

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك

إعداد الأستاذ: زواغي محمد

السنة الجامعية 2017-2018

مقدمة أ

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

تمهيد 1

أولاً: المدخل الكلاسيكي 1

ثانياً: المدخل السلوكي 8

ثالثاً: المدخل الحديث 11

رابعاً: مفهوم العملية التسييرية 15

خلاصة 20

المحور الثاني: عملية التخطيط

تمهيد 31

أولاً: مفهوم التخطيط 21

ثانياً: العوامل المؤثرة على عملية التخطيط 26

ثالثاً: أنواع التخطيط 29

رابعاً: خطوات التخطيط 31

خلاصة 33

المحور الثالث: عملية التنظيم

تمهيد 34

أولاً: مفهوم التنظيم 34

ثانياً: مبادئ التنظيم 37

ثالثا: خطوات التنظيم 42

رابعا: الهياكل التنظيمية 43

خلاصة 57

المحور الرابع: عملية التوجيه

تمهيد 58

أولا: مفهوم التوجيه 58

ثانيا: التحفيز 60

ثالثا: الإتصال 68

رابعا: القيادة 77

خلاصة 83

المحور الخامس: عملية الرقابة

تمهيد 84

أولا: مفهوم الرقابة 84

ثانيا: مراحل الرقابة 87

ثالثا: أنواع الرقابة 90

رابعا: أساليب الرقابة 95

خلاصة 96

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

97.....	تمهيد
97.....	أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرار.....
101.....	ثانياً: أنواع القرار.....
104.....	ثالثاً: مراحل عملية إتخاذ القرار.....
109.....	خلاصة.....
110.....	خاتمة.....
111.....	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	خطوات التنظيم	42
2-3	الهيكل التنظيمي التنفيذي	45
3-3	الهيكل التنظيمي الوظيفي	46
4-3	الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري	48
5-3	الهيكل التنظيمي الطويل.	49
6-3	الهيكل التنظيمي المسطح.	50
7-3	الهيكل التنظيمي على أساس النشاط	51
8-3	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	52
9-3	الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	53
10-3	الهيكل التنظيمي على أساس الزبون	55
11-3	الهيكل التنظيمي المختلط	56
1-4	مكونات منظومة التحفيز	60
1-5	خطوات الرقابة	89
1-6	خطوات عملية اتخاذ القرار	105

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، تم إعدادها طبقا للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الثانية علوم تجارية نظام LMD ، وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل لمختلف التوجهات النظرية لمقياس تسيير المؤسسة، بشكل يسمح للطلبة بتكوين إطار نظري تمكنهم من دراسة وتحليل كيفية تسيير المؤسسة وأهم العمليات المرتبطة به، ومن أجل الإلمام بالبرنامج، وتقديم كل المادة العلمية المقررة تضمنت المطبوعة ست محاور، وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول: "التسيير وتطور الفكر التسييري"**، تضمن كل من المداخل الثلاث في الفكر التسييري وهي المدخل الكلاسيكي، السلوكي والحديث هذا بالإضافة إلى التطرق لمفهوم التسيير والعملية التسييرية .
- **المحور الثاني: "عملية التخطيط"**، تناولنا فيه كل من مفهوم التخطيط، وكذا العوامل المؤثرة في عملية التخطيط، هذا بالإضافة إلى كل من أنواع وخطوات التخطيط.
- **المحور الثالث: "عملية التنظيم"**، تناولنا فيه كل من مفهوم التنظيم، وكذا مبادئ التنظيم، هذا بالإضافة إلى من خطوات التنظيم، و في الأخير تطرقنا للهيكل التنظيمية.
- **المحور الرابع: "عملية التوجيه"**، تناولنا فيه كل من مفهوم التوجيه، وأهم الركائز التي يستند عليها التوجيه وهي التحفيز، الإتصال والقيادة على التوالي.
- **المحور الخامس: "عملية الرقابة"** تناولنا فيه كل من مفهوم عملية الرقابة، وكذا مراحل الرقابة، هذا بالإضافة إلى كل من أنواع وأساليب الرقابة.
- **المحور السادس: "عملية إتخاذ القرار"**، تناولنا فيه كل من مفهوم عملية إتخاذ القرار، وكذا أنواع القرار، و في الأخير تطرقنا إلى مراحل عملية إتخاذ القرار.



المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

تمهيد

أولاً: المدخل الكلاسيكي

ثانياً: المدخل السلوكي

ثالثاً: المدخل الحديث

رابعاً: مفهوم العملية التسييرية

خاتمة

تمهيد

لقد تعددت مداخل دراسة طبيعة العملية الإدارية مع تعدد المدارس الإدارية، ويمكن دراستها ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري والتي يمكن أن نميز فيها ثلاث مداخل أساسية:

- المدخل الكلاسيكي.
- المدخل السلوكي.
- المدخل الحديث.

أولاً: المدخل الكلاسيكي

يضم هذا المدخل ثلاث توجهات فكرية أساسية هي كالتالي: الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، البروقراطية.

لقد تمحورت دراسات هذا المدخل للمؤسسات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:¹

- اعتبار الإنسان كائن اقتصادي بحيث يمكن زيادة إنتاجيته وتحفيزه عن طريق زيادة أجره.
- اعتبار المؤسسة على أنها نظام مغلق حيث لا يعترف هذا المدخل بتأثيرات البيئة على العمل والمنظمة.
- اعتبار أعمال المؤسسة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية.
- اعتبار أن كل إتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
- الحكم على المؤسسات مرتبط أساساً بمقياس الكفاءة والإنتاجية.

عملاً بهذه الافتراضات قامت نظريات هذا المدخل على تطوير أفكارها من خلال الدراسات والأبحاث التي

كانت محورها المؤسسة ومن بين هذه النظريات نذكر:

¹ ضرار العتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول، دار البازوري، الأردن، 2007، ص58.

أ - حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19م على يد فريدريك تايلور Taylor حيث ساهم هذا الأخير في تطوير الإدارة بشكل علمي من خلال تطبيق الاستنتاجات التي توصل إليها حيث لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل من طاقتهم الإنتاجية مما يطرح إشكالية عدم التوازن بين الإنتاج والأجور، وعلى هذا الأساس ركز تايلور على وضع طرق وأساليب علمية لتحسين مردودية العمال أساسها تقسيم العمل، أين توصل إلى مبادئ أساسية في الإدارة العلمية وهي:⁽¹⁾

- إحلال الأساليب العلمية القائمة على التجارب محل الأساليب التقليدية في التحليل التي كانت تستخدم في مجال تقييم الأداء والعمل.
- اختيار، تعليم وتدريب العاملين يتم بطرق علمية بدلاً من الطرق القديمة كالملاحظة والتخمين حتى نحسن من أداءهم.
- تطبيق الأسلوب العلمي في العمل يتم بالتعاون بين الإدارة والعمال.
- تقسيم العمل والمسؤوليات بين المستويات، حيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.
- إتباع الطريقة المثلى الوحيدة لضبط الوقت.
- وضع نظام حوافز، وذلك حسب الكميات المنتجة.

لقد كان تايلور أول من ساهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف (الهيكل التنظيمي) والذي أشار إليه في كتابه إدارة الورشة (work shop management) عام 1903 حيث حاول إظهار أهمية هذا الهيكل من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيساً في إحدى المؤسسات الأمريكية، حيث لاحظ بأن الأعباء

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 66.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

الوظيفية تطلب جهدا كبيرا ووقتا أطول في الإنجاز من خلال الهيكل التنفيذي، ولذلك اقترح هيكل وظيفي أفضل منه⁽¹⁾.

ب - نظرية التقسيمات الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى هنري فايول H. Fayol ، بحيث تهدف إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمؤسسة، مما يساعده في إدارتها بحكمة ورشد، فقد افترض بأنه بالرغم من تعدد أهداف المؤسسة وبيئتها، إلا أنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المؤسسة.

كان فايول أول من وضع أسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم والإدارة والتي حصرها في أربعة عشر (14) مبدأ والمتمثلة في:²

- تقسيم العمل:

أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من العمل يسمح له بتحكم فيه بشكل جيد وإتقانه، ولا يتحقق هذا إلا بتبسيط وتحليل المهام مما يساهم في ارتفاع مستوى الأداء والإنتاج.

- السلطة والمسؤولية:

بحيث ميز بين نوعين من السلطة، الأولى مستمدة من مركز الشخص في البناء التنظيمي (السلطة القانونية)، أما الثانية مستمدة من خبرة الشخص نفسه (السلطة الكارزمية) كما اعتبر أن المسؤولية نتيجة للسلطة لذا لا بد من إحداث توازن بينهما.

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 59.

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 27.

- الانضباط:

هي في شكل نظام يحترم ويسمح بتحديد العلاقات بين مختلف أعوان المؤسسة ويأخذ شكل قواعد وإجراءات تتسم بالوضوح.

- وحدة الأمر:

هي أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد وهذا لضمان عدم حدوث صراعات بين الأقسام والأفراد.

- وحدة التوجيه:

هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بالهدف⁽¹⁾.

- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:

هذا في حالة تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية، فيجب تقديم الثانية عن الأولى.

- مكافأة الأفراد:

حتى يتم تحقيق الرضا الوظيفي يتم تعويض الأفراد على أساس الجهد المبذول.

- المركزية:

هي تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف عمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين بها.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 83.

- تدرج السلطة:

هذا لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة

في المؤسسة.

- الترتيب:

من خلال ترتيب المدخلات المادية والبشرية حتى يتم تحقيق الوفرة في هذه الأخيرة.

- المساواة والعدالة:

تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تقوي المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

- الاستقرار الوظيفي للعاملين:

ذلك بتوثيق العلاقة بين الأطراف الثلاثة العمال، المديرين والمؤسسة.

- المبادرة:

من خلال فتح الباب أمام العاملين في المنظمة للمشاركة في إبداء آرائهم وتقديم إقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على

الإدارة العليا لحلها، ومن شأن هذا المبدأ تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

- الروح الجماعية:

تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

بالإضافة إلى إسهامات Fayol في هذه المدرسة نجد إسهامات كل من (James Mooney et Alein Rerly)

حيث حاولا دراسة التنظيم والوقوف على مبادئه، وبعد الدراسة توصلوا إلى أن كل تنظيم يجب أن يقوم على

المبادئ التالية:⁽¹⁾

- مبدأ التدرج الهرمي:

هو نظام العلاقات التي يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤولية الوظيفية.

- المبدأ الوظيفي:

الفرق بين المديرين في نفس المستوى يقود إلى اختلاف طبيعة مهام كل منهم.

- مبدأ التنسيق:

من خلال ترتيب منظم لجهود الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.

- مبدأ (المشورة-التنفيذ):

جهة الاستشارة تقدم توصيات في أمور مختلفة أما الجهة التنفيذية، فلها حق اتخاذ القرار والإشراف على

الآخرين.

هذا بالإضافة إلى إسهامات لوثر كوليكر Luther Gulick حيث وضع مبادئ التنظيم فيما يلي:⁽²⁾

- تقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية.

- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد في تحقيق أهدافها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 94.

² علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 66.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

- الاعتماد على أسس علمية في تقسيم العمل.

- تكافؤ السلطة والمسؤولية.

- ضرورة العمل على تفويض السلطة.

ج - النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر حيث اعتبر أن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل على الإطلاق ويعتمد على المبادئ التالية:⁽¹⁾

- التدرج الهرمي للسلطة:

يكون من الأعلى إلى الأسفل مما يؤدي إلى تحديد واضح للسلطة لكل مركز وظيفي، ويحقق رقابة المستويات الإدارية السفلى.

- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل واختيار وتعيين العمال طبقاً لتخصص في العمل.

- اللوائح والإجراءات يجب أن تكون محددة وواضحة.

- إلزامية المستندات والسجلات الرسمية حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم الرسمي على المعلومات المكتوبة والموثوقة رسمياً.

- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية.

- عنصر الكفاءة والذي يميز الموظف البيروقراطي.

- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 98.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

لقد ساهم فيبر في بناء إحدى القواعد الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة ألا وهي الهيكل التنظيمي حيث ركز على المسار المهني للعاملين، فالتنظيم الرسمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للعامل الارتقاء إليها، وأن يحصل على أجر أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفز وي دفعه إلى تحسين أدائه.

ثانيا: المدخل السلوكي

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بدراسات الهاورثون التي أجراها إلتون مايو Elton Mayo ورفقائه والتي أكدت على الأهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية، كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من الوسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة.¹

أ - مدرسة العلاقات الإنسانية

- بناء على ما تقدم قام Mayo بعدة تجارب ليتوصل في الأخير إلى عدة نتائج والمتمثلة في:⁽²⁾
- العامل لا يتأثر فقط بالخوافز المادية (الاقتصادية) بل يتأثر أيضا بالاهتمام، الاعتراف والتقدير.
 - لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد بل كجماعات منتظمة بصورة غير رسمية.
 - العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي أثر كبير في تحقيق كفاءة المنظمة بدلا من التخصص الوظيفي الدقيق في العمل.

¹ حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 63

² كمال برب، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2000، ص 44.

ب - نظرية الفلسفة الإدارية (ماك غريغور)

بين MAC GREGOR أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ التنظيم أصبح لديهم اقتناع بأن هذه المبادئ راسخة ولا تقبل التعديل والنقاش ولذلك فإن مبدأ السلطة التي يركز إليها المدخل الكلاسيكي أصبح لهؤلاء المديرين الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد وينتقد MAC GREGOR هذا التوجه فيعتقد أن هناك وسائل أخرى للإقناع والإكراه، كما أوضح أن هناك مصدر آخر للسلطة والتي تتأتى من العلم والمعرفة⁽¹⁾. من هنا بعث تصورات في شكل نظريتين إحداهما سميت بنظرية (x) تقوم على افتراضات النظرية الكلاسيكية والأخرى سميت بنظرية (y) تقوم على افتراضات معاكسة للأولى:

- نظرية (x):

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني مستمدة من الفكر الكلاسيكي والتي تعتبر العمل سيئ وغير مجدي فيه، إذ لا بد من استعمال السلطة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، لكون هذه السلطة مركزة في القمة، وهدفها إنجاز العمل وبالتالي تحتاج إلى تنظيم يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة على مختلف المستويات التنظيمية، مما يضمن الفعالية القصوى في إنجاز العمل⁽²⁾.

- نظرية (y):

هذه النظرية تحاول أن تجد التنسيق الغائب بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، حيث تقوم على الافتراضات التالية⁽³⁾:

- الإنسان بطبيعته لا يكره العمل بل يسعى إليه وله القدرة على الابتكار والإبداع ويجب تحمل المسؤولية.

¹ محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993، ص71.

² محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 72.

³ علي شريف و منال الكردي، مرجع سابق، ص78.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

- أسلوب الرقابة التسلسلي لا يشكل الوسيلة الوحيدة لضمان التوجيه الجيد لجهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، فالإنسان يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إلتزام الأفراد بالأهداف المسطرة يتوقف على مدى مصداقية نظام الحوافز المطبق وارتباطه بمدى تحقيق هذه الأهداف.
- مبدأ التوازن بين (x) و(y):
 - لتحقيق التوافق بين النظريتين يجب إتباع ما يلي:⁽¹⁾
 - توضيح المتطلبات العامة للوظيفة يمكن التعبير عنه بديل إجراءات العمل.
 - الدقة في تحديد الأهداف زمنيا ومكانيا.
 - مباشرة العملية الإدارية.
 - تقييم النتائج.
 - التكنولوجيا.
 - علاقات السلطة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 74.

ثالثاً: المدخل الحديث

بعدما تطرقنا إلى كل من المدخل الكلاسيكي وكذا السلوكي سنتناول الآن المدخل الحديث الذي يعتمد على مفهوم النظم للإجابة على التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات من معرفة الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وكذا أجزائه الإستراتيجية وطبيعة التفاعل والترابط بين عناصره وعناصر البيئة الخارجية.

أ- نظرية النظم:

النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل معا لتحقيق الأهداف المسطرة⁽¹⁾، وباعتبار عملية التنظيم من بين العمليات الإدارية للمؤسسة فإنها تعتبر نظام جزئي من نظام كلي ألا وهو المؤسسة، والتي تتكون من أجزاء تتمثل في العمليات وتضم كل منها مجموعة من الأنشطة.

المهدف الأساسي لهذه النظرية أنها تركز على تأكيد العلاقة بين التنظيم والبيئة بشكل الذي يطور الهياكل التنظيمية ويحقق التكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف، بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عند بناء أي تنظيم ما يلي:⁽²⁾

- حجم المؤسسة.
- شخصية العمال.
- درجة التداخل.
- توافق الأهداف.
- مستوى صنع القرار.

¹ علي شريف و منال الكردي، مرجع سابق، ص 75.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 96.

ب - النظرية الموقفية:

تمنح هذه النظرية مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة وعناصر البيئة الخارجية التي تعمل فيها، حيث تؤكد هذه النظرية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم على اعتبار أن المؤسسة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب البيئة وضغوطاتها⁽¹⁾.

من أهم العوامل الموقفية التي تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي إضافة إلى البيئة ما يلي: (2)

- الإستراتيجية.

- حجم المؤسسة.

ج - نظرية تكاليف التبادل:

صاحب هذه النظرية هو Williamson حاولت هذه النظرية تقسيم الظروف والمتغيرات التي يمكن من خلالها اختيار الهيكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، وهذا ما يفسر اقتصاديا ظهور الأشكال التنظيمية المتنوعة على مراحل زمنية مختلفة وكلها تعمل على تدنئة التكاليف والتفاعل بين المؤسسة والبيئة⁽³⁾.

د - نظرية الإدارة بالأهداف :

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث لم يعرف للإداريين إلا في بداية الخمسينيات على يد بيتر دروكر، وقد إشتهر في هذا المجال كل من دروكر نفسه وجورج أوديون.

ترتكز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدتها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق، فتوضع وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها. ثم توضع الخطط المناسبة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، الإقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص90.

² كمال بربر، مرجع سابق، ص 46.

³ عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة، دار زهران، الأردن، 2009، ص275.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

تتمثل خطوات الإدارة بالأهداف فيمايلي:¹

- يتفق الرئيس والمروؤوس على تحديد النتائج المتوقع الوصول إليها خلال فترة زمنية محدودة.
- يبقى الرئيس والمروؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ليسجل الرئيس مدى إلتزام المروؤوس بتلك الأهداف.
- في نهاية مدة التخطيط، يعمد الرئيس إلى مقابلة المروؤوس لتعرف على تلك القرارات وكيفية عدم تكرارها.
- في حالة حسن تطبيق نهج الإدارة بالأهداف يمكن رصد الفوائد التالية:²
 - تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمروؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة.
 - التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.
 - تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمروؤوسين وخلق جو من التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم.
 - تساعد الإدارة بالأهداف الإدارة العليا في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية.

هـ - النظرية اليابانية Z:

صاحب هذه النظرية هو William Ouchi حيث قام بمزج مزايا التنظيم الأمريكي والذي يتميز بتقسيم العمل والتخصص فيه وكذا المركزية في اتخاذ القرارات مع التنظيم الياباني الذي هو عكس سابقه يتميز بوجود علاقات تعاونية غير رسمية تساعد على التنسيق كما يقوم على التشاور في اتخاذ القرار⁽³⁾.

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:⁴

- التوظيف طويل المدى.
- جماعية اتخاذ القرار.

¹ ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص78

² صبحي جبر العتيبي ، مرجع سابق، ص59

³ Chantal bussenault, organisation et gestion de l'entreprise, édition conforme et nouveaux programmes, France, 1999, P45.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 145.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

- التقييم البطيء والترقية البطيئة.
 - الإهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
 - عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
- كما تقوم هذه النظرية على ثلاث مرتكزات أساسية هي: (1)
- **الثقة:** الثقة والإنتاجية هما شيء واحد فالمؤسسات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة.
 - **المهارة:** تتسم الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة والمهارة في التعامل ولا يتأتى هذا إلا بالخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
 - **الألفة والمودة:** تعتمد الحياة العملية اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميدة معهم.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، السعودية ، 1995، ص35.

رابعاً: مفهوم العملية التسييرية

العملية التسييرية ضرورية لكل المؤسسات فتوافر مجموع الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع لا يكفي وحده، بل يستدعي وجود إدارة تنسق الجهود لاستغلال أمثل لتلك الموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

أ - تعريف التسيير:

هناك مجموعة من التعاريف للتسيير تختلف باختلاف المفكرين وتوجهاتهم الإدارية والفكرية، حيث عرف TAYLOR التسيير بأنها "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق عند مختلف النشاطات الإنسانية"⁽¹⁾.

أما M.SIMON عرفها من زاوية عملية اتخاذ القرار حيث يربط التسيير والعمليات التسييرية بعمليات اتخاذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل"⁽²⁾.

كما تعرف التسيير أيضاً على أنها "عملية التخطيط الذي سبق التنفيذ وتنظيم العمل بتقسيمه على العاملين وتدريبهم وتوجيههم، ورفع روحهم المعنوية، وقياس النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية"⁽³⁾.

أما FAYOL فيعرف التسيير بأنها العملية التي تنطوي على توقع تنظيم قيادة تنسيق ورقابة في المؤسسة"⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التسيير هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على حسن الاستغلال الأمثل للموارد عن طريق مجموع عمليات التسيير وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية على ضوء

(1) عبد الرحمن تيشوري، التنمية الإدارية و الإصلاح الإداري، الحوار المتمدن، العدد 1421، 2006، ص1

(2) رايس حدة و لخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف، إلتراك للنشر، الجزائر، 2006، ص10.

(3) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص110

(4) Boyer luc, historique du management, édition d'organisation, paris, 1990, p23

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

الظروف البيئية المتغيرة بحيث تعتبر استثمارا للإمكانيات المتاحة، البشرية الطبيعية، المادية والمالية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن وجه.

ب - مميزات التسيير:

للإدارة مجموعة من المميزات يمكن إجمالها فيما يلي: (1)

- التسيير حتمي: باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه، يعيش وينظم في جماعات متنوعة.
- التسيير ضروري: بسبب تقسيم الأنشطة والعمل والاختصاصات وتنوعها في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية باختلاف إمكاناتها ومواردها، فلا بد من التنسيق فيما بينها للحصول على أفضل النتائج.
- يعتبر التسيير اختصاص الجميع في كل الأصعدة والقطاعات والنشاطات، مما يفرض عليهم أن يتقنوا علم التسيير واختصاصاته ليتمكنوا من ممارسة أعمالهم بكفاءة.
- التسيير مهنة جماعية: إذ يتوقف نجاحها على الجهد الذي يقدمه كل أعضائه كأفراد متكاملين.
- يمارس التسيير في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ولكن حسب طبيعة كل مستوى ففي المستوى الأول الإدارة العليا يحتل عنصر التخطيط المرتبة الأولى أما في المستويات الدنيا فإن التركيز الأساسي يكون على عنصر الرقابة والتوجيه في حين المستوى الوسط فإن الممارسة تكون عبارة عن مزيج بين العمليات (2).
- العملية التسييرية مستقبلية إذ تهتم بالمستقبل ومحاولة إيجاد الحلول للعراقيل المحتملة والاستعداد لها وهذا لنجاح عملية اتخاذ القرار.

(1) رايس حدة و لخضر مرغاد، مرجع سابق، 11

(2) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 110

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

مما سبق فالتسيير أداة فعالة لتنفيذ المشاريع وضمان نجاحها عن طريق توجيه وتوحيد الجهود والمشاركة في تحقيق الأهداف، فالإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج وتعمل باستمرار على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم أفضل المنتجات للمجتمع.

ج - التحديات التي تواجهها التسيير:

تتزايد التحديات التي تواجه الإدارة بسبب تعقيدها، وتدخل الدولة في شؤون المؤسسات، وتزايد قوة التسيير ومسؤوليتها في المجتمع.

- تعقيد التسيير بشكل متزايد:

لقد تزايدت وتعددت الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة وذلك بسبب العديد من العوامل التي من أهمها:

- حجم المؤسسة وتوسع نشاطها: كلما تنامي حجم المؤسسة وتوسع نشاطها كلما ازدادت صعوبة إدارتها.

- تخصص الموارد البشرية وصعوبة العمل: تتزايد الحاجة لتخصص الموارد البشرية بتعقيد العملية الإنتاجية وترابطها كما أن إدارة الموارد البشرية تفرض على الإدارة ضرورة تنسيق جهودهم وتكاملها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.

- تدخل الدولة في شؤون المؤسسة: تخضع المؤسسة لتدخل الدولة في شؤونها فهناك رقابة على منتوجاته، وعلى علاقاتها بالأفراد العاملين فيها وعلى آثار عملياتها في البيئة.

المحور الأول: التسيير وتطور الفكر التسييري

- التغيير المتسارع إلى جانب المتغيرات المشار إليها فإن اهتمامات الإدارة تتجه نحو مشكلات عديدة منها: التضخم، طلبات وضغوطات العمل، الإبداعات والابتكارات، وفي إطار هذا التغيير، يترتب على المؤسسة أن تواكب التطورات ومسايرتها.

- التسيير والإنتاجية:

يعتبر الرفع من مستوى الإنتاجية تحدياً للإدارة، فتأثر على الإنتاجية عوامل داخل المؤسسة وخارجها لا بد من المدراء من اتخاذ القرارات المناسبة إذ أن عليهم تقديم الحوافز المتنوعة للأفراد بشكل يؤدي إلى زيادة الأداء وفي إطار البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار يترتب على المؤسسة تقديم المنتجات المطلوبة في السوق.

- سلطات الإدارة ومسؤولياتها تجاه المجتمع:

لقد تتنامى دور الإدارة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني، ويعتمد مستوى الرفاه الاجتماعي على أداء الإدارة كما أن القوة الاقتصادية لأنه دولة ترتبط بقوة مؤسساتها على الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي وبالتالي تزايد في مسؤولياتها تجاه المجتمع.

د - علاقة التسيير بالعلوم الأخرى

يعتمد علم التسيير على العلوم الأخرى كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية ولا سيما العلوم السلوكية لذا على المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة ومن بينها:¹

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 36-39

أ- علم الاقتصاد:

يعني علم الاقتصاد استغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف التسيير وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها.

ب - علم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصية الأفراد، دوافعهم، حاجاتهم و اتجاهاتهم بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد لذا يتوجب على الإداري أن يعي ويفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزهم و انتمائهم للعمل.

ج - علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات لما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها وباعتبار المؤسسة عبارة عن جماعات لإدارات أقسام فرق العمل، تنشط في مجتمع وتتفاعل معه لذا من الضروري أن يكون المدير ملم بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع.

4- علم الإحصاء والرياضيات

يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظرية الاحتمالات والمعادلات في صنع القرارات وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

5- القانون:

كل دولة قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستقراره، إن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات.

علم المحاسبة:

توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة دقيقة عن أوضاع المؤسسة وحالتها المالية والتكاليف والإيرادات والأرباح وغيرها وهو مالا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

- علم الحاسوب:

يتغلغل استخدام التكنولوجيا في مختلف جوانب التسيير ومجالاتها سواء في أنشطة الإنتاج، التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، ومع تزايد أهمية المعلومات في المؤسسة فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالتكنولوجيا وتطبيقاته وكيفية استخدامها.

خلاصة

نستنتج من خلال ماسبق أن العملية التسييرية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، فمقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للعمل الإداري ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، غير أن عملية إتخاذ القرار تختلف باختلاف التوجه الإداري السائد فالمدرسة الكلاسيكية التي تنادى إلى تعظيم الإنتاجية في العمل فيها تتم بطريقة مركزية دون إشراك العمال على عكس المدرسة السلوكية التي تعتبر العامل هو المورد الإستراتيجي للمؤسسة وبالتالي إشراكه في عملية إتخاذ القرار.

المحور الثاني: عملية التخطيط

تمهيد

أولاً: مفهوم التخطيط

ثانياً: العوامل المؤثرة على عملية التخطيط

ثالثاً: أنواع التخطيط

رابعاً: خطوات التخطيط

خلاصة

تمهيد

أن التخطيط هي العملية الأولى لمتخذ القرار وهي تسبق العمليات الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة فهي ببساطة الإعداد المسبق للأعمال المراد القيام بها وهو يتضمن ما يجب عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البدائل، مع اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة وفي نفس الوقت يدني النتائج غير مرغوبة.

أولا : مفهوم التخطيط

أ- تعريف التخطيط

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للتخطيط وسوف نحاول أن نركز على أهمها:

إن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للمدير في منظمة الأعمال التي تسبق ما عاها من الوظائف الأخرى كالتنظيم والقيادة ، والرقابة ، فالتخطيط هو "الإعداد المسبق للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان وزمان عمله ومن يقوم به والكيفية التي يتم بها ووسائل العمل ، حيث يتم ذلك من خلال تقييم البدائل المتاحة واختيار أمثلها الذي يحقق أفضل النتائج المطلوبة"¹

منهم عرف التخطيط بأنه " عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التي يجب أن يتبعها المشروع " وبين أيضا بأن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة طبقا للتخطيط الموضوعية²

¹ سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005 ، ص34

²George. R .Terry, Stephen G. Franclin, **les principes du management**, Philippe du vergne, 8ème édition economica, canada, 1985, p 226

المحور الثاني: عملية التخطيط

التخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"¹.

التخطيط هو "التفكير للمستقبل وإعداد العدة المناسبة له بتحديد ما يجب عمله وبيان من يقوم بهذا العمل على النحو المقبول خلال فترة زمنية معينة وفي حدود تكاليف مناسبة في ظروف أو بيئة ما."²

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لأن العمل دون الخطة يكون عملاً ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر ويبقى تحت رحمة الهدف،

ب - مبادئ التخطيط:

حتى يكون التخطيط ذو جدوى يجب أن يلتزم بالمبادئ التالية:³

- اعتماد الطرق العلمية في عملية التنبؤ وجمع المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها لوضع خطط مستقبلية
- التركيز في عملية التخطيط على الهدف المراد تحقيقه، بمعنى توجيه كافة إمكانيات المؤسسة في التنبؤ بذلك الشيء بهدف تحقيقه.
- سهولة التخطيط، بحيث يجب أن يشمل هذا الأخير كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتكلفة بالهدف المراد تحقيقه والعمل على توفير كافة الإمكانيات الضرورية لذلك.
- **التخطيط عملية أولية:** حيث تسبق تنفيذ الهدف فلتحقيق هذا الأخير يجب أن تعتمد أولاً على عملية التخطيط قبل أي عملية إدارية أخرى باعتبارها المحدد للأنشطة والإمكانيات المؤدية إلى الهدف

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1999، ص 85

² Richard saparnot, organisation et gestion de l'entreprise, dunod, paris, 2006, p23

³ عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 86.

المحور الثاني: عملية التخطيط

- **فعالية التخطيط:** هذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً لتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال.
- **التخطيط عملية مرنة:** هذا يعني أن يكون التصور المستقبلي صوت يمكن التحرك من خلاله بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة.
- **المشاركة:** يقصد بذلك مشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة بعملية التخطيط ولا تكون حكراً على شخص واحد، فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها جميع العاملين في المؤسسة وتقوم الهيئة المعنية بالعملية بأخذ جميع أفكارهم بعين الاعتبار.
- **التوقيت:** يقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد لها بداية ونهاية محددتان يلتزم به الجميع.
- **البساطة والوضوح:** أي أن تتصف الخطة بالوضوح وكذا وضوح أهدافها والابتعاد عن التعقيد حتى يتمكن العاملين من فهمها ببساطة.

ج - أهمية التخطيط

- يمكن ذكر عدة فوائد لعملية التخطيط وأهمها¹:
- يساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها ، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.
 - يوفر التكاليف ويحول دون هدر الموارد لأنه يحدد الغايات وآليات التنفيذ سلفاً بطريقة علمية وعقلانية مما يساهم في زيادة الكفاية والفعالية.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 110

المحور الثاني: عملية التخطيط

- يساعد المديرين على التعامل مع المواقف الغامضة ذلك لأنه يوجب عليهم التفكير مقدما بالمستقبل وتوقع التغيير ومن ثم تهيئة البدائل المختلفة للتعامل مع تلك الأوضاع.
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد إنجازه من أهداف ، مما يساعد على الرقابة وعلى تحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو القصور في الأداء بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف .
- مواجهة إحداث المستقبل، والتغيرات التي يحتمل أن تحدث فيه، فالمستقبل مجهول، وتوقعاته قد تحدث وقد لا تحدث، إن مواجهة المستقبل بكافة أحداثه أمر حتمي لا مفر منه، و السبيل الوحيد من أجل الاستعداد له هو التخطيط.
- إبراز الأهداف المراد تحقيقها، فالهدف هو نقطة البداية في أي خطة كما انه الغاية التي تنتهي إليها، والتخطيط يجعل الأهداف على مرأى من المدراء والمنفذين ، مما يؤدي إلى سلوكهم الطريق الذي قد يقودهم إلى تحقيقها بفاعلية.
- تحقيق التناسق في الأعمال، حيث يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف الجزئية للمشروع التي تقود إلى الهدف الرئيسي كي لا تتعارض تلك الأهداف فيما بينها.
- ضبط النفقات، فالتخطيط الجيد يؤدي إلى زيادة الإيرادات و تقليل النفقات إلى أقصى حد ممكن ، وتفادي الإسراف الناتج عن الارتجال وما يرافقه من التعرض للتجربة والخطأ.
- ربط التنفيذ بالزمن كون الزمن أحد الموارد الهامة .
- لفت الانتباه مقدما إلى المشكلات المحتملة لاتخاذ الإجراءات الممكنة لمواجهة هذه المشكلات .

المحور الثاني: عملية التخطيط

- تسيير الرقابة، حيث لا يمكن بأي حال أن تقوم رقابة بدون معايير توضع مقدما كي يقاس عليها ما ينجز من أعمال، فالتخطيط يقرر ما يجب إنجازه من أعمال والطرق التي لا بد أن تنجز على أساسها والوقت الذي لا ين

د- أهداف التخطيط:

تتمثل أهداف عملية التخطيط فيما يلي:¹

- تنشيط الفكر الاستراتيجي متى؟ أين؟ ما؟ من؟

- التعامل الواضح مع النتائج المستقبلية للقرارات المتخذة

- تحسين مستوى الأداء والإنتاج

- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة

- المشاركة في بلوغ الأهداف المسطرة

- مواجهة الظروف المتغيرة

- التنبأ للمستقبل والاستعداد لمواجهةته

- توحيد طرق اتخاذ القرار والرقابة

بغني تجاوزه، مما يسهل على الإدارة متابعة كافة العمليات ورقابتها.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 86،

ثانيا :العوامل والتغيرات المؤثرة في التخطيط

يؤثر في عملية التخطيط عدة عوامل منها:¹

- **المستوى التنظيمي** : ترتبط طبيعة التخطيط بالمستوى التنظيمي، ذلك أن طبيعة الخطط التي تضعها الإدارة العليا هي خطط من النوع الإستراتيجي، أما في المستويات الإدارية الأدنى على مستوى الوحدات التنفيذية على الأملور التشغيلية والتنفيذية لما تتضمنه الأهداف العليا الموضوعية ، أما على المستويات الإدارية الوسطى فتتركز الخطط على الأهداف متوسطة المدة والتي تعتبر أهداف فرعية منبثقة عن الأهداف العليا.

- **الالتزامات المستقبلية التي ترتبها الخطة** : كلما كانت الخطة ترتب التزامات مستقبلية كان من الضروري أن يتم برمجة ذلك على فترات زمنية أطول، إذ أن تغيير التكنولوجيا المستعملة في صناعة ما يستلزم خطة لفترة زمنية أطول من تغيير تصميم سلعة ما.

- **درجة التحكم في العوامل البيئية** : يؤثر استقرار العوامل البيئية بوضوح الظروف والمتغيرات على طبيعة دقة التخطيط والفترة الزمنية التي تعطىها الخطة ، فكلما كانت البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة كان من السهل التنبؤ بالمستقبل بدقة أكبر وفترات زمنية أطول ، أما البيئة المتغيرة والتي تتدننى فيها قدرة المنظمة على السيطرة على المتغيرات فإن إمكانية التنبؤ بالمستقبل تكون أصعب، وتكون الخطة قصيرة المدى الأكثر تناسبا .

أما أهم التغيرات التي تستدعي وضع الخطط أو تغييرها نذكر منها:

¹ محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص188

المحور الثاني: عملية التخطيط

- **التغيرات في التكنولوجيا المستعملة :** تعتبر التكنولوجي أداة تأثير كبير على الخطط التي تضعها المؤسسات المختلفة ، إذ أن تطور قطاع المعلومات والحاجة إلى استخدام أجهزة الحاسوب لتخزين واسترجاع وتبادل المعلومات يستوجب على مؤسسات كثيرة أن تضع خطط لتحديث طرق عملها.

- **التغيرات في السياسة الحكومية :** تؤثر التغيرات في السياسة الحكومية على الخطط الموضوعة أو التي يجب وضعها من قبل مختلف المؤسسات فقد أدت سياسة الانفتاح الاقتصادي المتبعة في معظم الدول والمتمثلة في أحد جوانبها بالترخيص في استعمال خدمة الهاتف الجوال بأن تضع شركة الاتصالات خططاً للتنافس مع شركات القطاع الخاص.

- **التغيرات الاقتصادية :** تؤثر التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية على الخطط التي تضعها المؤسسات ، فقد أدى دخول مجموعة من الدول إلى عضوية منظمة التجارة العالمية إلى وضع خطط للتكيف مع هذا الحدث الذي يستوجب رفع كفاءتها وتحسين منتجاتها لتصمد في وجه المنافسة الدولية القادمة ، إذ لم يعد بإمكان الشركات والمصانع أن تعتمد على عامل ارتفاع كلفة السلع المستوردة كعامل رئيسي يحول دون إقبال أغلبية المستهلكين عليها بسبب الرسوم الجمركية العالمية المفروضة عليها ، ولا على الحماية الإغلاقية التي تمنع دخول سلع منافسة ، كوسيلة لضمان استمرارها وتحقيقها للأرباح كما كان الوضع سابقاً.

- **زيادة التنافس :** يستوجب وجود أكثر من منتج واحد للخدمة أو السلع على الشركات المختلفة وضع خطط للصمود في وجه المنافسين والتميز عليهم أو التنافس معهم ، وينعكس ذلك على وضع خطط لتحسين جودة السلع ، وتخفيض التكاليف ، وانتقاء أفضل العاملين وتحفيزهم بما لا يجعلهم ينتقلون للعمل في شركات أخرى ، وقد بدا الحديث في الآونة الأخيرة عن رغبة الكثير من الشركات في الحصول على السلع والخدمات التي تنتجها وهو أمر لم يكن له وجود في السابق ، وكذلك فقد أدى (ISO) شهادة التنافس وسيؤدي بكثير من الشركات

المحور الثاني: عملية التخطيط

إلى وضع خطط عمل للاستثمار في مجالات عمل أو مناطق جغرافية جديدة على المستويين المحلي والدولي وإلى وضع خطط الاندماج مع شركات أخرى.

- **التغيرات الاجتماعية :** يؤثر التغير في القيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة على المؤسسات المختلفة التي لا يمكن أن تنجح وتستمر إلا إذا توافقت مع البيئات التي تعمل فيها وهو أمر يستوجب وضع الخطط التي تضمن الانسجام مع القيم والاتجاهات السائدة في تلك البيئة.

كل المتغيرات السابقة تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطة بصفة عامة التي تحد فعاليتها ، ومن نتائج التأثير ما يلي:

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المتعلقة بنشاط المؤسسة فهناك بعض الأحداث ليس من السهل التنبؤ بها كالكوارث الطبيعية، الزلازل، التغير في أذواق المستهلكين....الخ.

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

- تتطلب عملية التخطيط كل من التغيير، التطوير والابتكار وهذه المفاهيم تجد في معظم الأحيان مقاومة من جانب بعض الأفراد داخل المؤسسة.

- عدم الالتزام بالأفراد بعملية التخطيط كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام في هذا الإطار شرط أساسي لنجاح عملية التخطيط فلا يجوز التغيير والتبديل في السياسات والإجراءات إلا بعلم الجميع

- صعوبة توفير الإمكانيات المالية باعتبار أن التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لانجازها مما يجعل تكلفته عالية.

ثالثاً: خطوات التخطيط

التخطيط عملية ذهنية منظمة تشتمل على عدة مراحل أو خطوات متتابعة تعتمد كل خطوة على ما سبقتها كما أنه يمثل نقطة البداية في العمل الإداري للأسباب التالية:¹

- من المنطقي أن نبدأ قبل أداء أي عمل بمعرفة ما نريد تحقيقه من خلال تحديد الأهداف والنتائج المطلوب التوصل إليها .

- ممارسة الأعمال تتم في بيئة تتصف بدرجة عالية من التفكير والتطوير ومن ثم يصبح من الضروري أن يحاول التخطيط التنبؤ بتطور الأحداث والظروف و إعداد تقديرات أو توقعات لفترة زمنية مستقبلية

- نجاح الأهداف المرغوبة يتطلب تعاون أقسام المشروع وأجزائه المختلفة

- نجاح الإدارة لا يتوقف على كفاءتها الذاتية بل يتأثر ببيئة المشروع فهنا يسهم التخطيط في تحديد أوضاع المشروع لتلك البيئة.

وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

- دراسة وتقييم الأوضاع الحالية:

هي أول خطوات عملية التخطيط، فقبل تحديد الأهداف يجب التعرف بدقة على المتغيرات والعوامل البيئية داخل المؤسسة أو خارجها فبالنسبة للبيئة الداخلية للمؤسسة يجب التعرف على الموارد المتاحة من إمكانيات مالية بشرية ومادية والعمل على معرفة نقاط القوة وكذلك استكشاف نقاط ضعف المؤسسة.

¹ أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم الحديثة، 2009، الأردن، ص 167.

المحور الثاني: عملية التخطيط

أما العوامل البيئية الخارجية فتشمل دراسة الجوانب البيئية الكلية كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغيرها من العوامل التي لها تأثير غير مباشر على المؤسسة، وكذا دراسة وبصفة مركزة على العوامل ذات الصلة المباشرة نشاط المؤسسة ومنها: المستهلكين، الموردين، المنافسين، وكذا النقابات والجماعات ذات المصالح.

- صياغة رسالة المؤسسة:

يعني برسالة المؤسسة الغرض/ الغاية التي أنشئت من أجلها أو بسبب وجودها تتم صياغتها عادة من قبل المؤسسين أو مجلس الإدارة بعد دراسة وتحليل البيئة وبعبارة واضحة ليست عامة جدا، فهي توفر مسارا أو اتجاهها يدرسه جميع المديرين، تحدد اتجاهات استغلال الموارد ورؤية بعيدة المدى.

- تجديد الأهداف:

استنادا لمضمون الرسالة يتم وضع الأهداف الرئيسة للمؤسسة والتي تعمل على تحقيق وتعزيز رسالة المؤسسة والهدف هو عبارة عن حالة أو نهاية مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وتعتبر ملموسة ومحددة بدرجة أكبر من الرسالة

تتناول الأهداف الرئيسية في الغالب مستوى الأرباح التي تسعى لتحقيقها والحصة السوقية، رضا المستهلك، تطوير منتجات جديدة، ولكي تكون الأهداف فعالة وتؤدي دورها بنجاح يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

المرونة، القابلية للقياس، محددة، قابلة لتحقيق ملائمة وذات بعد زمني محدد.

المحور الثاني: عملية التخطيط

- إعداد التقديرات (التنبؤ):

إن المنطق الذي يقوم عليه التخطيط يتطلب إعداد عدد من الأهداف على ضوءها يقوم المخططون كل في مجاله بالتنبؤ بما سيكون عليه المؤسسة فيما يتعلق بمجالات العمل المختلفة من تاريخ مستقبل، ثم تتوفر لدى المخطط مجموعة من المعلومات، وحتى يكون عملية التنبؤ سليمة يجب أن تتبع الخطوات التالية:

- تحليل الانجازات السابقة ودراسة الدروس المستفادة من الخبرة السابقة
- تحليل الموقف السائد وقت إعداد التنبؤ وتقدير الاحتمالات لتطوره في المستقبل
- استخلاص عدد من العوامل الأساسية المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به

رابعاً: أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها:¹

أ- التخطيط حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى:

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من 5 سنوات ويشترك فيه ك المدراء حيث يركز على ميادين النشأة في المؤسسة.

- التخطيط متوسط المدى:

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية. أقل من 5 سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

¹ موسى يوسف حميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق، الأردن 1999، ص 23.

- التخطيط قصير المدى:

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طوي المدى لغرض حل المشاكل حيث حدوثها.

ب - التخطيط حسب نطاق التأثير:¹

- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة لأجل للمنظمة ورسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المؤسسة فهو التخطيط الذي يحدث تغير نوعي في المؤسسة وممارسة الإدارة العليا وتأثيره بعيد ومن أمثله: التخطيط الإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

- التخطيط التكتيكي:

يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات من الأهداف واقتراح الجديد منها إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

- التخطيط التشغيلي:

وتختص به الإدارة الدني و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطة للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير شهرية أو أسبوعية أو يومية وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثله: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من الموارد وقطع الغيار.

¹ موسى يوسف حميس، نفس المرجع، ص 23، 24.

ج - التخطيط حسب الوظيفة:

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.¹

- تخطيط الإنتاج:

يعرف بأنه القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخططة.

- تخطيط المالي:

يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.

- تخطيط البيع:

تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

- تخطيط التمويل:

هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة في ضوء إمكانياتها.

خلاصة

يمكن ربط أهمية التخطيط بالرؤية المستقبلية التي تتمثل في وصف صورة مستقبلية أفضل تسعى إليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضا فهي ترسم خطة لمتخذي القرار الناجحين من خلال وضع خطط عمل لأعضاء المؤسسة، لكي يتبعوها حيث تمكن المدراء من اتخاذ قرارات وتوجيه سلوك موظفيهم فالرؤية تساعد القادة في تحديد وتحليل مواقع المنافسين وتمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة ومواجهة تغيرات المحيط والمنافسة السائدة فيه فإملاك متخذ القرار ميزة النظر البعيد للمستقبل يساعده في مواجهة الاحتمالات المتعددة واتخاذ قرارات صحيحة فالتخطيط يوفر الرؤية للمدراء ويؤهلهم ليكونوا قادة المؤسسات.

¹ موسى يوسف حميس، نفس المرجع، ص 24، 25.

المحور الثالث: عملية التنظيم

تمهيد

أولاً: مفهوم التنظيم

ثانياً: مبادئ التنظيم

ثالثاً: خطوات التنظيم

رابعاً: الهياكل التنظيمية

خلاصة

تمهيد

يعد التنظيم العملية الثانية من عمليات الإدارة، تسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما فيها المورد البشري إذ أنها الوظيفة الحيوية في المؤسسة والنشاط الأساسي للإدارة، من خلال تحديد الواجبات الواجب القيام بها لتنفيذ خطط الأهداف.

أولاً: مفهوم التنظيم

أ - تعريف التنظيم:

يعرف Fayol التنظيم على أنه "تزويد الكيان الإداري وكذلك الوحدات المرتبطة به وبشكل مفيد، ولذلك للقيام بوظيفته وذلك مثل الهواء الخام، المكاتب، المعدات، رأس المال والأفراد"⁽¹⁾.

كما يعرفه برنارد على أنه "نظام التعاون عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال وراغبون في العمل لتحقيق هدف مشترك"⁽²⁾.

أما دراكر فيعتبر أن التنظيم هو "عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، وبعدها يتم تجميع هذه الوحدات والوظائف في الهيكل التنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف بالتنسيق مع المسؤول عن وظيفة القيادة"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التنظيم هي العملية التي تستعين بها الإدارة لتوفيق بين ما هو مخطط كأهداف وخطط وبين ما سيتم إنجازه، بحيث تعمل على توفير المستلزمات الضرورية واستغلالها أحسن

⁽¹⁾ Michel Cattan, **Management des processus une approche innovante**, AFNOR, Paris, 2002, p.123

⁽²⁾ أحمد ماهر، **التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص16

⁽³⁾ ميشيل أرمسترونج، **المرجع الكامل في تقنيات الإدارة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 2003، ص23

المحور الثالث: عملية التنظيم

استغلال من خلال تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع خلق نظام تعاون وتشارك واتصال بين مختلف الوظائف، الأقسام والوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ب - أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم إلى نوعين أساسيين هما: (1)

- التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقع هذه السلطة العليا في الخريطة التنظيمية يحتل قمة الهيكل التنظيمي.

كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لانجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له سمة التصميم والتخطيط.

- التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي يتمتع بميزات عديدة تختلف عن التنظيم الرسمي، بحيث لا يتمتع بصفة الدوام والاستقرار، فضلا عما يتصف به قاداته من تغيير سريع بالرغم من تماسك الجماعة لفترة طويلة، كما أن يصعب إدراكه لعدم ظهوره في الخرائط التنظيمية، فهو تنظيم قوي برغم من عدم مسؤوليته عما يصدر منه.

يمكن إجمال فكرة التنظيم غير الرسمي فيما يلي:

- يقوم التنظيم غير الرسمي تبعا للضرورة الاجتماعية للإنسان، والضرورة الفنية التي تجعله عضوا منتجا في

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 403

الجماعة.

- التنظيمات الرسمية مجال لتطوير التنظيمات غير الرسمية بمعنى أن كلاهما يعملان جنب إلى جنب.

ج- أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية بالغة على المورد البشري وعلى المؤسسة تتمثل أساسا فيما يلي:¹

- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها لتأثير الشخص دور في ذلك.

- تجنب ومنع ازدواجية وتكرار أداء الأعمال، بحيث تمنح لكل موظف الوظيفة التي تتلائم مع خبرته واختصاصه ومؤهله العلمي.

- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل فرد اختصاصاته وصلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال المشتركة في الانجاز التي تتطلب أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.

- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الوظيفة والفرد الذي يشغلها.

- تبيان تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية.

- توفر العملية التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين.

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص24

ثانياً: مبادئ التنظيم

للاستفادة من جميع امتيازات التنظيم لابد على القائمين به الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ يتقيدون بها عند قيامهم بمهام التنظيم وهذه المبادئ هي:⁽¹⁾

أ - مبدأ وحدة الهدف:

أي التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات وبين العاملين فيها.

ب - مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة.

ولكن مع ضرورة الانتباه إلى أن المبالغة في تقسيم العمل ينتج عنه العديد من العيوب والتي منها:

- يؤدي تقسيم العمل الدقيق إلى قتل روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين.
- يصعب اكتشاف الأفراد من ذوي القدرات العالية الذين يصلحوا لشغل وظائف قيادية.
- التخصص الدقيق قد يؤدي إلى إهمال العامل النظرة الكلية وذلك على حساب الجزء الذي يعمل فيه.

(1) عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص403

- مبدأ وحدة الإشراف

نطاق الإشراف المناسب تحدده العوامل التالية:

- الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المؤسسة.

- التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة .

- درجة الانتشار الجغرافي لنشاط .

- درجة التشابه في المهام التي يقوم بها المدير.

- درجة التعقيد في النشاط.

- درجة الرشد الإداري لدى المسؤولين .

- درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية للتنظيم .

- المركزية واللامركزية .

تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا فقط، أما اللامركزية فتعني توزيع

السلطات ومنح حرية اتخاذ القرار ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة ولكن هناك

موائمة بينهما.¹

¹ Michel Cattani, ibid., p125.

المحور الثالث: عملية التنظيم

تحقق المركزية المزايا التالية:

- تؤدي إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود وتحقيق التوحيد في كافة العناصر التي ترغبها المؤسسة.
 - يمكن الاستفادة من الخبرة العالية للقادة الكبار في المؤسسة.
 - يمكن استخدام موظفين من ذوي المؤهلات والخبرة المحدودة إذ يعتمد عليهم في التنفيذ فقط.
- أما مزايا اللامركزية تتمثل فيما يلي:
- ينتج عنها مرونة في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
 - تؤدي اللامركزية إلى تدريب الموظفين لشغل المناصب العليا .
 - يمكن اتخاذ القرارات المناسبة لكل الظروف حيث يستطيع كل فرد إتخاذ القرارات التي تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة به.

ج- مبدأ الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم على أساس الوظائف، وليس حول الأشخاص، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد

د - مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته

هـ - مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة، الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات المرؤوسين، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

و - مبدأ وحدة الإشراف:

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة، نطاق الرقابة. ويرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وبمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال والعلاقات التنظيمية وتحديد المسؤولية عند الإنجاز.

ي - مبدأ تفويض السلطة:

تفويض السلطة مبدأ يتم بموجبه قيام المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه، إذا تفويض السلطة يكون من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى المسؤولة عن التنفيذ،

ز - مبدأ المرونة والديناميكية:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون عناصر التنظيم مرنة وتتحدد وتكون قابلة للتكيف بطريقة تسمح بمواجهة أو التجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات

جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي.

ر - مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت، وبأقل تكلفة

ي - مبدأ العلاقات الإنسانية:

يمكن ترجمة مجال العلاقات الإنسانية من خلال عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين و العمل على تنمية الموظفين و مشاركتهم في تحديد الهدف وممارسة السلطة و معاملتهم العادلة والمتساوية و إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة¹

ثالثا: خطوات التنظيم

يمكن ترتيب خطوات التنظيم كما يلي:²

- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها بالاستناد إلى أهداف المؤسسة .
- تخصيص مواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز الأنشطة التي تتضمنها هذه المواقع.
- تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات (كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة).
- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسيه وانجاز ما مطلوب.
- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينهما.

¹ Lasary, économie de l'entreprise, édition elsalam, Alger, 2001, p55

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص203

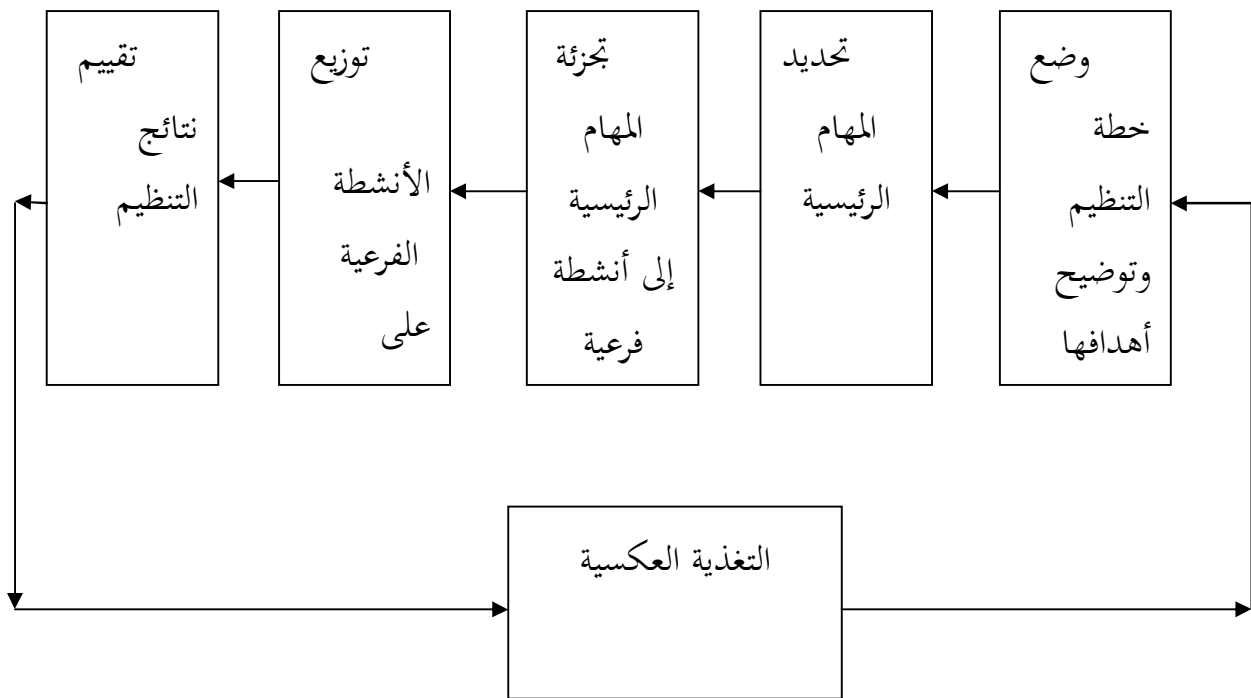
المحور الثالث: عملية التنظيم

- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل بأفضل صورة .

- تقييم نتائج عملية التنظيم.

الشكل أدناه يوضح الخطوات التي ينبغي إتباعها عند القيام بعملية التنظيم:

الشكل رقم 1-3: خطوات التنظيم



المصدر: علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004، ص 265.

رابعاً: الهياكل التنظيمية

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المؤسسة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية من هنا فإن هيكل التنظيم هو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المؤسسة من أعمال وأفراد فهو تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المؤسسة والعاملين"

كما يعرف على أنه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة"

أ - أبعاد الهيكل التنظيمي:

تتمثل عموماً خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي:¹

- نطاق الإشراف: وهو عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد.
- التعقيد: نعي به درجة الاختلاف أو التمايز في المؤسسة، وهو محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، عمودياً، وجغرافياً.
- الرسمية: تتمثل في الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 60

المحور الثالث: عملية التنظيم

محدد ومنمط، كما نعني بها الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل التي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة لا يستطيع الخروج عليها.

- **المركزية:** تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار فبعض المؤسسات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا فهذان النمطين لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.

- **سلسلة الأوامر:** وهو خط سلطة مستمر يسير من قمة المؤسسة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع من.

ب - أنواع الهياكل التنظيمية:

بالاختلاف أهداف وظروف كل مؤسسة، لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية فكل مؤسسة تقوم بتشكيل هيكلها بناءً على ما يناسبها ويناسب أهدافها.

ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المؤسسة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال ما يلي:

1 - أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة.

يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية من خلال هذا التصنيف إلى ما يلي: ¹

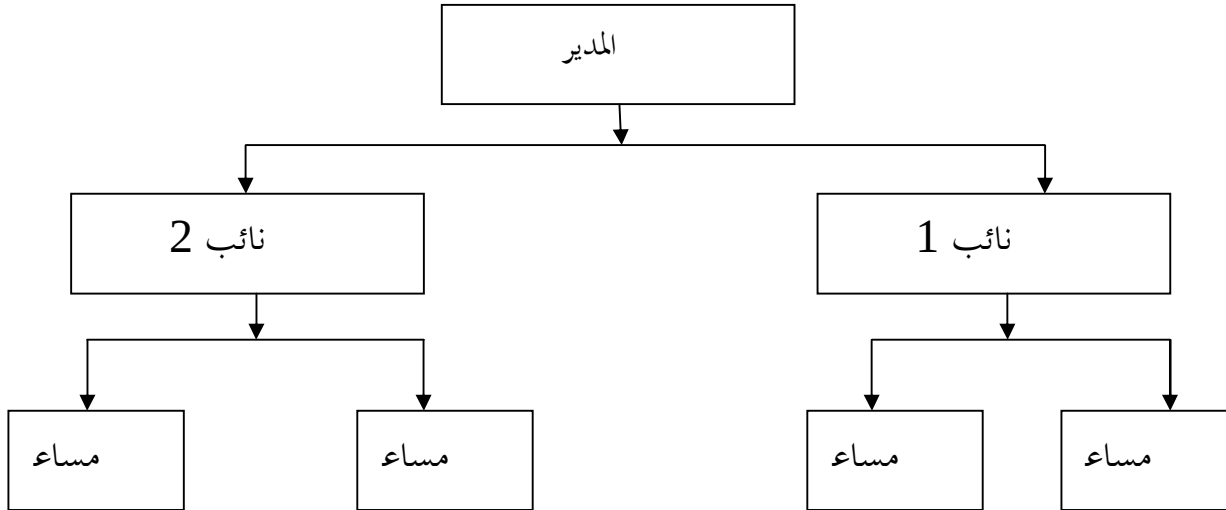
أ- **الهيكل التنفيذي:** هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة يسمى أيضاً بالهيكل الرأسي أو العسكري يركز على السلطة المركزية المتواجدة في أعلى قمة المؤسسة وبالتالي يكون رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 342.

المحور الثالث: عملية التنظيم

الأوامر إلى المرؤوسين ثم تتدرج السلطة بطريقة منتظمة من مستوى لآخر والشكل التالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم 3-2: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، نفس المرجع، ص 244.

- المزايا:
- الوضوح والبساطة .
- تسيير السلطة يتم من الأعلى إلى الأسفل عبر خطوط مستقيمة.
- المسؤولية محددة .
- الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الأعلى .
- العيوب:
- غياب التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

المحور الثالث: عملية التنظيم

- الأفراد والمبالغة في أهمية الرئيس بمنحهم كامل السلطات وحرية التصرف .

- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام أي إهمال مبدأ التخصص .

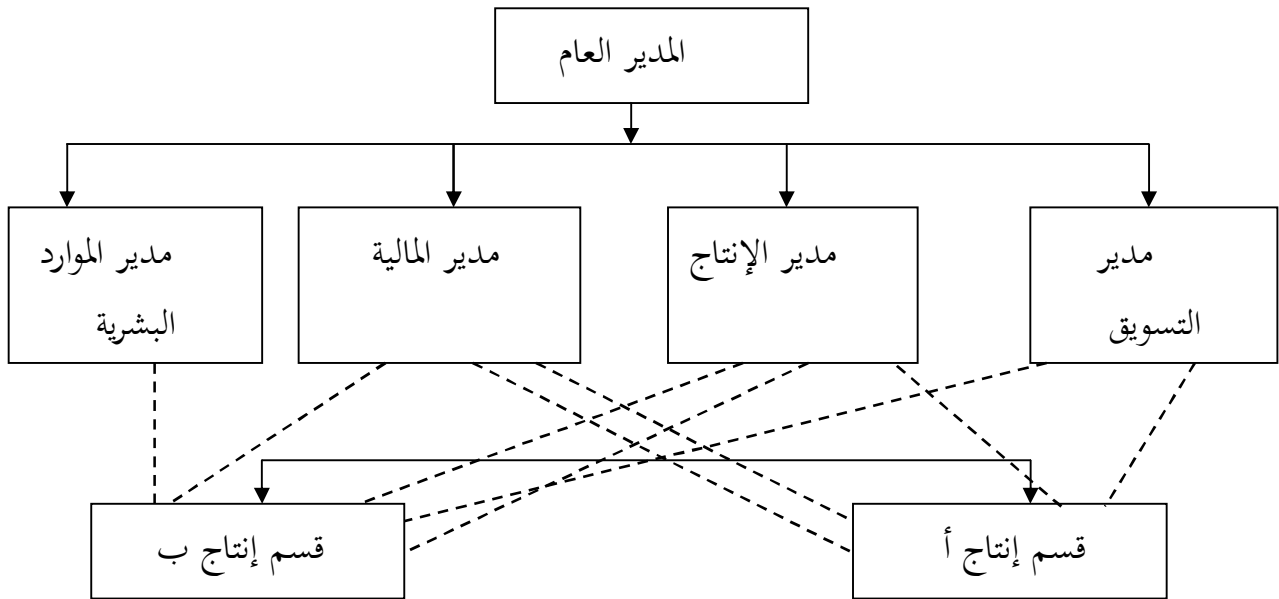
ب - الهيكل الوظيفي

هذا التنظيم يؤدي إلى كفاءة تشغيلية عالية ضمن المجموعة، إلا أنها تؤدي إلى غياب التواصل بين

المجموعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة مما يجعلها بطيئة وغير مرنة ويناسب مؤسسات منتجة للسلع

والخدمات ويتميز بالمركزية والتخصص والشكل الموالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم 3-3: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3

، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص213

- المزايا:

- الاستفادة من مبدأ التخصص .
- إمكانية إيجاد مجموعة من العمال قادرين على تأدية المهام.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والرؤساء في مختلف الأقسام.
- سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.

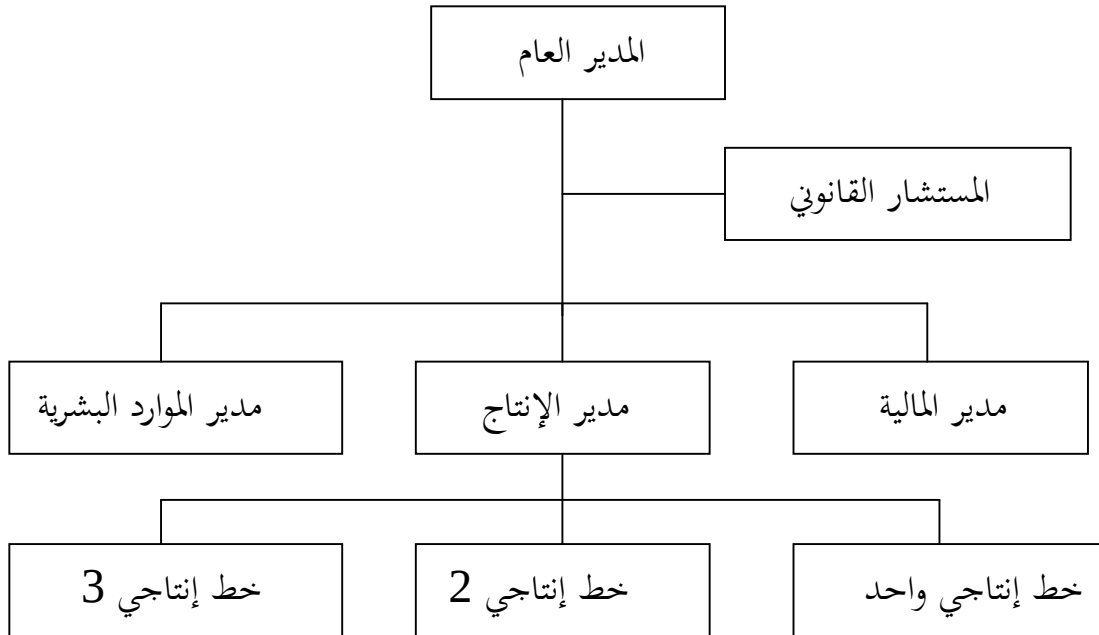
- العيوب:

- عدم وضوح السلطة والمسؤولية .
- صعوبة فرض التنظيم في المستويات الإدارية السفلى.

ج- الهيكل التنفيذي الاستشاري

يمثل هذا النوع مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما، بحيث يجمع استقامة سبل المسؤولية وكذا السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، كما يستفيد من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل الفنية التي تحتاج استشارة ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-4: الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 229

- **المزايا:**

- إسداء الرأي والنصح والإرشاد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل المشكلات الناجمة عن الأداء.

- السلطة محددة.

- الاستفادة من مبدأ التخصص .

- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرار.

- **العيوب:**

- صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين.

المحور الثالث: عملية التنظيم

- قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما إذا كان حجم المؤسسة لا يستدعي توافر أمثالهم.

- جذب الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا ما يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.

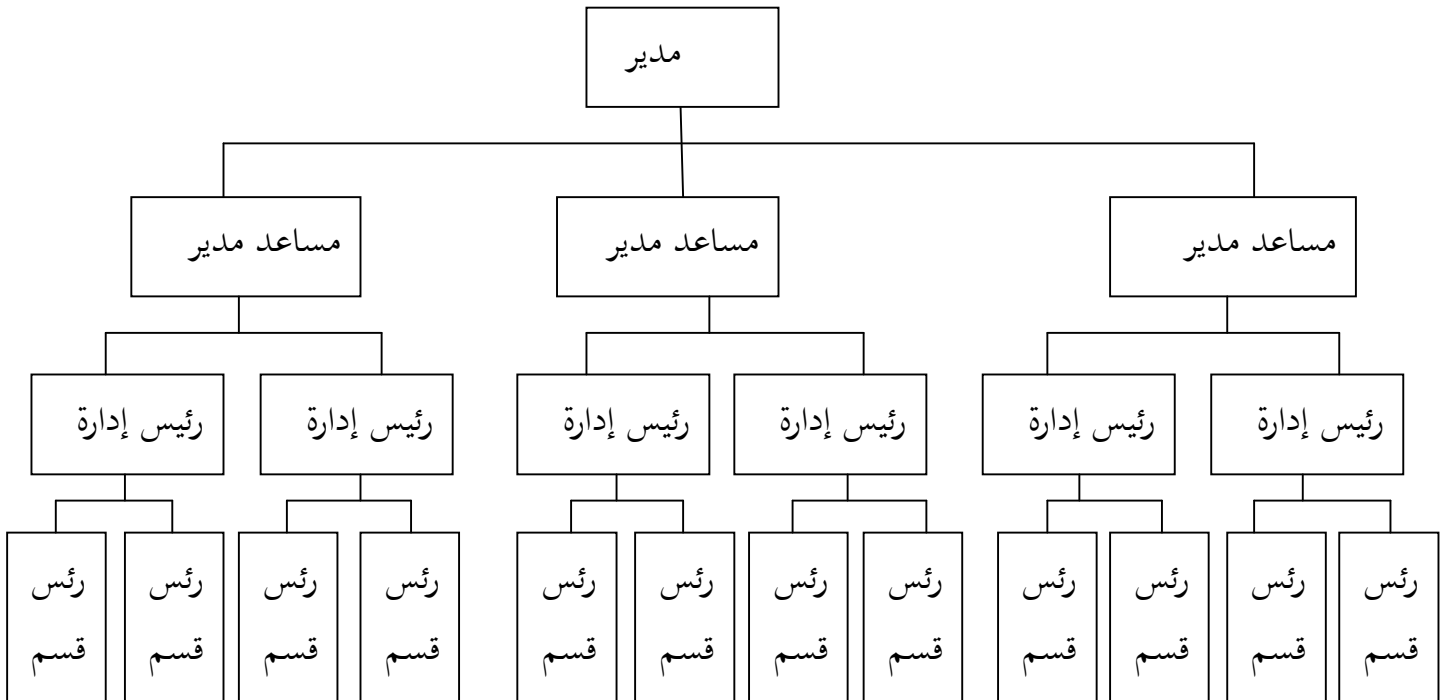
2- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف هما:

أ- الهيكل الطويل:

عندما يضيق نطاق الإشراف يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل طويل والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3-5: الهيكل التنظيمي الطويل.



المصدر: محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 215

المحور الثالث: عملية التنظيم

- المزايا:

- تمكن الرئيس من تخصيص وقت أكبر للإشراف والرقابة على المرؤوس.
- سرعة وسهولة الاتصال بين المرؤوس والرئيس .

- العيوب:

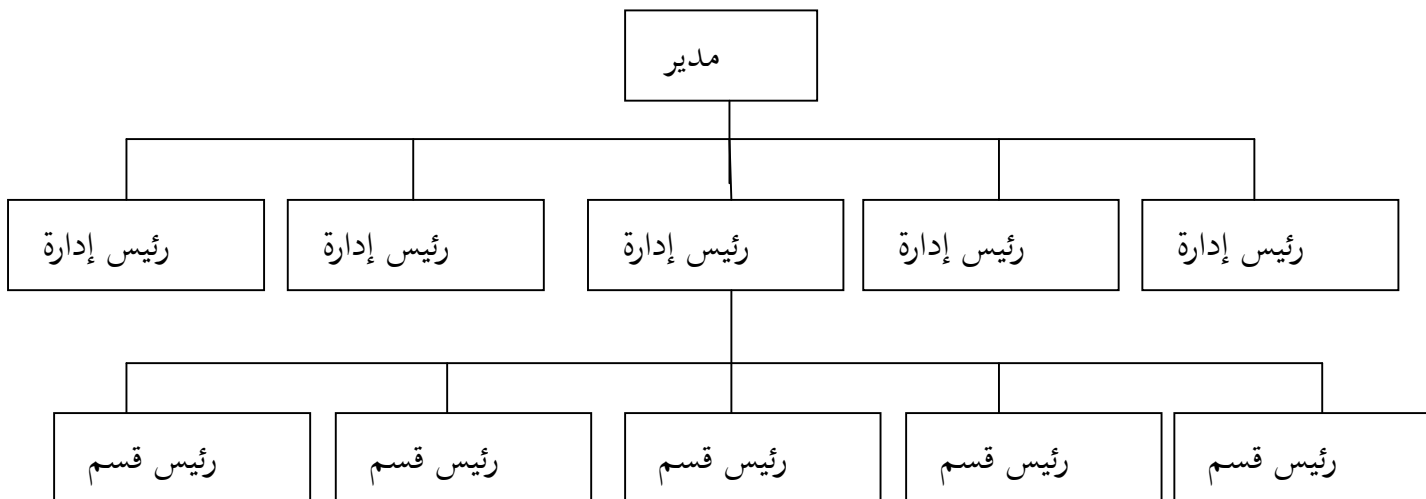
- احتمال وقوع الرئيس في خطأ التدخل المتكرر في أعمال مرؤوسيه مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل.

- نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينها.

ب - الهيكل التنظيمي المسطح:

عندما يتسع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية يبدأ في الظهور ما يسمى بالهيكل التنظيمي المسطح، وهو على الشكل التالي:

الشكل رقم 3-6: الهيكل التنظيمي المسطح.



المصدر: جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص164

- المزايا:

- دفع الرئيس إلى تفويض سلطات أكثر لمؤوسيه لصعوبة الإشراف المباشر عليهم.
- خفض التكاليف .
- سهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

- العيوب:

- الإشراف على عدد كبير من المؤوسين يمثل عبئا كبيرا على الرئيس .
- كبر حجم الإشراف في جميع المستويات الإدارية يقلل من فرص الترقية بسبب قلة عدد المراكز الإدارية.

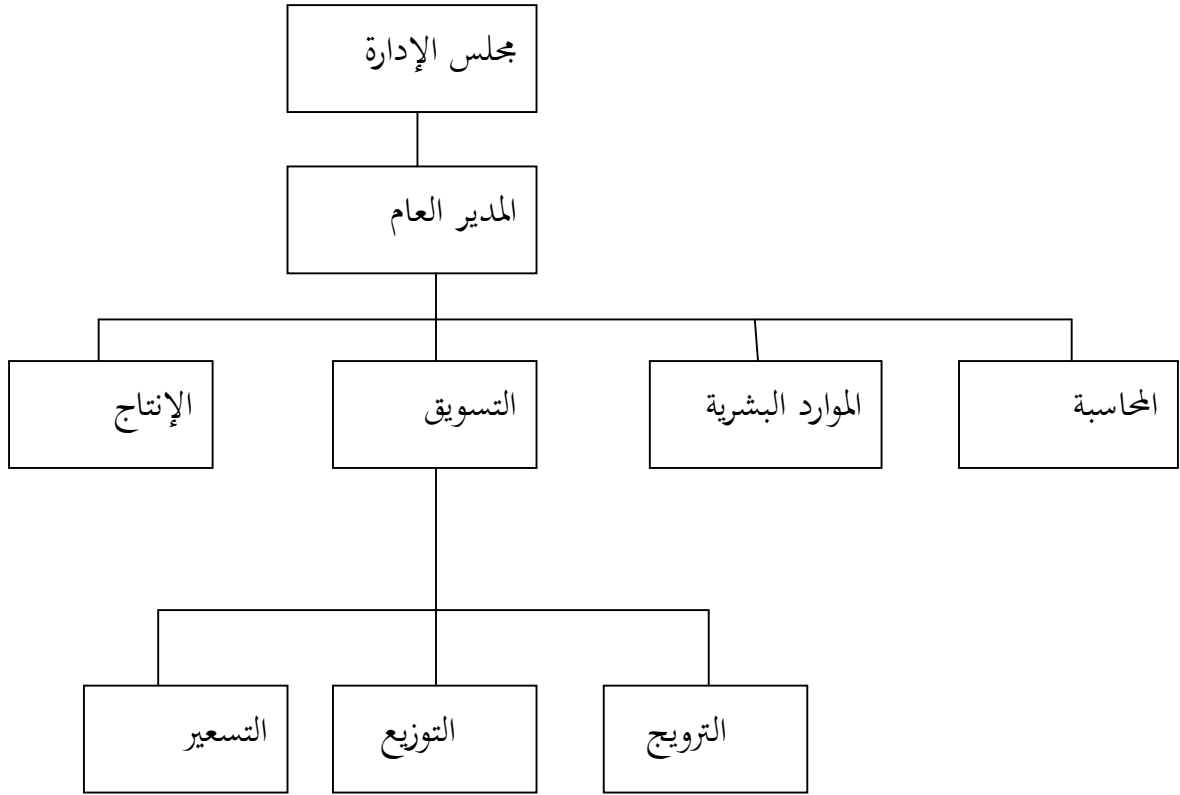
3- أنواع الهياكل حسب تقسيم وتجميع الأنشطة:

في هذا التصنيف نجد مجموعة من الهياكل التنظيمية منها:

أ- الهيكل التنظيمي على أساس النشاط

هو نمط يعتمد على أساس أنشطة المؤسسة وتضم الأنشطة كالمسويق، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، البحث والتطوير وغيرها، ونجد المؤسسة في مختلف القطاعات في هذا التنظيم نمطا ملائما كما أنه لا ينحصر تطبيقه على مستوى التقسيمات الأساسية للمؤسسة بل يمتد إلى الأنشطة داخل النشاط الواحد منها، حيث يقسم التسويق مثلا إلى التوزيع، الترويج، التسعير... وهكذا، والشكل الموالي يوضح هذا النمط.

الشكل رقم 3-7: الهيكل التنظيمي على أساس النشاط



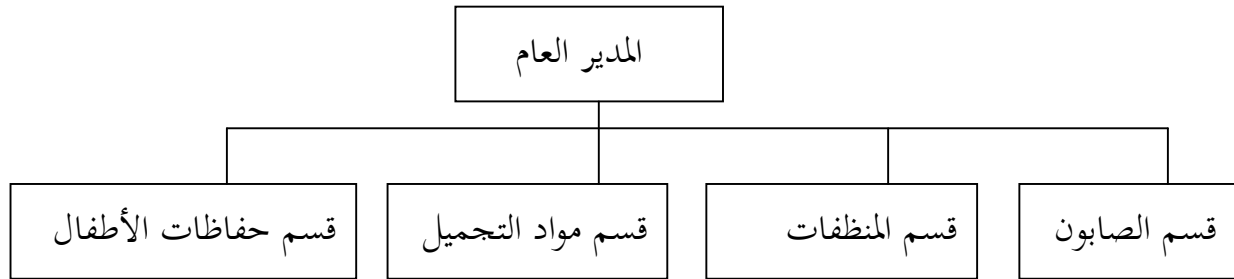
المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 256،

- **المزايا:**
- تحقيق كفاءة الأداء .
- توافقه مع متطلبات التخصص .
- الحفاظ على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية، مقابل تقسيمات الخدمات الاستشارية المقدمة للإدارة العليا.
- **العيوب:**
- التشجيع على تبني وجهة النظر الضيقة بسبب اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه وليس المؤسسة ككل .
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو المناطق الجغرافية .

ب - الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

يعد هذا النمط شائعاً بشكل كبير في المؤسسات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من المنتجات وهو يقوم على أساس استحداث تقسيمات متخصصة في إنتاج أو تسويق سلعة معينة، ويمكن وصف هذا النمط في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-8: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- توجيه إهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية وخصوصياتها .
- تحقيق درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الإدارية المبذولة على صعيد المنتج الواحد داخل المؤسسة.

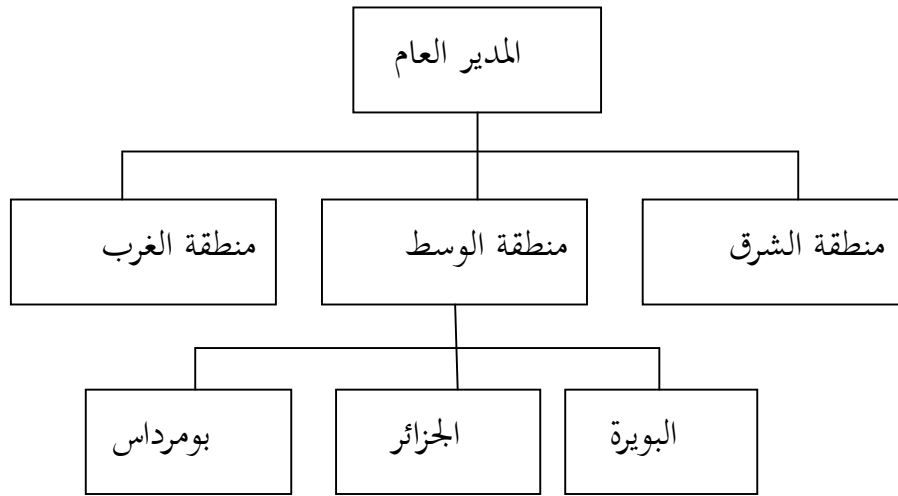
- العيوب:

- ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المؤسسة الخاصة بكل مجموعة إنتاجية.
- الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا في تنسيق أنشطة المؤسسة الموزعة حسب المنتج.

ج- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية

يضمن هذا النمط بتجميع الأنشطة على أساس منطقة جغرافية معينة إذ تقوم المؤسسة لكل منطقة وحدة تنظيمية أو فرع ترتبط بالإدارة الرئيسية في المؤسسة والشكل الموالي يوضح هذا النمط.

الشكل رقم 3-9: الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- توحيد المسؤولية على صعيد المنطقة أو الموقع.

- اللامركزية في اتخاذ القرار .

- تنمية الكفاءات الإدارية العاملة في المناطق والاستجابة لظروف المنطقة.

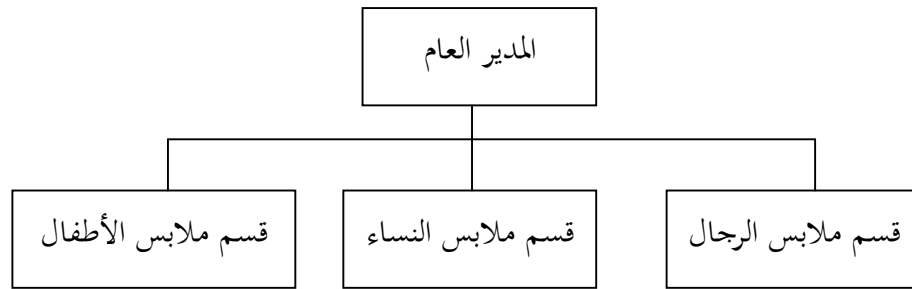
- العيوب:

- صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق.

د- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

يقوم هذا النمط على أساس الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة مما يتم توجيه أقسام المؤسسة على أساس المستهلك الأخير، أو على أساس طبيعة الأفراد

الشكل رقم 3-10: الهيكل التنظيمي على أساس الزبون



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي .

- العيوب:

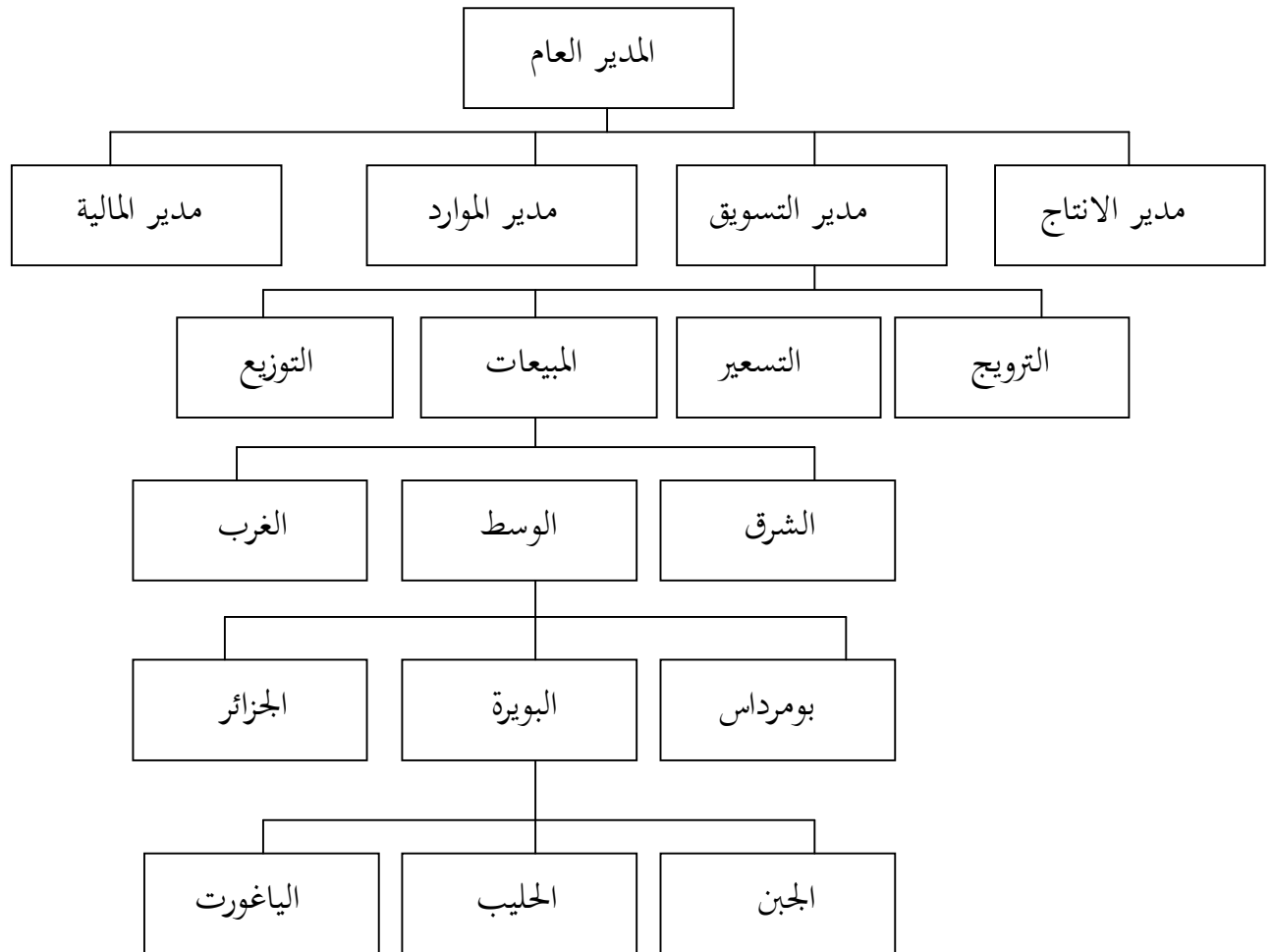
- صعوبة التنسيق بين مجمل الأنشطة.

- التباين في السياسات الإنتاجية والتسويقية التي يواجهها المدراء .

هـ - الهيكل التنظيمي المختلط:

يمثل هذا النمط من التجميع مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة، على اعتبار أن ليس هناك هيكل تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، لذلك فإن هذه الأخيرة تستخدم مجموعة من الأسس التنظيمية المختلفة والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3-11: الهيكل التنظيمي المختلط



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة

مساهمة التنظيم في المؤسسة يكون من خلال إرساء مبدأ المشاركة وعدم ترك القرارات في يد شخص واحد وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المؤسسات وكبر حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، لذا كان لابد أن يعمل التنظيم السائد بمبدأ المشاركة وتوسيع قاعدته في اتخاذ القرارات خاص فيما يتعلق بذلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة، فعند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل و أنظمة، أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.

المحور الرابع: عملية التوجيه

تمهيد

أولاً: مفهوم التوجيه

ثانياً: التحفيز

ثالثاً: الإتصال

رابعاً: القيادة

خلاصة

تمهيد

يلزم لتفعيل العمليات الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم ممارسة القيادة والتوجيه على العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم، وتتضمن عملية إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم للتعليمات اللازمة للتنفيذ لتوضيح ما خفي من أمور وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل، وتتطلب مهمة التوجيه من الرئيس أن يتمتع بقدرة على التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقا للخطط المرسومة بما يحقق الأهداف التنظيمية.

أولاً: مفهوم التوجيه

أ - تعريف التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنها "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل الجهود وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة"¹

كما يمكن تعريفه على أنه "هي عملية التأثير و شحذ همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، التوجيه هي العلاقة بين شخص يسمى الموجه و جماعة (الأتباع) و تتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الجماعة"²

أو يقصد به "إرشاد العاملين عن كيفية أدائهم للعمل وحفزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد".³

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 285

² Richard saparnot, ibid, p47

³ Moyrhofer ulrike, management stratégique, breal, paris, 2007, p25

المحور الرابع: عملية التوجيه

وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها:

- القيادة .
- التحفيز .
- الاتصالات .
- اتخاذ القرارات .

ب - مبادئ التوجيه

يرتبط التوجيه بمبدأن هامين من الإدارة هما¹:

- مبدأ وحدة الأهداف : ففاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي يعمل معها.

- مبدأ وحدة الأوامر الرئاسية : فيجب أن يتلقى الشخص أوامر إلا من رئيس واحد منعا لتعرضه لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء .

يحتاج التوجيه إلى مجموعة من السياسات والقواعد العامة التي يسير عليها ويتبعها المشروع وهي بمثابة مؤشر عام في العمل لجميع العاملين و تدريبهم لتحقيق مستويات أداء مرتفعة، و تعليمات محددة وأوامر لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي وكل هذه النقاط توفرها ركائز التوجيه وهي²:

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 286

² Jean-Michel Plane, théorie des organisations, dunod, paris, 2013, p33

ثانياً: الدافعية (التحفيز):

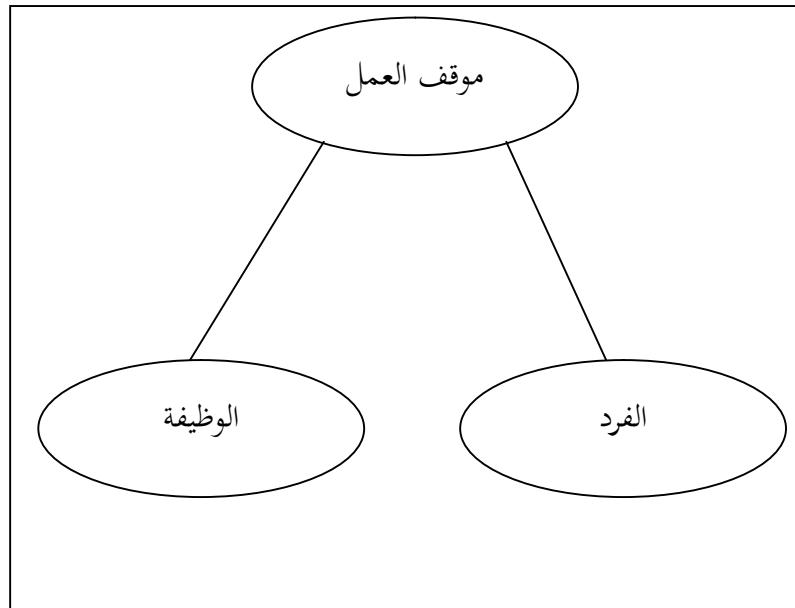
لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام العديد من الباحثين المتخصصين في شتى حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المؤسسة.

دافعية الشخص تعكس حافزه لتحقيق هدف، حيث بات الاهتمام بالدوافع لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابلها من حوافز أو المكافآت القادرة على إثارة الرغبة الذاتية للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات كمعرفة مواقع الرضا عن العمل، وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء.

أ- مكونات منظومة التحفيز:

المكونات الرئيسية لتحفيز هي ثلاث كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم 4-1: مكونات منظومة التحفيز



المصدر: من إعداد الباحث

1- الفرد:

من غير المحتمل أن تكون ردود الأفعال الأفراد موحدة ومتشابهة تجاه أي تحفيز معين نظرا لتفاوتهم في السلم الهرمي، الاتجاهات والحاجات وعليه لابد من وجود برامج تحفيز مختلفة لاختلاف أعضاء المؤسسة.

2- الوظيفة:

يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يتسابقون للوظائف العالية بسبب كثرة المهام والتحديات في حين يفضل البعض الآخر الوظائف الروتينية ذات المهام المهيكلية، لذلك يترتب على مصمم برنامج التحفيز التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل النتائج.

3- موقف العمل:

المكون الثالث يمثل البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات بين جماعات العمل قد تشجع أو تعيق الأداء.

تفاعل المكونات الثلاث لمنظومة التحفيز تؤدي إلى تحديد استمالة أعضاء المؤسسة كما أن كل من هذه المكونات قابل لتجزئة إلى مكونات فرعية.

ب- أنواع الدوافع

يمكن تقسيم أنواع الدوافع بشكل عام إلى:¹

1- الدوافع الأولية

هناك دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية التي سميت بالدوافع الفيزيولوجية أو الأولية وغالبا ما تكون هذه الدوافع في المقدمة من حيث أهميتها، كما وردت في هرم ماسلو للحاجات، ومن أكثر هذه الدوافع شيوعا الجوع، العطش والحاجة إلى الحفاظ على النوع وغيرها.

¹ Jean-Michel Plane, ibid, p245.

2- الدوافع العامة

تعد هذه الحوافز الوسيط بين كل من الحوافز الأولية والثانوية فهي تعد من بين المتغيرات الأساسية التي تقتزن بالسلوك المنظمي، وأكثرها أثرا في السلوك الإنساني، وهي تشمل دوافع عديدة مثل دوافع الجدارة، حب الاستطلاع وقد احتلت حديثا أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة.

3- الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع التي تختلف عن الدوافع الأولية التي لا تحرك سلوك الفرد لوحده في المجتمعات المختلفة، فإنه لابد لكي يكون الدافع ثانويا أن يكون مكتسب من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد ومن هذه الدوافع دافع الانتماء، دافع القوة والسلطة، دافع المركز الاجتماعي ودافع تحقيق الذات.

ج- أنواع الحوافز

من حيث أثرها أو فاعليتها إلى ¹ :

1- الحوافز الإيجابية : وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 277

المحور الرابع: عملية التوجيه

الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتمثل الحوافز الإيجابية في:

- إشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

2- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن

أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل وإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا الأخير يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة ويعتبر هذا الحافز لعدم وقوع في

المحور الرابع: عملية التوجيه

الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العلمية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما يحدّر ولا يدفع لتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع فيها العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل، ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام المعمول به.

3- الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة. وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز له لما من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسين الإنتاجية، ويمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها، وأهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد، حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجد والعامل العادي والعامل المتكاسل.

المحور الرابع: عملية التوجيه

4- الحوافز الجماعية : هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة . ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية .

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، وللزوم ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

وفقاً للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد في المجموعة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل و أسرع، ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة و تماسكها، ووضوح الأهداف، و درجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة .

5- الحوافز المادية : و هي التي تتمثل في ما كل يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح و القائمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي.

6- الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات

المحور الرابع: عملية التوجيه

والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، وبل نجحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية . ومن هذه الحوافز كما يلي:

- **المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة والسليمة، أما توجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجباتهم أو أعمالهم بشكل خاطئ وغير سليمة.
- **التسهيل الاجتماعي:** ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء ويقومون بنفس العمل حيث يقومون بنفس العمل حيث يكون ذلك أثر قوى وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.
- **الشكر و التقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريم وشهادات شرفية وتقديرية.
- **فرص الترقية و التقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
- **المشاركة في الإدارة :** وتتمثل في اشتراك العاملين في إتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقيق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

د- أهمية الحوافز

تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:¹

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص254

المحور الرابع: عملية التوجيه

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات المكلف، و المنازعات و الشكاوي و دوران العمل.

هـ - أهداف الحوافز

- لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي :
- تحسين الإنتاجية .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين .
 - الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
 - تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
 - تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء .
 - تحقيق الأهداف الاقتصادية و التي من خلال زيادة إنتاجيتها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المؤسسة و العاملين بالفائدة.
 - تحقيق الأهداف المعنوية فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.
 - زيادة إهتمام العاملين بالآلة و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها.
 - تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

ثالثاً: الاتصال

أ - تعريف الاتصال

يعرف الإتصال على أنه " ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة الطرفين من خلال قنوات معينة"¹

كما يعرف أيضاً على أنه " الاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشخصية وغير الشخصية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"².

في حين يعرفه البعض الآخر " على أنه عملية تبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر من أجل التفاهم حول نقطة معينة أو أكثر أو من أجل توطيد العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحيط"³.

ب - عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي المرسل والرسالة، المستقبل، بالإضافة إلى تلك العناصر الأربعة عنصر مهم وهو التغذية الراجعة وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز"⁴.

1- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

2- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية غير اللفظية أو بهما معا.

3- الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

1 - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 200.

2 - إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الرغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 118.

3 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 25.

4 - علاء عبد الرزاق السلمي، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 50.

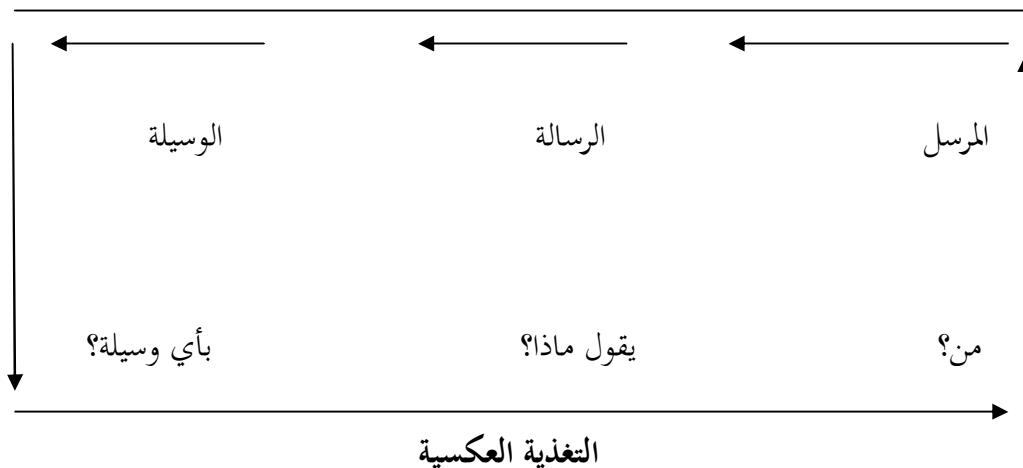
المحور الرابع: عملية التوجيه

4- المستقبل: وهي الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها

5- التغذية العكسية (الاستجابة):

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل وإستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها والمرسل في هذه الحالة يحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ويثير بعضهم إلى أن حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم إستنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل بحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الإتصال حيث تبين إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.

الشكل رقم 4-2: مخطط عملية الاتصال



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص212

ج - أنواع الاتصال

حتى تؤدي المؤسسة الاقتصادية نشاطها العادي فهي تشمل شبكة أو شبكات من الاتصالات وأشكال من هذه الاتصالات، وقد قسمت هذه الأخيرة إلى عدة أنواع وفقا للأسس التالية:¹

1- من حيث الأطراف المشتركة في الاتصالات:

- الاتصالات الشخصية:

ليست كل الاتصالات التي تتم داخل المؤسسة لها علاقة بالعمل، وعليه فإن الكثير من الاتصالات ليس لها غرض يتعلق أو يهم المؤسسة، إذن الاتصالات الشخصية يمكن تعريفها بأنها كل الاتصالات التي ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي أي غير متفق عليه مسبقا، كذلك نجد اتصال ذاتي يحدث داخل الفرد وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا إن مثل هذا النوع من الاتصال يكون له دور في موقع العمل، وهو جزء من نشاط الاتصالات لأي منظمة أعمال، وبالرغم من كون هذا النوع من الاتصالات لا يمثل أحد أجزاء خطة عمل المؤسسة، إلا أنه يكون مؤثرا بشكل كبير في نجاحها، حيث أن التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي أو الفردي على (وجهات النظر أو الأفكار أو الاتجاهات المعتقدات) المتعلقة بأعضاء المؤسسة.

- **الاتصال الجماعي:** ويكون في حالة نقل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص المرسلين والمستقبلين، وعموما بأعداد كبيرة ويكون بالطرق التالية:

- الدروس والمحاضرات؛

- الخطب في المناسبات المختلفة؛

- الندوات والمؤتمرات؛

- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والاحتفالات.... الخ

- برامج التدريب؛

¹ إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغي، مرجع سابق، ص120.

- الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه الوسائط الالكترونية التي تعمل على إيصال المعلومات عبر مسافات بين أجهزة في مواقع مختلفة، إنها توزيع البيانات بين محطتين حاسوبيتين فأكثر وعلى المديرين أن يختاروا تكنولوجيا الاتصال التي تناسبهم¹

2- الاتصالات من حيث كونها رسمية وغير رسمية

وتنقسم الاتصالات وفق هذا التقسيم إلى اتصالات رسمية و غير رسمية.

- **الاتصال الرسمي:** يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وتكون المعلومات المتداولة في شكل تعليمات وأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية أي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أي من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا في شكل شكاوي واقتراحات كما قد تكون أفقية بين مختلف الأقسام من نفس المستوى.

وتهدف المؤسسة من خلال الاتصالات الرسمية إلى:

- نشر مبادئ وقيم وأهداف المؤسسة؛
- إيصال الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين؛
- التعرف على استفسارات المرؤوسين وشكاويهم بشأن إجراءات العمل؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين وتطوير اتجاهاتهم؛
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على نسبة تقدم العمل؛

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد الإسكندرية، 2007، ص 197.

- الاتصال غير الرسمي:

يعتبر هذا النوع من أهم وسائل تماسك الجماعات الرسمية بطريقة غير رسمية وبعث إهتمامها بالعمل، ويتميز هذا النوع من الاتصال بالتغير لأنه لا تخضع لقوانين وإجراءات إدارية كما هو الحال في الاتصال الرسمي ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات ويتميز الاتصال غير الرسمي ب:

- إن كل فرد يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب لذلك؛

- تزداد فاعلية الاتصال غير الرسمي في أوقات الشدة والشعور بعدم الأمان؛

- يتميز الاتصال غير الرسمي بالسرعة في نقل البيانات والمعلومات لأنها تكون شفوية؛

- لا يدوم طويلا مقارنة بالاتصال الرسمي؛

- تغذية الاتصالات الغير رسمية بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والإشاعات؛

3- أنواع الاتصالات من حيث اتجاهاتها: وتتكون مما يلي:¹

- الاتصال الرأسي: ويكون صاعدا أو نازلا

1- الاتصال الرأسي النازل:

وهو عبارة عن تدفق المعلومات والأفكار من المستوى الأعلى إلى الأسفل السلم التنظيمي، تنقل فيه المعلومات عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار، أو توجيه أو في شكل مطلب من الرئيس إلى المرؤوس، ويعتمد الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه على وسائل شتى تتكون من المقابلات، أو لأحاديث الشفوية التي يجريها معهم أفراد وجماعات ومن الأوامر المكتوبة والخطابات والكتيبات التي تصدرها الإدارة والتقارير الدولية لتقييم الآراء ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال:

- يؤدي دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة ونظام واضح للمكافآت والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.

¹ السيد محمد فهمي وفن الإتصال في الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006. ص 26

المحور الرابع: عملية التوجيه

- يضع برنامجا تقويميا لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تتبع الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.
- ضروري لتتم عمليات الاختيار والعلاقات العامة والإنسانية الضرورية على أكمل وجه.
- يعتبر أكثر الاتصالات سرعة في تنظيمات العمل.
- يقوم بنقل القرارات والتوجيهات الخاصة، ونقل المعلومات من القمة واستقبالها في القاعدة ويلعب دورا هاما في النقل الجيد والسليم لكل ما سبق.

- الاتصال الرأسي الصاعد:

تميز باستعماله من طرف المرؤوسين لعدة أسباب حسب وهي تحديد الوظيفة والأداء وما يرتبط بهما من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية والسياسات والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ¹ ويتضمن التقارير المكتوبة، تقدم الشكاوي الاجتماعات التي ينظمها الرئيس لمرؤوسيه من حين لآخر، الطلبات:

يسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:

- يعطي تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى للرئيس نظرة شاملة وكاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمال المتواجدين فيها، مما يساعد على أن تكون قراراته أكثر رشدا تسمح للرئيس بمعرفة أثر الاتصالات التي تصدر عنه (قرارات، أوامر، التي تحملها الاتصالات الصاعدة، توجيهات وذلك عن طريق ردود الفعل)
- كثيرا ما يسمح الاتصال الصاعد للعمال بالمشاركة في إنجاز القرارات.
- يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير.
- يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- يساهم في التنفيس عن هموم العمال وإزالة الكبت والانطواء أو السلبية.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، 256.

- الاتصال الأفقي:

بعكس الاتصال الرأسي يتم هذا النوع بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي.¹

وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز، الاتصال الشفوي، والاتصال الكتابي ويمكن أن نضيف إليه كذلك.

- الاتصال السمعي:

يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو يتميز بالإثارة والتشويش وسرعة الانتشار وله سلبيات عديدة منها:

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني؛
- لا يتيح فرصة لاستقبال رسالتين في وقت واحد؛
- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة؛
- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان؛

- الاتصال المرئي:

ويعتمد هذا الاتصال على حاسة البصر، من أشكاله المختلفة: الصورة، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، المجسمات، الأرقام،... الخ غير أن له سلبيات منها:

- محدودية المكان والزمان؛

- محدودية المستقبلين أحيانا؛

¹ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004 ص 37.

- لا تخدم فاقد البصر أحيانا؛

- الاتصال السمعي البصري:

يعد هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع الاتصال تأثيرا لدى المستقبلين، حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة واستيعابها.

د- أهداف الإتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال الداخلي يسهل إنسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها، ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:¹

1- الإخبار والإعلام ؛

2- الإعداد لتقبل التغيير؛

3- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء؛

ولهذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد يؤثر هذا على أفكاره لتعديلها وتغييرها على اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1- هدف توجيهي:

يمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى الحساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

¹ ناصر دادي عدون ، نفس المرجع، ص34.

2- هدف تثقيفي:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمورهم بقصد مساعدة وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3- هدف تعليمي:

ويتحقق هذا عندما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4- هدف إداري:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

5- هدف ترفيهي أو ترويجي:

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل

6- هدف اجتماعي:

حيث ينتج الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بفهمهم، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

رابعا: القيادة

أ- تعريف القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير، في جماعات العمل، ونشاط المؤسسة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد، والمؤسسة على حد سواء.

تعرف القيادة على أنها " قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني، لمؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة"¹

كما تعرف أيضا " العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة"².

في حين تعرف أيضا على أنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة متعاونة"³

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن العامل المشترك فيهما هو ممارسة القائد " التأثير " على المرؤوسين من أجل دفعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ملاحظة:

هناك إختلاف بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة مفهوم يقوم على انتساب السلطة في إطار التنظيم الرسمي، لذا فإن الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمؤسسة، وعلى المرؤوسين إنجاز المهام حسب الصلاحيات المخولة لهم وإلا تعرضوا إلى الجزاءات، أما في القيادة فإن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرئسها، وهكذا فإن القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ بوخرية بوبكر، وآخرون، دراسات في تسير الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 180

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص

³ بوخرية بوبكر، وآخرون، مرجع سابق، ص 180

المحور الرابع: عملية التوجيه

ب - أهمية القيادة:

- القائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها الموارد البشرية، لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة يتم من خلال قيادة الأفراد، وترجع أهمية هذه الأخيرة إلى:¹
- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - بدون القيادة تصبح عناصر الإنتاج عديمة الفعالية والتأثير.
 - بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الموارد البشرية وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ج - نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة ومن أهمها:²

1- نظرية السمات:

تعد نظرية السمات أولى نظريات التي تناولت القيادة، وتفترض هذه النظرية أن إنجاز التغيرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد ذوي المواهب القدرات العالية أو الاستثنائية والرجل العظيم هو القائد الذي يحتل مكانة ومرتبة متميزة بين أعضاء الجماعة الذي يعمل فيه ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الانجاز والتكيف الاجتماعي.

¹ Yenat. Z, **fonction GRH, fonction stratégique de l'entreprise aujourd'hui et demain**, ALGR, le 24-25-26 Octobre 1998, pp 01-15.

² معن محمود عياصرة , وآخرون, القيادة والرقابة والاتصال الإداري , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2007 , ص ص-153. 151

2- نظريات سلوك القائد:

جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات وأعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته للقيادة للجماعة ومن أهم النظريات المرتبطة بها نجد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تعتبر هذه النظرية أن ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه في جميع المواقف، وإنما السلوك القيادي الناجح هو الذي يتلائم ويتكيف مع المواقف و الحالات التي يتواجد فيها القائد

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وفيها يمكن أن نميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

- النظام المتسلط الاستغلالي: تكون ثقة القائد لمؤوسه قليلة فهو يحدد القرار بدون مشاركة الآخرين، ويجذب المؤوسين لتنفيذه.
- النظام المركزي النفعي: أقل مركزية من الأول، القائد يفتح المجال لمشاركة المؤوسين في موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- النظام الاستشاري: جانب الثقة موجود بين القائد ومؤوسيه، فهم يستفيدون من أفكارهم وأرائهم في عملية إتخاذ القرار
- النظام الجماعي المشارك يوجد ثقة مطلقة بين القائد والمؤوسين، وتتم مشاركتهم في عملية صنع القرار.

ج- نظرية البعدين:

حسب هذه النظرية فقد تم تحديد بعدين لسلوك القائد هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه؛
- تفهم واحترام مشاعر الآخرين؛

د - نظرية الشبكة الإدارية:

هذه النظرية هي أيضا حددت بعدين لسلوك القائد:

- الاهتمامات بالأفراد ؛

- الاهتمام بالإنتاج ؛

3- النظرية الموقفية:

بعد أن عجزت نظرية السمات في تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة وكذا تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على القائد الناجح هو الذي يوازن بين ما يقتضيه الموقف وأسلوب القيادة.

سوف نستعرض أهم نظريات الموقف وهي:

أ - نظرية فيدلر:

تعتبر سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطا بالموقف القيادي والذي يتأثر بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد؛

- طبيعة العمل؛

- علاقة القائد بمروؤوسيه؛

- نظرية هاوانس و ايفانس تعرف بنظرية المسار والهدف، فحسب هذه النظرية فدور القائد يتمثل في توضيح الأهداف وكيفية تحقيقها من قبل المرؤوسين حسب هذه النظرية فإن العوامل التي تؤثر على المواقف هي:

- بيئة العمل: نظام التحفيز، علاقات العمل.

- الإشراف: وهي التي تمنح اهتماما لحاجات العمال مما يجعلهم يعملون في راحة .

- المشاركة: من خلال المشاركة في صنع القرار .

- التحدي: من خلال تسطير أهداف بعرض تطوير أداء المرؤوسين وزيادة الثقة فيهم.

د- أنماط القيادة الإدارية:

هناك عدة تصنيفات للقيادة نوجز بعضها فيما يلي: ¹

كانت أغلبها من حيث المشاركة أو الانفراد بسلطة القرار:

أ- القيادة الديمقراطية

لا يصدر القائد في ظل هذا النمط الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث ماعدا ذوي القيادة، وتتم القيادة من خلال اعتماد مبدأ المشاركة، فيستشير القائد في ظل هذا النمط مرؤوسين ويشاركهم في اتخاذ القرار، ولا يستلزم العمل في ظل هذا النمط تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة تعاون، كما أنهم يشعر أفراد التنظيم أن قرار قرارهم فيعملون على تطبيقه بصفة سليمة.

ب- النمط المتساهل:

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب كما أن رضا العاملين على أعمالهم منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية، لأن التساهل والتسيب يضعف من نشاط العمال، وقد يكون متساهل كبيرا إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسين كما أن القائد في هذا النمط يقتصر دوره على توصيل الأوامر والتعليمات وعلى القرارات مع حرصه على عدم التدخل في المشاكل.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 265

ج- النمط الأوتقراطي:

يحاول القائد الاستئثار بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة ويتميز القائد بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فلا يشارك معه أحد، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائماً لتوسيع سلطاته وصلاحياته، وينفرد القائد في هذا النظام بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه.

د- القيادة الفعالة:

يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بالحد الأعلى من الاهتمام، فالفرد بطبعه يرغب في العمل وأنه يطلب الاستقلالية في العمل كما أنه يعمل ليس خوفاً من العقاب وإنما آملاً في مكافئة ولذلك يعتبر هذا النمط هو الأسلوب المثالي.

كما يمكن أن نصنف أيضاً القيادة من حيث معيار التنظيم إلى:

أ- القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة فالقائد وفق هذا النمط تكون سلطاته ومسؤولياته مستمدة من قبل مركزه الوظيفي.

ب- القيادة غير الرسمية:

هي عكس النوع الأول، فالقائد لا يستمد سلطاته ومسؤوليته من مركزه الوظيفي، وإنما بناءً على مواهبه القيادية وقدرته الشخصية بين زملائه، ويتسم القادة الغير رسميين ب:

- قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها

- التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفراده.

خلاصة

يستمد التوجيه أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الإهتمام في المؤسسة وأهم مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، والسيطرة عليه بسبب التقلبات المستمرة في عواطفه ومشاعره، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية عملية التوجيه.

المحور الخامس: عملية الرقابة

تمهيد

أولاً: مفهوم الرقابة

ثانياً: مراحل الرقابة

ثالثاً: أنواع الرقابة

رابعاً: أساليب الرقابة

خلاصة

تمهيد

الرقابة هي القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم عمل ما من خلال نسق معين (معلومات - قرارات - إجراءات - مراقبة النتائج). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المؤسسات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ، الرقابة . وقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم الرقابة

أ - تعريف الرقابة

تعرف الرقابة على أنها " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط لها، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة"¹

كما تعرف الرقابة بأنها " متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها. وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها، والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة"²

يرى البعض الآخر أن الرقابة " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم عليها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيراً تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها"³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج مجموعة من الخصائص للرقابة تتمثل فيما يلي:⁴
التكامل: يشير تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة بكل الخطط التنظيمية إلى أنه يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضاً تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

¹ زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان ، 2005 ، ص173

² طارق طه ،التنظيم،(النظرية،الهيكل،التطبيقات)،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2007 ، ص74

³ ربحي مصطفى عليان،أسس الإدارة المعاصرة،ط1، دار صفاء للنشر،عمان، 2007 ، ص194

⁴ Richard saparnot, ibid., p53

المحور الخامس: عملية الرقابة

الموضوعية: يجب أن تكون النظم الرقابية قادرة على استخدام المعلومات و التحقق منها وفهمها ويتطلب ذلك الاعتماد على تقارير موضوعية تتضمن بيانات كمية ذات معنى ومدلول واضح ومحدد، ويرتبط إيجابيا بالموضوعية ومدى اعتماد النظام على نظم اتصال واضحة ورسمية.

الدقة: يجب أن يكون النظام الرقابي قادر على الحصول على معلومات صحيحة وكاملة عن الأداء مع التأكيد من مصدر المعلومات وقدرته على توفير معلومات دقيقة، ويرتبط إيجابيا بدقة نظام الرقابة ومدى وضوح النظام وسهولة فهمه .

التوقيت: من الضروري أن يزود النظام الرقابي القائم على المشروع بالمعلومات في الوقت المناسب وهذا يعني حصول القائد على المعلومات في لحظة احتياجهم إليها ، حيث يختلف التوقيت الملائم لتدفق المعلومات من مستوى إلى آخر، وبصفة عامة فإن الحاجة إلى توقيت المعلومات الرقابية ترتبط دائما بعدم التأكد فكلما زادت درجة عدم التأكد تزداد الحاجة إلى الوقت.

المرونة: إن النظام الرقابي لابد أن يكون مرنا، وهذا يعني أن يكون النظام قادرا على استيعاب التغيرات المحتملة في المحيط أو في المشروع نفسه.

ب - أهمية الرقابة

ترتبط عناصر العملية الإدارية ببعضها البعض ارتباطا وثيقا بشكل تكاملي ، وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيسي بعملية التخطيط ، أن عملية الرقابة تعني مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ماتم عمله وقياس ماتم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة، ويبدو ارتباط الرقابة بالتخطيط من خلال العناصر التالية

1.

- لا يمكن القيام بمهام الرقابة إلا إذا كان هناك خطة وأهداف محددة .
- الرقابة ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط على سلامة تنفيذ الخطة الموضوعية وعلى مدى الالتزام في تنفيذها.
- لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وما يتبعها من سياسات وإجراءات، وعلى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة.

¹ Michel Cattat, ibid., p128

المحور الخامس: عملية الرقابة

- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، بل يعتبر الكثير الوظيفتين وجهات لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة و متكاملة وجوانب للأداء يمكن تحقيقها وعلى الجانب الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمر لا معنى له، بل إنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية وأساليب الرقابة على المخزون، والقوائم المالية... الخ.

- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو إكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإحتفاظ بمستوى معين من المخزون قد يكون مسؤولية إدارة المشتريات وخاصة في حالة المواد الأولية أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف مصنعة أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية، فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الإحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له، وبالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية واللامركزية والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة، ولهذا كلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها.

- تتأثر الرقابة الفعالة بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المؤسسة فكلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسؤول عن النشاط ونظاما فعالا للاتصال كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها، ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق الرقابة إجراء تعديلات في نظم الاتصال أو الحفز أو القيادة نتيجة لوجود الأخطاء في عملية التنفيذ.

ثانياً: مراحل الرقابة

يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للرقابة هي:¹

1- موضع المعيار أو الهدف

لا تبدأ الرقابة إلا بوضع المعايير، و غالباً ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام كأن تحدد أو توجه مدير الإنتاج لخفض النفقات ويمكن التعبير بشكل زمني عن معايير الأداء مثل ضرورة مضاعفة المبيعات كما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، و هي غالباً ما يتم التعبير عنها على أساس معدلات لرقابة الجودة أو على أساس رتب المنتجات المباعة، أو على أساس الجودة المطلوبة أو التي يتم التنبؤ بها²

2- تحديد المعايير الموضوعية:

تمثل عملية تحديد ووضع المعايير أو مؤشرات القياس الخطوة الأولى في عملية الرقابة وتستمد أساساً في الخطط المعتمدة في المؤسسة فقد تكون صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقاً، وإما ينبغي إعتمادها والالتزام بها بشكل دقيق أو قد تكون ذاتية أين يتم من خلالها منح حرية واسعة في انجاز الأهداف وهذا باحترام الأولويات تحددها طبيعة الأداء المطلوب بدون تدخل من قبل المشرفين كما يتم وضع مقاييس نمطية لقياس النتائج المتحققة أين يتم من خلالها تحديد الانحرافات وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها:

- المعايير الكمية:

وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل: الأعداد، المبالغ، وغيرها

- المعايير النوعية:

تشتمل الصفقات التمييزية مثل الجودة، الملائمة، وغيرها.

¹ - المغربي كامل، زوليف، مهدي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر في النشر والتوزيع، سنة 1994، ص 199.

² أحمد الحربي، الرقابة الادارية، المملكة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2003، ص 44-45.

- المعايير الزمنية:

وهي المؤشرات التي تعتمد الزمن كوحدة قياس مثل عدد الأشهر، السنوات.

- المعايير المالية:

وهي المؤشرات التي تعتمد الوحدة النقدية مثل: التكاليف، الإيرادات، العائد على الاستثمار.

3- قياس الأداء الفعلي:

يمثل قياس الأداء الفعلي الأساس في وظيفة الرقابة سواء قبل التنفيذ، أو أثناءها، أو بعدها، وتعد عملية قياس الأداء المتحقق من خلال التنبؤ بما ستكون على المؤسسة مستقبلاً وتعد الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوب من الرقابة الوقائية هذا بالمقارنة مع الرقابة التي تتم أثناء الأداء أو ما يعرف بالرقابة المتزامنة وهي ذات أهمية كبيرة في تفادي الانحرافات قبل وقوعها أما إذا قمنا بعملية الرقابة بعد الأداء الفعلي فإن الإجراءات المتخذة بشأنها تسعى بالرقابة العلاجية.

يتطلب اعتماد هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي باعتباره خطوة أساسية في عملية الرقابة.

4- مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية.

كل الفوارق المتحصل عليها يجب أن يتم تقييمها من طرف المسؤولين على الأنشطة الناتجة عنها هذه الفوارق، ومعرفة أسبابها بالنسبة لكل نشاط يوجد فرق موجب أي فائض أو فرق سالب أو عجز.

الانحرافات السلبية تشير إلى عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية في البداية أما الانحرافات الايجابية تشير إلى أن الأداء الفعلي أعلى من الأداء المخطط له.

5- تشخيص أسباب الانحراف:

على ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من تشخيص أسباب الانحرافات ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقسيمات المؤسسة وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المؤسسة، وقد تكون

المحور الخامس: عملية الرقابة

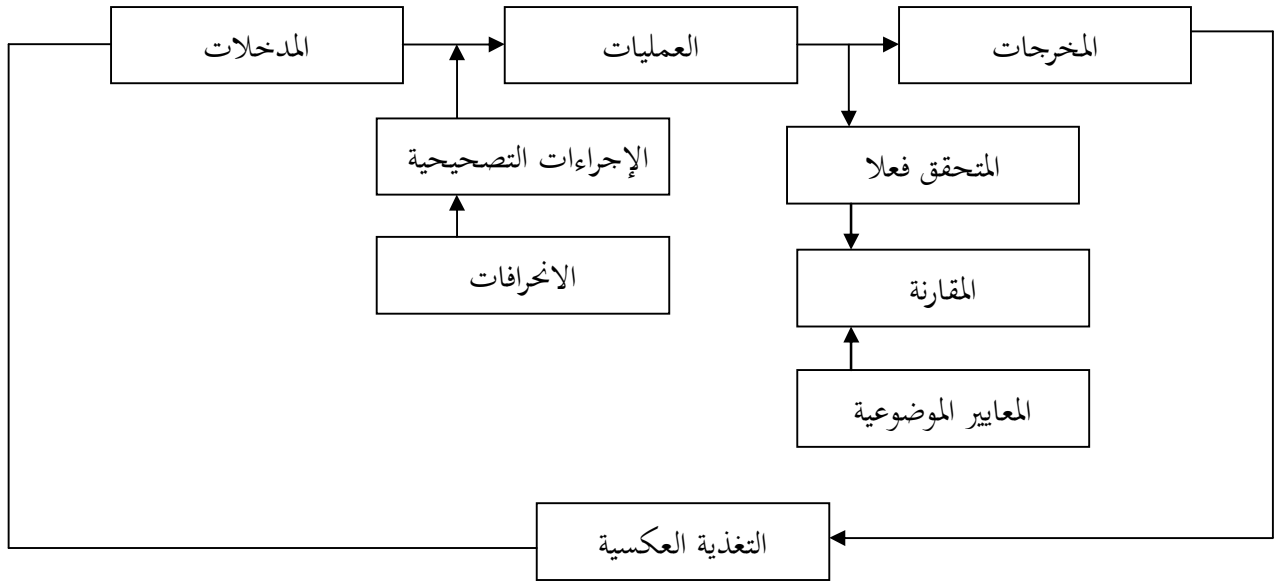
الانحرافات على ماهو متوقع بسبب خلل في إحدى هذه العوامل أو بإجماع عاملين أو أكثر منها، لذلك لابد من تحديد الأسباب بدقة وموضوعية لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الوقائية أو المتزامنة أو العلاجية.

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يعد التعرف على الفروق وأسبابها يجب على المسير اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح كل فرق سالب أو عجز، ولا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات بالمقارنة بين الأداء المحقق والأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها.

يمكن أن نستنتج بأن عملية تصحيح الانحرافات هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي العمليات الإدارية الأخرى فعن طريقها يمكن أن يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المنوطة بهم.

الشكل رقم 5-1: خطوات الرقابة



المصدر: طه طارق، مرجع سابق، ص75

ثالثاً: أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة و سنكتفي في هذا المجال بعرض التقسيمين الآتيين:¹

أ - الرقابة حسب موضع التنفيذ

- الرقابة على مستوى المؤسسة:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية وعلى هذا النوع إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها، ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، حصة المنشأة من السوق، ونسبة الأصول إلى الخصوم،.... الخ، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق:

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصالات داخلية وخارجية أفضل .

- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة

- الرقابة على مستوى العمليات:

يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة (تسويق، إنتاج، أفراد، تمويل، ... الخ) ويتم فيه تحديد الانحرافات من المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل:²

¹ الصالح عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص 111.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، سنة 2009، ص 150.

المحور الخامس: عملية الرقابة

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة.
 - إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعين
 - إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية
- الرقابة على مستوى الأفراد:**

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات عن أداء مرؤوسيههم بصفة دورية سنويا في الغالب بالإضافة إلى هناك بعض المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال:

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.
 - ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز
- وتتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء

ب - الرقابة حسب توقيت القيام بها

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال، والرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها، ولكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمرا يصعب تحقيقه ويمكن التمييز بين 3 أنواع من الرقابة من حيث توحيد حدوثها هي:¹

¹ joln A.pearce and richand BRobinson; ja "managment" by randon house inc 1 ed 1989, p 592.

- الرقابة التنبؤية:

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل حدوثها تكون حينئذ أمام رقابة تنبؤية، فالطب الوقائي أو الصيانة الوقائية مثالان للرقابة التنبؤية أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التنفيذ الأمامية.

فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية (المعلومات المرتدة) بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الإدارة الفعلية بالأداء المخطط يتم من خلال إجراء التعديلات اللازمة في طريقة الأداء أو المخطط أو الأهداف أو النواحي التنظيمية... الخ، ومن ثم فإن الرقابة تعتمد على المعلومات المرتدة من مخرجات (أي نشاط).

- الفرق بين نظام التغذية العكسية والتغذية الأمامية:

يلاحظ أن وجود الفجوة الزمنية في العملية الإدارية الرقابية أظهرت الحاجة إلى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة إذا ما أريد للعملية الرقابية أن تتم بكفاءة والرقابة التنبؤية توضح مشكلة الاعتماد خطط على نظام التغذية العكسية.

للمخرجات وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة، فهي تظهر العيوب المرتبطة بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية المختلفة، على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر أنه قد خسر بعض الأموال في شهر أكتوبر أو سبتمبر نتيجة لفعل ما قد حدث في شهر يوليو وفي ذلك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية وكنوع من الحقائق التي حدثت في الماضي.

يعتمد نظام الرقابة التنبؤية (عن طريق التغذية الأمامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب به ماتم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغيرات على البرامج لكي يصبو التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب الوصول إليه ولكي تنجح الرقابة يجب أن تعتمد على وضع نظام لمتغيرات المدخلات المختلفة لأي نشاط وأي متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر على هذه المدخلات وقد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد ولكن باستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة والحاسبات الآلية يمكن بسهولة جمع المعلومات الضرورية التي تمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها.

المحور الخامس: عملية الرقابة

ويمكن تلخيص متطلبات نظام التخطيط والرقابة وتحديد مدخلات الأنشطة الأمامية في:¹

1- تحليل وافي لنظام التخطيط والرقابة وتحديد سليم لمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة.

2- تنمية نموذج النظام الرقابي.

3- مراجعة النموذج بصورة دورية للتأكد من متغيرات مدخلات النشاط التي لازالت معبرة عن الواقع

4- تجميع المعلومات والبيانات الخاصة بمتغيرات مدخلات الأنشطة المختلفة بصورة دورية ومستمرة.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها.

تطبيق هذا النظام يمكن ملاحظته من متطلبات الأعمال والتي تقوم باستخدام العديد من الأساليب الرقابية التي تعتمد على التغذية الأمامية مثل الميزانية النقدية وأسلوب شبكات برد وبحوث السوق في مجال التسويق.

فالميزانية النقدية على سبيل المثال تظهر التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة والتدفقات الخارجة خلال فترة مستقبلية عادة عام، ومن خلال المقارنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يمكن التنبؤ بما سوف يكون عليه الحال في الفترة القادمة وتمثل إما في وجود فائض أو عجز في الأموال المتاحة فإذا توقع أنه يحدث عجز في شهر معين يمكن به تدبير الحصول على قرض مصرفي قبل حدوث ذلك العجز بفترة مما يمكن الحصول عليه بشروط أفضل، و العكس صحيح في حالة وجود فائض يمكن التخطيط لإستثماره في مجالات معينة.

- الرقابة المتزامنة:

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس الوقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة ولقد ساهم في تدهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الآلية والتجميع والتخزين والتحويل الإلكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها وإبلاغ الإدارة بها من خلال ما يعرف بتغذية العكسية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناء على ذلك ويستخدم هذا النوع بنجاح في العديد من المنظمات على

¹ عبد الله النسيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، سنة 2005، ص

المحور الخامس: عملية الرقابة

إختلاف أنواعها فشركات الطيران تحصل على معلومات حالية عن المقاعدة الخالية في خطوط معينة عن طريق تسجيل رقم الرحلة، مكان الرحلة، والتاريخ في نظام معين للذاكرة بحيث تعطي في الحال معلومات عن مدى وجود مقاعد خالية وبالمثل تمتلك العديد من متاجر السوبر ماركت ومتاجر الأقسام بتسجيل المعلومات في نفس لحظة حدوثها ويتم تخزين البيانات لمعرفة الأرصدة الحالية من السلع المختلفة مما ساعد في تحديد مستويات المخزون والأصناف المطلوبة نتيجة لنفاذها¹.

ومن أمثلة الرقابة المتزامنة والمطبقة في المنشآت الصناعية هي خرائط الرقابة على الجودة والتي تستخدم في العملية الإنتاجية المختلفة وكما هو معروف في هذه الخرائط يوجد حدود عليا وحدود دنيا لمستويات الجودة يتم وضعها و الاتفاق عليها من قبل الإدارة لكل سلعة تقوم المنشأة بإنتاجها ويتم سحب عينات إحصائية للإنتاج وقياس جودة السلعة وفق المعايير الموجودة فإذا ظهرت من خلال القرارات على الخريطة أن هناك عدد كبير من العينة خارج حدود مستوى الجودة المقبول فيتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على الجودة المطلوبة وذلك قبل الاستمرار في إنتاج عينات أخرى.

ويستخدم هذا النوع من الرقابة بنجاح في الكثير من المنشآت التي تعتمد على الآلية والعمليات الإنتاجية المعقدة والتي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل إنتاج السلعة وفي هذه الحالة يتم مراجعة ومراقبة الأداء في نفس الوقت وتمويل الأخطاء قبل أن تخرج السلعة من خط الإنتاج وبالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة.

- الرقابة التاريخية:

تعني الرقابة التاريخية برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعية سلفا بعد حدوثها فالقوائم المالية مثل ميزان المراجعة وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت به المنشأة في الفترة السابقة (الشهر الماضي، الثلاثة شهور الماضية للسنة الماضية) وكذلك فالنسبة المالية المختلفة تقيس شهور الإدارة في العديد من المجالات الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، وتوضح هذه الأساليب أي من المجالات التي تحتاج إلى مراجعة وتعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل².

¹ Richard I. Daft "management" by dyder hes u.s.a, 2 nd ed 1991, p 512.

² عبد الرحمان صباح، مرجع سابق، ص 194-206.

المحور الخامس: عملية الرقابة

ويتضح مما سبق أن الرقابة بأنواعها المختلفة لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشأة وأن استخدام الرقابة التنبؤية والمتزامنة والتاريخية بصورة جماعية يعطي للمنشأة صورة أفضل لأدائها الحالي (أين تقع الآن؟) والأداء المرغوب الوصول إليه (أين يجب أن تذهب؟):¹

رابعاً: أساليب الرقابة

هناك عدة أساليب للرقابة نذكر من بينها:²

أ - الميزانية التقديرية:

الميزانية هي بيان تقديري لاحتياجات المستقبلية التي تغطي الكل أو بعض أوجه النقاط المشروع عن فترة زمنية محددة أما الرقابة عن طريق الميزانية التقديرية فهي عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلاً ومقارنة النتائج الفعلية.

للأداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعية وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الإجراءات.

ب - التقارير الإحصائية

هي وسيلة شائعة في أغراض الرقابة حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة وتتميز هذه الوسيلة الرقابية بتوفيرها للتحليلات الإحصائية والبيانات الإحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية أو التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة وقد تعد هذه البيانات الإحصائية في شكل جداول أو في شكل خرائط

¹ الشناوي صلاح، المنظّم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، سنة 1993، ص 195.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر ، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 44-45

ج - الملاحظة الشخصية

يقصد بها وجود الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد حيث يتابع مجموعة العاملين الخاضعين لإشرافه من حيث سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المحققة وهناك مجالات تظهر فيها أهمية الملاحظة أكثر من غيرها، ففي حالة موظف جديد يحتاج في بداية الأمر للتوجيه والإشراف على طريقة أدائه للعمل.

خلاصة

إن تمديد المعايير الرقابية يقدم الأساس الذي يستخدمه لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع، وفي حالة العمليات البسيطة يمكن للمدير القيام بالرقابة عن طريق الملاحظة الشاملة ولكن الرقابة عن طريق الملاحظة تصبح غير عملية عندما تتعقد عمليات أو عندما يتسع نطاق سلطة المدير، وهنا يجب على المدير أن يختار بعض النقاط يولها إهتماما خاصا وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكنه التأكد من أن العملية بكاملها تسير حسب خطة موضوعة هذه النقاط يجب أن تكون إستراتيجية وباستخدام مثل هذه المعايير يمكن للمدير الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين ثم يزيد من نطاق إشرافه وكذا تحسين في الاتصال ويلاحظ أنه لا توجد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار نقاط الرقابة بسبب التفاوت الكبير في وظائف المنشآت والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها، وتعتبر القدرة على الاختيار للنقاط الإستراتيجية للرقابة أحد فنون الإدارة نظرا لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وفي هذا المجال ينبغي على المدير أن يسأل.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرار

ثانياً: أنواع القرار

ثالثاً: مراحل عملية إتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية للإدارة تتمثل في مجموعة من العمليات المتداخلة فيما بينهما تمارس من طرف مسيرين لتحقيق أهداف مؤسستهم ولضمان استمراريتها كما أشرنا إليه سابقا وللوصول إلى هذا المبتغى يتطلب من متخذي القرار مقدرة كبيرة على تحليل بيئة وظروف إتخاذ القرار فيما يتعلق بالاختيار بين البدائل المتاحة في مجالات الإدارة، ولذلك فإن متخذ القرار يعتمد على مجموعة من الأساليب الكمية والكيفية، ضمن تأدية مهامه، وتعامله مع كل موضوع محتمل.

أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرار

أ- تعريف القرار

أعطيت للقرار عدة تعاريف، حيث عرف على أنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹

كما عرف أيضا على أنه "تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين يتطلب ذلك"².

في حين حسب قاموس Hachat "القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بين دراسة الاحتمالات المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"³

كما عرفه Marche et Simon في كتابهما organisation على أساس أنه نظام أو منظمة، ويعرفان المؤسسة على أساس أداة اتخاذ القرارات⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعتبر القرار على أنه بديل من البدائل المتاحة بصفة عامة، من هنا يمكن الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين القرار كبديل من البدائل المتاحة وبين عملية صنع القرار⁵. بحيث عملية تتعلق

¹ ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط5، 2003، ص13

² Huber, George, p. Managerial Decisin Making, Glenview, III Scott, Foreman and Company, 1980, p 9.

³ Dictionnaire, hachât, édition 2007, p 50

⁴ عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الادارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص 157.

⁵ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ التسيير، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 224.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

بالتطورات والأحداث الجارية في اللحظة الأخيرة للاختبار وما يليه من نتائج، أو هي عملية المفاضلة بين مجموعة من الخيارات المتاحة أمام صاحب القرار.

من خلال معرفتنا للقرار بحد ذاته والعملية المرتبطة بصنعه واتخاذ يمكن أن نتوصل إلى أنه مرتبط بتوفر مجموعة من العناصر هي:¹

- وجود مشكلة: يعني أن يجد متخذ القرار أمامه مشكلة تتطلب حلا.
- توفر بدائل متاحة: أي يجب أن تتوفر لدى متخذ القرار مجموعة من الطرق والوسائل ليقوم بعملية المفاضلة لاقتناء أفضل منها.
- وجود هدف: لا نتصور القيام بجميع هذه الخطوات بدون هدف من ورائها، فغالبا ما يكون تحقيق أقصى عائد أو أقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختبار البديل: يجب على متخذ قرار أن يتوفر لديه الوعي والإدراك اللازم لذلك وعليه دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل.
- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
 - شخصية متخذ القرار.
 - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة أي خبرة متخذ القرار.
 - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون الظروف تتسم بالتأكد أو عدم التأكد.

¹ مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، مصر، 1995، ص 36.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

كما تؤثر في عملية اتخاذ القرار عدة اعتبارات كيفية أو كمية، فالكيفية تلك العوامل غير قابلة للقياس مثلاً التغيرات المحتملة في قوانين الدولة بصفة عامة، أما الاعتبارات الكمية فتكون قابلة للقياس، ويمكن الاعتماد عليها بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرار.¹

حتى تكون القرارات المتخذة فعالة لابد من أن يتم اتخاذها بناء على فهم واضح ودقيق لكل هذه الظروف والاعتبارات التي تؤثر وتتأثر بها.

تتصف عملية اتخاذ القرار بخصائص تملئها ظروف اتخاذها وآلية صنعها وأهدافها ومجالها حيث يواجه القائمون على هذه العملية بشكل متواصل مشكلات بعضها يتطلب اتخاذ قرارات فورية، بينما قرارات أخرى تأخذ شهوراً أو سنوات وعندما يتجاهل متخذ القرار بعض المشكلات فإنه يتجنب اتخاذ فعل معين لما يلي:²

- متخذ القرار قد يكون غير متأكد من الوقت الذي يستغرقه حل المشكلة أو المتاعب التي ستواجهه عندما يبدأ العمل في حل المشكلة.

- الخوف والفشل في حل المشكلة، حيث أن عدم النجاح قد يسبب لهم أضرار.

اتخاذ القرارات يمثل تحدياً لمتخذيها وهذا لتمييزها بعدة خصائص تساهم في صعوبتها وضغوطها تستلزم المخاطرة أو أنها على درجة عالية منها.

تتسم عملية اتخاذ القرارات أساساً بالخصائص التالية:³

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الدقيق.

¹ عقيلي عمرو وصفي، الإدارة (الأصول، أسس و مفاهيم)، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 1997، ص36.

² مهدي حسن زويلف، احمد القطامين، مرجع سابق، ص 37.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

- هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى لتحديد المشكلة، إيجاد البدائل.

- إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.

- يتم إيجاد البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول لأفضل بديل.

- اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في عملية القرارات.

- عملية اتخاذ القرارات تتم في الوقت الحاضر لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية

ب - أهمية عملية اتخاذ القرارات:

يرى Simon أن الإدارة هي اتخاذ القرارات فهي جوهر العملية الإدارية للمؤسسة في عصرنا الحالي، حيث لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدده قرار فالعمل يتركز أساسا على هذه العملية التي يمكن من خلالها إنجاز أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها.

تمكن أهمية عملية اتخاذ القرار في العملية الإدارية فيمايلي:¹

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية في المؤسسة بحيث أن قدرة متخذ القرار على اتخاذه هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

- تعدد وتعدد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد من مشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

¹ حسين حريم وآخرون، مرجع سابق، ص 139.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

- عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتغلغلة في العمليات الأساسية للإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كذلك في نشاطات ووظائف كالتسويق، الإنتاج، والموارد البشرية لا يمكن أن توجد لوحدها بل أن جودها هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات

ثانيا: أنواع القرار

يمكن تقسيم القرارات إلى مجموعة من الأنواع وهذا حسب كل ظرف أو حالة:¹

أ- تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها:

يقصد بهذا التقسيم وجود شقين يمثل الشق الأول القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بدواعي وجود المؤسسة وأهدافها الرئيسية، حيث يمثل الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل فيه، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والتهديدات البيئية ويتخذ هذا النوع من القرارات في أعلى مستوى من التنظيم.

يمثل الشق الثاني القرارات الإدارية محددة الأجل تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية، تدخل ضمنها كل من القرارات التشغيلية تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة.

كما يمكن أن يكون هاذين النوعان مرتبطين بمقياس الزمن، قرارات إدارية على المدى الطويل، قرارات قصيرة ومتوسطة الأجل.

¹ بلعجوز حسين، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99.

ب - تصنيف القرارات على أساس درجة البرمجة:

حسب Simon هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:¹

- **القرارات المبرمجة (الهيكلة):** هي القرارات المصممة مسبقاً، تحل المشكلات الروتينية وشبه اليومية المتكررة تتبع كلما واجه متخذ القرار نفس الظروف مثل: إعادة طلب المواد الأولية، أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات وغيرها.

- **القرارات غير المبرمجة:** هي القرارات التي تقدم حلولاً للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ولا تتقيد بالقواعد والإجراءات مقارنة بالمبرمجة وتأتي الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة مشكل لم تتعرض له من قبل ومن ثم لا تتوفر لدى المؤسسة حلولاً مسبقة.

ج - تصنيف القرارات وفقاً لمعيار طبيعتها:

يقسم هذا التصنيف القرارات إلى رسمية وغير رسمية فعندما يتصرف المدير في إطار مسؤولياته فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن وفي هذا النوع من القرارات يمكن أن تترك عملية صنع القرار للإدارة والتي يتم اتخاذها وفق حدود أحكام النظام.²

أما القرارات غير الرسمية فيقصد بها تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره شخصاً مسؤولاً عن التنظيم أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية.

¹ منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 49.

² علاء عبد الرزاق محمد السالمى، نظم دعم القرارات، دار وائل، عمان، 2005، ص 32.

د- تصنيف القرارات حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية: يمكن تصنيفها إلى:¹

- قرارات خاصة بوظيفة الإنتاج.

- قرارات خاصة بالوظيفة المالية.

- قرارات خاصة بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

- قرارات خاصة بوظيفة التسويق.

تجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف مرتبط أساسا بنوع المؤسسة وحجمها والوظائف المنسوبة لها.

هـ- تصنيف القرارات على أساس درجة التأكد:

يمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع رئيسية: قرارات في حالة التأكد، في حالة المخاطرة

وفي حالة عدم التأكد.

- **القرارات في حالة التأكد:** يتميز هذا النوع من القرارات بمجموعة كافية من المعلومات الأكيدة التي تسمح

للقائد الإداري في إنجاز القرار في ظروف جيدة وغير مخافة العواقب.

- **القرارات في حالة المخاطرة:** على عكس القرارات في حالة التأكد فهذا النوع يتميز بمعلومات جزئية وغير

كافية لإتخاذ القرار في ظروف جيدة.

- **قرارات في حالة عدم التأكد:** تعتبر هذه الحالة من أقصى درجات عدم المعرفة والإحاطة بالمشكلة حيث

تكون مهمة متخذ القرار صعبة أكثر من الحالتين السابقتين حيث يحتاج إلى جهد مضاعف في جمع المعلومات

وتقصي الحقائق واستخدام الاحتمالات والخبرة الشخصية.

سيتم التفصيل فيها أكثر في المطلب الأول من المبحث الثاني.

¹ ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 14.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

هناك معايير أخرى لتصنيف القرارات حسب حركة النظام والسياق الزمني فتصنف إلى قرارات أنية (ستاتيكية) هي القرارات التي تتخذ بشأن مشكلة ما في فترة زمنية معينة، وقرارات حركية (دينامكية) هي القرارات التي تتغير مؤشراتهما مع تغير الزمن.

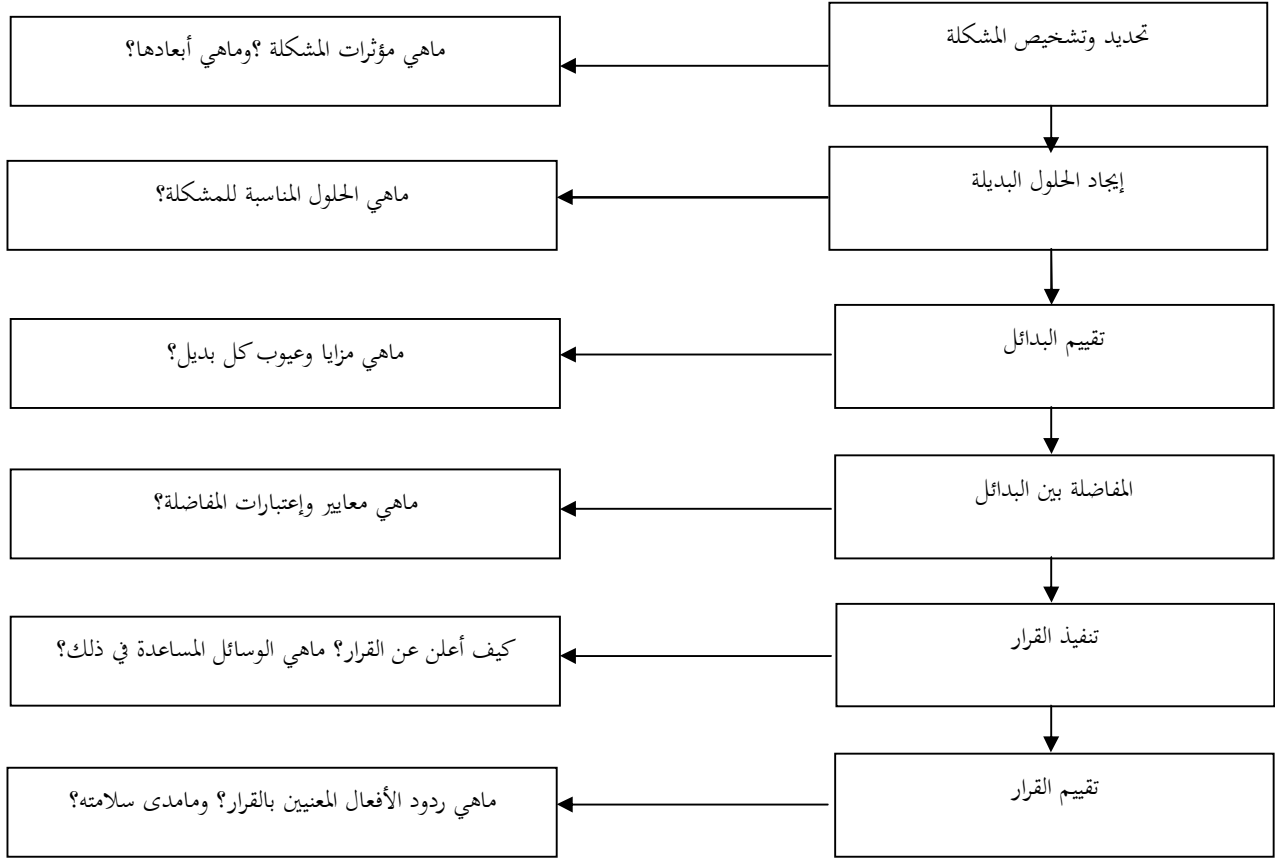
تعدد وتنوع معايير تصنيف القرارات ما رده إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها القرار في أي مؤسسة اقتصادية خاصة في عملياتها الإدارية فبقائها مرتبط بدرجة كبيرة به، ففي التخطيط تحدد قرارات ما يجب عمله والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز الأهداف التي حددت مسبقا وفي التنظيم تحدد قرارات نوع العمل الذي توزع على أعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بالعمل، وفي التوجيه تحدد قرارات إقناع أعضاء الجماعة بأن العمل المحدد والمناسب لتحقيق الأهداف، وفي عملية الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ القرار الذي من خلاله تعتمد هذه النتائج بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمعالجة الانحرافات.

ثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى قرارات صائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة والشكل الموالى يستعرض أهم هذه الخطوات ويأتي التفصيل فيها فيما بعد.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

الشكل رقم 6-1: خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: بلعجوز حسين، مرجع سابق، ص 101.

أ - تحديد وتشخيص المشكلة:

يعتقد متخذ القرار من الوهلة الأولى أي قبل دراسة المشكلة أنها واضحة ومن السهل تعريفها وكثيرا ما يترتب على ذلك وقوع في خطأ التعريف غير الصحيح لها، لهذا يتم تحديد المعلومات والحقائق التي قد تساعد في التعريف الواضح والدقيق للمشكلة ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات المتعلقة بها بشكل الذي يمكن التوصل إلى استنتاجات تساهم في التوصل إلى تعريف صحيح من بداية ظهورها حتى وقت دراستها والتوقعات الخاصة

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

بها، كما يحاول متخذ القرار أيضا أن يجيب على بعض التساؤلات التي تتعلق بالقوى أو المتغيرات التي أظهرتها وما هي الاتجاهات المستقبلية لهذه القوى أو المتغيرات.¹

بعد دراسة وتحليل ما سبق من معلومات وحقائق يصبح من الممكن التوصل إلى تعريف المشكلة الحقيقية والتعرف على العوامل الرئيسية التي أدت إلى ظهورها وبالتالي يمكن أن يحدد الإطار الذي يتم من خلاله حلها. عند التعريف بالمشكلة ينبغي الاهتمام ب:²

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.
 - أثر القرار على الوظائف والنواحي الأخرى.
 - عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
 - مدى التكرار المنتظم للقرار.
- هذه العوامل تجبر القائد الإداري على اتخاذ القرار من وجهة نظر المؤسسة ككل ومن الضروري معرفة المعلومات الناقصة حتى يتسنى له تقدير المخاطر الذي ينطوي عليها القرار.

ب - مرحلة خلق الحلول البديلة:

بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة أساسا على جمع معلومات أكثر وتحليلها وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل، كما يقوم متخذ القرار بسلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة.³

¹ خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007، ص ص 245-247.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في عملية إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، العدد7، الجزائر، ص174

³ بالعجوز حسين، مرجع سابق، ص 48.

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

لكن في الغالب تحديد البدائل الجيدة وخاصة المثلى يعد أمرا صعب فهي عملية تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والمناقشة، كما يعد استعمال التفكير الجماعي من بين العوامل المساعدة على تفعيل عملية اتخاذ القرار خاصة إذا تعلق الأمر بعدة بدائل متنوعة وفي نفس الوقت متشابهة.

يقصد بالإبداع في هذه الحالة قدرة متخذ القرار على اكتشاف طرق جديدة لصنع البدائل وتمييزها واكتشاف ما تنطوي عليها من نتائج، أما التفكير الجماعي فيقصد به إشراك أكبر عدد ممكن من الأطراف ذات العلاقة بالقرار خصوصا وأن هذا الأمر سيلقى القبول العام في الأخير بالنسبة للقرار المشترك.

ج - مرحلة تقييم البدائل:

تقوم هذه العملية على تحديد ما يتمتع به كل حل من مزايا وما يتصف به من عيوب أو مخاطر، في هذه الحالة لا ينبغي أن تحسب العيوب والمزايا بعددها، كما يجب مراعاة التكاليف المرتبطة بكل بديل وتشمل التكاليف المباشرة و غير المباشرة على المدى القصير أو البعيد، كما تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد. كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني المرتبط بكل بديل، ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل وكذا وقت الحصول على النتائج المتوقعة وكذا درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيقه أو سيتأثرون بنتائجه.

د - مرحلة الاختيار بين البدائل:

بعد القيام بتعريف المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم لكل بديل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، ولكي يتمكن من ذلك سوف يعتمد على معايير أساسية أهمها معيار الخطر فلا بد من مقارنة أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه والوفرة في الجهد وهو مقارنة النتائج المتوقعة بالجهد المبذول في تحقيقها فكلما كان قليلا والنتائج الجيدة كبيرة كلما كان البديل المختار أفضل، وكذا قيود

المحور السادس: عملية إتخاذ القرار

المتاحة المتعلقة بإمكانية تطبيق الحلول ومراعاة قدرات المؤسسة ومن بين أهم الأمور الواجب أخذها بالحسبان كأولوية هي الموارد البشرية التي سيقوم بالتنفيذ القرار، ومن ثم لا يمكن اختيار بديل أين الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه غير متوفرة في المكان المناسب.

بالإضافة إلى هذا هناك مجموعة من الوسائل تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأفضل وهي:¹

- أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية وهذا يتطلب من متخذ القرار عدم الاندفاع وأن لا يترك الاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختيار البديل.
- الاستعانة والاسترشاد بآراء المستشارين والمتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها.
- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل التي هي تحت تصرف متخذ القرار.
- إخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للاختبار والتأكد من مزاياه وعيوبه.
- استعانة متخذ القرار ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.

هـ - تنفيذ القرار:

تعتبر هذه المرحلة ما قبل الأخيرة لعملية اتخاذ القرار تقوم على متابعة هذه الأخيرة من اجل التأكد من صحتها وسلامتها، حيث يقوم متخذ القرار بإعطاء أوامر تنفيذ ما توصل إليه رفقة الفريق الإداري بحيث عملية التنفيذ تكون جماعية، حيث تسند إلى كل قسم من أقسام المؤسسة مهمة تنفيذ جزء من أجزاء القرار وتحسينهم بمسؤولية العمل الجماعي وأن النتائج المحققة هي في صالح الجميع.

و - تقييم القرار:

آخر خطوة في عملية اتخاذ القرار هي تقييم القرار هذا يعني جمع معلومات عن كيفية أو فعالية القرار سواء كانت تأخذ الصيغة الكمية أو النوعية وذلك لتحديد مدى نجاح أو فشل القرار.

¹ بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص175.

خلاصة

نستنتج مما سبق أن عملية إتخاذ القرار تعبر عن سلوك وموقف متخذ القرار، كما تكشف عن القوى و العوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف، كما أن عملية إتخاذ القرار وسيلة لإختيار وقياس مدى قدرة متخذي القرار في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها، بأسلوب علمي و عملي.

تتجلى أهمية العملية التسييرية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه المورد البشري والمؤسسات على حد سواء، لذا فقد إعتبرت أساس حل المشكلات المتعلقة بإتخاذ القرارات أو عدم إتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للإخفاف والتوصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي إنجازها، فضلا على تعرض المؤسسة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها سبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحترمة والظروف التي أفرزتها العولمة.

يعتبر التسيير أساس الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، إذا أنها تربط العمليات التسييرية المختلفة كالخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه. بشكل متكامل فنجاحها يرتبط ارتباطا عضويا بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتمك إتخاذها لسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، منذ أن إتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الإدارية في المؤسسة.

لقد حظى مفهوم التسيير بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية لاسيما وأن القرار يرتبط بالمستقبل وعملية الإستشراف المستقبلي يعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في لاستقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها خلق المعرفة من خلالها ولذا فإن قدرة المدير في إتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامها للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة.

وفي الختام أرجو أن يلبي هذا العمل العلمي المتواضع بعضا من حاجات طلاب العلوم الإقتصادية، للإستفادة منه في دراساتهم وبحوثهم المستقبلية حول تسيير المؤسسة، وأن يفتح أمامهم آفاقا جديدة من البحث.

المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد الحربي، الرقابة الادارية، المملكة السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2003.
- 2- أحمد عبد الله الصباب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم الحديثة، 2009، الأردن.
- 3- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 4- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 118.
- 5- بلعجوز حسين، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- بوخريسة بوبكر، وآخرون، دراسات في تسير الموارد البشرية - إدارة الأفراد - دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008،
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 9- حسين رحيم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم محمود، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007.
- 12- رايس حدة ولخضر مرغاد، الإدارة بالأهداف، إلتراك للنشر، الجزائر، 2006.
- 13- ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
- 14- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حرير، مدخل الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 2005.
- 15- سعد صادق، إدارة المشروعات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 16- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 17- السيد محمد فهمي وفن الإتصال في الخدمة الاجتماعية . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006.

- 18- الشناوي صلاح، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، سنة 1993، ص 195.
- 19- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- 20- ضرار العتيبي، العملية الإدارية : مبادئ وأصول، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 21- طارق طه ،التنظيم،(النظرية،الهيكل،التطبيقات)،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2007 .
- 22- عبد الرزاق بن حبيب، الإقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 23- عبد الله النسيان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، المملكة العربية السعودية، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، سنة 2005..
- 24- عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، سنة 2009.
- 25- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس و مبادئ عامة، جامعة البلقاء التطبيقية، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، الطبعة الأولى 1999 .
- 26- عقيلي عمرو وصفي، الإدارة (الأصول، أسس و مفاهيم)، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 1997.
- 27- علاء عبد الرزاق السلمي، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 28- علاء عبد الرزاق محمد السلمي، نظم دعم القرارات، دار وائل، عمان، 2005.
- 29- علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 30- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 31- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004.
- 32- عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة، دار زهران، الأردن، 2009.
- 33- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد الإسكندرية، 2007.
- 34- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2000.
- 35- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008، ص 200.

- 36- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 37- محمد قاسم القريوتي، المفاهيم الحديثة في الإدارة، دار الشروق، عمان، 1993.
- 38- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3، عمان ، الأردن، 2005.
- 39- معن محمود عياصرة ، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 40- المغربي كامل، زوليف، مهدي، أساسيات في الإدارة، دار الفكر في النشر والتوزيع، سنة 1994.
- 41- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 42- مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، مصر، 1995.
- 43- موسى يوسف حميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق، الأردن 1999.
- 44- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2004.
- 45- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.
- 46- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 47- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009 .

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Boyer luc, historique du management, édition d'organisation, paris, 1990.
- 2- Chantal bussenault, organisation et gestion de l'entreprise, édition conforme et nouveaux programmes, France, 1999.
- 3- George. R .Terry, Stephen G. Franclin, les principes du management, Philippe du vergne, 8ème édition economica, canada, 1985.
- 4- Jean-Michel Plane, théorie des organisations, dunod, paris, 2013.
- 5- joln A.pearce and richand B.Robinson "managment" by randon house inc 1 ed 1989.
- 6- Moyrhofer ulrike, management stratégique, breal, paris, 2007.

- 7- Richard I. Daft "management" by dyder hes u.s.a, 2 nd ed 1991.
- 8- Richard saparnot, organisation et gestion de l'entreprise, dunod, paris, 2006.
- 9- Yenat. Z, fonction GRH, fonction stratégique de l'entreprise aujourd'hui et demain, ALGR, le 24-25-26 Octobre 1998,.