

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



دروس و محاضرات في تسيير المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب



من إعداد:

د/ خليدة محمد بلكبير

السنة الجامعية: 2022/2021

برنامج مقياس تسيير المؤسسة

المحور الأول: مفهوم تسيير المؤسسة

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

المحور الثالث: وظيفة التنظيم

المحور الرابع: وظيفة القيادة

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التسيير

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحور
02	مقدمة
24-05	المحور الأول: مفهوم تسيير المؤسسة
05	تمهيد
06	أولاً: مفهوم التسيير
07	ثانياً: وظائف التسيير
10	ثالثاً: التسيير علم أم فن
11	رابعاً: نظريات التسيير
17	خامساً: مفهوم المُسيّر ومستوياته
19	سادساً: أدوار المُسيّرين
20	سابعاً: مهارات المُسيّرين
23	خلاصة
24	أسئلة لتعميق الفهم
41-26	المحور الثاني: وظيفة التخطيط
26	تمهيد
27	أولاً: مفهوم التخطيط، خصائصه وأهميته
29	ثانياً: مراحل التخطيط
31	ثالثاً: فوائد التخطيط
32	رابعاً: الأهداف
36	خامساً: أنواع الخطط
38	سادساً: معوقات التخطيط
40	خلاصة
41	أسئلة لتعميق الفهم

60-43	المحور الثالث: وظيفة التنظيم
43	تمهيد
44	أولاً: مفهوم التنظيم
45	ثانياً: أهمية وخصائص التنظيم الفعال
47	ثالثاً: خطوات التنظيم
48	رابعاً: مفهوم الهيكل التنظيمي
50	خامساً: التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف
51	سادساً: أنواع الهياكل التنظيمية
51	سابعاً: العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي
56	ثامناً: مسائل مهمة أخرى في التنظيم
59	خلاصة
60	أسئلة لتعميق الفهم
75-62	المحور الرابع: وظيفة القيادة
62	تمهيد
63	أولاً: مفهوم القيادة
64	ثانياً: القائد و المسير
65	ثالثاً: الأنماط القيادية
66	رابعاً: نظريات القيادة
68	خامساً: التحفيز
71	سادساً: الاتصال
74	خلاصة
75	أسئلة لتعميق الفهم
88-77	المحور الخامس: وظيفة الرقابة
77	تمهيد
78	أولاً: مفهوم الرقابة
79	ثانياً: أهمية الرقابة

79	ثالثا: أهداف الرقابة
81	رابعا: مراحل الرقابة
82	خامسا: أنواع الرقابة
86	سادسا: أدوات الرقابة
87	سابعا: معوقات الرقابة
87	خلاصة
88	أسئلة لتعميق الفهم
107-90	المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التسيير
90	تمهيد
91	أولا: البحث عن التميز
98	ثانيا: إدارة الجودة الشاملة
100	ثالثا: إعادة الهندسة
103	رابعا: إدارة المعرفة
106	خلاصة
107	أسئلة لتعميق الفهم
109	الخاتمة
114-112	قائمة المراجع
112	أولا: المراجع باللغة العربية
113	ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	وظائف التسيير	01
16	المؤسسة كنظام مفتوح	02
22	مهارات المسير	03
33	مستويات الأهداف والتخطيط في المؤسسة	04
49	الخريطة التنظيمية لإحدى المؤسسات	05
51	الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
53	الهيكل التنظيمي الأقسامى	07
54	الهيكل التنظيمي المصنوفى	08
80	أهداف الرقابة في المؤسسة	09
83	أنواع الرقابة حسب المستوى الإدارى	10
84	أنواع الرقابة حسب موعد إجرائها	11

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	الفرق بين القائد والمسير	01
96	معايير النموذج الأمريكي للتميز	02
97	معايير النموذج الأوروبي للتميز	03

المقدّمات

أصبح التسيير مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى المؤسسات أو الدول، وازدهرت دراسته في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر. إن النجاح الذي تحقّقه مؤسسات وشركات معروفة كثيرة يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات متفهمّة لطبيعة عملها وللبيئة المحلية والعالمية.

لقد عُرف الكثير من المسيرين اللامعين بإنجازاتهم التي صارت تُدرّس في المعاهد و الكليات التي تتخصّص في التسيير أو إدارة الأعمال، إن هؤلاء المسيرين ركّزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء العالي.

يعدّ مقياس "تسيير المؤسسة" من أساسيات المنهاج لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. لقد جاءت مواضيع هذه المطبوعة وفق المقرّر الوزاري الجديد، حيث سنحاول من خلالها أن نضع بين يديّ الطالب ركائز تسيير المؤسسة التي ستسمح له بالفهم النظري للتسيير وكلّ ما يرتبط به.

يهدف محتوى هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من خلال دراسة هذا المقياس من:

- تلقين الطالب المفاهيم النظرية حول تسيير المؤسسة وعمل المُسير؛
- تعريف الطالب بالوظيفة الاولى للتسيير وهي وظيفة التخطيط والتي تعتبر بمثابة القاعدة الرئيسية لجميع وظائف التسيير الأخرى؛
- فهم الطالب للوظيفة الثانية للتسيير وهي وظيفة التنظيم والتي تعتبر الخطوة الأولى لتنفيذ الخطط والانطلاق في الإنجاز؛
- إدراك الطالب للوظيفة الثالثة للتسيير وهي وظيفة القيادة وارتباطها بالسلوك البشري و ما تتضمنه من عناصر في غاية الأهمية من تحفيز واتّصال فعّال؛
- تعريف الطالب بآخر وظيفة في التسيير وهي وظيفة الرقابة والتي تعتبر بمثابة معيار للأداء وبوصلة لقياس مدى تطابق الإنجاز مع الخطط الموضوعة مسبقاً؛
- إعطاء الطالب نظرة شاملة عن أهمّ الاتجاهات المعاصرة في تسيير المؤسسات.

وتضمّ هذه المطبوعة ستة محاور رئيسية هي:

- ✓ المحور الأول: مفهوم تسيير المؤسسة
- ✓ المحور الثاني: وظيفة التخطيط
- ✓ المحور الثالث: وظيفة التنظيم
- ✓ المحور الرابع: وظيفة القيادة
- ✓ المحور الخامس: وظيفة الرقابة
- ✓ المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التسيير

يتناول المحور الأول بديهيات تسيير المؤسسة من تعريف وأهمّية وخصائص وهل التسيير علم أم فن إضافة إلى كل شيء متعلّق بالمُسيّر. و يتطرق المحور الثاني إلى وظيفة التخطيط من مفاهيم وأهمية وفوائد ومراحل، إضافة إلى مفهوم الأهداف و مستوياتها و رسالة المؤسسة، وكذلك أنواع الخطط و معوقات التخطيط. أما المحور الثالث فيتناول وظيفة التنظيم من تعريف و خطوات و إلمام بالهيكل الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة، مروراً بتصميم الوظائف وتحديد التخصص الوظيفي، وصولاً إلى أنواع الهياكل التنظيمية و العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل المناسب. يليه المحور الرابع الذي يتطرق لوظيفة القيادة بما تتضمنه من مفاهيم و أساليب و نظريات تقليدية وحديثة، إضافة إلى أدوات القيادة الأساسية و المتمثلة في كل من التحفيز والاتصال. أما المحور الخامس فيتناول وظيفة الرقابة بما تحتويه من مفاهيم و أهمية وأهداف ومراحل أساسية وأدوات. وأخيراً يتطرق المحور السادس إلى الاتجاهات المعاصرة في التسيير، حيث تناولنا أهم هذه الاتجاهات و المتمثلة في كل من: البحث عن التميّز، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وإدارة المعرفة.

المحور الأول: مفهوم التسيير والتسيير

تمهيد

يعتبر التسيير بمثابة الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فالتسيير مسئول بالدرجة الأولى عن نجاح المؤسسات داخل المجتمع، بل ويتخطى دوره ليصل إلى مسئولية نقدّم أو تخلفّ دول وأمم بأكملها، فالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية يقع على عاتقه، وهناك العديد من الدول تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء التسيير يبقيها في مواقع متأخرة اقتصادياً.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم التسيير.
- وظائف التسيير.
- التسيير علم أم فن.
- نظريات التسيير.
- مفهوم المُسيّر و مستوياته.
- أدوار المُسيّرين.
- مهارات المُسيّرين.

المحور الأول: مفهوم تسيير المؤسسة

أولاً: مفهوم التسيير

إن المهمة الأساسية للتسيير هو جعل المؤسسة بمكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية و المادية.

لقد تطوّر مفهوم التسيير بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة و تمّ تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين في علم التسيير في ضوء مداخل متعدّدة، فمنهم من يرى أن التسيير يمثل مجموعة العمليات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حدّدت مسبقاً. و يرى آخرون أن التسيير هي تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة فعالة و كفؤة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة لموارد هذه المؤسسة. و ذهب البعض أن التسيير هو فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين (العامري و الغالبي، 2008، ص.28).

ويرى (Taylor) أن التسيير هو القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكيد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقلّ التكاليف (درّة، 2009، ص.17).

أما (Ferry) فيرى أن التسيير معناه أن تتنبأ و تخطّط و تنظّم و تصدر الأوامر و تنسّق و تراقب (بدير، 2012، ص.14).

و بالنسبة ل (Fayol) فإن التسيير هو أن يتنبأ المُسيّر بالمستقبل و يخطّط بناء عليه و ينظّم و يُصدر الأوامر و ينسّق و يراقب (درّة، 2009، ص.17).

ومن جانب آخر عرّف (القريوتي و زويلف) التسيير بأنه استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، بما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته، وأياً كان المجال الذي تُمارس فيه (الشميميري، 2009، ص.23-24).

مما سبق يتّضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدّد للتسيير، بل تعريفات متعددة، وذلك عائد إلى تباين خلفيات وتجارب الباحثين و المتخصّصين، غير أن تباين هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في الكثير من النقاط، وإجمالاً يمكن تعريف التسيير بأنه:

عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات في شكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات تنتج بشكل فعال و كفؤ محققة الأهداف التي تمّ صياغتها مسبقاً.

ثانياً: وظائف التسيير

إن أهمّ عنصرين وردا في تعريفات التسيير أعلاه هما:

- الوظائف الأربعة للتسيير.
- تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة.

و قبل أن نتطرّق إلى وظائف التسيير سوف نقوم بشرح معنى الفعالية و الكفاءة.

1- الفعالية والكفاءة

أ- الفعالية

وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحدّدة وهي تركز على المخرجات.

ب- الكفاءة

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محدّدة، وتركّز الكفاءة على المدخلات.

و يمكن للمؤسسة أن تكون فعّالة ولكنها غير كفؤة، حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق بعض الأهداف (الفعالية)، ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة، وقد يحصل العكس في بعض المؤسسات، بمعنى أنه رغم الاستخدام الجيّد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب (الغالبى و العامري، 2008، ص.41).

2- وظائف التسيير

تمثّل وظائف التسيير الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المؤسسات بغضّ النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها كل المسيّرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة

دنيا) وتشمل عملية التسيير على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة. وفيما يلي عرض مختصر لكل وظيفة من هذه الوظائف (درّة، 2009، ص.19-21).

أ- التخطيط

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقرير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط فإن المسير يحدّد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق، فالتخطيط يركّز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى طرق تحقيقها كجانب ثان. والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمؤسسة، ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بالمؤسسة.

ب- التنظيم

هو عملية تخصيص المهام والمواد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فعّال. وتتضمّن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصّص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات، إعداد جداول العمل، التغيّر والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات، إعداد الهيكل التنظيمي، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها. فبواسطة التنظيم يستطيع المسيرين نقل الخطط إلى فعل حقيقي من خلال الوظائف والأفراد و دعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

ج- القيادة

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فعالية، فهي تُمكن المسير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل الأفراد يعملون معاً لتحقيق مصالح و أهداف المؤسسة، وتتكوّن القيادة من أربع أنشطة رئيسية هي:

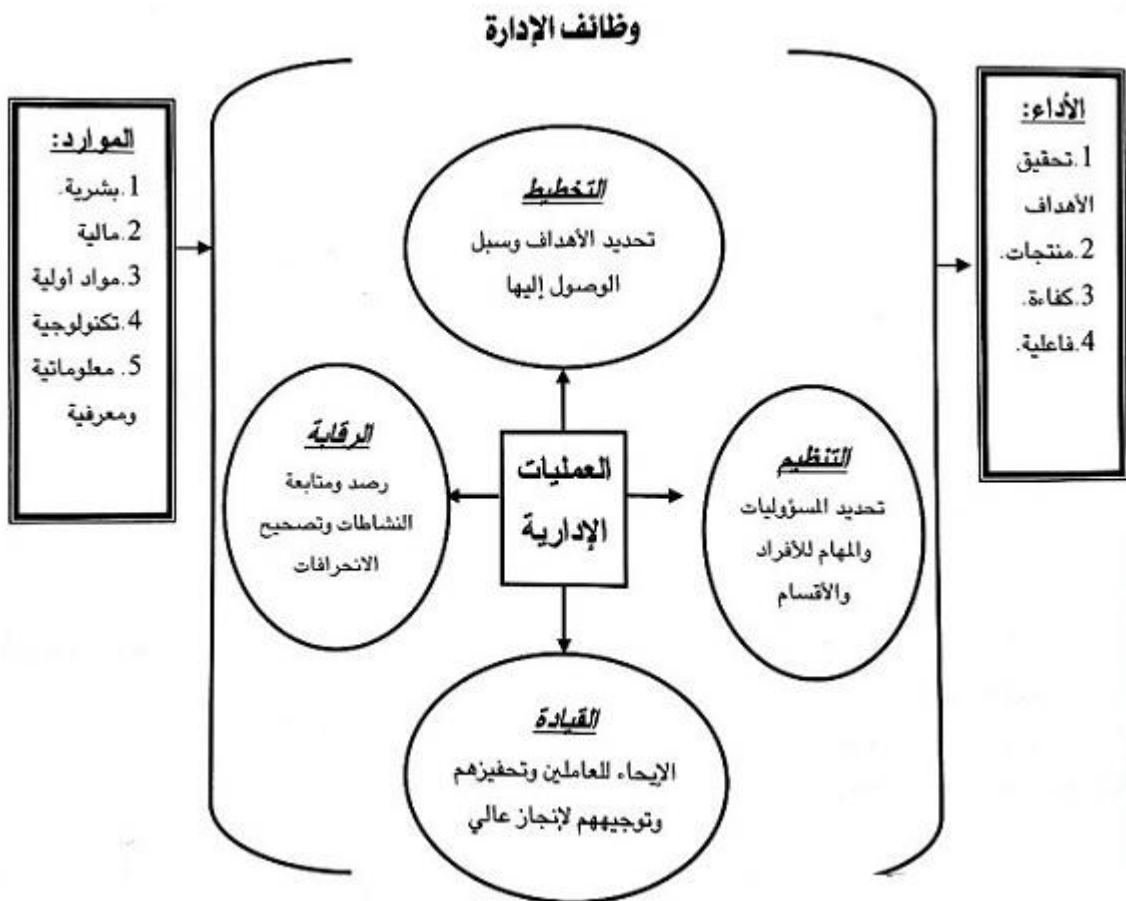
- تشجيع الأداء العالي من جانب المرؤوسين؛
- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهود؛
- التعامل مع الأفراد والجماعات؛
- الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

د- الرقابة

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية التسيير، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تُحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويُقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المُسندة للمُؤوسين للتأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط التي صمّمت للوصول إليها قد تحققت. فعملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

- وضع مستويات ومعايير الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً؛
- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة؛
- اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطّط والمنقذ.

الشكل رقم (1): وظائف التسيير (الإدارة)



المصدر: العامري و الغالبي، 2008، ص.29

ثالثاً: التسيير علم أم فن؟

يعتبر هذا السؤال التقليد العتيق من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الباحثون في مجال التسيير. لقد اختلف علماء التسيير فيما بينهم في الحكم على التسيير من كونه علماً أو فناً ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره: (الشميمري، 2009، ص.32-33).

1- التسيير علم

فيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى التسيير على أنه علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن التسيير علم راسخ لما يحتوي من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن التسيير أصبح يضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن التسيير يعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف التسيير كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. بل فالتسيير يقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

2- التسيير فن

بالمقابل يرى فريق آخر أن التسيير فن وليست علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد التسيير يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود الميسرين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو دراسة النظريات العلمية للتسيير المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن التسيير فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا بأن الميسر يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يُكتسب.

3- التسيير علم وفن

مما سبق نخلص إلى القول بأنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته فيما يدعم وجهة نظره، سواء بالقول أن الإدارة علم أو فن، إلا أننا يمكن أن نقول أن التسيير علم وفن في آن واحد، فهو علم وذلك لأنه يوجد لدى التسيير اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن التسيير فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود الميسر الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط.

إذ لا بد أن تكون لدي هذا الشخص المهارات الخاصة التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرّب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على مهاراته وقدراته الشخصية في أداء عمله. لذا يمكن القول أن المُسَيِّر الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية التسيير وفنّه من أجل تحقيق إنجاز أفضل.

رابعاً: نظريات التسيير

رغم أن التسيير بمفهومه العام قد تمّت ممارسته بأشكال مختلفة من قبل الحضارات القديمة، إلا أنه كعلم له نظريات وقواعد وأصول يُعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويُشير البعض إلى أن بداية ظهور علم التسيير بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة سنة الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي.

في هذا الجزء سنحاول أن نعطي لمحة عن التطوّر التاريخي لعلم التسيير من خلال عدّة مدارس فكرية تتكامل في فرضياتها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

توصف هذه المدرسة بالكلاسيكية استناداً إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه وليس إلى قدمها الزمني، وقد ركّزت على مفهوم الكفاءة في جانبه الاقتصادي، كما اعتبرت أن المؤسسة تعيش وتتحرّك في ظل نظام مغلق ينعدم فيه التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وتتفرّع إلى ثلاثة اتجاهات هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة الإدارة، ومدرسة البيروقراطية.

أ- مدرسة الإدارة العلمية

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م-1920م، وقد شهدت هذه الحقبة في الولايات المتحدة نهضة صناعية كبرى، إلا أن الإسراف وانخفاض الإنتاجية كانا يميّزان المؤسسات الصناعية في ذلك الوقت.

ونتيجة لهذه الظروف ظهرت الإدارة العلمية والتي كان من أبرز روادها Fredrick Taylor (1861-1915) و Frank Gilberth (1868-1924)، و Henry Gantt (1861-1919).

اهتمّ « Taylor » كمهندس صناعي بكفاءة العمل في وظيفته بأحد مصانع الحديد في "فيلاديلفيا"، حيث لاحظ أن العمال لا يؤدّون واجباتهم بشكل جيّد وذلك بسبب عدم إلهامهم بكيفية أداء الوظائف، ولذلك كان « Taylor » على اقتناع بضرورة دراسة الوظائف وتحديد أفضل السبل لأدائها

(دراسة الوقت والحركة)، ثم قام بوضع نظام الأجور على أساس القطعة (العبد، ص.27)، كما ركّز على مبدأ اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة، تدريبهم بعناية، وإعانتهم ودعمهم في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل.

و اهتمّ « Gilberth » برفاهية العاملين وقام بتطوير معدّات لغرض دراسة الحركة والوقت وكذلك علم النفس الصناعي، وكان الهدف من دراسة الحركة والوقت تقليل الوقت الضائع من طرف العامل، وقد مهّد هذا الأمر إلى ما يُعرف ب: تبسيط العمل والمعيارية.

أما « Gantt » فقد قدّم خرائط Gantt لمتابعة أزمة تنفيذ الأنشطة والتي مازالت تُستخدم حتى الآن، بالإضافة إلى أشياء أخرى (العبد، 2003، ص.27).

ب- مدرسة الإدارة (المبادئ الإدارية)

يمثّل هذا الاتجاه نظرة مكتملة للاتجاه السابق، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركّز هذا الاتجاه على المؤسسة كوحدة واحدة. ويعتبر « Henry Fayol » (1841-1925) الرائد الأول لهذا الاتجاه. إن أفكار « Fayol » و الرّواد الآخرين في هذا الاتجاه شكّلت القاعدة الأساسية لتخصّص "إدارة الأعمال"، ولعلّ أبرز مساهمات هذا الباحث هي:

ب1- أنشطة المؤسسة

قسّم « Fayol » أنشطة المؤسسة التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية إلى ستة أنشطة رئيسية هي: النشاط الفني (الصناعة)، النشاط التجاري (الشراء والبيع)، النشاط المالي (التمويل)، نشاط الأمن (حماية الأشخاص والممتلكات)، النشاط المحاسبي (توثيق وتسجيل العمليات المحاسبية)، والنشاط الإداري (إدارة المؤسسة). (Charron & Sépari, 2004, P.26)

ب2- العمليات الإدارية

اعتبر « Fayol » أن النشاط الإداري هو أهمّ نشاط في المؤسسة الإنتاجية، حيث قام بتقسيم هذا النشاط أو العملية إلى العمليات الفرعية الخمس التالية: (Charron & Sépari, 2004, P.26)

- ✓ التنبؤ: وضع الخطط من أجل تنفيذها مستقبلاً؛
- ✓ التنظيم: تجميع الموارد لاستخدامها في تنفيذ الخطط؛
- ✓ القيادة: التأثير على العاملين للحصول على أفضل أداء؛
- ✓ التنسيق: مطابقة الجهود و تشارك المعلومات لتحقيق أفضل النتائج؛

✓ الرقابة: قياس الإنجاز ومقارنته مع الخطط الموضوعة.

كما اقترح « Fayol » أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستوى الإدارة هي: تقسيم العمل، السلطة والمسئولية، القواعد المنظمة للعمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة، مكافأة العاملين بعدالة، المركزية، التدرج الهرمي، الترتيب، العدالة، استقرار الفريق، المبادرة، وروح الفريق.

ب3- مدرسة البيروقراطية

يعتبر « Max Weber » أب البيروقراطية والرائد الأول لهذا الاتجاه، والبيروقراطية صيغة تنظيمية تركز على المنطق والنظام، حيث أن كل شيء يُفترض أن يكون محدّد، مخطّط له وخاضع للإجراءات. هذه الأخيرة تهدف إلى تطويق نشاط المؤسسة و سيرها بحيث تعمل هذه الأخيرة مثل الآلة ذات الكفاءة العالية (Seddiki, 2004, P.183-184).

وتتميّز البيروقراطية بخصائص يمكن تلخيصها كالتالي: (سعيد، 2003، ص.32)

- وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل؛
- وجود هيكل تنظيمي هرمي؛
- وجود علاقات موضوعية رسمية غير شخصية بين أعضاء التنظيم؛
- اختيار أعضاء التنظيم على أساس القدرة والمعرفة الفنية؛
- التمييز بين الدخل الرسمي للفرد و ثروته الشخصية؛
- الترقيّة بالأقدمية؛
- التوثيق الكتابي (قواعد وإجراءات عمل رسمية).

2- المدرسة السلوكية

نتيجة للانتقادات والمشاكل المصاحبة و الناتجة عن المدارس الكلاسيكية خاصة ما تعلّق بإهمال الجانب الإنساني في الإدارة واعتبار العامل كآلة، بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن 20م بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة.

إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم، و بالتالي تحقيق أعلى إنتاجية.

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسات « Hothorne »

لقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية، وقد كانت الدفعة الحقيقية لفكرة العلاقات الإنسانية هي النتائج التي أسفرت عن التجارب التي أجراها « Elton Mayo » في الفترة من 1927 إلى 1932 في مصانع شركة Western Electric في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو الأمريكية، وكان الهدف منها دراسة بعض التغيرات مثل الإضاءة وشدتها وظروف العمل وفترات الراحة الطويلة والقصيرة، ومع الغذاء أو بدونه، وأثرهم على العاملين و بالتالي على الإنتاج (سعيد، 2003، ص.33).

وقد تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة، وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسّن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية، وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصهما في عاملين أساسيين هما: مناخ العمل الجماعي و الإشراف المشترك.

ب- نظرية الحاجات الإنسانية

تعتبر أعمال « Abraham Maslow » حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم التسيير. والمقصود بالحاجة هو عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه. وقد أشار « Maslow » إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وحاجات تحقيق الذات.

ج- نظرية X و نظرية Y

دافع « Douglas McGregor » عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ورغباتهم، بالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدّث عن نظريتين: (درة، 2009، ص.116-117)

- نظرية X: وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل، وتقوم على مجموعة من الافتراضات السلبية هي: الأفراد لا يحبون العمل، ينقصهم الطموح ويُحفظون مادياً فقط، لا يتحمّلون المسؤولية، يقاومون التغيير، ويميلون للانقياد وليس القيادة.

- **نظرية Y:** وتمثل الدراسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم على مجموعة من الافتراضات الإيجابية هي: الأفراد يحبون العمل، لديهم طموح، يتحملون المسؤولية، قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية، لديهم القدرة على التوجه الذاتي، يميلون للقيادة، ولديهم القدرة على الإبداع.

3- المدرسة الكمية

تعبّر هذه المدرسة عن استخدام المعايير الكمية عند اتخاذ القرارات، وقد ولدت أثناء الحرب العالمية الثانية، عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة للتعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة ونقل المعدات الحربية وصناعة السلاح، وتنقسم إلى ثلاثة فروع هي: (الشريف، 2001، ص.74)

أ- علم الإدارة (بحوث العمليات)

اهتم مدخل علم الإدارة بالتركيز على تطوير أدوات رياضية وإحصائية بحتة يمكن استخدامها من جانب المديّرين بهدف تحسين كفاءتهم في أداء وظائفهم، على سبيل المثال يمكن للمديّرين استخدام النماذج الرياضية في علوم الإدارة لتحديد الحجم المناسب للإنتاج، والقدرات الملائمة للألات اللازمة لإنتاج حجم معيّن من الوحدات، الحجم الأمثل من الأموال التي تجعل التكلفة أقل ما يمكن، وجدوى دخول سوق جديدة وأثر ذلك على ربحية المؤسسة وقيمتها الاقتصادية.

ب- إدارة العمليات والإنتاج

يهتم هذا المدخل بالتركيز أكثر على الجوانب التطبيقية، حيث يهدف إلى دراسة العمليات والنظم المستخدمة في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية ودراسة مدى ملائمة الحيز المكاني لوضع الآلات والتسهيلات الإنتاجية وترتيبها، وكيف يمكن الاحتفاظ بالمخزون من المواد الخام، وكيف يمكن الاحتفاظ بالمنتجات النهائية وتوزيعها.

ج- إدارة نظم المعلومات

تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تخزين المعلومات عن جميع أنشطة المؤسسة وإعلام المديّرين بها لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وذلك بالاعتماد على الأجهزة الإلكترونية وقدراتها المتزايدة على تخزين ومعالجة البيانات والمعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب الكمية ساهمت بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية، لكنها تعاني من حدود في الاستخدام ولا يمكن أن تكون بديلاً عن المديّر ذاته، خصوصاً أن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع الكثير من الجوانب السلوكية.

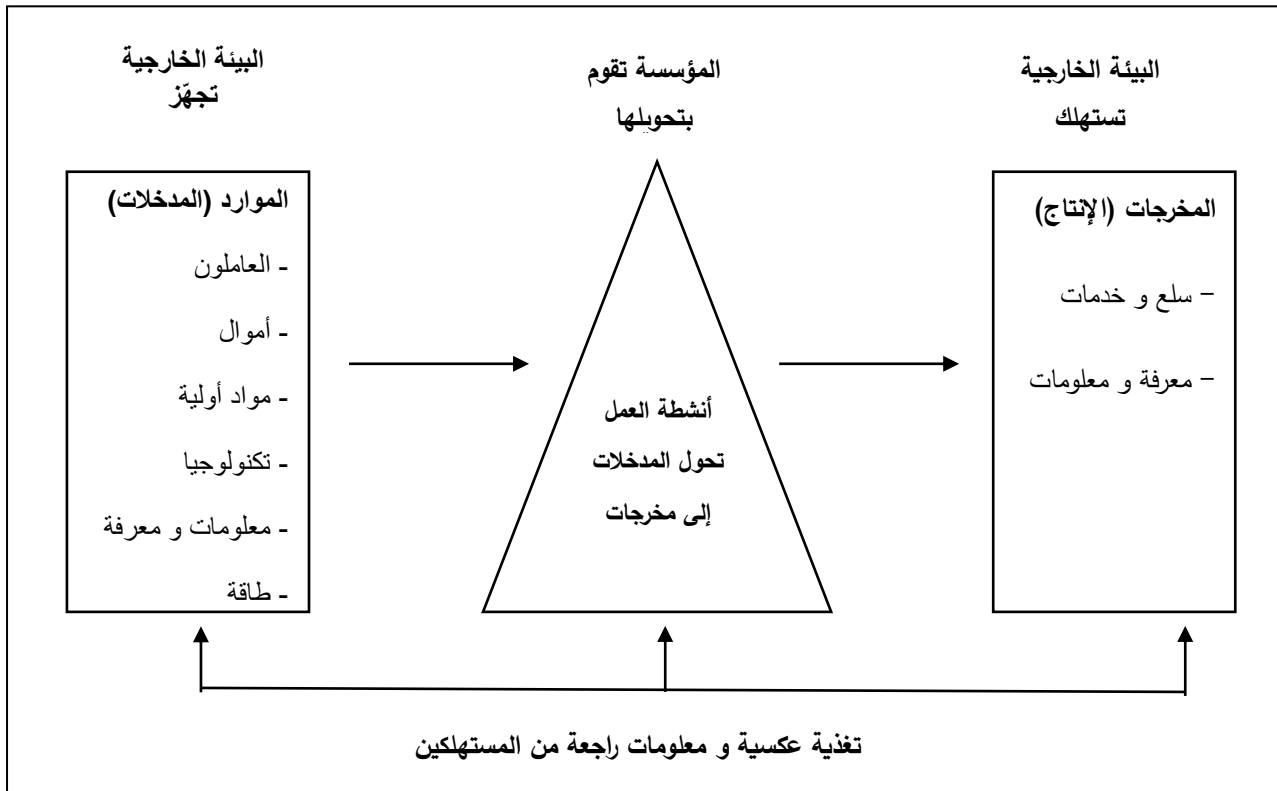
4- المدرسة الحديثة

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في التسيير شكّلت مدارس علمية جديدة، وتتشرك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للتسيير يختلف عن منظور المدارس التقليدية.

أ- نظرية النظم

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئتها الخارجية حيث تتعامل و تتفاعل معها باستمرار، و هذا ما أكّده مدرسة النظم، و تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى عدّة مكونات و عوامل تكون المؤسسة مجبرة على دراستها و تحليلها للتعرف إليها بشكل أكبر، و بالتالي تحسين قدرتها على الاستجابة و التكيف مع تغييراتها.

الشكل رقم (02): المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: (درة، 2009، ص.126)

بعبارة أخرى، وحسب الشكل أعلاه، فإن المؤسسة ككيان تتكوّن من أجزاء عديدة و لكنها تتفاعل مع بعضها لكي تنتج سلع أو خدمات. إن هذا الكيان يمثل ما يسمى بالنظام المفتوح الذي يتعامل باستمرار مع

البيئة التي يعمل فيها، حيث أنه يأخذ كل احتياجاته من البيئة و يقوم بتحويلها إلى سلع و خدمات مفيدة و يعيدها إلى هذه البيئة.

كما يوضّح الشكل أيضا أن المؤسسة تأخذ مُدخلاتها من البيئة الخارجية من يد عاملة و أموال و مواد أولية و تكنولوجيا و معلومات و طاقة، لتقوم بتحويلها فيما بعد من خلال أنشطة عملها إلى مُخرجات، تعود بدورها لتُستهلك في البيئة الخارجية على شكل سلع و خدمات و معلومات، مع وجود تغذية عكسية مستمرة والتي تمثل معلومات راجعة من المستهلكين حول منتجات المؤسسة تستعملها هذه الأخيرة لتقييم سلعها و خدماتها من أجل تحسينها و إرضاء رغبات المستهلكين.

ب- النظرية الموقفية (الظرفية)

لقد كانت أفكار مدرسة النظم الأساس الذي بُنيت عليه النظرية الموقفية والتي تعدّ امتداداً فكرياً لمنهجية النظم المفتوحة في التسيير، حيث تتلخص فكرة نظرية الموقف في "أن كل شيء يعتمد" وهذا يعني أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمؤسسات لا يمكن إدراكها دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل المؤسسة وخارجها.

على هذا الأساس فإن ما توصلت إليه المدارس السابقة (الكلاسيكية والسلوكية والكمية) من نتائج لا يمكن تعميمها (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة (الشميري، 2009، ص.70).

خامساً: مفهوم المُسيّر ومُستوياته

لقد أثبتت تجارب الحياة أن المُسيّر (Manager) يعدّ بمثابة المصدر الأساس الذي يتوقف على أداءه وقدراته إمكانية حصول المؤسسة على النتائج الجيدة بالاستناد إلى التطبيق الصحيح لقواعد وأسس ومفاهيم التسيير.

1- مفهوم المُسيّر

يشير كل من (Robins & Decenzo) أن المُسيّر يعمل في المؤسسة، وهو الذي يشرف على إدارة نشاطات الأفراد الآخرين فيها (النعيمي، 2008، ص.23).

ويضيف آخرون بُعداً أكثر شمولية لوظيفة المُسيّر، إذ يوصف بكونه: (النعيمي، 2008، ص.23)

- الشخص الذي يكون مسؤولاً عن الإشراف على استخدام موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها؛

- وهو الذي تتركز وظيفته في تخصيص الموارد والسيطرة على استخدامها.

لذلك يمكن القول أن المسير هو الشخص الذي يتولى منصباً وظيفياً في المؤسسة، يترأس خلاله مجموعة من الأفراد العاملين وتقع على عاتقه مهمات متعددة، يتطلب إنجازها قدرات ومهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بوظائف التسيير التي يكون مسؤولاً عنها.

إن عمل المسير في المؤسسات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمؤسسة و تطورها من وظيفة المسير، خاصة أن المسير ينسق و يدير الموارد البشرية التي أصبحت أثمن ما تملكه المؤسسة.

2- مستويات المسيرين

إن تضخم حجم المؤسسات خلق عناوين و مسميات عديدة في هياكلها التنظيمية، و بالتالي أصبح هناك ثلاثة مستويات إدارية مختلفة تشير لها كالتالي:

أ- مُسيري الإدارة العليا

عبارة عن مجموعة صغيرة من المسيرين تتحمل مسؤولية المؤسسة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، وفي هذا الإطار يمكن أن نجد الرئيس المدير العام (PDG)، أو نائب الرئيس (Vice President)، أو المدير العام (DG).

هؤلاء المسيرين مسئولون عن الأداء الشامل للمؤسسة والأجزاء الرئيسية منها، كما أنهم يُعبرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال البحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطويرها، من خلال تحديد الأهداف الكلية ورسم الإستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد، وغالباً ما يعمل هؤلاء المُسيريون لفترات زمنية طويلة وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاجتماعات والاتصالات (درّة، 2009، ص.33).

ب- مُسيري الإدارة الوسطى

هم المسيرين المسئولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، كما أنهم يشرفون على أنشطة المستوى الإداري الثالث (الإدارة الإشرافية)، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثل رئيس قسم الإنتاج أو رئيس قسم المحاسبة و المالية.

ولقد زادت أهمية هؤلاء المُسيرين بشكل كبير في الفترة الأخيرة، حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المُسير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع،

حيث اكتسب مُسمّى مدير (مُسيّر) المشروع أهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والتي صارت تنجز أعمالها من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية، والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها (الغالبى والعامري، 2008، ص.32).

ج- مُسيّر الإدارة التنفيذية

إن أول وظيفة إدارية تشرف بشكل مباشر على عاملين لا يمارسون التسيير تسمّى الإدارة الدنيا أو الإشرافية، مهمتها قيادة الفرق الصغيرة وتنسيق أنشطة عمال التشغيل، ويُطلق على شاغلي هذه الوظيفة تسميات عديدة منها: المشرف أو الملاحظ أو مدير مكتب أو المسئول (درّة، 2009، ص.33).
أغلب المُسيّرين في مستوى الإدارة التنفيذية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، ثم تمّت ترقيتهم من مستويات تشغيلية أدنى (موظفّي تنفيذ) إلى مستوى الإشراف.

سادسا: أدوار المُسيّرين

يمكن أن نضع هذه أدوار المُسيّرين في ثلاث مجموعات رئيسية، وذلك استنادا إلى التصنيف الشائع للمفكر (Mintzberg):

1- الأدوار التفاعلية

تغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو جماعات أو مؤسسات، وتتمثّل هذه الأدوار فيما يلي:

- ✓ **ممثل المؤسسة:** مع مختلف الأطراف الأخرى، حيث يدعو الزوّار إلى تناول الغداء أو العشاء، وحضوره بعض المراسم.
- ✓ **القائد:** الذي يؤثر إيجابيا بالآخرين و يوجّههم نحو الأهداف الموضوعية، حيث يقوم بتدريب وزيادة فعالية العاملين وتوجيههم بشأن كيفية أداء المهام المطلوبة.
- ✓ **حلقة وصل:** مع مختلف الأطراف، حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المؤسسة وعلى أساس مستمر.

ب- الأدوار المعلوماتية

تلخّص طبيعة التبادل المعلوماتي التي يحصل عليها المُسيّر أو يقدمها للآخرين، وتتمثّل هذه الأدوار فيما يلي:

- ✓ **الراصد:** حيث يبحث المسير بجديّة عن المعلومات ذات الأهمية ويسأل المرؤوسين ويحاول أن يكون على دراية تامة وعلم بما يجري في المؤسسة .
- ✓ **المرسال:** حيث يقوم المسير بنقل المعلومات الملائمة إلى الأفراد الآخرين في مكان العمل.
- ✓ **الناطق الرسمي باسم المؤسسة:** يختلف هذا الدور عن دور المسير كتمثّل للمؤسسة، ففي حالة تمثيله للمؤسسة فهو يتواجد كرمز للمؤسسة محل الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدّث فإنه يحمل معلومات ويوصلها إلى الآخرين وبشكل رسمي.

ج- الأدوار القرارية

تتمثّل بقدرة المسير على استخدام المعلومات في صنع القرار في المؤسسة، وتتمثّل هذه الأدوار في كل من:

- ✓ **الريادي (مبادر للتغيير):** القدرة على المبادرة و الإبداع و تطوير الأفكار الجديدة، كما يتعرّف على المواقف (الفرص) ويأخذ بزمام المبادرة.
- ✓ **معالج الاضطرابات و المشاكل:** سواء كانت أزمات أو اضطرابات أو نقص في الطاقة اللازمة للمؤسسة، حيث يتخذ إجراءات التصحيح اللازمة.
- ✓ **مُوَزِع الموارد:** سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية أو زمنية تتعلّق بالوقت المتاح للمسير، ومن أمثلة ذلك قيام المسير بتخصيص الأموال المتاحة على الوحدات والمشروعات المختلفة.
- ✓ **المفاوض:** حيث يقوم بإبرام التعاقدات الرئيسية مع الموردين وإجراء الاتفاقات مع رؤساء المؤسسات الأخرى. كما قد تكون المفاوضات داخلية مع أفراد أو وحدات أو إدارات داخل المؤسسة.

4- مهارات المسير

إن الأدوار المُشار إليها أعلاه تتطلّب مهارات متنوّعة يجب توفّرها في المسير. و تُعرّف المهارة بأنها القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميّز.

إن أهم المهارات المطلوب من المسير إتقانها من أجل القيام بمختلف الأدوار الموكلة إليه تتمثل في النقاط التالية:

أ- المهارات الفنية

تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة التخصصية لأداء مهام محددة، مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و غيرها.

هي إذن المهارات الناجمة عن امتلاك المسير المعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة والتميز فيها. وتشتمل هذه المهارات على المعرفة التخصصية والمعلومات ذات العلاقة بالعمل، إضافة إلى إمكانيات التعامل مع التقنيات المطلوبة لإنجازه بالشكل الصحيح، من خلال الاستعانة بتطبيق طرق متنوعة في معالجة مشاكل العمل وتطوير الأداء (النعيمي، 2008، ص.39).

ب- المهارات الإنسانية

تتمثل في القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد و متعاون، و التفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الجيدة مع الآخرين في المؤسسة.

هي إذن تشير إلى قابلية المسير في التفاعل مع الآخرين (أعضاء مجموعته ومن يعمل معهم) وتستهدف بناء وتدعيم الجهود المشتركة للعمل بروح الفريق.

وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم والعمل على قيادة وتغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمؤسسة ككل.

ويمكن القول أن المسير الذي يمتلك هذه المهارات، يتمتع بقدرة جيدة في تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إمكانية إتقان "الدور الشخصي" في أداء العمل، إضافة إلى تأكيد الاهتمام بمشاعر وقدرات الآخرين وفهماها (النعيمي، 2008، ص.40).

ج- المهارات الإدراكية

تتمثل في القدرة على التفكير المجرد بشكل تحليلي و ناقد لحل مختلف المشاكل المعقدة. أي قدرة المسير على رؤية المواقف من جميع جوانبها بشكل شامل دون إغفال التفاصيل و ذلك من أجل إيجاد الحلول الملائمة.

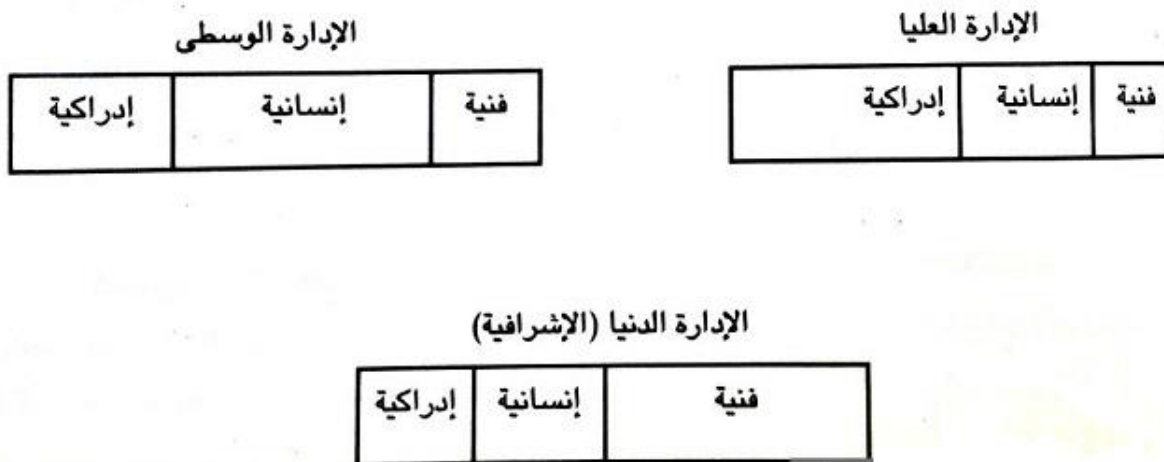
إذن هي القابلية على أداء العمل وإنجاز المهمات باستعمال التفكير التحليلي، وتتجسد هذه المهارات في قدرة المسير على تكوين رؤية واضحة بشأن المواضيع والحالات المطلوب معالجتها،

بالاستناد إلى تصوّرات شمولي تمكّنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمؤسسة بمنظور كلي، من خلال دراسة العلاقة بين الأجزاء وتنظيمها.

وتكمن الأسس الجوهرية لهذه المهارة في تشخيص الحالات وفهم وإدراك أبعادها وتأثيراتها في ضوء علاقة (السبب/ النتيجة) مما يتيح للمسير إمكانية إيجاد الحلول المناسبة، لذلك تتطلّب وظيفتي "التخطيط والتنظيم" مستوى عالي من هذه المهارات (النعيمي، 2008، ص.40).

والشكل الموالي يوضّح توزيع المهارات الثلاث (الفنية، الإنسانية والإدراكية) على مختلف مستويات المُسيّر في المؤسسة:

الشكل رقم (3): مهارات المُسيّر



المصدر: الغالبي والعامري، 2008، ص.37

يلاحظ بشكل علم أن المسير يحتاج إلى امتلاك وتوظيف هذه المهارات مهما اختلف الموقع الوظيفي الذي يشغله، مع تأكيد أن حاجته للتعامل مع هذه المهارات تتباين وفقا لطبيعة المهمة المكلف بها.

وكما هو واضح من الشكل السابق، فإن مسير الإدارة العليا بحاجة أكبر إلى المهارات الإدراكية التي تتيح لهم إمكانية النظرة الشمولية لمجمل احتياجات المؤسسة وما يحصل فيها، كما أن مسير الخط الإدارة التنفيذية (المسيّر في الخط الأول) حاجة واضحة إلى المهارات الفنية

(التخصصية) التي تمكّنهم من إنجاز المهمّات التي يكفّون بها بدقة ونجاح، بالاستناد إلى تلك المهارات واستخدامها بشكل كفؤ (النعيمي، 2008، ص.41).

خلاصة

إن التسيير (المُسيّر) هو حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي يقوم به التسيير من أهم عوامل تطوّر و نجاح المؤسسات الاقتصادية أو فشلها، و بالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع و تقدّمه، كما يتوقف نجاح المؤسسات على وجود تسيير فعّال يستخدم الطرق العلمية في اتّخاذ القرارات وفي أداء الوظائف المختلفة و التي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيّف مع الظروف المحلية و العالمية.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ما المقصود بالتسيير؟ ولماذا يعتبر ضرورة في المجتمعات؟
- 2- ماهي وظائف التسيير الرئيسية؟
- 3- ما هو مضمون المدرسة الكلاسيكية؟
- 4- ما هي أهم نظريات المدرسة السلوكية؟
- 5- فيما تتمثل أهم النظريات ضمن المدرسة الحديثة؟
- 6- من هم المسيرون؟ وفيما يتمثل عملهم؟
- 7- ما المقصود بالإدارة العليا؟
- 8- ما هي نقاط الاختلاف بين الإدارة الدنيا والإدارتين العليا والوسطى؟
- 9- فيما تتمثل الأدوار التي يقوم بها المسيرون في المؤسسات؟
- 9- ماهي أهم المهارات التي يجب أن يتحلّى بها المسيرون؟

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

تمهيد

يعتبر التخطيط واحداً من العمليات والمسئوليات المهمة لأية إدارة تمارس عملها بشكل علمي، وهو مهم في جميع المؤسسات باختلاف طبيعتها، ويعتبر عملية معقدة، حيث يتضمن العديد من المتطلبات.

ويُمثل التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات عملية التسيير لتحقيق الأهداف، بمعنى أن المٌسيّرِين يَطوِّرون الخطط ليأتي بعد ذلك دور باقي عناصر التنظيم و القيادة و الرقابة. يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم التخطيط وأهميته.
- مراحل التخطيط.
- فوائد التخطيط.
- الأهداف.
- أنواع الخطط والأهداف.
- معوقات التخطيط.

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

أولاً: مفهوم التخطيط، خصائصه وأهميته

يُعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف التسيير، وهو بمثابة الأساس الذي تقوم عليه وظائف التسيير الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن أسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل؟، من يقوم به؟، أين؟، متى؟، وكيف؟؛ ومن خلال التخطيط يمكن للمُسيّر تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

1- مفهوم التخطيط

التخطيط هو: "التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل".

وقد أسهم العلماء والباحثين في مجال التسيير في وضع عدّة تعريفات لوظيفة التخطيط، من أهمّها: (الشميميري، 2009، ص.88)

- ✓ التخطيط هو تحديد أهداف المؤسسة وتقرير أفضل السبل لإنجازها.
- ✓ التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته.
- ✓ التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يُبذل فيها الجهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل السبل لتحقيقها.

بشكل عام، يمكن القول أن التخطيط هو نشاط إداري يقوم على تحديد الأهداف والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وحصر الموارد المتاحة للمؤسسة، ورسم برامج العمل لتنمية تلك الموارد واستغلال المُتاح منها، كل ذلك في فترة زمنية معيّنة (درّة وجرادات، 2014، ص.49).

ويُجيب التخطيط عن أربعة أسئلة مهمّة هي: (حريز، 2008، ص.75)

- ماذا نُريد أن نفعل؟

- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

- ما العوامل التي ستُساعدنا أو ستُعيقنا عن تحقيق الهدف؟

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

ومن خلال التخطيط ستُحدّد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككلّ، وذلك لمُدّة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

2- خصائص التخطيط

أيّا كان التعريف، فإن نشاط التخطيط في المؤسسة يتميّز بالخصائص التالية: (الشميمري، 2009، ص.88)

- أنه مستقبلي، إذ تقرّر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به وكيفية القيام به مثل الشروع في العمل.
- أنه توقّعي، إذ يعتمد على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكّدة والمتغيّرة في العمل.
- أنه يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتّبع التخطيط عدداً من القرارات المتلاحقة التي تحدّد التصرّفات المستقبلية المرغوبة.
- أنه يركّز على الأهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.
- أنه عملية مستمرة، فهو لا يتوقف عند إنجاز هدف معيّن، طالما أن هناك أهداف، فلا بدّ من وجود خطط لتحقيقها.

3- أهمية التخطيط

للتخطيط أهميّة كبيرة، إذ يُعدّ الوظيفة الأساسية في مجال عمل المُسيّر من حيث أهميّتها وأسبقية ممارستها، إذ يتحتّم على المُسيّر أن يقوم بتحديد الأهداف (النتائج النهائية المرغوبة التي ينبغي الوصول إليها) من خلال التنبؤ بما يمكن أن يحصل في المستقبل، والنظرة الفاحصة لمدى توقّر الإمكانيات والموارد (الأفراد والأموال والموارد المادية مثل الأجهزة الآلات والمعدّات، بالإضافة إلى المعلومات)، التي تعينه على تحديد الوسائل الأفضل لأداء العمل بالطريقة الصحيحة وبلوغ الأهداف بأفضل السبل المُمكنة.

وبالشكل الذي ينسجم مع ما ورد سابقاً، عُدّت وظيفة التخطيط بكونها الوظيفة الرئيسية في الإدارة، التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى إداري في المؤسسة ومن ثمّ تحديد طرق إنجاز تلك الأهداف (النعيمي، 2008، ص.31).

كذلك فإن وظيفة التخطيط تُشكّل القاعدة الأساسية لوظائف التسيير الأخرى باعتبارها مُحدّدة للاتجاه و مُقرّرة وجهة المؤسسة المرغوب بها و أفضل الطرق للوصول إليها، في حين يُفترض أن تسند باقي وظائف التسيير (التنظيم، القيادة والرقابة) هذا التوجّه العام و تجعل منه حقيقة واقعة.

4- التخطيط والخطة

إن ناتج عملية التخطيط يتجسّد بخطة شاملة للمؤسسة و خطط فرعية أخرى، و تعني الخطة كشف بالأهداف المرغوب الوصول إليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها و تحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.

نفرّق هنا إذن بين التخطيط والخطة، فالتخطيط هو عملية أو نشاط إداري، أما الخطة فهي وثيقة تُلخّص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي يضعها طرف ما. وتتضمّن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق الأهداف. وعندما يُخطّط مُسيّر ما فإنه يضع أهدافاً وخططاً (درّة وجرادات، 2014، ص.50).

ثانياً: مراحل التخطيط

تمرّ عملية التخطيط في المؤسسة بمراحل عديدة أساسية يجب مراعاتها، يمكن أن نُجملها في النقاط التالية: (الشميمري، 2009، ص-ص.104-107)

- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

تختصّ هذه المرحلة بتحديد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه، وهنا يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحدّدة وشرعية وواقعية وقابلة للقياس.

- المرحلة الثانية: تحديد الموقف الحالي للمؤسسة

تتطلّب هذه المرحلة جمع المعلومات عن الماضي وعن الوضع الحاضر للمؤسسة، ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً، وتتطلّب أيضاً تقدير الأحداث والظروف المستقبلية، كما تتطلّب تحليل جوانب القوة والضعف في المؤسسة ومقارنتها بالفرص والتحديات الخارجية، وذلك لمعرفة مدى إمكانية إنجاز الأهداف المنشودة.

ويتمّ تصنيف المعلومات وتحليلها، بحيث تُصنّف المعلومات ذات الصبغة العامة في مجموعات مستقلة، ثم يتم تحليلها للوصول إلى استنتاجات معيّنة تتعلّق بالخطة.

- المرحلة الثالثة: وضع افتراضات التخطيط

بعد أن تمّ جمع المعلومات الخاصة بالظروف والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تضع الإدارة افتراضات معيّنة متعلّقة بهذه الظروف ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف، وتدرج الافتراضات في مجال له طرفان، الطرف الأول هو أن تكون الظروف المستقبلية ممتازة ومُشجّعة، والطرف الآخر أن تكون الظروف المستقبلية سيئة ومثبّطة، ومن الحكمة ألاّ يتمّ التفاؤل المفرط ولا التشاؤم المبالغ فيه، بل الواجب أن تكون مرنة في وضع الافتراضات حتى تستطيع التكيف مع الظروف المتغيّرة.

فالافتراضات إذن هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف المستقبلية، والتنبؤ ما هو إلاّ تلمّس للمستقبل بناء على ما يتوفر لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر، وهي تساعد المخطّط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع المستقبلي.

- المرحلة الرابعة: تحليل البدائل واختيار أفضلها

في هذه المرحلة تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل. ويتم بعد ذلك تقييم هذه البدائل للاختيار من بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل: التكلفة، الجوانب الإنسانية، الجهد المطلوب، الإمكانيات المتاحة، وغيرها.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 10%، فإن البدائل لتحقيق ذلك هي:

- ✓ البديل الأول: البيع بسعر أقل.
- ✓ البديل الثاني: دخول أسواق جديدة.
- ✓ البديل الثالث: إدخال تغييرات على المنتج.

فهذه بدائل ثلاثة يتم اختيار واحداً منها بعد المقارنة حسب المعايير المناسبة مثل التكلفة والإمكانات.

- المرحلة الخامسة: التنفيذ وتقييم النتائج

هنا يتم تنفيذ الخطة و قياس التقدّم باتجاه إنجاز الأهداف و تحديد الانحرافات و تصحيحها إذا اقتضى الأمر ذلك.

هذه المرحلة هي الأخيرة من مراحل التنفيذ، وهي تختصّ بوضع البديل الذي تمّ اعتماده موضع التنفيذ الفعلي، وبعد عملية البدء بتنفيذه تأتي مرحلة تقييم النتائج للمطابقة بين ما تمّ تخطيطه وما يتمّ تنفيذه، فإن وُجدت بينهما فجوة وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها.

ثالثاً: فوائد التخطيط

تعمل المؤسسات في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية والمنافسة الشديدة، ومنه تتعرّض هذه المؤسسات لضغوطات كثيرة تجعلها تعمل بأساليب حديثة ومرنة، ويمثّل التخطيط الجيّد أحد الوسائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها مواجهة مختلف الصعوبات والذي يُمكنها تحقيق الفوائد التالية: (العامري والغالبي، 2008، ص-ص. 205-206)

- **الشرعية:** يساهم التخطيط السليم (خاصة رسالة المؤسسة والموضوعة على أسس سليمة)، يساهم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام مختلف الأطراف الخارجية و الداخلية، مثل المستثمرين والزبائن والموردين والحكومة ومنظمات المجتمع المدني.

- **تحسين التركيز و المرونة:** وكلاهما حيويين للنجاح والأداء الجيّد. فالمؤسسة ذات التركيز الجيّد تعرف ماذا تريد بالضبط و إلى أين تتّجه حتى و إن برزت مشاكل في الطريق. أما المؤسسة المرنة فهي الراغبة و القادرة على التغيير والتكيف ضمن مختلف الظروف، ويكون عندها توجّه مستقبلي.

- **يكون دليل تصرف:** يقوم التخطيط بتوجيه جهود المؤسسة و العاملين فيها نحو أهداف محدّدة و ذات مردود. إن التوجّه نحو الفعل والتنفيذ يعني إعطاء أهمية كبيرة للأولويات التي تضيف قيمة للمؤسسة بدلاً من العمل على أمور كثيرة لا تضيف شيئاً.

- **تحسين التنسيق:** إن معرفة الأهداف تجعل الأقسام المختلفة تُنسّق أدائها بحيث تتحقق الأهداف، خاصة إذا علمنا أن هناك العديد من الأفراد والمجموعات تنفّذ أعمالاً كثيرة في نفس الوقت، وهذا مدعاة لأن يتّبع كل من هؤلاء مهامه المحدّدة لإنجاز أهدافه.

- **تحسين التعامل مع الوقت:** يساعد التخطيط الجيّد على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فعال حسب أهميتها و أولويتها. فهناك أعمال يجب إنجازها وتأخذ أولوية عالية جداً، في حين أن هناك أعمال من الضروري إنجازها وتأخذ أولوية عالية، وهناك أعمال يُحبّذ إنجازها ولها أولوية منخفضة، وأخيراً فهمتك أعمال لا حاجة لإنجازها.

- تحسين الرقابة (يكون بمثابة معيار للأداء): يساعد التخطيط في قياس الأداء والنتائج وتحديد الانحرافات، عن طريق مقارنة ما هو مُنجز فعلاً بما هو مخطّط، ومن ثمّ اتّخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتطلّب الأمر ذلك.

رابعاً: الأهداف

تُمثّل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط، حيث تبدأ هذه العملية بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها، لذلك سوف نتناول في هذا الجزء كلّ من: مفهوم الأهداف، خصائصها، مستوياتها المختلفة، وأنواعها وفقاً لمعايير متعدّدة.

1- مفهوم وخصائص الأهداف الجيدة

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المؤسسات بغضّ النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها.

أ- مفهوم الهدف

تُعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المُخرجات التي تتولّى المؤسسة تقديمها في شكل مُنتجات أو خدمات بمواصفات محدّدة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تُشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة. ويُعرّف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، مطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محدّدة (درّة وجرادات، 2014، ص.106).

وتُحدّد الأهداف "ماذا" يجب إنجازه، و "متى" يجب أن يتم، ويُفضّل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلّما أمكن.

ب- خصائص الأهداف الجيدة

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتّع بها الهدف الجيد، يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- أن يكون مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- أن يكون عملياً، وواقعياً، أي يمكن تحقيقه وفقاً للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
- أن يتّصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.

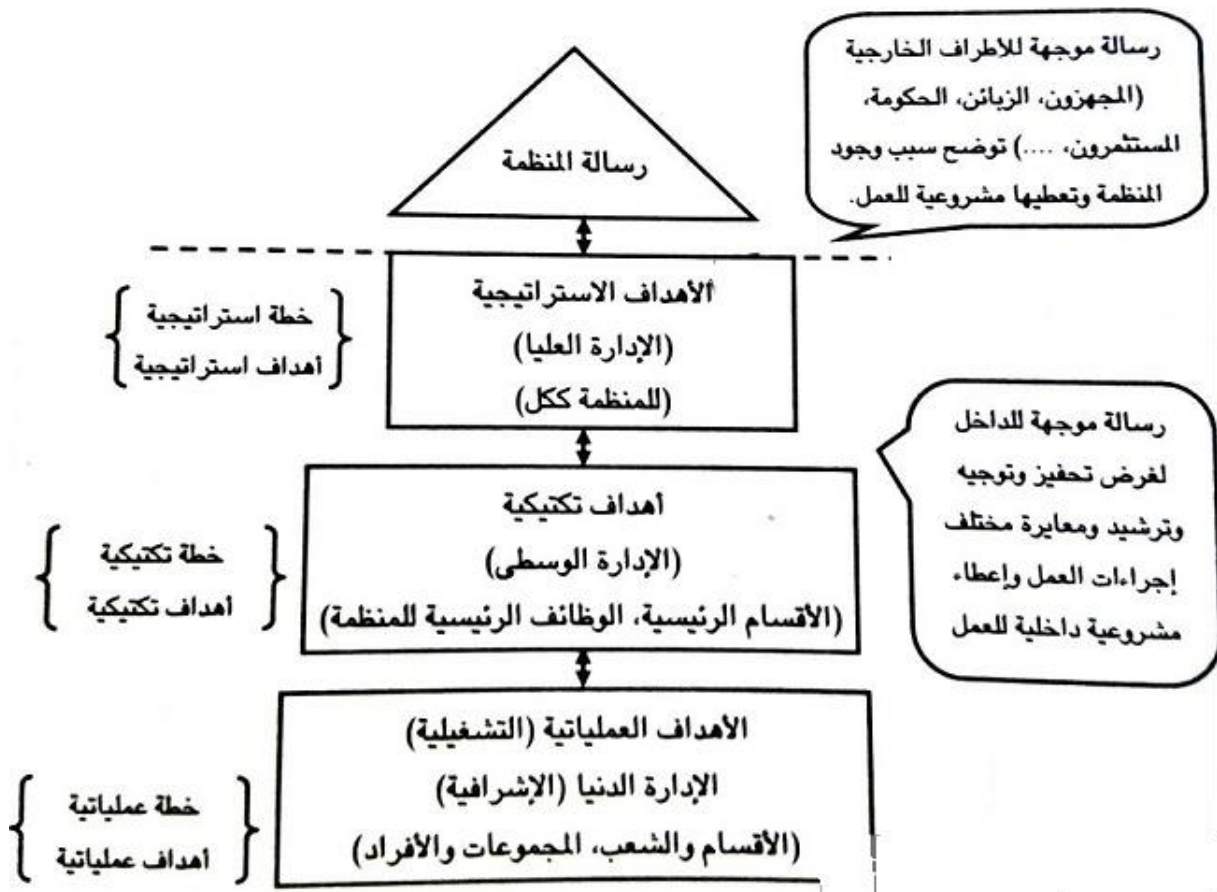
- أن يكون قابلاً للقياس.
- أن تكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه (له زمن محدد لتحقيقه).

2- مستويات الأهداف

ترتبط مفاهيم الأهداف و التخطيط و الخطط بشكل تام، و بذلك تصبح لدينا ثلاثة مستويات مختلفة للأهداف، وهي بدورها تعبر عن ثلاثة مستويات للخطط في المؤسسة، إضافة إلى ما يسمّى رسالة المؤسسة.

ويمكن تمثيل المستويات المختلفة للأهداف و التخطيط بالإضافة إلى رسالة المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4): مستويات الأهداف و التخطيط في المؤسسة



المصدر: العامري والغالبي، 2008، ص.

أ- رسالة المؤسسة

تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المؤسسة (هوية المؤسسة) و تأتي في أعلى مستوى لهيكلية الأهداف، و عادة ما تصف الرسالة قيم المؤسسة و تطّاعاتها.

ويرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد مقوماتها الأساسية من قيم المؤسسة و من البيئة التي تعمل فيها والمجتمع الذي تنتمي إليه، وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها (السالم، 2009، ص.71).

إن وضوح الرسالة يساعد كثيرا في تحسين عملية وضع الخطط و تدرّج الأهداف. و قد تصاغ رسالة المؤسسة بشكل موسّع أو بكلمات قليلة خاصة إذا ارتبطت بوصف مجال عمل المؤسسة، و تحتوي الرسالة عناصر عديدة لكنها في كل الأحوال تعطي مؤشرات إيجابية و مشروعية لوجود المؤسسة في بيئتها.

و تصاغ رسالة المؤسسة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- ✓ الزبائن،
- ✓ المنتجات،
- ✓ الأسواق،
- ✓ التكنولوجيا،
- ✓ مجالات اهتمام المؤسسة،
- ✓ فلسفة المؤسسة،
- ✓ الصورة العامة للمؤسسة،
- ✓ الاهتمام بالعاملين...إلخ.

أمثلة عن رسالة المؤسسة:

" صنع منتجات معدنية قياسية أو حسب الطلب تستخدم في مجالات مختلفة في الصناعة ".

" إن الشركة ملتزمة بتقديم أحسن منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب و العلماء و المهندسين و الزبائن في اكثر من 140 بلد في العالم ". (رسالة شركة Apple).

ب- الأهداف الإستراتيجية

تُصاغ بشكل عام و شامل، و تتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، توضع من طرف الإدارة العليا، و تكون على مستوى المؤسسة ككل، و تتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

أمثلة عن الأهداف الإستراتيجية:

- تحقيق عائد على الاستثمار يصل إلى 15%.
- تحقيق نمو سنوي 5%.
- تجنب تسريح العاملين.

ج- الأهداف التكتيكية

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى، و يتم صياغتها على مستوى الأقسام الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، و تكون أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية و تُشتق منها، حيث أنها تمثل وسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أمثلة عن الأهداف التكتيكية:

- بيع 2 مليون وحدة بسعر 20 دج للوحدة (قسم التسويق).
- إنتاج 2 مليون وحدة بتكلفة 15 دج للوحدة (قسم الإنتاج).
- الاحتفاظ بسيولة مناسبة لا تزيد عن 50 مليون دج (قسم المالية).

د- الأهداف التشغيلية

يشارك في صياغتها كل من الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا و يتم صياغتها على مستوى الأقسام و الوحدات الفرعية و الأفراد، وهي أكثر تفصيلا من الأهداف التكتيكية، و تكون قصيرة الأجل، و تمثل أساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

أمثلة عن الأهداف التشغيلية:

- الإجابة على طلبات واستفسارات الزبائن خلال ساعتين (قسم المبيعات).
- البت في شكاوي العاملين في أقل من 24 ساعة.
- عدم السماح بتأخر سداد الالتزامات أكثر من 5 أشهر (مصلحة تحصيل الديون).

خامسا أنواع الخطط

إن الخطط أنواع عديدة، كما أنها تختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة في التصنيف، وتتمثل أهم المعايير المعتمدة في تقسيم الخطط في كل من: معيار الشمولية، معيار المدى الزمني، ومعيار الاستخدام (العالمي والغالب)، 2009، ص-ص. 215-216)

1- حسب معيار الشمولية

نجد هنا ثلاثة أنواع من الخطط وهي على التوالي: الخطط الإستراتيجية، الخطط التكتيكية، والخطط التشغيلية.

أ- الخطط الإستراتيجية

تُعدّ من طرف الإدارة العليا، وهي الخطوات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب- الخطط التكتيكية

تُعدّ من طرف الإدارة الوسطى، وهي خطط موجهة لمساعدة تنفيذ الخطة الإستراتيجية و إنجاز جزء رئيسي من إستراتيجية المؤسسة.

ج- الخطط التشغيلية

تُعدّ من طرف الإدارة الدنيا، تحدّد بدقة الخطوات لإنجاز الأهداف التشغيلية و تدعيم الخطط التكتيكية.

2- حسب المدى الزمني

وهنا نجد ثلاثة أنواع من الخطط كذلك، تتمثل في: الخطط طويلة المدى، المتوسطة المدى، والقصيرة المدى.

أ- الخطط طويلة المدى

تغطي الخطط طويلة المدى ثلاث سنوات أو أكثر، و تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من الخطط باعتبار أنها تتعلق بوضع المؤسسة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المؤسسة المستقبلية.

ب- الخطط متوسطة المدى

في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات، و عادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط وفي إطار التوجهات العامة للخطة طويلة المدى، و عادة ما تمثل الخطة متوسطة المدى تركيزاً على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية في المؤسسة.

ج- الخطط قصيرة المدى

تغطي فترة زمنية أكثرها سنة أو أقل، و بشكل عام فهي تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية في المؤسسة، و تكون الإدارة الدنيا هي المسؤولة عنها، وفي هذا النوع من الخطط يمكن أن نجد خطة عمل لتفعيل أي خطة ثانية، و خطة رد الفعل والتي تُوجّه في الأساس لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

3- حسب الاستخدام

وفقاً لمعيار الاستخدام تنقسم الخطط إلى خطط قائمة وخطط أحادية الاستخدام:

أ- الخطط القائمة

الخطط القائمة تُستخدم بشكل دائم و مستمر مع إمكانية تغييرها و تحديثها و يشمل هذا النوع من الخطط كلاً من:

- ✓ السياسات: خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرار، مثال على ذلك بعض البنوك تستخدم سياسة التحفظ في منح القروض.
- ✓ القواعد: وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة معينة أو التصرف في مواقف محددة، مثل وضع الكمادات أو ارتداء الأقنعة الواقية في بعض الأعمال الخطيرة.
- ✓ الإجراءات: توضيح سلسلة الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى هدف معين، مثل الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوي العاملين.

ب- الخطط أحادية الاستخدام

يتم تطوير هذه الخطط لإنجاز أهداف معينة ولا يُحتمل تكرارها مستقبلاً، و تشمل:

- ✓ البرنامج: خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المختلفة في طبيعتها و ضخامتها، مثلاً برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للمؤسسة.
- ✓ المشروع: هو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه تعقيداً و قد يكون المشروع جزء من البرنامج، مثل مشروع إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم.
- ✓ الموازنة: خطة مالية تُحشد فيها الموارد للمشاريع والأنشطة والبرامج، وهي أداة تُعنى بتخصيص الموارد النادرة للاستخدامات المتنافسة والمتعددة في المؤسسة. ونجد هنا الموازنة الثابتة التي تحدّد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محدّدة، أما الموازنة المرنة فهي التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة.

سادساً: معوقات التخطيط

تواجه عملية التخطيط عقبات تحدّ من فعاليتها و تسبّب الفشل في تنفيذها، ويستدعي الأمر المسارعة إلى معالجتها وإيجاد الحلول لمواجهتها، ومن أهم هذه المعوقات: (الشميمري، 2009، ص.111-113)

- البيئة المعقّدة

فعندما تكون البيئة المحيطة بالمؤسسة متغيّرة جداً فإن ذلك سيزيد من صعوبة التخطيط، فسيصعب جمع المعلومات الدقيقة، والتنبؤ الدقيق، واتخاذ القرار المناسب للتكيف مع هذه البيئة المعقّدة والمتغيّرة.

- نقص المعلومات

عندما يكون جمع المعلومات الضرورية للتخطيط متعذراً أو ناقصاً أو قديماً، فإن التخطيط سيكون صعباً للغاية، إذ أن التخطيط يركّز على المعلومة الشاملة لجميع العوامل المحيطة بالمؤسسة، و كلما قلّت هذه المعلومات ونقصت الإحصاءات والدراسات المتعلقة بالخطة زاد ذلك من صعوبة التخطيط الفعال.

- مقاومة التغيير

يرغب كثير من الناس الثبات وعدم التغيير، وتزداد هذه الرغبة عندما يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل، فيفضّلون البقاء على الأهداف والخطط المعروفة والمعهودة في ظل الظروف التي تعرف الاستقرار.

هذا التوجّه لا يتناسب مع التخطيط الذي يتطلّب بطبيعته التغيير والتطوير، وبالتالي يؤدي تمسك الأشخاص الذين يجهلون الأوضاع الحالية ومقاومتهم لأحداث التغيير إلى الحدّ من نجاح التخطيط وتطبيقه بفعالية وكفاءة.

- عدم الواقعية

وذلك بسبب سوء التقدير والمبالغة، فيحدث إما نقص في التخطيط، أو التخطيط أكثر ممّا هو مطلوب، و تكون النتائج إما تشاؤمية سلبية أو خيالية غير ممكنة، فيؤثر ذلك سلباً على العاملين في المؤسسة، ويكون عائقاً في التوصل إلى تخطيط فعّال.

- عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة

فالتخطيط السليم يستلزم أن يكون هناك ربط وتنسيق بين جميع إدارات المؤسسة وأجهزتها وحشد جميع الجهود في مسارات متوازية لبلوغ الأهداف المنشودة وتحاشي الازدواجية والتداخل فيما بين البرامج والأنشطة.

أما عندما يغيب التنسيق فإن الخطط ستتداخل والبرامج ستتناقض، مما يؤدي إلى عشوائية المؤسسة وتخبّطها وبالتالي فشل خططها.

- وجود القيود

هناك كثير من القيود التي يمكن أن تعوق التخطيط وتحدّ منه و من ذلك شحّ الموارد المالية، وندرة الكفاءات الإدارية، وعدم توفر القدرات الابتكارية، والقيود القانونية.

- الوقت والتكلفة

فالتخطيط السليم يستنزف الجهود ويستغرق الوقت ويستلزم موارد مالية كافية، ويتطلّب خبرات فنية و استشارية قادرة على وضع التصورات المستقبلية بدقة وكفاءة.

كما يتطلّب التخطيط جمع البيانات والمعلومات التي لا تتوافر في المؤسسة و تكلف المؤسسة كثيراً للحصول عليها وتجميعها.

هذه العقبات ربّما أدّت إلى صرف النظر عن التخطيط و إعاقه تطبيقه و الاعتماد عليه من طرف المؤسسة.

خلاصة

التخطيط هو أسلوب للتفكير في المستقبل، واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه، حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة. إن هذا التخطيط هو بمثابة بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد النتائج أو التسلسل المنتظم للتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود، والتخطيط يجب أن يسبق مرحلة التنفيذ، كما أن معظم الجهود الفردية والجماعية يمكن أن تكون أكثر فعالية عن طريق التحديد المسبق للعمل المطلوب أدائه، وأين سيؤدي هذا العمل، وكيف سيؤدي، ومن سيؤديه.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ما معنى التخطيط؟ ولماذا يخطط المسيرون؟
- 2- ما هو الفرق بين التخطيط والخطة؟
- 3- حدّد مراحل عملية التخطيط؟
- 4- ما هي فوائد العملية التخطيطية بالنسبة للمؤسسات؟
- 5- ما المقصود بالأهداف؟ وما هي مستوياتها؟
- 6- ما معنى رسالة المؤسسة؟
- 7- يتم تفصيل الرسالة إلى مجموعة من الأهداف. اذكرها مع الشرح؟
- 8- ما المعايير المستخدمة في تحديد أنواع الخطط؟ وضح هذه الأنواع مع ذكر أمثلة.
- 9- فيما تتمثل أهم معوقات عملية التخطيط؟

المحور الثالث: وظيفة التنظيم

تمهيد

إن الوظيفة التالية من وظائف المسير بعد التخطيط هي وظيفة التنظيم، و أهميتها لا تقل عن باقي الوظائف الأخرى للتسيير.

إذن، وبعد تحديد أهداف المؤسسة (الرئيسية منها والفرعية)، وتحديد سير خط العمل في المستقبل وفقاً للخطة المقررة، فإنه من البديهي أن يمارس المسير وظيفة التنظيم، ويعني ذلك بشكل عام تحديد الهيكل أو الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم التنظيم وخطواته.
- مفهوم الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي).
- مفهوم الخريطة التنظيمية.
- طبيعة التخصص الوظيفي وتصميم الوظائف.
- أنواع الهياكل التنظيمية (التقليدية والحديثة).
- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي.
- مسائل أخرى مهمة في التنظيم.

المحور الثالث: وظيفة التنظيم

يرتبط التنظيم بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل التنظيمية و صيغ العمل و تقسيمه و توزيع الصلاحيات و الموارد، و من ثم التنسيق بين هذه الأنشطة، وذلك من أجل أن تكون المؤسسة فعّالة في تحقيق أهدافها و غاياتها الرئيسية.

أولاً: مفهوم وظيفة التنظيم

التنظيم هو الوظيفة التي تتطلب من المُسيّر أن يؤدي دوره في توحيد جهود الأفراد (العاملين) وتنسيق موارد المؤسسة، بالشكل الذي يسهّل مهمّة تنفيذ الخطة المطلوبة (النعيمة، 2008، ص.33).

وبشكل بسيط، يمكن تعريف التنظيم بأنه أنشطة تتعلّق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة، عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محدّدة.

وقد وضع الباحثون في مجال التسيير العديد من التعريفات للتنظيم كوظيفة إدارية، نستطيع أن نذكرها كما يلي: (الظاهر، 2010، ص-ص.193-194)

- هو تجميع أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السّلطة والتنسيق بين الجهود.
- هو تحديد لأوجه النشاط اللازم لتحقيق الهدف (أو الخطة) وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد.
- هو العمل الذي يُؤدّيهِ المُسيّر لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويُفوّض السّلطات ويحدّد المسؤوليات وينشئ علاقات العمل التي تُسهّل تحقيق الأهداف.
- يتضمّن مهام تحديد الإدارات والأفراد الذين سيُوكّل إليهم تنفيذ العمل، وتحديد اختصاصات كل من الإدارات والأفراد وكذا تحديد العلاقات التي يجب أن توجد بين الإدارات وبعضها البعض وأيضاً بين الأفراد وبعضهم البعض.
- ترتيب مُنسّق للأعمال للأزمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولّون تنفيذ هذه الأعمال.

وتتفق التعريفات السابقة في مجموعها على أن التنظيم هو الإطار الذي في حدوده تُرتَّب وتُنسَّق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون تصادم بينها، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل الأفراد العاملون كفريق متكامل بما يكفل سير العمل على وجه مُرضي وتجنُّب معوّقات الإنجاز.

ويُنظر إلى وظيفة التنظيم وفق المفاهيم الإدارية باتجاهين: (النعيمي، 2008، ص.33)

يركّز الأول على تسمية الهيكل أو التنظيم الرسمي، الذي تتحدّد بموجبه النشاطات الأساسية والساندة للمؤسسة وكل ما يرتبط بها من عمليات تحديد السلطات والمسئوليات الملقاة على عاتق الإدارات و الأفراد، بهدف تأسيس علاقات عمل محدّدة، تستند إلى الأنظمة والقوانين النافذة.

بينما يهتم الاتجاه الثاني بالعلاقات الاجتماعية الناشئة بين الأفراد وجماعات العمل وما يرافقها من متطلّبات تعد خارج إطار العلاقات الرسمية المنصوص عليه بموجب القانون، والتي تسمح بممارسة التفاعلات الإنسانية، ويُفضّل منها ما يرتبط بالمصالح الأساسية للمؤسسة (تحقيق أهدافها) ويوحّد علاقة العاملين ببعضهم.

ثانياً: أهمية وخصائص التنظيم الفعّال

1- أهمية وظيفة التنظيم

تتجلّى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المسيرون في تفعيل الخطط و تنفيذها، كذلك فإنه يخلق و يديم العلاقة بين مختلف موارد المؤسسة من خلال تشخيص أيّ الموارد تُستخدم و لأيّ أنشطة و متى و كيف تُستخدم.

وتعتبر وظيفة التنظيم وظيفة فرعية أساسية لا يمكن تجاهلها: (برنوطي، 2005، ص.279)

فمن الناحية النظرية، إذا كانت ممارسة التسيير ناضجة، أي إذا سعت الإدارة لأن تؤدي عملها بشكل علمي وناضج، فيجب أن تقوم أولاً بالتخطيط، فتضع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ضمن فترة زمنية معيّنة وبرامج العمل لتنفيذها، ثم تقوم بالتنظيم، والذي يتطلّب تحديد من يقوم بكل وظيفة وكيف وما هي سلطاته ومسئوليّاته؛ السبب في ذلك هو أن الخطّة الجيّدة والكاملة تساعد في إقامة التنظيم بشكل علمي وليس اعتباطي.

مع ذلك، حتى لو كانت ممارسة التسيير غير ناضجة، فقد يمكن إهمال التخطيط، والاكتفاء بتحديد الهدف بشكل عام، لكن لا يمكن إهمال التنظيم، فحالما يتعاون أفراد أو مجموعة على تحقيق هدف معيّن، يجب أن يتم تحديد وتوزيع الأعمال وتحديد من يمتلك السّلطة.

2- خصائص التنظيم الفعال

لابدّ أن يتّسم التنظيم بخصائص عديدة ليكون فعالاً في تحقيق أهدافه، هذه الخصائص هي:
(بدير، 2013، ص.ص.20-21)

أ- الاستفادة من التخصّص

للتخصّص فوائد جمّة، فهو يسعى للزيادة في الإنتاج، وإتقان العمل الإضافي لتخفيض التكاليف، لذلك لا بدّ من أن يكون لكل تخصّص أفراد يتقنون العمل المناط لهم، ممّا سيجعله أكثر سرعة وأقل تكاليف.

ب- التنسيق بين أعمال المؤسسة

وهو ضروري في كل مؤسسة ليتم من خلال تكامل الأعمال والنشاطات التي تعتمد على بعضها في العمل، والتنسيق هام بين أجزاء العمل ليتّم كلّ في وقت واحد.

ج- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة

لكل مؤسسة نشاطات تختلف في درجة الأهمية، وعلى المؤسسة القيام بالتنظيم والتميز في النشاطات، وأن تعطي النشاطات الرئيسية أهمية كبيرة، وأن توضع في مستوى إداري يتناسب مع أهميتها.

د- تحقيق الرقابة التلقائية

وأن يتم وضع العاملين تحت الرقابة والإشراف والتأكد من أنه لا يتم تعريض المؤسسة للضرر بسبب عدم وجود رقابة فعّالة أو سوء استخدام للسلطة.

هـ- عدم الإسراف

أن يتم تقدير التكاليف المطلوبة، وعمل دراسة لمعرفة الإيرادات المتوقعة من إنشاء مراكز أو وحدات تنظيمية جديدة، ليسهل عملية التقسيمات التي سوف تحقّق عوائد وفوائد كبيرة.

و- التعاون والتنسيق بين العاملين

إن التنظيم الجيّد يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة في مناخ إيجابي، مما يشجّع الأفراد على التعاون والتضامن، وتوحيد الجهود للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ز- مراعاة الظروف المحيطة

يهتم التنظيم الجيد بالظروف المحيطة بالمؤسسة مما يمكنها من مواجهة الظروف، وحساب التغييرات التي تطرأ، مما يجعل عملية التغيير سهلة، تتوافق مع التغييرات الناتجة عن التغيير في البيئة المحيطة بها.

ثالثا: خطوات وظيفة التنظيم

تتجسد العملية التنظيمية بخطوات مهمة تساعد في إيجاد التنظيم المناسب، يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (حريز، 2008، ص-ص.79-80)

- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف

تُملَى الخطط على المؤسسة الأهداف التي يجب أن تسعى لإنجازها، فمن الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما أنه من الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقة جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سيُنشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

ما الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدّة مرّات) وانتهاءً بالمهام التي تُنجز لمرة واحدة.

- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة والمهام

المُسيرون مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- ✓ فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، إلخ).
- ✓ وضع الأنشطة في مجموعات (وحدات) بناءً على هذه العلاقات (تحديد المهام الرئيسية المطلوب إنجازها وتقسيمها إلى مهام فرعية أصغر).
- ✓ البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- الخطوة الرابعة: منح الصلاحيات (السلطات) اللازمة للأفراد والوحدات التنظيمية

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. عند بدء المهام وأداء الإدارة يجب أن يتم تحديده أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات

تحدّد هذه الخطوة العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبيّن من هو مسئول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

✓ يعرّف علاقات العمل بين مختلف الإدارات.

✓ يجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

رابعاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

هو نظام يوضّح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها. ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيماً للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح ضرورياً وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل. ويمكن القول أنه يتكوّن من جانبين:

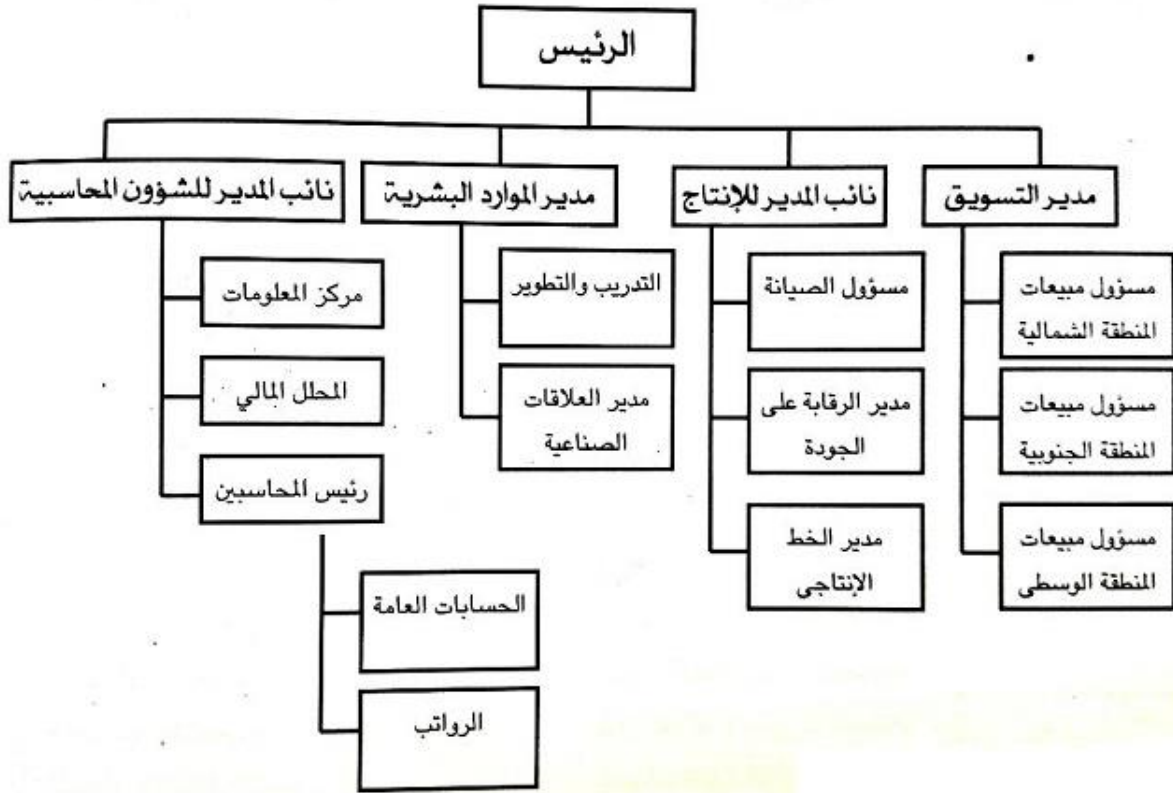
1- الهيكل الرسمي

هو الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف الإدارة بقرارات رسمية، و يحوي في إطاره العلاقات و المسميات الرسمية للوحدات التنظيمية. و عادة ما تصوّر الخريطة التنظيمية أبعاد و أجزاء الهيكل الرسمي.

و الخريطة التنظيمية هي شكل أو رسم بياني يقوم عليه بُنيان المؤسسة الكلي، وهي وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المؤسسة وتصوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يتضمّنه من وحدات وخطوط السلطة والاتصالات (الظاهر، 207، ص.207).

ويوضّح الشكل الموالي (رقم 5) خريطة تنظيمية لإحدى المؤسسات:

الشكل رقم (5): الخريطة التنظيمية لإحدى المؤسسات



المصدر: العامري و الغالبي، 2008، ص. 362

إن تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة يمكن أن تعكس أساسيات الهيكل التنظيمي الرسمي و المتمثلة بما يلي:

أ- تقسيم العمل

عنوان الوظيفة و موقعها في الهيكل تظهر واضحة في الخارطة التنظيمية و من خلالها يمكن معرفة مسؤولية هذه الوظيفة.

ب- العلاقات الإشرافية:

العلاقات بين المستويات و الأقسام و الوظائف في الخارطة تعطي صورة واضحة عن من يرأس من و لمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم و من يراقب إنجازهم.

ج- قنوات الاتصال

إن العلاقات تظهر تدفق الاتصالات الرسمية في المؤسسة.

د- الوحدات الرئيسية

تُظهر الخريطة الوحدات الرئيسية أو الوظائف الرئيسية و ما يرتبط بها من وحدات فرعية.

ه- مستويات الإدارة:

هي الطبقة الرأسية التي يُظهرها الهيكل التنظيمي الرسمي و تبدو جلياً في خارطة التنظيمية.

2- الهيكل غير الرسمي

هو التنظيم والترتيبات التي تحدث عفويًا نتيجة تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض من خلال عملهم، وهو يكمن خلف الهيكل التنظيمي الرسمي و يمثل ظلًا له، ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة، و تلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة في ساعات الاستراحة مثلاً و علاقات العمل الجماعي.

و في الحالات التي يعطي فيها ميزات للمؤسسة فإنه يزيد من تبادل الخبرات و التفاعل الإيجابي بين العاملين في مكان العمل، كما أنه يمثل بالنسبة للعاملين مجالاً لإشباع حاجات اجتماعية و يخلق لديهم نوع من الرضا. بالمقابل فإن له في بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات و تناقل أخبار غير صحيحة، و قد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير (مقاومة التغيير من طرف العاملين).

تتمثل مسؤولية الإدارة بالنسبة لهذا الهيكل التنظيمي في الانتباه لوجوده ولأهميته ولتأثيره على الهيكل الرسمي، والتأكد من أن أهدافه لا تتناقض التنظيم الرسمي (برنوطي، 2005، ص.277).

خامساً: التخصص الوظيفي و تصميم الوظائف

إن أول مهمة في بناء الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها هي تصميم الوظائف و تحديد التخصص الوظيفي.

و يعني تصميم الوظيفة تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة، مثلاً، لو أردنا تصميم وظيفة لميكانيكي في مصنع فإننا نحدّد أي الآلات يعمل عليها و كيف يتم تشغيلها و ماهي معايير الأداء المتوقعة من الإنجاز.

و من الطبيعي فإن تصميم الوظائف يبدأ بتحديد مستوى التخصص المرغوب في المؤسسة، فالتخصص الوظيفي هو الدرجة التي تُقسّم بموجبها المهام و الأنشطة في المؤسسة إلى مهام أصغر و إسنادها إلى أفراد متنوعين، و التخصص يقوم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والذي توسّع عندما بدأت

المؤسسات بالنمو السريع وتضخمت أحجامها، حيث توجد في هيكلها المئات من الوظائف المتباينة في محتواها، ولا يستطيع الفرد الواحد إنجاز أكثر من وظيفة بشكل عام (العامري والغالبي، 2008، ص-ص.363-364).

سادسا: أنواع الهياكل التنظيمية

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي و بعد أن يتم جمع الوظائف المتشابهة و الأفراد في ضوء أسس معينة، يكون قد تشكلت للمؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لعملها.

إن هذا الهيكل لا يمثل غاية بقدر ما يمثل وسيلة أو سبيل لإنجاز الأهداف لذا فهو يتغير وفق متطلبات العمل.

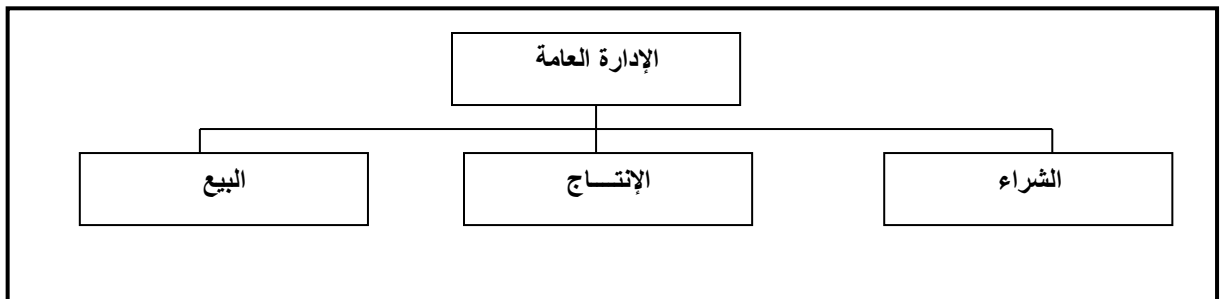
تتمثل أهم أنواع الهياكل التنظيمية في كل من: الهيكل التنظيمي الوظيفي، الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام والهيكل التنظيمي المصفوفي.

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي

اقترح من طرف (F. Taylor)، وهو هيكل بسيط يعتمد بشكل أساسي على تقسيم النشاط إلى مراحله الأساسية (الشراء، الإنتاج، البيع...إلخ)، وذلك طبقاً لمبدأ تقسيم العمل، وباختصار هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد و الوظائف بناء على تشابه المهارات و أداء المهمات المتشابهة و الموارد المستخدمة.

ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الوظيفي:

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: بن ساسي، 2011، ص.14

من إيجابيات الهيكل التنظيمي الوظيفي ما يلي:

- أنه يُمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التنظيمية،
- كما أنّ تولّي مهام المراقبة من طرف مُتخصّصين يجعلهم يتخذون قرارات أكثر نجاعة لحل المشاكل المطروحة،
- إضافة لذلك فإنّ التخصص المنتشر بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكتسبون معارف و مؤهّلات أكثر عمقاً مما يؤدّي إلى اكتساب خبرات عالية.

من جهة أخرى فإن اعتماد الهيكل الوظيفية على المركزية في التسيير يؤدي في حالة نمو المؤسسة السريع إلى مشاكل في التنسيق بين المصالح و الوظائف، بحيث يحدث تباعد بين الإجراءات المتخذة و المتطلبات الميدانية و هذا يؤدّي إلى فقدان الفعالية، و يجعل العملية التنظيمية تتميز بنوع من اللامرونة في التأقلم مع المتغيّرات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث يعدّ هذا من أبرز المشاكل والعقبات في وجه هذا التنوع من الهياكل التنظيمية (بن ساسي، 2011، ص.14).

2- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام

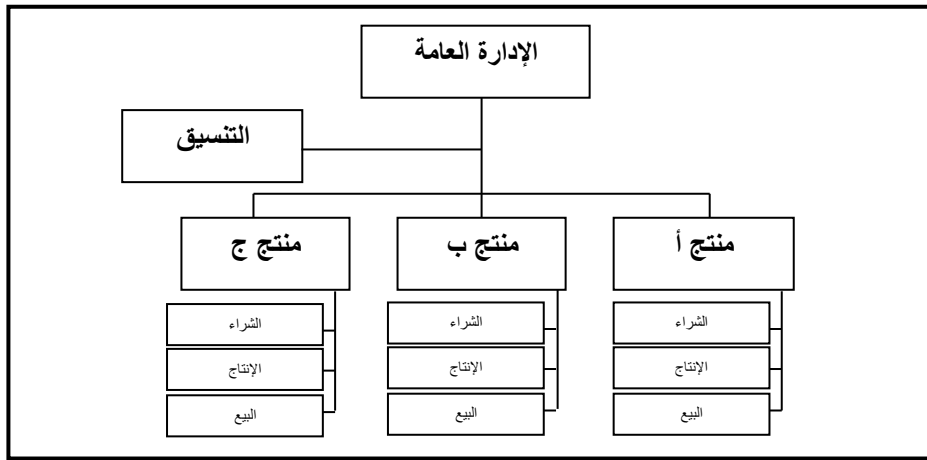
يُستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المؤسسات الكبيرة التي لها مُنتجات مختلفة، حيث يعتمد على تقسيم المسؤوليات والنشاطات حسب كل منتج أو عائلة منتجات. بعبارة أخرى هو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد و الوظائف في أقسام كبيرة بناءً على مُخرجات هذه الأقسام (كأن كل قسم من الأقسام هو مؤسسة قائمة بذاتها و هيكلها مقسّم على أساس وظيفي)، و يمكن لهذا النوع من الهياكل التنظيمية أن يكون قائماً على أساس جغرافي أو المنتجات أو الزبائن أو غيرها من الأقسام وذلك وفقاً لتوجّهات المؤسسة.

من إيجابيات هذا الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام نجد:

- المرونة و سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.
- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي قد تحصل في الإنتاج.
- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة.
- من جهة أخرى فإنه يفرض مجموعة من التحديات مثل:
- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام.

- تخصص فني أقل في الأقسام وتنسيق غير واضح بينها.
 - المنافسة من أجل الموارد بين الأقسام.
 - سيطرة و رقابة قليلة من طرف الإدارة العليا.
 - تزداد عملية التسيير تعقيداً و تكلفة كلما زاد حجم المؤسسة و تنوعت أنشطتها و منتجاتها.
- و يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام:

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي الأقسامى



المصدر: بن ساسي، 2011، ص.15

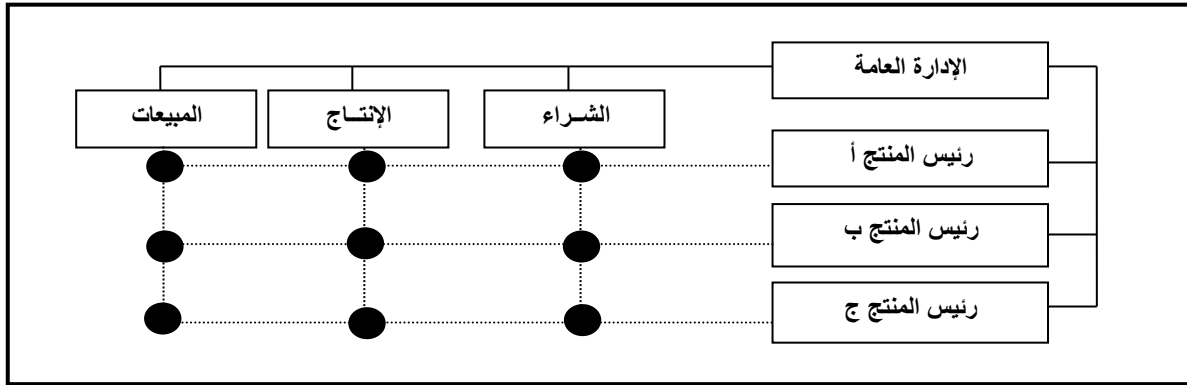
3- الهيكل التنظيمي المصفوفي

يجمع الهيكل التنظيمي المصفوفي بين كل من النمط الوظيفي و نمط الأقسام، وذلك لتدعيم مزايا الاثنين و تفادي عيوبهما في إطار برامج أو مشاريع أو منتجات و من خلال فرق عمل، وبالتالي فإن هذا الهيكل يبحث عن أقصى درجات المرونة.

في هذا الهيكل يتعرّض العاملون إلى سلطتين في نفس الوقت: سلطة رأسية وظيفية و سلطة أفقية من الأقسام، وهنا تبرز مشكلة الرئيس المزوج للعاملين، حيث أنه يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين.

و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي المصفوفي والذي يجمع بين نمطين من الهياكل التنظيمية (الهيكل الوظيفي و الأقسامى) في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: بن ساسي، 2011، ص.16

يتوافق هذا الهيكل مع كل استراتيجيات نمو المؤسسة لأنه يتميز بمرونة عالية، و ذلك من خلال إمكانية إضافة أو التخلي عن منتج أو مشروع دون أن يحدث ذلك تغييرات هيكلية كبيرة، حيث أنّ مجموع الوسائل و الإمكانيات تخضع للاستخدام المشترك.

إلا أنّ التحديات التي يفرضها النمو تُفرز مجموعة من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، نذكر منها: (بن ساسي، 2011، ص.16)

- الازدواج الهرمي: فتلقي كل فرد الأوامر من مسئولين اثنين (رئيس القسم ورئيس الوظيفة) يُسبب عدم التجانس و يطرح مشاكل تنسيقية خطيرة تتفاقم وتزيد كلما زاد حجم النشاط و حجم أعمال المؤسسة.
- ينتج عنه مجموعة من الصّراعات السلطوية بين المحورين الأفقي و العمودي: بحيث يتحوّل كل منصب في الهيكل التنظيمي إلى ميدان لإثبات التفوق بدل ميدان للتعاون و التكامل بين مختلف القوى التنظيمية؛
- كلما زاد حجم المؤسسة بفعل النمو زاد ذلك من ضرورة الاستعانة بأنظمة تنسيقية و نُظم لمراقبة التسيير: و العديد من النظم الفرعية لضمان حسن سير نشاط المؤسسة، و هذا ما يفتح المجال أمام تضخّم و زيادة التكاليف.

4- أنواع أخرى للهياكل التنظيمية (الهياكل التنظيمية الحديثة)

مع الترابط الاقتصادي بين مختلف دول العالم والتحوّل المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة بغرض الاستجابة لمتطلبات المنافسة، طوّرت المؤسسات هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات الزبائن واستخدام تكنولوجيا متطورة.

وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعّال، في حين يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي غير صحيح عبئاً على الأداء أو مطلوبات بالنسبة للمؤسسة.

لقد كان الهيكل المصفوفي أول الخطوات نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، حيث المؤسسات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف والنشاطات.

وتتمثّل أهم الهياكل التنظيمية الحديثة التي أصبحت تتبناها مختلف المؤسسات يوماً بعد يوم أكثر فيما يلي: (العامري و الغالبي، 2008، ص.374-377)

أ- هيكل الفريق

هو هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والمؤقتة و المتكوّنة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية، هذه الفرق تستطيع حلّ مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً.

ب- الهيكل الشبكي

هو الهيكل التنظيمي الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المؤسسة مع أطراف خارجية مثل الموردين ومقدّمي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتداداً أفقياً خارج حدود المؤسسة و أنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.

ج- الهيكل الافتراضي (اللامحدود)

أصبح من المعتاد عليه الحديث عن مؤسسات بلا حدود أو مؤسسات افتراضية، والتي هي مؤسسات تزول فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية (الهيكل اللامحدود).

والمؤسسات الافتراضية تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت بكثافة لغرض إزالة الحواجز بينها وبين الموردين والزبائن والمنافسين.

سابعاً: العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي

هناك عوامل كثيرة تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت، و يمكن اختصار أهم هذه العوامل في كل من: الإستراتيجية، حرك المؤسسة، دورة حياة المؤسسة، موقعها الجغرافي، درجة التخصص، الموارد البشرية، التكنولوجيا، وبيئة المؤسسة.

و فيما يلي عرض لتأثير كل عامل من العوامل المذكورة أعلاه على الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

(Pastré, 2000, P.182-184)

- إستراتيجية المؤسسة

الهيكل التنظيمي هو وسيلة تحقق المؤسسة من خلالها أهدافها، ولأن إستراتيجية المؤسسة مشتقة من أهدافها، فمن المنطقي أن يكون هناك ترابط بين الهيكل والإستراتيجية، و الهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية، فإذا تمّ تعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلاً أو تغييراً في الهيكل التنظيمي.

- حجم المؤسسة

يؤثر الحجم في اختيار الهيكل التنظيمي، فكلما زاد حجم المؤسسة يزداد تطبيق مبدأ التخصص في العمل و يزداد تنوع وعدد الأنشطة، أما إذا كان حجم المؤسسة صغيراً كان هيكلها بسيطاً، لكن تكون الصعوبة كبيرة نسبياً في تقسيم العمل وتحديد المهام.

- دور حياة المؤسسة (عمر المؤسسة)

يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بدايتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها، فالمؤسسة تشبه الإنسان في مراحل تطور حياته.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة

إن المؤسسات التي يتعدى عملها أكثر من موقع جغرافي (مؤسسة إقليمية أو عالمية) تحتاج إلى هيكل تنظيمي معقد ومختلف عن مؤسسة متواجدة في مكان واحد، و التي غالباً ما يكون هيكلها أقل تعقيداً من نظيراتها العالمية.

- درجة التخصص (تقسيم العمل)

كلّما كان التخصص أو درجة تقسيم العمل منخفضة في مواقع العمل كلّما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، والعكس صحيح، أي أنه كلّما كان التخصص مرتفع كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقّداً بصفة أكبر.

- الموارد البشرية

كلّما كانت القدرات الإنسانية عالية و متنوعة أدّى هذا إلى تعقّد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح.

- التكنولوجيا

كلّما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقّدة ومتطوّرة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً (طبيعة التكنولوجيا تحدّد طبيعة العمل ووسائله ونوع الوظائف وعلاقات العمل بين مختلف الوظائف).

- بيئة المؤسسة

كلّما كانت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أكثر استقراراً وتجانساً، كلّما قلّ تعقّد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، أي أنه كلّما كانت بيئة المؤسسة متغيّرة وديناميكية أصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تعقيداً.

ثامناً: مسائل أخرى مهمّة في التنظيم

سننظر في هذا الجزء إلى أهم الجوانب التنظيمية التي يجب أن تدركها الإدارة وتجعل منها مفردات حيوية في واقع عمل المؤسسة للوصول إلى الفاعلية المطلوبة.

1- سلسلة الأمر

هي خط السلطة المتّصل الذي يربط جميع الأفراد في المؤسسة ويحدّد من يرأس من وإلى من يتم تقديم تقارير الإنجاز والأداء. وترتبط سلسلة الأمر بمبدأين: (العامري والغالبي، 2009، ص.380)

أ- وحدة الأمر

وتعني أن كل عامل في المؤسسة يكون مُساءلاً من مشرف واحد فقط لتجنّب ازدواج الأمر في المؤسسة، لكن المؤسسات الحديثة تجاوزت هذا المبدأ من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفية و الشبكية.

ب- مبدأ التدرّج

ويعني هذا تعريف السلطة بشكل واضح لجميع العاملين في المؤسسة وفق تدرّجهم الرسمي الهرمي. إن هذا المبدأ يساعد في تحديد السلطات (الصلاحيات) والمسؤوليات لمختلف المهام.

2- السلطة

تُعرّف بأنها حق الأمر، أو حق أحد العاملين بأن يأمر شخصاً آخر أن يقوم بعمل ما، وواجب الشخص الثاني أن ينفذ هذا الأمر (برنوطي، 2005، ص.302).

ويمكن أن تتسم السلطة بثلاث خصائص:

- ✓ أن السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد.
- ✓ أن السلطة يجب أن تكون مقبولة من طرف المرؤوسين.
- ✓ تتدفق السلطة رأسياً وباتجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

3- المسؤولية

هي واجب الفرد العامل في المؤسسة لأداء مهام وأنشطة خُصّصت له ضمن السلطة التي مُنحت له، وهي مكافئة لها.

4- المساءلة

هي حقيقة كون العاملين في المؤسسة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محدّدة معرّضين لتقديم تقارير تبيّر أسباب النتائج التي توصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمر (العامري والغالبي، 2008، ص.381).

5- التفويض

عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في مستوى إداري أدنى، وهو لا يأخذ شكلاً واحداً في جميع الحالات، فقد يفوض المُسيّر سلطة محدودة جداً لتنفيذ عمل يقع في إطار مسؤوليته لأحد المُسيّرين العاملين معه، وقد يفوض المُسيّر تفويضاً كاملاً لأحد مرؤوسيه صلاحيات ترتبط بأداء مسؤوليات ومهام بدرجة كبيرة من الحرية.

6- نطاق الإشراف

يُقصد به عدد المرؤوسين الذي يستطيع المُسير الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعاً فسيؤدّي إلى هيكل تنظيمي أفقي، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان ضيقاً فسيؤدّي إلى هيكل تنظيمي عمودي حيث تزداد المستويات الإدارية (الظاهر، 2010، ص.213).

7- المركزية واللامركزية

تعني المركزية تجميع وتركيز سلطات اتّخاذ القرار في المستوى الأعلى من الإدارة، وهي ترتبط بشكل عام بالأشكال التقليدية من التنظيم الهرمي. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات الخاصة باتّخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وترتبط أكثر بالهيكل التنظيمية الحديثة.

خلاصة

يُبرز التنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات، وهو عبارة عن عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبيّن المهام والسلطات، والتنظيم يجعل غاية المؤسسة المحددة مسبقاً في عملية التخطيط تتحقّق، وبتطبيقه تتمكّن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز مختلف وظائف العمل، وتتمثّل المحصّلة النهائية من وظيفة التنظيم في المؤسسة في أن جميع الوحدات والأقسام التي يتألف منها النظام تعمل بانسجام لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ما المقصود بالتنظيم؟ وما معنى الخريطة التنظيمية؟
- 2- ما هو الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
- 3- ما هي فوائد التخصص الوظيفي؟
- 4- ما هي أنواع الهياكل التنظيمية؟ وما هي خصائصها؟
- 5- ما المقصود بالهياكل التنظيمية الحديثة؟ وما هي أهم أنواعها؟
- 7- فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- 8- اشرح كل من: السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف، التفويض واللامركزية؟

المحور الرابع: وظيفة القيادة

تمهيد

تعتبر القيادة وظيفة جوهرية من وظائف التسيير، يمارسها المسير بأساليب متعدّدة وفي كل المستويات. وتشير الدراسات إلى أن نتائج الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تتأثر بشكل كبير بمفردات وأبعاد هذه الوظيفة.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم وأهمية القيادة.
- القائد والمسير (المدير).
- الأساليب القيادية.
- نظريات القيادة.
- مفهوم وأهمية التحفيز.
- أساليب التحفيز.
- مفهوم الاتصال وأهميته.
- أنواع الاتصال في المؤسسة.
- الاتصالات غير الرسمية.
- مكونات وشرط نجاح الاتصال.

المحور الرابع: وظيفة القيادة

بمُجرّد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، تكون الخطوة التالية في عملية التسيير هي توجيه وقيادة الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة يكون من واجب المُسيّر تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

أولاً: مفهوم القيادة

يُشير الباحثون إلى أن القيادة هي العملية التي تجعل الفرد يستعمل تأثيره على الآخرين، ويُلهمهم ويحفّزهم ويُدبر النشاطات التي تهدف إلى المساعدة في إنجاز أهداف المؤسسة أو الجماعة، والفرد الذي يُمارس هذا التأثير يُسمّى القائد.

والقائد فهو الشخص الذي يؤثّر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه و جعل هؤلاء قابلين لقيادته. و هكذا فالقادة بالإضافة إلى كونهم ملهمين للآخرين، فإنهم يتمتّعون بمهارات اتصال و تفاعل و تحفيز.

إن المتأمل لما كُتب في مجال القيادة يجد أن السمة الغالبة في تعريفاتها تتركز حول الموضوع الأكثر أهمية في هذه العملية وهو التأثير، الذي يوصف بكونه "عملية إرشاد نشاطات أعضاء المؤسسة في تحديد الاتجاهات التي تقود إلى الحصول على أهداف نظام التسيير.

ويُعدّ التأثير جزءاً جوهرياً في عمل القائد، وفي الحقيقة فإن قابليته في التأثير في الآخرين هي التي تحدّد بشكل أساس كيف يمكن أن يكون ناجحاً. في ذات الوقت فإن للمرؤوسين بعض التأثير أحياناً في مسارات عملية القيادة من خلال قبولهم بتوجيهات القائد وتفانيهم في إنجاز الواجبات التي يُكفّهم بها (النعيمة، 2008، ص.93).

إن، القيادة هي عمليات الإيحاء و الإلهام أو التأثير في الآخرين و جعلهم أكثر التزاماً و إنجازاً للمهام المطلوبة منهم. و بالتالي فهي تهتم بكيفية بناء الالتزام و تحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة و تحقيق الأهداف. وإن نجاح عملية القيادة مرتبط بفعالية العلاقة و التأثير بين القائد و أعضاء المجموعة وفق النتائج والأهداف المتحققة.

ثانياً: القائد و المسير (المدير)

رغم أن هناك علاقة بين القيادة و التسيير (الإدارة) إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مسيراً و قائداً، أو مسيراً، أو قائداً. إننا نتكلم في كثير من الأحيان على الدور القيادي للمسير، حيث أن كلا المفهومين مهمين للمؤسسة. إن المهم بالنسبة للمؤسسة هو أن يكون كافة مسيروها و على مختلف المستويات يتمتعون بخصائص القيادة الفعالة، و بالتالي فإن هناك بعض من المسيرين ممن لا يحملون هذه الصفات.

لقد ظهرت الكثير من الكتابات حول الفرق بين القيادة و التسيير، ففوة التسيير تأتي من خلال السلطة التي تمارسها وهي مُستمدّة من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ممّا يؤدي إلى استقرارها ونجاحها في معالجة مشاكلها. أما القيادة فتأتي من خلال المميّزات الشخصية للأفراد و المتمثلة بأهدافهم وقدراتهم ومهارتهم في التعامل مع الآخرين (بدير، 2013، ص.23).

إن التسيير أوسع نطاقاً من القيادة، حيث التركيز على الجوانب السلوكية و غير السلوكية، بينما القيادة تركّز أساساً على الجوانب السلوكية.

إن تركيز التسيير و القيادة على بعض الجوانب المهمة في العمل ينصب في اتجاهات مختلفة لذلك يُفترض أن يكتمل بعضهما بعضاً.

ففي إطار نشاط التخطيط يركّز التسيير على تحديد الأهداف و من ثمّ استخدام الموارد لتحقيق النتائج (تحليل الواقع)، بينما تركّز القيادة على تطوير رؤية مستقبلية و استراتيجيات لازمة لإحداث التغيير الضروري باتجاه هذه الرؤية (الاستبصار أو التركيز على المستقبل). كذلك في إطار تنفيذ الخطط يركّز التسيير على الرقابة و حل المشكلات من خلال مقارنة النتائج بالخطط، أما القيادة فتركّز على التحفيز و التأثير على الأفراد بوسائل متعددة.

و كما ذكرنا أعلاه، هناك اختلاف في مصادر القوة لكل من المسير و القائد، فالمسير تتبع سلطته غالباً من موقعه الوظيفي، أما القائد فإن له قوة شخصية تنبع من كفاءته رؤيته للآخرين و تعامله معهم و تشير إلى رغبة الآخرين بالعمل في إطار قيادته (العامري والغالبي، 2008، ص.459).

ويمكن توضيح الفروق الأساسية بين القائد و المسير بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الجدول

الموالي:

الجدول رقم (1): الفرق بين القائد والمسير

مواصفات القائد	مواصفات المُسير
الميزة العامة / الروح	الميزة العامة / العقل
رؤيوي	عقلاني
عاطفي	إستثنائي
خلاق (ابتكاري)	مواظب (استمراري)
مرن	يهتم بحل المشاكل
نفسي (روحاني)	ذو عقلية صلبة (قاسية)
مبدع	تحليلي
تصوري (تخيّلي)	يعتمد الأشياء المدروسة
تجريبي (يستند إلى التجربة)	سُلطوي (يستند إلى الصلاحيات)
يشارك في التغيير	مستقرّ (يميل إلى الاستقرار)
يعتمد على قوة الشخصية	يعتمد على قوة الموقع

المصدر: النعيمي، 2008، ص.102

ثالثاً: الأنماط القيادية

تنقسم الأساليب القيادية بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: الأوتوقراطية (الاستبدادية)، غير الموجهة، والديمقراطية: (حمود، 2010، ص-ص.146-147)

1- نمط القيادة الأوتوقراطية

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولّى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتّخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، ولا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد

القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.

2- نمط القيادة غير الموجهة

أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المؤسسة هو قائد، و كل واحد يعمل أفضل ما عنده بحيث لا يحتاج إلى توجيه و متابعة و بدون أدنى تدخّل في عمل و نشاط كل من المرؤوسين. ويصلح هذا النمط لبيئات عمل علمية على درجة عالية جدًا من التخصص وما شابهها من المؤسسات.

3- نمط القيادة الديمقراطية

تقوم هذه القيادة على مبدأ التشاور وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد المجموعة ويشاورهم في عملية اتخاذ القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، والقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة. ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر الأفراد بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه بشكل سليم وذلك لارتباطهم به.

رابعاً: أهم نظريات القيادة

نتناول فيما يلي أهم النظريات التي جاءت في مجال القيادة و تتمثل في كل من: النظريات التقليدية، نظريات سلوك القائد و النظريات الموقفية.

1- النظريات التقليدية للقيادة

نجد هنا كل من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات: (الظاهر، 2010، ص-ص.253-254)

أ- نظرية الرجل العظيم

تمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري الخاص بدراسة القيادة، حيث حاولت دراستها من خلال التركيز على دراسة شخصيات قادة عسكريين و سياسيين متميزين، لذلك اعتبرت أن القائد إنسان عظيم تأتي عظمته من خلال قدرات خارقة أعطاها الله بالفطرة و الوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، و يتمتع بشخصية كاريزمية.

ب- نظرية السمات

جاءت لتكمل النظرية السابقة، وتركز على شخصية القائد وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر، وكمثال عن هذا السمات نجد: السمات المعرفية (الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل)، السمات الاجتماعية (فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال)، السمات الانفعالية (النضج الانفعالي، ضبط النفس)، والسمات الشكلية (المظهر، الذوق العام).

2- النظريات السلوكية

لم تستطع نظرية السمات تحديد مميزات القائد الفعال، وجرت عدة دراسات انطلاقاً من خمسينات القرن 20م لتحديد سلوك القائد الفعال خلال قيامه بمهامه وتعامله مع المرؤوسين، ومن هذه الدراسات: (بدير، 2013، ص-ص: 24-25)

أ- دراسة جامعة Ohio

قام مجموعة من الباحثين في هذه الجامعة بمحاولة تحديد بُعدين لسلوك القائد هما:

- يهتم القائد بالموظفين، لأنه يُنمي جَوْاً من الصداقة والثقة المتبادلة بينه وبينهم واحترام آرائهم.
- توزيع الأعمال، فالقائد يتدخل في تخطيط الأنشطة ويحدد أدوارهم في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، ويقوم بتوزيع العمل والرقابة.

ب- دراسة جامعة Michigan

قام مجموعة من الباحثين في هذه الجامعة بدراسة قادة فعالين وآخرين غير فعالين لمعرفة الفرق بين ما يقومون به، وحددوا سلوكيين رئيسيين هما:

- الاهتمام بالعامين: سلوك اهتمام القائد بالعلاقات ذات أهمية مع المرؤوسين ومشاكلهم وتنمية مجموعة فعالة في العمل.
- الاهتمام بالنتائج: سلوك تشديد القائد على الإنتاج مع النظر للعاملين على أنهم الوسائل التي من خلالها يتم العمل.

ج- نظرية الشبكة الإدارية

تم تطوير هذه النظرية عن طريق Blake و Mauton وفق بُعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج. إن القند الذي يركّز على المهام والتخطيط وتحديد العمل الذي يُفترض أن ينجز ويؤشّر المسؤوليات ويراقب

الأداء هو قائد يركّز على الإنتاج والعمل. بالمقابل، فإن القائد الذي يركّز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين ومطوّراً للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترماً لمشاعرهم ويثق بهم.

تعني أنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فعالاً في كل الظروف، حيث أن متغيّرات الظروف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.

3- النظريات الموقفية

تقوم هذه النظريات على أنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فعالاً في جميع الظروف، حيث أن متغيّرات الظروف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.

أ- نظرية Fidler للسلوك القيادي

تعدّ من أهم النظريات الموقفية، حيث حاول Fidler من خلال دراساته التركيز على أسلوب يتّصف بالمرونة والتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيّرة، ووضع نظريته التي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان، ولا يوجد صفات معيّنة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفاشل، وإنما فعالية القائد تكون بتكيفه مع الحالة أو الظروف (بدير، 2013، ص.26).

ب- النظرية التفاعلية (التكاملية)

ضمن هذه النظرية، تعدّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركّز على الأبعاد التالية: (الظاهر، 2010، ص.254)

- السمات + عناصر الموقف + خصائص المؤسسة المراد قيادتها.
- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المؤسسة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بفعالية.

خامساً: التحفيز

إن من بين أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحمّلها القائد هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق. وهنا، نتحدّث عن كل من الدوافع والتحفيز (العامري والغالبي، 2008، ص.491).

1- مفهوم التحفيز وأهميته

هو ممارسة إدارية بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء.

- ✓ **الدافع:** العامل المحرّك النابع من داخل الإنسان و الذي يثير الرغبة في العمل و الإنجاز.
- ✓ **الحاجة:** رغبة ملحة بإشباع نقص معين لدى الفرد.

و يعتبر التحفيز أداة في غاية الأهمية للقائد، لأنه يفسّر أسباب اندفاع أو حماس الأفراد في حين أن هذا الحماس والاندفاع لا يوجد عند أفراد آخرين، ولهذا يجب على الإدارة تفسير أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، حيث أن الاختيار السليم أو التدريب الجيد لا يضمن رفع كفاءة الفرد الإنتاجية إذا لم يكن هناك نظام حوافز جيد للأفراد لبذل الجهد لغاية تحقيق إنتاجية عالية وزيادة الإنجاز (بدير، 2013، ص.27).

2- التحفيز من خلال تصميم الوظيفة

تصميم الوظيفة يقدّم وصفا لمسئوليات و مهام شاغل الوظيفة، و بالتالي فهي مفتاح يحدّد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح، و هناك مدخلين لتصميم الوظيفة بالمؤسسة: ملائمة الفرد مع الوظيفة و ملائمة الوظيفة مع الفرد: (العامري والغالي، 2008، ص.504-505)

أ- ملائمة الفرد مع الوظيفة

يُقَسَم العمل إلى مهام روتينية متكرّرة، لذلك هناك عدّة أساليب لتجنّب الملل داخل الوظيفة نذكر من أهمّها:

- ✓ **مراجعة واقعية الوظائف:** توضيح شفاف لمعالم الوظيفة و محتواها.
- ✓ **دوران الوظيفة:** تحريك العامل من وظيفة متخصصة معينة إلى وظيفة أخرى بحيث يمارس مهارات و مهام أخرى.

ب- ملائمة الوظيفة مع الفرد

يتضمّن هذا المدخل تغيير الوظيفة بدلاً من الأفراد، أي تعديلها لتلائم خصائصهم، و هناك أسلوبين هما:

✓ توسيع الوظيفة: الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة في وظيفة واحدة بهدف التحفيز.

✓ إثراء الوظيفة: إعادة تصميم الوظيفة أو زيادة عدد المهام و المسؤوليات التي يقوم بها العامل و كذلك مزيداً من الصلاحيات و الرقابة.

3- التحفيز من خلال المكافآت

المكافأة هي المقابل المادي أو المعنوي لأداء مهمة معينة، وقد وجد المُسيرون أن الأداء والرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام حوافز يُدار بشكل فعّال. و تنقسم إلى نوعين:

أ- المكافآت الداخلية

مدى الرضا عن العمل أو الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و هي إدراك داخلي ذاتي ينشأ داخل الفرد العامل في المؤسسة.

ب- المكافآت الخارجية

مقابل مادي أو معنوي يُدفع للفرد من طرف الآخرين مثل: المكافآت المالية، الترقيات، الشكر، التقدير... إلخ.

4- التحفيز من خلال المشاركة

استخدمت كمدخل لتحفيز العاملين و ربطهم بالأداء العالي، حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط و إنجاز العمل يدفعهم لمزيد من الولاء و الحماس و الالتزام، و يشارك العاملون بأشكال مختلفة مثل: تحديد الأهداف، صناعة القرارات، حلّ المشكلات، تصميم و تنفيذ التغييرات... إلخ، و من أهم مداخل المشاركة نجد: (العامري والغالبي، 2008، ص.509)

✓ دوائر الجودة: مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع بشكل دوري لغرض تحسين الجودة وتخفيض التكاليف.

✓ الإدارة على المكشوف: تقاسم البيانات المالية الرئيسية والأرباح مع العاملين الذين يتم تدريبهم وتمكينهم بشكل جيّد لفهم و تفسير التقارير المالية.

✓ فرق العمل ذاتية الإدارة: فرق عمل تتكون من 5-30 عضو يتم تعيينهم لإنجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من طرف المُسيرين.

سادسا: الاتصال

يعتبر الاتصال الإداري أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة. والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

1- مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية إرسال و استلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.

ويمكن تعريف الاتصال كذلك على أنه نقل رسالة (معلومة، فكرة، مشاعر، نية، إحساس، أو أي شيء آخر)، إلا أن عملية الاتصال لا تحدث إلا إذا فهم الطرفين فحوى الرسالة، وهذا ينطبق على كافة أنواع الاتصال اللفظي وغير اللفظي والمكتوب (حمود، 2010، ص.181).

2- أهمية الاتصال و دوره في الإدارة

للاتصال أهمية كبيرة في الإدارة منها: (العامري والغالبي، 2008، ص.523)

- تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين و أفكارهم عبر قنوات اتصال معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري،

- يضمن تفاعل إيجابي و تبادل مشترك بين مجموعات العمل،

- يتم من خلاله اطلاع الرؤساء على عمل المرؤوسين و كذلك تعرّف المرؤوسين على الأهداف المراد تحقيقها،

- وسيلة فعالة لإنجاز المهام،

- نقل المعلومات و البيانات و المفاهيم إلى مختلف الأفراد من أجل التنسيق،

- يساعد على توجيه و تغيير سلوك الأفراد و هو وسيلة فعالة للتعلم و التطوير.

3- أنواع الاتصال في المؤسسة

ينقسم الاتصال إلى عدة أنواع نذكر من أهمها: (الخطيب ومعاينة، 2009، ص-ص: 331-

(333

أ- وفق نوع الرسالة

✓ الاتصالات الشفهية

و هي محادثة مباشرة وجها لوجه أو مجموعات مناقشة أو أحاديث تلفونية...و يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة يودّ إيصالها.

✓ الاتصالات المكتوبة

و التي يتم فيها بث رسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني.

✓ اتصالات غير لفظية

و التي تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو إحياءات و نبرات الصوت.

ب- وفق اتجاهاتها

✓ الاتصالات الصاعدة

و هي الرسائل المرسلة إلى المستويات الإدارية الأعلى من المستويات الأدنى (المشاكل، الاقتراحات، تقارير الأداء،...)

✓ الاتصالات النازلة

و هي المرسلة من الإدارة العليا نزولا إلى المستويات الدنيا (تنفيذ الأهداف، الإجراءات، و غيرها).

✓ الاتصالات الأفقية

لتبادل الرسائل بين زملاء العمل أو الوظائف في نفس المستوى الإداري (التنسيق بين الأقسام، حل المشاكل داخل الأقسام...).

4- الاتصالات غير الرسمية

إن جميع الأنواع المشار إليها أعلاه هي اتصالات رسمية، في حين أن الكثير من الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي، وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية، و تتمثل في كل من: الاتصالات العنقودية، الإدارة بالتجوال، والاتصالات غير اللفظية (الظاهر، 2010، ص-ص. 278-279).

أ- الاتصالات العنقودية

وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المؤسسة بجميع أجزائها، وهي موجودة في جميع المؤسسات ولا تأخذ نمطا واحدا.

ب- الإدارة بالتجوال

هو أسلوب يقوم على أساس تجوال مسير في المؤسسة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي.

ويكثر هذا النوع في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمستشفيات، كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المؤسسة احتفالات خارج بيئة العمل الرسمية.

ج- الاتصالات غير اللفظية

تمت الإشارة إليها في فقرة سابقة.

5- مكونات وشروط نجاح الاتصال

الاتصال يعني نقل هادف للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتتكوّن عملية الاتصال من العناصر السبعة التالية: (الخطيب ومعاينة، 2010، ص.340)

- المتصل أو المرسل: وهو الذي يقوم بإرسال الرسالة.
- المتصل به أو المستقبل: وهو الذي يستلم الرسالة.
- موضوع الاتصال (الرسالة): أي الفكرة المراد نقلها.
- لغة الاتصال.
- وسيلة الاتصال
- النتيجة أو رد الفعل: يوضّح مدى نجاح عملية الاتصال في تحقيق الهدف.

والجدير بالذكر أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا توفرت العناصر السبعة السابقة. وحتى تتم هذه العملية بنجاح يجب مراعاة الاعتبارات التالية: (الخطيب ومعاينة، 2010، ص. 341)

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل لها وليس كما يراها المرسل فقط.
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها.

د. خليفة محمد بلخير

- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة، وذلك بأية طريقة، مثل ملاحظة تصرفاته التالية، أو مجرد سماع تعبير منه.
- إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المستقبل، يجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.
- يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل، وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.
- يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الهرمي.
- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير.

خلاصة

القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات بهدف دفعهم للعمل لتحقيق أهداف محددة، لأن العنصر البشري هو العامل الأكثر تغييراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وأهمية القيادة في التأثير على سلوك الإنسان والجماعات ناتج عن أن معظم أعمال المؤسسات في الوقت الحاضر تتعدى الفرد الواحد وتحتاج لجهود مجموعات العمل المتنوعة.

ووفقاً لما ذكره العديد من الباحثين فإن المُسيّرِين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

وتعتمد القيادة على العديد من الأدوات لتحقيق أهدافها، لعلّ من أهمّها كل من التحفيز والاتصال الإداري.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ما معنى القيادة؟ وما هي أهميتها في المؤسسة؟
- 2- من هو القائد؟ وما هي سماته الرئيسية؟
- 3- قارن بين القائد والمسير؟
- 4- استعرض الأساليب القيادية موضحا خصائص كل منها؟
- 5- ما هي أهم نظريات القيادة؟
- 6- ما هو أهم اتجاه حديث في القيادة؟
- 7- ما هو الفرق بين الدوافع و الحاجات و الحوافز؟
- 8- كيف يتم تحفيز العاملين من خلال تصميم الوظائف؟
- 9- ما المقصود بالتحفيز من خلال المكافآت؟ وكيف تمارسه المؤسسة؟
- 10- كيف يتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة؟ استعرض أهم المداخل المعتمدة في ذلك؟
- 11- ما معنى الاتصال؟
- 12- ما هي أهمية الاتصالات في المؤسسة؟
- 13- استعرض مكونات عملية الاتصال؟
- 14- استعرض بإيجاز أنواع الاتصالات؟
- 15- ما هو الفرق بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية؟
- 16- فيما تتمثل الاتصالات غير الرسمية؟
- 17- ما معنى الاتصالات العنقودية؟
- 18- اشرح باختصار معنى الإدارة بالتجوال؟
- 19- فيما تتمثل عناصر عملية الاتصال وكذلك شروط نجاحه؟

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

تمهيد

تعد الرقابة من وظائف التسيير المهمة و التي ترتبط ارتباطاً كبيراً بالتخطيط في المؤسسات. ولقد تطورت مفاهيم الرقابة و منظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الماضية، حيث أصبحت أكثر تشاركية و أكثر شحداً للهمم.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم الرقابة وأهميتها.
- أهداف الرقابة.
- مراحل العملية الرقابية.
- أنواع الرقابة (حسب المستوى الإداري، حسب موعد إجرائها، حسب مصدرها، وحسب المجال).
- أدوات الرقابة.

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الرابعة في عملية التسيير، وهي وظيفة أساسية، وتركز على المتابعة للتأكد من أن ما تم إقراره يتم تنفيذه بشكل سليم، لذلك هي جزء مكمل لكل قرار ووظيفة إدارية.

أولاً: مفهوم الرقابة

الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدّته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (حيرز، 2008، ص.85).

الرقابة كذلك هي العملية المستمرة التي يمارس المُسيّر من خلالها وظيفة السيطرة على أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ومتابعة تقييم النتائج الإيجابية والسلبية، بهدف تصحيح ومعالجة نقاط الخلل والاختناقات، بالإضافة إلى اقتراح سبل تدعيم وتقوية الإيجابيات للحصول على نتائج أفضل (النعيمي، 2008، ص.35).

وتعني الرقابة أيضاً ملاحظة تنفيذ الأعمال وقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية كماً ونوعاً، وعرفها Fayol بأنها "الإشراف و المراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تُستخدم وفقاً للخطة الموضوعية"، والرقابة ضرورية لمعرفة سير العمل وقياس ما تمّ إنجازه (بدير، 2013، ص.28).

ومن خلال وظيفة الرقابة، يمكن للمُسيّر أن يحقق الترابط والانسجام بين النشاطات المنفّذة والأهداف المطلوب الوصول إليها عبر وسائل وأساليب رقابية محكمة مثل أنظمة المعلومات الإدارية ونظام التقارير أو الملاحظات المباشرة.

لذلك يُنظر إلى الرقابة بوصفها: (النعيمي، 2008، ص. 36)

- العملية التي تستهدف السيطرة على نشاطات المؤسسة لضمان إنجازها على وفق ما خطّط له سابقاً وتصحيح أيّة انحرافات مهمّة فيها.
- عملية قياس الأداء واتخاذ الفعل (الإجراء المناسب) للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة.

ثانيا: أهمية الرقابة

بدون الرقابة لا تستطيع المؤسسة معرفة مواطن الخلل في أدائها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا. بعبارة أخرى فإن الرقابة تركّز على مقارنة ما هو حاصل فعلا على أرض الواقع عند التنفيذ بما تم إقراره في الخطط مسبقا، و هي البوصلة التي تحافظ على مسار المؤسسة و اتجاهها الصحيح في أي وقت عبر الزمن المستقبلي.

ويمكن التفصيل في أهمية الرقابة كما يلي: (برنوطي، 2005، ص.ص.336-337)

- الرقابة هي الجزء المكمل لكل ما يتقرر: فعندما تتخذ الإدارة قراراً أو تعدّ خطة ما، أو غيرها، فهذا لا يعني بالضرورة أنها ستُنَفَّذ، الرقابة تسعى للتأكد من ذلك.
- الرقابة هي أداة نضج وتعلم وتكيف: تمثب الرقابة وسيلة لاكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها، والتغيرات الجديدة للتكيف معها، وهذا يساعد في نضج كل من الأفراد والمؤسسة، وقد يتعثر هذا التعلم والتكيف إذا لم تكن هناك مراجعة منتظمة. ويمكن تفسير الاختلافات بين المؤسسات من حيث تعلمها وتغيرها وتكيفها بمدى ممارستها للرقابة المنظمة، فالمؤسسات التي لا تمارسها بشكل منظم لا تنتبه إلى الأخطاء ولا تتعلم منها.

ومنه، فالرقابة كوظيفة للتسيير مهمة وضرورية لعدة أسباب من بينها: منع حدوث الأخطاء، التأكد من حسن سير العمل، ولتشجيع النجاح الإداري.

ثالثا: أهداف الرقابة

تتمثل أهداف وظيفة الرقابة في كل من النقاط التالية: (العامري والغالبي، 2008، ص. 230)

1- التكيف مع التغيرات البيئية

إن المؤسسات اليوم موجودة في بيئة متغيرة و معقدة، لهذا فإن الفاصل الزمني بين وقت تحديد الأهداف و وقت الوصول إليها يتأثر بكثير من الأحداث سواء على مستوى المؤسسة أو بيئتها، و هنا يبرز دور الرقابة لأنها تساعد المسيرين على استباق التغييرات و التعامل و التكيف معها.

2- تقليل تراكم الأخطاء

إن الأخطاء الصغيرة قد لا تؤثر في المؤسسة بشكل كبير و لكن تراكم هذه الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى مشكلة كبيرة. إن المعالجة يجب أن تكون أولاً بأول و أي انحراف يجب أن يؤخذ على محمل الجد.

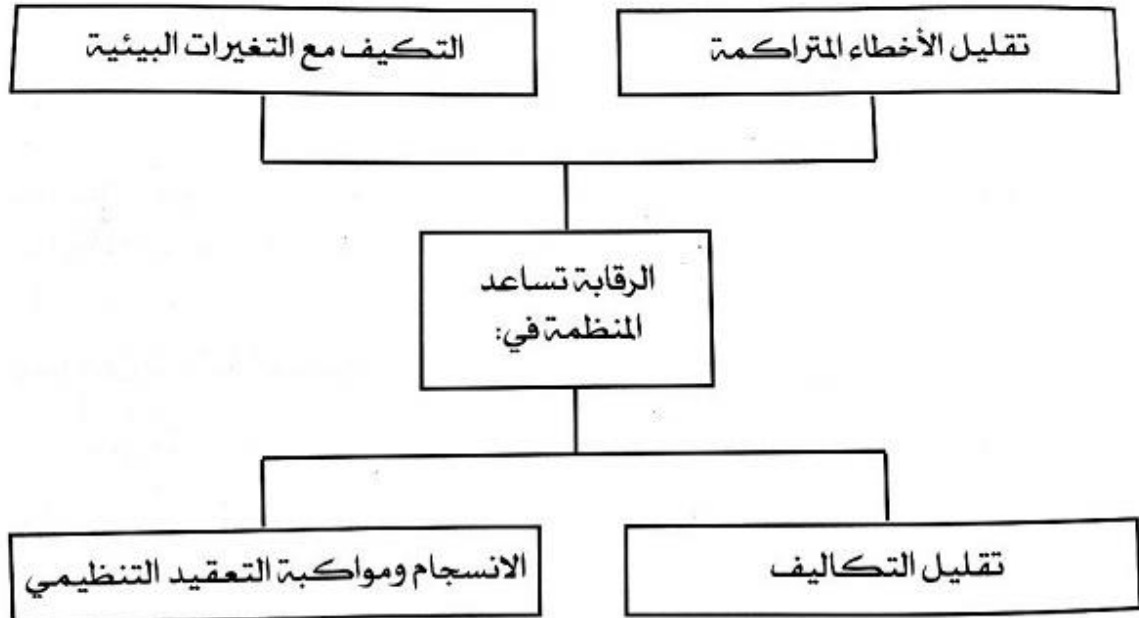
3- الانسجام مع التعقيد التنظيمي

عندما تكون المؤسسة بسيطة في هيكلها و عملها فإن نظام الرقابة فيها يكون بسيطاً. أما العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة و يستخدم موارد متنوعة و يغطي مساحة جغرافية واسعة و له منافسون كثيرون، فإنه يحتاج إلى نظام رقابة يستطيع أن يواكب هذا التعقيد.

4- تخفيض التكاليف

إذا استخدمت الرقابة بشكل فعال فإنها تؤدي إلى تخفيض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الإنتاج و وضع معايير دقيقة للأداء.

الشكل رقم (9): أهداف الرقابة في المؤسسة



المصدر: الشميميري، 2009، ص. 258

رابعاً: مراحل الرقابة

بشكل عام تحتوي الرقابة أربعة مراحل متسلسلة كالتالي: (برنوطي، 2005، ص.

1- تحديد معايير الرقابة

إن الخطط المعدّة تشتمل على أهداف و لابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الأقسام لتحقيقها.

هذه المعايير تعد أمراً مهماً للمؤسسة، لذلك فإن الرقابة تركّز عليها و تعتبرها مرحلتها الأولى. و المعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها و اعتبارها حكماً لقبول أو رفض الانجاز.

و قد يكون المعيار للمخرجات و يقصد به قياس النتائج في إطار كمي أو نوعي أو كُفوي أو زمني. أما معيار المدخلات فيخصص لجهود العمل الداخل في أداء المهام و العمليات.

2- قياس الأداء الفعلي

الخطوة الثانية هي قياس ما أنجز فعلاً من مهام و أنشطة سواء للعاملين أو الأقسام أو المؤسسة بأكملها في مجال مدخلات و المخرجات، و يجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط في الواقع لمقارنته فيما بعد مع ما تم تحديده مسبقاً.

3- مقارنة النتائج بالمعايير و الأهداف

هنا تقوم المؤسسة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير و أهداف وفق المعادلة التالية:

$$\text{الحاجة للإجراء أو الفعل التصحيحي (الانحراف)} = \text{الأداء المرغوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

إن الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة. و قد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أو انحرافات موجبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب، و هذه حالة جيدة، و لكنها قد تؤشر أن الأهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة، لذا يجب تحليل الأمر بدقة.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل الرقابة، حيث يتوجب تصحيح الأخطاء و الانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير.

و نشير إلى أن هناك أنشطة و مجالات تولى عناية خاصة و اهتمام أكثر من غيرها ضمن ما يسمى "الإدارة بالاستثناء".

و الإدارة بالاستثناء هي الممارسة الإدارية التي يتم فيها التركيز على الأنشطة الحرجة أو المواقف ذات المشاكل أو الفرص و التي تتطلب عناية خاصة أثناء الرقابة، و هنا نشير إلى وجود نوعين من الاستثناء:

الأول يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه المواقف (الأقسام) باستمرار و الانتباه للمؤشرات التي تنذر بوجود مشكلة.

الثاني هي مواقف الفرص و فيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذلك يجب دراسة الوضع بعناية و معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.

خامسا: أنواع الرقابة

يمكن تصنيف أنواع الرقابة إلى أنواع عديدة وفق معايير مختلفة كالتالي: الرقابة حسب المستوى الإداري، الرقابة حسب موعد إجرائها، الرقابة حسب الجهة القائمة بها، و الرقابة حسب المجال.

وسنقوم فيما يلي بعرض تفصيلي لهذه الأنواع: (الظاهر، 2010، ص-ص. 305-306)

1- الرقابة حسب المستوى

و هنا نجد ثلاثة أنواع من الرقابة كما يلي:

أ- الرقابة الإستراتيجية

هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه الأعمال البيئية الحرجة و تقييم آثار الأعمال الإستراتيجية، و هي توجد في المستويات الإدارية العليا.

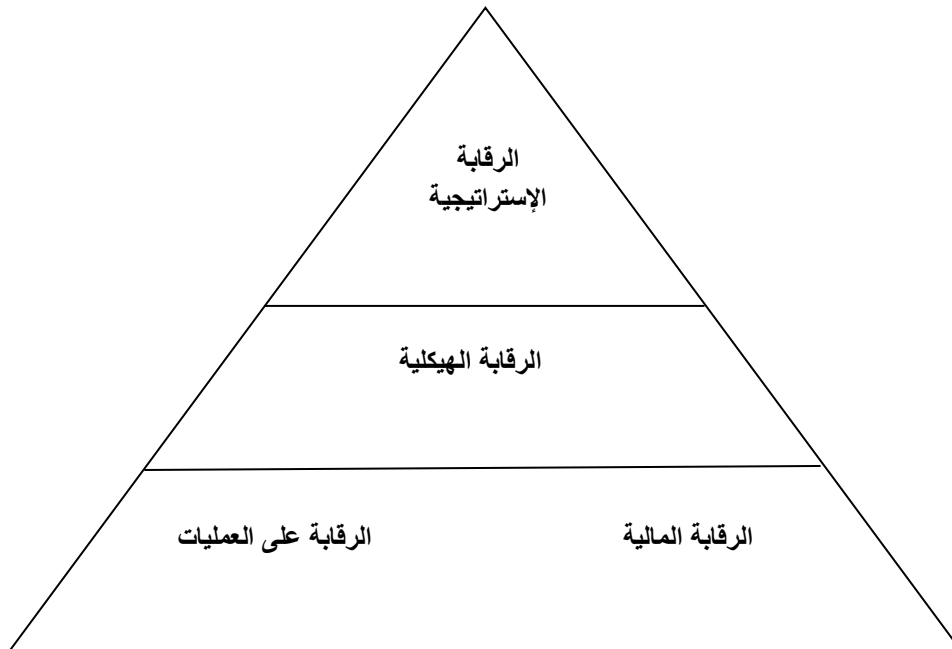
ب- الرقابة التكتيكية

هي الرقابة التي تركز على قياس تطبيق الخطط التكتيكية على مستوى الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

ج- الرقابة التشغيلية

هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الحاجة إلى ذلك.

الشكل رقم (10): أنواع الرقابة حسب المستوى الإداري



المصدر: العامري والغالبي، 2008، ص. 233

2- الرقابة حسب موعد إجرائها:

هنا نجد:

أ- الرقابة قبل الإنجاز (القبلية)

تجرى قبل البدء بالتنفيذ و تحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات و الأخطاء قبل وقوعها و ذلك تفاديا لتحمل تكاليف هذه الأخطاء.

ب- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ

هي التي تركز على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ (المرحلية). بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفقا لما ورد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها (تفادي تراكم الانحرافات).

ج- الرقابة بعد التنفيذ

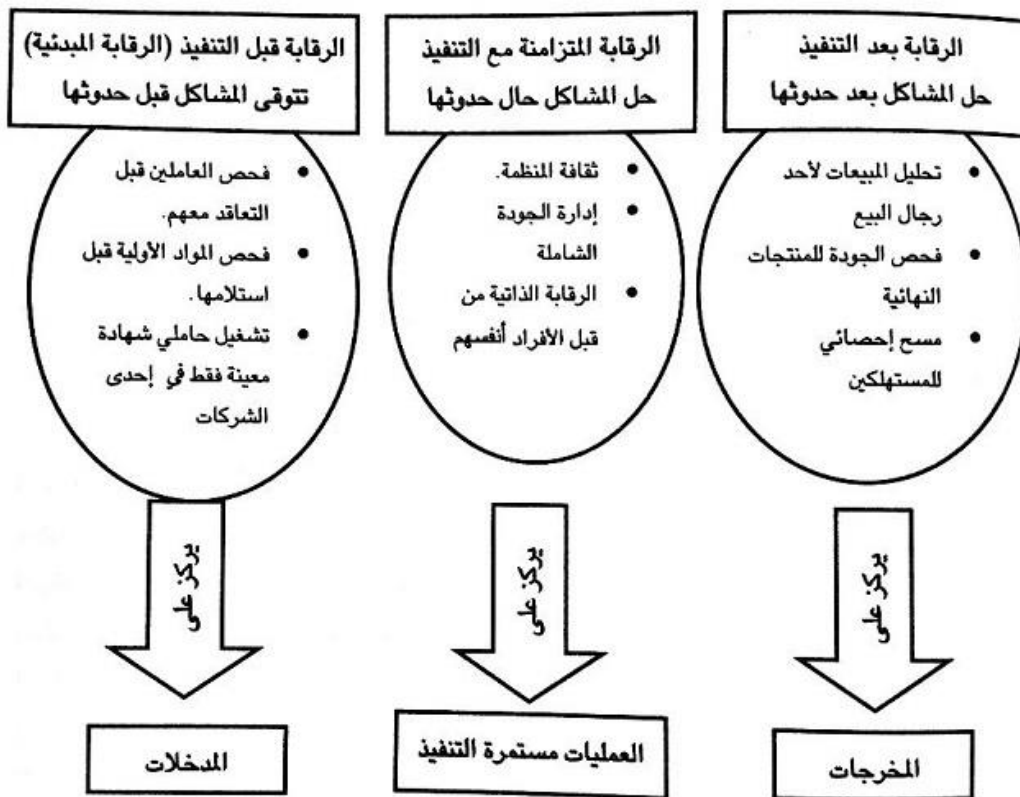
يركز هذا النمط على رقابة العمل بعد تنفيذه و انتهائه (التركيز على النتائج و ليس سير التنفيذ). الهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات و لكن بعد حصولها و محاولة تلافي تكرارها مستقبلا.

الرقابة القبلية = التركيز على المدخلات

الرقابة المتزامنة = التركيز على العمليات مستمرة التنفيذ

الرقابة البعدية = التركيز على المخرجات

الشكل رقم (11): أنواع الرقابة حسب موعد إجرائها



المصدر: العامري و الغالبي، 2008، ص. 235

3- الرقابة حسب الجهة القائمة بالرقابة

نجد هنا:

أ- الرقيب الداخلي

عبارة عن فرد أو جهة في إطار نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة يمارس العملية الرقابية على أنشطة و فعاليات المؤسسة.

ب- الرقيب الخارجي

فرد أو جهة من خارج المنظمة يمارس العملية الرقابية بناء على عقد مبرم معها أو بتحويل من القانون.

4- الرقابة حسب المجال

و نجد هنا:

أ- الرقابة على الموارد المادية

هي التي تمارس على الموارد المادية للعمل مثل المخزون أو الجودة...إلخ

ب- الرقابة على الموارد البشرية

الرقابة على العاملين في المؤسسة سواء ما يتعلق بالتعيين أو التدريب أو الأجور.

ج- الرقابة على المعلوماتية

الرقابة على جميع ما يرتبط بالمعلومات و البيانات في المؤسسة.

د- الرقابة المالية

الرقابة على جميع ما يخص الجوانب المالية من تدفق نقدي أو التزامات تجاه الآخرين.

سادسا: أدوات الرقابة

تتعدد الأدوات الرقابية المستخدمة وفق متطلبات العمل و الحاجة إلى عمومية أو تفصيل أكثر بالمؤشرات الرقابية المطلوبة.

وتشكّل الأدوات الرقابية جزء أساسي من منظومة الرقابة في المؤسسة و تستخدم فيها مختلف أشكال الاستثمارات الجاهزة والمخططات والتقارير والكشوفات والمذكرات التي يتم تداولها بين

المستويات الإدارية المختلفة كأساس لمعرفة طبيعة العمل الذي يتم تنفيذه، أو العمل الذي يجري الإعداد له قبل التنفيذ، أو النتائج المحققة من تنفيذ عمل معين.

كما أن بعض الأدوات الرقابية يمكن أن تستخدم للتنسيق والربط بين المستويات الإدارية وأطر التنفيذ من ناحية المدى الزمني.

ويمكن أن نستعرض أهم أدوات الرقابة في المؤسسة في النقاط التالية: (برنوطي، 2005، ص-

ص.350-353)

- استثمارات رسمية

يقصد بها استثمارة جاهزة تتضمن المعلومات الأساسية التي يجب أن يتضمنها الفحص والتدقيق، فتتخصص مهمة المراقب في تثبيت النتائج التي توصل إليها والتوقيع على الاستثمارة.

- أشكال ورسوم

هي أدوات توضح الوضع المستهدف والطبيعي أو الأداء المقبول، وتقتضي إضافة نتيجة الفحص على الشكل لمقارنة الواقع الفعلي مع الطبيعي، وهي تستخدم بالنسبة لمؤشرات تعتمد على إحصاءات تاريخية، ومن أهمها:

- ✓ الخرائط الزمنية: الخريطة وخاصة منها الزمنية هي جدول رسمي أو شكل بياني يتضمن العمليات الفرعية لعملية معينة، والوقت المخصص لتنفيذ كل منها، ويمكن استخدامها لمراقبة تنفيذ مشروع ذات عمليات متتابعة.
- ✓ شبكة العمليات: الشبكة هي شكل توضيحي يبين العمليات المختلفة لتنفيذ مشروع معقد وعلاقتها ببعضها.

- تقارير شهرية وفصلية وسنوية

هذه التقارير يُفضل أن تكون رسمية إلى حد ما، أي يمكن أن تحدّد مسبقاً ماذا يجب أن يتضمن في كل تقرير، فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلاً، قد تتضمن تحديد في خلاصة كمية الإنتاج، كمية التالف، العطب، عدد العاملين والغيابات والترك، بالإضافة إلى تحديد مدى تنفيذ الأهداف، أهم المشاكل والمعوقات، أهم المقترحات.

- الميزانيات التقديرية

الميزانية التقديرية المالية هي أداة رقابة مهمة، خاصة لمراقبة تنفيذ الخطة، وهي تمثل تخطيط أولي لما تنوي أن تقوم به المؤسسة. هذه الميزانية تحدّد فيها تقديراً لإيراداتها ثم تحديد المبالغ التي تخصّصها لكل باب من أبواب المصاريف الرئيسية.

سابعاً: معوقات الرقابة

يعاني نظام الرقابة من مقاومة العاملين له، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أهمّها: (حريز، 2008، ص.98)

- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معيّنة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- التركيز في غير محلّه: تركّز بعض نظم الرقابة في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً، مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت قد تتطلب الرقابة نوعاً لصيقاً (رقابة لصيقة) والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع نظم الرقابة.
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد تكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم نظام الرقابة بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذا النظام.

خلاصة

الرقابة هي أنشطة تنظيمية تهدف إلى جعل أنشطة المؤسسة المختلفة و الخطط و النتائج منسجمة مع التوقعات و المعايير المستهدفة و في حال وجود انحرافات تؤشر الأسباب و تتخذ الإجراءات التصحيحية.

والرقابة تعنى بمتابعة باقي وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، والقيادة) للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق مختلف أهدافها.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ما المقصود بالرقابة؟ وما الغاية من وجودها في المؤسسات؟
- 2- حدّد مراحل العملية الرقابية موضحًا مضمون كل مرحلة؟
- 3- ما هي أنواع الرقابة في المؤسسات من حيث مستوياتها وموعد إجرائها ومصدرها؟
- 4- ما معنى تعبير الإدارة بالاستثناء؟
- 5- ما هي معايير الرقابة؟
- 6- ما هي الأدوات الرقابية المعتمدة من طرف المؤسسات؟
- 7- فيما تتمثل أهم معوقات عملية الرقابة؟

المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التفسير

تمهيد

يتطور التسيير بوتيرة سريعة في العصر الحديث ويرتبط هذا التطور بمجموعة كبيرة من المتغيرات والأبعاد، يدخل في إطارها التقدم التكنولوجي والمعرفي والانفتاح وترايط العالم كوحدة واحدة وما يترتب على ذلك من شدة المنافسة.

إن مجمل هذه التطورات فتحت أفقاً رحباً للباحثين و المؤسسات لاشتقاق توجهات معاصرة تتراكم فيها المعرفة والتطبيقات لتعطي نتائج تجسدت في ظواهر إدارية أغنت علم التسيير وتطبيقاته.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعارف التالية:

- مفهوم ومبادئ وعناصر التميز التنظيمي.
- تعريف و مبادئ و نتائج إدارة الجودة الشاملة.
- مفاهيم و عناصر ونتائج إعادة الهندسة.
- مفاهيم ومبادئ ونتائج إدارة المعرفة.

المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التسيير

أولاً: البحث عن التميّز

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميّز (Excellence) في جميع أعمالها و أنشطتها و تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل على نفسها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الإبداع و الابتكار و التطوير و التحسين المستمر، و الاستفادة من التجارب و الممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات و سياسات الإدارة تتصف بالتميّز، أي بالفاعلية و الجودة الفائقة.

1- تعريف التميّز التنظيمي

التميّز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، و أول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، و هو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة و بدرجة عالية من الدقة و التفوق و الاحتراف. ويمكن تعرف التميّز بأنه: "حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها في المؤسسة، مما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، و يرضي العملاء و كافة أصحاب المصلحة في المؤسسة" (السلمي، 2001، ص.80)

و تتمثل باكورة الاهتمام بالتميّز في أطروحات (William Ouchi) و التي من ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z"، التي حاولت أن تجعل التميّز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنعوية و تحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسؤولية الجماعية.

أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (Thomas Peters) و (Robert Waterman) في كتابهما المعروف "البحث عن التميّز"، و الذي حدّد فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداء و منها: (العامري والغالبى، 2008، ص. 70)

- قربها من المستهلك؛
- نزعة و توجّه نحو الفعل الدقيق و المبادرة؛

- ارتباط الإنتاجية بالأفراد و رأس المال المعرفي؛
- الاستقلالية و الإبداع و المغامرة المحسوبة؛
- التمسك بقيم و ثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع؛
- هيكل تنظيمي بسيط و قادة إداريين محنّكين؛
- نمو محسوب و عدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة و عميقة لها؛
- حرية المبادرة و الرقابة الذكية و المحكمة.

من كل ما سبق نستطيع أن نقول أن التميّز التنظيمي يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية و التفوّق على المنافسين، و ذلك من خلال القرب من العميل، خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع و الاستقلالية في العمل، و الاهتمام بعلمي المعرفة و التعلّم.

2- أهمية و أهداف التميّز التنظيمي

إن للتميّز التنظيمي أهمية كبيرة في مجال عمل المنظمات، كما أن له أهدافا نسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال بلوغه، و سوف نتناول فيما يلي أهمية و أهداف التميّز التنظيمي.

أ- أهمية التميّز التنظيمي

تتبع أهمية التميّز التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميّز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، و تحقيق المنافسة غير المحدودة، و حفظ المكان و المكانة التنظيمية (القوى البشرية، و الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، و القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات و الإبداعات.

و يمكن إبراز أهمية التميّز التنظيمي كما يلي: (السعودي، 2008، ص.264)

- المنظمات بحاجة إلى وسائل و طرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ و من الموظف الذي يتّسم بروح المبادرة و التميّز في الأداء.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميّزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.

- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، و التمتع في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع و التميّز في المنظمات.

و منه، فإن التميّز التنظيمي ضرورة حتمية للتطوير و رفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات و القدرات يتطلّب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق و الإبداع و المبادأة، و يشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميّز المنظمات و نجاحها.

ب- أهداف التميّز التنظيمي

إن الهدف من عملية التميّز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية و ممكنة و لديها قدرة على إنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي و الخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي و الخارجي و التعرف عليها، و التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، و ذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لديه، و عدم ربطه بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير المرنة، و توفير القيادة المرنة لتوجيهه و تحفيزه و الاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة و لديها قدرات جمّة للإبداع و الابتكار، و هي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، و هم بحاجة إلى محيط ثقافي محفّز و يوفر الثقة و الأمان و الشعور بالرضا الوظيفي و الانتماء و الولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك و نيل رضاه، و لن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي (الهالات، 2014، ص-ص. 228-229).

3- أبعاد التميّز التنظيمي

يشمل التميّز التنظيمي كافة جوانب المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها و أعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، مما يتطلّب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم و تحقيق التميّز التنظيمي وفق لأعلى المعايير العالمية.

و تتمثل أبعاد التميّز التنظيمي في كل من العناصر التالية: (السعودي، 2008، ص-ص. 260-

(261)

أ- تميّز القيادة

يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، و توفير الفرص التطويرية، و قبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة و الأزمات المتعددة.

ب- تميّز المرؤوسين

يمثل درجة اتّصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية و إمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذبذب، و تشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظم

ج- تميّز الهيكل التنظيمي

يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، و يحدد العلاقات بين الأعمال و المراكز و الأقسام، و التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، و يوضّح خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

د- تميّز الإستراتيجية

درجة تميّز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها و رسالتها، و تفاعلها كخطة موحّدة شاملة و متكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

هـ- تميّز الثقافة التنظيمية

يمثل درجة توافق السلوك و يعكس تميّز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، و تشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية و مواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

كانت هذه إذن الأبعاد الخمسة الرئيسية التي يركز عليها التميّز التنظيمي، و فيما يلي سوف نقوم بتقديم أهم نماذج التميّز التنظيمي و أكثرها انتشارا و تطبيقا من طرف المنظمات.

4- نماذج التميّز التنظيمي

بدأت نماذج التميّز بالظهور منذ خمسينات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات و خلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميّز، و سوف نتناول فيما يلي أهم هذه النماذج و أكثرها شيوعا و هي:

أ- النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج).

يعتبر نموذج ديمينج للتميز الأصل و المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدث عام 1951 في اليابان و سمي بهذا الاسم تقديرا لعبقرية الدكتور (إدوارد ديمينج) و دوره البارز في تطوير مراقبة الجودة.

يُطبّق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أداؤها، و تعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (Porter, 2004, p.201)

- التوجّه: يتحدد توجّه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم التوجّه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية، و توحيد المقاييس.
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة و الإدامة و أنشطة التحسين.
- النتائج: و تقاس من خلال معيار التأثير، و بناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن نموذج ديمينج انطلق من شعار هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام"

ب- النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج)

يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، و لا يقلّ نموذجه في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي و العالمي.

و تمّ إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 و التي حملت اسم "مالكوم بالدريج" تقديرا له، و هي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، و نقل تجارب المنظمات التي تحقّق التميز إلى غيرها التي تسعى إلى تحسين أداؤها لتصل إلى مراتب متقدّمة من التميز.

و يوضّح الجدول الموالي معايير التقييم في نموذج جائزة بالدريج:

الجدول رقم (2): معايير النموذج الأمريكي للتميز

النقاط	المعايير
100	القيادة
70	المعلومات و تحليلها
60	تخطيط إستراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد الجودة في المنتجات و الخدمات
180	نتائج الجودة
300	رضا العميل
1000	المجموع

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على: عمرو وصفي عقيلي، 2001، ص: 186

نلاحظ من الجدول أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبّر عن قيم التميز، كأهمية و حيوية القيادة، تطوير نظم المعلومات، التركيز على أهمية الجودة، أهمية العنصر البشري كأساس في تحريك المنظمات، و تعميق التوجّه الإستراتيجي.

ج- النموذج الأوروبي للتميز

قامت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة بتأسيس نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، و ألحق هذا النموذج بما يُعرف بالجائزة الأوروبية للجودة سنة 1991، بهدف تقديم الدعم و التشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، و يعتبر نموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميز استخداما بالعالم.

و يُعرّف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج، و من ثمّ تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت بأفكار و أنماط الإدارة القائمة على الأسس و المعايير التي تستند إليها مفاهيم الجائزة" (محمد بلكبير، 2016، ص: 171).

و الجدول التالي يوضّح عناصر هذا النموذج و معايير التقييم الخاصة بكل عنصر، و تتمثل عناصره في كل من: القيادة، المدخلات، العمليات، و المخرجات:

الجدول رقم (3): معايير نموذج الأوروبي للتميز

العناصر	عدد نقاط كل عنصر و بنوده
1- القيادة.	(100)
2- المدخلات.	(260)
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة الجودة و إستراتيجيات تحقيقها؛ • إدارة الموارد المادية؛ • إدارة الموارد البشرية. 	80 90 90
3- العمليات.	(140)
4- المخرجات	(500)
<ul style="list-style-type: none"> • قياس إدراك المنظمة لما يفوق توقعات الزبائن؛ • قياس كفاءة الأداء النوعي من خلال جودة السلع أو الخدمة المقدمة للزبائن؛ • قياس شعور الزبائن و اتجاهاتهم نحو الشركة؛ • رضا العاملين و المستثمرين و الموردين و المجتمع 	200 150 90 60
المجموع	(1000)

المصدر: إسماعيل القزاز و آخرون، 2009، ص: 221.

نلاحظ من الجدول أن النموذج الأوروبي للتميز يتكوّن من مدخلات، يوجّهها و يسيطر عليها و يسيّرهما قيادة إدارة فعالة، للوصول إلى مخرجات محدّدة.

تجدر الإشارة إلى أن نماذج التميز التي تحدثنا عليها تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم للمنظمات المحاور التي يقوم عليها التميز، و من الملاحظ وجود قواسم مشتركة عديدة بينها، أهمّها وضع فلسفة إدارية جديدة و إستراتيجية جديدة تخدم التميز، إرضاء العميل، تبني مبدأ تأكيد الجودة،

أهمية العنصر البشري في المنظمة، و التركيز على التعليم المستمر كاستثمار له عائد و كمطلب ضروري.

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الإبداع و التحسين المستمر، و الاستفادة من التجارب و الممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات الإدارة تتّصف بالتميز.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الإدارية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير و تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسات الأعمال، و قد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار لاسيما في أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن العشرين، من خلال استحوادها على تقديم منتجات ذات جودة عالية يمكن لها أن تتحقّق مع التكاليف المنخفضة، و هذا ما أفرز النجاح المحقّق من جزاء اعتمادها على منهجية إدارة الجودة الشاملة.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة التي أوردها بعض الباحثين في هذا المجال:

يقترح (Hoggetts) تعريفاً بسيطاً لإدارة الجودة الشاملة كالتالي: هي نظام إداري شامل يركز على الموارد البشرية، و يهدف إلى تحقيق التطوير المستمر في خدمة العميل و ذلك بأقلّ تكلفة (Brilman, 2003, P.252).

و يعرفها كلّ من (Kaluzny & Mclaughlin) بأنها: الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر للمؤسسة، و تركّز هذه الطريقة على إرضاء العميل و تلبية توقّعاته، تحديد المشكلات و التعرّف عليها، زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين و دعم فكرة المشاركة في اتّخاذ القرار (عبد العزيز، 1997، ص.74).

وتُعرّف كذلك بأنها: مدخل أو طريقة لأداء العمل، وتسعى إلى تحقيق رضا المستهلكين وزيادة قدرة المؤسسات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئة عملها (محمود، 2010، ص.25).

نلاحظ أنه رغم تباين تعريفات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاقاً في جوهرها بين مختلف الباحثين، و هو أنها أسلوب لإحداث تغيير شامل يركّز بشكل كبير على العنصر البشري داخل المؤسسة، بهدف تحقيق التحسين المستمر في جميع المجالات، سعياً إلى تحقيق رضا العملاء، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة و النمو.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من خلال ما سبق يتّضح لنا أن مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثّل فيما يلي: (محمد بلكبير، 2013، ص.96)

أ- التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات الرّغبة في التطوير، و يركز هذا المبدأ على مشاركة جميع العاملين في كل المستويات و الوحدات في نشاطات التحسين المستمر لعمليات المؤسسة. و يعدّ التحسين المستمر عنصراً هاماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العمليات الإنتاجية ممّا يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية.

ب- المشاركة الكاملة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المشاركة الكاملة بين مختلف المستويات الإدارية و هذا لتحديد التغييرات و التحسينات اللّازمة من خلال العمل الجماعي و فريق العمل و حلقات الجودة، حيث أن المشاركة الكاملة تقوم على أن تحقيق الجودة و التميّز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس السّليبي بين العاملين، بالإضافة إلى أن المصلحة العامة تتوافق مع المصلحة الخاصة للعاملين، و حلّ المشاكل لا يكون إلاّ من خلال التشاور و المشاركة.

ج- تحقيق رضا العميل

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس أن نجاح و استمرار نشاطات المؤسسة يركز على توفير و تلبية احتياجات و تطلّعات العملاء. و العميل من وجهة نظر الجودة الشاملة هو ليس فقط الشخص الذي يشتري السلع و الخدمات، أي الموجود خارج المؤسسة، بل يتوسّع هذا المفهوم (العميل) ليشمل أيضا العاملين داخل المؤسسة، و لذلك تستهدف إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا العميل الخارجي و كذلك العميل الداخلي.

من خلال تعرّفنا على أهمّ مبادئ إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها تعتمد على التحسين المستمرّ لمختلف العمليات، و تحقيق المشاركة الكاملة في هذا التحسين و في حلّ مشاكل العمل و العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين داخل المؤسسة بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير البيئة المناسبة للعمل و خلق روح الولاء لديهم، و هي مبادئ مرتبطة بشكل وثيق مع مفهوم تمكين العاملين.

3- نتائج إدارة الجودة الشاملة

بشكل عام، يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الفوائد، أهمّها: تحسين نوعية السلع و الخدمات المنتجة، رفع مستوى الأداء، تخفيض تكاليف التشغيل، تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة و زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

كما يمكن تفصيل نتائج و آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (السلمي، 2002،

ص-ص.131-132)

- تقديم السلع و الخدمات للمستفيدين بما يحقّق احتياجاتهم و يتّفق مع توقّعاتهم؛
- تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة بما يحقّق تخفيض تكلفة الأداء، و تقليل الوقت المستغرق في الأداء، و تحسين أسلوب تقديم المنتجات للمستفيدين، و تطوير منتجات و خدمات جديدة أفضل و أسرع، للوفاء باحتياجات المستفيدين؛
- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛
- التحسين المستمر في كافة مرافق و عمليات و مستويات المؤسسة؛
- تطوير كافة عناصر المؤسسة و عملياتها و منتجاتها، و إدماج التعليم في صلب فلسفة الإدارة؛
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، و بناء و تنمية و تفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطوّرات السوق و محاولات المنافسين؛
- ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدّية إلى وصولها لمراتب التميز و فق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميّز.

ثالثاً: إعادة الهندسة

يعتبر مدخل إعادة الهندسة من أحدث تطوّرات الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكّنت عدّة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة في عالم التحسين المستمر الذي أحدثه تطبيق مدخل إدارة

الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث، و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها.

1- مفهوم إعادة الهندسة

نتطرق فيما يلي إلى أهم التعريفات التي وردت في مجال إعادة الهندسة:

عرّفها (J.Champy & M.Hammer) بأنها: البدء من الصفر و ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، تترك البنى الأساسية كما كانت عليه لكي تعمل بصورة أفضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات و تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء (Hammer & Champy, 1993, P.41).

و يشير نفس الباحثين في تعريف آخر لمفهوم إعادة الهندسة بأنها: إعادة التفكير الجذري و إعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة، للوصول إلى تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة.

أيضا يعرفها (Duff) بأنها: إعادة البناء و التفكير في المؤسسة في جميع النواحي: الصناعية، التكنولوجية، المالية، البشرية و الثقافية (Le Duff, 1999, P.1012).

من خلال التعريفات أعلاه نلاحظ أن مدخل إعادة الهندسة يهدف إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء، و أن محوره الأساسي هو العمليات، بالإضافة إلى التخلي عن كل ما هو قديم و تبني الابتكار والإبداع.

2- مبادئ إعادة الهندسة

يمكن إبراز أهم مبادئ إعادة الهندسة في النقاط التالية: (البكري، 2001، ص-ص.499-501)

أ- نظم حول المخرجات و ليس المهام

حيث أن هناك الكثير من المهام التي يؤديها مجموعة من الأفراد يجب أن تُدمج في وظيفة واحدة، و يمكن أن تُؤدى هذه الوظيفة بواسطة فرد واحد أو فريق، و يجب أن تحتوي الوظيفة الجديدة التي تمّ توأجدها على كل الخطوات و التي تُؤدى إلى الحصول على المخرجات المحددة. فالتنظيم حول المخرجات يُؤدى إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال و تحسين الإنتاجية و الاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

ب- جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدون العملية

و هذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل و المتخصصين بالعمليات و الأقرب للعمليات هم المسؤولون عن أداء العملية، و هذا ينتج عنه تحويل العمليات عن الحدود التقليدية المتواجدة في التنظيم.

ج- معاملة الموارد لا مركزيا كما لو كانت مركزية

إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يجعل من الممكن إتمام الإشراف و التخطيط للموارد كما لو كانت مركزية، فقواعد البيانات المركزية و شبكات الاتصال الالكترونية تُمكن من ربط كثير من الوحدات اللامركزية في المجالات المختلفة، مع الاحتفاظ بمرونتهم و استجابتهم للعملاء.

د- جعل نقطة اتخاذ القرار حيث يتم أداء العمل

إن عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون جزء من العمل، و هذا ممكن مع وجود الكثير من العاملين ذوي المعرفة و المتعلمين، بالإضافة إلى توفر تكنولوجيا المعلومات المستعملة في نظم اتخاذ القرار.

الملاحظ من مبادئ مدخل إعادة الهندسة و كذلك مختلف التعريفات التي أوردناها بشأنه، أنه يعتمد على منهج العمليات، و توفير المعلومات و المعرفة للعاملين عن احتياجات المستهلكين، و إشراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، و تقليل المركزية، بالإضافة إلى تبني أسلوب الفريق و ترسيخ قيم التعاون و تضافر الجهود و روح العمل الجماعي، و هي أسس تتشابه كثيرا مع مرتكزات تمكين العاملين.

و يحقق تطبيق إعادة الهندسة فوائد كثيرة تعود على المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية، و بشكل يحافظ على بقائها و استمرارها في مواجهة التحديات الجديدة، و من أهم هذه الفوائد نجد: (عبد الوهاب، 2000، ص.179)

- سرعة إنجاز العمل؛
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء؛
- تضيق الفارق الزمني لخطوات العمل؛
- خفض التكاليف؛
- تقليل معذل الأخطاء؛
- تحسين جودة المنتج / الخدمة؛

- توسيع صلاحيات العاملين و زيادة استغلال مجهودات الأفراد؛
- زيادة تعاون الأفراد و تكامل مجهوداتهم و رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم في اتّخاذ القرارات و إحساس الموظف بالإنجاز؛
- تشجيع الإبداع و تحسين الأداء.

رابعاً: إدارة المعرفة

أضحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة و تحقيق الرفاهية، حيث أصبحت مورداً أساسياً في عملية الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، هذه القفزة الكبيرة في مفهوم عناصر الإنتاج أدت إلى ظهور مصطلح لم يُعرف من قبل يُعبّر عن نمط اقتصادي جديد يعرف باقتصاد المعرفة. و مع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، كان لا بدّ أن يصاحبه تطوّر مماثل على مستوى الإدارة و الفكر الإداري، و تجسّد ذلك بظهور جهاز فعّال يقوم بتنظيم و تسيير المعرفة كمورد أساسي للمؤسسة، من أجل تمكينها من تحقيق التفوق التنافسي و الاستمرار.

1- مفهوم إدارة المعرفة

يمكن إيجاز أهمّ التعريفات التي جاءت في مجال إدارة المعرفة فيما يلي:

يعرّفها (Prax) بأنها: تنسيق المعارف و المهارات في العمليات، المنتجات، التنظيمات، و ذلك بهدف خلق قيمة (Prax, 2000, P.22).

و يعرّفها (Wiig) بأنها: تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (الزيادات، 2008، ص.208)

كما يعرّفها (علي السلمي) بأنها: التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها، و تفسيرها، و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحسين الأداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين (السلمي، 2002، ص.208).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني اكتساب المعرفة و تطويرها و نشرها بين أعضاء المؤسسة، بهدف تعزيز الإبداع في المنتجات و العمليات و تحقيق التميز على المنافسين.

2- عناصر إدارة المعرفة

و يمكن إبراز أهمّ عناصر مدخل إدارة المعرفة في النقاط التالية: (الزيادات، 2008، ص-ص.67-68)

أ- التعاون

و هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.

ب- الثقة

هي الحفاظ على مستوى مميّز و متبادل من الإيمان بقدرات العاملين على مستوى النوايا و السلوك. الثقة يمكن أن تُسهّل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي و المؤثر للمعرفة.

ج- التعلّم

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلّم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

د- المركزية

تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.

هـ- الرسمية

هي المدى الذي تتحكّم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

و- الإبداع التنظيمي

هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة و خلاقية.

ما يمكن أن نلاحظه من خلال تعرّفنا على عناصر إدارة المعرفة، أنها تتفق مع جوهر عملية تمكين العاملين، سواء تعلّق الأمر بالتعاون، أو الثقة، أو التعلّم، أو الإبداع التنظيمي، أو التخلّي عن المركزية و الرسمية في التعامل و اتّخاذ القرارات.

3- فوائد إدارة المعرفة

- يمكن إبراز فوائد تطبيق إدارة المعرفة في العناصر التالية: (الزيادات، 2008، ص.60)
- تُعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
 - تُعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تُعزّز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه؛
 - تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
 - تُعدّ إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولّد عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة؛
 - تُعدّ أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيّدة؛
 - تُسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
 - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

خلاصة

تناولنا في هذا المحور أهم المداخل المعاصرة في تسيير المؤسسة، والمتمثلة في كل من: الحث عن التميّز، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وإدارة المعرفة، والملاحظ أنها تعتمد في مجملها على اعتبار أن المورد البشري هو أثمن أصول المؤسسة وأعلى ما تملك، وأن الموارد البشرية المتميّزة هي بمثابة مفاتيح النجاح في كل المؤسسات المعاصرة.

وبالإضافة إلى اعتمادها على مورد البشري، فإنها تركز كذلك على العديد من الأبعاد، لعلّ من أهمّها: التعلّم المستمر، العمل على تحقيق رضا العملاء والقيادة المتميّزة.

أسئلة لتعميق الفهم

- 1- ماذا نعني بالإدارة المعاصرة؟
- 2- ما هو مفهوم التميّز؟ وما هي أهم أسباب ظهوره؟
- 3- اشرح نظرية Z؟
- 4- كيف تتمكّن المؤسسة من تحقيق التميّز؟
- 5- ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة؟
- 6- فيما تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- 7- ما هي نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة؟
- 8- ماذا نعني بإعادة الهندسة؟
- 9- ما هي عناصر إعادة الهندسة؟
- 10- ما هي آثار تطبيق إعادة الهندسة على المؤسسة؟
- 11- كيف تُعرّف إدارة المعرفة؟
- 12- ما هو الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات؟
- 13- ما هي عناصر إدارة المعرفة؟
- 14- ما هي نتائج تبني إدارة المعرفة في المؤسسة؟

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ

يهتم مقياس "تسيير المؤسسة" بدراسة تسيير المؤسسة الاقتصادية وخصائص المُسيّرِين، وظائف التسيير المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، إضافة إلى أهم الاتجاهات المعاصرة في تسيير المؤسسات.

إن مساهمتنا هذه ما هي إلا جزء من حقل معرفي واسع، جاءت لأسباب متنوّعة أهمّها إضافة معارف علمية جديدة ومفيدة للطالب.

هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة من المحاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة وفق المقرّر الوزاري الجديد للمقياس الخاص بمستوى السنة الثانية ليسانس جميع شعب العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. وقد حاولنا كتابة محتوى المطبوعة بأسلوب بسيط لتمكين الطالب من الإلمام بمختلف جوانب المقياس دون صعوبة، بهدف إعطائه مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بهذا المقياس.

واشتملت هذه المطبوعة ستة محاور رئيسية هي:

- ✓ المحور الأول: مفهوم تسيير المؤسسة
- ✓ المحور الثاني: وظيفة التخطيط
- ✓ المحور الثالث: وظيفة التنظيم
- ✓ المحور الرابع: وظيفة القيادة
- ✓ المحور الخامس: وظيفة الرقابة
- ✓ المحور السادس: الاتجاهات المعاصرة في التسيير

تناول المحور الأول بديهيات تسيير المؤسسة من تعريف وأهمّية وخصائص وهل التسيير علم أم فن إضافة إلى كل شيء متعلّق بالمُسيّر. و تطرق المحور الثاني إلى وظيفة التخطيط من مفاهيم وأهمّية وفوائد ومراحل، إضافة إلى مفهوم الأهداف و مستوياتها و رسالة المؤسسة، وكذلك أنواع الخطط و معوقات التخطيط. أما المحور الثالث فتناول وظيفة التنظيم من تعريف و خطوات و إلمام بالهيكل الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة، مروراً بتصميم الوظائف وتحديد التخصص الوظيفي، وصولاً إلى أنواع الهياكل التنظيمية و العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل المناسب. يليه المحور الرابع الذي تطرّق

د. خليفة محمد بلخير

لوظيفة القيادة بما تتضمنه من مفاهيم و أساليب و نظريات تقليدية وحديثة، إضافة إلى أدوات القيادة الأساسية و المتمثلة في كل من التحفيز والاتصال. أمّا المحور الخامس فتناول وظيفة الرقابة بما تحويه من مفاهيم و أهمية وأهداف ومراحل أساسية وأدوات. وأخيرا تطرق المحور السادس إلى الاتجاهات المعاصرة في التسيير، حيث تناولنا أهم هذه الاتجاهات و المتمثلة في كل من: البحث عن التميّز، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وإدارة المعرفة.

وفي الأخير نأمل أننا قد وُفقنا في إعداد هذه المطبوعة، ونتمنى أن نكون قد ساهمنا في إفادة طلبة كليتنا في الطور الأول (ليسانس) ولو بالجزء القليل من معارفنا حول تسيير المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، 2012.
- 2- برنوطي سعاد نائف، الإدارة -أساسيات إدارة الأعمال-، الطبعة 3، درا وائل للنشر، عمّان، 2005.
- 3- بن ساسي إلياس، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة سعد دحلب البليدة، 19/18 ماي 2011.
- 4- البكري سونيا، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 5- حريز سامي محمد هشام، أساسيات إدارة الأعمال -مهارات نظرية وتطبيقية-، الطبعة 1، دار قنديل للنشر، عمّان، 2008.
- 6- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
- 7- الخطيب أحمد و معاينة عادل سالم، الإدارة الحديثة، الطبعة 1، جدارا للكتاب العالمي، عمّان، 2009.
- 8- درة عبد الباري إبراهيم و جرادات ناصر محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين -النظرية والتطبيق-، الطبعة 1، دار وائل للنشر، 2014.
- 9- درة عمر، مدخل إلى الإدارة، دار الرضوان للنشر، حلب، 2009.
- 10- الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.
- 11- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمّان، 2009.
- 12- السعود موسى أحمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
- 13- سعيد عمر وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر، عمّان، 2003.

- 14- السلمي علي، إجارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 15- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 16- الشريف علي، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 17- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة 6، العبيكان للنشر، الرياض، 2009.
- 18- الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، الطبعة 1، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2010.
- 19- العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمّان، 2008.
- 20- العبد جلال إبراهيم، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003.
- 21- عبد العزيز خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، 1997.
- 22- عبد الوهاب علي، إستراتيجيات التحفيز الفعال، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بور سعيد، 2000.
- 23- عقيلي عمرو وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2001.
- 24- القزاز إسماعيل وآخرون، Six Sigma وأساليب أخرى حديثة في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 25- محمد بلكبير خليفة، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلّمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
- 26- محمد بلكبير خليفة، تحليل مواقف واتجاهات مُسيري المؤسسات الجزائرية تجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
- 27- النعيمي صلاح عبد القادر، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2008.
- 28- الهلالات صالح علي عودة، إدارة التميز –الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال-، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمّان، 2014.

- 29- Barabel Michel et Meier Olivier, Manageor, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010.
- 30- Brilman Jean, Les meilleures pratiques du management, 4^{ème} édition, Editions d'organisateur, Paris, 2003.
- 31- Charron Jean-Luc et Sépari Sabine, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2004.
- 32- Le Duff Robert, Encyclopédie de la gestion et du Management « EGM », Editions Dalloz, Paris, 1999.
- 33- Hammer Michael & Champy James, Le reengineering, Dunod, Paris, 1993.
- 34- Sedddiki Abdallah, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004.
- 35- Pastré Olivier, Economie d'entreprise, Economica, Paris, 2000.
- 36- Porter, L.J. & Tanner, S.J, **Assessing Business Excellence**, 2nd edition, Oxford Publishing, U.K, 2004.
- 37- Prax Jean Yves, Le guide du knowledge management, Dunod, Paris, 2000.