات ومستويات معينة من ظواهر المشكلة . ثم بعد ذلك تتوصل عملية اتخاذ القرارات من قرار فرعي إلى قرار فرعي آخر أكثر قرباً إلى أصل مشكلة القرار وهكذا حين بلوغ المرحلة الأخيرة التي تتضح من خلالها كل ما يتعلق بالمشكلة. ومن الجدير بالذكر أن متخذ القرار ومن خلال اعتماده هذا الأسلوب الكمي في معالجة مشكلة معينة فإنه ينتقي أو يختار أفضل أو أمثل البدائل المتوفرة ويستبعد في نفس الوقت مسارات وفروع أخرى ليست بذات الأهمية بالنسبة لتلك التي تم اختيارها.

*- خطوات رسم شجرة القرار:

إن رسم شجرة القرارات لا تتم بشكل اعتباطي بل وفق قواعد وخطوات محددة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة وكلما كان الشكل البياني أكثر تعبيراً وصحيحاً عن أصل المشكلة وتفرعاتها كلما كان ذلك عاملاً مساعداً وأساسياً في التوصل إلى حلها. وبشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم وتحليل شجرة القرارات، ويمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- 1- تحديد نقاط القرار وعدد البدائل المتاحة (الاستراتيجيات)؛
- 2- تحديد نقاط الاحتمال و عدد حالات الطبيعة المتوفرة على أصل و فروع الشجرة؛
- 3- تثبيت المعلومات على أصل وفروع الشجرة بما في ذلك مقدار العوائد المتوقعة بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة وكذلك بيان نسبة احتمال تحقق هذه الحالات؛
- 4- حساب مقدار العائد المتحقق أو القيمة المالية المتوقعة لكل واحد من الفروع الموجودة.

V-6-4- نظرية المباريات :

تطبق نظرية المباريات على العلاقات بين الوحدات المتنافسة المستقلة (أفراد أو منظمات) ويعني لفظ المباريات وجود صراع من نوع معين، بمعنى أن نجاح طرف معين يكون على حساب الطرف الآخر. ومن وجهة نظر الأطراف المشتركة،

فإن هذه النظرية تقوم على أساس أن الوصول إلى اتفاق معين (من بين مجموعة كبيرة جداً من الاتفاقات البديلة) أفضل من عدم وجود أي اتفاق، وبالتالي من صالح هؤلاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض للوصول إلى قرار معين.

أ- عناصر المباراة:

*- اللاعبون: (الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة)، بمعنى متخذي القرارات.

*- قواعد المباراة.

*- نتائج المباراة.

*- القيم التي يعطيها اللاعبون لكل نتيجة.

*- العوامل التي يسيطر عليها اللاعبون.

*- نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة.

ب- قواعد المباراة:

*- عدد المشاركين (اللاعبين) في المباراة محدد.

*- لكل لاعب عدد محدد من الاستراتيجيات المتاحة أمامه.

*- لا يتصل اللاعبون بعضهم ببعض، أي أن ما يختاره اللاعب الأول من استراتيجية لا يعرف بها اللاعب الآخر.

*- قرارات جميع اللاعبين تتخذ في نفس الوقت.

*- كل لاعب يمارس قدراً محدداً من التحكم وعليه أن يستخدم هذا القرار في التحكم بأفضل طريقة ممكنة، أي اختيار أفضل استراتيجية بحيث تحقق له أفضل عائد ممكن.

*- قرار كل لاعب يؤثر عليه فيما يحققه من ربح ويؤثر على اللاعب الآخر المشترك في المباراة من ربح، فعندما يتخذ اللاعب قراراً يقيد من حرية اللاعب الآخر في اختيار استراتيجيته واللاعب ذاته مقيد في اتخاذ قراره نتيجة تعرضه للاعب الآخر.

ج- المفاهيم الاقتصادية:

*- الخطة: هي مجموعة من البرامج التي يتم من خلالها تحقيق أهداف جهة معينة في تعظيم أرباحها أو تدني خسائرها.

*- عائد الخطة: يمثل العائد الصافي الذي تحققه الخطة، فإذا كان هدف الخطة تعظيم أرباح الوحدة الإنتاجية فإن عائد هذه الخطة يقاس بمقدار ما يحققه من ربح، أما إذا كان هدف الخطة زيادة قيمة المبيعات أو الإنتاج فإن عدد الخطة يتمثل في مقدار المبيعات أو الإنتاج الممكن تحقيقه بعد تنفيذ الخطة.

*- مصفوفة عوائد الخطط: وهي عبارة عن المجموعة المكونة من العوائد التي يمكن للجهة المعنية (المتنافسة) تحقيقها في ظل استخدام مختلف التوليفات من الخطط الممكنة لمقابلة خطط المنافس الآخر.

د- تصنيفات المباريات:

*- **مباريات الحظ والمهارة:** تعد المباراة مباراة حظ متى اعتمدت نتيجة المباراة من هذا النوع على الحظ وحده ولا دخل للمهارة في تحديد نتيجة المباراة مثل سحب اليانصيب، وتعد المباراة مباراة مهارة إذا ما اعتمدت نتيجة المباراة على المهارة وحدها ولا دخل للحظ في نتيجة المباراة مثل الألعاب الرياضية الفردية، أما مباراة الحظ والمهارة فإنها تشير إلى اعتماد نتيجة المباراة على الحظ والمهارة معا مثل المعارك الحربية وعملية التسويق.

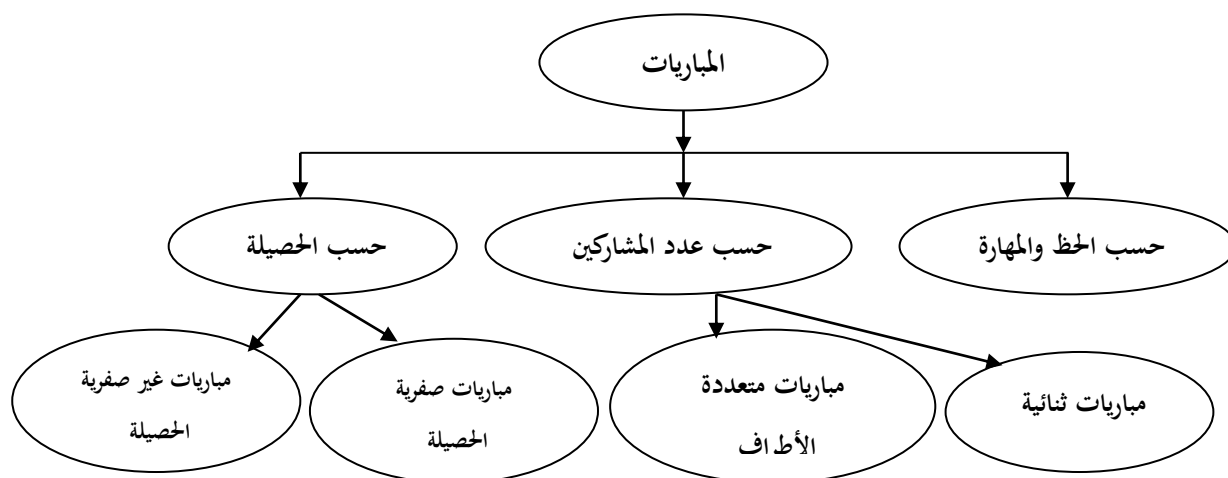
المباريات الثنائية ذات الحصيلة الصفرية: وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين معا مساوية للصفر، أي أن مكاسب أحدهما لا بد وأن تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك مباريات كرة القدم، أو إذا تنافس مشروعان على حجم سوق ثابت مثلاً وفاز أحدهما بزيادة 10% في نصيبه في السوق فإن الآخر بالضرورة يكون قد خسر ما يعادل هذه النسبة من حصته في السوق.

*- **المباريات الثنائية غير صفرية الحصيلة:** وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين معا غير مساوية للصفر، أي أن مكاسب أحدهما لا تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك أنه قد يترتب على حملة إعلامية يقوم بها أحد مشروعين متنافسين بزيادة مبيعاته بنسبة معينة ولكن النقص في مبيعات المنافسة يقل عن هذه النسبة أو يزيد عنها، وفي الحالة الأولى تكون المبيعات الكلية للمشروعين معا قد زاد، وفي الحالة الثانية تكون المبيعات الكلية قد نقصت، وتكون الزيادة في أرباح المشروع الأول في الحالة الأولى أكبر من النقص في أرباح الحالة الثانية، بينما تكون أقل من هذا النقص في الحالة الثانية.

*- **المباريات متعددة الأطراف:** إذا زاد عدد المشاركين عن اثنين، وهي قد تكون ذات حصيلة صفرية، كما يمكن أن تكون ذات حصيلة غير صفرية موجبة أو سالبة.

والشكل التالي يوضح تصنيف المباريات:

الشكل رقم (5-5): المباريات وتصنيفاتها



المصدر: بوشارب بولوداني خالد، بحوث العمليات وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية، مداخلة في ملتقى وطني حول: استخدام بحوث العمليات في اتخاذ قرارات الادارية، جامعة سكيكدة، 27-28 جانفي 2009، ص 17.

V-6-5- أسلوب التحليل الحدي: ويسمى هذا الأسلوب "بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة" وقد تبناه بعض علماء الإدارة والاقتصاد مثل "سايمون" وذلك من خلال المفاهيم التي قدمها في كتابه "السلوك الإداري" عن تطبيق الأسس الاقتصادية على عملية اتخاذ القرارات في الإدارة والتي تعكس مدى تأثير الإدارة العامة بالاقتصاد.

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة ما هي إلا اقتصاد تطبيقي تحكمه قوانين وقواعد اقتصادية يتوجب على المدير تطبيقها في ممارسة مهامه، ومن بين هذه القواعد الاقتصادية ما يسمى "أسلوب التحليل الحدي" الذي يمكن أن يسهل ويسر للمدير متخذ القرار عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار. ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك معيارين هما:

" التكلفة الحدية والعائد الحدي "

وبالتالي فإن اتخاذ القرار -بتطبيق أسلوب التحليل الحدي- يفرض على متخذ القرار أن يختار البديل الذي يحقق عائدا أو إيرادا حديا أعلى من غيره.

ويطبق أسلوب التحليل الحدي على القرارات التي تتخذ في ظل ظروف متغيرة والتي تتطلب الدقة في تقدير أحداث المستقبل التي يصعب التكهّن بها.

V-6-6- أسلوب دراسة الحالة: يقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وابعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها:

-هل هناك مشكلة تتطلب حلا؟وما هي هذه المشكلة؟

- ماهي أسبابها الرئيسية والفرعية وعلاقتها ببعضها؟

-ما هي أعراضها ومظاهرها؟

-ما هي أهم جوانبها؟

-ما هي درجة أهميتها؟

-ما هو العنصر الاستراتيجي الذي إذا أزيل اختفت المشكلة؟

-ما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها؟

-هل هناك أكثر من حل؟

-ما هو الحل الأنسب؟.

فهذه الأسئلة كلها تساعد متخذ القرار على الوصول إلى الحل السليم للحالة أو المشكلة محل القرار.

ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية "أسلوب التدريب" على اتخاذ القرارات المسمى technique in-"Basket والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف متشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويطلب إليه اتخاذ القرارات فيها على ضوء ما تتضمنه من معلومات.

ويهدف أسلوب دراسة الحالات إلى:

- حل المشاكل أو الحالات التي يتلقاها المدير؛
- تدريب متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير في حل المشاكل التي تواجههم؛
- مساعدة المديرين على تطوير وتحسين قدراتهم في التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الادارية التي تواجههم.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

1. ابراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
2. أحمد تي، محاضرات في مقياس اقتصاد مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2016/2015.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى.
4. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
5. أغاير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
6. بغدود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع : تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008/2007.
7. الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2011.
8. العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
9. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار الطباعة الأردن، 2001.
10. بوشاشي بوعلام، مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008.
11. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دون سنة نشر.
12. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
13. حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
14. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
15. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الاردن، 2012.
16. روضة جديدي، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2016-2017.
17. السيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس والمكتبات الأخرى، القاهرة، الطبعة 11، 1996.
18. شريف، على، إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، 1987 م .
19. عادل بركان ، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، 2010/2011.
20. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
21. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
22. فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط01، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008.
23. فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، بدون سنة نشر،
24. فايز بن عبد العزيز الفايز، الإدارة: مفاهيمها — ونظرياتها، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.

26. كنفوش محمد، المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2004-2005.
27. مروان عبد المجيد ابراهيم، إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، عمان، الأردن، 2002.
28. محمد الناشد، مدخل إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1980.
29. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
30. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
31. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
32. محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
33. محمد محمود العجلوني، النظرية الادارية الاسلامية استنباط الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2014.
34. محمد محمود المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
36. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط01، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، 1998.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Henry mintzberg : «the structtunig of organisation» englewoced cliffs . new york ,année 1979.
2. Jean Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et gestion d'entreprise, Manuel et application, Paris dunod,2eme édition,2001.
3. Marc Mousli, Taylor et l'organisation scientifique du travail, Alternatives Economiques n° 251 - octobre 2006.
3. Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.: The Practice of Management, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1985.
4. POUL DANIEL : mécanes et pratique de management stratégique : quinze années d'apprentissage dans les grand des entreprises française » Mersey d'état est sciences de gestion université de paris daufihine . année 1979.
5. Russel . L . Ackoff , «Me modes de planification dans l'Enterprise», les édition d'organisation, paris, année 1973.
6. Taylor, Fredrick W. : Principles of Scientific Management , New York, Harper & Brothers Publishing Co., 1911.