

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي / أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Larbi Ben M'hidi University - Oum El Bouaghi

Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences

محاضرات في:

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ميدان علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية :

← علوم مالية ومحاسبية

← علوم تجارية

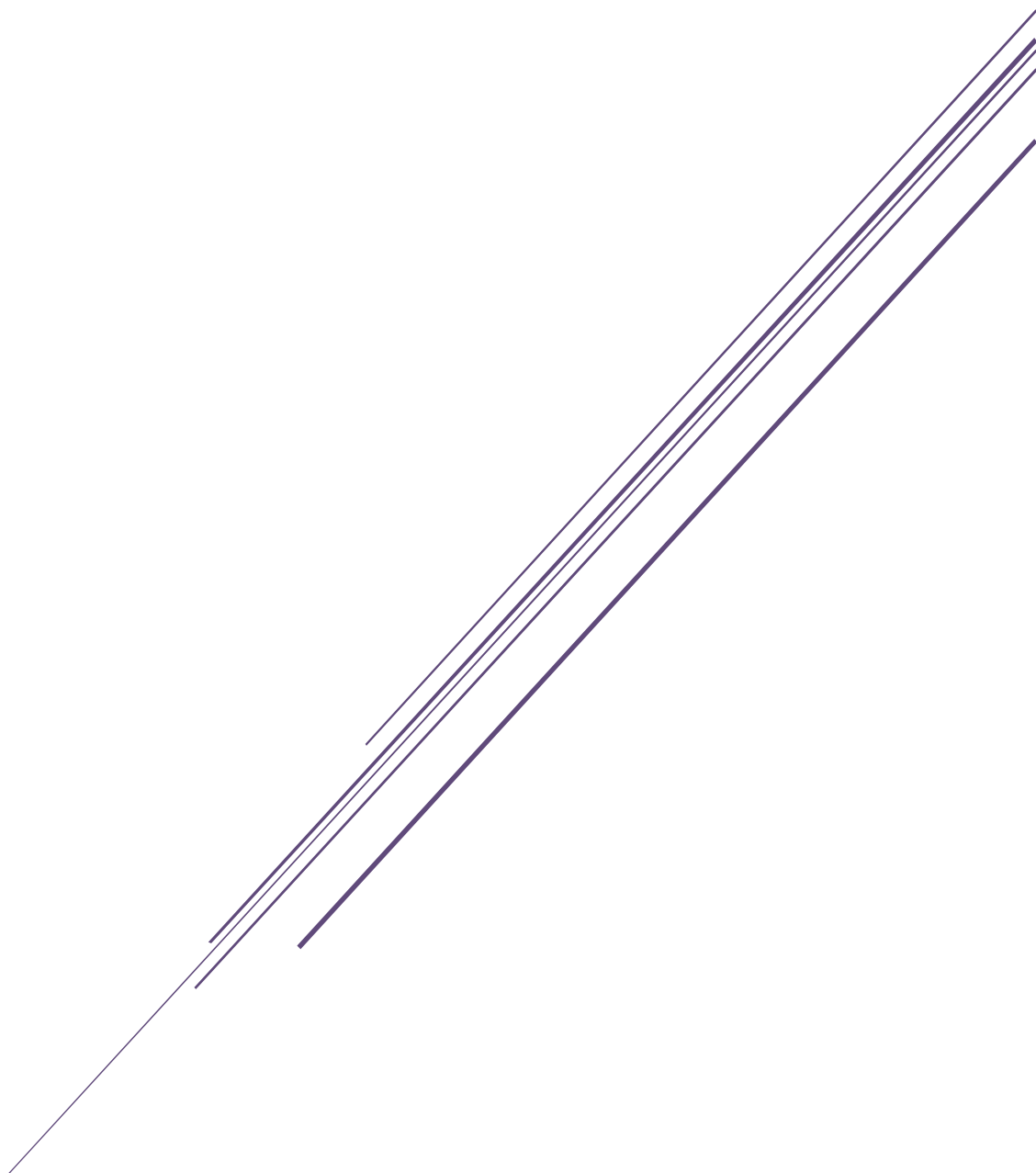
← علوم التسيير

← علوم إقتصادية

إعداد الدكتورة / فتحية بجاوي

السنة الجامعية: 2020 / 2019

الخطية: محاور محاضرات تسيير المؤسسة



محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الخطّة: محاور محاضرات تسيير المؤسسة

مقدمة

المحور I. طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة

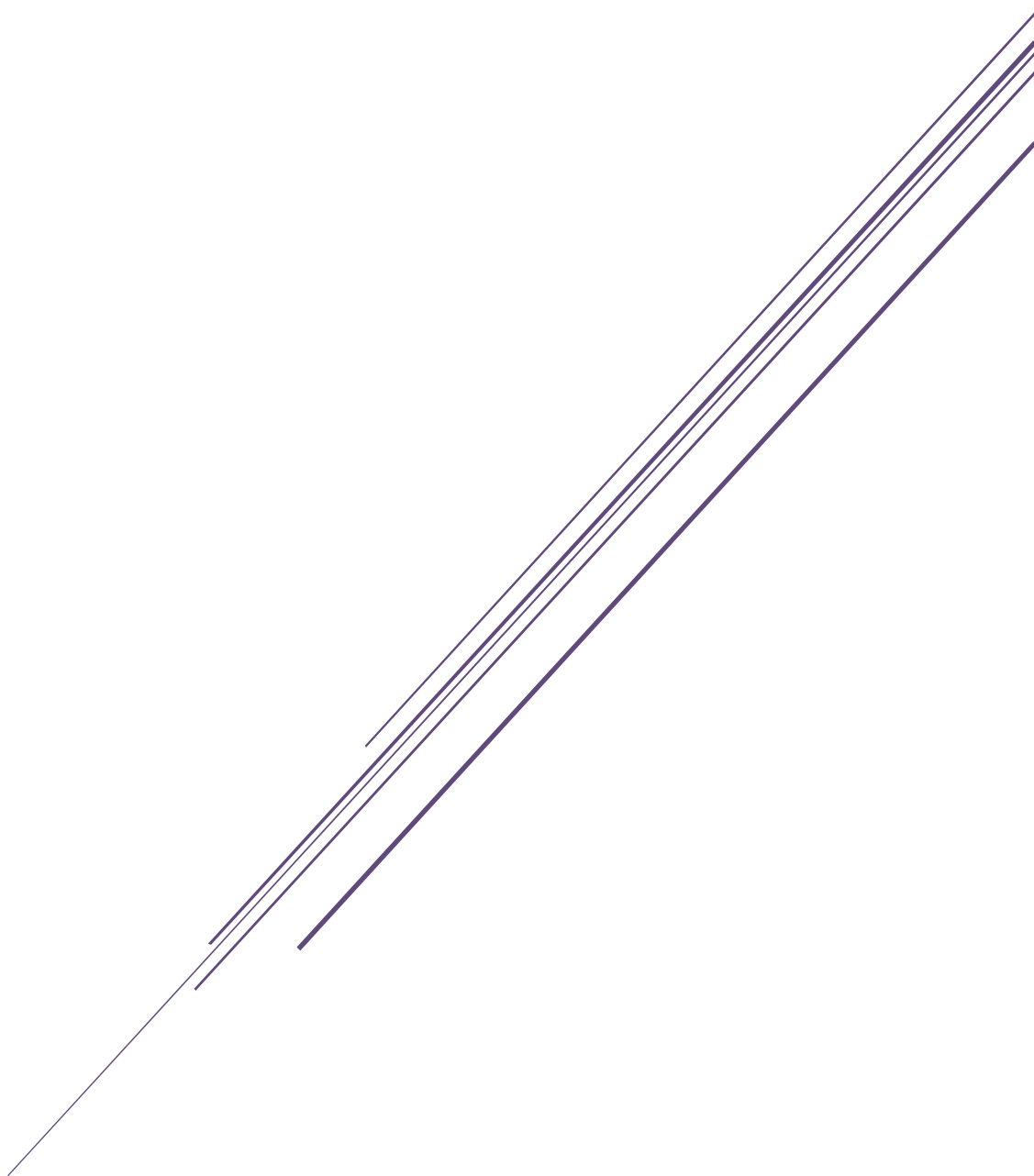
- الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة
 - 1.1 مدخل تعريفى للتسيير والمناجمنت
 - 2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة
 - 3.1 المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت
- الفصل 2 تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري
 - 1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة
 - 2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة
 - 3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت في تطوير تسيير المؤسسة
- الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
 - 1.3. ماهية المسير في المؤسسة
 - 2.3. أدوار المسير في المؤسسة
 - 3.3. المسير وتحديات التسيير

المحور II. وظائف التسيير وسيرورتها في المؤسسة

- الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
 - 1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة
 - 2.4. سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة
 - 3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة
- الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
 - 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة
 - 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
 - 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

- الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
 - 1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة
 - 2.6. إدارة الاتصال في المؤسسة
 - 3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة
 - الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة
 - 1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة
 - 2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة
 - 3.7. أساليب وأنواع الرقابة في المؤسسة
- خاتمة

مقدمة



محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

" لا توجد بلدان نامية، وإنما توجد بلدان لديها سوء في التسيير "

Peter F. Drucker

تعتبر هذه المقولة في مصاف الحكم التي تؤكد على أهمية التسيير في تحقيق الأهداف المخطط لها، سواء على المستوى الجزئي (المؤسسة) أو على المستوى الكلي (الدولة)، فالحوض في أهمية تسيير المؤسسة على المستوى الجزئي والذي يمثل محتوى هذه المحاضرات، إنما يجعلنا من جهة نكتف التمعن في النظريات أو التوجهات النظرية التي تواترت في هذا المجال، فأغلبها إن لم نقل كلها بدءا من نظرية الإدارة العلمية Frederick W. Taylor ضمن المدرسة الكلاسيكية حتى النظريات الحديثة للإدارة (نظرية الكفاءات الجوهرية لـ Gary Hamel & C. K. Prahalad، نظرية التعلم التنظيمي لـ Peter Senge.... وغيرها) تؤكد على مكانة التسيير في نجاح المؤسسة واستمرارها.

من جهة ثانية فالتكلم عن أهمية التسيير إنما يجعلنا من الناحية الميدانية نكتف دراسة تجارب المؤسسات الرائدة، فعلى سبيل المثال يعتبر تواجد شركتي Huawei و Oppo في سوق عالي المنافسة (الهواتف النقالة) مع شركات دولية رائدة مثل: Apple و Samsung كتأكيد على ضرورة التسيير من مفهومه الواسع، وحتى المكانة التي تحتلها مؤسسة Condor في هذا المجال كمؤسسة وطنية يعتبر باعنا للتأكيد على مكانة التسيير في المؤسسة، والتجارب في القطاعات الأخرى كثيرة ولا يسع المقام لذكرها للتأكيد على ذلك.

تدفع أهمية تسيير المؤسسة من الناحية النظرية والميدانية الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، إلى ضرورة البحث في مواضيعه وسبل الاستفادة منه، بل جعل هذا كمقياس مهم لطلبة المناجمنت في الجامعات الرائدة مثل: كلية هارفارد للأعمال، جامعة كامبريدج، جامعة أوكسفورد.... وغيرها، ولكن بمسعى آخر وهو أساسيات الإدارة (Principles Of Management / Management Essentials)، أيضا فرض هذا المقياس للدراسة على المدراء والمدراء التنفيذيين كدورات تدريبية مهنية بهدف تحسين التسيير في مكان عملهم، ولعل ما أشار إليه Henry Mintzberg في كتابه: "Des managers, des vrais ! Pas des MBA" خير مثال على أهمية تعلم تسيير المؤسسة ولكن بطرق أخرى أشار إليها في كتابه هذا.

كل هذه المنطلقات تجعل من الضروري بمكان أهمية تدريس مقياس تسيير المؤسسة، لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعالجة مختلف مواضيعه ومحاوره بشكل من التفصيل بمزيج من المفاهيم النظرية والميدانية.

استجابة لهذا المسعى وهدف تدريس الطلبة مفاهيم وأساسيات التسيير، جاءت هذه المطبوعة كسلسلة من المحاضرات في تسيير المؤسسة، ولا ترتبط فقط بإشكالية واحدة عامة أو إشكالية التسيير في المؤسسة، وإنما ترتبط بعدة إشكاليات فرعية تدرج في مجملها ضمن مختلف مواضيع التسيير، على وجه أخص إشكاليات العملية التسييرية: التخطيط، التنظيم، التنشيط والتوجيه، الرقابة، إضافة إلى إشكاليات الاتجاهات الحديثة في التسيير مثل: المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي..... وغيرها.

ضمن هذه الإشكالية العامة والإشكاليات الفرعية لتسيير المؤسسة ووفقا لبرنامج المقياس المقرر، تم تقسيم هذه المطبوعة إلى محورين أساسيين مقسمة كالتالي:

- المحور الأول: طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة: تضمن هذا المحور مدخلا عاما عن تسيير المؤسسة، التسيير من منظور مدارس الفكر الإداري، وأدوار المسير وكفاءاته في المؤسسة.
- المحور الثاني: وظائف التسيير وسيرورتها في المؤسسة: تعلق هذا المحور بالعملية التسييرية أي: التخطيط، التنظيم، التنشيط والتوجيه، الرقابة. ودمج اتخاذ القرار مع التخطيط خاصة وأنه عنصر مهم لا يتغافل الأكاديمين والمتخصصين عن دراسته.

هذا الشعب في مواضيع تسيير المؤسسة حملنا إلى ذكر أهداف كل فصل على حدة ومكتسباته التعليمية، بدل ذكر أهداف عامة قد تكون سطحية لا تحمل محمل الدقة العلمية، من جانب آخر ولربط المفاهيم النظرية بالميدانية يتم تقديم أمثلة وحالات عملية بعد تناول الجوانب النظرية للفصل ترتبط مباشرة بمضمونه، ومن جانب أخير وحتى يسهل على الطالب تقييم مكتسباته في مختلف النقاط التي تم تناولها، تم دمج جملة من الأسئلة في نهاية كل فصل تساعد على اختبار قدراته العلمية، وتجعله أهبة الاستعداد لأي اختبار أكاديمي أو مهني في المجال.

المحور ا. طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة

- الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة
- الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري
- الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

محاضرات في تسيير المؤسسة

د/ فتحيّة يحيوي

الفصل 1. مدخل عام لتسيير

"التسيير (المناجمنت)، قبل كل شيء ممارسة يلتقي فيه الفن والعلم والحرفة"

Henry Mintzberg

• محتويات الفصل

- 1.1. مدخل تعريفي للتسيير والمناجمنت
- 2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة
- 3.1. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد تعريف إجرائي واضح لتسيير المؤسسة في ظل اتجاهات تعريفه المختلفة؛
- تحديد طبيعة التسيير (علم أو فن أو ممارسة)؛
- تحديد أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة من خلال أهدافه الأساسية؛
- تحديد أهمية التسيير في المؤسسة باعتبارها مركزا للتسيير والمناجمنت.

• الكلمات المفتاحية

التسيير، المناجمنت، المؤسسة، الأهداف التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الموارد، أصحاب المصلحة، وظائف المؤسسة، المتغيرات البيئية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 01. مدخل عام لتسيير المؤسسة

يقترن التسيير في المؤسسة مع العديد من المفاهيم التي تندرج ضمن إطاره النظري والفكري، فمن جهة نجده مفهوما واسعا كونه يرتبط بهذه المفاهيم الكثيرة، وأيضا من ناحية مدلوله فهو يرتبط بمفاهيم أكثر تشعبا مثل: المناجمنت، الإدارة، التنظيم... الخ، ومن جهة معاكسة نجد أن المعالم المفاهيمية للتسيير تصبح أكثر وضوحا خاصة عند دراسته على مستوى المؤسسة. يتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأطر التعريفية والمفاهيمية الأساسية في تسيير المؤسسة، بدءا من تعريفاته والتداخل بينه وبين مصطلحات أخرى وخاصة المناجمنت، أهميته ومكانته في المؤسسة وباعتبارها أيضا مركزا للتسيير والمناجمنت.

1.1. مدخل تعريفي للتسيير والمناجمنت

يتم في هذا العنصر التفصيل في الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"، مختلف تعاريف التسيير والاتجاهات المختلفة في ذلك، وتراوجه بين العلم والفن.

1.1.1. الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"

التسيير **Gestion** يأتي من الفعل اللاتيني **Gerere** والذي يدل على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضا. وهو متداخل مع مصطلح الإدارة **Administration** (للفعل **Administrare**) الذي يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم. (Diani, 2011, p. 4)

للتأكيد يدخل كلا المصطلحين ضمن مصطلح المناجمنت **Management** الذي يشمل معانيهما، فالفعل **To Manage** له مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، الفعالية... الخ.

2.1.1. تعاريف تسيير المؤسسة

ينظر Peter Drucker للتسيير كعامل أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو عملية التنسيق بين الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (Dutt, 2008, p. 07)

هناك العديد من التعاريف التي يمكن أن يأخذها تسيير المؤسسة خاصة عندما يتداخل مع المناجمنت أو يعتبر كذلك، ولعلنا نقتصر على بعضها أو أهمها، كما هي موضحة في الجدول الموالي:
(Murugan, 2007, pp. 02-03)

الجدول 1. تعاريف الرواد والممارسين للتسيير والمناجمنت

التعاريف	المتخصصين
يتعلق التسيير بتوجيه الموارد البشرية المادية بدناميكية، في وحدة تنظيمية محكمة قادرة على إنجاز أهدافها لتحقيق رضا الأطراف المستفيدة.	Lawrence A. Appley
التسيير هو التنسيق بين مختلف الموارد من خلال عملية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة.	Henry L. Sisk
التسيير في الأساس هو تخطيط، تنسيق، تحفيز ومراقبة جهود الآخرين من خلال أهداف محددة.	James A. Lundy
التسيير هو علم وفن تنظيم وتوجيه الجهود البشرية، مراقبة القوى، واستخدام الوسائل الطبيعية لتحقيق أهداف الأفراد.	الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين
التسيير هو تكوين وصيانة المناخ الداخلي للمؤسسة أين يعمل الأفراد كفرق، ليحققوا الأداء بكفاءة وفعالية من خلال تحقيقهم للأهداف الجماعية.	Harold Koontz & Cyril O'Donnell
فن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.	Frederick W. Taylor
التسيير هو التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة.	Henry Fayol
التسيير هو وظيفة القيادة التنفيذية في كل المستويات.	Ralph C. Davis
يتعلق التسيير برؤية إنجاز المهام، حيث تتمركز كل مهامه حول تخطيط وتوجيه العمليات التي تجري في المؤسسة.	E.F.L. Breach
التسيير هو عمليات مختلفة تتعلق بالتخطيط، التنظيم، التحريك، ومراقبة الأداء، وذلك لتحديد الأهدا وتحقيقها باستخدام الأفراد والموارد.	Georgy R. Terry
التسيير هو توجيه الموارد البشرية والمادية في وحدات تنظيمية ديناميكية، من أجل تحقيق أهداف ورضا الأطراف المستفيدة.	الجمعية الأمريكية للمناجمنت
التسيير هو جهاز متعدد الأغراض لادارة الأعمال وإدارة المديرين وإدارة العمال والعمل.	Peter Drucker

يلاحظ من الجدول أعلاه أن التسيير في اتجاه المناجمنت يمكن أن يعرف من عدة زوايا، تشكل الاتجاهات الفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين، لكنها لا تبتعد كلها عن العناصر التالية والتي تحدد تعريفه الاجرائي المعتمد في المطبوعة، كما هو موضح في الشكل الموالي: (إعداد الباحثة)

التسيير ←	التنسيق بين مختلف الموارد:	من خلال عمليات مترابطة:	لاستخدامها	وذلك لتحقيق
	• البشرية	• التخطيط	بأ مثلية من خلال	الأهداف المسطرة
	• المادية	• التنظيم	كفاءة وفعالية	ورضا أصحاب
	• المالية	• التوجه	الأداء	المصلحة في المؤسسة
	• والمعلوماتية	• والرقابة		

الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة

بالمقابل تبقى نظرة هؤلاء الكتاب والباحثين للتسيير قائمة، ولا يمكن تغافل أنها تشكل اتجاهات مختلفة لتعريف تسيير المؤسسة.

3.1.1. اتجاهات تعريف تسيير المؤسسة

ينظر إلى تسيير المؤسسة بعدة معاني باعتباره متداخل مع مصطلح المناجمنت، تشكل اتجاهات مختلفة لتعريفه وتحديد مدلوله، هذه الاتجاهات حددها (Murugan, 2007, pp. 3-4) كالتالي:

- تسيير المؤسسة كنشاط: مثله مثل: الرياضة، الدراسة، التعليم... الخ، فهو يعرف من هذه الناحية بأنه مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المسير لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات، حيث تتمثل هذه النشاطات في: النشاطات الشخصية، نشاطات اتخاذ القرار، النشاطات الإعلامية.
- تسيير المؤسسة كعملية: ينظر له كعملية لأنه يتضمن سلسلة من الوظائف المترابطة تتمثل أساسا في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. يمكن أن تكون عملية التسيير وفقا لهذا الاتجاه: عملية اجتماعية تدعم العلاقات بين الأفراد لتكون منتجة، عملية تكاملية لأنها تدمج الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد المالية لتحقيق الأهداف، عملية مستمرة كونها تبحث باستمرار على المشاكل وحلولها، عملية تفاعلية على أساس أن وظائف التسيير يجب أن تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.

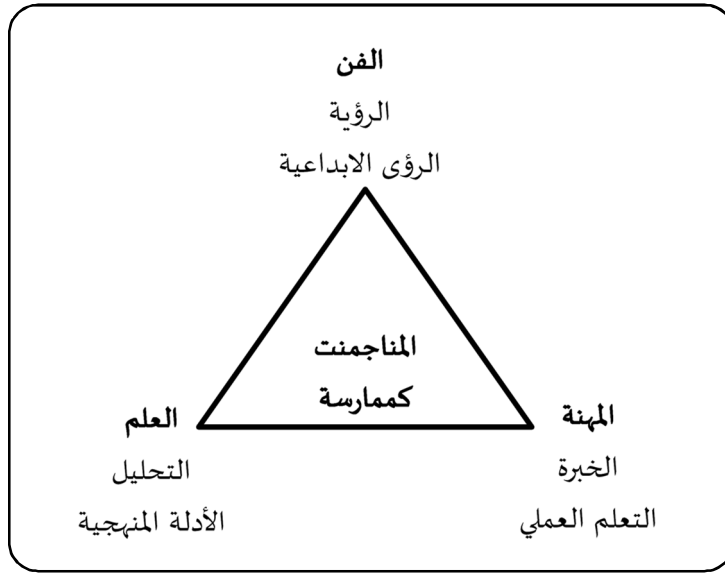
- تسيير المؤسسة كمورد اقتصادي: مثله مثل: الأرض، العمل ورأس المال، كونه عامل أساسي لانتاج القيمة، فالتسيير يتوسط عوامل الإنتاج والموارد المختلفة ويجمع بينها لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.
 - تسيير المؤسسة كفريق: كمجموعة من الأفراد، فالتسيير متعلق بأولئك الذين يتحملون المسؤولية للتوجيه والتنسيق بين مختلف مجهودات الأفراد، يطلق على متحملي المسؤولية بالمسيرين الذي يمكن أن نجدهم في ثلاثة مستويات: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية.
 - تسيير المؤسسة كتخصص: يشكل تسيير المؤسسة أحد فروع أو تخصصات المعرفة العلمية، وهو يتضمن المبادئ والأساليب الإدارية التي تساعد على الإدارة الفعالة للمنظمات.
- هذه التوجهات التي طرحها Murugan تجعلنا نتساءل عن كون التسيير علم أم فن؟

4.1.1. التسيير بين العلم والفن والممارسة

يتراوح التسيير في المؤسسة بين كونه علما أم فنا، هذا التضارب طرح كثيرا من قبل دراسات متخصصة مثل دراسة (Bergmann, 1996, p. 11)، والذي أشار من ناحية أن المسيرين مطالبين باليقين والنظام في التسيير (خاصية العلم)؛ ومن ناحية أخرى، فإنهم يتعاملون في كثير من الأحيان بطريقة غير منهجية، غير منظمة وغير عقلانية (خاصية الفن)، لذا يجب أن يكون تكوين هؤلاء في الأسس العلمية والفنية والأخلاقية.

- التسيير كعلم: تستخدم فيه مفاهيم ونظريات محددة جيدا من خلال الافتراضات والخبرات والتحليلات. (Sahli, 2015, p. 20) تم تطويرها زمنيا بالاعتماد على تخصصات علمية أخرى (الرياضيات، بحوث العمليات، التقنيات الكمية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد) لتوسيع المجالات المعرفية للتسيير، هذا الأخير لا يعتبر كعلم من العلوم الدقيقة، لأنه يعتمد على دمج العوامل الإنسانية في حل المشكلات. (Ghedjghoudj, 2012, pp. 21, 22)
- التسيير كفن: لكي ينجح المسير في وظيفته يجب عليه استخدام خبرته ومعرفته وملاحظاته الشخصية وحده، بحيث يعتبر فنا عندما يستفيد من مهاراته الشخصية وصفاته الإنسانية بشكل فعال في إدارة موارد مؤسسته. (Sahli, 2015, p. 20) أيضا يظهر فن التسيير من خلال قدرات المسير على التصرف في الحالات الصعبة التي تكون فيها العقلانية مطلوبة، حيث يتعامل معها بنجاح وكفاءة، دون الاعتماد كثيرا على الأسس العلمية. (Ghedjghoudj, 2012, p. 21)

- التسيير علم وفن: يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأسس النظرية والعلمية. (Diani, 2011, p. 8) وللتوضيح أكثر فإن خاصية الدقة والموضوعية التي يحضى بها العلم تلمس أكثر في التقنيات الكمية للتسيير مثل: المحاسبة، مراقبة التسيير، تسيير الموازنات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار... الخ، بالمقابل تلمس خاصية الفن في الأساليب الكيفية للتسيير: الاتصال، القيادة، التحفيز، إدارة سلوكيات الأفراد... الخ.
- التسيير كممارسة: أثبت Henry Mintzberg أن التسيير بمعنى المناجمنت (ذلك الذي نتكلم عنه في تسيير المؤسسة)، ليس مجرد علم أو فن أو حتى مهنة، بل هو أعمق من ذلك حيث يجمع بين هذه الثلاثة ليصبح كممارسة، مثلما هو مبين في الشكل الموالي: (Mintzberg, 2009, p. 11)



الشكل 2. تسيير المؤسسة (المناجمنت) كممارسة

من خلال الشكل أعلاه يتوضح أن المسير ينجح في تحقيق أهداف مؤسسته عندما يطبق المناجمنت كممارسة، تجتمع فيه ثلاثية العلم والفن والمهنة، فالفن يساعده على الإبداع، والعلم يساعده على تنظيم وترتيب قراراته من خلال التحليل المنهجي للبيانات التي يمتلكها، والمهنة تجعله قادرا على مواجهة كل المشكلات بناء على تجاربه الملموسة.

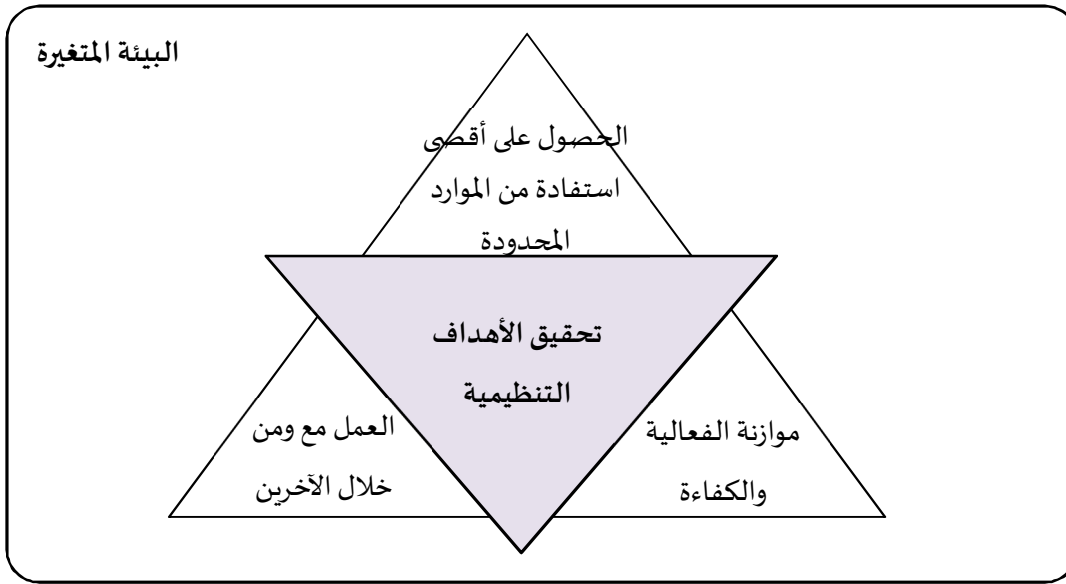
تسيير المؤسسة اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمنت، الذي يعتبر كممارسة (علم وفن وخبرة) وهو أعمق من مفهوم التسيير، حيث يدمج بين الأساليب الكمية (مثل تسيير الموازنات) والأساليب الكيفية (مثل الاتصال).

2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة

يمكن أن تلمس أهمية التسيير من خلال توضيح أهم أهدافه الجوهرية في المؤسسة وكذا مكانته فيها، وذلك كما يأتي مواليا.

1.2.1. الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة

حدد Robert Kreitner أربعة جوانب رئيسية تحدد أهمية التسيير في المؤسسة وتتقاطع مع أهدافه وتعريفه الاجرائي، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 5)



الشكل 3. الجوانب الأساسية لتسيير المؤسسة

يظهر الشكل أن الهدف المثالي للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التنظيمية، موازاة مع تحقيق الأهداف التالية: موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، والذي يؤكد ويزيد من مكانة التسيير في المؤسسة هو أهميته في تحقيق هذه الاهداف مع وجود متغيرات بيئية كثيرة وسريعة التغير.

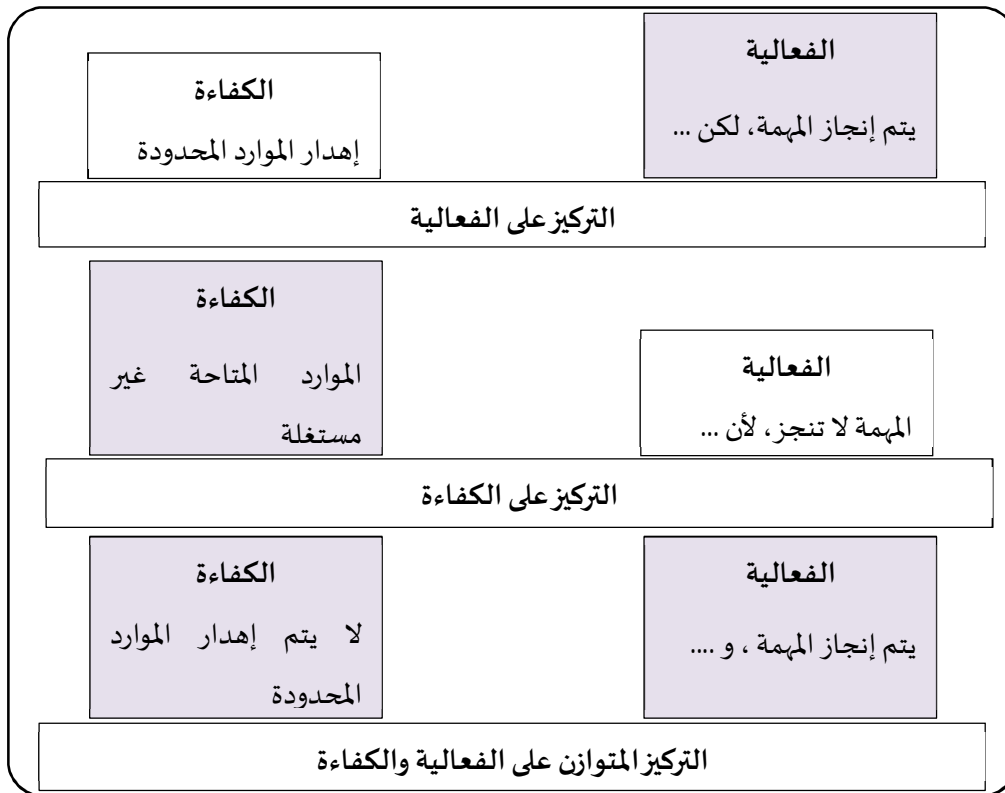
2.2.1. تحقيق الأهداف التنظيمية

الأهداف هي تصور النتائج النهائية (أو المرجوة)، ويكون من الضروري دعم الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، حيث نجد تسلسلا هرميا للأهداف التي تكون في شكل شبكة من الأهداف المتداخلة، فالمؤسسات والمسيرين لهم أهداف عديدة قد تكون أحيانا متعارضة، وهو ما قد يؤدي إلى وجود صراعات داخل المنظمة، داخل المجموعة، وحتى بين الأفراد. (Harold & Heinz, 2006, p. 86) حيث تكمن أهمية التسيير هنا في الموازنة بين الأهداف المتعارضة لصالح المؤسسة، فهو يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية

مهما كانت صعبة على مستويات مختلفة لتصب كلها في رسالة المؤسسة أو تحقيق الهدف المثالي لوجودها. اشتهر في هذا الجانب نظرية الإدارة بالأهداف (**Management par objectifs**) التي ترجع لمؤسسها Peter Drucker (1954) والتي تعني تقسيم الأهداف على الافراد كل حسب اختصاصه ليساهموا في تحقيقها، وامتدت لنظرية الإدارة بالمشاركة (**Management participatif par objectifs**) والتي تعني مشاركة الأفراد في تحديد وتخطيط أهدافهم ومن ثم المساهمة في تحقيقها كل على مستواه ونطاق تخصصه.

3.2.1. موازنة الفعالية والكفاءة

الفعالية Effectiveness عنصر مركزي في عملية الإدارة يستلزم تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة، أما **الكفاءة Efficiency** فهي عنصر مركزي في عملية الإدارة توازن بين كمية الموارد المستخدمة لتحقيق هدف مقابل ما تم إنجازه، أي تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المحدودة. (Kreitner, 2009, p. 7) ولو أن هناك من يقول بالعكس. فالمسير الناجح هو الذي يفرض حالة من التوازن بين الفعالية والكفاءة، فمن ناحية يجب أن يكون فعال من خلال إنجاز المهمة المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ناحية أخرى، فهو يحتاج إلى الكفاءة من خلال خفض التكاليف وعدم إهدار الموارد. كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 7)



الشكل 4. موازنة الفعالية والكفاءة

4.2.1. الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة

تختلف محدودية الموارد ودرجتها من مؤسسة إلى أخرى، فممنها من تعاني نقصا في الموارد المالية، ومنها تعاني نقصا في الموارد المادية، وأخرى في المواد الأولية، وحتى في الموارد البشرية والموارد المعرفية (الأصول اللامادية)، حيث تقاس نجاعة التسيير بما تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل محدودية هذه الموارد. اشتهر في هذا الجانب نظرية الموارد لرائدها Birger Wernerfelt (1984) والتي قامت على عدة مبادئ أساسها: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، محدودية الموارد لا تمنع المؤسسة من تحقيق التفوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، تحسين الإنتاجية يتحقق انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي. (Maltese, 2007, p. 02-04) ومن ذلك اشتقت نظرية الكفاءات الجوهرية لرائدها C. K. Prahalad و Gary Hamel والذين أكدوا على ضرورة التركيز في الموارد على الكفاءات الجوهرية لصناعة الفارق الاستراتيجي والتفوق في السوق.

5.2.1. العمل مع ومن خلال الآخرين

تكمن أهمية التسيير في هذا الجانب في التنسيق بين جهود الأفراد وتركيزها نحو الهدف الأساسي للمؤسسة، بل واستغلال طاقاتهم وامكاناتهم (الانتقال من مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلى مبدأ المكان المناسب للرجل المناسب)، وتفويضهم وتمكينهم (التفويض يعني تفويض جزء من الأهداف العليا أو المسؤوليات إلى المرؤوسين دون الاجتهاد في تغييرها، والتمكين يدل على صقل قدرات الافراد وخبراتهم لجعلهم قادرين على تحمل مختلف المسؤوليات والاجتهاد في اتخاذ القرارات وتغيير الأهداف لصالح المؤسسة).

6.2.1. التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة

حددها (Kreitner, 2009, pp. 08-11) في: العولمة، تطور جودة المنتجات، حماية البيئة، التوجهات الأخلاقية، ثورة الإنترنت والأعمال الإلكترونية. وهناك معطيات أخرى أيضا تضع المسير أمام جملة من التحديات لحمل مسؤولية استمرارية ونجاح المؤسسة، وهنا تتجلى أهمية التسيير في التعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تتغير بسرعة وكثرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

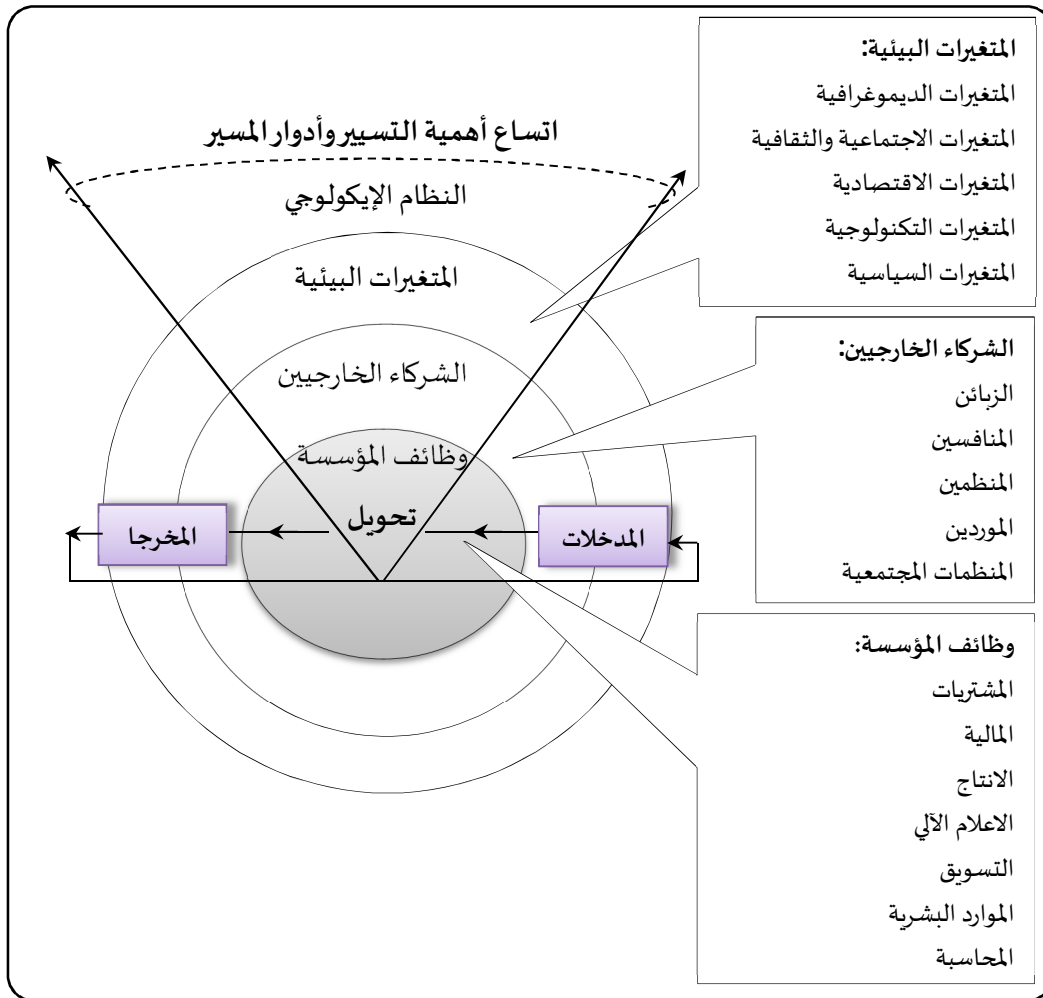
تظهر أهمية التسيير من خلال: تحقيق الأهداف التنظيمية، موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، وكذا التعامل مع المتغيرات البيئية.

3.1. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت

لا ينفي اختلاف تعاريف المؤسسة (وحدة اقتصادية، وحدة للإنتاج، وحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات.... الخ)، أنها مركزا للتسيير والمناجمنت وذلك كما يأتي مواليا.

1.3.1. أبعاد التسيير في المؤسسة

يتأكد في تعريف المؤسسة من منظور المقاربات التسييرية والاجتماعية التي تهتم بكيفية عمل المؤسسات، أو من منظور المقاربات الاقتصادية التي تهتم بسبب تواجدها (عيشوش، 2018/2017، ص. 6-8) أنها مركزا للتسيير والمناجمنت سواء اعتبرت كوحدة اقتصادية، كوحدة للإنتاج، كوحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل 5. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت

يظهر الشكل أن المؤسسة تعتبر كمركز للتسيير والمناجمنت باعتبارها وحدة لتفاعل الوظائف والشركاء الخارجيين وبتغيرات البيئة، أو ما يعرف بأبعاد التسيير في المؤسسة.

2.3.1. تسيير وظائف المؤسسة

تكمن أهمية التسيير في التركيز على الأنشطة والوظائف الأساسية والتنسيق بينها لخلق القيمة، ولعل نموذج سلسلة القيمة لـ (Michael Porter, 2008, p. 37) أقرب مثال لذلك (النموذج يهدف للبحث عن مصادر الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والتي تقسم إلى أنشطة أساسية: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الامداد الخارجي، التسويق والتوزيع، الخدمات وأنشطة داعمة: بنية المؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التنمية والتطوير التكنولوجي، التموين)؛

3.3.1. تسيير الشركاء الخارجيين

بلغة المناجمنت أصحاب المصلحة والذين تختلف أهدافهم وقد تتضارب، حيث تكمن أهمية التسيير في إيجاد التوافق بين مختلف المصالح لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولهؤلاء الاطراف، وفي هذا الجانب أخذت النظريات التالية: نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة، ونظريات الحوكمة وزنا كبيرا إرساء المبادئ العلمية لتحقيق التوافق بين المؤسسة وشركائها؛

3.3.1. تسيير المتغيرات البيئية

تكمن أهمية التسيير في زيادة مرونة المؤسسة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها مهما كانت طبيعتها، وهنا تأخذ نظريات التسيير الاستراتيجي وزنا كبيرا خصوصا ما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، ولعل أبرزها نموذج التحليل الثنائي **SWOT** (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats) الذي يهدف لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أيضا نموذج تحليل البيئة الخارجية **PEST** (Political, Economic, Social, and Technological factors) والذي يساعد على تحليل التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية لتحديد الفرص والتهديدات، وغيرها من النظريات والنماذج.

تجدر الاشارة أن أهمية التسيير ومكانته تزيد وتتسع معها أدوار المسير كلما اتجهنا من تسيير وظائف المؤسسة لوحدها، إلى تسيير المؤسسة مع مختلف شركائها، إلى تسييرها في ظل متغيرات بيئتها التي تتغير باستمرار.

تظهر المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت لأنها تجمع بين: تسيير وظائفها، تسيير الشركاء الخارجيين أو أصحاب المصلحة، وكذا تسيير المتغيرات البيئية.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 1.

س1. ما الفرق بين التسيير Gestion والادارة Administration والمناجمنت Management؟

س2. قدم تعريفا واضحا للتسيير في المؤسسة.

س3. هل التسيير علم أم فن أم ممارسة؟

س4. حدد الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة.

س5. لماذا تعتبر المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت؟

• دراسة الحالة

قامت شركة "Brand Finance" البريطانية التي تتخصص في استشارات قيمة العلامات التجارية بإصدار تقريرها لأفضل 500 علامة تجارية بالعالم من حيث الأداء والقيمة السوقية في عام 2019، حيث تقدمت هواوي من المركز الـ 25 في تصنيف عام 2018 إلى المركز الـ 12 في العام الجاري. حيث ارتفع معدل النمو لعلامة هواوي التجارية بنسبة 63.7% مقارنة بعام 2018، وبلغت قيمتها العالمية 62.278 مليار دولار أمريكي (تحديدا في الربع المالي الأول من عام 2019، باعت "هواوي" أكثر من 59 مليون هاتف ذكي، حاصدة بذلك المركز الثاني بحصة 19% في السوق، ولا يتفوق على الشركة الصينية، من ناحية المبيعات، سوى سامسونغ التي باعت أكثر من 71 مليون جهاز بنسبة نمو سالبة بلغت 8.1%). وبهذا أصبحت هواوي أحد أسرع العلامات التجارية نموا بالعالم.

شكل القرار الرئاسي الأمريكي (قطع المعاملات التجارية مع الشركات الصينية)، بداية لاعلان غوغل المورد الرئيسي لأنظمة التشغيل الخاصة بهواتف هواوي (أنظمة الاندرويد) منع "هواوي" من استخدام نظام أندرويد بشكل شبه كامل، فالأجهزة الحالية سوف تستمر في العمل كما هو الحال دون أي مشكلات، إلا أن الأجهزة مستقبلية لن تكون قادرة على الوصول إلى متجر التطبيقات، "غوغل بلاي" (Google Play)، ولا إلى خدمات غوغل مثل الخرائط أو البريد الإلكتروني، دون نسيان التحديثات الأمنية والدورية التي تطلقها الشركة. وهذا قد يؤثر سلبا على مبيعات هواوي وحصتها السوقية.

مأخوذ من: <https://consumer.huawei.com/eg/press/news/2019/huawei->

[/rose-to-12th-spot-on-brand-finance-global-500-2019](https://consumer.huawei.com/eg/press/news/2019/huawei-rose-to-12th-spot-on-brand-finance-global-500-2019)

و: <https://midan.aljazeera.net/miscellaneous/technology>

الأسئلة: وضح فيما تكمن أهمية التسيير والمناجمنت في شركة هواوي في ظل المتغيرات البيئية التي تعيشها.

• مراجع الفصل الأول:

- Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International.
- Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
- Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.
- Bergmann, A. (1996). Le management: un art ou une science?. *Revue Economique et Sociale*, 54, 7-20.
- Sahli, F. (2015). *Cours gestion de l'entreprise*. Instituts Supérieurs des études technologiques, Tunisie.
- Ghedjhoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Essentials Of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Maltese, L. (2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.

• الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

" الذي لا يعرف التاريخ محكوم عليه بتكراره "

Karl Marx

• محتويات الفصل

- 1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة
- 2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة
- 3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة أهم مدارس الفكر الاداري وتاريخ تطور المناجمت؛
- معرفة إسهامات مختلف نظريات المناجمت في تطوير تسيير المؤسسة؛
- معرفة مناهج التسيير التي قدمتها مختلف نظريات المناجمت، وكيفية العمل بها؛

• الكلمات المفتاحية

المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، المدرسة الكمية، مدرسة اتخاذ القرار، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم، المدرسة اليابانية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

مثلما تشعبت المفاهيم المرتبطة بالتسيير في المؤسسة تشعبت النظريات والمدارس الفكرية التي تؤسس لذلك، حيث عالجت كل منها إشكالية التسيير ومفهومه ومبادئه من زاوية مختلفة، فساهمت بذلك في تطوير أسسه العلمية حتى أصبح بذلك علما له أصوله، وفي تطوير أسسه العملية حتى أصبح كمنارسة يمتزج فيها (العلم والفن والخبرة)، فتطور نظريات التسيير اقترن بتطور مفهومه حتى اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمنت. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف مدارس الفكر الاداري ومعالجتها لاشكالية التسيير في المؤسسة، وخاصة: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، والمدارس الأخرى أو المدارس الحديثة.

1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

تزامنت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1890-1920) مع الثورة الصناعية (المكننة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما بالانتاج والمهندسين، حيث عالجت أحد الاشكاليات التسييرية في المؤسسة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي (المادي). في إطار هذه الاشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

- نظرية الادارة العلمية (Scientific management theory)؛
- نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation theory)؛
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

1.1.2. نظرية الادارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية (تحقيق العقلانية الانتاجية) في مستوى الادارة التنفيذية على حساب الادارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frederick W. Taylor، Henry Gantt، Frank and Lillian Gilbreth.

1.1.1.2. إسهامات Frederick W. Taylor

فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يطلق عليه "أب الادارة العلمية" لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي

للعمل*، من خلال كتابه " مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management)" الصادر عام 1911. كان Taylor من أوائل المستشارين الإداريين، حيث تعد أفكاره عالميا شديدة التأثير في الحقبة التقدمية في حركة الكفاءة الانتاجية، فهو يعتقد أنه يجب على المنظمات دراسة المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء كل مهمة، مؤسسا بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية التالية: راجع: (Robbins, DeCenzo, Coulter & Rüling, 2011, p. 4 - Barabel & Meier, 2010, p. 10)

- استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...):
- التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي: الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في الورشة):
- استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل (One Best Way) (الشخص المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لانجاز أي مهمة):
- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد):
- التحديد، التدريب، التعليم والتطوير العلمي للعمال، بدل تركهم لاختيار مجال تخصصهم بأنفسهم والتعلم فيه؛
- توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستمت بمجموع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛
- نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقا للمبادئ العلمية المعمول بها (عدم استقلالية العمال وانخفاض مسؤوليتهم):
- البحث عن تحسين الأداء المالي يتحقق من خلال: اقتصاديات السلم، تحسين الانتاجية، أثر التعلم، ومردودية العمال.

حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية على صعيد تحسين الانتاجية، على سبيل المثال، في عام 1898 قام Taylor في شركة Bethlehem Steel بحساب كمية الحديد التي

* بعض الكتاب يعتبرون أعمال Adam Smith (1776) الأولى فيما يخص تقسيم العمل والبحث عن الكفاءة الانتاجية، أيضا David Ricardo (1817) أكد على تنظيم العمل من خلال التخصص في كل مهمة من مراحل الانتاج. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 9)

يمكن للعمال تفرغها من العربات إذا كانوا يستخدمون الحركات والأدوات والخطوات الصحيحة، وكانت النتائج مذهلة: 47.5 طن في اليوم بدلا من مجرد 12.5 طن كمتوسط لكل عامل، تقليص عدد العمال الذين يجرفون من 500 إلى 140 عامل بعد إعادة تصميم المجارف، تخفيض التكاليف من 10 سنت إلى 4 سنت للطن. وعلى الرغم من أنها فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية. راجع: (Benowitz, 2001, p.12)

2.1.1.2. إسهامات Henry Gantt

هنري جانت Henry Gantt (1861-1919) مهندس ميكانيكي أمريكي عرف بتطويره لخرائط جانت عام 1910، وهي رسم بياني شريطي يقيس العمل المخطط والمكتمل على طول كل مرحلة من مراحل الإنتاج، استنادا إلى الوقت بدلا من الكمية أو الحجم أو الوزن، حيث تعد هذه الخرائط أداة تخطيط وتحكم استخدمت على نطاق واسع وخصوصا مشاريع البنية التحتية لارئيسية في الولايات المتحدة، وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع. عرف أيضا بتطويره لأدوات مساعدة أخرى مثل خرائط الترتيب Layout و خارطة سجل الآلة Machine record وسجل العامل Man-record والتي تساعد على التخطيط ومراقبة الأداء.

على خطى صديقه Taylor اهتم Gantt بربط الأجر بالعمل (تحديد المهمة والعلاوة)، ومكافأة العاملين المنتجين أكثر من المعدل المقرر لهم، غير أنه سعى لتحميل مسؤولية انخفاض الانتاجية للادارة المسؤولة وليس العاملين. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 60)

3.1.1.2. إسهامات Frank and Lillian Gilbreth

قام فرانك Frank (1868-1924) وزوجته Lillian (1878-1972) بدراسة حركات العمال (البنائين)، وتشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والتركيز على الحركات الأساسية النمطية واللازمة لأداء المهمة، وبذلك تحسن أداء البنائين من 1000 إلى 2700 طوب في اليوم، كانت هذه أول دراسة للحركة تهدف إلى عزل أفضل طريقة ممكنة لأداء وظيفة معينة. في وقت لاحق درس Frank وزوجته ليليان حركات العمل في كل ثانية باستخدام كاميرا صور متحركة وساعة. وتطورت أفكارهم الأساسية المتعلقة بالإدارة العلمية، لتشمل الافتراضات التالية: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 59 - 13, Benowitz, 2001, p.13)

– تطوير طرق نمطية للقيام بكل وظيفة؛

– التركيز على الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية أثناء العمل؛

- إدخال العدد والآلات والأجهزة المساعدة في الأداء الانتاجي وتحديد أساليب استخدامها بغية تقليص التكاليف؛
- اختيار وتدريب وتطوير العمال بدلا من السماح لهم باختيار مهامهم الخاصة وتدريب أنفسهم؛
- تطوير روح التعاون بين العمال والإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقا للإجراءات الموضوعة (العمل يتم تقسيمه بين العمال والإدارة في حصص متساوية تقريبا).

2.1.2. نظرية التقسيمات الادارية

تعرف أيضا بنظرية الادارة السليمة ركزت في دراستها على تحقيق الكفاءة الادارية، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم (الهيكل التنظيمي) وتحليل العمليات الادارية الأساسية في المنظمة، من روادها: Luther، Henri Fayol، Lyndoll Urwick، James Mooney، Gulick.

1.2.1.2. إسهامات Henri Fayol

هنري فايول Henri Fayol (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، من خلال كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية (L'administration industrielle et générale) " الصادر عام 1916، والذي ركز فيه على تحليل العمليات الادارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية لنجاح المدير، وفي هذا الخصوص تنوعت إسهاماته لتشمل ما يلي: راجع: (Rostan, 2005-2006, pp. 06-09 - كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 63-65)

- نشاطات المنظمة: خلص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة.
- وظائف الإدارة: حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- صفات المدير: حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.

– مبادئ الإدارة الأربعة عشر: ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: 1. تقسيم العمل (وفقاً للتخصص)، 2. السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، 3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)، 4. وحدة الأوامر (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)، 5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)، 6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)، 7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)، 8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)، 9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)، 10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 11. المساواة (العدالة بين الأفراد)، 12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)، 13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)، 14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

2.2.1.2. إسهامات Luther Gulick

لوثر غوليك Luther Gulick (1892-1993) عالم سياسة أمريكي اشتهر بوصفه للنشاطات التي تقوم بها أي منظمة مختصرة في (P.O.S.D.CO.R.B) : (P) (Planning) = التخطيط أو تحديد الرؤية المستقبلية خصوصاً في الأجل المتوسطة، (O) (Organizing) = التنظيم أو دراسة التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، (S) (Staffing) = التعيين أو دراسة الطريقة التي يتم بها ضمان القيادة وتعيين المدراء، (D) (Directing) = التوجيه أو دراسة الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، (CO) (Coordinating) = التنسيق أو دراسة العلاقات داخل الوحدة أو بين الوحدات التنظيمية، (R) (Reporting) = التقرير أو دراسة المعلومات (التغذية الراجعة) والرقابة، (B) (Budgeting) = إعداد الميزانية أو دراسة التمويل وتقييم التكاليف وتخطيط الموازنات. (Barabel & Meier, 2010, p. 16)

3.2.1.2. إسهامات James Mooney

جيمس موني James Mooney (1884-1957) شخصية أعمال أمريكي، من الرواد البارزين في مدرسة التقسيمات الإدارية، وقد أكد بشكل استثنائي على أهمية التنسيق لتوجيه الجهود الجماعية بغية تحقيق الأهداف، كما أنه دعى بشكل واسع على تبني أفكار Taylor وركز من خلالها على التنسيق، والتدرج الوظيفي والتخصص المهني، وأشار إلى ضرورة اعتماد السلطة (القوة) في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 67)

4.2.1.2. إسهامات Lyndoll Urwick

يعد البريطاني ليندول ارويك Lyndoll Urwick (1891 - 1983) من المفكرين المحدثين في علم الإدارة، ومن خلال كتابه: "عناصر الإدارة (The Elements of Business Administration)" الصادر عام 1943، استطاع أن يوضح مختلف المفاهيم التنظيمية (في نفس اتجاه المبادئ الأربعة عشر لـ Fayol) التي تعتبر كمبادئ لتحقيق الكفاءة الإدارية، أهمها: 1. مبدأ الهدف: ما تحاول المنظمة / المجموعة / الفرد تحقيقه، 2. مبدأ التوافق: يجب أن تسير السلطة والمسؤولية جنباً إلى جنب، 3. مبدأ المسؤولية: يجب ألا يعهد المدير / المسؤول بمسؤولياته أبداً، فقد يفوض جزءاً من مهامه ولكن يجب أن يتحمل مسؤوليته عنها، 4. مبدأ الهرمية: على غرار سلسلة القيادة أو التسلسل الهرمي لـ Fayol، 5. مبدأ مجال التحكم: يجب أن يكون نطاق الاشراف واضح (لا يجب أن يتعدى ستة مرؤوسين في الوحدات التشغيلية)، 6. مبدأ التخصص: يجب أن يقتصر كل موظف على مهمة أو نشاط أساسي، 7. مبدأ التحديد (التوصيف): يجب توصيف كل منصب بوضوح ويكون ذلك مكتوباً. راجع: (Brech, Thomson & Wilson, 2010, pp. 1-3 - Bowyer, Murphy, Bortini & Garcia, 2001, pp. 81-82)

3.1.2. نظرية البيروقراطية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهيكل سير العمل في التنظيمات الإدارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية (Bureaucracy)، حيث تعني هذه الأخيرة حسب: توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم. ومن ثم فالهدف من نظريته هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي؛ لأن البيروقراطية (تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة). إن الأسلوب البيروقراطي حسب Weber يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الاقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن. (الداوي، 2011، ص. 82). هذا وتمثلت إسهامات Weber الأساسية في: راجع: (Diani, 2011, p. 40 - ذياب عواد، 2012، ص. 67)

- خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد: تتحقق بها الكفاءة الهيكلية، وتتمثل في: التخصص: يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه، الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي (كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر)، الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة، الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية، الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية، والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة، الكفاءة: يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.
- نماذج السلطة: ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: السلطة الكاريزماتية (المهمة): تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، فقرة القائد ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، السلطة القانونية: ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاماً مع المجتمعات الحديثة.
- على الرغم من مساهمات نظرية البيروقراطية في التسيير إلا أنه يسجل عليها عدة جوانب سلبية، أهمها: البيروقراطية تتطلب بيئة مستقرة، إهمالها للعلاقات الشخصية والإنسانية، ضعف عمليتي التجديد والابتكار. هذا الذي يقودنا للتكلم عن حدود المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة.

حدود المدرسة الكلاسيكية: بحث رواد هذه المدرسة في ثلاث إشكاليات أساسية في التسيير، وقدموا حلولاً لها وهي: الكفاءة الانتاجية (نظرية الإدارة العلمية)، الكفاءة الإدارية (نظرية التقسيمات الإدارية)، الكفاءة الهيكلية (نظرية البيروقراطية)، وعلى الرغم من مساهماتهم البارزة إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد، عدم الاهتمام بالفروقات الفردية بين العاملين، الفشل في تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد، التعامل مع التنظيم بأنه نظام مغلق يمكن التحكم في عناصره.

2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير تسيير المؤسسة

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والأفراد داخل التنظيم من النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، فتحسين أداء المنظمة حسبهم مرهون بالاهتمام بالأفراد وتحسين أدائهم، من أهم روادها: Elton Mayo، Abraham Maslow، Frederick Herzberg، Douglas McGregor....

1.2.2. تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo

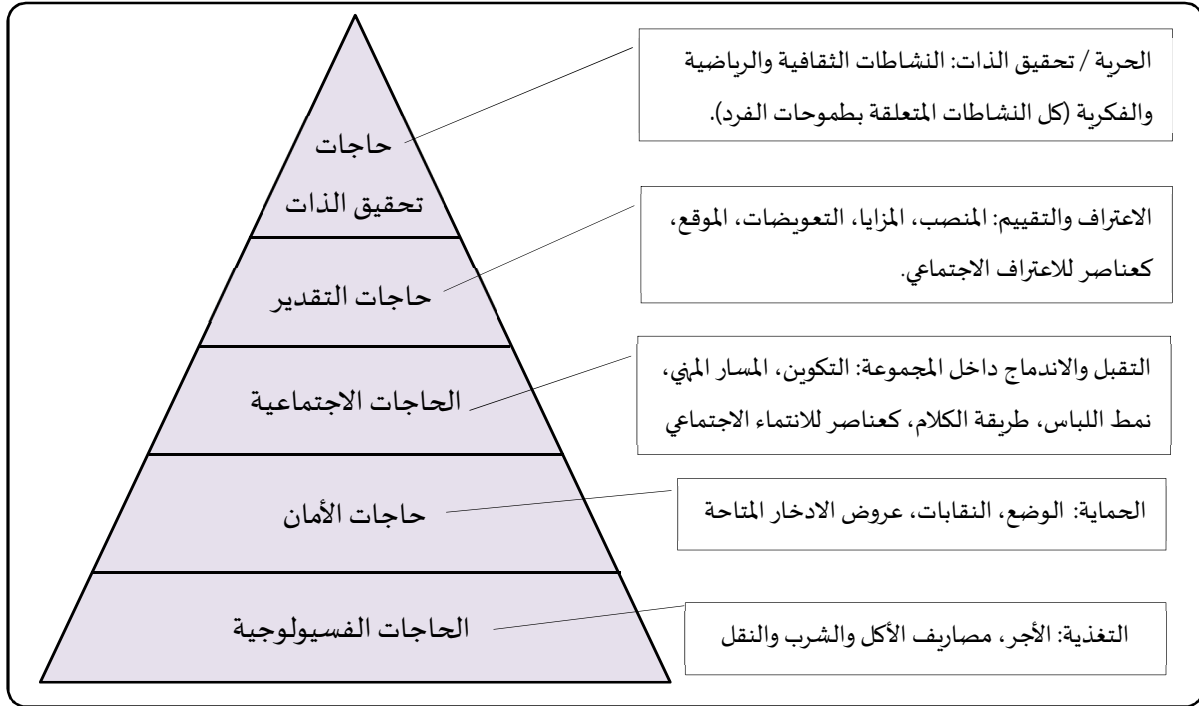
إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصاً تجارب الهاوثورن (Hawthorne 1927-1932)، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة Westen Electric الأمريكية بالتعاقد مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ Mayo، ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان "الإدارة والعامل". في المرحلة الأولى من هذه الدراسة تم إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية: الإضاءة، أوقات الاستراحة، ساعات العمل، الأجر... الخ، ولوحظ ارتفاع إنتاجيتهم، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم الرجوع إلى نفس الظروف المادية قبل إجراء التغييرات، ولوحظ أن الانتاجية بقيت مرتفعة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 75)

وفقاً لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكماً في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في: (Barabel & Meier, 2010, p. 20)

- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أولوية الإدارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

2.2.2. نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow

أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) عالم نفس أمريكي، اشتهر بتطويره لنظرية الحاجات الانسانية المعترف بها على نطاق واسع، هذه النظرية قامت على ثلاثة افتراضات أساسية: حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها تماماً، السلوك البشري مفيد يحفزه إشباع الحاجات والرغبات الانسانية، يمكن تصنيف الحاجات الانسانية وفقاً لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى. (Benowitz, 2001, p.18) كما هو موضح في الشكل الموالي: راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 24)



الشكل 6. سلم الحاجات لـ Maslow

تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال اشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية. إضافة إلى هذا السلم (بعد تحقيق الذات) هناك الحاجات المعرفية (حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم)، والحاجات الجمالية (حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد. (Aruma & Hanachor, 2017, p. 18)

بالنسبة لتسيير المؤسسة تعتبر إسهامات هذه النظرية بارزة، فالمسير بإمكانه تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال إثارة دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وذلك باشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم.

3.2.2. نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg

فريدريك هيرزبارغ Frederick Herzberg (1923-2000) عالم نفس أمريكي، اشتهر بأعماله في إثراء العمل (نظرية العاملين). تنص نظرية العاملين (العوامل الوقائية أو الصحية، وعوامل التحفيز أو الدافعية) على أن الرضا والاستياء في العمل متغيران مستقلان، بالتالي فإن عكس الرضا ليس الاستياء ولكن عدم الرضا، بالمثل فإن عكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعليه يمكن أن يكون الفرد راض ومستاء في عمله. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي: (Chu & Kuo, 2015, p. 56)



الشكل 7. نظرية العاملين لـ Herzberg

يظهر من الشكل أن العوامل الوقائية إذا لم تلبى تخلق إحساسا بالاستياء (السلبية)، بالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

بالنسبة لتسيير المؤسسة وفي نقطة تقاطع هذه النظرية مع نظرية الحاجات الانسانية لـ Maslow، يجب على المدير أن يوفر أولا العوامل الوقائية كحاجات أساسية لكي يجتنب استياء الأفراد، وبعدها يسعى لتحقيق عوامل التحفيز كحاجات ثانوية لإثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

4.2.2. نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor

دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor (1906- 1964) عالم نفس أمريكي، درس المناجمنت بكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بأمريكا، اشتهر بأعماله حول مهام المدير، ونشر العديد من المؤلفات على رأسها كتاب " الجانب الانساني للمؤسسة (The Human Side of Enterprise)"

الصادر عام 1960، والذي قدم فيه أسس نظريته المشهورة والمعروفة بنظرية X وY. في هذه النظرية تعرض McGregor بالانتقاد لرواد المدرسة الكلاسيكية وطريقة تعاملها الفرض مع العنصر البشري (X)، طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقى مع العنصر البشري (Y)، وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد داخل المنظمات كما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 78-79)

الجدول 2. افتراضات نظرية X وY

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة (الأفراد يحبون العمل)؛ التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛ الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛ الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف؛ لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور والابداع. 	<ul style="list-style-type: none"> معظم الأفراد لا يحبون العمل؛ يجب أن يجبر الأفراد على العمل؛ معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛ الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛ معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين.

من منظور التسيير ووفقا لهذه النظرية، يجب أن يفرق المسير في تعامله مع المرؤوسين مثلما تختلف طبيعتهم (X وY)، فالفرد X يتم التعامل معه بأسلوب قمعي واستبدادي تفرض عليه رقابة مشددة بإجراءات جد محددة، بينما يتم التعامل مع الفرد Y بدرجة من الحرية والتنموية، يراقب أداءه ويحسنه باستمرار بنفسه، يمكن وتفوض له المسؤولية.

5.2.2. 5. إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

1. 5.2.2. إسهامات Mary Parker Follett

تعتبر عالمة النفس الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) من أوائل الكتاب الذين اهتموا بالبعد البشري والانساني في التنظيم ومؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية، ركزت Follett على دور القائد في تحسين أداء الأفراد، حيث أكدت على ضرورة الادارة بالمشاركة (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحتى السلطة)، بالتنسيق مع القائد الذين يجب أن يكون قريبا من مرؤوسيه. أيضا أكدت Follett على أهمية التفاوض بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في التعامل مع الصراع التنظيمي. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 19)

2. 5.2.2. إسهامات Chester Barnard

شيستر برنارد Chester Barnard (1886 - 1961) اقتصادي أمريكي، اشتهر بدراساته حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، حيث أكد على وجود هذا التنظيم في أي تنظيم رسمي، وهو يتشكل من الجماعات التي تنشأ نتيجة العلاقات الانسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة. راجع: (ذياب عواد، 2012، ص. 77)

2.2.5.3. إسهامات Kurt Lewin

كورت ليون Kurt Lewin (1890 - 1947) سيكولوجي أمريكي ألماني النشأة، اهتم بقضيتين أساسيتين: كيفية ممارسة السلطة والقيادة وديناميكية الجماعات، تركزت أعماله حول الظواهر التالية: الجماعات البشرية الصغيرة، القيادة، المناخ الاجتماعي، وسلوكيات المجموعة. ميز Lewin بين ثلاثة أنماط للقيادة: السلطوية (احتكار صنع القرار)، الديمقراطية (اتخاذ القرار نتيجة نقاش جماعي)، الليبرالية laissez-faire (اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين). راجع: (Méliani, 2011, p. 07) فالمسير الناجح هو الذي يختار نمط القيادة الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات وفرق العمل.

2.2.5.4. إسهامات Rensis Likert

رنسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981) نفساني وإحصائي أمريكي، اشتهر بمساهمته في القياس النفسي وقياس المواقف وأنماط القيادة، تعتبر أعماله امتداداً لجهود Mayo و Lewin حيث ركز على أهمية العلاقات الشخصية على تحقيق نتائج متميزة وتحسين أداء الأفراد، هذا واقترح Likert أربع أنماط للقيادة: النمط التسلطي المستغل، النمط الأوتوقراطي الخير، النمط المشارك، النمط الديمقراطي، والنمط الأنسب عنده هو الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجوانب الإنسانية له لتحقيق إنتاجية وأداء أعلى. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 27)

حدود مدرسة العلاقات الانسانية: بحث رواد هذه المدرسة في إشكاليات مهمة في التسيير تخص العنصر البشري: العوامل غير المادية (Mayo)، الحاجات الانسانية (Maslow)، عوامل الرضا والاستياء (Hertzberg)، التفريق بين الأفراد X و Y (McGregor)، الادارة بالمشاركة (Follet)، التنظيم غير الرسمي (Barnard)، أنماط القيادة (Lewin & Likert)، واتفق الكل على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية لتحسين أداء الأفراد، إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: تبسيط السلوك الانساني، إغفال التنظيم الرسمي، لم يقدموا نظرية شاملة بل ركزوا فقط على الجوانب الإنسانية، إغفال الجوانب المادية التي تؤثر على سلوك الفرد، إغفال الترابط بين الفرد والمؤسسة والبيئة.

3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت في تطوير تسيير المؤسسة

لا يزال المناجمت يمتد في تطوره إلى نظريات حديثة قد تشكل مدارس تفرض توجهات أخرى غير المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الانسانية، وتلافي النقص الموجود فيها، فالمدارس الحديثة على رأسها: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، الإدارة بالأهداف، نظرية الإدارة اليابانية. قدمت رؤى فكرية جديدة من شأنها المساهمة في تطوير تسيير المؤسسة.

1.3.2. إسهامات المدرسة الكمية في تطوير تسيير المؤسسة

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية (1945)، حيث ساعد تطبيق ما سمي "بالنظرية العقلانية المعدلة أو الرياضية للقرار" على حل الكثير من المشاكل العسكرية المتعلقة بالكفاءة القتالية، البطء في الامداد والتزويد وعدم الدقة في إصابة الهدف، وطول مدة الطلعات الجوية... الخ، على إثر هذا تم نقل ذلك للحياة المدنية، حيث فكر "هنري فورد الثاني" أنه إذا أمكن حل مشكلات الحرب باستخدام الرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل مشكلات التسيير بها. تتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للتسيير كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية تشكل نموذجا رياضيا، مثل: نموذج بيرت PERT، نموذج المسار الحرج CPM، نموذج Simplex، تحليل التكلفة والعائد، شجرة القرار، سلسلة ماركوف، نظرية المباريات... الخ، وذلك باستخدام الرياضيات، الاحصاء، بحوث العمليات... أو ما يعرف بالتقنيات الكمية في التسيير. راجع: (الداوي، 2011، ص ص. 101-102 – محمود الشواورة، 2013، ص. 71)

ساهمت هذه المدرسة في تقديم وجه آخر للتسيير، حيث مكنت المسيرين من تحويل المشاكل المعقدة التي تواجههم إلى نماذج رياضية، يمكن حلها بدقة وسهولة وموضوعية لأنها تصبح أكثر وضوحا، غير أن ما يوجه لهذه المدرسة من انتقادات أنها لم تفرق بين المشاكل التقنية والمشاكل الانسانية التي تحتاج إلى حلول أخرى غير النماذج الرياضية، فالمشاكل المرتبطة مثلا بانخفاض الدافعية، الرضا الوظيفي، الروتين والملل، الصراع... الخ، تحتاج لحلول فنية يستخدم فيها المسير علم النفس وعلم الاجتماع ومهارات الاتصال والاقناع.

2.3.2. إسهامات مدرسة اتخاذ القرار في تطوير تسيير المؤسسة

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1940-1960) إلى Herbert Simon (هربرت سيمون 1916-2001) الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة

التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert Simon، إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر Simon، ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع. (سعدي فاطمة، 2019، ص. 91)

اتخذت هذه المدرسة توجيهين أساسيين: الرشادة المحدودة لـ Herbert Simon، وعميات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ Richard Cyert و March: راجع: (Barabel & Meier, 2010, pp. 32-35)

— الرشادة المحدودة / المطلقة لـ **Herbert Simon**: جاء هذا التوجه كرد على الرؤية الآلية لرواد المدرسة الكلاسيكية، ففي اعتقادهم الفرد يتصرف برشادة اقتصادية مطلقة ويتخذ قرارات عقلانية، وهذا لا يمكن أن يتحقق فاتخاذ القرار يتأثر بعدة متغيرات كمية وبسيكولوجية، حددها Simon في ثلاثة متغيرات: المعلومات المتاحة، قدرات متخذ القرار، ودافع متخذ القرار، فمحدوديتها تؤثر على عقلانية الاختيار وتجعل متخذ القرار في رشادة محدودة رغم اجتهاده؛

— عميات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ **March و Cyert**: اعتبر هذا التوجه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الفاعلين ذو أهداف مختلفة، وعملية اتخاذ القرار هي عملية توافقية تسعى لإرضاء هذه الأطراف المختلفة لا للتعظيم (الرشادة المحدودة)، كونها تخضع لأربعة أسس: قرارات شبه متصارعة تسعى للتوفيق بين الأهداف الفرعية المختلفة، الحد من عدم اليقين الذي يفرضه محيط المنظمة، البحث عن حلول مقبولة لمشكلات محددة بدقة تسعى لإرضاء مختلف الأطراف لا للرشادة المطلقة، التعلم التنظيمي الذي يفرض اتخاذ القرار حسب تجارب سابقة.

ساهمت هذه المدرسة في تقديم الوجه الحقيقي لاتخاذ القرارات كعملية جوهرية في التسيير، تسعى لتحقيق الكفاءة لا الفعالية (الرشادة المحدودة)، إلا أنها لم تربط ذلك بالعمليات التسييرية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة والاتصال، والرقابة).

3.3.2. إسهامات المدرسة الموقفية في تطوير تسيير المؤسسة

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للتسيير، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للتسيير، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المنظمة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات

المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المنظمة. تجمع هذه المدرسة الرواد الذين اهتموا بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل المنظمة وسلوكها (المتغيرات البيئية والهيكلية)، وتجعل المنظمة في ظروف مختلفة تتطلب حلول تسييرية مختلفة (موقفية أو ظرفية)، أمثال: Woodward، Burns & Stalker، Lawrence & Lorsch، Mintzberg... راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 91-92 / 20-21، Robbins et al., 2011، pp. 20-21) هؤلاء الرواد وضحووا العوامل الموقفية كالتالي: (Barabel & Meier, 2010, pp. 36-37)

الجدول 3. رواد المدرسة الموقفية

الرواد	عوامل الموقفية (المتغيرات)	النمط أو السلوك التنظيمي
Chandler (1962)	الاستراتيجية	مثال: تشكيلة ضعيفة من المنتجات (هيكل تنظيمي مركزي)
Woodward (1958)	نظام الانتاج / التكنولوجيا	سلسلة صغيرة (الحرف)، سلسلة كبيرة، الانتاج المستمر
Burns & Stalker (1966)	نسبة تغير التكنولوجيا	هيكل آية أو عضوية
Lawrence & Lorsch (1967)	تغير المحيط	كلما كان المحيط متغير، كلما كانت خيارات تنوع المنتجات أفضل
Blau (1971)	حجم المنظمة	مثال: كلما كان الحجم كبير كلما نجد مسيرين مختصين
Mintzberg (1971, 1982)	عمر المنظمة وحجمها، السلطة، النظام التقني والتكنولوجي، تغير المحيط	الهياكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت.

حسب رواد هذه المدرسة لا توجد نظرية تسييرية شاملة صالحة لكل زمان ومكان بل الموقف هو الذي يحدد ذلك، فالأداء أو المسير الرشيد حسبهم هو الذي يختار النظرية الأنسب للموقف الذي يتعامل معه، بغض النظر عن مصدرها كلاسيكية، إنسانية أو معاصرة.

4.3.2. إسهامات مدرسة النظم في تطوير تسيير المؤسسة

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، التي تمحوت حول استغلال تطبيقات نظرية النظم وأهمية تطوير منهجية تسييرية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تعقد المتغيرات البيئية (السرعة، التغيرات التكنولوجية... الخ). حسب هذه المدرسة يعبر النظام عن مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل متكامل، حيث تتشكل المنظمة باعتبارها نظاماً من أربعة عناصر: المدخلات (الموارد البشرية والمادية)، عمليات التحويل (العمليات

التكنولوجية والإدارية)، المخرجات (المنتجات أو الخدمات)، التغذية العكسية (ردود الفعل من البيئة).
راجع: (Benowitz, 2001, p. 20 / Barabel & Meier, 2010, p. 40)

المنظمة تشكل حسب هذه المدرسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع متغيرات بيئتها وتتجاوز مع شركائها (أصحاب المصلحة أو الأطراف التي يحتمل أن تتأثر بقرارات المنظمة وتوجهاتها مثل: المنافسين، الزبائن، العاملين، سوق العمل، السلطات العمومية، الموردين.... الخ)، حيث دفعت المسيرين إلى النظر للمنظمة من منظور واسع وشمولي، يتعرفون به على مختلف أجزاء المنظمة والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء. يجد منظري هذه المدرسة أنه من المفيد تحليل فعالية المنظمات وفقا لدرجة أنها مفتوحة أو مغلقة، وذلك بالاعتماد على الأسس التالية: (Benowitz, 2001, p. 21)

- المنظمة التي تتفاعل قليلا مع بيئتها الخارجية تتلقى تغذية عكسية قليلة تعتبر نظاما مغلقا؛
- المنظمة التي تكون على علم جيد بالتغيرات التي تطرأ على بيئتها وموقعها بالنسبة لهذه التغيرات تعتبر نظاما مفتوحا؛
- النظام الفرعي هو أي نظام يمثل جزءا من نظام أشمل؛
- الانتروبيا (Entropy) هو ميل الأنظمة إلى التدهور أو الانهيار بمرور الوقت؛
- التداؤب (Synergy) بين أجزاء النظام، فحالة التعاون والتفاعل بين الأجزاء تحقق معطيات أكبر من مجموع الأجزاء منفردة.

على هذه الأساس يمكن القول أن المقاربة النظامية أجبرت المسيرين على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها وتداخلها مع المشكلات الأخرى بعين الاعتبار، وأن النظام الجيد (المفتوح) هو الذي يستطيع أن يسخر أجزاءه ومكوناته لتحقيق أهدافه والمحافظة عليه. (الداوي، 2011، ص. 114)

5.3.2. إسهامات المدرسة اليابانية في تطوير تسيير المؤسسة

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والمسيرين، لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار رفع الانتاجية وتحسين النوعية، وتطوير الاقتصاد الوطني والقومي، وكذا الأسس والمناهج التسييرية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 95) عرفت هذه المدرسة أيضا بأعمال William Ouchi (1943-) أو نظرية Z، ونظريات إدارة الجودة:

– نظرية Z لوليام أوشي: هي نظرية تجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية (A American way of management) ومبادئ الإدارة اليابانية (J Japanese way of management)، فهي تعتبر خليطاً أو هجين بين النظريتين، توصل إليها William Ouchi من خلال تطبيق نظرية X و Y الأمريكية ل McGregor في إدارة الشركات اليابانية. تدعو نظرية Ouchi إلى تأسيس مجتمع جديد قوامه الانضباط الذاتي بالاعتماد على: الثقة القوية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، روح الولاء والانتماء للمنظمة، خضوع الأفراد لخطة تدريب وتطوير مستمرة ومتواصلة، تفعيل المشاركة كأساس لاتخاذ القرارات الجماعية والفعالة. لخص Ouchi مرتكزات نظريته في ثلاثة أسس: الثقة Confidence، المهارة Know-how، الألفة Affinity. راجع: (الداوي، 2011، ص ص. 116-117)

– نظريات إدارة الجودة: حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة أمثال: Edwards Deming، Joseph Juran، Armand Feigenbaum في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال: Kaoru Ishikawa، Genichi Taguchi، Masaaki Imai ... لذلك تنسب نظريات إدارة الجودة لليابانيين. تفترض نظريات إدارة الجودة على أن المسير الناجح هو الذي يسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات، وفقاً للأسس التالية: طبيعة المنظمة (المنظمات تتكون من أنظمة معقدة من الزبائن والموردين، فكل فرد يعتبر كمورد وكزبون)، جودة المنتجات والخدمات (تلبية متطلبات الزبائن هدف ذو أولوية ويفترض أن يكون مفتاحاً للبقاء التنظيمي والنمو)، التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Kaizen)، فرق العمل (المجموعات هي الأدوات الأساسية للتخطيط وحل المشكلات)، تطوير الانفتاح والثقة (الثقة بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات هي شرط مهم للنجاح). (Benowitz, 2001, pp. 22-23)

عموماً يمكن تلخيص أهم سمات الإدارة اليابانية التي أسستها هذه النظريات في: العمل بروح الفريق، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، التحسين المستمر، المسؤولية الجماعية، التوظيف مدى الحياة، التدريب المستمر، الترقية بالأقدمية والكفاءة، ثقافة الجودة.

حدود تطور نظريات التسيير والمناجمنت: ساهم تطور نظريات الفكر الإداري، في تطوير التسيير ونقله لمستويات أخرى اتجه فيها إلى المناجمنت، بمفاهيم جد مغايرة ومختلفة عن المفاهيم والمناهج التسييرية السابقة، مثل: إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، القيادة التحويلية... الخ، أين أصبح للمناجمنت مكانة قيمة في البيئات المعقدة والديناميكية، والتي يتم معاملة الفرد فيها كمتغير معقد تختلف توجهاته وأهدافه وطموحاته، مثل المنظمة التي تشكل نظاماً معقداً يتشكل من توليفة هائلة من العلاقات والأجزاء المترابطة والمتداخلة.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 2.

• الأسئلة

- س1. ما هي أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س3. ما علاقة المدرسة الكمية بمدرسة اتخاذ القرار؟
- س4. لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟
- س5. ما الذي قدمته مدرسة النظم كجديد في تسيير المؤسسة؟
- س6. لماذا قدمت المدرسة اليابانية كتجربة رائدة في التسيير والمناجمنت؟

• دراسة الحالة

تراجع الإنتاج "يغيب" شركة سوناطراك عن تصنيف "فوربس"

أعدت مجلة "فوربس" الأمريكية قائمة لأكثر 10 شركات النفط في عام 2012 صنفتها حسب قدرتها الإنتاجية، واعتمدت المجلة الأمريكية في تقديرات حجم الإنتاج على بيانات من قبل مجموعة "وود ماكنزي"، حيث تمثل الكميات المذكورة إنتاج النفط والغاز معا، وعليه احتلت شركة "أرامكو" السعودية المرتبة الأولى إذ تنتج نحو 12.5 مليون برميل يوميا، تليها شركة "غازبروم" الروسية بقدرة إنتاج نحو 9.7 مليون برميل يوميا، وفي المرتبة الثالثة جاءت شركة النفط الوطنية الإيرانية التي تنتج نحو 6.4 مليون برميل يوميا، أما في المرتبة الرابعة "إكسون موبيل" الأمريكية، ثم "بتروتشينا" الصينية، تليها شركة "بريتش بتروليوم" البريطانية في المرتبة السادسة، في حين جاءت شركة "رويال داتش شل" الهولندية البريطانية في المرتبة السابعة، وثامنا شركة "بيمكس" المكسيكية، ثم "شيفرون" الأمريكية تاسعا وفي المرتبة الأخيرة جاءت مؤسسة البترول الكويتية.

أما فيما يخص شركة "سوناطراك"، فتراجع إنتاجها مقارنة بالسنوات الماضية، حيث احتلت في تصنيف مجلة "فوربس" لسنة 2011 المرتبة 12 على قائمة أكبر شركات البترول العالمية، ولم تظهر ضمن قائمة أكبر 10 شركات النفط في عام 2012، في وقت تعترم الحكومة على توفير الإمكانات لسوناطراك لإعادة تشكيل احتياطها من المحروقات، ومضاعفة إنتاجها من الغاز خلال سبع سنوات إلى عشر سنوات القادمة، بعدما حققت عددا من الاكتشافات المهمة للنفط والغاز في حقول ناضجة وأخرى جديدة.

مأخوذ من: <https://www.djazairss.com/alfadjr/258624>

الأسئلة: في رأيك ما هي نظرية التسيير والمناجمنت الأنسب للتطبيق في سوناطراك لحل مشكلة انخفاض الانتاجية، في ظل وجود إكتشافات لحقول ناضجة وجديدة للنفط والغاز؟

• مراجع الفصل الثاني:

Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M. & Rüling C.C. (2011). *Management*. 7^{ème} édition. Pearson Education France.

Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor les meilleurs pratiques du management*. 2^{ème} édition. Dunod.

Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.

كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.

Rostan G., (2005-2006). *Histoire du management - Théorie des organisations*. Conservatoire national des arts et métiers de Lyon.

Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick, management pioneer: a biography*. Oxford University Press.

Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P., & Garcia, R G. (2001). *T-kit Le management des organisations*. Conseil de l'Europe et Commission européenne. Bruxelles, Belgique.

الداوي، الشيخ. (2011). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. ديوان المطبوعات الجامعية.

Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.

ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.

Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *Int. J. Dev. Econ. Sustain*, 5(7), 15-27.

Chu, H. C., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.

Méliani, V. (2011). *Support de cours La dynamique des groupes*. Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication. Département info-com. ITIC -Montpellier 3.

سعدى فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.

• الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

"المسير الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا يعود العمل بحاجة إلى وجوده"
غازي عبد الرحمن القصبي

• محتويات الفصل

- 1.3. ماهية المسير في المؤسسة
- 2.3. أدوار المسير في المؤسسة
- 3.3. المسير وتحديات التسيير

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة طبيعة المسير في المؤسسة؛
- معرفة ووظائف ومهارات المسير؛
- معرفة أدوار المسير في المؤسسة؛
- معرفة تحديات المسير وكيفية التعامل معها.

• الكلمات المفتاحية

المسير، وظائف المسير، مهارات المسير، أدوار المسير، تحديات
المسير.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

يعد المسير جوهر العملية التسييرية وأساسها، فهو بمثابة المورد الأساسي لنجاح جميع ممارسات وتطبيقات التسيير كونه يتمتع بمهارات وكفاءات تساعده على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، مما يضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها خاصة في ظل مختلف التحديات التي تحيط بها. وعليه من خلال هذا الفصل سيتم التركيز على أهم العناصر السالفة الذكر في النقاط التالية: ماهية المسير في المؤسسة، أدوار المسير، المسير وتحديات التسيير.

1.3. ماهية المسير في المؤسسة

لقد لقي مصطلح المسير اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال تسيير المؤسسة باعتباره سر نجاح العملية التسييرية، ولذلك عمدوا إلى الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة به خاصة فيما يتعلق بتعريفه، مستوياته، المهارات المطلوبة فيه وأبعادها وأخبرت الوظائف التي يؤديها في المؤسسة.

1.1.3. تعريف المسير ومستوياته في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر الوقوف أولاً عند المعنى الحقيقي لمصطلح التسيير ومن ثم مستوياته في المؤسسة ثانياً.

1.1.1.3. تعريف المسير

يشير بيتر دراكر Peter Drucker إلى أن تعريف المسير قد تغير من التعريف التقليدي إلى التعريف الحديث وذلك على النحو التالي:

— **التعريف التقليدي للمسير:** " عرفه بأنه الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين " ويرى أن هذا التعريف كان مناسباً في زمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المسير عن وظيفة المالك. ولكن يبقى هذا التعريف غير كاف كونه يركز على الأدوات الخاصة بالمهمة بدلاً من التركيز على المهنة نفسها. (دراكر، 1995، ص. 22) في ذات السياق يعرفه Schermerhorn على أنه: " الشخص الذي يدعم الآخرين وهو مسؤول عن عملهم " (Schermerhorn, 2010, p. 04) بالنظر إلى التعريفين السابقين نجد أن التعريف التقليدي قد أهمل دور المسير في العملية التسييرية.

— **التعريف الحديث للمسير:** حسب Peter Drucker فقد أشار إلى أنه تمت أول محاولة لتقديم التعريف الحقيقي للمسير في مطلع عام 1950 والتي أضافت إلى التعريف التقليدي تعريفاً جديداً على أنه: " شخص محترف له إسهامات فردية في الإدارة، عليه أن يخطط وينظم ويقيس النتائج

الخاصة بأهدافه وتوقعاته، وعليه مواءمة عمله مع الآخرين في المنظمة". (دراكر، 1995، ص ص. 24-25) في نفس الاتجاه عرفه Griffin على أنه: "المسؤول الأول عن تنفيذ العملية التسييرية" (Griffin, 2016) نستنتج من خلال هذين التعريفين أن المعنى الحقيقي للمسير يرتبط أساسا بالوظائف التي ينبغي أن يؤديها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسير على النحو التالي: المسير هو الشخص الذي يخطط وينظم ويواجه ويراقب عمل الآخرين ويوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لضمان نجاحها وتميزها.

2.1.1.3. مستويات المسير في المؤسسة

يوجد في الواقع العملي العديد من المعايير التي على أساسها يصنف المسيرون ولكننا سنكتفي بعرض أهمها، ذلك التصنيف المتعلق بالمستويات الادارية والتنظيمية:

- المسيرون في المستوى الاداري الأول: وهم غالبا المسؤولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين، مثل مشرف الانتاج في مؤسسة صناعية، المشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير.
- المسيرون في المستوى الاداري الأوسط: هم حلقة الوصل بين المستوى الأول ومستويات الادارة العليا في الادارة، ويتمثلون عادة في مديري الادارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل: مدير التسويق، مدير الانتاج، المدير المالي.... الخ. (عبد العليم، 2007، ص ص. 37-38)
- المسيرون في مستوى الادارة العليا: يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الادارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الأساسية فيها، وتقوم الادارة العليا بوضع أهداف المنظمة والاستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية، كما يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات. (درة، 2009، ص ص. 32-33)

2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير وأبعادها

حتى يؤدي المسير جميع وظائفه بكفاءة وفعالية عليه أن يمتلك أو يجب أن تتوفر فيه مهارات معينة حددها Robert Katz في ثلاثة مجموعات أساسية وهي: المهارات الفنية، المهارات الانسانية والمهارات الفكرية، وقد جاء هذا العنصر ليوضح أولا فحوى كل منها وأبعاد كل واحدة منها.

1.2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير

– المهارات الفنية **Technical skills**: وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل: (الحاسوب، المحاسبة...). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 31) وتشير Ellen Benowitz أن هذا النوع من المهارات يكتسبه المسير في البداية من خلال التعليم الرسمي ثم يتم تطويرها من خلال التدريب والخبرة الوظيفية وهي أكثر أهمية في مستويات الاداري الدنيا. (Benowitz, 2001, p. 07)

– المهارات الانسانية **Human or Interpersonal Skills**: تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المديرين على العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح. (ذياب عواد، 2012، ص. 43) وتتضمن جميع المهارات الانسانية والقابليات التي يجب ان يتسم بها المسيرون في التعامل مع الفرد أو الجماعات العاملة على حد سواء بحيث يستطيع أن يتواصل مع العاملين بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق التفاعل الايجابي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 32) وتعتبر هذه المهارات ضرورية لكل مسير وفي أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري. (درة، 2009، ص. 56)

– المهارات الفكرية **Conceptual skills**: تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، لذا تشمل تلك المهارات المتعلقة بالتفكير الاداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات. (ذياب عواد، 2012، ص. 42) وتعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات المطلوبة لدى الادارة العليا.

2.2.1.3. أبعاد مهارات المسير

وفقا لمهارات المسير الموضحة أعلاه تتمثل أبعادها في: (الظاهر، 2010، ص. 99-100)

– أبعاد المهارات الفنية: يتطلب توفير هذه المهارة العديد من الأبعاد من بينها نذكر: القدرة على السيطرة على الاجراءات والمداخل والطرق المتخصصة، التعرف على المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام الوظيفة، الامام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف، الابتكار والتحديد لتطوير الأعمال وتنميتها.

- أبعاد المهارات الانسانية: وتتمثل في: القدرة على حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد، القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الايجابي، القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الارشاد والتوجيه والتنسيق بين الأفراد، إتمام الاتصالات الادارية فيما بين مجموعات العمل، تخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية عند الأفراد.
 - أبعاد المهارات الفكرية: تتمثل في: القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة، التفكير الاستراتيجي والسيطرة على بعد الابتكار، تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل.
- على ضوء ما تقدم يأتي الشكل الموالي ليوضح مدى اختلاف المهارات المطلوبة باختلاف المستويات الادارية أو مستويات التسيير:

مهارات إنسانية			
مهارات فكرية			
مهارات تقنية			
	مستوى إرفاقا العليا	مستوى إرفاقا الوسطى	مستوى إرفاقا الدنيا

الشكل 8. مهارات المسير ومستويات التسيير

3.1.3. وظائف المسير

يشير Dayal وزملاؤه أن وظيفة المسير في المؤسسة أصعب من مهنة كل من: المهندس، المحامي، وحتى الطبيب، حيث انه يعتمد على الآخرين في تحقيق أهدافه. (Dayal, Zachariah & Rajpal, 1996, p. 46) وعليه يأتي هذا العنصر ليوضح أكثر هذه الوظائف حتى يؤدي المسير أدواره بكفاءة وفعالية وذلك على النحو التالي: (Benowitz, 2001, pp.)

- التخطيط **Planning**: تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول إلى تحقيق هدف معين فعلي سبيل المثال إذا كان هذه المؤسسة هو زيادة مبيعاتها فإن المسير سيحتاج إلى تحديد الخطوات الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وقد تشمل هذه الخطوات تكثيف الاعلانات، والمخزون، زيادة رجال البيع، ثم توضع في خطة يستطيع المسير من خلالها تحقيق هذه زيادة مبيعات المؤسسة.
 - التنظيم **Organizing**: بعد وضع الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير إلى تنظيم فريقه وكذا إلى توفير المواد اللازمة لذلك، حيث يراعى في التنظيم عنصرين أساسيين وهما: تكليف الأفراد بالمهام المنوطة بهم، ومنح السلطة).
 - التوظيف **Staffing**: بعدما يحدد المسير احتياجاته يقرر تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير ويكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.
 - القيادة **Leading**: لا يكفي أن يقوم المسير فقط بالتخطيط والتنظيم وتوظيف الموارد البشرية التابعة له لتحقيق الهدف المطلوب وإنما يجب عليه ان يكون محفزا لهم وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل معهم وأن يكون موجها ومشجعا لهم.
 - الرقابة **Controlling**: لا ينتهي عمل المسير عند قيامه بالوظائف السابقة وإنما هو بحاجة لان يقوم باستمرار بمتابعة ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.
- يضيف Robert Kreitner أن المسير إضافة على قيامه بالوظائف السابقة فإنه أيضا مسؤول عن اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز مثلما يلي: (Kreitner, 2009, p. 14)
- اتخاذ القرار **Decision making**: ينبغي على المسيرين عند اتخاذ القرارات اختيار بديل مسارات العمل وان يتخذ قرارات ذكية خاصة وأن بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد وهو ما يشكل التحدي الأكبر له.
 - الاتصال **Communicating**: المسير هو المسؤول عن الاتصال مع موظفيه في المؤسسة ويخص ذلك كل المعارف التقنية، الفنية، التعليمات، القواعد، المعلومات المطلوبة لانجاز المهام.
 - التحفيز **Motivating**: أصبح التحفيز مهم جدا في التسيير، أي تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف العامة ويكون ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، المكافآت، تلبية التوقعات، الخ.

وفقا لما تقدم يمكن تلخيص هذه الوظائف في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 13)



الشكل 9. وظائف المسير

المسير له وزنه في المؤسسة كونه هو من يوجه مواردها المختلفة إلى تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وهذا يتطلب مجموعة من المهارات: الفنية، الانسانية، الفكرية، وكذا القيام بجمة من الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، الرقابة.

2.3. أدوار المسير في المؤسسة

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم الأدوار التي تساعد المسير على تحقيق وظائفه بكفاءة وفعالية، وفق ما حدده Henry Mintzberg في كتابه "طبيعة العمل الإداري"، حيث صنف هذه الدوار في ثلاثة مجموعات رئيسة تضم: أدوار تتعلق بالعلاقات الشخصية، أدوار تتعلق بالمعلومات، وأدوار أخرى تتعلق بالقرارات يتم التفصيل فيها على النحو التالي.

1.2.3. الأدوار الشخصية Interpersonal roles

تغطي هذه الأدوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أكانوا أفراد أو مجموعات أو منظمات، وهذه المجموعة تتكون من ثلاثة أدوار هي:

– المسير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية: وذلك من خلال تمثيله للمؤسسة في مراسيم الاحتفال. (درة، 2009، ص. 49)

- المسير كقائد: يمارس العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيههم.
- المسير صاحب العلاقات: يعتبر هذا الدور حيويًا لإقامة علاقات مع الموردين والزبائن والتنسيق بين جماعات العمل، وتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازم لتحقيق الأداء الفعال. ويعتبر المسيرون في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتمامًا بالعلاقات الخارجية بالمقارنة مع المسيرين في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين والزبائن، وأجهزة ووسائل الإعلام. أما المسيرون في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتمامًا بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات التنظيمية. (عبد العليم، 2007، ص ص. 49-50)

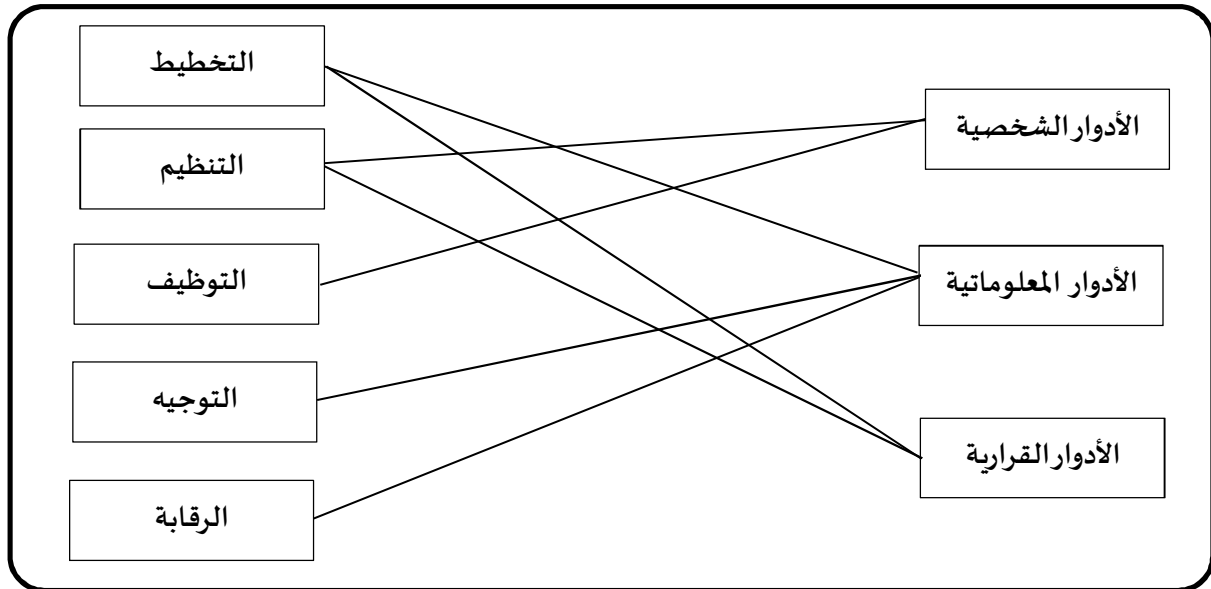
2.2.3. الأدوار المعلوماتية Informational roles

- يشير Benowitz أن هذه الأدوار تتضمن تبادل المعلومات وتحليلها وتضم بدورها ثلاثة أدوار هي:
- المسير كباحث عن المعلومات، المسير كناشر للمعلومات، المسير كمتحدث: (Benowitz, 2001, p. 06)
 - المسير كباحث عن المعلومات: حيث ينبغي عليه عند بحثه عن المعلومات أن يجمع المعلومات التي تتعلق بكل العوامل التي تؤثر على أنشطته. (Havinal, 2009, p. 13)
 - المسير كناشر للمعلومات: في هذا الدور يقوم المسير بنقل بعض المعلومات الخاصة مباشرة إلى مرؤوسيه الذي يستطيع الوصول إليها بسهولة. (Tripathi & Reddy, 2007, p. 06)
 - المسير كمتحدث: يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المسيرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة. (ذياب عواد، 2012، ص. 33) ويختلف هذا الدور عن دوره كمثل للمنظمة، ففي حالة تمثيله للمنظمة فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل معلومات ويوصلها للآخرين. (درة، 2009، ص. 51)

3.2.3. الأدوار القرارية Making Decisions

- تضم هذه المجموعة بدورها أربعة أدوار تتعلق بالقرارات وهي: المسير مبتكر ومطور، معالج للمشاكل المزعجة، وموزع للموارد، مفاوض:

- معالج للمشاكل المزعجة: يتحمل المسير المسؤولية الأولى في معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها، وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغط على المسيرين. (عبدالعليم، 2007، ص ص. 51-52)
 - موزع (مخصص) للموارد: يهتم بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم، حيث يخطط المسيرون لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد لتحقيق ذلك وفي معظم الأحيان لن تتوافر لديهم الموارد الخاصة بالوقت، والمال، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف، ولهذا تبدو أهمية هذا الدور في مدي قدرة المسيرين على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توفرها وكفايتها على المجالات المختلفة.
 - مفاوض: يمتد دور المسير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مسير بذاته أو وظيفة بعينها، وغالبا ما يصطدم المسير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الاقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها. يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التي يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات، ويغطي العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال (مدير المشتريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة وغيرها). (ذياب عواد، 2012، ص ص. 34-35)
- كخلاصة لما سبق يمكن ان نستعرض العلاقة بين الوظائف التي يقوم بها المسير والأدوار التي تناسب تحقيق كل وظيفة من وظائفه بكفاءة وفعالية في الشكل الموالي: (Havinal, 2009, p. 14)



الشكل 10. وظائف وأدوار المسير

نلاحظ من الشكل أن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف وأن الأدوار المعلوماتية توجد ضمن وظيفة التخطيط والتوجيه والرقابة أما المجموعة الثالثة والتي تتعلق بالأدوار القرارية فنجدها ترتبط بوظيفتي التخطيط والتنظيم كما سبق وأشرنا سابقا.

يمكن القول أن أدوار المسير ووظائفه تتقاطع كما يلي: في وظيفة التخطيط يؤدي المسير الأدوار القرارية والأدوار المعلوماتية، في وظيفة التنظيم يؤدي المسير الأدوار الشخصية والأدوار القرارية، في وظيفة التوظيف يؤدي فقط الأدوار الشخصية، في وظيفة التوجيه يؤدي فقط الدور المعلوماتية، في وظيفة الرقابة يؤدي الأدوار المعلوماتية.

3.3. المسير وتحديات التسيير

يواجه المسير العديد من العقبات والتحديات عند قيامه بمختلف الوظائف والأدوار المنوطة به فهو مطالب بأنه يأخذها بعين الاعتبار حتى يضمن الاستمرار والنجاح لمؤسسته، من خلال هذا العنصر سنتناول أهم التحديات من خلال توضيح: تحديات المسير في القرن 21، تعلم التسيير من قبل المسير، وأخيرا الخصائص الواجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا على التعامل مع تلك التحديات.

3.3.1. تحديات المسير في القرن 21

حتى ينجح المسيرون ووظائفهم بكفاءة في بيئة متغيرة، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية وتثير الدوافع للإدارة الفعالة ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 52-55)

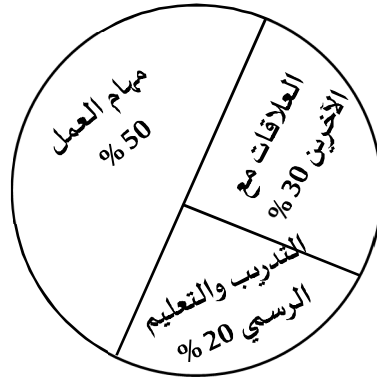
- بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة: يجب على المسيرين ان يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل، لأن بناء الرؤية يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل، ومن بين السمات الخاصة بالرؤية والتي يتقبلها المرؤوسين خلق جو عمل، التحفيز.
- تقبل التحدي والرغبة في النجاح: يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ولديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمات، مما يؤثر على تدعيم دوافعهم وبناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية ويقوي عزيمتهم لتقبل التحديات ومواجهتها مع ضرورة خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف.

- الإيمان بوجود الاختلافات بين الأفراد: يرتبط نجاح كل فرد في المنظمة بدرجة إشباعه لدوافعه وحاجاته الداخلية وشخصيته، وتؤثر بالتالي على نوع البيئة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعها.
- التدريب والتنمية: إن نجاح المسير مرهون بمدى أخذه بعين الاعتبار التغييرات البيئية وأثرها على أداء العاملين فقد تؤدي إلى جعل بعضهم غير قادرين على إنجاز مستوى مرضي وإذا حدث فإنه يجب على المسير: تحديد مشكلتهم وتحديدها بدقة، اتخاذ القرار والحل المناسب.
- الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية: يسعى المسير إلى خلق ثقافة تنظيمية مناسبة، تمثل تلك الأسس والمرتكزات الايجابية، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والتنفيذ والجودة وتنمية الموارد.
- نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح مرؤوسهم: على المسيرين الارتقاء بمؤسستهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسهم، مناقشتهم في الأداء، مراقبة نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ومن ثم الاهتمام بتعليمهم وتوجيههم بما يؤدي إلى زيادة احتمال إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ولذلك يجب التركيز على تنميتهم ودراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين.
- تدعيم العلاقة مع المرؤوسين: إن نوع العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها درجة الثقة.

3.3.2. تعلم التسيير من قبل المسير

لقد أشار (Kreitner, 2009, p. 17) إلى أن اكتساب القدرة على التسيير أو تعلم التسيير من قبل المسيرين قد أثار الكثير من النقاش بين المهتمين بتعلم التسيير أي البحث عن المفتاح، هل مصدره نظري يتعلق بالمعرفة أو تطبيقي يتعلق بالخبرة، وكإجابة عن هذا الطرح فقد أوضح أن البعض منهم يرون أن المسير في المستقبل بحاجة إلى خلفية صلبة في التسيير تخص النظرية المكتسبة من خلال التعليم الرسمي أما البعض الآخر فيجادلون بان التسيير مثل ركوب الدراجة يمكن فقط تعلمه من خلال فعل ذلك بالفعل (الممارسة).

أما Kreitner فيرى أن الاجابة عن هذا السؤال (كيف يتعلم المسيرون التسيير) بسيطة ولكنها مثيرة للاهتمام وذلك بفضل دراسة Honeywell التي أجراها فريق مختص في تطوير التسيير حيث انهم قاموا بدراسة استطلاعية على 3600 مسير في الشركة التي يعملون بها، وتوصلوا إلى جملة من النتائج ملخصة في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 17)



الشكل 11. نتائج دراسة H0ncywell لكيفية تعلم التسيير

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مهام العمل تظهر بنسبة 50% من تعلم المسير أي أنها تمثل الشق الأكبر مقارنة ببقية العوامل، وإن دل ذلك فإنه يشير إلى أن العمل (الوظائف والأدوار) التي يؤديها المسير أساسية لكي يتعلم المسير ويحترف التسيير. ثم تأتي بعد ذلك العلاقات مع الآخرين بنسبة 30% وتبقى النسبة 20% للتدريب الرسمي وكذا التعليم، لأن التسيير علم وفن وممارسة كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول من محاضرات هذه المطبوعة.

3.3.3. خصائص المسير الفعال

أمام تلك التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال على المسير في مختلف المستويات الإدارية ينبغي على هذا الأخير أن يتمتع بمجموعة من الخصائص تجعل منه مسيرا فعالا قادرا على المواجهة والتأقلم لضمان نجاح العملية التسييرية ومن ثم ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها. ومن بين هذه الخصائص ما ذكرته Sarah Cook في كتابها المعنون بـ "The effective manager" ولكن قبل ذلك من المستحسن تعريف المسير الفعال ثم ذلك أهم خصائصه.

المسير الفعال هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الايجابي لبيئة المؤسسة والعاملين بها والتي تحقق الغرض وتحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي. (درة، 2009، ص. 39) يتصف المسير الفعال بالخصائص التالية: (Cook, 2009, pp. 12-13)

- يوفر اتجاه واضح؛
- يتولى بسهولة السيطرة على الأزمة؛
- يحدد الأهداف والمبادئ التوجيهية؛
- ملتزم بالفريق وأفراده؛

- يخصص وقت للاستماع للآخرين؛
- تفويض المسؤولية والمساءلة؛
- يوفر ردود الفعل في الوقت المناسب؛
- يعمل كمدرّب للآخرين؛
- يعتمد مشاركة المهارات والمعرفة؛
- يساعد الآخرين على التطور؛
- يخلق روح الفريق؛
- يساعد الآخرين على إدارة التغيير؛
- يتحمل مسؤوليته التنظيمية؛
- يسير المواقف الصعبة؛
- يتطلع إلى ما وراء الوحدات التنظيمية لفهم الوحدات التنظيمية.

هناك العديد من التحديات التي تفرض على المسير نمطا معيناً في تسيير المؤسسة، ولكن يجب عليها أن يتحكم فيها لينقل مؤسسته إلى بر الأمان في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 3.

• الأسئلة

- س1. ما المقصود بالمسير وما هي أهم مستويات التسيير في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم وظائف المسير في المؤسسة؟
- س3. ما هي أهم مهارات المسير في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أدوار المسير في المؤسسة؟
- س5. ما هي أهم تحديات المسير في المؤسسة؟

• دراسة الحالة

أسطورة إدارية: على المسيرين أن يكونوا أصحاب شهادات دراسية متميزة
الأسطورة الأخرى هي الحاجة لأن تكون من خريجي جامعة هارفارد أو أوكسفورد لتصبح
مسيرا ناجحا

في الحقيقة، هناك سبعة في المئة فقط من المسيرين من ذوي الأداء العالي الذين شملهم "مشروع جينات الرئيس التنفيذي". كانوا حاصلين على شهادة جامعية من رابطة "أيفي ليغ"، التي تضم أكثر الجامعات الأمريكية تميزا، وهناك ثمانية في المئة منهم لم يحصلوا على مؤهل جامعي من الأساس. وظفت جيل وايت، وهي المساهمة الرئيسية في شركة "ذا كارلايل غروب"، العديد من المسيرين العاملين في الشركات التي تستثمر فيها شركتها، وتتفق بأن الحصول على شهادة من جامعة مرموقة لا يؤدي بالضرورة إلى جودة الأداء.

وتقول وايت إن التمتع بـ "مخيلة ذات قدرة قوية" يعد شرطا لازما للنجاح، وليس الجامعة التي تخرجت فيها. وتضيف: "يعد الحصول على شهادة جيدة من الأمور الإيجابية، لكن عدم الحصول عليها ليس في حد ذاته أمرا سلبيا".

وليس الحصول على شهادة من أفضل الجامعات في المملكة المتحدة أمرا مهما في حد ذاته، حسبما يقول رايان، إذ أن الفئة الاجتماعية، وليس الذكاء، هي التي تحدد في العادة من يذهب للدراسة في أفضل الجامعات. ويدرك الناس أن الجامعة التي تخرجت فيها لا تعكس مدى ذكائك أو موهبتك.

أما بالنسبة للسيد سيلفريل، وهو من المديرين التنفيذيين من ذوي الأداء العالي وفقا لما تقوله بورتيللو، فإن الفضل في أنه مدير ناجح يعود إلى ثلاثة عوامل، وهي تحسين أوضاع المؤسسة، أي مالكي الأسهم والعاملين، بالإضافة إلى المجتمع ككل، وفهم طبيعة العمل في الشركة بدقة، والتركيز على مصلحة واهتمامات الناس.

ويقول سيلفريل: "أريد أن أكون قادرا على أن أصبح عظيما. وذلك هو عملي، من أجل خلق بيئة يكون فيها الناس في حال أفضل كل يوم".

مأخوذ من: <https://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40930771>

الأسئلة: ما رأيك في ذلك حسب ما تم تناوله حول مهارات ووظائف وأدوار وتحديات المسير؟

• مراجع الفصل الثالث:

- دراكر، ب. (1996). *الإدارة - الجزء الثاني: المدير*. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- عبد العليم، م. ب. (2007). *مبادئ إدارة الأعمال*. مركز التعليم المفتوح. جامعة بنها.
- درة، ع. م. (2009). *مدخل إلى الإدارة*. ايبلا للعلوم السياحية والفندقية.
- كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- Dayal, R., Zachariah, P., & Rajpal, K. (Eds.). (1996). *Management principles and practices* (Vol. 1). Mittal Publications.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2007). *Principles of management*. 3. Baski.
- Cook, S. (2009). *The Effective Manager (Soft Skills for It Professionals)*. IT Governance Publishing.

المحور 11. وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة

- الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
- الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
- الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

"التسيير هو الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، بين الأهداف المختلفة في الأوقات المختلفة (التخطيط)"

Peter F. Drucker

• محتويات الفصل

- 1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة
- 2.4. سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة
- 3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد المفاهيم المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرارات وأهميتها ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد أنواع التخطيط وكذا أنواع القرارات في المؤسسة؛
- معرفة مراحل ونماذج التخطيط واتخاذ القرارات؛
- معرفة أساليب التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة.

• الكلمات المفتاحية

التخطيط، التنبؤ، القرار، اتخاذ القرارات، المشكلة، الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج، الموازنات.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 04. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تبدأ العملية التسييرية بوظيفة التخطيط التي تعطي شارة إنطلاق الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة)، وهي بدورها تساهم في توجيه وظيفة التخطيط (التغذية العكسية) لتنتقل هذه العملية من جديد، وفي كل وظيفة من هذه الوظائف يعتبر اتخاذ القرارات كنشاط جوهري للمسير، فالتخطيط واتخاذ القرارات لا يمكن اعتبارهما كنشاطات منفصلة ومتمايزة، بل تعتبر نشاطات التخطيط اتخاذ لقرارات مختلفة، من تحديد الخطط والأهداف والموازنات والبرامج... وغيرها. يتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بالتخطيط كوظيفة تسييرية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة

قبل التفصيل في سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة، يتم أولا التكلم عن مختلف الأسس المفاهيمية المرتبطة به كونه الوظيفة الأولى في العملية التسييرية.

1.1.4. مدخل تعريفي للتخطيط في المؤسسة

يعبر التخطيط عن توقع وإعداد الخطط والأهداف والإجراءات التي يتعين القيام بها واتباعها في المستقبل، فهو نشاط ذهني تخطيطي مسبق لعملية التنفيذ يقوم به المسير لتحديد الطرق والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية. أما بالنسبة لتعريفه من قبل المنظرين فهناك اتجاهات مختلفة لتعريف التخطيط، تتمثل في:

– التخطيط بمعنى التنبؤ بالمستقبل: في هذا الاتجاه يعرفه Fayol بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " (Guthrie & Peaucelle, 2019, p.65)، ويعرفه George R. Terry بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة " (Terry, 1985, p. 169)؛

– التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها: يربط Henry Mintzberg التخطيط بتحديد الأهداف إذ يعرفه بأنه: " عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات لتحقيقها " (Mintzberg, 2004, p. 454)، هذا الاتجاه فضله أيضا Peter Drucker والذي عرف التخطيط بأنه: " الإجراءات المتخذة حاليا للوصول إلى الأهداف المستقبلية " (Mercer, 1991, p. 17)؛

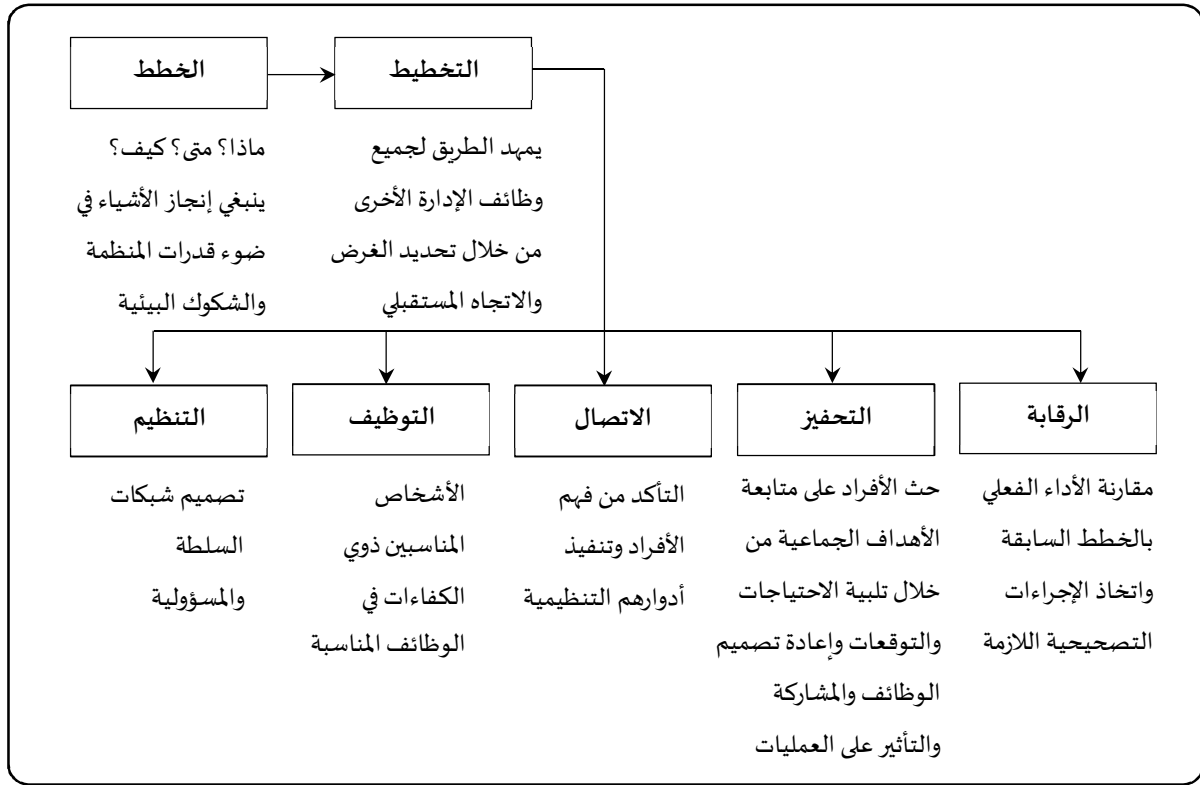
- التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة: بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، أيضا (Thar, 2013, p.161)؛
- التخطيط بمعنى إدارة المشاريع: يشير Michel Nekourouh أنه عندما نتكلم عن الوقت (أين) يصبح التخطيط يحوم حول أبعاد أو مفاهيم أخرى لإدارة المشاريع: أهداف المشروع (ماذا؟)، الموارد (من؟)، الأسلوب والطريق (كيف؟)، العوائق المحتملة (الأخطار). (Pendoue, 2019, p. 48)
- كنتيجة يمكن القول أن كل هذه الأنشطة تندرج ضمن التخطيط كونه نشاط يسبق عملية التنفيذ، فهو يأخذ عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع. ومن الممكن أن يأخذ معاني أخرى في اتجاه الوظيفة التسييرية الأولى أو الأنشطة التي تسبق التنفيذ والوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة).
- تجدد الإشارة أن التخطيط يأخذ معنى التنبؤ كونه يشكل جزءا منه (جزء من أنشطة التخطيط هي تنبؤ) ولكنه يختلف عنه في عدة نقاط، موضحة في الجدول الموالي: (Bagad, 2009, p. 21)

الجدول 4. الفرق بين التخطيط والتنبؤ

التنبؤ	التخطيط	
تقدير الأحداث المستقبلية ويحدد معلمات أو بيانات أولية للتخطيط	التخطيط أكثر شمولاً؛ يتضمن العديد من العمليات الفرعية والأنشطة لاتخاذ قرارات معينة	1
التنبؤ لا يتضمن قرارات متخذة	التخطيط يتطلب العديد من القرارات المتخذة	2
التنبؤ يمكن أن تقوم به الإدارة المتوسطة أو العليا	التخطيط تتم ممارسته من قبل الإدارة العليا	3
التنبؤ لا يتطلب أي التزام بل يساعد التخطيط على رسم الإجراءات المستقبلية	الالتزام الاجراءات والعمل هو الدافع الأساسي للتخطيط	4

2.1.4. مكانة التخطيط وأهميته في المؤسسة

المقولة العسكرية: " إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل (If you fail to plan, you plan to fail) صحيحة تماما، وهي تعكس جيدا أهمية التخطيط ومكانته في المؤسسة، فبدون خطة يصبح المسير عرضة لمواجهة الأخطاء والإهدار والتأخر، في حين يساعده التخطيط على تنظيم الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف. هذا وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من جانبين أساسيين: أولها كونه يشكل الوظيفة الأولى التي يتأسس عليها إنطلاق الوظائف التسييرية الأخرى، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 148)



الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى

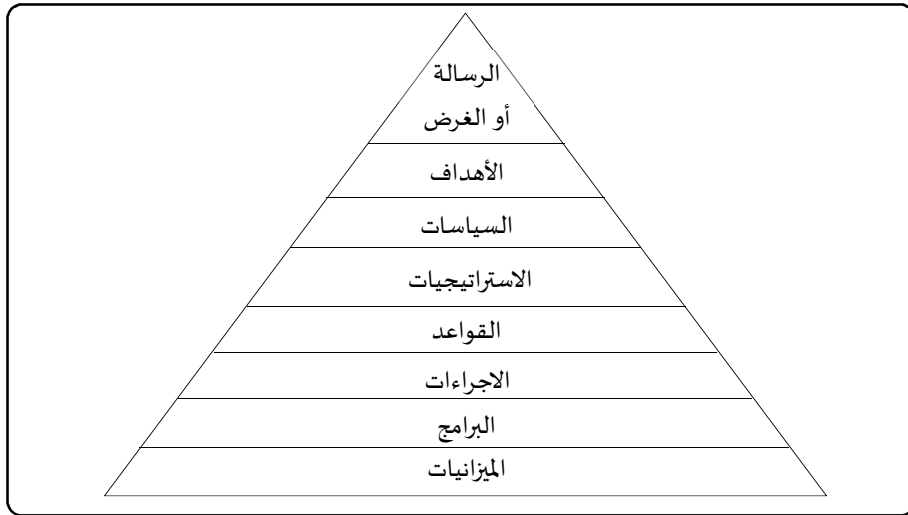
من جانب ثاني تظهر أهمية التسيير من خلال أهدافه وفوائده الايجابية لكل من المسير، المؤسسة، الأفراد والأطراف أصحاب المصلحة كذلك، هذه الفوائد يمكن تلخيصها في النقاط التالية: راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 162-164 / 48-49، Benowitz, 2001, pp.48-49 / 164-162)

- يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف (يحدد توجه المنظمة)؛
- يركز الانتباه على الأهداف والنتائج وتحديد الفروقات والانحرافات؛
- مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة وبيئة المؤسسة؛
- الحفاظ على الوقت والجهد المبذول؛
- التغلب على حالات عدم التأكد؛
- التخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية؛
- التعرف على الفرص المتاحة؛
- التخطيط يسهم في تطوير الفكر الابتكاري لدى المسيرين؛
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية؛
- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي للرؤساء والمرؤوسين؛

- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية؛
- تسيير إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة؛
- يعمل كشرط مسبق لاستخدام جميع وظائف الإدارة الأخرى.

3.1.4. سلمية التخطيط (المفاهيم المرتبطة بالتخطيط)

يرتبط التخطيط بعدة مفاهيم مفتاحية وجوهرية تفرض منطق الهرمية (من الأعلى إلى الأسفل) على المسير لوضع مختلف خطته، حيث يبدأ بتحديد الرسالة أو الغرض ثم يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد قواعد واجراءات العمل، ثم البرامج والميزانيات مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Venkatesh, 2019)



الشكل 13. سلمية التخطيط

كلما اتجهنا في الشكل إلى الأسفل نجد المفاهيم أكثر وضوحا (فالأهداف مثل أكثر تفصيلا ووضوحا من الرسالة)، وكلما اتجهنا إلى الأعلى نجدها أكثر تركيزا، أما عن تعاريف كل منها فالجدول الموالي يفصل فيه ذلك: راجع: (Venkatesh, 2019)

الجدول 5. المفاهيم المرتبط بالتخطيط

المفهوم	
الرسالة أو الغرض	تحدد الرسالة أو الغرض الوظيفة أو المهمة الأساسية للمؤسسة (السبب المثالي لوجودها)
الأهداف	الغايات التي يستهدف تحقيقها كل نشاط، أو بعبارة أخرى النتائج المراد تحقيقها
السياسات	بيانات عامة أو اتفاقات إجرائية توجه المسيرين في اتخاذ القرارات
الاستراتيجيات	الخطط الكبرى التي تم وضعها أو الخيارات التي تحدد طريق المسير لتحقيق الأهداف
القواعد	القرار الذي تتخذه الإدارة لتحديد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به في موقف معين

الإجراءات	تفاصيل العمل أو المبادئ التوجيهية لتحقيق أهداف العمل. تعطي الإجراءات تفاصيل عن كيفية القيام بالأشياء.
البرامج	البرنامج عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
الموازنات	الميزانية هي التعبير النقدي أو الكمي لخطط وسياسات العمل الواجب اتباعها في الفترة الزمنية المقبلة.

التخطيط يمثل الوظيفة الأولى للعملية التسييرية ويأخذ مفهومه عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجيات المناسبة، إدارة المشاريع... الخ، وكل النشاطات التي تستبق عمليات التنفيذ وتهدف تحديد الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج و الموازنات.

2.4. سيرورة وظيفة التخطيط في المؤسسة

بعد التفصيل في الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة، يأتي التكلم عن سيورتها بما في ذلك: أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، أساليب التخطيط، معوقات التخطيط.

1.2.4. أنواع التخطيط في المؤسسة

يصنف التخطيط إلى العديد من الأنواع يعتمد في كل منها على أسس مختلفة للتصنيف، ولعل الأساس في ذلك هو تصنيف التخطيط على أساس أثره على المؤسسة، بالإضافة إلى أسس أخرى يأتي التفصيل فيها مواليا:

– التخطيط حسب نطاق التأثير: يصنف بذلك إلى: تخطيط إستراتيجي، تخطيط تكتيكي، تخطيط تشغيلي، توضح أهم الفروقات بينها في الجدول الموالي: راجع: (Benowitz, / Bagad, 2009, p. 09) (2001, p. 53)

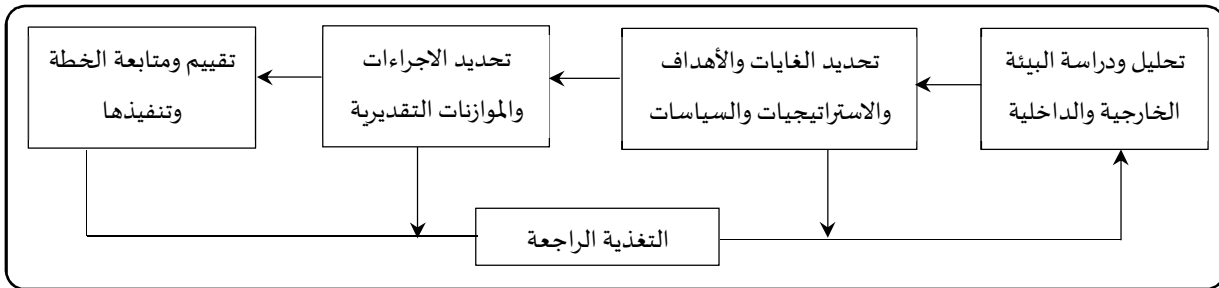
الجدول 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

الخصائص	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
الأفق الزمني	عادة 3-5 سنوات	غالبا ما يكون 1-2 سنة	غالبا يركز على 12 شهرا المستقبلية أو أقل
النطاق	واسع: يركز أصلا على المؤسسة ككل	أقل اتساعا يركز على وحدات الأعمال الاستراتيجية	ضيق: يركز غالبا على الأقسام والمصالح أو الوحدات الصغيرة
التعدد	الأكثر تعقيدا، لأنه يغطي مختلف الصناعات والأعمال	أقل تعقيدا وأكثر تحديدا، لأن نطاق تطبيقه محدد	أقل تعقيدا، لأنه يركز غالبا على الوحدات الصغيرة والمتجانسة.
الأثر	لديه القدرة على التأثير بشكل كبير إيجابيا وسلبيا بقاء واستمرارية المؤسسة	يمكن أن يؤثر على أعمال محددة، ولكن لا يؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة	أثره مقيد (خاص) لمصالح أو وحدات تنظيمية محددة

- التخطيط حسب المدة الزمنية: حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع: التخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية طويلة نسبيا (5 سنوات فما أكثر) تكون أهدافه عامة وليست تفصيلية (مرتبط بالخطط الاستراتيجية)، التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية متوسطة (1-5 سنوات) تكون أهدافه شبه عامة وتكون إلى حد ما تفصيلية (مرتبط بالخطط التكتيكية)، التخطيط قصير المدى: يغطي فترة زمنية قصيرة (لا تتعدى سنة) أهدافه تفصيلية (مرتبط بالخطط العملية)؛ راجع: (محمود الشواورة، 2013، ص. 126)
 - التخطيط حسب مستويات التسيير: يقسم إلى: تخطيط الإدارة العليا (استراتيجي، طويل المدى)، تخطيط الإدارة الوسطى (تكتيكي، متوسط المدى)، تخطيط الإدارة الدنيا (تشغيلي، قصير المدى)؛ (Kullabs, 2019)
 - التخطيط حسب الاستخدام: هناك تخطيط دائم: يتضمن السياسات والإجراءات والقواعد التي طورت لتوجيه القرارات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاكل التي تتكرر بطبيعتها، وتخطيط مؤقت (واحد الاستخدام): يتضمن البرامج والميزانيات التي وضعت لمعالجة المشاكل غير المتكررة؛ (Lussier, 2011, p. 144)
 - التخطيط حسب الوظيفة: يقسم التخطيط بهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة إلى: تخطيط الانتاج والعمليات، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط القوى البشرية، تخطيط الشراء والتخزين. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 128-129)
- كل هذه التصنيفات تجعلنا نرجع من جديد إلى التصنيف حسب نطاق التأثير كمعيار للمقارنة.

2.2.4. مراحل وظيفة التخطيط في المؤسسة

يتضمن التخطيط كوظيفة تسييرية أربع مراحل أو خطوات تتبع سيرورة معينة، وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 140)



الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط

- الخطوة الأولى: تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية: يمكن تحليل البيئة الداخلية من معرفة نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، وتحليل البيئة الخارجية يمكن من معرفة الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، في إطار ما يعرف بنموذج SWOT أو التحليل الثنائي، وهذا الذي يساعد المسير على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط؛
- الخطوة الثانية: تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات: تتضمن عدة خطوات فرعية تتمثل في: دراسة التغييرات المطلوبة أو اتجاه المؤسسة (يتضمن تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات)، وتحديد البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها وتقييمها من جديد؛
- الخطوة الثالثة: تحديد الإجراءات والموازنات التقديرية: تتضمن تكوين الخطط التشغيلية والإجراءات المفصلة لطريقة العمل، وميزانيات التنفيذ؛
- الخطوة الرابعة: تقييم ومتابعة الخطة وتنفيذها: تتضمن تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها على مستوى كل الوحدات التنظيمية المعنية بالخطط التشغيلية، والانطلاق في التنفيذ من خطة إلى خطة؛
- التغذية الراجعة: تمنح عملية تنفيذ الخطط التشغيلية المسير معلومات أساسية ينطلق منها عند قيامه بعملية التخطيط من جديد، سواء عند وجود إنحرافات أو عدم وجودها.

3.2.4. أساليب وأدوات التخطيط في المؤسسة

يستخدم المسير عند قيامه بوظيفة التخطيط العديد من الأساليب والأدوات العلمية، التي تجعله ممنهجاً في وضع مختلف الخطط وتنفيذها، حيث تتمثل هذا الأدوات أساساً في: راجع: (Schermerhorn, Davidson, Woods, Factor, Junaid & McBarron, 2017, pp. 212-218)

- التنبؤ **Forecasting**: هو عملية وضع افتراضات (سيناريوهات) حول ما سيحدث في المستقبل، فجميع الخطط الجيدة تنطوي على توقعات مختلفة سواء ضمنية أو صريحة، بعض التوقعات تعتمد على التنبؤ النوعي الذي يستخدم فيه آراء الخبراء للتنبؤ بالمستقبل، في هذه الحالة يمكن استشارة شخص واحد من ذوي الخبرة أو السمعة الخاصة أو فريق من الخبراء، في حين تعتمد التوقعات الأخرى على التنبؤ الكمي الذي يستخدم فيه التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ذلك: تحليل السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار... الخ، وعموماً يتم التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية العامة باستخدام نماذج الاقتصاد القياسي التي تحاكي الأحداث وتتوقع التنبؤات بناء على العلاقات المكتشفة بين المتغيرات في النماذج؛

- الموازنات التقديرية **Budgeting**: تعتبر الموازنات أدوات قوية تساعد المدير على تخصيص الموارد الشحيحة لاستخدامات متعددة ومتنافسة في كثير من الأحيان، فالمدير الجيد قادر على المساومة الحصول على ميزانيات كافية لدعم احتياجات مؤسسته، وقادر على تحقيق أهداف الأداء مع الحفاظ على إنفاق نفس الحجم من المخصصات؛
- التخطيط الزمني **Scheduling**: يستخدم التخطيط الزمني لتحديد المراحل الزمنية وتواريخ الاستحقاق لخطط ومراحل الانجاز، ومن بين الأدوات المستخدمة فيه: مخططات Gantt، شبكات Pert.... الخ؛
- التخطيط الموقفي **Contingency planning**: ينطوي التخطيط على التفكير في المستقبل، وكلما كانت بيئة المؤسسة معقدة وغير مؤكدة، كلما زاد احتمال أن تكون الافتراضات والتوقعات الأصلية (الأولية) غير صالحة، وتحديد عن مسارها بفعل المشاكل والأحداث غير المتوقعة، وهنا تطور خطط موقفية مستعجلة للتعامل مع الموقف، وهذا يرتبط بمرونة المؤسسة؛
- المقارنة المرجعية **Benchmarking**: ينطوي الفعال التخطيط على الإطار المرجعي المستخدم كنقطة بداية، فيجب أن يكون لدى المخططين وعي محدود بما يحدث في الخارج وأن يكون لديهم تحدي للوضع الراهن، وهنا يجب القيام بالمقارنات الخارجية المرجعية لتحسين الأداء الحالي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها وخاصة الرائد في السوق؛
- فريق التخطيط **Staff planners**: فرض نمو احتياجات التخطيط للمؤسسات تعيين مخططين للمساعدة في التنسيق التخطيط للمؤسسة ككل أو لأحد مكوناتها الرئيسية كفريق متكامل، يجب أن يكون هؤلاء المخططون على دراية بالخطوات العملية للتخطيط، وأن يتفهموا طبيعتهم الاستشارية؛
- الإدارة بالأهداف **Management by objectives**: طورها Peter Drucker عام 1954م، وهي تعني قيام المدير بمشاركة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء ومراجعة النتائج المنجزة.

4.2.4. التخطيط الفعال ومعوقاته في المؤسسة

- يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادرا على تحقيق التوقعات المختلفة، ومن هم تلك السمات: (ذياب عواد، 2012، ص. 201)
- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز بالخصائص التالية لخصت في "SMART":
 - أن تكون الأهداف محددة **Specific**؛

- القابلية للقياس Measurable؛
 - الاتفاق عليها Agreed upon؛
 - أن تكون معقولة Reasonable؛
 - الاطار الزمني المحدد Time Bounded.
- الوضوح والفهم والبساطة؛
 - التسلسل المنطقي والترتيب الموضوعي لأنشطة ومهام التخطيط؛
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات؛
 - القابلية للتطبيق؛
 - الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات؛
 - المرونة؛
 - المشاركة في التخطيط؛
 - ضرورة توفير التغذية الراجعة للمعلومات؛
 - الاعلان عن الخطة للمعنيين والتوقيت الدقيق.
- هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال وتحقيق الخصائص أعلاه، من بينها:
- راجع: (Benowitz, 2001, pp.54-55 / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 143-144)
- عدم القدرة على التخطيط أو عدم كفاية التخطيط (محدودية قدرات المسير)؛
 - عدم الالتزام بعملية التخطيط (اختيار الأسهل)؛
 - نقص البيانات أو تشوشها وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة؛
 - التركيز على الحاضر على حساب المستقبل؛
 - الاعتماد بشكل كبير على قسم التخطيط في المؤسسة أو المسير (الجميع معني بتخطيط عمله)؛
 - الافتقار للمرونة اللازمة للخطط (التركيز على المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتجاهل المتغيرات الجوهرية في التخطيط)؛
 - سرعة التغير التي تعيشه المؤسسات المعاصرة؛
 - النظرة التقليدية لبعض المسيرين للتخطيط على أنه عملية تستنزف الجهود والوقت والمال ولا طائل من اعتمادها؛

- ضعف مشاركة الأفراد في بناء وإعداد الخطط وعدم تدريبهم على ذلك؛
- التكاليف الباهظة التي تنطوي عليها عملية التخطيط.

لتحقيق التخطيط الفعال يجب أن يعتمد المسير على مراحل عملية تجعل خطته ممنهجة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية، باستخدام عدة أساليب: التنبؤ، الموازنات التقديرية، التخطيط الزمني، التخطيط الموقفي، المقارنة المرجعية، فريق التخطيط، الإدارة بالأهداف. وفوق ذلك يجب أن يتحدى معوقات عملية التخطيط.

3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية التسييرية، ولعل مهام المسير وفعاليتها ترتبط أساسا باتخاذ قرارات فعالة، في هذا العنصر يتم التفصيل في ماهية هذه العملية وأهميتها في المؤسسة، نماذج اتخاذ القرارات، وأساليب اتخاذ القرارات.

1.3.4. طبيعة اتخاذ القرارات وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلم عن أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة، يتم أولاً تعريف بعض المصطلحات المفتاحية المرتبطة بها وأنواعها:

- المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات: يرتبط اتخاذ القرارات بعدة مصطلحات مفتاحية تتمثل أساسا في:

▪ القرار: يعرفه R. A. Killian في صيغته البسيطة بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة"، يعرفه D. E. Mc. Farland بأنه: "القرار هو اختيار يمكن السلطة التنفيذية من استنتاج ما يجب القيام به في موقف معين. القرار يمثل مسار السلوك المختار لمجموعة من البدائل المتاحة" (Dutt, 2008, p. 51)

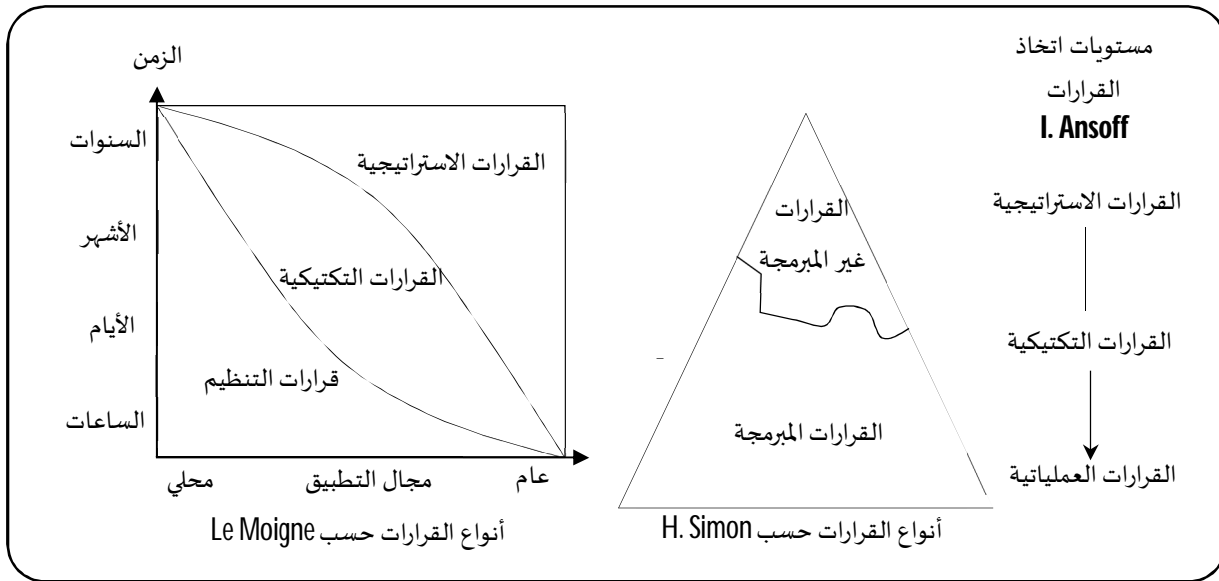
▪ اتخاذ القرارات: تربط اتخاذ القرارات بعملية اختيار القرار، فمن جهته يعرفها Robert Kreitner بأنها: "عملية تحديد واختيار من بين البدائل المتاحة مسار العمل المناسب لمتطلبات الموقف" (Kreitner, 2009, p. 206) في ذات السياق يعرفها Chuck Williams بأنها: "عملية اختيار الحل من بين البدائل المتاحة" (Williams, 2017, p. 99) أما Rajul Dutt فيعرفها بأنها: "عملية إنسانية واعية، تنطوي على ظاهرة فردية واجتماعية واقعية، تسمح باختيار سلوك العمل من بين الخيار أو الخيارات المتاحة وذلك للانتقال إلى وضعية مرغوبة" (Dutt, 2008, p. 51)

(51)

المشكلة: ببساطة تشكل المشكلة: "فجوة بين الحالة المطلوبة والحالة الحالية". (Williams, 2017, p. 99)

إذن فالقرار هو اختيار يحدده المسير من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو الانتقال لحالة مرغوبة، واتخاذ القرارات هي العملية الواعية التي تستهدف اختيار البديل الأمثل لذلك.

– أنواع القرارات في المؤسسة: يوضح الشكل الموالي أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها على مستوى المؤسسة: (Derray & Lusseault, 2008, p. 51)



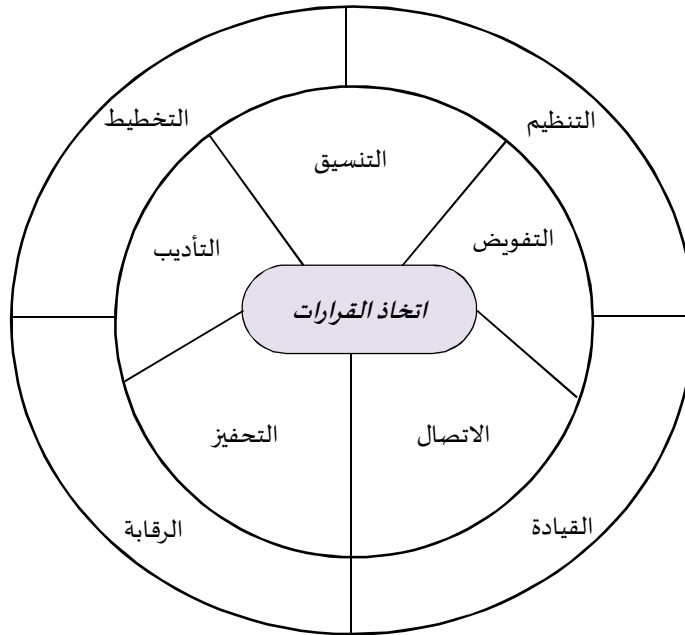
الشكل 15. أنواع القرارات في المؤسسة

أنواع القرارات حسب I. Ansoff: تقسم إلى: قرارات إستراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة مثل: استراتيجية النمو، التدويل، التنوع... الخ، قرارات تكتيكية أو إدارية متعلقة بالحصول على الموارد وهيكل المؤسسة مثل: توزيع الميزانية، تنظيم العمل... الخ، قرارات عملية وهي القرارات اليومية المتخذة الهادفة لتنظيم عملية الاستغلال مثل: البرنامج الانتاجي للورشة، برنامج نقل المنتجات... الخ.

أنواع القرارات حسب H. Simon: تقسم إلى: قرارات مبرمجة (مهيكلة) وهي قرارات مخططة سلفاً ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، مثل: قرارات الشراء المبرمجة، قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة) هي قرارات غير مخططة وتتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، لا يمكن حلها بأساليب روتينية مثل: التغيير الطارئ في قانون العمل.

▪ أنواع القرارات حسب Le Moigne: مقسمة إلى قرارات استراتيجية عامة مرتبطة بفترة زمنية طويلة (سنوات)، قرارات تكتيكية مرتبطة بفترة زمنية متوسطة (أشهر إلى سنوات)، وقرارات التنظيم الخاصة بوحدة تنظيمية أو مصلحة معينة مرتبطة بفترة زمنية قصيرة (قد تكون ساعة، يوم، وحتى شهر أو أشهر).

— علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى: بالنسبة لأهمية عملية اتخاذ القرارات فهي تشكل عصب العملية التسييرية ومحور وظائفها، كون جميع مهام المسير ترتبط في جوهرها باتخاذ القرارات ونجاحه مرتبط باختيار قرارات فعالة وصائبة. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي: (Kriel, Singh, de Beer, Louw, Mouton, Rossouw & du Toit, 2005, p. 17)

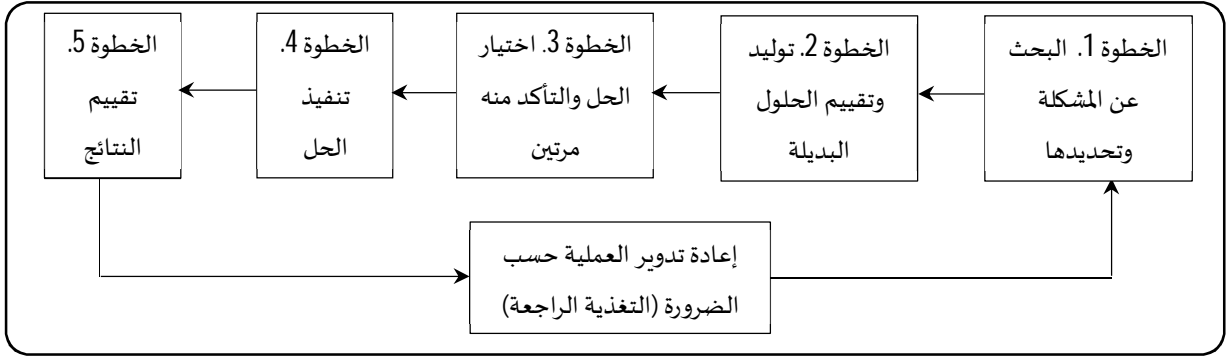


الشكل 16. علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى

2.3.4. نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة

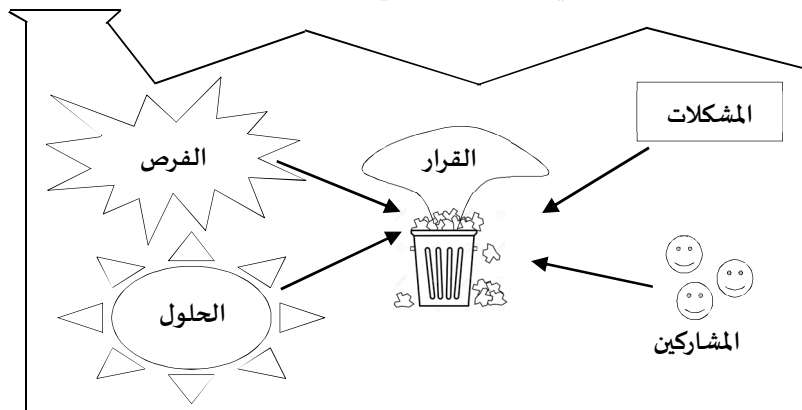
تتبع عملية اتخاذ القرارات سيرورة معينة وفقا للموقف الذي يتعامل معه المسير أو المشكلة التي هو بصدد حلها، وهذا ما يعرف بخطوات أو نماذج اتخاذ القرارات، وهنا يجب التفريق بين النموذج العقلاني، والنموذج العشوائي.

— العملية العقلانية: يفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرارات تتبع خطوات محددة كونها تتعامل مع مشكلات واضحة بمعلومات دقيقة بالنسبة للمسير، الكثير من النماذج طورها الباحثون على رأسها نموذج من رواه H. Simon ، لكننا نقتصر على نموذج (Schermmerhorn et al., 2017, p. 190) كونه واضح وبسيط، مثلما يبينه الشكل الموالي:



الشكل 17. خطوات العملية العقلانية لاتخاذ القرارات

- **الخطوة 1:** البحث عن المشكلة وتحديدها: تتضمن هذه الخطوة جمع كل المعلومات عن المشكلة وتحديدها بدقة؛
 - **الخطوة 2:** توليد وتقييم الحلول البديلة: بمجرد تعريف المشكلة، يمكن صياغة حل واحد أو عدة حلول محتملة، في هذه الخطوة يتم جمع المزيد من المعلومات ويتم تحليل البيانات وتحديد سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة؛
 - **الخطوة 3:** اختيار الحل والتأكد منه مرتين: في هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار فعلي باختيار معين لمسار العمل، ثم يتم التأكد من فعاليته ما يتبعه إن تم التنفيذ؛
 - **الخطوة 4:** تنفيذ الحل: بعد اختيار البديل المناسب يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذه بالكامل، ثم التأكد من عملية تنفيذ القرار (الكثير من القرارات اتخذت ولم تنفذ)؛
 - **الخطوة 5:** تقييم النتائج: لا تكتمل عملية اتخاذ القرارات حتى يتم تقييم نتائجها، فإذا كانت النتائج المرجوة ليست كالمحقة، يجب تجديد العملية للسماح باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- العملية العشوائية: أو ما يعرف بنموذج "سلة المهملات" في حالة عدم التأكد والغموض تصبح عملية اتخاذ القرارات معقدة ولا يمكن أن تنجح بالمنطق العقلاني، وهو ما أشار إليه كل من J. Olsen و M. Cohen، March في النموذج الموالي: (Derray & Lusseauit, 2008, p. 57)



الشكل 18. العملية العشوائية لاتخاذ القرارات

في النموذج العشوائي لاتخاذ القرارات تشكل: المشاكل، الحلول، الفرص والمشاركين تدفقات لاتخاذ قرارات عشوائية، فمن الممكن أن تكون مشاكل لا توجد لها حلول أو حلول اتخذت دون وجود مشاكل، وهذا النموذج يلجأ له المسير في حالة عدم التأكد والغموض، ولا يعني بالضرورة أن القرارات المتخذة غير فعالة.

3.3.4. أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

هناك العديد من الأساليب المعتمدة لاتخاذ القرارات والتي تتعلق أساسا بالقرارات الفردية والجماعية، وكذا الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

— أساليب اتخاذ القرارات الفردية: بعض القرارات يحتاج المسير أن يتخذها دون أن يشترك غيره في اتخاذها، وهذا لا يعني أنه لا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والاستشارة، ولكن طبيعتها تقتضي ذلك (مثل القرارات السرية)، وهنا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات شخصية للمدير وصفاته ومنهجه في صنع القرار: عقلائي (يتخذ القرار خطوة بخطوة أنظر الشكل 17)، حدسي (تجنب التحليل الإحصائي والعمليات المنطقية، والاعتماد على المشاعر في تحليل الموقف)، ميال أو محدد (المسير يقرر الحل ثم يجمع المواد لدعمه ولا يبحث عن البدائل المتاحة). راجع: (Benowitz, 2001, pp. 43-44)

— أساليب اتخاذ القرارات الجماعية: تشمل هذه الأساليب أساسا في: راجع: (الدوري ، العزاوي، السكارنة، شاكرا، وعبد القادر، 2010، ص ص. 112-114).

— العصف الذهني **Brainstorming**: طوره هو Alex Osborn وذلك في كتابه " التخيل التطبيقي Applied Imagination " المنشور عام 1953، هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على على مشكلة معينة، يقوم المشاركون فيه بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتها بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريبا؛

— أسلوب دلفي **Delphi**: أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. تحتاج طريقة دلفي إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء، لذلك فهي تناسب القرارات المعقدة وتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي؛

– أسلوب الجماعة الاسمية **Nominal Group**: طورت هذه الطريقة من قبل Andre Delbecq و Andrew H. Van de Ven وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق، هذا الطريقة مزيج بين العصف الذهني وطريقة دلفي، وهي تأخذ وقتاً أقل من هذه الأخيرة، كما أنها تحاول أن تصل إلى الاجماع عن طريق الاقتراع.

– الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات: يتخذ المديرون قرارات لحل المشكلات في ظل ثلاثة ظروف مختلفة: التأكد، المخاطرة، وعدم التأكد، وفي كل حالة يستخدمون أساليب كمية خاصة، من أمثلتها ما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 258)

الجدول 7. أمثلة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

حالة عدم التأكد Uncertainty	حالة المخاطرة Risk	حالة التأكد Certainty
نظريات المباريات	نظريات القرارات	تحليل التعادل
المعايير التحكيمية	الاحتمالات	تحليل التكلفة والعائد
	الارتباط والانحدار	تحليل التفاضل
	تحليل التباين	البرمجة الخطية
	صفوف الانتظار	البرمجة غير الخطية
	نماذج المحاكاة	البرمجة العددية
	تحليل شبكات العلاقات	البرمجة الديناميكية
	نظرية المنفعة	برمجة الأهداف
	أساليب الاحصاء اللامعلمي	

تجدر الإشارة أن المسير يجب أن يركز على اتخاذ قرار فعال لا على الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات تعتبر عملية محورية لوظائف التسيير، تتعلق بقرارات مختلفة في المؤسسة (استراتيجية، تكتيكية، عملياتية أو مبرمجة وغير مبرمجة) وتتبع سيرورة محددة وفقاً للنموذج العقلاني أو تتم دون خطوات وفقاً للنموذج العشوائي، يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بصفة فردية (عقلاني، حدسي، ميال) أو بصفة جماعية باستخدام أحد الأساليب: العصف الذهني، أسلوب دلفي، الجماعة الاسمية، أو الأساليب الكمية والاحصائية.

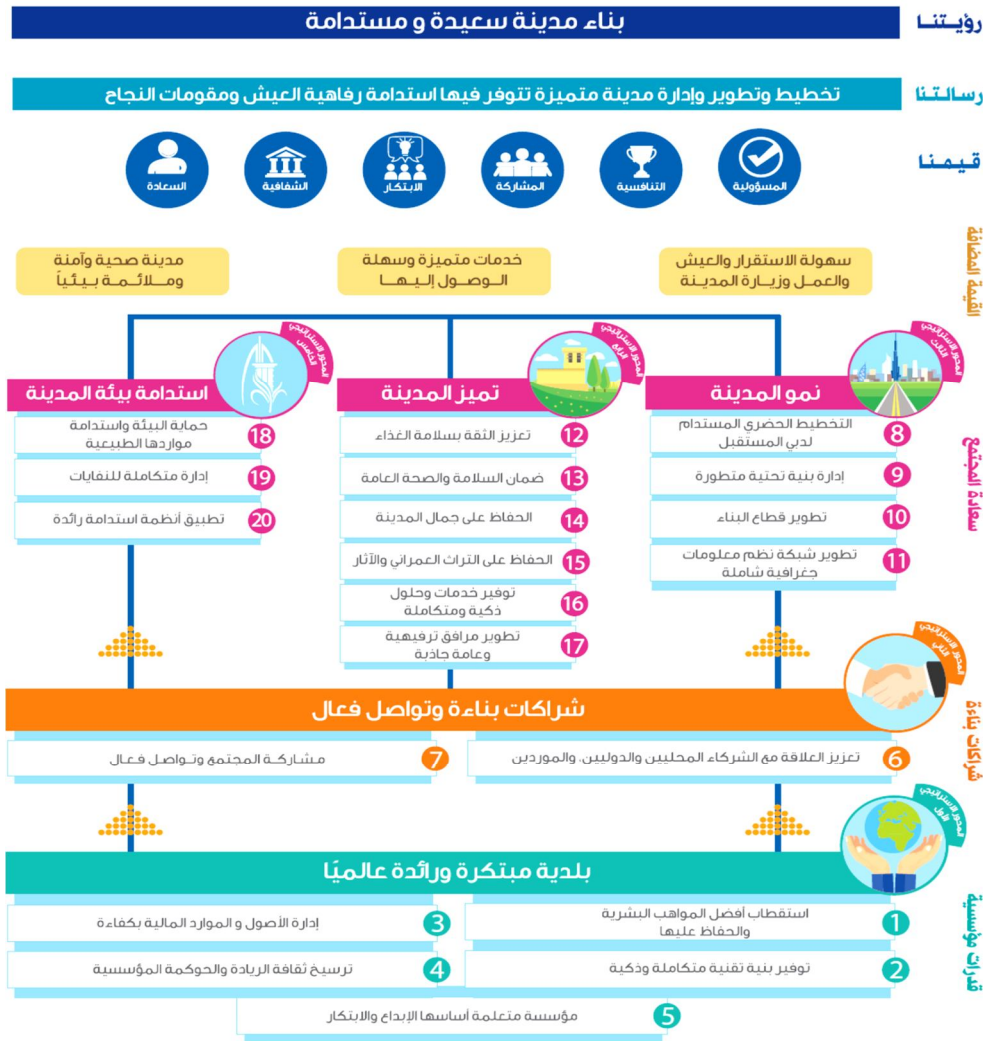
تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 4.

• الأسئلة

- س1. ما المعاني المختلفة للتخطيط في المؤسسة وما الفرق بينه وبين التنبؤ؟
- س2. ما مكانة التخطيط واتخاذ القرارات في العملية التسييرية؟
- س3. أذكر أنواع التخطيط وأنواع القرارات وما العلاقة بينهما؟
- س4. ما العلاقة بين مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرارات؟
- س5. اذكر أساليب التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

• دراسة الحالة

الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)



مسيرتنا الاستراتيجية تبدأ من هنا

مأخوذ من: <https://www.dm.gov.ae/ar/AboutDM/Pages/Strategic-Plan-of-DM.aspx>

الأسئلة: حسب ما درسته في التخطيط ما رأيك في الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2016-2021)؟

• مراجع الفصل الرابع:

- Guthrie, C., & Peaucelle J. L. (2019). *Henri Fayol, un patron français*. Editions L'Harmattan.
- Terry, G. R. (1985). *Les Principes du management*. Économica.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mercer, J. L. (1991). *Strategic planning for public managers*. ABC-CLIO.
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Pendoue, M. (2019). *Implémentation du cursus académique*. Lulu
- Bagad, V. S. (2009). *Principles of management*. Technical Publications.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Venkatesh. (2019). Plan Types: Standing and Single-Use Plans (With Diagram), link: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/planning-management/plan-types-standing-and-single-use-plans-with-diagram/53194>, See on: 02/10/2019 at: 22.00
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Kullabs. (2019). Concept of Planning, Types of Planning and Planning Process: <https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/5681>, See on: 02/10/2019 at: 22.30
- Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.
- Derray, A., & Lusseault, A. (2008). *Management de l'entreprise*. Ellipses.
- Kriel, G., Singh, D., de Beer, A., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., ... & du Toit, D. (2005). Focus on Management Principles: A Generic Approach. *Lansdowne (SA)*. Juta & Co.
- الدوري، ز.، العزاوي، ن.، السكارنة، ب.، شاكر، ش.، عبد القادر، م. (2010). *مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.

• الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

" الهدف من التنظيم هو السماح للأفراد العاديين بالقيام بأشياء غير عادية "

Peter Drucker

• محتويات الفصل

- 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة
- 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؛
- تحديد أسس تصميم الهيكل التنظيمي (المبادئ والمحددات)؛
- تحديد أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

• الكلمات المفتاحية

التنظيم، الهيكل التنظيمي، الخارطة التنظيمية، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، تصميم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحياوي

الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تشكل وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية بعد التخطيط، فبعد تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، يأتي تحديد الإطار التنظيمي في المؤسسة والذي يسمح بتحقيق هذه الأهداف، فمن خلال التنظيم يتم التنسيق بين مختلف الأفراد ومختلف الوحدات التنظيمية، ويتم توجيه الجهود إلى هدف مشترك، ويتم تحديد كفاءات توزيع المهام، السلطة، المسؤولية، وكيفية تدفق المعلومات ونمط الاتصال... الخ. في هذا الفصل يتم التطرق لكل من: المفاهيم النظرية المرتبطة بهذه الوظيفة، أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية.

1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة

قبل التطرق لمختلف الأسس العلمية والعملية لتصميم الهياكل التنظيمية يأتي أولاً التفصيل في بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بوظيفة التنظيم في المؤسسة.

1.1.5. مدخل تعريفي لوظيفة التنظيم وأنواعه في المؤسسة

وظيفة التنظيم هي واحدة من وظائف العملية التسييرية، تتعلق بترتيب الأفراد والموارد وإنشاء الهياكل للعمل جيداً نحو تحقيق الأهداف، تتعلق قرارات التنظيم للمسيرين بتقسيم العمل بين الأفراد، تخصيص الأفراد ذوي الكفاءات لانجازه، تسيير الموارد لتحقيق أفضل استخدام، التنسيق بين الأنشطة. (Schermerhorn, 2010, p. 180) يأخذ تعريف التنظيم فهو اتجاهين:

– التنظيم بالمفهوم الواسع: بمعنى المنظمة، في هذا الاتجاه عرف كل Bedeian & Zammuto التنظيم بأنه: "كيانات اجتماعية موجهة الهدف، منظمة ومهيكلية في حدود قابلة للتعديل" (Dutt, 2008, p. 63)، كما عرفه بأنه: "نظام اجتماعي تعاوني يتضمن الجهود المنسقة لفردين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك" (Kreitner, 2009, p. 239)

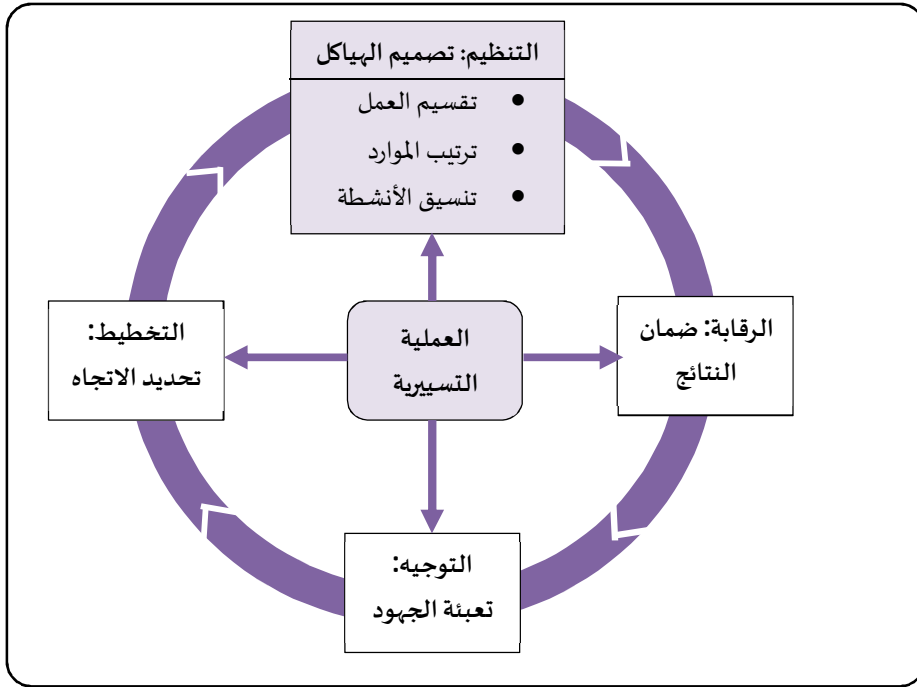
– التنظيم بالمفهوم الضيق: وهو المقصود في هذا الفصل (وظيفة التنظيم في العملية التسييرية)، في هذا الاتجاه يعرفه Alen بأنه: "عملية تحديد وتجميع العمل لتحقيق الأداء، تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وتحديد العلاقات بهدف دعم الأفراد للعمل بكفاءة معاً لتحقيق الأهداف المسطرة" (Dutt, 2008, p. 63)، ويعرفه Koontz & Null بأنه: "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود" (الظاهر، 2010، ص. 193)

هذا ويمكن التفصيل بين نوعين من التنظيم في المؤسسة (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي): (محمود الشواورة، 2013، ص ص. 140-141)

- **التنظيم الرسمي Formal Organization**: هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالادارة العليا، الادارة الوسطى والادارة الدنيا، والذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجلس الادارة، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف التسيير الأخرى.
- **التنظيم غير الرسمي Informal Organization**: وهو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية لكنه ينشأ تحت مظلة التنظيم الرسمي، كجماعات المصالح الذين تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية.

2.1.5. أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة

يشكل التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية وله وزنه الخاص في المنظمة، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 180)



الشكل 19. أهمية التنظيم في العملية التسييرية

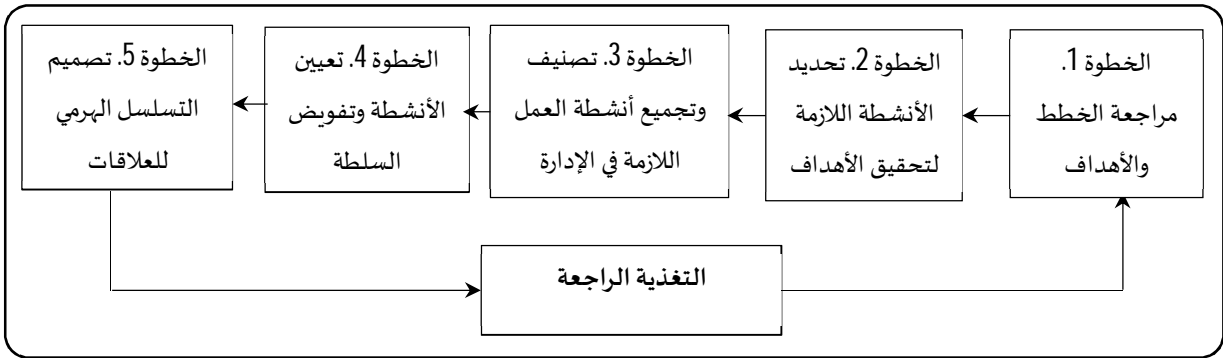
فالتنظيم كوظيفة إدارية لها وزنها في العملية التسييرية كونها تحقيق العديد من المزايا في المؤسسة، أهمها: راجع: (Havinal, 2009, p. 49 / الظاهر، 2010، ص. 205)

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي؛

- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات؛
- يحدد التنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح؛
- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأعمال؛
- لتسهيل عمليات الاتصال بين مختلف الوحدات؛
- تخصيص السلطة والمسؤولية؛
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات؛
- خلق توازن مناسب بين أجزاء المؤسسة؛
- تحفيز الإبداع؛
- تشجيع النمو؛
- الاستفادة من التحسينات التكنولوجية.

3.1.5. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التنظيم في المؤسسة في خمسة خطوات أساسية موضحة في الشكل الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (Benowitz, 2001, p. 59)



الشكل 20. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

حيث تتوضح تدل كل خطوة من هذه الخطوات على: راجع: (Benowitz, 2001, p. 59)

- الخطوة 1. مراجعة الخطط والأهداف: وضع الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- الخطوة 2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف: تحديد وتحليل جميع المهام والأنشطة والوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- الخطوة 3. تصنيف وتجميع أنشطة العمل اللازمة في الإدارة: يمكن للمسير تجميع الأنشطة بناء على عدة أسس: وظيفية، المنتجات، الأسواق، الزبائن.... الخ؛

- الخطوة 4. تعيين الأنشطة وتفويض السلطة: يعين المسيرون أنشطة العمل المحددة لكل فرد وهذا يعطي كل فرد السلطة (الحق) في تنفيذ المهام المنوطة به.
- الخطوة 5. تصميم التسلسل الهرمي للعلاقات: هنا يتم وضع الهيكل التنظيمي أو الخارطة التنظيمية.

تشكل عملية التنظيم الوظيفية الثانية في عملية التسيير بعد عملية التخطيط (المفهوم الضيق عكس المفهوم الواسع الذي يعني المنظمة)، وقد يكون التنظيم رسمياً أقره النظام الداخلي وقد يكون غير رسمي ينشأ بسبب العلاقات الاجتماعية والانسانية، ويتبع التنظيم سيرورة معينة (5 خطوات) لتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة.

2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

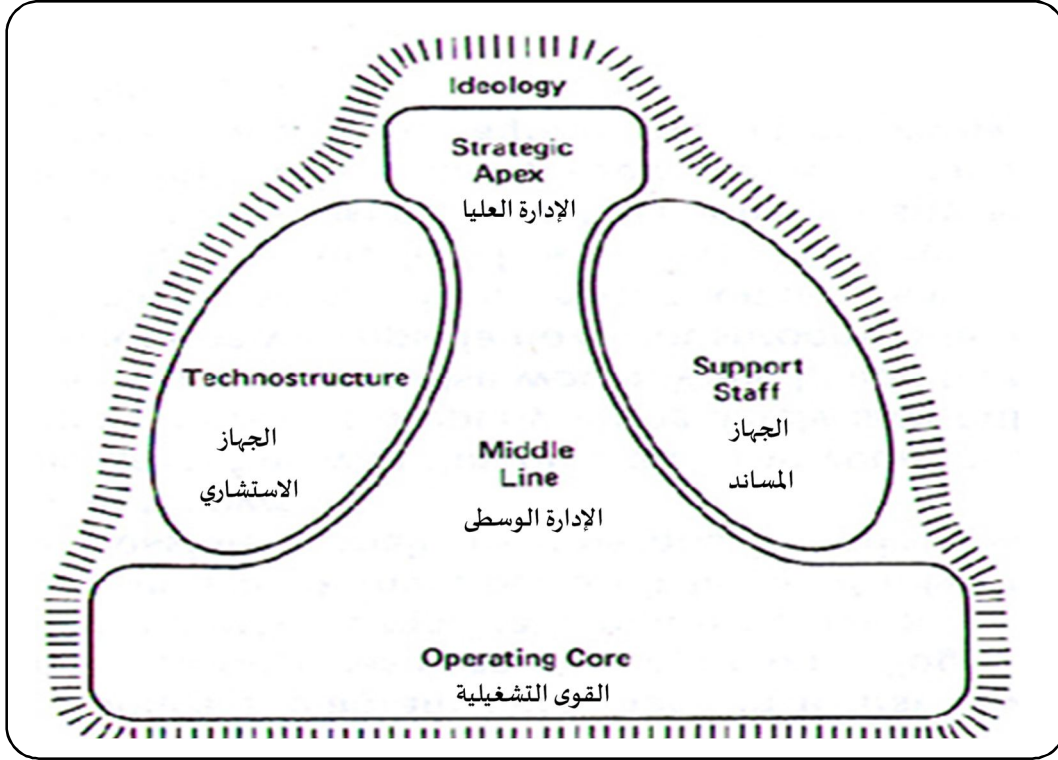
يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي النشاط الذي تدور عليه وظيفة التنظيم، فإذا ما نجح تصميم الهيكل التنظيمي نجحت وظيفة التنظيم في العملية التسييرية.

1.2.5. الهيكل التنظيمي: خصائصه ومكوناته

يعرف Benowitz الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة المهام الرسمية المخصصة للأفراد والإدارات، والعلاقات الرسمية (بما في ذلك خطوط السلطة، مركز القرار، عدد المستويات الهرمية، السيطرة الإدارية)، والنظم المصممة لضمان التنسيق الفعال للأفراد عبر مختلف الوحدات التنظيمية. وهنا يجب التفريق بين الهيكل التنظيمي الذي يدل على إطار التسلسل الهرمي أو الهيكل العمودي للمؤسسة، والخارطة التنظيمية التي تدل على التمثيل المرئي (البياني) لهذا الهيكل العمودي. (Benowitz, 2001, p. 58) ولكي يحقق الهيكل التنظيمي فعاليته يجب أن يتسم بالخصائص التالية: (الشماع، 2000، ص. 165)

- التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة؛
- المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛
- الوضوح: أي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بالوضوح وعدم التعقيد في العلاقات بين مختلف الأفراد، بين الرؤساء والمرؤوسين، بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

لكي يحقق الهيكل التنظيمي هذه الخصائص يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية للهيكل، والتي حددها Henry Mintzberg في خمسة مكونات مثلما هي موضحة في الشكل الموالي: (Mintzberg, 1979, p. 20)



الشكل 21. مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg

كل هذه المكونات الخمسة ترتبط فيما بينها لتشكيل الهيكل التنظيمي، حيث يدل كل منها على: (حريم، 2010، ص. 129)

- الإدارة العليا: تشغل قمة المنظمة؛
- الإدارة الوسطى: تضم المدراء والرؤساء الذين يربطون بين الإدارة العليا بالقوة التشغيلية؛
- القوى التشغيلية: تشمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات؛
- الجهاز الاستشاري "التقني": ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنظمة، مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.
- الجهاز المساند: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

2.2.5. مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

من أجل تسهيل تحقيق الأهداف وضع خبراء الإدارة مبادئ معينة لتصميم الهيكل التنظيمي، حيث تعد هذه المبادئ توجيهية فقط، فالفهم الشامل للمنظمة أمر ضروري للتنظيم الجيد، وفقا لـ تتمثل هذه المبادئ في: (Havinal, 2009, pp. 50-51)

- الأهداف: تؤثر أهداف المؤسسة على الهيكل التنظيمي، لذا يجب توجيه كل جزء من المؤسسة والمؤسسة ككل إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله؛
- التخصص: يجب تقسيم أنشطة المؤسسة وفقا للوظائف وتعيين أشخاص وفقا لتخصصهم؛
- نطاق الإشراف: من الضروري أن يكون لدى المدير (الرئيس) عدد مناسب من المرؤوسين (يمكن تحديد ستة كحد أقصى لهذا الغرض)؛
- الاستثناء: يطلب من المديرين لتصميم الهيكل التنظيمي متابعة المسائل الاستثنائية، حيث ينبغي إحالة المشاكل التي تنطوي على مسائل غير عادية وقرار السياسة إلى مستويات إدارية أعلى؛
- مبدأ العدديّة: هذا هو المعروف أيضا باسم سلسلة القيادة، يجب أن يكون هناك خطوط واضحة للسلطة تمتد من الأعلى إلى الأسفل، يجب على كل مرؤوس أن يعرف من هو رئيسه المباشر؛
- وحدة القيادة: يجب أن يكون لكل مرؤوس مشرف واحد فقط يجب أن يطيع أوامره، وعليه يجب تجنب التبعية المزدوجة لأنها تتسبب في عدم الارتياح والاضطراب وعدم الانضباط وتفويض السلطة؛
- التفويض: ينبغي تفويض السلطة المناسبة في المستويات الدنيا للمؤسسة أيضا، بحيث تكون السلطة المفوضة مساوية للمسؤولية، أي يجب أن يتمتع المدير بالسلطة الكافية لإنجاز المهمة الموكلة إليه؛
- المسؤولية: يجب أن يكون الرئيس مسؤولا عن أعمال مرؤوسيه، لا ينبغي السماح لأي رئيس بتجنب المسؤولية عن طريق تفويض السلطة إلى مرؤوسيه؛
- السلطة: السلطة هي الأداة التي يستطيع المدير من خلالها تحقيق الهدف المنشود، وبالتالي يجب تحديد سلطة كل مدير بوضوح، يجب أن تكون السلطة والمسؤولية مشتركة في المؤسسة؛
- الكفاءة: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق المهام والأهداف بأقل تكلفة؛
- البساطة: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا قدر الإمكان مع الحد الأدنى لعدد المستويات، يعني أن عدد كبير من المستويات التنظيمية يسبب صعوبة التواصل والتنسيق الفعالين؛

- المرونة: يجب أن تكون المؤسسة مرنة قابلة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، يجب أن الهيكل التنظيمي بالتوسع والاستبدال دون إلغاء التصميم الأساسي؛
- التوازن: يجب أن يكون هناك توازن معقول في حجم مختلف الإدارات بين المركزية واللامركزية؛
- وحدة الاتجاه: يجب أن يكون هناك هدف واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف، وحدة التوجيه تسهل توحيد وتنسيق الأنشطة على مختلف المستويات؛
- القدرات الشخصية: نظرا لأن التنظيم عبارة عن مجموعة رسمية من الأشخاص، يجب أن يضمن الهيكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

3.2.5. محددات الهيكل التنظيمي

- محددات الهيكل التنظيمي أو العوامل التي تدفع لاختيار تصميم معين أو تغييره، وتمثل هذه المحددات في: راجع: (سعدي فاطمة، 2019، ص. 151 / رضوان محمود، 2012، ص ص. 65 - 72)
- الإستراتيجية: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهدافها وإستراتيجيتها، فالتغيير في إستراتيجية المؤسسة يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي لها، مثل ما توصل إليه Chandler في دراسته التي أجراها على 100 شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثبت من خلال تحليل تطور هياكلها أن الاستراتيجية تؤثر على الهيكل التنظيمي.
 - حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة أحد أهم العوامل التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين بهدف التعرف على أثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعتبر عدد العاملين الدائمين في المؤسسة أحد أهم مقاييس الحجم، ويتفق أغلبية الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين الحجم وطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن حجم المؤسسة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط التنظيمي يتطلب بدوره وجود حجم معين، ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المؤسسة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية و المركزية فيها.
 - التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية، ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من

التكنولوجيا، كما أن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي المتبع.

- بيئة المؤسسة: هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئة هي الأكثر تأثيراً على التنظيم وهي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بداية من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وصولاً إلى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي... الخ.
- القوة والسيطرة: فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحياناً نتيجة لخيار الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها أثر كبير في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمثل الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي لتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطة، ويتكون من إدارة عليا، إدارة وسطى، قوى تشغيلية، جهاز الدعم وجهاز استشاري، يجب أن يتصف الهيكل بالتوازن، المرونة، الوضوح، ولكي يكون كذلك لا بد من اتباع مجموعة من المبادئ جوهرها هو الفهم العميق للمؤسسة، ويتأثر الهيكل التنظيمي بجملة من المحددات: الإستراتيجية، حجم المؤسسة، التكنولوجيا، بيئة المؤسسة، القوة والسيطرة.

3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

يأخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال ترجع لطبيعة المؤسسة والمبادئ والمحددات الموضحة آنفاً، في هذا العنصر سيتم التفصيل في مختلف الهياكل التنظيمية.

1.3.5. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

اشتهر هنري منتزبرج Henry Mintzberg (ولد في 02 سبتمبر 1939 بمونتريال)، بكتاباته المتخصصة في الهياكل التنظيمية، منها كتاب: "الهياكل الخمسة: تصميم المنظمات الفعالة" الصادر سنة 1979، وكتاب: "هيكلية المنظمات" الصادر سنة 1993 وغيرها من الكتب، الذي وضع فيها الأنواع الخمسة للهياكل التنظيمية، وكل الخبراء والمختصين في التنظيم يرجعون له في ذلك، يوضح الجدول الموالي هذه الأنواع الخمسة بشكل من التفصيل: من إعداد الباحثة اعتماداً على: (Mintzberg, 1993, p. 23/حريم، 2010، ص. 131-135)

الجدول 8. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

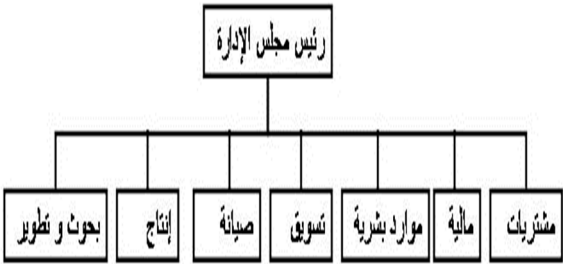
أنواع الهياكل التنظيمية	التعريف، الاستخدام، الإيجابيات، السلبيات.
1. الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure	<p>التعريف: المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذات درجة رسمية منخفضة، حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك. ويعتبر هذا الهيكل منبسطا لقلة المستويات الادارية فالادارة العليا ترتبط مباشرة بالعمليات الرئيسية والأنشطة الهامة.</p> <p>الاستخدام: مؤسسة صغيرة ذات بنية بسيطة وقدرة جيدة على التكيف.</p> <p>الإيجابيات: بسيط، سريع، مرن، تكاليفه قليلة، قلة المستويات الادارية، المساءلة واضحة.</p> <p>السلبيات: تطبيقه محدود، لا يتلاءم مع نمو المنظمة، القوة مركزة بيد شخص واحد.</p>
2. الهيكل البيروقراطي الآلي Machine / Bureaucracy	<p>التعريف: المكون الرئيسي في التنظيم يتواجد في هيكل إداري تفصيلي، وفصل تام بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية، يستند إلى المعيارية أو التنميط (Standardisation)، والأعمال الروتينية، ذات درجة عالية من الرسمية، السلطة واتخاذ القرارات مركزية وتتبع التسلسل الهرمي، على المستوى التشغيلي يضم وحدات كبيرة.</p> <p>الاستخدام: حجم المنظمة كبير، البيئة بسيطة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية يمكن تنميطها، المنظمات التي تعيض حالة نضج. (أمثلة: صناعة السيارات وال فولاذ).</p> <p>الإيجابيات: القدرة على إنجاز أعمال نمطية بكفاءة عالية، وضع التخصصات المتشابهة معا، يحقق وفورات الحجم الكبير، هيمنة الأنظمة والقوانين محل حرية التصرف.</p> <p>السلبيات: النزاع بين الوحدات بسبب التخصص، هيمنة أهداف الوحدات على الأهداف العامة.</p>
3. الهيكل البيروقراطي المهني Professional Bureaucracy	<p>التعريف: تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيس في المنظمة، وهي التي تمتلك القوة لكونها تمتلك مهارات حساسة وحيوية، ولديها استقلالية من خلال اللامركزية، وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية، في هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية، يعتمد هذا النوع من التنظيم على سلطة المعرفة والخبرة وليس على السلطة الرئاسية / الهرمية.</p> <p>الاستخدام: حجم المنظمة كبير، البيئة معقدة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية انغرست داخل الأفراد من خلال المهنية والاحترافية (Professionalisation).</p> <p>الإيجابيات: يمكن من إنجاز أعمال متخصصة تتطلب مهارات وتدريب عاليين.</p> <p>السلبيات: ميل الوحدات للنزاع فيما بينها، يسعى المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة، المهنيون لديهم قوة الأتباع.</p>
4. الهيكل القطاعي Divisionalized Form	<p>التعريف: تهيمن الادارة الوسطى على المنظمة، حيث يضم هذا الجزء مجموعة من الوحدات المستقلة، ولكن كل منها يشكل بيروقراطية آلية، يتم التنسيق فيما بين الوحدات من قبل الادارة المركزية، وتمتلك الادارة الوسطى قدرا كبيرا من السيطرة على وحداتهم، ينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية.</p> <p>الاستخدام: المنظمات التي تتنوع منتجاتها أو أسواقها أو زبائنها، المنظمات ذات الحجم الكبير، التقنيات قابلة للتجزئة، وجود بيئة غير معقدة جدا وغير مضطربة جدا.</p> <p>الإيجابيات: يضع المسؤولية الكاملة عن سلعة/خدمة بين يدي مدير الوحدة، وهذا يوفر مزيدا من المساءلة، يركز على النتائج أكثر من البيروقراطية الآلية، يخفف العبء عن الادارة المركزية، يكون مديريين عامين، عدم فعالية قسم أو وحدة لا تؤثر على باقي الوحدات.</p>

<p><u>السليبيات</u>: ازدواجية الأنشطة والموارد، إثارة النزاع وعدم التعاون بين الأقسام، صعوبة التنسيق بين الأقسام.</p>	
<p><u>التعريف</u>: يشكل الجهاز المساعد (Support Staff) المكون الرئيسي في المنظمة، وأما الاستشاريون أو التقنيون فقد لا يكونون موجودين، يتميز هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي، ورسمية متدنية، ولا مركزية اتخاذ القرارات، ولا يشمل على تسلسل هرمي راسخ، الإدارات والوحدات قد لا تكون دائمة، ودرجة التمييط متدنية.</p> <p><u>الاستخدام</u>: استراتيجيات التنوع، التقنيات غير الروتينية، البيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب الابداع، في بداية نشأة المنظمات حيث تتطلب مرونة عالية في سعيها لتحديد أسواقها ومسارها لتحقيق أهدافها.</p> <p><u>الاجبايات</u>: القدرة على الاستجابة بسرعة التغيير والابداع، وتسهيل التنسيق بين مختلف الاختصاصيين.</p> <p><u>السليبيات</u>: النزاع لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوس، والتنفيدي والاستشاري وعلاقات السلطة، افتقار التنظيم إلى الرسمية والمعارية.</p>	<p>5. الهيكل المؤقت Adhocracy</p> 

2.3.5. الهياكل التنظيمية الأساسية

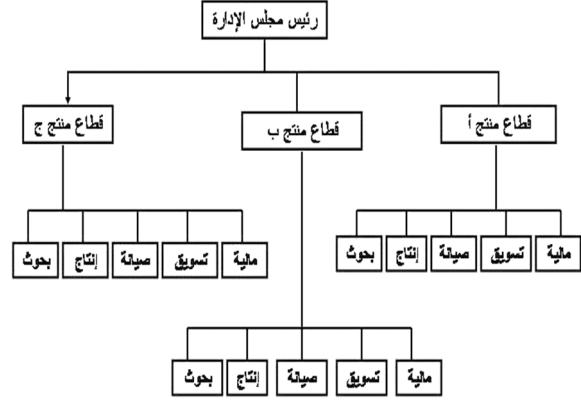
يشتهر لدى خبراء التنظيم ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصفوفي، موضحة في الجدول الموالي: إعداد الباحثة اعتمادا على: (عيشوش، 2017/2018، ص ص. 27-29 / ناطورية، 2009، ص ص. 34-37)

الجدول 9. أنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمقاربة الرسمية

التعريف، الاستخدام، الاجبايات، السليبيات.	أنواع الهياكل التنظيمية
<p><u>التعريف</u>: يتم فيه تقسيم المؤسسة على أساس الوظائف (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة...) حيث يتحدد عدد هذه الوظائف وفقا لطبيعة المؤسسة واحتياجاتها.</p> <p><u>الاستخدام</u>: بيئة مستقرة، مؤسسة ذات حجم محدود، مؤسسة ذات بيئة مستقرة.</p> <p><u>الاجبايات</u>: بسيط، تركيز الموارد وتحقيق وفورات الحجم، الخبرة في الوظائف.</p> <p><u>السليبيات</u>: المركزية المفرطة، التنسيق الصعب بين الوظائف، التدفق البطيء للمعلومات.</p>	<p>1. الهيكل الوظيفي Functional Structure</p> 
<p><u>التعريف</u>: وفقا لهذا التنظيم يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تنظيمية متخصصة وفقا لمحفظة الأعمال الاستراتيجية، على عدة أسس: (المنتجات، الأسواق، الزبائن، القطاع الجغرافي...) يستند عموما إلى درجة تميز الأنشطة.</p> <p><u>الاستخدام</u>: المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع، وجود تمايز بين الأنشطة أو المنتجات أو الأسواق.</p>	<p>2. الهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure</p>

الإيجابيات: هيكل قابل للتكيف، سهولة التنسيق بين الوظائف، اللامركزية في المسؤوليات، رؤية النتائج وإمكانية اعتماد استراتيجيات محافظة الأنشطة.

السلبات: تكرار بعض الوظائف (مصلحة المالية في كل قطاع)، هيكل تنظيمي مكلف، صعوبة التنسيق بين الأقسام، المنافسة الداخلية قد تخلق صراعات، صعوبة تطوير مهارات متخصصة.



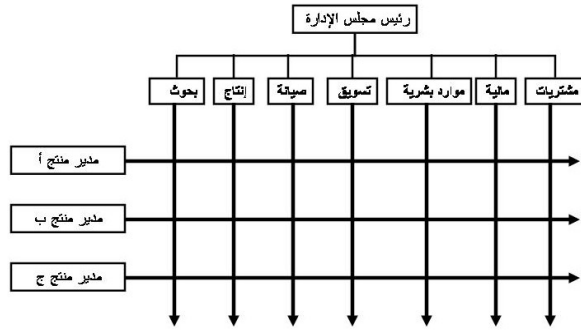
التعريف: يجمع هذا النوع من الهياكل بين التقسيم الوظيفي التقسيم القطاعي، بحيث يكون لكل فرع أو موظف رئيسان (مثل مدير المالية، ومدير المنتج أ).

الاستخدام: يستخدم في الكثير من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، واستخدمته شركة Nike للألبسة الرياضية بفعالية.

الإيجابيات: مرونة في استخدام الموارد البشرية، التحفيز الفردي.

السلبات: ازدواجية الأوامر، تكاليف عالية، بطء في اتخاذ القرار.

3. الهياكل المصفوفة Matrix Structure



3.3.5 الهياكل التنظيمية الحديثة

إضافة إلى الهياكل التنظيمية الثلاثة المذكورة سابقا، هناك العديد من الهياكل التنظيمية الحديثة، لكننا نركز فقط على أهمها: راجع: (Creately, 2019)

– **الهيكل الشبكي Network Structure:** فكرته مستمدة من بنية الشبكات الاجتماعية، التي يعتمد هيكلها على التواصل المفتوح والشركاء الموثوق بهم، يساعد الهيكل التنظيمي الشبكي على تصور العلاقات الداخلية والخارجية بين المديرين والإدارة العليا، فهي ليست فقط أقل هرمية ولكنها أيضا أكثر لامركزية وأكثر مرونة من الهياكل الأخرى. (من الممكن أن تستخدمه شركات التواصل الاجتماعي، أو الشركات الدولية).

– **الهيكل التنظيمي القائم على الفريق Team-based Organizational Structure:** تتكون الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق من فرق تعمل على تحقيق هدف مشترك أثناء العمل. أقل هرمية ولديه هياكل مرنة، يعزز حل المشكلات واتخاذ القرارات والعمل الجماعي. (من الممكن أن تستخدمه مؤسسات الاستشارة)؛

– **الهيكل الدائري Circular Structure:** يبدو مختلفا تماما عن الهياكل التنظيمية الأخرى، يكون في شكل دائرة يعتمد فيها على التسلسل الهرمي، موظفي المستوى الأعلى يحتلون الحلقات الداخلية

للدائرة وموظفي المستوى الأدنى يحتلون الحلقات الخارجية، ومع ذلك لا يرى القادة أو المسؤولون التنفيذيون في منظمة دائرية فهم يجلسون على قمة المؤسسة ويرسلون التوجيهات أسفل سلسلة القيادة.

– الهيكل التنظيمي المسطح Flat Structure: يميز هذا النوع من الهياكل عدد قليل من المستويات ومدى واسع من الإدارة في كل مستوى، حيث يتساوى كل الأفراد كل الأفراد في السلطة والمسؤولية، يتم اتخاذ القرار إما بالتعاون أو بشكل مستقل.

قسم Mintzberg الهياكل التنظيمية إلى خمسة أنواع: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت، وأساسا توجد ثلاثة هياكل تنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصنوعي، وهناك أنواع أخرى تعتبر حديثة مثل: الهيكل الشبكي، الهيكل التنظيمي القائم على الفريق، الهيكل الدائري، الهيكل التنظيمي المسطح. تجدر الإشارة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل بل الأمثلية تتعلق بمدى تناسب الهيكل مع طبيعة وأهداف المؤسسة، وقد تجمع هذه الأخيرة بين نوعين أو أكثر في التنظيم.

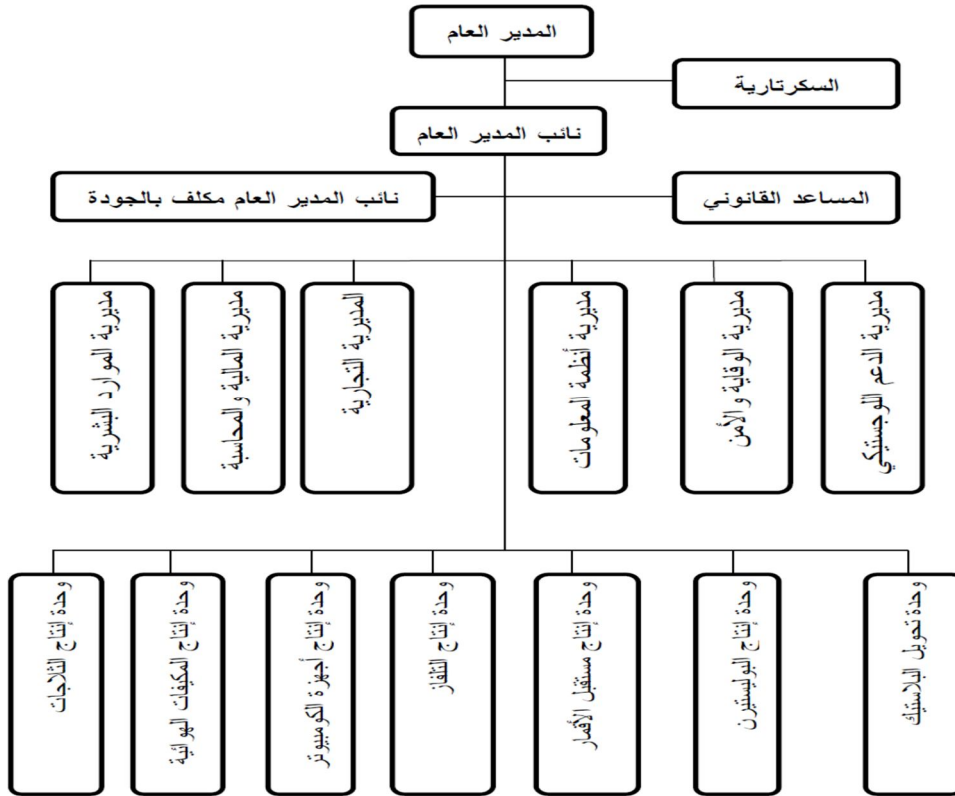
تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 5.

- س1. ما المقصود بالتنظيم وما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
- س2. ما هي خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؟
- س3. ما المقصود بالهيكل التنظيمي وما الفرق بينه وبين خارطة التنظيمية؟
- س4. ما هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي؟
- س5. ما هي أسس تصميم الهيكل التنظيمي؟
- س6. أذكر أهم أنواع الهياكل التنظيمية؟

• الأسئلة

• دراسة الحالة

الهيكل التنظيمي لشركة كوندور لسنة 2011



مأخوذ من: <http://www.condor.dz/fr>

الأسئلة: حدد نوع الهيكل التنظيمي الذي اعتمده مؤسسة كوندور، وهل ترى أنه يتوافق

مع مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي؟

محاضرات في تسيير المؤسسة /// إعداد د. فتحية يحيوي

• مراجع الفصل الخامس:

- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- الشماع، خ. م. ح. (2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- حريم، ح. (2010). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- سعدى فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.
- رضوان محمود، ع. ف. (2012). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- ناطورية، ع. د. (2009). *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*. دار زهران. الأردن.
- Creately. (2019). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. link: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>, See on: 04/10/2019 at: 21.00

• الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة

" جودة العمل لا تأتي صدفة أبدا .. إنها نتاج نوايا حسنة، وجهد صادق، وتوجيه ذكي، وإخراج متمرس .. فهي تمثل الاختيار الحكيم لبدائل متعددة " . **William Foster**

• محتويات الفصل

- 1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة
- 2.6. إدارة الاتصال في المؤسسة
- 3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة طبيعة التوجيه وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة طبيعة القيادة، أدوار القائد وصفاته والأنماط القيادية؛
- معرفة عملية الاتصال وأهميتها وقنواتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.

• الكلمات المفتاحية

التوجيه، الاشراف، القيادة، الاتصال، عملية الاتصال، التحفيز، الدافعية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة

بعد تنظيم المهام المنوطة بكل فرد في المؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في إطار وظيفة التنظيم، تزايد أدوار المسير ويصبح أكثر اقتراباً من القائد، ذلك الذي يحرك جهود مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تحقيق هدف مشترك، مستخدماً كل قنوات ومهارات الاتصال التي يتقنها لاقناع الأفراد بمشروعه الرامي لنجاح المؤسسة، محاولاً إثارة دافعيتهم لتحسين نتائج الأداء بالتحفيز المادي والمعنوي، هذه الثلاثية (القيادة، الاتصال، التحفيز) تعرف بوظيفة التوجيه في المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة

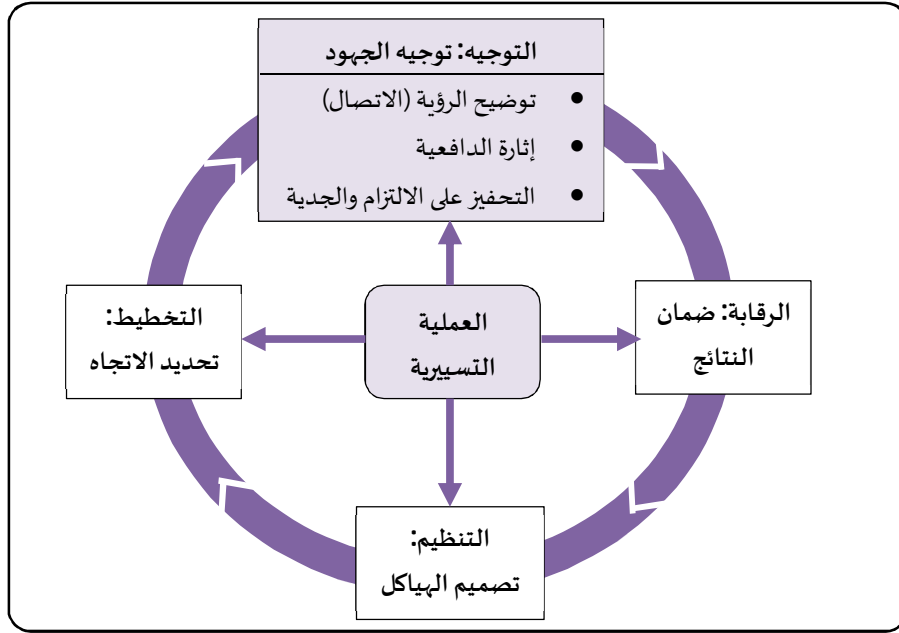
تقترن وظيفة التوجيه في المؤسسة بالقيادة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر وظيفة التوجيه، فالقائد هو من يتصل وهو من يحفز، لذلك بعد التفصيل في طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها يأتي مباشرة التفصيل في القيادة وأسسها وأنماطها وأساليبها.

1.1.6. طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها في المؤسسة

من المهم أن تتضح طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها ومبادئها في المؤسسة:

— تعريف وظيفة التوجيه: يمكن تعريف التوجيه كوظيفة تسييرية ترتبط بتوجيه وإرشاد وتحفيز العامل البشري لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية. هذا ويعرفها كل من Koonz وO'Donnel بأنها: "وظيفة معقدة تشمل جميع تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل". (Havinal, 2009, p. 71) باختصار يمكن القول أن وظيفة التوجيه تتضمن: إعطاء أوامر للموظفين، قيادتهم وتحفيزهم، هذا الذي يعرف بالأنشطة الثلاثة لوظيفة التوجيه، وهي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

— أهمية وظيفة التوجيه: تزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف التسييرية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة المقاييس ومعايير الأداء لمكافئة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طرق وظيفة الرقابة. (حديد محمد، 2010، ص. 114) والشكل الموالي يوضح أهمية التوجيه ضمن العملية التسييرية: راجع: (Schermerhorn, 2010, p. 258)



الشكل 22. أهمية التوجيه في العملية التسييرية

تجدر الإشارة أن التوجيه مقارنة مع الوظائف الأخرى يمكن أن يمارسه المسير بإيجابية (مثل: الترغيب في العمل، التحفيز من خلال الجوائز... الخ) أو بسلبية (مثل: التخويف والعقاب، الخصومات... الخ)، وفعاليتها لا ترتبط بمدى سلبيته أو إيجابيته بل ترتبط بمهارات القائد الفنية التي تمكنه من استخدام التوجيه السلبي في وقته والإيجابي في ظرفه، هذا الذي يجعل التوجيه يخضع لمبادئ تعتبر كإرشادات للقائد لكي يفهم دوافع ومواقف مرؤوسيه.

— مبادئ التوجيه: مثلما وضحتها (Havinal, 2009, p. 72) تتمثل مبادئ التوجيه في:

- الانسجام بين الأهداف: للأفراد والتنظيم أهدافهم الخاصة والمختلفة، يجب على المسير العمل على التنسيق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- وحدة التوجيه أو الأوامر: يجب أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، فإذا لم يتحقق ذلك يمكن أن يترتب ارتباك واضطراب بين المرؤوسين؛
- الإشراف المباشر: يجب أن يكون للمسيرين علاقة مباشرة مع مرؤوسهم، فالتواصل وجهها لوجه والتحية الشخصية مع المرؤوسين سوف يضمن نجاح القائج؛
- التواصل الفعال: يجب على الرئيس التأكد من أن الخطط والسياسات والمسؤوليات والأوامر مفهومة تماما من قبل المرؤوسين في الاتجاه الصحيح؛
- المتابعة: التوجيه هو عملية مستمرة، بإصدار الأوامر والتعليمات ليست غاية التوجيه في حد ذاتها، بل المتابعة جد ضرورية، لذلك يجب على المسير مراقبة ما إذا كان المرؤوسون يتبعون الأوامر وما إذا كانوا يواجهون صعوبات في تنفيذ الأوامر أو التعليمات.

2.1.6. طبيعة القيادة والقائد

تعتبر القيادة جوهر وظيفة التوجيه، وهي ترتبط بعدة مصادر، تجعل القائد يؤدي عدة مهام وفي مواجهة للعديد من التحديات:

– تعريف القيادة Leadership:

هي واحدة من الموضوعات الأكثر شهرة في المناجمنت والتسيير، وهي عملية الهام الآخرين للعمل بجد لانجاز المهام المطلوبة. (Schermerhorn et al., 2017, p. 354)

من جهته عرفها Richard Daft بأنها: "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين الذين يحققون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة" (Daft, 2014, p. 04) في ذات السياق يعرفها Stogdill's بأنها: "التفاعل بين الأفراد أو الجماعات، فالقادة هم رواد التغيير وهم الأشخاص الذين يوجهون بعض الأفراد للعمل أكثر من غيرهم، تحدث القيادة عندما يقوم أعضاء المجموعة بإثارة دافعية أو كفاءات الأعضاء الآخرين في المجموعة" (Bertocci, 2009, p. 05) فالتعريف الأخير يعكس بوضوح سمات القيادة.

في اتجاه آخر حدد Northouse مكونات القيادة في التعريف التالي: "القيادة هي عملية تأثير فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". (Northouse, 2018, p. 03) هذه المكونات تتمثل في: القيادة هي عملية، القيادة تتضمن التأثير، القيادة تحدث في الجماعات، القيادة تتضمن أهداف مشتركة.

كنتيجة يمكن القول أن تعريف القيادة أخذ اتجاهين: الأول: سمات القيادة أو القائد (متميز، ذكي، مؤثر، ... وسمات أخرى)، والاتجاه الثاني: عملية القيادة (عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة).

– مصادر القيادة: يمكن أن تنبثق القيادة في المؤسسة من هذه المصادر أو إحداها: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 300-303)

▪ المركز الوظيفي (المنصب): تتركز القيادة وفقا للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله الفرد إذ يتيح له ذلك المركز إصدار الأوامر للآخرين وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة المعنية، إذ ان العديد من الأفراد يصلون لمراكزهم القيادية في التنظيم وفقا للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم، مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدروا أوامرههم لمرؤوسيهم بغية إنجاز الأداء المطلوب.

- المعرفة والمهارة: إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم احتلال المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة عالية إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة والمكتسبة غالبا ما تحقق لهؤلاء الأفراد الذين يحظوا بثقة وقبول الآخرين لهم، ومن هذه المهارات: المهارات الفكرية، المهارات الانسانية، المهارات الفنية، المهارات الفردية (الذاتية).
 - الجاذبية الشخصية: تلعب الجاذبية الشخصية للقائد دورا فاعلا في تحقيق القدرة القيادية للمدير أو الرئيس، إذ أن توافر بعض السمات الشخصية والجاذبية كالذكاء والفتنة والحدس والرؤية الواضحة والسمات الشخصية لها أثر كبير في خلق الهيبة الذاتية للقائد وتحقيق سبل التأثير المستهدف نحو الآخرين.
- أدوار ووظائف القائد: حدد William Firestone المهام الأساسية للقائد في مقاله الأصلي "القيادة: الأدوار أو الوظائف؟"، حيث لخصها في: (Firestone, 1996, pp.396-413)

- تنظيم التعليمات والأوامر؛
- تعليم الأفراد والجماعات؛
- دراسات تغيير الوظائف؛
- إنتاج وتطوير الرؤية الاستراتيجية؛
- الحصول على الموارد؛
- توفير التشجيع والاعتراف؛
- تكييف إجراءات التشغيل العملية؛
- مراقبة التحسين.

حدد KASHFI خمسة مهام أساسية للقائد مقترنة بصفاته، وهي: (Aref Kashfi, 2007, p. 20)

- المستكشف: يخلق رؤية مشتركة / يوفر الاتجاه؛
- المتواصل: يستمع بشكل فعال / يعبر عن الرسائل؛
- المعلم: يوفر للآخرين دورا لتوجيه أعمالهم؛
- المتعلم: يطور المعرفة الشخصية والمهارات والقدرات؛
- البناء: رسم الأشكال والعمليات / الهياكل لتحقيق الأهداف؛
- المحفز: يؤثر على الآخرين للعمل بطريقة مرغوبة.

– **الصفات القيادية (نظرية السمات):** الكثير من الأعمال البحثية التي تناولت صفات القائد الفعال أو الناجح، بل عرف بعض الكتاب القيادة من خلال تحديد صفات القائد، ولعل أهمها نظرية السمات التي ركزت على وجود صفات يتمتع بها القادة، كان Gordon Allport من الأوائل الذين قاموا بدراسة السمات الشخصية، تبعه Hans Eysenck والذي أكد أنه يمكن اختزال الشخصية بثلاث سمات رئيسية، تلت ذلك الدراسة الشاملة التي أجراها Ralph Stogdill سنة 1948 والتي تحدى فيها النظرية التقليدية القائمة على السمات وصنف فيها الصفات الواجب توافرها في القائد في ست مجموعات موضحة في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 338)

الجدول 10. الصفات القيادية

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
– الحكم على الأمور	– التعليم	– العمر
– الحسم	– التنقل	– الوزن
– الطلاقة في الحديث	– المركز الاجتماعي	– الطول
	– الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	– المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
– القدرة على الاشراف	– حاجة الانجاز	– الاستقلال
– التعاون	– المبادرة	– الثقة بالنفس
– المهارة الشخصية	– الاصرار	– الالتزام
– الاستقامة	– حاجة المسؤولية	– الاقدام والجسارة
– حاجة النفوذ	– الاهتمام بالآخرين	
	– الاهتمام بالنتائج	
	– حاجة الأمن	

3.1.6. أنماط القيادة وأساليبها في المؤسسة

هناك أنماط قيادية معروفة اشتهرت في نظريات القيادة، وهناك أساليب قيادية أخرى اعتبرت كاتجاهات حديثة في القيادة:

– **أنماط القيادة:** تم إجراء أول دراسة أساسية لأنماط القيادة عام 1939 من قبل Kurt Lewin، والذي قاد مجموعة من الباحثين لتحديد الأنماط القيادة المختلفة (Lewin, Lippit, White, 1939) بقيت هذه الدراسة المبكرة ذات تأثير كبير لأنها أسست ثلاثة أنماط قيادية رئيسية، موضحة في

الجدول الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 306-309 / ذياب عواد، 2012، ص ص. 335-337)

الجدول 11. أنماط القيادة

التعريف والصفات	الأنماط
<p>تتميز القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية أو الاستبدادية بالزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والاحجام عن تفويض الصلاحيات، وشخصية القائد أقرب لشخصية الرئيس، حيث يتصف القائد الأوتوقراطي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين؛ — تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد باصدار الأوامر؛ — انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه؛ — ضعف الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى؛ — استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات. 	<p>1. القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership</p>
<p>القيادة الديمقراطية (التشاركية) هي نقيض القيادة الأوتوقراطية، يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المنوطة بمهامهم، يتصف القائد الديمقراطي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — الاعتماد على العلاقات الانسانية كأساس للتعامل؛ — إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات؛ — الثقة في المرؤوسين وتأييدهم؛ — تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الهابطة أو النازلة؛ — الميل إلى استخدام التحفيز الايجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت. 	<p>2. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership</p>
<p>تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد على دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطى الحرية الكاملة للفرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، يتصف القائد الفوضوي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر ممكن من الحرية للمرؤوسين للممارسة نشاطهم؛ — الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين؛ — تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛ 	<p>3. القيادة الفوضوية Laissez-Fair Leadership (غير الموجهة)</p>

تطور أنماط القيادة: إضافة إلى الأنماط القيادية الثلاثة التي فصلت في الجدول 10. هناك اتجاهات حديثة فرضت نوعاً آخر من الأنماط القيادية والأساليب، أهمها: راجع: (Schermerhorn *et al.*, 2017, p. 507 / 2017, pp. 374 - 367)

- القيادة التحويلية **Transformational leadership**: يصف مصطلح القيادة التحويلية شخصاً ملهماً كقائد يحث الآخرين على البحث عن إنجازات أداء غير عادية (مثل: Steve Jobs رئيس مجلس إدارة شركة آبل). يستخدم القائد التحويلي الكاريزما والصفات ذات الصلة لزيادة الطموحات وتحويل الأفراد والاتجاهات السلبية إلى أنماط جديدة عالية الأداء.
- القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership**: عرفت من قبل Michael و Duane Ireland و Hitt على أنها القدرة على التوقع، التصور، الحفاظ على المرونة، التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء تغييرات من شأنها أن تخلق مستقبلاً متميزاً للمؤسسة، فالقائد الاستراتيجي يحفز الناس على التغيير المستمر ووضع الاستراتيجيات وتحسينها وتنفيذها.
- قادة التغيير **Change leadership**: تنشط المؤسسات اليوم في عالم منافس للغاية وبيئة جد ديناميكية تتغير من حين لآخر، تحتاج هنا المؤسسة للقادة الذين يؤكدون على العمل لتحقيق التغيير المطلوب في أسرع وقت ممكن، والتعامل مع مقاومة التغيير بذكاء لتكون في صالح المؤسسة وأهدافها.
- القيادة الحكيمة **Visionary leadership**: يجلب إلى التنظيم والأفراد إحساساً واضحاً بالمستقبل وفهماً لكيفية الوصول إلى هناك، لديه من الحكمة والبساطة والفتنة ما يمكنه من فهم أمور خفية في المشاكل التي يعالجها أو القضايا التي ينظر فيها.
- نمط دراكر للقيادة **Drucker's 'old-fashioned' leadership**: يقدم Peter Drucker مقارنة براغماتية أخرى للقيادة في مكان العمل الجديد، يعتمد على ما يشير إليه على أنه نمط قيادي قديم جيد، فالقائد لكي يكون ناجحاً عليه بالعمل بجد حتى لو كان عمله عادياً، وبدل التركيز على الصفات الشخصية للقائد مثل الكاريزما يجب التركيز على العمل.
- القيادة الأخلاقية **Moral leadership**: يتوقع المجتمع أن تدار المنظمات بقيادة أخلاقية، فأى شخص في موقع قيادي عليه بالامتثال للمعايير الأخلاقية عالية السلوك ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية والحفاظ عليها، ويساعد الآخرين ويطالبهم بالتصرف أخلاقياً في عملهم، ولعل أحسن مثال على ذلك هي القيادة الإسلامية.

تجدر الإشارة أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل، بل وضعية المؤسسة هي التي تحدد طبيعة النمط القيادي، فقد يحتاج المسير للجمع بين نمطين أو أكثر.

يعتبر التوجيه كوظيفة تسييرية تتبع وظيفة التنظيم وتتضمن: القيادة، الاتصال، التحفيز، تمثل القيادة المكون الأول والجوهرى للتوجيه تتعلق بعدة أدوار أساسها الهام الآخرين لانجاز المهام المطلوبة، وقد يكون مصدرها المركز (المنصب) أو المعرفة والمهارة أو الشخصية، والقائد يجب أن يتصف بعدة سمات: الجسدية، الاجتماعية، الذكاء، الشخصية، الخصائص المرتبطة بالعمل، الخصائص الاجتماعية، وقد يكون أوتوقراطيا أو ديمقراطيا أو فوضويا ما يعرف بأنماط القيادة.

2.6. الاتصال وعملية الاتصال في المؤسسة

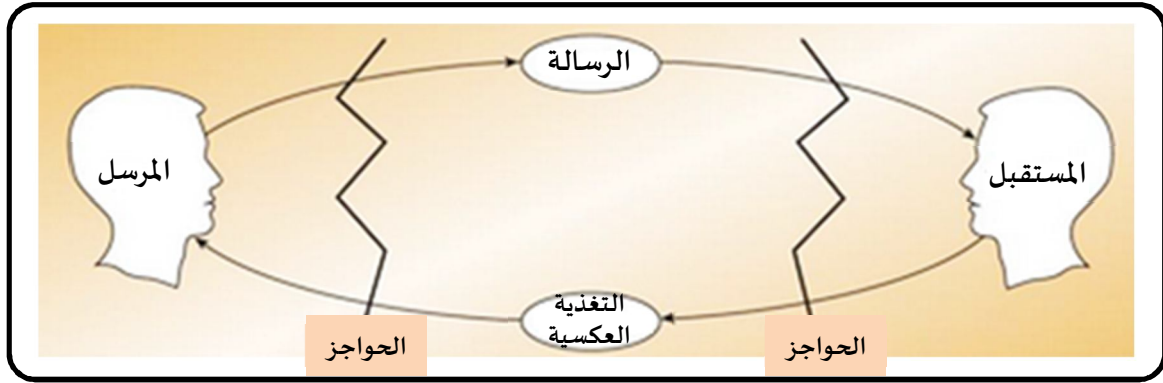
مثلا يرتبط الاتصال بوظيفة التوجيه والقيادة يرتبط بعملية التسيير في المؤسسة، فالقائد الناجح والمسير الفعال يجب أن يكون متصل ماهر قادر على إقناع المرؤوسين للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق لكل ما يتعلق بالاتصال وعملية الاتصال.

1.2.6. طبيعة عملية الاتصال وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلم عن عملية الاتصال ومكوناتها وأهميتها في المؤسسة يأتي أولا التفصيل في طبيعتها أو بالأحرى المقصود بها:

- تعريف عملية الاتصال: وهنا يجب التفريق بين: الاتصال، عملية الاتصال، وإدارة الاتصال، فالالاتصال يعرف ببساطة بأنه: " تحويل معلومات موثوقة من شخص أو مجموعة إلى شخص أو مجموعة أخرى من الأشخاص " (Guffey, & Loewy, 2010, p. 10) أما عملية الاتصال فتعرف بأنها: "عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تؤدي إلى تحقيق تكامل المصالح والجهود بين أعضاء مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة سلفا " (Havinal, 2009, p. 80)، في حين تعرف إدارة الاتصال بأنها: " تخطيط، تجسيد، تنظيم، مراقبة وتقييم كل قنوات الاتصال في المؤسسة، تتضمن أيضا تنظيم ونشر توجهات الاتصال، الشبكات وتكنولوجيا الاتصال. مفهوم إدارة الاتصال يتضمن كذلك تطوير استراتيجيات الاتصال للمؤسسة، تصميم عمليات الاتصال الداخلية والخارجية، تسيير تدفق المعلومات " (Tripathi, 2009, p. 02).
- مكونات عملية الاتصال: هناك الكثير من النماذج التي فسرت عملية الاتصال في المؤسسة وتكلمت عن مكوناتها، لكن النموذج التقليدي يفترض وجود ثلاثة مكونات لعملية الاتصال: المرسل،

المستقبل، الرسالة، كما هي موضحة في الشكل الموالي: (Krizan, Merrier, Logan, & Williams, 2007, p. 10)



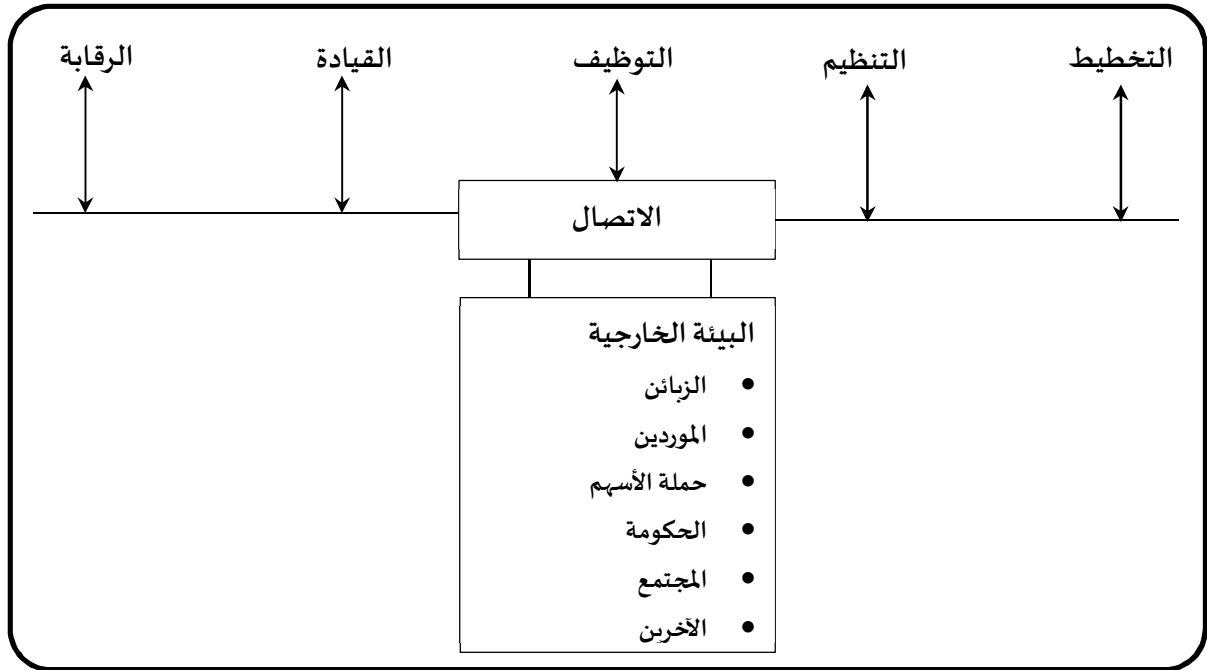
الشكل 23. نموذج عملية الاتصال

مثلما يتوضح من الشكل تظهر المكونات الأساسية لعملية الاتصال كالتالي: (Havinal, 2009, p. 81)

- المرسل: يبدأ الاتصال بمرسل لديه فكرة يتم ترميزها وترسل عبر قناة الاتصال للمستقبل الذي يقوم بدوره بتشفيرها وفهمها؛
- استخدام القناة لنقل الرسالة: يتم نقل المعلومات عبر قناة تربط بين المرسل والمستقبل، فقد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة وقد يتم إرسالها من خلال مذكرة أو كمبيوتر أو هاتف أو برقية أو تلفزيون؛
- مستقبل الرسالة: يجب أن يكون المستقبل جاهزا للرسالة حتى يمكن فك تشفيرها وفهمها، الخطوة التالية في العملية هي فك التشفير الذي يحول فيه المستقبل الرسالة إلى أفكار، لا يمكن أن يتم الاتصال بفعالية إلا عند إرفاق كل من المرسل والمستقبل المعاني نفسها أو على الأقل رموز متشابهة لتشكيل الرسالة، مثلا: فالرسالة المشفرة إلى الفرنسية تتطلب من المتلقي الذي يفهم اللغة الفرنسية.
- أهمية عملية الاتصال: تشكل عملية الاتصال جوهر وظائف التسيير، حيث تمتد عبر جميع مراحل العملية التسييرية. (Marquis & Huston, 2009, p. 461) بل أثبتت الدراسات أن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة، حيث يمكن إيجاز أهمية عملية الاتصال في المؤسسة في: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 351-352)
- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار والاستراتيجيات والسياسات لخلق التماسك بين الوحدات التنظيمية؛

- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة؛
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، فالإتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات فعالة.

ولعل الشكل الموالي يوضح أهمية الاتصال ضمن العملية التسييرية: (Havinal, 2009, p. 81)



الشكل 24. أهمية الاتصال في العملية التسييرية

يلاحظ من الشكل أن الاتصال يمتد على مختلف الوظائف التسييرية (الاتصال الداخلي)، ويربط المؤسسة ببيئتها الخارجية (الاتصال الخارجي).

2.2.6. قنوات الاتصال وأنواعها في المؤسسة

– قنوات الاتصال: يمكن أن تتم عملية الاتصال في المؤسسة إما عن طريق قناة رسمية أو غير رسمية تشكل في مجملها أنواع الاتصال: راجع: (Williams, 2017, pp. 318-319) / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 359-360)

- قنوات الاتصال الرسمية: القنوات المعتمدة بصفة رسمية لنقل الرسائل والمعلومات في المؤسسة، تنقسم الاتصالات الرسمية إلى خمسة أنواع:
 - الاتصال النازل Downward communication: الذي يتدفق من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في المؤسسة؛
 - الاتصال الصاعد Upward communication: الذي يتدفق من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا في المؤسسة؛
 - الاتصال الأفقي Horizontal communication: الذي يتدفق بين المديرين والأفراد الذين هم في نفس المستوى التنظيمي؛
 - الاتصال المتقابل أو المحوري Diagonal communication: يشمل الاتصالات بين المسيرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً؛
 - الاتصال الخارجي External communication: هو الاتصال بين المسيرين والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: الموردين، الزبائن، الصناعيين، الإدارات الحكومية،... وغيرهم.
 - قنوات الاتصال غير الرسمية: نقل الرسائل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة خارج قنوات الاتصال الرسمية بدون قواعد محددة وواضحة، تمتاز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية.
- أنواع الاتصال: حدد (Havinal, 2009, p. 83) ثلاثة أنواع الاتصال: شفهي، مكتوب، غير لفظي وذلك كما يلي:
- الاتصال الشفهي Oral communication: في الاتصال الشفهي يتم تقديم المعلومات مباشرة، إما وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو عن طريق نظام الاتصال الداخلي، عموماً في الاجتماعات والمحاضرات والمقابلات والمؤتمرات وغيرها. يوفر الاتصال الشفهي الوقت والمال ويمكن المستقبل من فهم الرسالة جيداً بتفاصيلها، أوجه القصور في الاتصالات الشفوية أنه لا يوجد سجل دائم للاتصال.
 - الاتصال الكتابي Written communication: الاتصال المكتوب قد يكون تقريراً أو بياناً أو مراسلة أو تعليمة أو دليلاً أو خطاباً أو مذكرة، من مزايا الاتصال المكتوب أنه: فيه سجل دائم، مناسب للاتصالات المطولة، إذا كانت الأطراف بعيدة عن نطاق الاتصال الهاتفية يكون الاتصال المكتوب هو السبيل الوحيد. عيوب الاتصالات الكتابية هي أنها ليست مرنة ولا يمكن الحفاظ على السرية وتستغرق وقتاً طويلاً.

- الاتصال غير اللفظي **Non-verbal communication**: يتم التعبير عن الاتصال غير اللفظي من خلال الجسم - تعبير الوجه، الموقف، الإيماءات إلخ.

3.2.6. فعالية عملية الاتصال في المؤسسة

يمكن أن تتم عملية الاتصال بفعالية في المؤسسة وتتم عملية نقل المعلومة بنجاح، ولكن لا يحدث ذلك في جميع الحالات، لأن بعض المعوقات تحول دون نجاح عملية الاتصال:

- معوقات عملية الاتصال: يمكن إيجاز هذه المعوقات في: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 365-366)

- صعوبة التكيف: خاصة عند تغيير قنوات الاتصال واستراتيجيات الاتصال في المؤسسة؛
- اللغة المشتركة بين المخاطبين: عندما تكون غير واضحة وفيها نوع من تأويل الألفاظ والمعاني؛
- المعوقات النفسية (السيكولوجية): خصوصاً للفرد المستقبل عندما لا يبدي استعداداً فكرياً وذهنياً وقابلية للإدراك؛
- المعوقات الثقافية والاجتماعية: ترتبط بالعادات والعراف والتقاليد والطبوس الاجتماعية؛
- المعوقات التنظيمية: أهمها تعدد المستويات التنظيمية؛
- تقييم مصدر الاتصال: إذا كانت الرسالة غير واضحة من المصدر من الممكن أن تحمل على عدة معاني ودلالات؛
- الآثار الانفعالية للفرد المستلم: فالفرد عندما يشعر في وقت معين بالقلق أو الخوف أو عدم الأمان يتأثر تفسيره للرسالة بطبيعة الوضع النفسي له.

- مهارات الاتصال الفعال: لكي يتغلب المسير على معوقات عملية الاتصال أعلاه، لا بد أن يستفيد من صفاته كقائد فيما يتعلق بمهارات الاتصال، هناك ثلاث مهارات أساسية في الاتصال لا تقل أهمية عن أي وقت مضى في عالم اليوم سريع التغيير وهي الاستماع والكتابة وإدارة الاجتماعات: راجع: (Kreitner, 2009, pp. 320-322)

- الاستماع الفعال: تقريبا كل البرامج التكوينية في الكليات والجامعات وبرامج تطوير الإدارة تركز على التحدث الفعال، ولكن ماذا عن الاستماع أو النصف الآخر من معادلة الاتصال؟ إذا تم فهم الرسالة بوضوح فالاتصال قد حقق أهدافه، وهو يرتبط أيضا بمهارات المسير، فيجب أن يختار الوقت الذي يكون فيه المرؤوسين على أهبة الاستعداد للاستماع بفعالية؛

- الكتابة الفعالة: غالبا ما يشكو المسيرون من ضعف مهارات الكتابة لدى الأفراد، تنبع صعوبات الكتابة من النظام التعليمي ومؤخرا ساهمت رسائل البريد الإلكتروني السريعة والرسائل الفورية والرسائل النصية عبر الهاتف الخليوي في المنزل والمدرسة ومكان العمل في تآكل جودة الكتابة، ولكن ينبغي أن يتفطن المسير للرسائل الهامة والتي يجب أن يسهر على تحريرها بنفسه ليحقق الاتصال أهدافه؛
- إدارة الاجتماعات: الاجتماعات هي سمة دائمة الوجود للحياة التنظيمية الحديثة، سواء نظمت للعثور على الحقائق أو حل المشكلات أو نقل المعلومات، فالاجتماعات عادة ما تشغل قدرا كبيرا من وقت المسير، لذلك يجب عليه تسييرها بفعالية من خلال: برمجتها، تسيير وقتها، التركيز على النقاط الأساسية، ولا ضرورة لكثرة الاجتماعات بل يجب التركيز على فعاليتها.

تندرج عملية الاتصال ضمن وظيفة التوجيه لكنها تمتد بطول العملية التسييرية فالمسير يقوم بالاتصال في كل وظائف التسيير، عبر قنوات اتصال رسمية (نازل، صاعد، أفقي، متقابل، خارجي) أو قنوات إتصال غير رسمية، في ثلاثة أشكال شفهي، مكتوب، غير لفظي، ولكي تتم عملية الاتصال بفعالية لا بد من التحكم في مهارات الاستماع الجيد، مهارات الكتابة الجيدة ومهارات إدارة الاجتماعات.

3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

يشكل التحفيز عنصرا مهما في عملية التوجيه فامتزاجه بالاتصال والقيادة يثير دافعية الأفراد للعمل بحد نحو تحقيق مستويات أداء متميزة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق له توضح طبيعته وأهميته كمنشآت تسييري، أساليب التحفيز واستراتيجياته في المؤسسة.

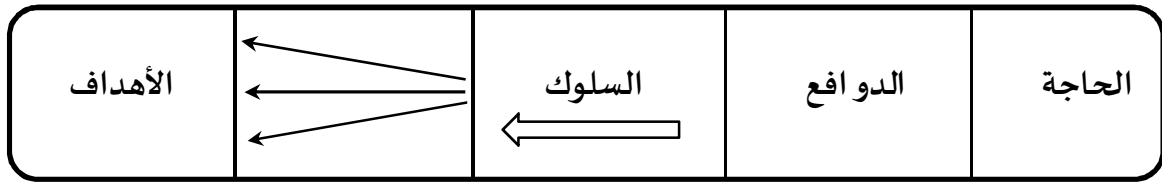
1.3.6. طبيعة التحفيز وأهميته في المؤسسة

يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة القوى التي توجه وتجعل الأفراد يواصلون جهودهم لتحقيق هدف ما" (Williams, 2017, p. 267) ويعرف في ذات السياق بأنه: "إلهام المرؤوسين للمساهمة بحماس وجدية في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Havinal, 2009, p. 75) والتحفيز يختلف عن الدافعية، تشير الدافعية إلى القوى المحركة داخل الفرد التي تثير رغبته في العمل، أما التحفيز فيشير إلى المؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تزيد من رغبة الفرد في تحقيق إنجازات أداء هامة.

هذا ويشير Alexandre-Bailly & Tran أن التحفيز هو العملية التي تسمح بربط الاندماج بالرضا، فجهود الفرد أو اندماجه في العمل متعلق بمدى رضاه، وعندما يرغب المسير في تحفيز أحد مرؤوسيه هذا يعني أنه يريد إندماجه، يعني أنه يساهم في تحقيق المهمة التي أوكلت إليه، فالرضا يتحقق عندما

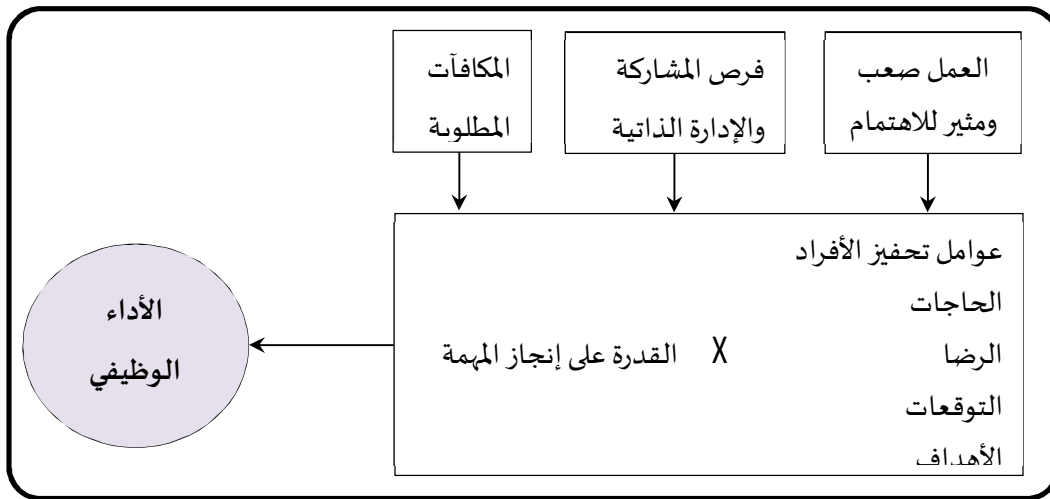
يلبي الفرد تطلعاته واحتياجاته الصريحة والضمنية، أما الاندماج متعلق بمدى تركيز الفرد على انجاز المهام المنوطة به في عمله. (Alexandre-Bailly & Tran, 2013, pp. 148-149)

بشكل أكثر وضوح حدد Kaila ثلاث عناصر مهمة تفاعلية في التحفيز وهي: الحاجات أو العجز الناشئ عن عدم التوازن الفيزيولوجي أو البسيكولوجي للفرد، المحركات أو الدوافع تستخدم لتلبية الاحتياجات وهي الأنشطة الموجهة لاثارة طاقة الأفراد لتحقيق الأهداف، الأهداف أي شيء يستخدم لتخفيف الحاجة. والشكل الموالي يوضح ذلك: (Kaila, 2005, p. 64)



الشكل 25. مفهوم التحفيز

عليه يمكن القول أن التحفيز مجموعة المؤثرات التي تلي حاجات الفرد وتجعله راض وتزيد من دافعيته واندماجه في العمل، وتغيير سلوكه إلى سلوك إيجابي يتطلع فيه إلى تحقيق أهدافه وتحسين أدائه بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا يمكن أن نستنبط أهمية التحفيز من خلال تحسينه للأداء كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 335)



الشكل 26. أهمية التحفيز في تحسين الأداء

إذا ما تم مزج قدرات الفرد مع الحوافز (تحقيق الحاجات، الرضا، التوقعات، الأهداف) مع بض المؤثرات الأخرى (العمل صعب ومثير للاهتمام، فرص المشاركة والإدارة الذاتية، المكافآت المطلوبة) فإن الأداء سيرتفع حتما، هذا ويمكن أن نلتبس أهمية التحفيز أيضا من خلال: راجع: (Hiriyappa, 2015, pp. 18-20)

- التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه في المؤسسة، فالمسير يحفز الأفراد، يقود الأفراد، ويوجه الأفراد نحو تحقيق النتائج المرغوبة؛
- العمل يجب أن يتم إنجازه بفعالية من خلال تحسين المهارات والمعارف لتكون أكثر قدرة على تطوير المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال التحفيز؛
- تتعلق فعالية المسير بمدى قدرته على إثارة دافعية الأفراد وتوجيه جهودهم مباشرة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- التحفيز الفعال يساهم في بناء علاقات عمل جيدة في المؤسسة، وذلك عندما يكون الأفراد محفزون وراضون ومحترمون؛
- التحفيز هو الأسلوب الأمثل لمقاومة التغيير في المؤسسة، فإذا تحقق التغيير يجب تحفيز الأفراد؛
- التحفيز يحسن معنويات الأفراد للعمل، فالاستخدام الجيد لعوامل الانتاج البشرية، المادية والمالية تساهم في تحسين الانتاج ونمو المؤسسة؛
- التحفيز يعزز شعور الأفراد بالانتماء ويعزز شعورهم بأداء المؤسسة واهتماماتها؛
- الكثير من المؤسسات تستثمر في أفرادها كموارد وأصول مستقبلية تقودها للنجاح في المستقبل.

2.3.6. أساليب التحفيز وأنواع الحوافز في المؤسسة

- لقد تعددت المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للأفراد، من بين تلك التصنيفات، ما يلي: راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 441-443)
- الحوافز المادية والحوافز المعنوية: الحوافز المادية حوافز ملموسة تشبع حاجات الفرد المادية مثل: الأجور والعلاوات، الحوافز المعنوية: هي حوافز غير مادية تشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية مثل: الشكر والتقدير.
 - الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: الحوافز الفردية تمنح للفرد وحده نتيجة أدائه المتميز هدفها خلق منافسة بين الأفراد مثل: الترقية، الحوافز الجماعية تمنح للجماعة أو لجميع الأفراد من نفس الجماعة لصعوبة تقييم الأداء الفردي مثل: الكؤوس الجماعية.
 - الحوافز المباشرة وغير المباشرة: الحوافز المباشرة تمس الفرد بصفة مباشرة عند استجابته لزيادة الانتاج وتحقيق التفوق مثل: الجوائز الفردية، أما الحوافز غير المباشرة فتتضمن مجموعة

الخدمات التي توفرها المؤسسة لتحسين بيئة العمل فهي توفر الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية للأفراد، مثل: ظروف العمل المادية، التكوين.

– الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية: الحوافز النقدية تمثل ما تقدمه المؤسسة للأفراد في صورة نقدية مثل: الأجور والمكافآت المادية، بعض الحوافز مادية ولكنها غير نقدية فهي تتمثل في السياسات واللوائح التي تقرها المؤسسة لتحفيز الأفراد مثل: المشاركة وإعادة تصميم العمل، ولكن الذي يهم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر الحوافز النقدية.

– الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية: تشير الحوافز التقليدية إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية في وقت ما، أما الحوافز الابتكارية فتمثل ما تضيفه المؤسسات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين ودعوتهم لابتكار الطرق التي تساعد على نمو المنظمة.

– الحوافز الايجابية والحوافز السلبية: الحوافز الايجابية تمنح في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو مهنية فردية أو جماعية، في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم إلتزامهم بالحدود المبينة في العمل.

3.3.6. استراتيجيات التحفيز في المؤسسة

وفقاً لأساليب التحفيز وأنواع الحوافز الموضحة أعلاه تتبع المؤسسات وخصوصاً الرائدة منها استراتيجيات مختلفة لتحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي: راجع: (Schermerhorn et al., 2017, pp. 427-430) و (Kreitner, 2009, pp. 342-359)

– التحفيز ونظام الأجور: هناك العديد من المزايا الفردية والتنظيمية التي يمكن الحصول عليها من نظام الأجور المحفز، من الممكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجية تحديد الأجر حسب الأداء الفردي ما يعرف بنظام الأجر حسب الاستحقاق (Merit pay) وهذا ينعكس على تشجيع أصحاب الأداء العالي للعمل بجد لتحقيق إنجازات مماثلة، ويذكر أصحاب الأداء المتدني بوجوب القيام بعمل أفضل في المستقبل، ومن الممكن أن تعتمد استراتيجية نظام الأجر المكثف (Incentive remuneration systems) أي أن المؤسسة تقوم بمنح مزيد من التعويضات المادية للأفراد الذي يقدمون مستويات أعلى في الأداء، وذلك باعتماد التالي: أجر المعرفة حيث تقوم بعض المؤسسات بالدفع وفقاً لعدد الوظائف ذات الصلة بالمهارات التي يتقنها الفرد، الأجر الإضافي يمنح للأفراد الذين يساهمون في تحقيق بعض المساهمات الاستثنائية، مشاركة الأرباح تقوم بعض المؤسسات بتوزيع نسبة من الأرباح على بعض الأفراد أو جميعهم حسب درجاتهم الوظيفية، حصص الملكية للأفراد

حيث يسمح للموظفين بشراء وامتلاك الأسهم في مؤسساتهم وهذا يحفزهم لتقديم مستويات أداء متميزة.

— التحفيز من خلال تصميم العمل: تصميم العمل يقصد به إنشاء مسؤوليات مهمة للفرد تستند إلى الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل، الاستراتيجية الأولى: تغيير وظائف الأفراد مثل: تبادل الأدوار، الإجازة الاستثنائية التي تمنح للأفراد عندما ينجزون مهام صعبة، المعايير الواقعية للعمل. الاستراتيجية الثانية: تناسب الوظائف مع الأفراد مثل: توسيع الوظيفة أو الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة لزيادة الدافع، إثراء الوظائف أو إعادة تصميم الوظائف لزيادة إمكاناتها التحفيزية.

— التحفيز من خلال المكافآت: بما في ذلك المكافآت المادية والنفسية، من خلال: زيادة المكافآت الداخلية (داخل المؤسسة وتمنح شعورا بالإنجاز) والخارجية مثل المكافآت التي تمنحها المؤسسة الأم خارج المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، تعويض الموظف، تحسين الأداء بالتركيز على المكافآت الخارجية.

— التحفيز من خلال المشاركة: الإدارة بالمشاركة هي تمكين الأفراد من تولي قدر أكبر من السيطرة على مكان العمل، من خلال: التمكين والتفويض، المشاركة في حلقات الجودة، الإدارة المفتوحة أو مشاركة البيانات الرئيسية والأرباح المالية مع الموظفين المدربين والممكنين، فرق العمل المدارة ذاتيا فرق عالية الأداء تتولى واجبات إدارية تقليدية مثل: التوظيف والتخطيط.

— التحفيز من خلال جودة حياة العمل: ينطوي القلق الكبير لدى المسيرين حول تحقيق توازن مناسب بين العمل والحياة خارج مكان العمل، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال: وقت العمل المرن الذي يتيح للفرد اختيار مواعيد الوصول والمغادرة الخاصة به دون تجاوز حدود العمل، المؤسسات الصديقة للأسرة التي تتعرف على حياة وأولويات الموظفين غير المناسبة وتتناسب معها، برامج صحة العمل الهادفة لازالة التوتر والإرهاق وغيرهما، التفرغ وهي إعطاء الموظفين المختارين أجر مدفوع عن إجازة مطلوبة على حسب سنوات الخبرة.

التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه هدفه إثارة دوافع الفرد لتحسين أدائه، باستخدام الأنواع أو الأساليب التالية: المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، المباشرة وغير المباشرة، النقدية وغير النقدية، التقليدية والابتكارية، الايجابية والسلبية، والاستراتيجيات التالية: التحفيز من خلال نظام الأجور، التحفيز من خلال تصميم العمل، التحفيز من خلال المكافآت، التحفيز من خلال المشاركة، التحفيز من خلال جودة حياة العمل.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 6.

• الأسئلة

- س1. ما المقصود بوظيفة التوجيه وماهي أهميتها في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم صفات القائد؟
- س3. ما هي أهم الأنماط القيادية؟
- س4. ما المقصود بعملية الاتصال وماهي مكوناتها؟
- س5. ما هي أهم قنوات الاتصال في المؤسسة؟
- س6. ما هي أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز؟

• دراسة الحالة

قصة القائد الذي أنقذ موظفيه بـ10 ملايين دولار

من أكثر الصفات المعروفة عن القائد هي القوة، لكن ثمة صفة أخرى مهمة جدا يجب على كل شخص يتولى القيادة أن يتمتع بها هي الأمان.

ولعل بوب شابمان، الرئيس التنفيذي لمؤسسة Barry-Wehmiller الصناعية، نموذج للقيادي الذي يحرص على توفير محيط آمن لموظفيه.

وفي تفاصيل الرواية، أنه في عام 2008 مع وقوع الأزمة المالية العالمية، حلت كارثة في المؤسسة التي كانت تملك أكثر من 7000 موظف، إذ الغيت 30% من الصفقات.

لم تستوعب الشركة القدر الكبير من الموظفين وكان عليها توفير 10 ملايين دولار من المصاريف مثل معظم الشركات، فاجتمع مجلس الإدارة وقررتسريح جزء من الموظفين. في المقابل، رفض بوب شابمان هذا القرار ووضع برنامجا مرضيا يحل الأزمة.

ومن شروط هذا البرنامج: مطلوب من كل موظف، من أبسط العمال حتى رئيس مجلس الإدارة، أخذ إجازة أربعة أسابيع بدون راتب في أي وقت يريد، وليس بالضرورة أن تكون الاسابيع متتالية.

ولم تكن العبقرية في فكرة البرنامج، بل في الطريقة التي طرحها بوب شابمان، إذ قال لموظفيه: " من الأفضل أن نعاني كلنا قليلا، بدل من أن يعاني شخص واحد بيننا كثيرا".

بالتالي، شعر الموظفون بالأمان في شركتهم وبقيمتهم العالية، ومن لديه نقود تكفيه أخذ إجازة 5 أو 6 أسابيع ومن يعتمد على راتبه أخذ أسبوعين.

من هنا، وفرت الشركة 20 مليون دولار أي ضعف الرقم الذي كانوا يحتاجون إليه دون فصل أي موظف.

هكذا أصبح بوب شابمان نموذجا لكل القادة والمدراء في الشركات الذين يجب أن يتحلوا بصفة الأمان الى جانب القوة وحسن القيادة.

مأخوذ من: <https://www.alsumaria.tv/news/159449>

الأسئلة: ما هو النمط القيادي الذي يتصف به بوب شابمان؟ وأي قناة اتصال استخدمها لتمرير برنامجه؟ وما هو نوع الأسلوب التحفيزي الذي استخدمه في برنامجه؟

• مراجع الفصل السادس:

- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- حدييد محمد ، م. (2010). *وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال*. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Springer, Dordrecht.
- Aref Kashfi, H. (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. *4th International Quality Congress, Sarawak (IQCS'07) Kuching, Oct. 22-24, 2007*.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication: Process and product*. Cengage Learning.
- Tripathi, P. S. (2009). *Communication Management: A global perspective*. Global India Publications.
- Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J. & Williams, K. S. (2007). *Business communication*. Cengage Learning.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.
- Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Gyan Publishing House.
- Hiriyappa, B. (2015). *Management of Motivation and Its Theories*. B Hiriyappa.

• الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

"من يقوم بمراقبة الماضي يتمكن من مراقبة المستقبل".

Aldous Huxley

• محتويات الفصل

1.7. أساسيات وظيفة الرقابة

2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة

3.7. أساليب وأنواع الرقابة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم الرقابة من: تعريف، عناصر، أهمية، وأهداف؛
- معرفة علاقتها بوظائف التسيير الأخرى، و كذا مجالات تطبيقها؛
- معرفة خطواتها الأساسية؛
- معرفة أهم أساليبها و كذا أنواعها في المؤسسة.

• الكلمات المفتاحية

الرقابة، المعايير، الأهداف، الإنجاز الفعلي، الإنجاز المطلوب،
الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعتبر وظيفة الرقابة أحد أهم وظائف التسيير، فهي تسمح للمسيرين من متابعة و تقويم أداء رؤوسهم بناء على أسس ومعايير تكون محددة مسبقا، وتتوافق مع الأهداف الموضوعية و ذلك بغية اتخاذ ما يجدونه مناسباً من إجراءات. ولأجل توضيح ذلك أكثر سنتناول في هذا الفصل مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الوظيفة ملخصة في النقاط الآتية: اولها اساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة، ثانيا سروريتها، و أخيرا أساليبها و أنواعها.

1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة

إن وظيفة الرقابة لا تقل أهمية عن باقي وظائف التسيير الأخرى من تخطيط، تنظيم، وتوجيه، وإنما تتكامل معها حتى تتم العملية التسييرية بنجاح، ولقد لاقى هذا المصطلح العديد من الإجهادات من قبل المختصين لتحديد مختلف الجوانب المتعلقة به من تعريف، أهمية، أهداف وعناصر، علاقتها بالوظائف الأخرى. ومن خلال ما سيأتي مواليا سنتطرق لهذه العناصر كل على حدة.

1.1.7. تعريف الرقابة وعناصرها

قبل الحديث عن عناصر ومكونات الرقابة سنعرج أولا على بعض من تعاريف الرقابة في مجال التسيير وذلك كما يلي:

1.1.1.7. تعريف الرقابة

تعد وظيفة الرقابة رابع وظيفة من وظائف التسيير، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة فيها:

عرفها Henri Fayol على أنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن هدفها هو الاشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وهي تنطبق على كل شيء" أما جورج تيري Terry G. فقد عرفها بأنها: " قدرة المسير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة. (محمود الشواورة، 2013، ص. 198)

ويعرفها Ben Tahar بأنها: "كل الأنشطة التي تهتم بمتابعة، مراقبة، تقييم الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، ومقارنتها مع التوقعات والبرامج من أجل استخراج الانحرافات وتصحيحها، إن وجدت". (Tahar, 2013, p. 323)

ويعرفها بأنها: "عملية تسمح للمسير بقياس أدائه، مقارنة مع ما تم تحقيقه من نتائج مع ما كان متوقعا مقارنة بالأهداف المحددة سلفا، وأخذ التدابير اللازمة لتحسين الوضع". (Ghedjghoudj, 2012, p. 253)

في نفس الاتجاه عرفها فالمر بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها فيقول أن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج المحققة. (ذياب عواد، 2012، ص. 463)

من التعارف السابقة نلاحظ ان الرقابة لا تتعلق فقط بالبحث عن الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المعايير، وقياس الأداء ومقارنة الانجاز الفعلي بالمطلوب وأخيرا استخراج الانحرافات وتصحيحها إن وجدت. وهي تعني أيضا المتابعة، المراقبة، التقييم من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

2.1.1.7. عناصر الرقابة

تتمثل عناصر الرقابة فيما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 463-464)

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية؛
- تهتم الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ؛
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء (رقابة سابقة)، ويواكب الأداء (رقابة متزامنة)، كما يتم عقب الأداء (رقابة لاحقة)؛
- إن الرقابة تعمل على ان تدعم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث في مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف؛
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحي القصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية؛
- تؤكد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛

2.1.7. أهمية الرقابة وأهدافها

يتم من خلال هذا العنصر إبراز مكانه الرقابة وأهميتها ضمن وظائف التسيير الأخرى، ومن ثم توضيح الأهداف المرجوة منها.

1.2.1.7. أهمية الرقابة

يعتبر Schermerhorn أن أهمية الرقابة في العملية التسييرية تتضح من خلال ما يلي:
(Schermerhorn, 2010, p. 135)

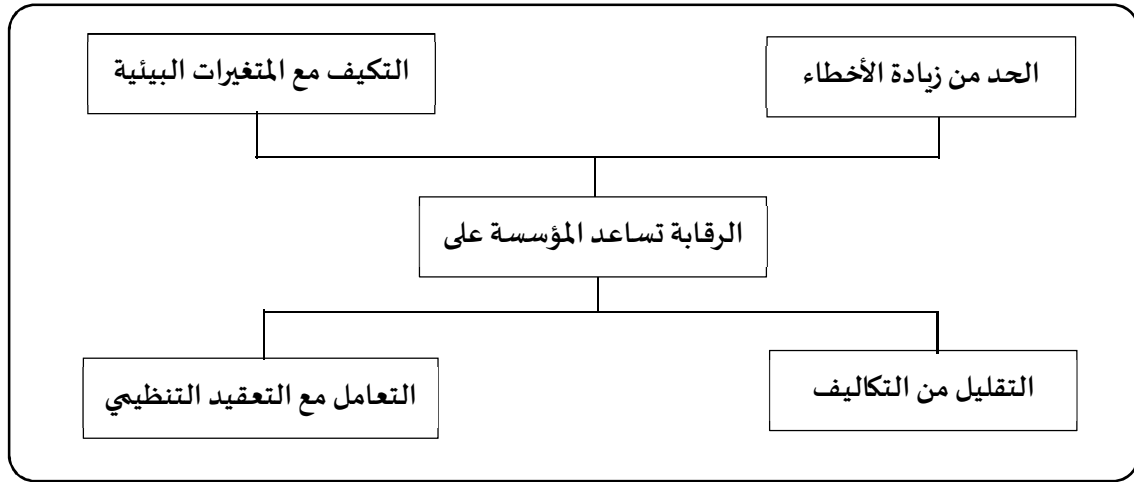
- الرقابة هي واحدة من وظائف التسيير الأربعة؛
- عملية قياس الأداء؛
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؛
- تضمن أن النتائج تتوافق مع التوقعات؛
- تعتبر أساسا قويا للأداء عندما تتم بشكل جيد؛
- تمنع حدوث الأخطاء؛
- التأكد من حسن سير العمل؛
- تشجيع النجاح الاداري.

2.2.1.7. أهداف الرقابة

يعتبر Griffin أن للرقابة أربعة أهداف أساسية تتمثل في: (Griffin, 2016: pp. 427-428)

- التكيف مع المتغيرات البيئية: تتميز بيئة المؤسسة في الآونة الأخيرة خاصة بكثرة التعقيد والديناميكية، هذه التغيرات يجب على جميع المؤسسات أن تتكيف معها من أجل البقاء والاستمرار فلو يضمن المسيرون أن الأهداف الموضوعية ستتحقق بأعلى مستوى فما الحاجة إذا إلى الرقابة، ولكن الواقع يشير إلى أن الوقت المستغرق بين وضع الأهداف والوصول إلى تحقيقها لا يمكن ضمانه لأن المؤسسة فعلا تتأثر بالمتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف.
- الحد من زيادة الأخطاء: لأن الأخطاء إذا لم تعالج بجدية فقد تتفاقم وتصبح أكثر حرجا بالنسبة للمؤسسة.
- التعامل مع التعقيد التنظيمي: كلما كبر وازداد حجم المؤسسة كلما زادت الحاجة إلى نظام رقابة فعال مثل حالة اندماج مؤسستن.
- تقليل التكاليف: عندما تمارس عملية الرقابة بفعالية فإنها تساهم في التقليل من التكاليف وزيادة الانتاج.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل الموالي: (Griffin, 2016, p. 427)



الشكل 27. أهداف عملية الرقابة

3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير ومجالات تطبيقها

نتناول في هذا العنصر علاقة الرقابة بكل من وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه أو وظائف العملية التسييرية، ثم نوضح مجالات تطبيقها وفقاً للآتي:

1.3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى

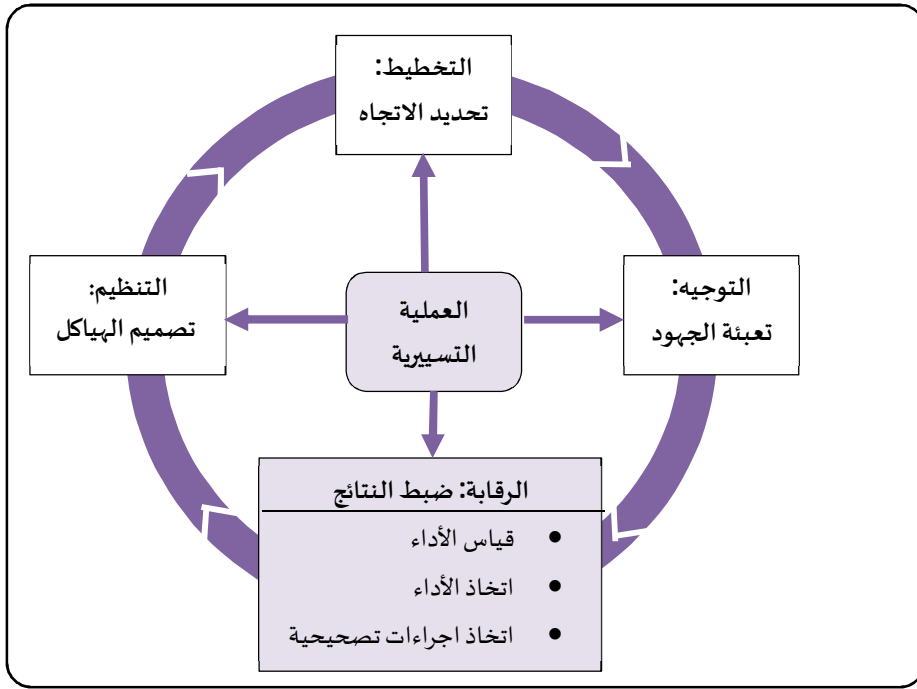
واحدة تلو الأخرى توضح علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى كما يلي: (الظاهر، 2010، ص 309-310)

— علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه: وظيفة الرقابة تركز على ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ، الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقق ضمن الامكانيات المتاحة، عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

— علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه: تلعب الرقابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، التي هي أساس وظيفة التوجيه، من خلال عمية التغذية العكسية يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات التي قد تنشأ، تزويد المديرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة.

— علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم: حيث تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف، وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة، التأكد من ان جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها، أن ما تنجزه وحدة ما لا يتم تكرار إنجازها في وحدة أخرى.

يمكن تلخيص العلاقة في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 135)



الشكل 28. أهمية الرقابة في العملية التسييرية

يتضح من الشكل ان وظيفة الرقابة تتكامل مع وظيفة التسيير ولا يمكن الاستغناء عن أي منها.

2.3.1.7. مجالات استخدام الرقابة

إن وظيفة الرقابة تمارس بمختلف الميادين والمجالات القائمة والموجودة في المؤسسة على سبيل المثال وليس الحصر يمكن ذكر التالي: (محمود الشواورة، 2013، ص ص. 202-203)

- في مجال التخزين: وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الفعلي ومطابقته للرصيد الدفتری؛
- في مجال الإنتاج: وتستهدف التأكد من سلامة الإنتاج الفعلي ومطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها؛
- في مجال الأموال: وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الصرف والقبض ومطابقته للأنظمة والتعليمات القائمة؛
- في مجال السلوك والتصرف: وتستهدف مدى التزام الموظفين والعاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات ومدى رضاهم عن التنظيم؛
- في مجال التسويق: وتستهدف التأكد من مدى تلبية السلع والخدمات المنتجة لحاجات ورغبات الزبائن.

تشكل الرقابة الوظيفية التي تحرك العجلة التسييرية فهي تربط التخطيط بما هو محقق فعلا في التنظيم والتوجيه والتنفيذ، وهي تمتد على مستوى العملية التسييرية كونها ترتبط بكل وظائفها.

2.7. سيرورة وظيفة الرقابة في المؤسسة

تمر وظيفة الرقابة بأربعة خطوات أساسية من خلالها يحقق المسيرون الأهداف المرجوة، وفي هذا العنصر سنتناول هذه الخطوات والتي تتمثل بصفة عامة في: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات الضرورية.

1.2.7. تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية

يعتبر تحديد أهداف الأداء ومعايير القياس الخطوة الأولى من خطوات عملية الرقابة، وينبغي أن تمثل هذه الأهداف النتائج الرئيسية المراد تحقيقها، كما تعتبر المعايير مهمة أيضا ويجب أن تختار بدقة منذ البداية. (Schermerhorn et al., 2017, pp. 295-296) ويمكن الإشارة أن هذه المعايير لديها انواع عديدة: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 386)

- المعايير الكمية: وتمثل المؤشرات التي يمكن من خلالها القياس بالكميات كأعداد والأرقام والمبالغ والأوزان... الخ.
- المعايير النوعية: وتمثل المعايير المعنوية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة.
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة القياس الزمنية كالساعة واليوم والشهر.. الخ.
- المعايير المالية: تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدات النقدية مثل الربحية والكفاءة المالية... الخ.

2.2.7. قياس الأداء الفعلي

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه او بعده، وتعد ممارسة القياس الفعلي للاداء حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة وتعتبر الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من العملية التشغيلية أسلوبا معاصرا (رقابة قبلية، رقابة متزامنة، رقابة علاجية). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

3.2.7. مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير

تعتبر فعالية المقارنة بين الأداء المنجز والمعايير الموضوعية خطوة أساسية تقتضيها عمليات التأكد من الانحراف سواء كان إيجابيا أو سلبيا، فإذا كان إيجابيا فأن الانجاز قد تجاوز المخطط فعلا وإذا كان سلبيا فأن الفعاليات والأنشطة الانتاجية تعبر عن نقص في الأداء. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

4.2.7. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

كلما زاد الفرق المقاس بين الفعل والمطلوب كلما زادت لاجابة إلى العمل وتعد هذه الخطوة آخر خطوات عملية الرقابة، ووفقا لذلك سيتم اتخاذ الاجراءات الضرورية للتصحيح أو التحسين وهو ما سيسمح بتركيز الجهود في المناطق الأكثر حاجة. فإذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري أو المطلوب فعندئذ يجب فهم أسباب هذا النقص لاجراء التصحيحات اللازمة، أما إذا كان الفعلي أكثر من المطلوب فيجب أن يكون مفهوما أيضا حتى تتخذ الاجراءات اللازمة لمواصلة هذا المستوى العالي من الانجاز مستقبلا. (Schermerhorn et al., 2017, p. 297)

تتم وظيفة الرقابة في المؤسسة وفق الخطوات التالية: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

3.7. وسائل وأنواع الرقابة

تتم الرقابة وفق طرق معينة تختلف باختلاف الأساليب الرقابية، وبغية تحقيق وظيفة الرقابة لأهدافها المسطرة ينبغي توفر مجموعة الوسائل الكفيلة بضمان تحققها بالشكل المطلوب. وللتوضيح أكثر جاء هذا العنصر ليعين ذلك.

3.7.1. أنواع الرقابة

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع و يمكن تقسيمها وفقا لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي: (محمود الشواورة، 2013، ص. 199-202)

– أولا: الرقابة وفقا لمعيار التوقيت: و تنقسم إلى الأنواع التالية:

- الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه و العمل بمختلف السبل على منع حدوثه، وخير مثال عليها هو امتناع محطات توزيع المحروقات عن توزيع السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها.
- الرقابة المتزامنة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة و العمل على معالجة الإنحرافات أولا بأول ، و خير مثال عن ذلك هو متابعة ملاحظ الدوام بأن بطاقة الخروج و الدخول من و إلى العمل يتم ختمها من قبل الموظف نفسه و ليس من قبل غيره.
- الرقابة اللاحقة: و تقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف، و خير مثال عن ذلك مقارنة النتيجة التي حصل عليها الطالب في نهاية السداسي مع الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه.
- ثانيا: الرقابة وفقا لمعيار المصدر: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة الداخلية: وتكون من داخل المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة فيها، مثل دوائر التدقيق الداخلي.
 - الرقابة الخارجية: و تكون من خارج المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية، مثل مكاتب التدقيق الخارجي.
- ثالثا: الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الانحراف: و تنقسم إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة الإيجابية: و التي تعنى بالإنحرافات الإيجابية فقط، مثل: الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية للقائمين عليها.
 - الرقابة الإيجابية و السلبية: و التي تعنى بحصر و معالجة الإنحرافات الإيجابية و السلبية معا، مثل: إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة و النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه المكافآت أو العقوبة المادية و المعنوية للقائمين عليها.

2.3.7. وسائل الرقابة

توجد العديد من الأدوات و الأساليب الرقابية المتاحة أمام المسيرين لتحديد ذلك الفارق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، ومن بينها: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنات التقديرية، ونقطة التعادل. وفيما يلي توضيح لكل منها.

1.2.3.7. الميزانية العمومية:

وهي كشف مالي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية و تعرض فيها الموجودات و المطلوبات حق الملكية، فالموجودات هي ما تمتلكه المنظمة بينما المطلوبات تمثل الإلتزامات التي تعتبر واجبة التسديد في تاريخ معين، و الفرق بينهما يمثل حق ملكية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 392)

2.2.3.7 كشف الدخل:

وهي قائمة (كشف) تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي و غير التشغيلي ومن أنواعها: قائمة الدخل التقديرية، قائمة الدخل الحقيقية. ويكون الهدف من هذه القائمة هو مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية، وإذا ظهر أي انحراف فلا بد من دراسته و تحديد حجمه وأسبابه و علاجه. (الظاهر، 2010، ص. 317)

3.2.3.7 التحليل المالي

إن من شأن التحليل المالي أن يعطي صورة رقابية فاعلة حول الأنشطة المؤداة في المؤسسة، وهو يتألف من مجموعة من النسب المالية ومنها: نسب السيولة، نسب المديونية، نسب النشاط، ونسب الربحية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 395-396)

4.2.3.7 الموازنات التقديرية

وهي أداة تخطيطية و رقابية في الوقت ذاته حيث تمثل خطة مصاغة بالأرقام حول النتائج المتوقع تحقيقها، ولذا هي إما وحدات نقدية (إيرادات، مصروفات، موجودات) أو وحدات كمية غير نقدية (كميات، ساعات، مواد، وحدات). و تضم كل من موازنة الدخل، الموازنة النقدية، و الموازنة الرأسمالية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 397)

5.2.3.7 نقطة التعادل

وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات المتحققة من المبيعات مع التكاليف الكلية ويكون الربح المتحقق صفراً أي أن المؤسسة لا تحقق لا ربح ولا خسارة. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 398)

تتمثل أهم أنواع الرقابة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: الرقابة القبليّة، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعديّة، أما عن أدواتها و وسائلها فتتمثل في الأساليب الكمية وهي: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنة التقديرية، و نقطة التعادل.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 7.

• الأسئلة

- س1. ما المقصود بالرقابة في المؤسسة؟
- س2. ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟
- س3. ما هي أهم المراحل التي تحدد سيرورة الرقابة في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أنواع الرقابة؟
- س5. ما هي أدوات الرقابة وأساليبها في المؤسسة؟

• دراسة الحالة

فضيحة فولكسفاغن تهز عرش السيارات الألمانية

تصاعد فضيحة انبعاثات فولكسفاغن: صرحت فولكسفاغن إن المحققين الألمان وسعوا نطاق التحقيق بشأن تلاعب مزعوم لمديرها في السوق ليشمل رئيس المجلس الإشرافي للشركة هانز ديتر بوتش. والتحقيق المتعلق بفترة تولي بوتش منصب المدير المالي لفولكسفاغن أحدث حلقة في تداعيات فضيحة الغش في اختبارات انبعاثات العادم التي أصابت الشركة العام الماضي.

واعترفت فولكسفاغن بتركيب برامج للاحتيال على قيود التلوث في أكثر من 11 مليون سيارة تعمل بالديزل في أنحاء العالم مما أضر بأنشطتها العالمية وقوض سمعتها ودفع رئيسها التنفيذي مارتن فينتركورن للاستقالة، وزادت أوجاع فولكسفاغن بعد تقرير نشرته صحيفة ألمانية تضمن اكتشاف منظمين أمريكيين برنامجا آخر للغش في انبعاثات العادم بسيارات لوحدها أودي.

وأعلن مكتب المدعي العام في بروكسفايغ عن تحقيق التلاعب في السوق في يونيو حزيران والذي يشمل الرئيس التنفيذي السابق فينتركورن وهيربرت ديس رئيس العلامة التجارية فولكسفاغن، وأفاد المكتب أيضا إن التحقيق يتركز على دليل بأنه كان من واجب فولكسفاغن الإفصاح عن الضرر المالي المحتمل من فضيحة الغش قبل 22 سبتمبر أيلول 2015 حينما اعترفت الشركة علانية بالأمر.

تعافي فولكسفاغن من فضيحة الانبعاثات: سجلت مبيعات فولكسفاغن مؤشرات تعاف من أزمة انبعاثات عوادم السيارات حيث سجلت مبيعات قوية في سبتمبر/أيلول، فقد شهدت مبيعات المجموعة ارتفاعا قدره 7.1 بالمئة الشهر الماضي، لتصل إلى 947 ألف و600 سيارة في أنحاء العالم.

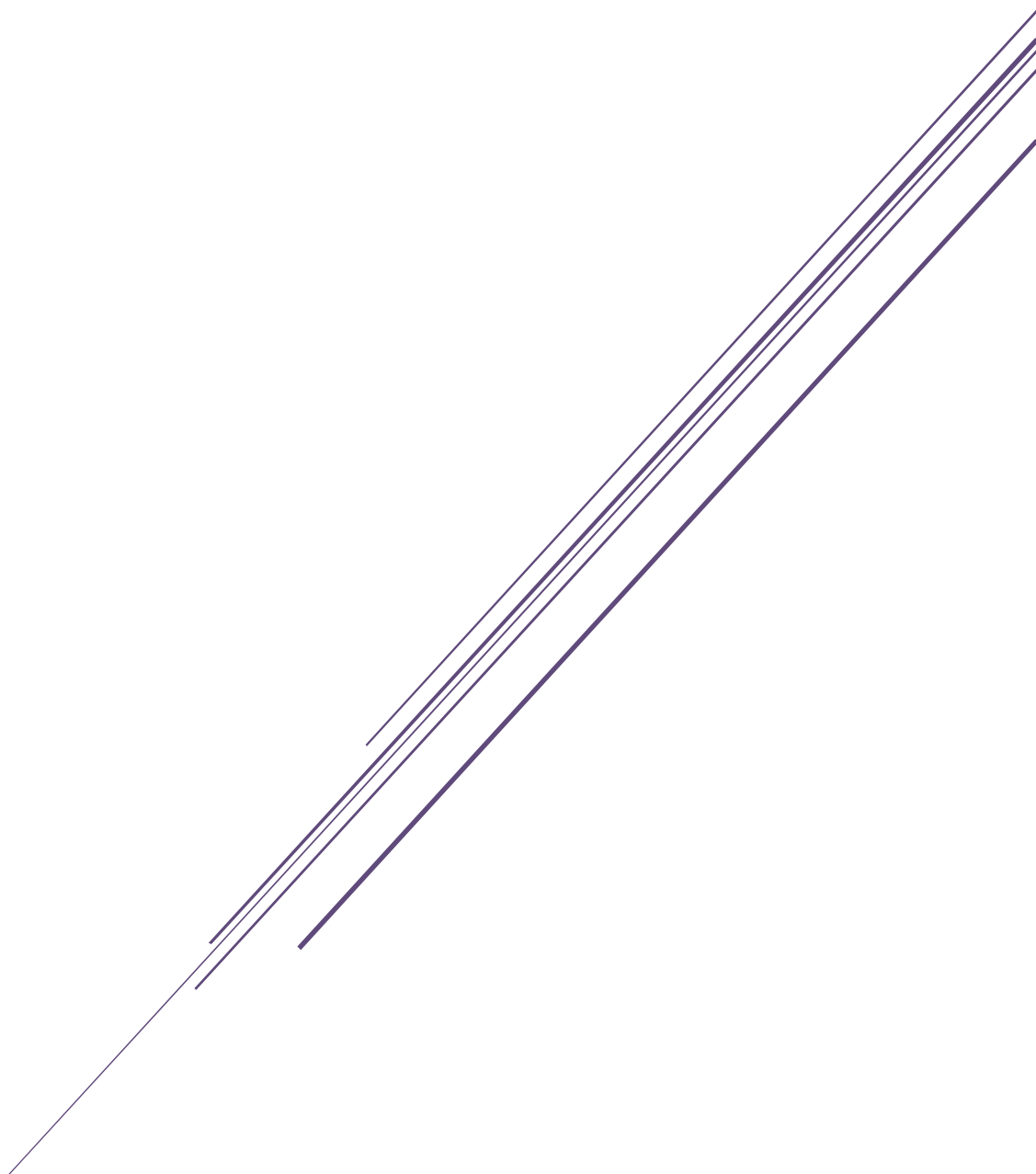
وبينت فولكسفاغن "إن زيادة المبيعات تجعلنا متفائلين وقادرين على مواجهة التحديات المقبلة". وقال فريد كابلر رئيس المبيعات في فولكس فاغن: "إن تعزيز ثقة زبائننا في منتجاتنا يظل على قمة أولوياتنا". وسلطت الشركة الضوء على البرازيل باعتبارها نقطة ضعف، ووصفت الموقف هناك بأنه "متوتر"، حيث شهد سوق أمريكا الجنوبية تراجعا في المبيعات وصل إلى 41 بالمئة في سبتمبر/أيلول، وبين تقرير منفصل لاتحاد شركات صناعة السيارات الأوروبية ACEA إن مبيعات السيارات الأوروبية ارتفعت 7 بالمئة الشهر الماضي لتصل إلى 1.45 مليون سيارة، وهي أعلى زيادة يتم تسجيلها في شهر سبتمبر/أيلول على الإطلاق.

الأسئلة: ما أهمية الرقابة في إدارة الأزمة التي وقعت فيها فولكسفاغن واستعادة مجدها في سوق السيارات الأمريكية؟

• مراجع الفصل السابع:

- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Ghedighoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.

خاتمة



محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

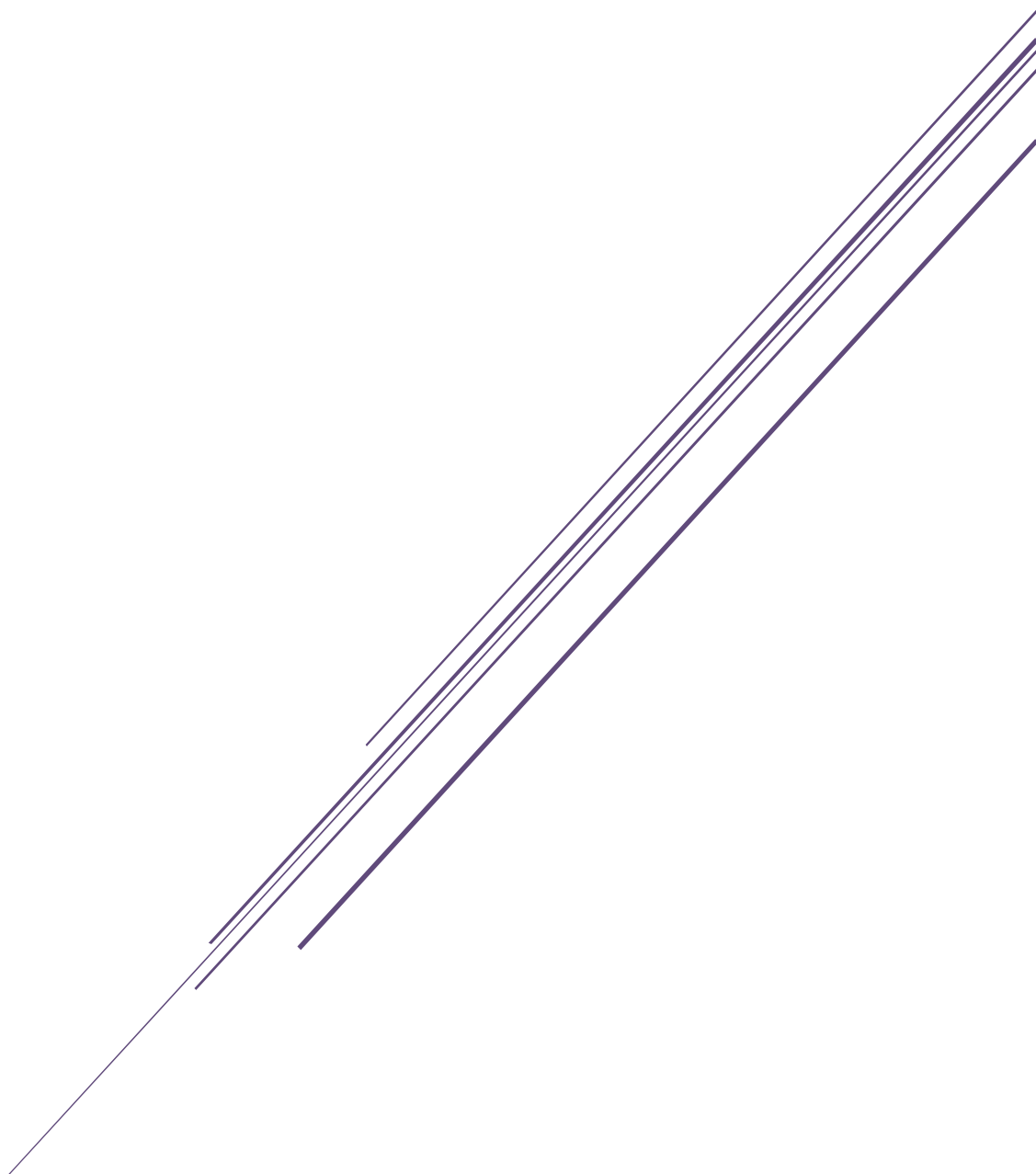
من منطلق أن مقياس تسيير المؤسسة متشعب كونه يرتبط بمفاهيم عديدة، وبالتسيير من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، تم الاعتماد على أمهات الكتب في التسيير والمعتمدة في الجامعات العالمية، للتحكم أكثر في مختلف المفاهيم وتشعبها، مثل: Manageor، مبادئ الادارة لـ Ellen A. Benowitz، المناجمنت لـ Robert Kreitner، وغيرها من الكتب التي لها وزن وثقل علمي في مجال المناجمنت المذكورة بالتفصيل في قائمة المراجع. لا نقول بذلك أنه من السهل التحكم في مفاهيم تسيير المؤسسة وضبطها، بل أثرت الخلفية الفكرية ودراسة التسيير من مدارس مختلفة على تعقد العملية، حتى أن البرنامج المقرر يفرض نسقا معيناً يجب تتبعه.

انطلاقاً من ذلك وأخذاً بهذه الاعتبارات قدمت هذه المطبوعة المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسة بنوع من البساطة والتحفيز، كي يستطيع الطالب في السنة الثانية فهم كل ما يتعلق بالتسيير والعملية التسييرية، بدءاً في كل فصل بذكر أهدافه وكلماته المفتاحية وانتهاءً بطرح أسئلة لتقييم المكتسبات التعليمية، حيث تناولت في المحور الأول طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة مقسماً لثلاثة فصول: مدخل عام لتسيير المؤسسة، تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الإداري، تحديات المسير وأدواره في المؤسسة، وفي المحور الثاني وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة مقسماً بدوره لأربعة فصول: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة، التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة، ووظيفة التوجيه في المؤسسة، ووظيفة الرقابة في المؤسسة.

لكن تعلم المفاهيم النظرية غير كاف وحده لتعلم التسيير واتقانه، مثلما أشير في الفصل الأول أن التسيير علم وفن ومهنة (ممارسة) حسب Henry Mintzberg، وهذا يتطلب قيام الطالب بدراسة حالات عملية، تمكنه من تجسيد وتطبيق النظريات التي تعلمها. وفي ذات السياق يجب على الطالب أن يكمل تعلمه للتسيير بمواضيع أخرى أثرت داخل المطبوعة، تمكنه من تعلم المناجمنت بمفهومه الواسع، ومن بين هذه المواضيع اقتصاد المؤسسة الذي يعتبر مقياساً مكملاً لمقياس تسيير المؤسسة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة السلوك التنظيمي وغيرها.

إن تعلم مثل هذه المواضيع يقود الطالب إلى تعلم الوجه الجديد في تسيير المؤسسة، هذا الذي أثرت فيه مواضيع أخرى تعتبر كاتجاهات حديثة في التسيير من بينها: إدارة المعرفة والكفاءات، إدارة الابداع والابتكار، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، الحوكمة، إدارة المخاطر والأزمات، إدارة الصراع، إدارة الوقت.... وغيرها، وهو ما يفتح آفاقاً علمية جديدة في تعلم تسيير المؤسسة وتعليمه، بما يزيل الغموض ويفيد كل من الطلبة والباحثين والممارسين في هذا المجال.

قائمة المراجع



محاضرات في تسيير المؤسسة

د/ فتحيّة يحيوي

قائمة المراجع:

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1. حديد محمد ، م. (2010). وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
2. حريم، ح. (2010). إدارة المنظمات (منظور كلي). دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
3. الداوي، الشيخ. (2011). اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية.
4. دراكر، ب. (1996). الإدارة - الجزء الثاني: المدير. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.
5. درة، ع. م. (2009). مدخل إلى الإدارة. ايبل للعلوم السياحية والفندقية.
6. الدوري ، ز.، العزاوي، ن.، السكارنة، ب.، شاكر، ش.، عبد القادر، م.، (2010). مبادئ ادارة الاعمال (وظائف وعمليات منظمات الاعمال). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
7. ذياب عواد، ف. أ. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
8. رضوان محمود، ع. ف. (2012). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. سعدي فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة. إصدارات دار إي كتب. لندن.
10. الشماع، خ. م. ح. (2000). نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
11. الظاهر، ن. إ. (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها. عالم الكتب الحديث. الأردن.
12. عبد العليم، م. ب. (2007). مبادئ إدارة الأعمال. مركز التعليم المفتوح. جامعة بنها.
13. عيشوش رياض. (2018/2017). اقتصاد المؤسسة. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
14. كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
15. محمود الشوارورة، ف. (2013). مبادئ إدارة الأعمال. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
16. ناطورية، ع. د. (2009). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. دار زهران. الأردن.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

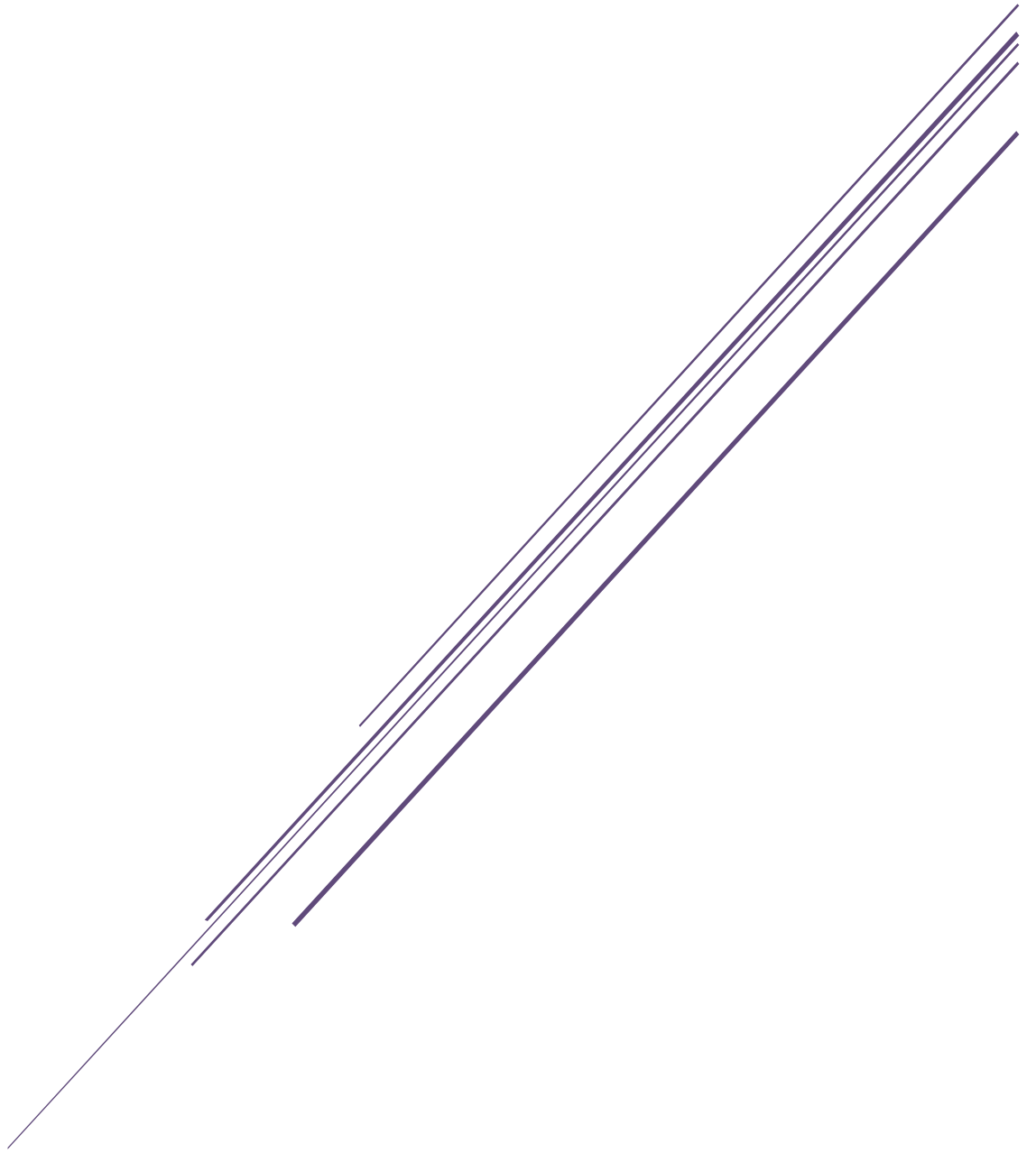
17. Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.
18. Aref Kashfi, H. (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. *4th International Quality Congress, Sarawak (IQCS'07)* Kuching, Oct. 22-24, 2007.
19. Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *Int. J. Dev. Econ. Sustain*, 5(7), 15-27.
20. Bagad, V. S. (2009). *Principles of management*. Technical Publications.
21. Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor les meilleurs pratiques du management*. 2^{ème} édition. Dunod.
22. Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
23. Bergmann, A. (1996). Le management: un art ou une science?. *Revue Economique et Sociale*, 54, 7-20.
24. Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
25. Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P., & Garcia, R G. (2001). *T-kit Le management des organisations*. Conseil de l'Europe et Commission européenne. Bruxelles, Belgique.
26. Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick, management pioneer: a biography*. Oxford University Press.
27. Chu, H. C., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
28. Cook, S. (2009). *The Effective Manager (Soft Skills for It Professionals)*. IT Governance Publishing.

29. Creately. (2019). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. link: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>, See on: 04/10/2019 at: 21.00
30. Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
31. Dayal, R., Zachariah, P., & Rajpal, K. (Eds.). (1996). *Management principles and practices* (Vol. 1). Mittal Publications.
32. Derray, A., & Lusseau, A. (2008). *Management de l'entreprise*. Ellipses.
33. Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.
34. Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
35. Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Springer, Dordrecht.
36. Ghedjghoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
37. Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
38. Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication: Process and product*. Cengage Learning.
39. Guthrie, C., & Peaucelle J. L. (2019). *Henri Fayol, un patron français*. Editions L'Harmattan.
40. Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Essentials Of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
41. Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
42. Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Gyan Publishing House.
43. Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

44. Kriel, G., Singh, D., de Beer, A., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., ... & du Toit, D. (2005). Focus on Management Principles: A Generic Approach. *Lansdowne (SA). Juta & Co.*
45. Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J. & Williams, K. S. (2007). *Business communication*. Cengage Learning.
46. Kullabs. (2019). Concept of Planning, Types of Planning and Planning Process: <https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/5681>,
See on: 02/10/2019 at: 22.30
47. Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.
48. Maltese, L. (2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
49. Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
50. Méliani, V. (2011). *Support de cours La dynamique des groupes*. Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication. Département info-com. ITIC -Montpellier 3.
51. Mercer, J. L. (1991). *Strategic planning for public managers*. ABC-CLIO.
52. Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
53. Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
54. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
55. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
56. Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International.

57. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
58. Pendoue, M. (2019). *Implémentation du cursus académique*. Lulu
59. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
60. Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M. & Rüling C.C. (2011). *Management*. 7^{ème} édition. Pearson Education France.
61. Rostan G., (2005-2006). *Histoire du management - Théorie des organisations*. Conservatoire national des arts et métiers de Lyon.
62. Sahli, F. (2015). *Cours gestion de l'entreprise*. Instituts Supérieurs des études technologiques, Tunisie.
63. Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
64. Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
65. Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
66. Terry, G. R. (1985). *Les Principes du management*. Économica.
67. Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2007). *Principles of management*. 3. Baski.
68. Tripathi, P. S. (2009). *Communication Management: A global perspective*. Global India Publications.
69. Venkatesh. (2019). Plan Types: Standing and Single-Use Plans (With Diagram), link: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/planning-management/plan-types-standing-and-single-use-plans-with-diagram/53194>, See on: 02/10/2019 at: 22.00
70. Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.

الف هارس



محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

فهرس المحتويات

II	الخطة: محاور محاضرات تسيير المؤسسة
1	مقدمة
4	المحور I. طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة
5	• الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة
6	1.1 مدخل تعريفي للتسيير والمناجمنت
11	2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة
14	3.1. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت
18	• الفصل 2 تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الإداري
19	1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة
25	2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة
31	3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت في تطوير تسيير المؤسسة
38	• الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
39	1.3. ماهية المسير في المؤسسة
44	2.3. أدوار المسير في المؤسسة
47	3.3. المسير وتحديات التسيير
53	المحور II. وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة
54	• الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
55	1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة
59	2.4. سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة
64	3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة
72	• الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
73	1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة
76	2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
80	3.5. أنواع الهياكل التنظيمية
87	• الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
88	1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة
95	2.6. إدارة الاتصال في المؤسسة
100	3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

107	• الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة
108	1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة
113	2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة
114	3.7. أساليب وأنواع الرقابة في المؤسسة
119	خاتمة
121	قائمة المراجع
127	الفهارس (فهرس المحتويات والجداول والأشكال)

فهرس الجداول

الصفحة	الجداول
7	• الجدول 1. تعاريف الرواد والممارسين للتسيير والمناجمنت
29	• الجدول 2. افتراضات نظرية X وY
33	• الجدول 3. رواد المدرسة الموقفية
56	• الجدول 4. الفرق بين التخطيط والتنبؤ
58	• الجدول 5. المفاهيم المرتبط بالتخطيط
59	• الجدول 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي
69	• الجدول 7. أمثلة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
81	• الجدول 8. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg
82	• الجدول 9. أنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمقاربة الرسمية
92	• الجدول 10. الصفات القيادية
93	• الجدول 11. أنماط القيادة

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
8	• الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة
10	• الشكل 2. تسيير المؤسسة (المناجمنت) كممارسة
11	• الشكل 3. الجوانب الأساسية لتسيير المؤسسة
12	• الشكل 4. موازنة الفعالية والكفاءة
14	• الشكل 5. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت
27	• الشكل 6. سلم الحاجات لـ Maslow
28	• الشكل 7. نظرية العاملين لـ Herzberg
42	• الشكل 8. مهارات المسير ومستويات التسيير
44	• الشكل 9. وظائف المسير
46	• الشكل 10. وظائف وأدوار المسير
49	• الشكل 11. نتائج دراسة Honeywell لكيفية تعلم التسيير
57	• الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى
58	• الشكل 13. سلمية التخطيط
60	• الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط
65	• الشكل 15. أنواع القرارات في المؤسسة
66	• الشكل 16. علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى
67	• الشكل 17. خطوات العملية العقلانية لاتخاذ القرارات
67	• الشكل 18. العملية العشوائية لاتخاذ القرارات
74	• الشكل 19. أهمية التنظيم في العملية التسييرية
75	• الشكل 20. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة
77	• الشكل 21. مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg
89	• الشكل 22. أهمية التوجيه في العملية التسييرية
96	• الشكل 23. نموذج عملية الاتصال
97	• الشكل 24. أهمية الاتصال في العملية التسييرية
101	• الشكل 25. مفهوم التحفيز

101	• الشكل 26. أهمية التحفيز في تحسين الأداء
111	• الشكل 27. أهداف عملية الرقابة
112	• الشكل 28. أهمية الرقابة في العملية التسييرية