

/2020

2021

محاضرات في تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة

د. فتحية بجاوي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي



الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة

1- مدخل تعريفي للتسيير و المناجمنت

يتم في هذا العنصر التفصيل في الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"، تعريفه الإجرائي ، و تراوحه بين العلم والفن والممارسة.

أ- الأصل الإستمولوجي 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. 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.

ب-التعريف الإجرائي لتسيير المؤسسة

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

الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة

ج- التسيير بين العلم والفن والممارسة

-التسيير علم وفن : يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأسس النظرية والعلمية 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

2- 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:

أ- تحقيق الأهداف التنظيمية : الأهداف هي تصور النتائج النهائية (أو المرجوة)، ويكون من الضروري دعم الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، 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:

ب- 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 .

ج- الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة : تختلف محدودية الموارد ودرجتها من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من تعاني نقصا في الموارد المالية، ومنها ما تعاني نقصا في الموارد المادية، وأخرى في المواد الأولية، وحتى في الموارد البشرية والموارد المعرفية (الأصول اللامادية)، حيث تقاس نجاعة التسيير بما يحقق الأهداف التنظيمية في ظل محدودية هذه الموارد.

د- 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) .

هـ- التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة : تتجلى أهمية التسيير في التعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تتغير بسرعة وكثرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

تمهيد :

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.

أ. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

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).

← إسهامات Frederick W. Taylor : فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor 1856-1915) مهندس

ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، فهو يعتقد أنه يجب على المنظمات دراسة

المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء

كل مهمة، مؤسساً بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية :

— 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

الورشه)؛

— 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؛

- نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقاً للمبادئ العلمية المعمول بها .

حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية

والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية.

← إسهامات Henri Fayol : هنري فايول (Henri Fayol 1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل

على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، وتمثلت إسهاماته في:

- نشاطات المنظمة: تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة. مبادئ الادارة الأربعة عشر: ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدئاً للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة منها: تقسيم العمل (وفقاً للتخصص)، السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، الخ.....
- وظائف الإدارة: حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévission، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.

← نظرية 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 وقد 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، فقوة 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 اسهامات نظرية البيروقراطية في التسيير إلا أنها تتطلب بيئة مستقرة، كما أنها أهملت العلاقات الشخصية والانسانية.

ب- إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة

- جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من أهم روادها: Elton Mayo، Abraham Maslow، Frederick Herzberg، Douglas McGregor.... نذكر مثلاً:
- تجارب الهاوثورن: إسهامات Elton Mayo وفقاً لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكماً في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد .
- نظرية الحاجات الانسانية: إسهامات Abraham Maslow 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.

ج- إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

← إسهامات مدرسة اتخاذ القرار في تطوير تسيير المؤسسة

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1960-1940) 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.

← 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

← إسهامات مدرسة النظم في تطوير تسيير المؤسسة

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، 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.

← إسهامات المدرسة اليابانية في تطوير تسيير المؤسسة

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

الفصل 3. تحديات المسير و أدواره في المؤسسة

تمهيد:

يعد المسير جوهر العملية التسييرية وأساسها، فهو بمثابة المورد الأساسي لنجاح جميع وظائف التسيير كونه يتمتع بمهارات وكفاءات تساعده على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، مما يضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها خاصة في ظل مختلف التحديات التي تحيط بها، وهو ما سيتم تناوله في هذا الفصل .

1- تعريف المسير

التعريف التقليدي للمسير: " عرفه بأنه الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين " .

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 تعريفا جديدا على أنه: " شخص محترف له اسهامات فردية في الادارة، عليه أن يخطط وينظم ويقيس النتائج الخاصة بأهدافه وتوقعاته، وعليه مواءمة عمله مع الآخرين في المنظمة " .

نستنتج من خلال هذين التعريفين أن المعنى الحقيقي للمسير يرتبط أساسا بالوظائف التي ينبغي أن يؤديها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة .

2- مستويات المسير في المؤسسة

المسيرون في المستوى الاداري الأول: وهم غالبا المسؤولون عن عمل الآخرين مثل: المشرف على الإنتاج؛
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، الإنتاج.... الخ

المسيرون في مستوى الادارة العليا: يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الادارة .

3- المهارات المطلوبة في المسير

المهارات الفنية : وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل المحاسبة. وهي أكثر أهمية في مستوى الإدارة الدنيا.

المهارات الانسانية : تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المديرين على العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، وهي مطلوبة في جميع المستويات الإدارية.

المهارات الفكرية : تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، وهي مطلوبة في مستوى الإدارة العليا.

4- علاقة أدوار المسير بوظائفه

ميز مينزبرغ بين ثلاثة مجموعات لأدوار المسير وهي : الأدوار الشخصية والتي تتعلق بطبيعة التفاعل مع الآخرين، الأدوار المعلوماتية والتي تتضمن تبادل المعلومات فالمسير ناشر لها، و الأدوار القرارية اي انها تتعلق بالقرارات فالمسير مبتكر، مفاوض، معالج للمشاكل المزعجة، موزع للموارد. أما عن وظائفه حسب Benowitz فهي : التخطيط: تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول إلى تحقيق هدف معين؛

التنظيم : بعد وضع الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير إلى تنظيم فريقه وكذا إلى توفير المواد اللازمة لذلك؛

التوظيف : تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير ويكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف. القيادة : يجب عليه ان يكون محفزا لمؤوسيه وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل معهم وأن يكون موجها ومشجعا لهم؛

— الرقابة : متابعة ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.

أما عن العلاقة فإن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف وأن الأدوار المعلوماتية توجد ضمن وظيفة التخطيط، التوجيه والرقابة أما المجموعة الثالثة والتي تتعلق بالأدوار القرارية فنجدها ترتبط بوظيفتي التخطيط والتنظيم

5- تحدياته: من أهمها ما يلي:

-بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة؛

-تقبل التحدي والرغبة في النجاح؛

-الايمان بوجود الاختلافات بين الأفراد؛

التدريب والتنمية و تنمية الثقافة التنظيمية ؛

تدعيم العلاقة مع المرؤوسين.

الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تمهيد:

تبدأ العملية التسييرية بوظيفة التخطيط التي تعطي شارة إنطلاق الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة)، وهي بدورها تساهم في توجيه وظيفة التخطيط (التغذية العكسية) لتنطلق هذه العملية من جديد، وفي كل وظيفة من هذه الوظائف يعتبر اتخاذ القرارات كنشاط جوهري للمسير.

1. التخطيط

← تعريف التخطيط

التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة: بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، أيضا .Thantheiser

التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها: يربط Henry Mintzberg التخطيط بتحديد الأهداف إذ يعرفه بأنه: " عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات لتحقيقها " . هذا الاتجاه فضله أيضا Peter Drucker والذي عرف التخطيط بأنه: " الإجراءات المتخذة حاليا للوصول إلى الأهداف المستقبلية "

التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة: بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، أيضا .Thantheiser

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). 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.

← مكانة التخطيط وأهميته في المؤسسة

- يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف (يحدد توجه المنظمة)؛
- يركز الانتباه على الأهداف والنتائج وتحديد الفروقات والانحرافات؛

- التغلب على حالات عدم التأكد؛
 - التخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال 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.
- ← أنواع التخطيط في المؤسسة

- التخطيط حسب نطاق التأثير: يصنف بذلك إلى: تخطيط إستراتيجي، تخطيط تكتيكي، تخطيط تشغيلي.

- 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)؛

- التخطيط حسب مستويات التسيير: يقسم إلى: تخطيط الإدارة العليا (استراتيجي، طويل المدى)، تخطيط الإدارة الوسطى (تكتيكي، متوسط المدى)، تخطيط الإدارة الدنيا (تشغيلي، قصير المدى)

- التخطيط حسب الوظيفة: يقسم التخطيط بهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة إلى: تخطيط الانتاج والعمليات، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط القوى البشرية، تخطيط الشراء والتخزين

كل هذه التصنيفات تجعلنا نرجع من جديد إلى التصنيف حسب نطاق التأثير كمعيار للمقارنة.

← مراحل وظيفة التخطيط في المؤسسة

يتضمن التخطيط كوظيفة تسييرية أربع مراحل أو خطوات تتبع سيرورة معينة، وفقا لما هو موضح أدناه :

- 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)؛
- 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 الاجراءات والموازنات التقديرية: تتضمن تكوين الخطط التشغيلية والاجراءات 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.
 - ← أساليب وأدوات التخطيط في المؤسسة
 - التنبؤ **Forecasting** : هو عملية وضع افتراضات (سيناريوهات) حول ما سيحدث في المستقبل؛
 - الموازنات التقديرية **Budgeting**: تعتبر الموازنات أدوات قوية تساعد المسير على تخصيص الموارد الشحيحة لاستخدامات متعددة ومتنافسة في كثير من الأحيان؛
 - 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** : 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

- الإدارة بالأهداف **Management by objectives**: طورها Peter Drucker عام 1954م، وهي تعني قيام المدير بمشاركة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء ومراجعة النتائج المنجزة.

2. **القرار**: يعرفه R. A. Killian في صيغته البسيطة بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة"، أما اتخاذ القرارات ترتبط بعملية اختيار القرار، فمن جهته يعرفها Robert Kreitner بأنها: "عملية تحديد واختيار من بين البدائل المتاحة مسار العمل المناسب لمتطلبات الموقف".

← **أساليب اتخاذ القرارات**

. أساليب اتخاذ القرارات الفردية: بعض القرارات يحتاج المدير 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 المدير وصفاته ومنهجه في صنع القرار.

أساليب اتخاذ القرارات الجماعية: تتمثل هذه الأساليب أساسا في:

- **العصف الذهني Brainstorming**: طوره هو Alex Osborn وذلك في كتابه "التخيل التطبيقي Applied Imagination" المنشور عام 1953، هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع 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؛

- 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 وقتا أقل من هذه الأخيرة، كما أنها تحاول أن تصل إلى الإجماع عن طريق الاقتراع.

8 . 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.

الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تمهيد :

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. وفي هذا الفصل سيتم توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بهذه الوظيفة، أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية.

1. مفهوم وظيفة التنظيم وأنواعه في المؤسسة

التنظيم بالمفهوم الواسع: " نظام اجتماعي تعاوني يتضمن الجهود المنسقة لفردين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك "

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 معا لتحقيق الأهداف المسطرة "

هذا ويمكن التفصيل بين نوعين من التنظيم في المؤسسة (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي):
التنظيم الرسمي **Formal Organization**: هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالادارة العليا، الادارة الوسطى والادارة الدنيا، والذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلا 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. أهميته في المؤسسة

فالتنظيم كوظيفة إدارية لها وزنها في العملية التسييرية كونها تحقيق العديد من المزايا في المؤسسة،

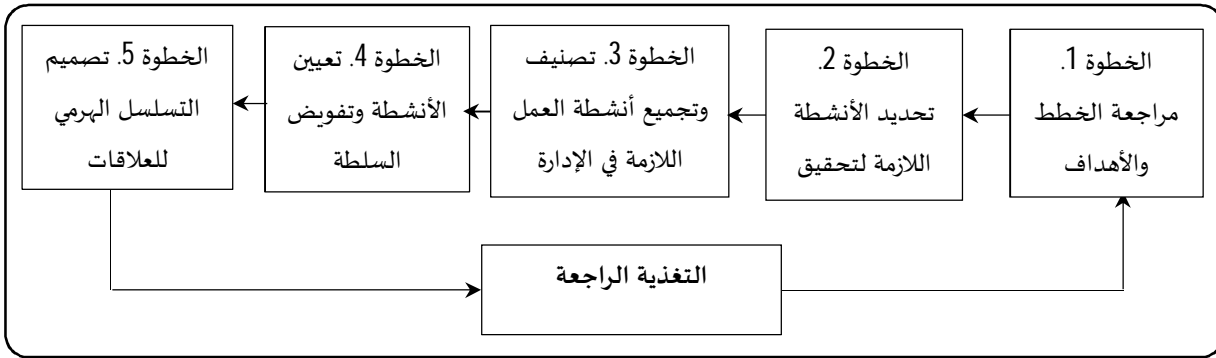
أهمها:

- 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.

3 . خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التنظيم في المؤسسة في خمسة خطوات أساسية موضحة في الشكل الموالي:



الشكل 1. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

4. الهيكل التنظيمي وخصائصه

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.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي فعاليته يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

-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؛

- المرنة: 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.

5. محددات الهيكل التنظيمي

محددات الهيكل التنظيمي أو العوامل التي تدفع لاختيار تصميم معين أو تغييره وهي:

- الإستراتيجية: 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: 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 والمركزية فيها؛
- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية؛
- بيئة المؤسسة: باعتبار المؤسسة نظام مفتوح؛
- القوة والسيطرة: فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحيانا 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.

الجدول 1. أنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمقاربة الرسمية

أنواع الهياكل التنظيمية	التعريف، الاستخدام، الإيجابيات، السلبيات.
<p>1. الهيكل الوظيفي Functional Structure</p> <pre> graph TD A[رئيس مجلس الإدارة] --- B[مشتريات] A --- C[مالية] A --- D[موارد بشرية] A --- E[تسويق] A --- F[صيانة] A --- G[إنتاج] A --- H[بحوث وتطوير] </pre>	<p>التعريف: يتم فيه تقسيم المؤسسة على أساس الوظائف (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة...) حيث يتحدد عدد هذه الوظائف وفقا لطبيعة المؤسسة واحتياجاتها.</p> <p>الاستخدام: بيئة مستقرة، مؤسسة ذات حجم محدود، مؤسسة ذات بيئة مستقرة.</p> <p>الإيجابيات: بسيط، تركيز الموارد وتحقيق وفورات الحجم.. الخبرة في الوظائف.</p> <p>السلبيات: المركزية المفرطة، التنسيق الصعب بين الوظائف، التدفق</p>

البطيء للمعلومات.

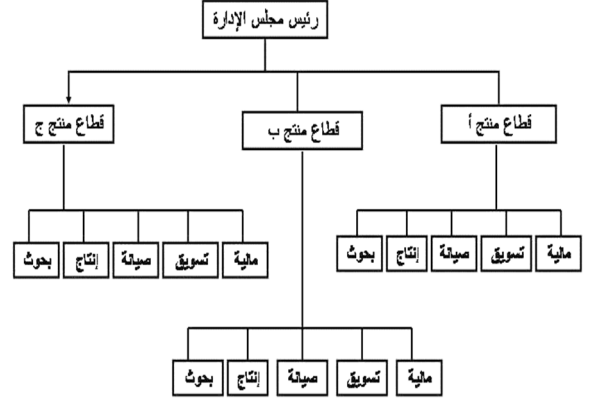
التعريف: وفقا لهذا التنظيم يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تنظيمية متخصصة وفقا لمحفظه الأعمال الاستراتيجية، على عدة أسس: (المنتجات، الأسواق، الزبائن، القطاع الجغرافي...) يستند عموما إلى درجة تميز الأنشطة.

الاستخدام: المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع، وجود تمايز بين الأنشطة أو المنتجات أو الأسواق.

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

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

2. الهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure



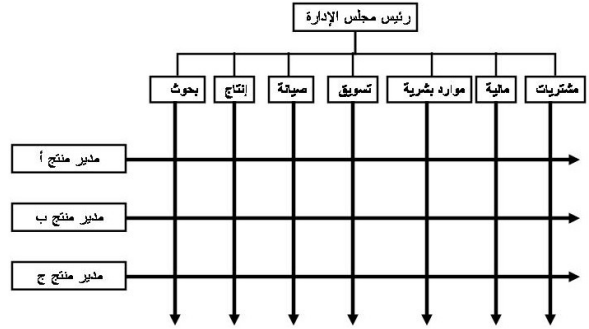
التعريف: يجمع هذا النوع من الهياكل بين التقسيم الوظيفي التقسيم القطاعي، بحيث يكون لكل فرع أو موظف رئيسان (مثل مدير المالية، ومدير المنتج أ).

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

الاجابيات: مرونة في استخدام الموارد البشرية، التحفيز الفردي.

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

3. الهيكل المصفوفي Matrix Structure



الفصل 6. التوجيه في المؤسسة

تمهيد

تقترن وظيفة التوجيه في المؤسسة بالقيادة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر وظيفة التوجيه، كما تقترن أيضا بالإتصال وكذا التحفيز وهو ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.

❖ طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها في المؤسسة

تعريف وظيفة التوجيه: يمكن تعريف التوجيه كوظيفة تسييرية ترتبط بتوجيه وإرشاد وتحفيز العامل البشري لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية. هذا ويعرفها كل من O'Donnel و Koonz بأنها: "وظيفة معقدة تشمل جميع تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل"

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 لمكافحة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طرق وظيفة الرقابة 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 السلي في وقته والإيجابي في ظرفه

أ. تعريف القيادة Leadership

عرفها Richard Daft بأنها: " علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين الذين يحققون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة "

▪ مصادر القيادة، يمكن أن تنبثق القيادة في المؤسسة من هذه المصادر أو إحداها:

- 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؛
- المعرفة والمهارة: 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.
- صفات القائد: حدد KASHFI ستة 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.
- أنماط القيادة

الجدول 1. أنماط القيادة

التعريف والصفات	الأنماط
<p>تتميز القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية أو الاستبدادية بالزعمة 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</p>	<p>2. القيادة الديمقراطية Democratic</p>

<p>القائد الديمقراطي ين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على العلاقات الانسانية كأساس للتعامل؛ - إشراك المؤوسين 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>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 ين:</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 (غير الموجهة) Laissez-Fair Leadership</p>

ب -عملية الاتصال حيث تعرف بأنها: "عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تؤدي إلى تحقيق تكامل المصالح والجهود بين أعضاء مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة سلفاً"

- أهمية عملية الاتصال: تشكل عملية الاتصال جوهر وظائف التسيير، حيث تمتد عبر جميع مراحل العملية التسييرية. وتكمن الأهمية فيما يلي:
- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم 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 والمهمات والفعاليات المختلفة في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة.

ج- التحفيز وأهميته في المؤسسة

يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة القوى التي توجه وتجعل الأفراد يواصلون جهودهم لتحقيق هدف ما"

أساليب التحفيز وأنواع الحوافز في المؤسسة

لقد تعددت المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للأفراد، من بين تلك التصنيفات، ما يلي:

- 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 فتتمثل 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.

الفصل 7. الرقابة في المؤسسة

تمهيد

إن وظيفة الرقابة لا تقل أهمية عن باقي وظائف التسيير الأخرى من تخطيط، تنظيم، وتوجيه، وإنما تتكامل معها حتى تتم العملية التسييرية بنجاح ولذلك ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى تحديد مفهومها، أهميتها، أهدافها، أنواعها، وخطواتها.

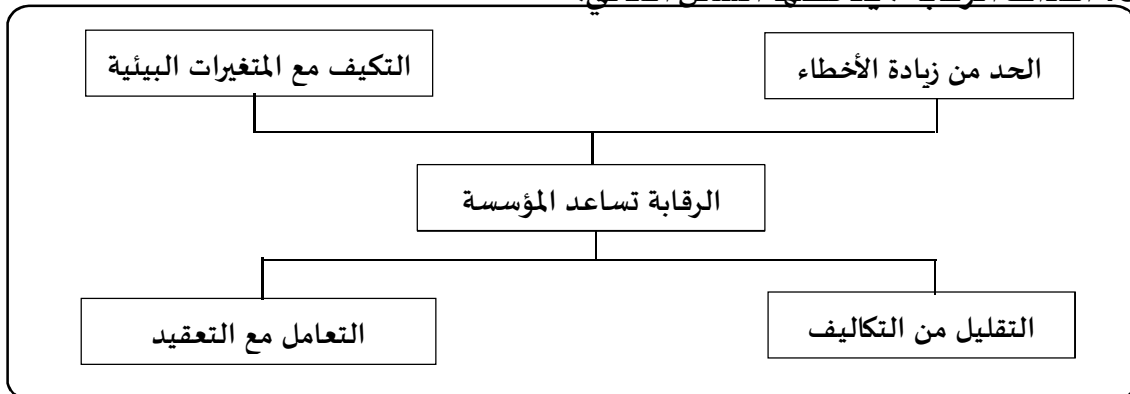
1. تعريف الرقابة

يرفها Henri Fayol على أنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل". 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".

2. أهمية الرقابة

- الرقابة هي واحدة من وظائف التسيير الأربعة؛
- عملية قياس الأداء؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؛
- تضمن أن النتائج تتوافق مع التوقعات؛
- تمنع حدوث الأخطاء؛
- التأكد من حسن سير العمل؛

3. أهداف الرقابة : يلخصها الشكل التالي:



الشكل 1. أهداف عملية الرقابة في المؤسسة

4. أنواع الرقابة

- أولاً: الرقابة وفقاً لمعيار التوقيت: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة الوقائية: تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه والعمل بمختلف السبل على منع حدوثه، وخير مثال عليها هو امتناع محطات توزيع المحروقات عن توزيع السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها.
 - الرقابة المتزامنة: وتقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة والعمل على معالجة الانحرافات أولاً بأول، وخير مثال عن ذلك هو متابعة ملاحظ الدوام بأن بطاقة الخروج والدخول من وإلى العمل يتم ختمها من قبل الموظف نفسه وليس من قبل غيره.
 - الرقابة اللاحقة: وتقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف، وخير مثال عن ذلك مقارنة النتيجة التي حصل عليها الطالب في نهاية السداسي مع الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه.
- ثانياً: الرقابة وفقاً لمعيار المصدر: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة الداخلية: وتكون من داخل المؤسسة ونطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة فيها، مثل دوائر التدقيق الداخلي.
 - الرقابة الخارجية: وتكون من خارج المؤسسة ونطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية، مثل مكاتب التدقيق الخارجي.
- ثالثاً: الرقابة وفقاً لمعيار طبيعة الانحراف: وتنقسم إلى الأنواع التالية:
 - الرقابة الإيجابية: والتي تعنى بالانحرافات الإيجابية فقط، مثل: الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للقائمين عليها.
 - الرقابة السلبية: والتي تعنى بحصر ومعالجة الانحرافات الإيجابية والسلبية معاً، مثل: إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة والنقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط وتوجيه المكافآت أو العقوبة المادية والمعنوية للقائمين عليها.

5. خطوات الرقابة

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 الإجراءات الضرورية.

▪ . 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

▪ . قياس الأداء الفعلي

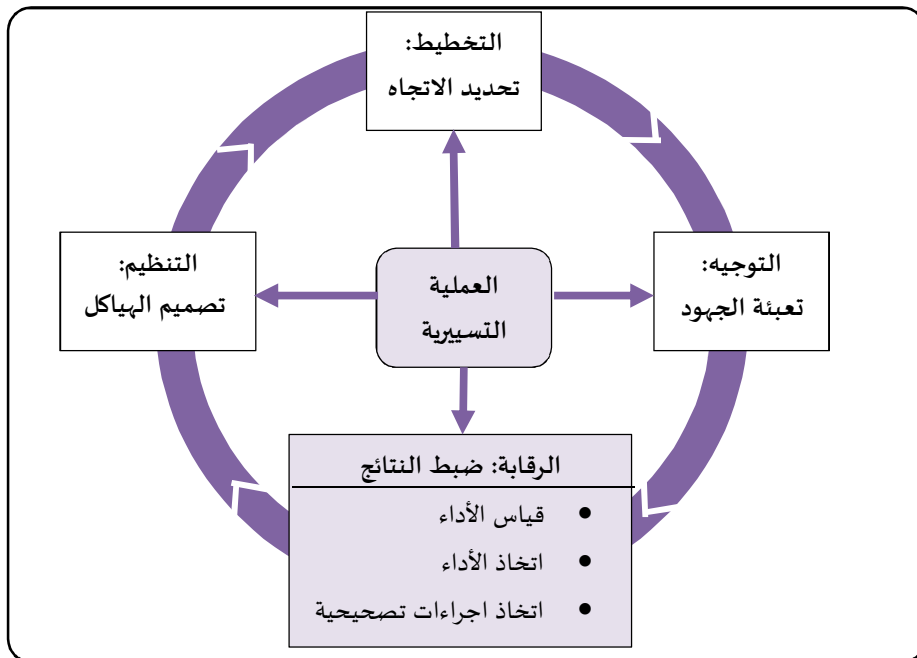
تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه أو بعده

▪ 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 فإن الانجاز قد تجاوز المخطط فعلا وإذا كان سلبيا فإن الأنشطة الانتاجية تعبر عن نقص في الأداء.

▪ اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

6. علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى



الشكل 2. أهمية الرقابة في العملية التسييرية