

جامعة جيلالي لياس- سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



القسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

إعداد : د/ زوهري جليلة

أستاذة محاضرة قسم "أ"

السنة الجامعية: 2022-2023

جامعة جيلالي لياس- سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



القسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

السنة الجامعية: 2022-2023

الفهرس

الفهرس .

9.....مقدمة عامة.....

10.....المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.....

11.....1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....

13.....2. الفرق بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الإدارية.....

13.....3. خصائص المؤسسة الاقتصادية.....

14.....4. أهداف المؤسسة الاقتصادية.....

18.....المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات الاقتصادية (الجزء الأول).....

19.....1. المعيار القانوني.....

22.....2. معيار طبيعة الملكية.....

22.....3. معيار طبيعة النشاط الاقتصادي.....

25.....المحاضرة الثالثة: تصنيف المؤسسات الاقتصادية (الجزء الثاني).....

26.....1. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم.....

27.....2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

27.....3. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر.....

28.....4. تطور البيئة الاقتصادية وانعكاسها على أهداف المؤسسة.....

31.....المحاضرة الرابعة: مفهوم الإدارة (التسيير).....

32.....1. مفهوم التسيير.....

34.....2. الإدارة هل هي فن أم علم؟.....

35.....3. خصائص التسيير.....

36.....4. أهمية التسيير.....

36.....	5. المهارات الإدارية.....
37.....	6. مجالات الإدارة (التسيير).....
38.....	7. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
41.....	المحاضرة الخامسة: المدارس الإدارية.....
42.....	1. المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية.....
46.....	2. المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو مدرسة السلوكية.....
50.....	المحاضرة السادسة: الاتجاه المعاصر في التسيير.....
51.....	1. مدخل النظم.....
52.....	2. المدخل الظرفي/ الموقفي.....
53.....	3. الإدارة بالأهداف MBO.....
55.....	المحاضرة السابعة: التخطيط Planning.....
56.....	1. تعريف التخطيط.....
56.....	2. خصائص التخطيط.....
56.....	3. أهمية وفوائد التخطيط.....
57.....	4. عناصر التخطيط.....
58.....	5. أنواع التخطيط.....
60.....	6. مراحل التخطيط.....
61.....	7. أبعاد التخطيط ومقومات نجاحه.....
62.....	8. معوقات التخطيط.....
64.....	المحاضرة الثامنة: التنظيم Organizing.....
65.....	1. مفهوم التنظيم.....
65.....	2. فوائد التنظيم.....
65.....	3. مبادئ التنظيم.....
67.....	4. أنواع التنظيم.....
68.....	5. خطوات/ مراحل التنظيم.....
77.....	المحاضرة التاسعة: التوجيه الإداري Directing.....

1. مفهوم القيادة.....78
2. أهمية القيادة.....79
3. مصادر القوة القيادية.....79
4. نظريات القيادة.....80
5. أنماط /أساليب القيادة.....81
6. بعض النماذج القيادية.....81

89..... المحاضرة العاشرة: التحفيز. Motivation

1. مفهوم التحفيز.....90
2. أهمية التحفيز.....90
3. عناصر التحفيز.....91
4. أنواع الحوافز.....91
5. نظريات الحوافز.....92
6. خصائص نظام الحوافز الفعال.....96

99..... المحاضرة الحادية عشر: الاتصال Communication

1. مفهوم الاتصال.....100
2. الأسباب التي تدعو للاتصال داخل المؤسسة.....100
3. عملية الاتصال.....101
4. أهداف وأهمية الاتصال الإداري.....102
5. أنواع الاتصال.....103
6. وسائل الاتصال.....103
7. معوقات الاتصال.....103
8. شروط تفعيل عملية الاتصال.....104

107..... المحاضرة الثانية عشر: الرقابة. Control

1. مفهوم الرقابة.....108
2. أهمية الرقابة.....108
3. مراحل الرقابة.....110
4. أنواع الرقابة.....112

113..... 5. أساليب الرقابة..... 113

113..... 6. خصائص نظام الرقابة الفعال..... 113

116.....Decision Making المحاضرة الثالثة عشر: مفهوم وطبيعة عملية صنع القرار.

117..... 1. تعريف القرار..... 117

117..... 2. أنواع ومستويات القرار..... 117

118..... 3. أنماط متخذي القرار..... 118

120..... 4. مناهج/مداخل اتخاذ القرار..... 120

121..... 5. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار..... 121

121..... 6. خطوات عملية صنع القرار..... 121

123..... 7. عوامل ترشيد عملية صنع القرار..... 123

126.....Total Quality Management المحاضرة الرابعة عشر: إدارة الجودة الشاملة

127..... 1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 127

127..... 2. العناصر الأساسية الثلاث لإدارة الجودة الشاملة..... 127

128..... 3. أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة..... 128

129..... 4. طرق قياس الجودة الشاملة في المؤسسة..... 129

130..... 5. عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة..... 130

132..... 6. النقاط الأربعة عشر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة لديمنج: Deming's 14 Points..... 132

عناوين الجداول

- جدول رقم 01 : يوضح تصنيف المؤسسات على أساس معيار الحجم حسب القانون الجزائري.....26.
- جدول رقم 02 : يوضح الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة.....38.
- جدول رقم 03 : يوضح نظريتي X-Y.....48.
- جدول رقم 04: يوضح أنواع التخطيط.....60.
- جدول رقم 05 : يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.....67.
- جدول رقم 06 : يوضح نظريات القيادة.....80.
- جدول رقم 07 : يوضح تصنيف الرقابة.....112.
- جدول رقم 08 : يوضح المستويات الإدارية لاتخاذ القرار.....118.
- جدول رقم 09 : يوضح أنماط متخذي القرارات.....119.
- جدول رقم 10 : يوضح الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....128.

عناوين الأشكال

- شكل رقم 01: يوضح وظائف المؤسسة.....32
- شكل رقم 02: يوضح العملية الإدارية وعلاقتها بالموارد والأهداف.....34
- شكل رقم 03 : يبين توزيع المهارات على المستويات الإدارية.....37
- شكل رقم 04 : يوضح تطور علم الإدارة42
- شكل رقم 05 : شكل يبين أنشطة المنظمة ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية كما يراها هنري فويل Henry – Fayol....44
- شكل رقم 06 : يوضح عناصر النظام.....52
- شكل رقم 07 : يوضح عناصر التخطيط.....57
- شكل رقم 08 : يوضح مراحل التخطيط60
- شكل رقم 09 : يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.....69
- شكل رقم 10 : يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات.....70
- شكل رقم 11: يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي.....70
- شكل رقم 12: يوضح الهيكل التنظيمي على أساس مراحل الإنتاج.....70
- شكل رقم 13: يوضح العلاقات التنظيمية.....71
- شكل رقم 14 : يوضح خريطة خطوط انسياب السلطة73
- شكل رقم 15 : يوضح جميع هذه الخطوات (الدليل التنظيمي).....75
- شكل رقم 16 : يبين نموذج الاستمرارية في القيادة (تينانبوم وشميدت).....82
- شكل رقم 17 : يبين نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون).....83
- شكل رقم 18 : يوضح نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد)83

- شكل رقم 19 : يوضح أساليب المعتمدة للقيادة 86.....
- شكل رقم 20: يوضح سلم الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو..... 93.....
- شكل رقم 21: يوضح العوامل الدافعة و العوامل الصحية..... 94.....
- شكل رقم 22 : يوضح نظرية التوقع - فروم..... 94.....
- شكل رقم 23 : يوضح نظرية النضج..... 96.....
- شكل رقم 24 : يوضح ضرورة الاتصال 100.....
- شكل رقم 25 : يوضح عناصر عملية الاتصال..... 101.....
- شكل رقم 26 : يوضح أهداف الرقابة..... 109.....
- شكل رقم 27: يوضح مراحل الرقابة..... 111.....
- شكل رقم 28 : يوضح أساليب الرقابة..... 113.....
- شكل رقم رقم 29 : يوضح منحني PARETO للتكاليف..... 129.....
- شكل رقم 30 : يوضح خريطة المراقبة على الجودة 130.....

مقدمة عامة :

مقدمة عامة :

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تلمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها، ونظرا للتداخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة). وعليه فإننا من خلال هذا المقياس سنتطرق إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية،

أهدافها، الهيكل التنظيمي ووظائفها ومحيطها.....إلخ من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمؤسسة الاقتصادية وما هي أنواعها وتصنيفاتها؟

- كيف تتفاعل المؤسسات مع عناصر محيطها الذي يعد المصدر الأساسي لمواردها الاقتصادية؟

- ما هي وظائف التسيير، وكيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

المحاضرة الأولى: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذه المحاضرة سنتطرق لبعض العناصر أهمها:

◆ مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

◆ الفرق بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الإدارية.

◆ خصائص المؤسسة الاقتصادية.

◆ أهداف المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

إن تحديد المفهوم العام والشامل للمؤسسة الاقتصادية لم يكن محل اهتمام الاقتصاديين فقط وإنما كانت هناك مبادرات من علماء الاجتماع والقانون وعلماء النفس وغيرهم للمساهمة في تجسيد جانب من جوانب هذا المفهوم فيما يتعلق بالإطار العام للمؤسسة الاقتصادية.

1/ مفهوم المؤسسة الاقتصادية: لقد اختلفت آراء الاقتصاديين حول تعريف المؤسسة وذلك نظرا لتعدد

وجهات النظر، وسوف نوضح هذا في جملة من التعاريف:

التعريف الأول: يرى الدكتور عمر صخري المؤسسة على أنها: " المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف

منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح

المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف

الإنتاج".

التعريف الثاني: في هذا التعريف: يمكن اعتبار " المؤسسة عميل اقتصادي يقوم بنشاط اقتصادي ذات طابع

صناعي أو تجاري أو خدماتي وبالتالي هيكل عضوي متكامل مكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية

(مستخدمين و مصالح و وحدات أقسام) تترايط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل هيكل اقتصادي و

منه فإن المؤسسة نظام متكامل مشكل من مجموعة العناصر ذات التأثير المتبادل "

التعريف الثالث: في هذا التعريف يرى الدكتور ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها:

"المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين

الآخرين و هذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع

النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى

عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير و المراقبة"

التعريف الرابع: يعرف فرانسوا بيير المؤسسة على أنها:

" هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها "

التعريف الخامس: هذا التعريف ل د. إسماعيل عراجي يعرفها كما يلي:

" المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا ، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي "

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نجسد مفهوم يشمل كل الجوانب التي تم التطرق إليها، و يمكن أن

نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

" المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم ونوع نشاطه "

فهذا التعريف الأخير حسب رأي الأستاذ ناصر دادي عدون يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أن التعريف يبرز استقلالية المؤسسة ماليا، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة، أو لتعدد وحداتها والتي غالبا ما تطرح مشكل الاستقلالية.

رغم كل هذه التعاريف التي تطرقنا لها يكون من الصعب تحديد وإعطاء مفهوم أو تعريف وحيد للمؤسسة و

ذلك لأن المؤسسة الاقتصادية شهدت تطور في طريقة تنظيمها و في أشكالها القانونية وكذلك تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية واختلاف الاتجاهات الاقتصادية .

2/ الفرق بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الإدارية:

في هذا الإطار نحاول أن نجسد الفرق بين المؤسسات الإدارية والمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال

معاييرين أساسيين:

أ/ **معيار طبيعة المنتج**: تتميز المؤسسات الاقتصادية بضرورة تسويق منتجاتها باعتبارها تسعى لتحقيق هدف

أساسي ألا وهو الربح وبالتالي يستدعي من المؤسسة ضرورة تسويق منتجاتها وعرضها للمستهلك، أما المؤسسة

الإدارية فهي تقوم بتقديم خدمات في الأغلب لصالح المواطنين الذين يسعون لطلبها.

ب / **معيار تغطية التكاليف**: المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها عن طريق الإيرادات المحصلة من الأرباح، أما

الإدارية فهي تمول عن طريق ميزانية الدولة (الخزينة العمومية)، وعادة ما تكون الخدمات الإدارية مجانية أو مقابل

ثمن رمزي.

3/ خصائص المؤسسة الاقتصادية: من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تتصف

بها المؤسسة الاقتصادية:

➤ تتميز المؤسسة بشخصية قانونية ومالية مستقلة عن ملاكها، وذلك من حيث اكتسابها لحقوق وصلاحيات

والتزامها بواجبات ومسؤوليات اتجاه المتعاملين معها.

➤ القدرة على إنتاج سلع وخدمات وخلق قيمة مضافة .

➤ القدرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ومواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي والسياسي

والاجتماعي... وغيرها حتى تضمن البقاء والديمومة والاستمرار.

➤ تحقيق الأرباح والإيرادات بصفة دائمة تضمن من خلالها تمويل مشروعها والتوسع فيه.

➤ توضيح الرؤية وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تبني سياسات وخطط وبرامج على المدى البعيد والمتوسط والقصير.

➤ القدرة على استقطاب اليد العاملة وامتصاص البطالة وخلق مناصب شغل للأفراد.

➤ المساهمة في زيادة مداخيل الدولة والإنفاق العام من خلال دفع الالتزامات الضريبية.

➤ القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد لخلق أسواق وفرص تنافسية جديدة تمكنها من استقطاب عملاء ومستهلكين جدد لتلبية حاجاتهم ورغباتهم اللامتناهية.

➤ تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاستفادة من مزاياها في إدارة الوقت والتحكم في التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة.

➤ مراعاة المرونة في هياكلها وخبراتها وسياساتها وتقنياتها ومهامها بطريقة تكسبها خاصية التأقلم مع المعطيات والمستجدات والتحديات البيئية المتسارعة والمتجددة باستمرار.

4/ أهداف المؤسسة الاقتصادية:

- تسعى المؤسسة مهما كان نوعها (عامة، خاصة) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف المؤسسات من حيث أحجامها وتصنيفاتها وطبيعتها وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها كمايلي:
- السعي الدائم لتحقيق الأرباح، وزيادة رأسمالها لضمان بقاءها واستمراريتها وتوسعها في سوق المنافسة الشرسة في مجال المال والأعمال.
 - تقديم منتجات متنوعة من سلع وخدمات بأسعار تنافسية وجودة عالية وفي الوقت المناسب لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين اللامتناهية.
 - الاستثمار الجيد للموارد النادرة والمحدودة (المالية والبشرية والمادية و.....) من أجل تحقيق الغايات والأهداف المرجوة من خلال ترشيد عملية الإنفاق.

- المساهمة في تنشيط الحركة الاقتصادية والإنتاجية للبلاد ، وإنعاش الحياة الاجتماعية من خلال توفير مناصب الشغل وتقديم أجور للعمال.
 - الرفع من المستوى المعيشي للأفراد وزيادة الرفاهية الاجتماعية.
 - التأثير في الأساليب الاستهلاكية للأفراد من خلال تقديم المنتجات الابتكارية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات جديدة قد تكون إيجابية أو سلبية على المجتمع، لكن في الأخير تكون في صالح المؤسسة.
 - تقديم الخدمات الصحية والتأمين للعمال.
 - بالإضافة إلى أهداف أخرى ثقافية ورياضية وسياسية وتكنولوجية... إلخ.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:
- **الملاك:** وقد يتمثلون في المساهمين أو الشركاء، وتتجلى أهدافهم في تعظيم الأرباح وزيادة نسب العوائد لرؤوس أموالهم.
 - **العملاء:** ويمثلون الطرف الأساسي في عمل المؤسسة باعتبارهم يمثلون الأسواق الاستهلاكية لها، ولهذا تحرص المؤسسة بصفة دائمة على كسب رضا وولاء العملاء من خلال تقديم منتجات تجتمع فيها الخصائص التالية: الجودة، السعر المناسب، خدمات ما بعد البيع، الكمية والوقت المناسبين لعرض المنتج، الضمان،.....
 - **الموردون:** يمثلون طرف وحلقة أساسية في العملية الإنتاجية والتجارية للمؤسسة، باعتبارهم يقدمون المواد للمؤسسة مع التسهيلات المالية في عملية الدفع، ولهذا يتوجب على المؤسسة تحقيق المداخيل لتسديد التزاماتها عند آجال الاستحقاق المضبوطة اتجاه مورديها (سواء كانوا موردي المواد والسلع أو الخدمات، الموردون الماليون كالبنوك..).

○ **العمال:** يجسدون التركيبة البشرية للمؤسسة ورأسها الفكري، فمستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها ومدى خبرتهم في مجال نشاط المؤسسة، وبالتالي ترفع المؤسسات التحديات بمواردها الحيوية البشرية وعلى قدر اهتمام المؤسسة بتسيير كفاءاتها تتمكن من رفع مستوياتها الابتكارية والإبداعية وأداءاتها التسويقية والتنافسية.

○ **الدولة:** وتمثل في ضرورة الالتزام بالإطار القانوني المحسد من طرف السلطات العمومية لضبط الإطار العام الذي تعمل فيه المؤسسة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي: كاحترام قوانين البيئة، العمل، القوانين الضريبية، قوانين حماية المستهلك، قانون الاستيراد والتصدير....

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ رفيقة حروش، " مطبوعة دروس لمقياس تسيير المؤسسة "، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
- 2/ صولح سماح، " محاضرات في إقتصاد المؤسسة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 3/ ناصر دادي عدون، " إقتصاد المؤسسة"، دار المحمية العامة، الجزائر، 1998.
- 4/ عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة: التخطيط- التنظيم- الرقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5/ عبد الرزاق بن حبيب، " إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 6/ محمد عبد الفتاح الصيرفي، " مفاهيم إدارية حديثة"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7/ عبد الوهاب سويسي، " المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح، الجزائر، 2009.

المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات الاقتصادية (الجزء الأول).

من خلال هذه المحاضرة سنتطرق لأهم تصنيفات المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث معايير أساسية وهي:

- ◆ المعيار القانوني.
- ◆ معيار طبيعة الملكية.
- ◆ معيار طبيعة النشاط الاقتصادي.

تمهيد:

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون

سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

1/ المعيار القانوني 2/ معيار طبيعة الملكية 3/ معيار طبيعة النشاط 4/ معيار الحجم.

1/ المعيار القانوني : حسب المعيار القانوني نستطيع أن نميز نوعين من المؤسسات هما:

أ/ المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة و يمكن لهذا الشخص الذي يؤسس

هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير أي برأس مال شخصي، كما يمكنه أن يقوم بمهام الإدارة أو التنظيم

أحياناً، و قد يقدم جزءاً من عمل المؤسسة وهذه الأخيرة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية (المعنوية) بشخصية

صاحب رأس المال، و تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر الذي اكتست به نظرية الفائدة والريح

التي أعدت من طرف الاقتصاديين الكلاسيك حيث يحصل فيها رب العمل على كل من الفائدة والريح في نفس

الوقت (يتداخلان فيما بينهما).

ويأخذ هذا النوع أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية، أو فنادق... الخ وغالباً لا

يكون عدد العمال العاملين فيها مرتفع وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات المصغرة أو الصغيرة.

ب/ المؤسسات الجماعية (الشركات) : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية

خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل

وللشركة شخصية معنوية ولها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة والشركاء كما أن لها اسم و إقامة

وتنقسم إلى قسمين هما:

ب-1/ شركة الأشخاص : كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة إلخ، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك و هدف المؤسسة وكيفية توزيع الأرباح والخسائر بحيث يكون الشركاء في هذه الحالة لهم مسؤولية تضامنية (كشركات التضامن) أو تكون مسؤولية غير تضامنية (كشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL).

ب-1-1/ شركات التضامن : وتعد هذه الأخيرة من أهم شركات الأشخاص، يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة أو طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى، أو آلة، أو أصل حقيقي آخر) أو حصة عمل، في حين أن إلزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة أو قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه مثلا)، أو قد يحمل اسما تجاريا معينا، و يتقاضى الشركاء أرباحهم بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدث.

ب-1-2/ المؤسسات ذات مسؤولية المحدودة: حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار الحصص التي يقدمها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، ومبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري، وعدد الشركاء فيها ، أما الإدارة فتكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنهم

يقوم بأعمال الإدارة و يرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية الشركة وتصادق عليها، و تتخذ القرارات التي تراها لازمة.

ب-1-3/ شركات التوصية: و هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون بالإضافة إلى حصصهم، وشركاء موصون أي تتحدد مسؤوليتهم بمقدر حصصهم وهناك نوعان من شركات التوصية: الأولى هي شركة التوصية العادية، حيث الشركاء الموصون لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية هي شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول.

إن شركات الأشخاص معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء كما أن وجود عدة شركاء يؤدي لسوء التفاهم و تناقض وتعارض بعض القرارات كما تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم مما يعود بالسلب على المؤسسة، بسبب هذه المساوئ لشركة الأشخاص تم إنشاء شركة الأموال.

ب-2/ شركات الأموال: شركة الأموال أو شركة المساهمة هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول و يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، و المساهم أو الشريك لا يتحمل الخسائر أو الأرباح (عوائد الأسهم) إلا بمقدار قيمة الأسهم، ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها.

وتكمن أهمية هذه الشركة في سهولة تكوين رأسمالها و في إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة من الجمهور العام بسبب صغر قيمة الأسهم التي تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم عن طريق الأسواق المالية، و بهذه المميزات فقد شغلت هذه الشركات مجالا واسعا في النشاط الاقتصادي في الدول الرأسمالية خاصة،

حيث تزيد نسبتها غالبا عن 70% من مجموع المؤسسات الصناعية أساسا و المؤسسات التجارية بالجملة بينما ينخفض عددها في القطاع الزراعي نظرا لطبيعته.

2/ معيار طبيعة الملكية : نجد عدة أنواع منها :

أ- **المؤسسات الخاصة** : وهي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، والذين يملكون رؤوس الأموال ولهم السلطة المطلقة في إدارة شؤون المؤسسة ويهدف هذا النوع من المؤسسات بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعظم ربح ممكن وهو فلسفة النظام الرأسمالي الحر وهم يعملون في إطار منظم و يخضعون للقانون التجاري للبلد.

ب- **المؤسسات المختلطة** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام.

ج- **المؤسسات العمومية** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بما كما

يشاءون ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في

تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف

المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة للربح وإنما

تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدود من

الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسة العمومية لا يكون دائما هدفها بحد ذاته.

3/ معيار طبيعة النشاط الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط

الاقتصادي الذي تمارسه و عليه نميز هذه الأنواع:

3-1/ **مؤسسات القطاع الأولي**: كالمؤسسات الفلاحية وهي تهتم بإنتاج المواد الأولية وتقوم بتوفير ثلاث أنواع

من الإنتاج:

الإنتاج النباتي: كالحبوب والخضر والفواكه....

الإنتاج الحيواني : كاللحوم،الدواجن، البيض، الحليب....

الإنتاج السمكي : الأسماك بشتى أنواعها.

3-2/ مؤسسات القطاع الثانوي: وهي مؤسسات صناعية وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعاً للتقسيم

السائد في القطاع الصناعي إلى : مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية ،ومؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

- **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية:** وهي مؤسسات تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وهي متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة و التفرع وتعرف بالمؤسسة الإستراتيجية مثل : مؤسسة الحديد و الصلب و تحتاج إلى أموال كبيرة و توفير مهارات و كفاءات عالية.

- **ومؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة :** تتعلق بالمنتجات الغذائية كالمصبرات ومشتقات الحليب، صناعة الألبسة والنسيج، صناعة الأحذية....

3-3/ مؤسسات القطاع الثالث: ويشمل كل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساساً على تقديم الخدمات

وتشمل

- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية ومؤسسات أسواق الخضار والفواكه....إلخ

- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.

- **المؤسسات الخدمية :** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ ناصر دادي عدون، " اقتصاد المؤسسة"، مرجع سابق.
- 2/ عبد الغفور عبد السلام، " إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 3/ عمر صخري، " اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993.
- 4/ محمد أكرم العدلوني، " العمل المؤسسي"، دار بن حزم، لبنان الطبعة الأولى، 2002.
- 5/ اجلال عبد المنعم حافظ، محمود السيد، سوسن عبد الفتاح، جازية صلاح الدين، " الأصول العلمية للإدارة - مدخل متكامل -، جامعة عين شمس القاهرة، 2005.

المحاضرة الثالثة: تصنيف المؤسسات الاقتصادية (الجزء الثاني).

تكملة للمحاضرة السابقة سنحاول من خلال هذه المحاضرة تحديد تصنيف للمؤسسات الاقتصادية على أساس الحجم، وإبراز أهمية وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وبذلك ندرج العناصر التالية:

- ◆ تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم.
- ◆ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ◆ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر.
- ◆ تطور البيئة الاقتصادية وانعكاسها على أهداف المؤسسة.

تمهيد:

كما أبرزنا في المحاضرة السابقة أن تصنيف المؤسسات الاقتصادية يخضع للعديد من المعايير ومن بينها معيار الحجم الذي يعتبر مؤشر هام يعكس خصوصية النسيج الاقتصادي لأي بلد، ولقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا التصنيف وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة اعتبارات تنموية.

1/ تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم : يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال معيار عدد العمال كأساس للتصنيف، وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى:

* المؤسسات الصغيرة جدا **T. P. E** : تشغل ما بين 1-9 عمال.

* المؤسسات الصغيرة **P. E** : تشغل ما بين 10-49 عامل.

* المؤسسات المتوسطة **M. E** : تشغل ما بين 50 و499 عامل.

* المؤسسات كبيرة الحجم **G. E**: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

مع العلم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد.

جدول رقم 01 : يوضح تصنيف المؤسسات على أساس معيار الحجم حسب القانون الجزائري.

رقم الأعمال (دينار جزائري)	عدد العمال	نوع المؤسسة
أقل من 40 مليون	1-9	مؤسسة صغيرة جدا
ما بين 40-400 مليون	10-49	مؤسسة صغيرة
ما بين 400-4 مليار	50-249	مؤسسة متوسطة

مؤسسة كبيرة	250 فما فوق	4 مليار فما فوق
-------------	-------------	-----------------

2/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يتميز هذا النوع من المؤسسات بمجموعة من المزايا قد تفقدها

المؤسسات الكبرى وهو الذي منحها الاهتمام المتزايد من طرف الدول ، ونذكر أهمها:

- سهولة التأسيس، باعتبارها لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة بل تقتصر فقط على مدخرات العائلات في كثير من الحالات.

- الاستقلالية في الإدارة، وإمكانية تسييرها والتحكم في مواردها المالية والبشرية والمادية...

- سهولة وبساطة التنظيم، باعتبارها تعتمد على هياكل تنظيمية بسيطة.

- مركزية التدريب الذاتي من طرف المسؤول الأول في المؤسسة (كتمارسه الحرف والمهن الحرة..).

- قلة تعقد نظام معلوماتها والسرعة في اتخاذ القرارات.

- مساندة ودعم المشاريع والمؤسسات الكبرى في إطار تحقيق ما يسمى بالمناولة.

- تفاعلها المباشر مع المستهلك والذي يزيد من درجة تكيفها وتأقلمها مع حاجات ورغبات العملاء.

- المرونة في إنشاءها وتعديلها أو تغيير نشاطها أو موقعها الجغرافي.

3/ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر: لقد مرت الجزائر

بتحديات اقتصادية كبرى شهدت مؤسساتها الإنتاجية والمالية وغيرها.... خاصة في فترة التسعينيات، وكبافي

الدول الساعية لتحقيق تنميتها الاقتصادية حرصت هذه الأخيرة على تشجيع التوجه الاقتصادي العام نحو خلق

وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استحداث مجموعة من القوانين والسياسات والبرامج الداعمة لهذا

المشروع وهذا في إطار تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيمايلي:

- التنوع الاقتصادي وتطوير الصناعة الوطنية والحرفية بهدف الحد من التبعية للمحروقات.

- تحقيق التوازن الجهوي وإنعاش المناطق النائية.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال خلق مناصب الشغل وتشجيع روح المقاوالتية.
- تحسين المستوى الاجتماعي للأفراد وخلق الثروة في مختلف المجالات (الفلاحة، السياحة، الصناعة، الصناعات التقليدية، والمهن الحرة...).

- تحقيق المقارنة الإقليمية من أجل التوزيع الجغرافي في إطار الاستفادة من خصوصيات كل إقليم.
- تحقيق المقارنة القطاعية من أجل توجيه أفضل للنشاطات المنتجة.

4/ تطور البيئة الاقتصادية وانعكاسها على أهداف المؤسسة :

لقد شهدت المؤسسات الاقتصادية منذ ظهورها إلى غاية يومنا هذا العديد من التطورات والتغيرات نتيجة تأثيرها بمعطيات بيئية معينة، أكسبتها خصائص ومميزات جديدة لم تكن تتسم بها من قبل، ويمكننا إيجازها في النقاط التالية:

- زيادة عدد المؤسسات الإنتاجية مع كبر حجمها وتنوع أنشطتها ومنتجاتها مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة فيما بينها في الأسواق المحلية والدولية.
 - العولمة الاقتصادية وتنامي التجارة الدولية التي ألغت الحواجز بين الأسواق وأدت إلى حرية تنقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال .
 - ندرة واستنزاف الموارد أمام ازدياد حاجات ورغبات الأفراد اللامتناهية.
 - ظهور جماعات الضغط المنددة بالحماية البيئية والتنمية المستدامة.
 - زيادة الوعي الاستهلاكي لدى الأفراد.
 - ظهور التكنولوجيات الحديثة لوسائل الاتصال والمعلوماتية.
 - تطور وسائل الإنتاج الذي صاحبه التطور السريع والمستمر في مستوى جودة المنتجات.
- ولقد تجسدت وانعكست آثار هذه المتغيرات على المؤسسة في عدة جوانب منها:

- مراعاة المرونة في كل مجالات التسيير من حيث (الهياكل التنظيمية، وسائل الاتصال المعتمدة، الأساليب القيادية، طرق التحفيز والتوظيف وتقييم الأداء، الأنظمة الرقابية.....)، بطريقة تكسب من خلالها المؤسسة قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية.
- تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدعيم وتسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بسياسة الإبداع والابتكار والتجديد من خلال تبني مصالح ومخابر للبحث والتطوير.
- التوجه بالمستهلك من خلال الاهتمام الدائم بحاجاته ورغباته لتقديم منتجات تزيد من مستوى رضاهم.
- مراعاة المسؤولية الاجتماعية والبيئية والرؤية المستقبلية في تحديد أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ صفوت عبد السلام عوض الله، " اقتصاديات الصناعات الصغيرة"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
- 2/ عبد الغفور عبد السلام، " إدارة المشروعات الصغيرة"، مرجع سابق.
- 3/ يوسف قريشي، " سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 4/ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017.
- 5/ المنصور كاسر ناصر، جواد ناجي شوقي، " إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء"، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

المحاضرة الرابعة: مفهوم الإدارة (التسيير)

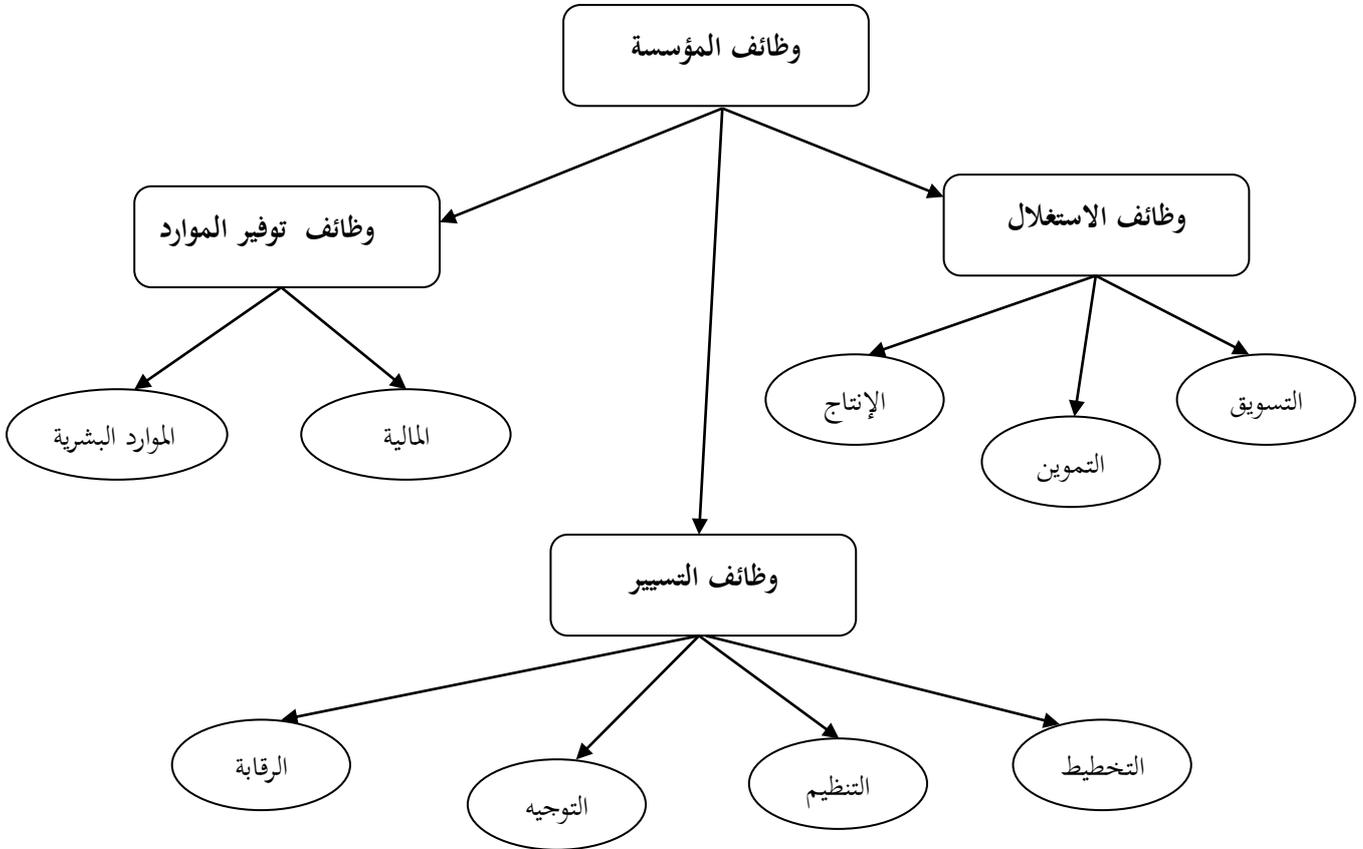
من خلال هذه المحاضرة سنتطرق للعناصر التالية:

- ◆ مفهوم التسيير.
- ◆ الإدارة هل هي فن أم علم؟
- ◆ خصائص التسيير.
- ◆ أهمية التسيير.
- ◆ المهارات الإدارية.
- ◆ مجالات الإدارة (التسيير).
- ◆ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

تمهيد:

يعتبر التسيير أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو الوظيفة المسؤولة على إنتاج القيمة المضافة، وتحقيق الربح الذي تهدف إليه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها، حيث تُصنف وظائف المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق ووظائف التموين ووظيفة الإنتاج، أما وظائف توفير الموارد فتتمثل في الوظيفة المالية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، أما الصنف الثالث والذي يمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية والتي تشمل التسيير الذي يعتبر الرأس المدبر والموجه لجميع الأعمال في المؤسسة.

شكل رقم 01: يوضح وظائف المؤسسة.



1/ مفهوم التسيير: التسيير هو علم من علوم العصر الذي كان له الفضل في تحقيق التقدم الاقتصادي

والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة.

ومثل الكثير من المصطلحات الإدارية والاقتصادية ، نجد للتسيير تعريف عديدة ومتعددة، تختلف من مفكر إلى آخر وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي يُنظر منها إلى الظاهرة وهي كالتالي:

- هو " توجيه النشاط في المنظمة بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المحدد."
 - هو " عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"
 - هو "فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك".
 - هو " فن تحقيق هدف معين عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة."
 - التسيير هو" عملية تنسيق جهود العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، وتشمل عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة."
- وبتعبير آخر التسيير هو الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة "الكفاءة" من أجل تحقيق أهدافها، أي أن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة "الفعالية" ، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة.
- ومن خلال هذا التعريف يمكننا أن ندرج مفهوم الإدارة كممارسة على أنها تعتمد على الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

- تعتمد على أحدث التطبيقات الالكترونية و على علم الحواسيب والإعلام الآلي.
- تعتمد على نظريات عميقة في علم النفس و علم الاجتماع و على علم الأعصاب (توجد التطبيقات خاصة في علم التسويق و علم الموارد البشرية).
- **و الإدارة فن:** لأنه لا بد للمسير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق النظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.
- تعتبر الإدارة فناً بحكم أنها تحتاج مهارات قيادية لا تخضع لمنطق العلوم.
- اتخذ القرارات يخضع أيضاً إلى الحدس أي الحاسة السادسة لدى المدير.
- إدارة عدد كبير من الموارد كما أن إدارة الوقت تتطلب كفاءات و مهارات هي أقرب إلى الفن منها إلى العلم.
- و بذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

3/ خصائص التسيير:

- ❖ التسيير علم وفن
- ❖ عملية التسيير تعتبر دورة متكاملة من النشاط تتسم بالديناميكية اللامتناهية.
- ❖ التسيير مبني على وظائف فهو عبارة عن مقود مقسم إلى أربعة مراحل المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:
 - التخطيط: ويضم ضبط الأهداف، وإعداد البرامج، تحديد الميزانيات.
 - التنظيم: ويضم التقسيم إلى دوائر، وضبط علاقات السلطة، ثم تحديد العمليات.
 - التوجيه: ويضم التحفيز، والاتصال، والتكوين.
 - الرقابة: وتضم قياس النتائج الحالية، ومقارنة النتائج، اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

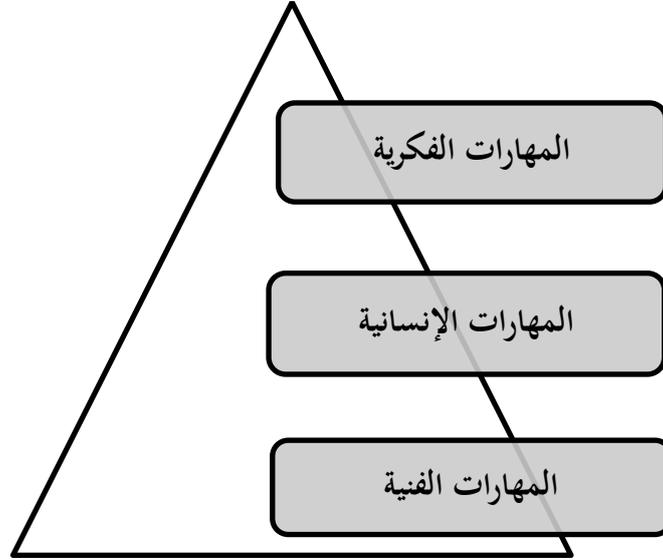
4/ أهمية التسيير:

- ضرورة لكل جهد جماعي.
- نقص الطاقات في الكم والكيف (المادية والمعنوية والبشرية).
- كثرة الواجبات والأعباء وقلة الأوقات.
- صورة من صور القوة المطلوبة شرعاً ومنها الأخذ بالأسباب.
- حل المشاكل ومعرفة الانحراف لتفادي تكرارها.
- نقص المهارات الإدارية وحسن استغلال الكفاءات.
- التقليل من المفاجآت والتحكم في الأزمات.

5/ المهارات الإدارية: يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

- (أ) **مهارات فكرية** كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ.
وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.
- (ب) **مهارات إنسانية**: وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.
- (ج) **مهارات فنية** كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

شكل رقم 03 : يبين توزيع المهارات على المستويات الإدارية.



و يقسم جريفيين هذه المهارات إلى نوعين: تشخيصية و تحليلية

- المهارات التشخيصية: و تعني قدرة المدير على تشخيص و فهم مختلف الأوضاع التي تمر بها المنظمة.
- المهارات التحليلية: و هي القدرة على التعمق في تحليل المشاكل و الإلمام بمختلف جوانبها و الربط بين هذه الجوانب.

6/مجالات الإدارة (التسيير): هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام -Public

Sector و يطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة - **administration public** وتطبق في القطاع

الاقتصادي **economic – sector** وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال - **Business**

. **administration**

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق

وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق، وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

إذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ...

الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم

الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02 : يوضح الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة.

الإدارة العامة	إدارة الأعمال	
تقديم خدمة عامة	تحقيق الربح	الهدف
عادة كبيرة	أصغر	الحجم
دوائر حكومية مثل الوزارة أو المصلحة	القطاع الاقتصادي	مجال التطبيق
السياسة العامة للدولة	مجلس الإدارة	إطار العمل
وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	شركة أشخاص، شركة أموال، ..	شكل التنظيم
الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية	المساهمون	الجهة الرقابية
مدى توفر الخدمة	تعظيم الربح	مقياس النجاح

7/ علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها:

- علم الاقتصاد: يعتمد رجال التسيير على نظريات الاقتصاد التي تساعدهم على استخدام موارد المؤسسة

استخداما عقلانيا ورشيدا، أي بكفاءة وفعالية.

- علم النفس: علم النفس هو العلم الذي يدرس دوافع الأفراد وسلوكهم وكيفية توجيههم وتحفيزهم، وهو ما

يهم المسير أو المدير لأنه يتعامل مع العنصر البشري ويعمل على توجيههم وتحفيزهم.

- علم الاجتماع: إنّ علم الاجتماع هو العلم الذي يدرس المجتمعات من حيث عاداتها وتقاليدها والبيئة، وهذه

الدراسات تفيد المسير لاتخاذ القرارات والتعامل مع الأفراد ومع المجتمع الذي يحوي مختلف الفئات.

- علم الرياضيات: يعتمد المسير على الرياضيات للتنبؤ بحجم الإنتاج وبحجم المبيعات من خلال استخدام رياضيات المؤسسة وبحوث العمليات.

- علم القانون: علم القانون هو مجموعة القواعد والأسس والمبادئ التي تنظم عمل الأفراد، والمسير يجب أن يكون عمله ضمن هذه القوانين، كما يجب أن يكون ملماً بها.

- الأخلاق: يرتبط التسيير بالأخلاق، فالمسير يجب أن تقوده في أعماله وقراراته مجموعة من المبادئ والأخلاق لأن مسؤوليته تفرض عليه أن يكون دائماً مثالياً وقدوة للآخرين، والواقع المعاش يبيّن أن الفساد الإداري ساد جميع المجتمعات تقريباً، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار معيار أخلاقيات المسير عند اختياره لممارسة المهنة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ بولرباح عسالي، " تسيير المؤسسة - مبادئ ومفاهيم -"، الجزائر، 2008.
- 2/ محمود عبد الرحمن، " التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 3/ عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة"، مرجع سابق.
- 4/ السيد فتحي الويشي، " الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية- استراتيجيات التغيير-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 5/ د. شوقي ناجي جواد، مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار حامد، عمان، 2010.
- 6/ د. طاهر محسن الغالي / د. أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي : "مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات ، المناهج والتقنيات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7/ د. طاهر محسن منصور/د. نعمة عباس الحفجي، " نظرية المنظمة : مدخل العمليات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8/ رفيقة حروش، " مطبوعة دروس لمقياس تسيير المؤسسة"، مرجع سابق.
- 9/ إبراهيم سمور، " مبادئ الإدارة"، ملخص بموقع الأنترنت.

المحاضرة الخامسة: المدارس الإدارية.

في هذه المحاضرة سندرس العديد من النظريات التي أثرت على مجال الإدارة والتسيير وتشمل العناصر التالية:

◆ المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية.

◆ المدرسة الكلاسيكية الحديثة أو مدرسة العلاقات الإنسانية.

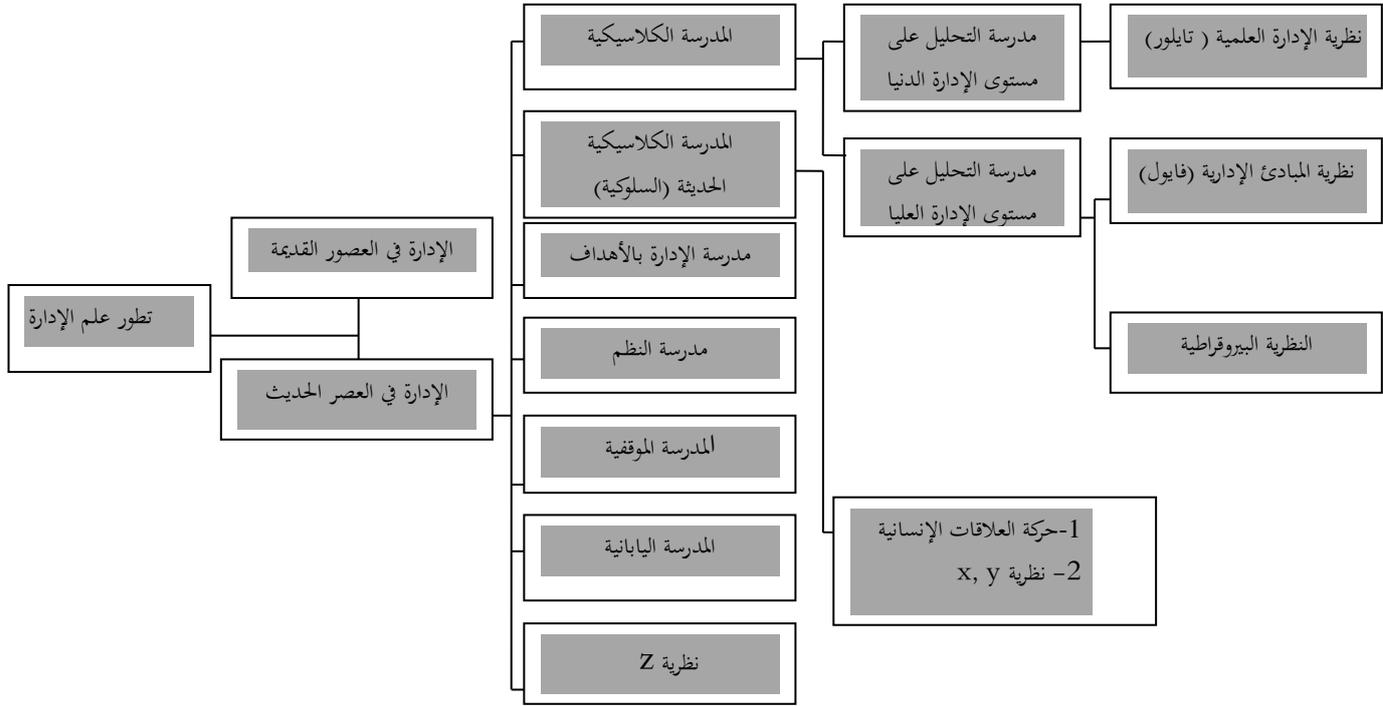
◆ المدرسة السلوكية.

تمهيد:

الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع

بداية القرن العشرين. ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04 : يوضح تطور علم الإدارة .



توضيح مختصر لبعض نظريات الإدارة في العصر الحديث.

1/ المدرسة التقليدية / الكلاسيكية: مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان

التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

● كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

● كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

(أ) نظرية الإدارة العلمية Scientific Management .

ومن رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور Taylor، وهنري جانت، فرنك وليان وجلبريت.

فريدريك تايلور: وقد لقب بأبو الإدارة العلمية، وقد عاش في فترة تميزت بالفساد الإداري وعدم الكفاءة والفعالية، وقد بدأ حياته كعاملاً ثم تدرج في المناصب، ومع استمراره في العمل استطاع الحصول على شهادة في الهندسة الميكانيكية، وقام تايلور بإصدار كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" مستفيداً من خبرته في العمل.

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وليس على الحدس

والتخمين، حيث قام تايلور بتحليل تدفق العمل وأساليب الإشراف والجهد المبذول من قبل العمال وذلك باستخدام دراسة الوقت والحركة بغرض التخلص من الحركات غير الضرورية والإبقاء على الحركات اللازمة لأداء العمل واختيار أفضل طريقة للأداء وقياس الوقت المستغرق لأداء تلك الحركات، وبالتالي معرفة الوقت الحقيقي اللازم لإنجاز العمل.

و بمعنى آخر فإن هذه النظرية تقوم على أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل (work) وليس على الفرد العامل (individual) وظروفه.

و جوهر هذه النظرية يرتكز على أربعة أسس وهي:

تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً وتقسيمه إلى أجزاء وتخصيص كل عامل لأداء جزء بسيط، وذلك بهدف التوصل إلى أفضل طريقة للأداء.

◆ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لقاعدة التخصص واختيار العاملين حسب الجدارة.

◆ تدريب العامل لرفع كفايته الإنتاجية.

◆ وضع مستوى معياري محدد لمتوسط إنتاجية كل عامل مع دفع مكافأة مادية لكل من يتجاوز المستوى

المعياري المحدد.

(ب) نظرية المبادئ الإدارية: وتسمى أيضاً ب(نظرية الإدارة الحديثة، أو مدرسة العملية الإدارية) ومن

أهم روادها هنري فويل Henry - foyol ولوترجليوك Luther Gulick .

هنري فايول: وهو عالم فرنسي كان يعمل مهندساً كاتيلور، تدرج في المناصب حتى وصل إلى مركز المدير العام لعدد من شركات المناجم والتعدين الفرنسية، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعة"، ويعتبره البعض أبو الإدارة لأنه أول من تكلم عن مبادئ الإدارة.

وتُعرف هذه النظرية بارتكازها على إدارة المنشأة ككل، أي أنها تسعى إلى إيجاد مبادئ إدارية عامة على

المستوى النظري لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري للمنشأة.

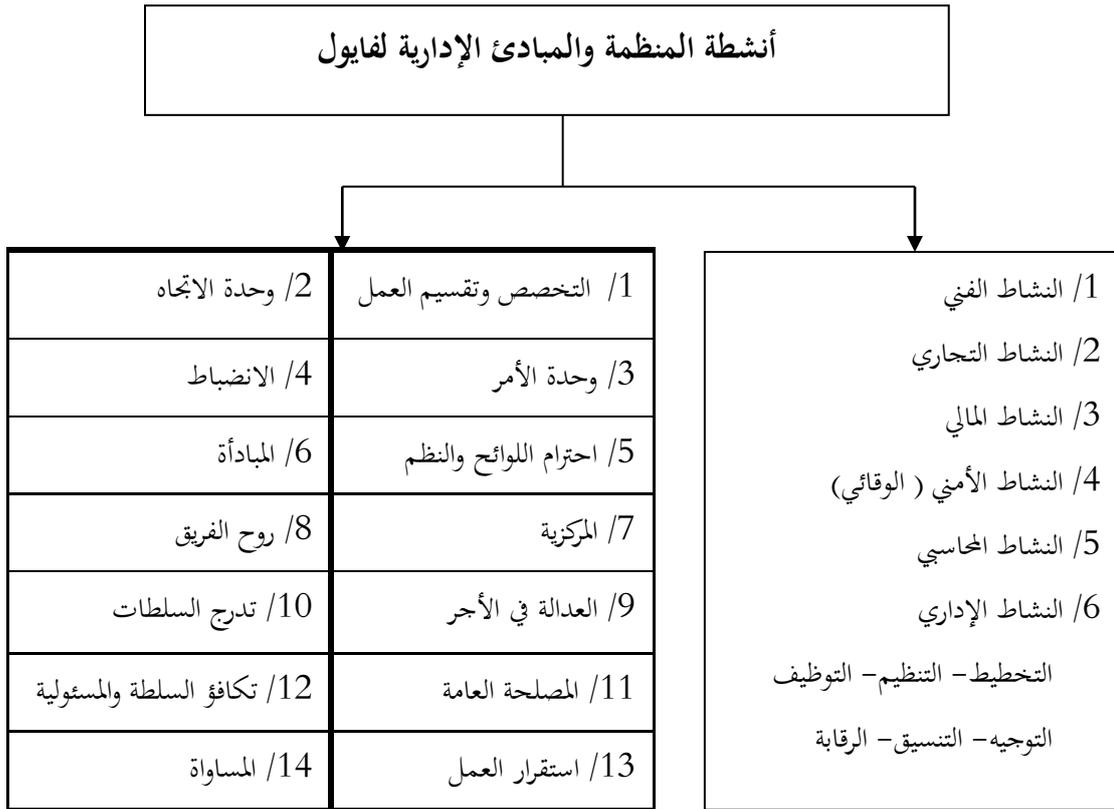
وقد قام Fayol بتقسيم نشاط المنظمة إلى ستة أنشطة رئيسية ركز فيها على النشاط الإداري وقام بتقسيمه

إلى ستة أنشطة وقام بوضع أربعة عشر مبدأً إدارياً توصل إليها من خلال بحثه، ولكنه حذر في نفس الوقت من

اعتبار هذه المبادئ ثابتة ومطلقة، ويدعو إلى وجوب تغييرها وتطويرها طبقاً لظروف ومجالات التطبيق.

شكل رقم 05 : يبين أنشطة المنظمة ووظائف الإدارة والمبادئ الإدارية كما يراها هنري فايول - Henry

Fayol



وتنظر مدرسة النظرية الإدارية إلى مبادئ الإدارة نظرة شمولية بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره المنظمة، ولكنها لا تتجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوظائف الإدارية المختلفة.

ويمكن لنا إيجاز معنى شمولية العملية الإدارية التي نادى بها فايول في أن وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان أي عالمية التطبيق، فالمدير لا بد له أن يطبق وظائف الإدارة سواء في منظمة سعودية أو أمريكية أو هندية أو ألمانية، وسواء كانت منظمات تتبع القطاع العام أو الخاص.

(ج) النظرية البيروقراطية : ومن أهم روادها المفكر الألماني ماكس فيبر **Max-weber** ، وهي مكونة من

كلمتين ترجمتها باللغة العربية (سلطة المكاتب)، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها :

– الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز.

– أي منظمة لا بد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

– السلطات والصلاحيات تنبع من الشخص الموجود في قمة التنظيم.

– النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

■ تقسيم العمل.

■ الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعام.

■ شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح.

■ اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة.

■ الترقية على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.

■ أداء الموظف يجب أن يراقب.

■ حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

د/ أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

- أهملت النواحي النفسية والاجتماعية للعامل.
- نظرا لتقسيم العمل والتخصص فقد أدى ذلك إلى تسرب الملل والضجر إلى العمال.
- لم يحدث توافق بين العمال والإدارة ، مما أدى إلى تضارب المصالح وشعور العاملين بالظلم وتكوين المنظمات الغير اسمية.

2/ المدرسة الكلاسيكية الحديثة School – Neoclassic أو المدرسة السلوكية – or behavioral

School

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل المدرسة الكلاسيكية (تايلور وفايول)، وركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت أن العوامل النفسية

و الاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية قياساً بالعوامل المادية، ولذلك فقد كان من اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة والتهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين، وتشمل هذه المدرسة عدة نظريات من أهمها:

(أ) حركة العلاقات الإنسانية human relationship Movement

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

وتمثل هذه المدرسة بدايات المدرسة السلوكية وجاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت كما عرفنا على الإنتاج وأغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات.

ويعتبر التون مايو Elton - Mayo من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، وقد قام مع آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب هوتورون Howthorone وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب.

وأهم هذه التجارب:

- تجربة الإضاءة. - تجربة غرفة الكابلات.

وقد توصل مايو بتجاربه هذه إلى عدة نتائج تتسم بها مدرسة العلاقات الإنسانية و أهمها :

- لا يتحدد حجم عمل الفرد بقوته الجسمية فحسب وإنما أيضاً بخلفيته الاجتماعية وإرادة الجماعة .
- يجب النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي متداخل الأجزاء.
- للمكافآت والحوافز الغير مادية دور هام في تحفيز الأفراد وإحساسهم بالرضا .
- أهمية ضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين .
- أعطت أهمية للتنظيمات غير الرسمية في تأثيرها على السلوك الفردي في المنظمة .
- لا يكون الحافز المادي فعالاً ما لم يصاحبه حافز معنوي.

(ب) نظرية X and Y لـ مكريجور MCGreogor .

دوجلاس ماكريجور: من علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للناس في المنظمات وتوصل إلى نظريتين يعرفان بنظرية (X) و (Y)

في هذه النظرية عرض مكريجور تصوره لفروض النظرية الكلاسيكية والتي أطلق عليها (X) ثم عرض تصوره

لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسمها (Y)، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03: يوضح نظريتي X-Y

نظرية (Y)	نظرية (X)
حب الإنسان العادي للعمل	كراهية الإنسان العادي للعمل
يسعى برغبته (ودون إكراه) للقيام بعمله نظراً للمكافأة التي يتوقعها.	الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل، أما إذا ترك لوحده فلن يعمل.
الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية.	الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريد فقط هو الأمن والاستقرار.
الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته ورغباته	يفتقر الإنسان إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة
يملك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطره.	-----

ثم توصل إلى أن الفرد العامل أقرب في طبيعته وسلوكه إلى افتراضات النظرية Y .
ومن الجوانب الإيجابية للمدرسة السلوكية تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة، وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساساً على العمل دون الفرد نفسه.
ج/ أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية الحديثة (العلاقات الإنسانية):

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ كامل المغربي وآخرون، " أساسيات في الإدارة"، دار الفكر، عمان الأردن، 1995.
- 2/ نعيم الظاهر، " مدخل إلى الإدارة"، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2017.
- 3/ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015.
- 4/ مراد حسين العلي، " مبادئ الإدارة"، الطبعة الأولى، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 5/ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، " مبادئ الإدارة- الأصول والأساليب الإدارية-"، الطبعة الأولى دار المناهج، الأردن، 2013.
- 6/ Aim R, « L'essentiel de la théorie des organisations », Gualino edition, paris, 2010.
- 7/ د. علي السلمى، " تطور الفكر التنطيمي"، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر.

المحاضرة السادسة: الاتجاه المعاصر في التسيير.

سنتناول من خلال هذه المحاضرة التعريف ببعض المداخل الحديثة في التسيير من بينها:

- ◆ مدخل النظم.
- ◆ المدخل الظرفي / الموقفى.
- ◆ الإدارة بالأهداف MBO.

تمهيد:

مع التغيرات والتطورات البيئية التي شهدتها المؤسسة عبر الزمن وخاصة في الآونة الأخيرة، ظهرت مشاكل جديدة لم تكن من قبل وأصبحت بحاجة إلى حلول مبتكرة لمواجهتها، ومن هذا المنطلق تطورت نظريات التسيير وظهرت مدارس ومفاهيم حديثة أثرت الحقل المعرفي في مجال الإدارة.

1/ مدخل النظم: هو المدخل الذي يدعو إلى النظرة الشمولية للأمور، أي أنه ينظر إلى الأمور في كليتها وليس

في جزئياتها، ومن أهم رواد هذه المدرسة فون بيرتلونفي BERTALANFFY

من خلال هذا المدخل يمكن النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، أفراد، مشتريات، مخازن، معلومات،... إلخ)، كما أنها تكون جزءاً من نظام آخر أكبر وهو القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه ، وهذا بدوره يعتبر جزءاً من الكل ، وهكذا إلى أن يشمل مفهوم النظم العالم بأسره.

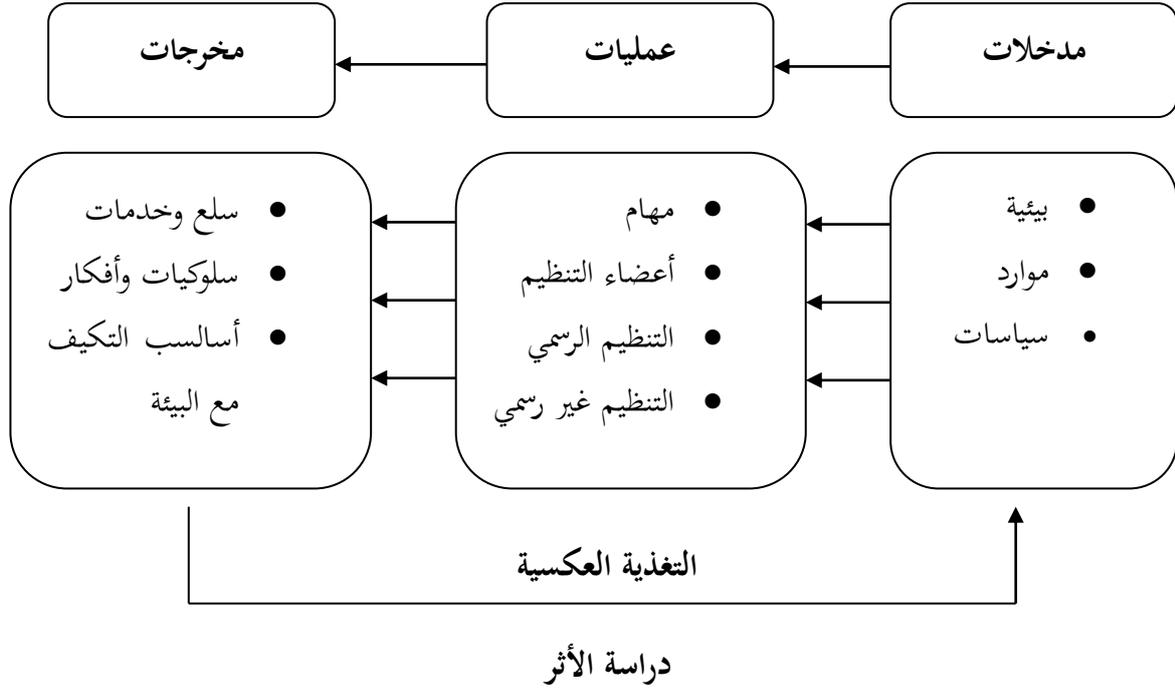
كما يركز مفهوم النظام على وجود علاقة متداخلة ومعمدة على بعضها البعض بين الأجزاء التي تنتمي إلى الكل، فالنظم الفرعية لأي نظام تتداخل وتترابط وتتفاعل مع بعضها البعض لكي تحقق أهداف هذا النظام. ومن بين الخصائص التي أصبحت تتميز بها المنظمات من منظور هذا المدخل نوجزها في النقاط التالية:

➡ المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

➡ المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضاً مخرجاتها من سلع وخدمات.

➡ من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، عمليات وتغذية عكسية.

شكل رقم 06 : يوضح عناصر النظام



2/ المدخل الظرفي / الموقفى:

بدأ هذا المدخل يتبلور في بداية السبعينات من القرن الماضي، حيث أثبتت التجارب والمشاهدات والملاحظات

أن هناك حالات متناقضة لا تتماشى مع النظريات السابقة وحالات أخرى تتماشى معها، ولقد توصل أنصار

هذا المدخل الجديد إلى تفسير مهم لهذه الظواهر هو أن المبادئ التي تنادي بها نظرية ما تصلح في حالة موقف

كذا ولا تصلح في موقف آخر، ومن هنا كانت تسمية هذا المدخل بالمدخل الموقفى من موقف أو المدخل

الشرطي نسبة إلى أداة الشرط إذا.

ومن أهم رواد هذه المدرسة جون وودوارد Joan Woodward

جون وودوارد: تعتبر واحدة من رواد المدخل الموقفى، حيث ساهمت النتائج التي توصلت إليها مع مجموعة من

الباحثين في إدراك التقنية - متغير موقفى رئيسي - على تصميم الهياكل بالمنظمات.

ويعنى آخر لم يعد هناك مبادئ أو نظريات يمكن أن ننظر إليها باعتبارها صالحة في جميع الظروف والأوقات، ولا يمكن في نفس الوقت أن ننظر إلى غيرها باعتبارها لا تصلح في أي وقت من الأوقات، وإنما ننظر إلى جميع هذه المبادئ باعتبارها متكاملة لا متعارضة، ويتوقف نجاح استخدام كل منها على درجة مناسبتها للموقف الذي يطبق فيه.

ومن بين المزايا التي جاء بها هذا المدخل:

- ❖ يتميز بالمرونة في تطبيقه للأساليب والمبادئ المأخوذة من المدارس الإدارية الأخرى.
- ❖ يشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة واختيار أنسب الحلول لها.
- ❖ يؤكد على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل البيئة الخارجية، التقنية المستخدمة، والعاملين بالمنظمة.

3/ الإدارة بالأهداف MBO:

هي اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المؤسسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ، والتعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، رائدها هو Peter Drucker

تسمى أحيانا " الإدارة بالمشاركة " نظرا لمشاركة العاملين بالمؤسسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها، هي طريقة يقوم بموجبها مدير المؤسسة والعاملون معا بتحديد الأهداف وتحديد المسؤوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقويم إسهامات أعضائها.

من خصائصها: موجهة نحو النتائج، ومن ثم توضح من يفعل ماذا؟ ومتى؟

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. علي السلمى، "تطور الفكر التنظيمي"، مرجع سابق.
- 2/ د. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3/ د. سعيدس عامر /د. علي محمد ع الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة"، الطبعة الثانية، 1998.
- 4/ سامر جلده، "السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.

المحاضرة السابعة: التخطيط Planning

سنتعرف من خلال هذه المحاضرة على أول وظيفة من وظائف التسيير ألا وهي التخطيط، وسندرج العناصر

التالية:

- ◆ تعريف التخطيط.
- ◆ خصائص التخطيط.
- ◆ أهمية وفوائد التخطيط.
- ◆ عناصر التخطيط.
- ◆ أنواع التخطيط.
- ◆ مراحل التخطيط.
- ◆ أبعاد التخطيط ومقومات نجاحه.
- ◆ معيقات التخطيط.

تمهيد:

يمثل التخطيط الوظيفة الأولى في عملية التسيير وهي الوظيفة التي يتم من خلالها التنبأ والاستعداد للمستقبل مع تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

1/ تعريف التخطيط: " التخطيط هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وضمن معطيات وظروف معينة".

" هو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل "

" النشاط الذي ينقلك من وضعك الحالي إلى ما تطمح الوصول إليه عن طريق تصميم أعمالك و وضع برامجك "

" عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل "

التخطيط هو الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا ؟ لماذا ؟ كيف ؟ من ؟ متى ؟

2/ خصائص التخطيط:

➤ التخطيط عمل يسبق التنفيذ وهو تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

➤ التخطيط يرسم الإطار الذي تنجز به الأعمال، بتحديد الطريقة المثلى للعمل والمدة الضرورية لإنجازه.

➤ يعتمد التخطيط على التنبؤ بالدرجة الأولى في ظل معطيات سابقة. (توقعي، مستقبلي)

➤ إنَّ مقارنة النتائج بالأهداف المحددة وبالخطط الموضوعية يكشف عن الإختلالات التي تقع فيها

المؤسسة من حين لآخر، وبالتالي الحكم على نجاحها أو فشلها. (عملية مستمرة)

➤ يعتبر التخطيط أساس العمل الإداري لأنه الوظيفة المسؤولة على تحديد الأهداف، ووضع الخطط

والإجراءات، والوسائل والآليات اللازمة للتنفيذ، وتجنب الانحرافات الممكنة.

3/ أهمية وفوائد التخطيط:

✓ تحديد الوضع الحالي للمؤسسة والتنبأ بالمستقبل القريب، المتوسط والبعيد.

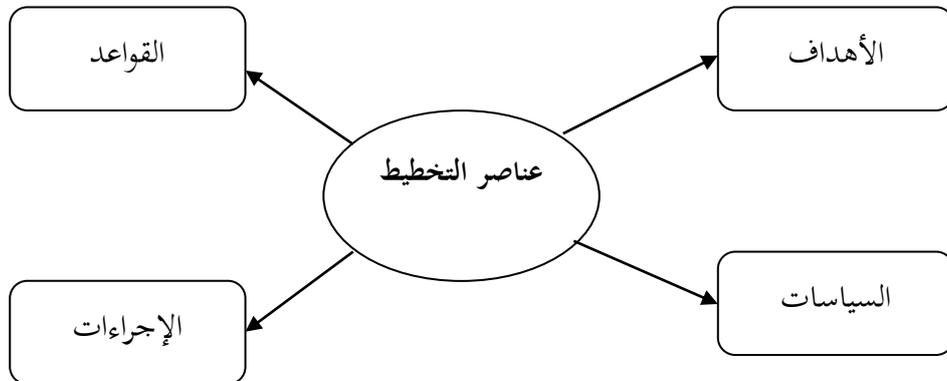
- ✓ يساعد المؤسسة على توقع المخاطر والتهياً لاجتياز بعض التهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً.
- ✓ الاستخدام العقلاني والأمثل لموارد المؤسسة المحدودة.
- ✓ التحديد القاطع للأهداف المطلوب تحقيقها عموماً، والأهداف الخاصة بكل قسم أو عامل في المؤسسة.
- ✓ يساهم في إرساء نظام تنسيقي بين الأعمال والنشاطات.
- ✓ يعتبر التخطيط وسيلة للحكم على مدى نجاح الأعمال في المؤسسة.
- ✓ يعمل على تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات .
- ✓ يسهل عملية الرقابة في المؤسسة من خلال مقارنة الجداول الزمنية الموضوعية وتواريخها وأهدافها مع مستويات الأداء.

- ✓ يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد والأقسام على تنفيذ ما هو مطلوب منها في إطار الخطة الموضوعية، كما يقلل من الصراعات التي تنشأ من جراء الفوضى التي تنشأ في غياب التخطيط.

4/ عناصر التخطيط: تقوم عملية التخطيط على مجموعة من العناصر الأساسية يمكن توضيحها في الشكل

التالي:

شكل رقم 07 : يوضح عناصر التخطيط



□ الأهداف: وهي الغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل.

□ **السياسات:** وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة لكي تسترشد بها

باقي المستويات الإدارية.

□ **القواعد:** وهي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات.

□ **الإجراءات:** وهي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل معاً.

5/ **أنواع التخطيط:** تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط لاعتبارات مختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط

طبقاً لعدة معايير أهمها:

(أ) **التخطيط حسب مدى تأثيره :**

- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :** وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي

في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط

للتوسع على مستوى الأسواق المحلية أو الدولية، كما أنه يحدد وجهة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية على

أساس مواردها وإمكانياتها وظروف البيئة المحيطة بأعمال المؤسسة.

- **التخطيط التكتيكي Tactical Planning :** وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ويوضع

لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

- **التخطيط التشغيلي Operational Planning :** وتمارسه الإدارة الدنيا وتأثيره متوسط

المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

(ب) **التخطيط حسب المدى الزمني:**

- **التخطيط طويل المدى Long - range Planning:** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول

نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

- التخطيط متوسط المدى **Medium - range Planning**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.
- التخطيط قصير المدى **Short - Term Planning**: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

(ج) التخطيط حسب الوظيفة **Planning by Functions**

- تخطيط الإنتاج **Production Planning**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- تخطيط التسويق **Marketing Planning**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع.
- التخطيط المالي **Financial Planning**: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

- تخطيط القوى العاملة **Human - resources planning**

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير... الخ.

- تخطيط الشراء والتخزين **storage planning & Purchasing**

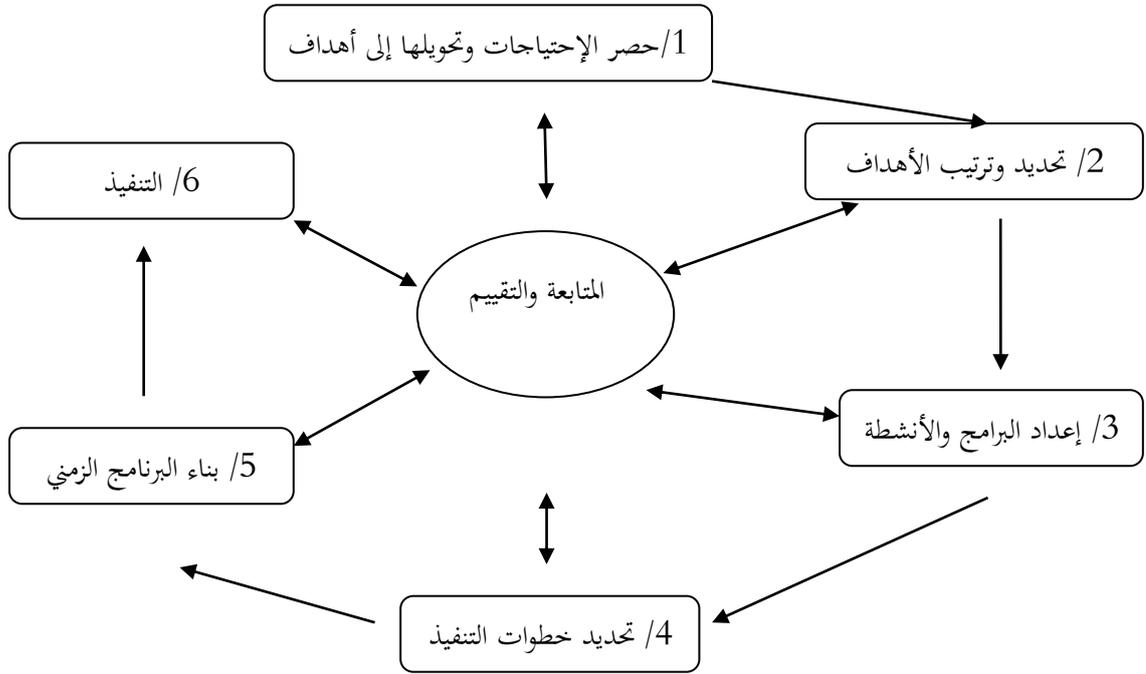
ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين... الخ

جدول رقم 04: يوضح أنواع التخطيط.

المعيار	الأنواع				
حسب التأثير	إستراتيجي	تكتيكي	تشغيلي	-	-
حسب الزمن	طويل المدى	متوسط المدى	قصير المدى	-	-
حسب الوظيفة	تخطيط الإنتاج	التخطيط المالي	تخطيط القوى العاملة	تخطيط الشراء والتخزين	تخطيط التسويق

6/مراحل التخطيط:

شكل رقم 08: يوضح مراحل التخطيط



كما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن عملية التخطيط الإداري تمر بمجموعة من المراحل لا بد من توفرها وهي

في نفس الوقت تعتبر مقومات أساسية لضمان نجاح هذه العملية ، ونوجزها كمايلي:

- 1- تحديد الأهداف (ترتيبها + إمكانية تنفيذها + الوقت اللازم لها)، وفي هذا الإطار لابد من إدراج الأولويات بمعنى الأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية.
 - 2- تحديد الاحتياجات + الإمكانيات المهمة (المعلومات، الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية.....).
 - 3- التنبؤ بالمستقبل عن طريق الاستعانة بالخبرات السابقة مع المعطيات الحالية (الماضي + الحاضر).
 - 4- إقرار الخطة، وذلك بعد تحديد وتحليل البدائل الممكنة.
 - 6- التنفيذ: لابد من التنسيق بين الوحدات من خلال إدراج الخطط الفرعية الوظيفية والسياسات والبرامج على مستوى كل قسم.
 - 7- المتابعة + التقييم لـ (الخطوات + الزمن).
 - 8- كتابة التقارير عن سير العمل (الانجازات + الصعوبات)، للإسفادة والاسترشاد بها في الخطط المستقبلية.
- 7/ أبعاد التخطيط ومقومات نجاحه:**

- هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:
- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
 - أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.
 - أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
 - أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.
 - أن يغطي فترة زمنية معقولة.
 - السرية، والمتابعة والتقييم المستمر.
 - مشاركة العاملين في إعدادها لاقتناعهم بها وبذل الجهود اللازمة لتنفيذها..... الخ

8/ معوقات التخطيط:

- ✓ البيئة المعقدة.
- ✓ نقص المعلومات.
- ✓ مقاومة التغيير.
- ✓ عدم الواقعية.
- ✓ عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة.
- ✓ وجود القيود.
- ✓ الوقت والتكلفة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. مدحت م أبو النصر، " التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
- 2/ نعيم الظاهر، " مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق.
- 3/ د. سعيد محمد المصري، " التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة و الرقابة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 4/ د. ع الرزاق سالم الرحاحلة، " نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5/ د. زهير بوجمعة شلايبي، " الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6/ د. أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير"، مرجع سابق.

المحاضرة الثامنة: التنظيم Organizing

من خلال هذه المحاضرة سنتطرق لمفهوم التنظيم مع تحديد بعض العناصر الأخرى من بينها:

- ◆ مفهوم التنظيم.
- ◆ فوائد التنظيم.
- ◆ مبادئ التنظيم.
- ◆ أنواع التنظيم.
- ◆ خطوات/ مراحل التنظيم.

تمهيد:

التنظيم هو العنصر المركزي والأساسي في عملية التسيير، لأنه يحدد الهيكل العام للمؤسسة أين يتوزع فيه العمال والمهام، وتعكس هذه الوظيفة بصفة كبيرة مدى فعالية و نجاعة المؤسسة.

1/ مفهوم التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد أقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية ، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

” التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية للوصول إلى الأهداف المحددة“.

” وضع نظام للعلاقات الإدارية وتحديد الوظائف وتكوين الوحدات الإدارية“.

2/ فوائد التنظيم: للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي :

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي .

- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.

- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح .

- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال .

3/ مبادئ التنظيم: يقوم التنظيم الإداري على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي من الضروري الإلتزام بها

فالإخلال بإحدى هذه المبادئ لا يؤثر سلباً على فعالية التنظيم فقط وإنما يؤثر على باقي الوظائف الإدارية

الأخرى، ونذكرها بإيجاز فيمايلي:

❖ **مبدأ تحديد الهدف:** وهي نقطة البدء وأساس انجاز أي وظيفة، فتحديد الهدف ضرورة يفرضها واقع

الممارسة الجيد للوظائف الإدارية وتوجيه الموارد بالمنظمة.

❖ **مبدأ الوظيفة:** تنشأ التنظيمات حول الوظائف وليس حول الأفراد، ولذلك يجب البدء بتحديد الوظائف

ثم البحث عن الأفراد الذين تتوافق قدراتهم مع هذه الوظائف لتسكينهم فيها.

❖ **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** بسبب تعدد وتشعب مجالات المعرفة والتي يصعب على فرد واحد

الإلمام بها، يستوجب تقسيم العمل على حسب تخصصات الأفراد وذلك لربح الوقت والاستفادة من طاقات

الجميع.

❖ **مبدأ وحدة القيادة:** ويعني هذا المبدأ أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، وذلك

لتجنب صعوبة تحديد المسؤوليات، وتضارب الصلاحيات.

❖ **مبدأ نطاق الإشراف:** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته ،

وعلى قدر اتساع نطاق الإشراف يتقلص الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، وتحديد نطاق الإشراف يأخذ عدة

اعتبارات كدرجة تعقيد العمل، عدد العمال...إلخ.

❖ **مبدأ تفويض السلطة:** هي عملية يتم بموجبها منح السلطة (أي الحق في إصدار الأوامر) من الرئيس إلى

المرؤوس لأداء عمل معين، مع العلم أن ممارسة السلطة ومدى تحمل المسؤولية لهما حدود.

❖ **مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تناسب السلطة مع المسؤولية بحيث لا

تكون المسؤولية أكبر من السلطة المفوضة إليه أو تكون السلطة أكبر من المسؤولية.

❖ **مبدأ المركزية واللامركزية:** يتأثر مبدأ المركزية واللامركزية بعدة اعتبارات من بينها نوعية القيادة الممارسة

داخل المؤسسة، وتشير المركزية إلى التفرد بحق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي أي تركز السلطة في الإدارة

العليا ، عكس اللامركزية التي تسمح بنقل هذا الحق للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى).

❖ **مبدأ التنسيق:** يحقق هذا المبدأ عنصر التكامل والانسجام بين مختلف الوظائف والمصالح، ولتعزيز هذا

المبدأ لا بد من تبنى قنوات اتصال لتسهيل عملية تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

❖ **مبدأ التوازن والمرونة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة الديناميكية سواء في البناء التنظيمي وتكوين

الأقسام والوحدات أو في تقسيم العمل والوظائف.... وغيرها، والمرونة تقتضيها متطلبات البيئة المتغيرة والتي

تستوجب على المنظمة ضرورة تكيفها لضمان بقاءها واستمرارها.

4/ أنواع التنظيم: هناك صنفين من التنظيم هما:

➔ **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، أي البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات و

المستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب التخصصات و توزيع المسؤوليات و الواجبات.

➔ **التنظيم الغير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين

الأفراد العاملين وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ وتستمر بينهم بسبب وجودهم في مكان واحد

للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

جدول رقم 05 : يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف و المهام الرسمية.	ينتج من جميع الأفراد داخل المنظمة.
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد.
أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية.

الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ.
-------------------------------------	---

5/ خطوات/مراحل التنظيم: تنشأ الحاجة إلى التنظيم مع وجود مؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف

وعلى ضوء ذلك يمكننا إدراج أهم مراحل التنظيم من خلال تجربة مؤسسة ما قامت بالاستعانة بخبير متخصص

ليعينها على إتمام الإجراءات المتعلقة بعملية التنظيم ، ويمكننا إيجازها كمايلي :

أولاً: تحديد الهدف من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق

هذا الهدف.

ثانياً: سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف ومن هذه النشاطات تصميم

المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد...، الإعلان، البيع

الشخصي، توزيع المواد، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل،

وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية..... الخ.

ثالثاً: بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع

سؤالاً وهو:

هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟

بالتأكيد فإن الجواب (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية...،

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن يبقى السؤال الآن:

ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع

المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس :

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف by functions

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج by product

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء . By customer

(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية by geographic area

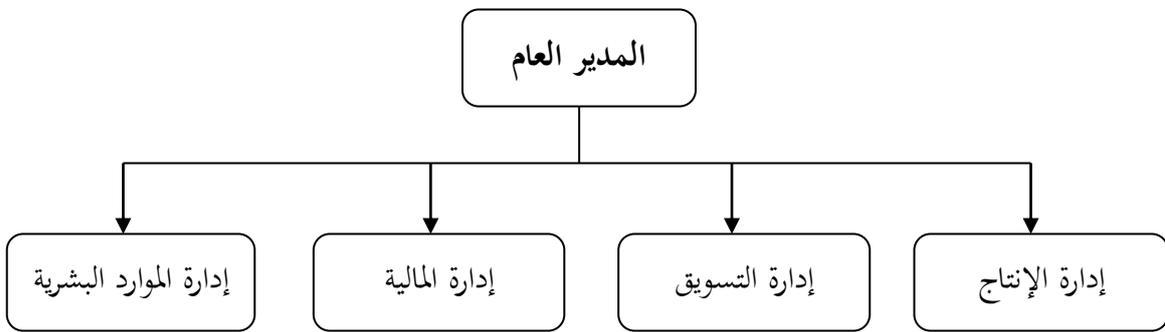
(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج by phase

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع .

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة :

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.

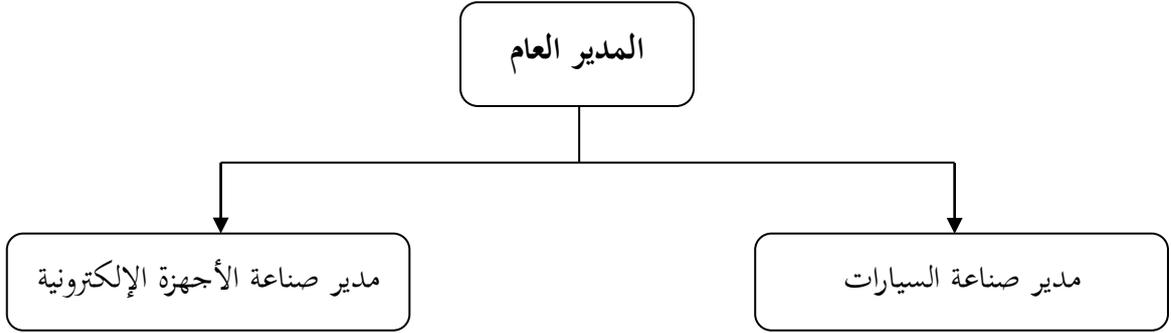
شكل رقم 09 : يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



(ب) التقسيم حسب المنتج :

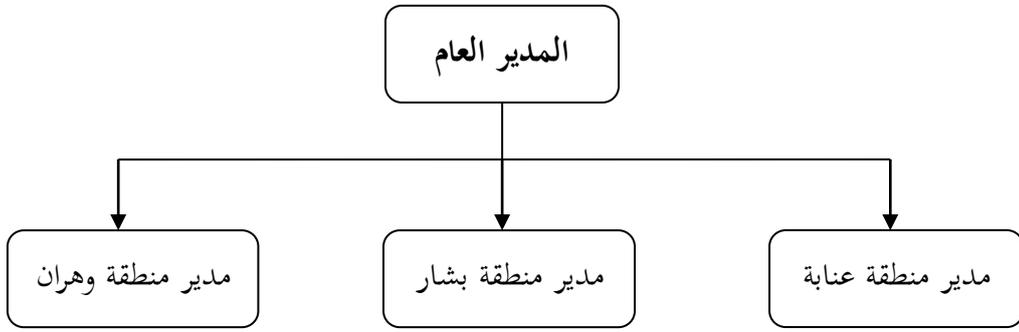
وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة، وكل منتج يتفرع منه الإدارات التابعة له، ويستخدم هذا النوع من الهياكل عادة في المنشآت الكبيرة.

شكل رقم 10 : يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



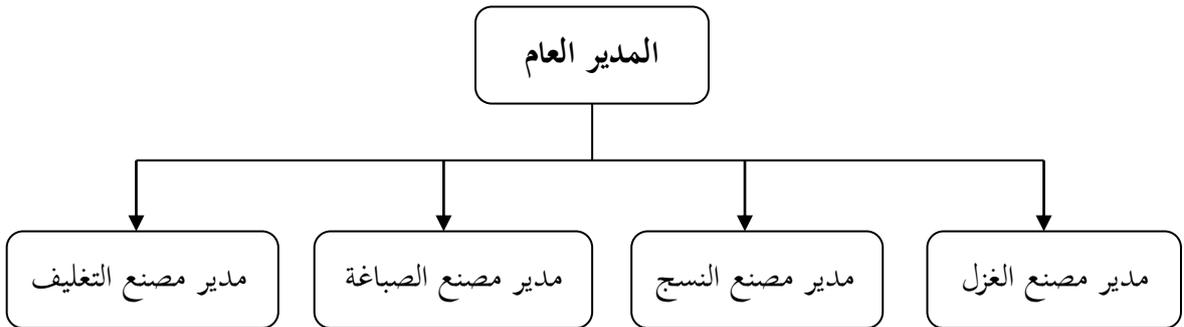
ج) التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

شكل رقم 11: يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الموقع الجغرافي



هـ) التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات): وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

شكل رقم 12: يوضح الهيكل التنظيمي على أساس مراحل الإنتاج

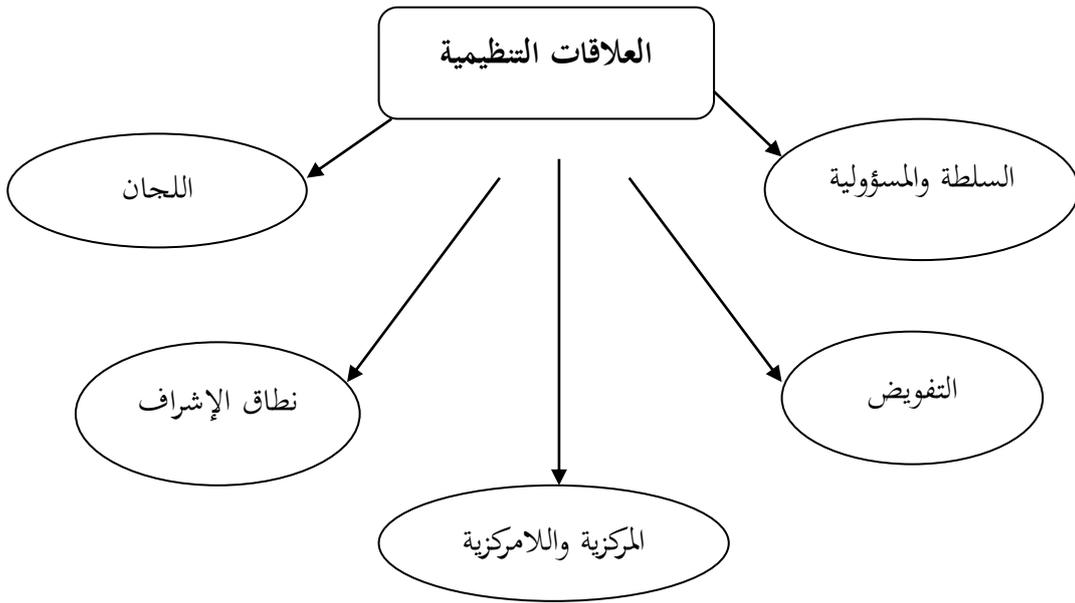


رابعاً: تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من

خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل:

شكل رقم 13: يوضح العلاقات التنظيمية.



وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم :

- السلطة Authority: هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك

أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها

وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority: هي الحق في تقديم النصيحة والاستشارة لأصحاب السلطة

التنفيذية وتكون غير ملزمة بالتنفيذ من قبل الآخرين .

- السلطة الوظيفية (التخصصية) **Functional Authority**: هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من

الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها.

- سلطة اللجان: **Committe Authority**: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.

- المسؤولية **Responsibility**: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة **Delegatio**: هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية **Centralization**:

هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا .

- اللامركزية **decentralization**: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية .

- نطاق الإشراف **Span of management**:

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته .

- اللجان **Committees**: عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسؤولية القيام بعمل معين.

خامساً: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية :

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب.

سادسا: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية:

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل،

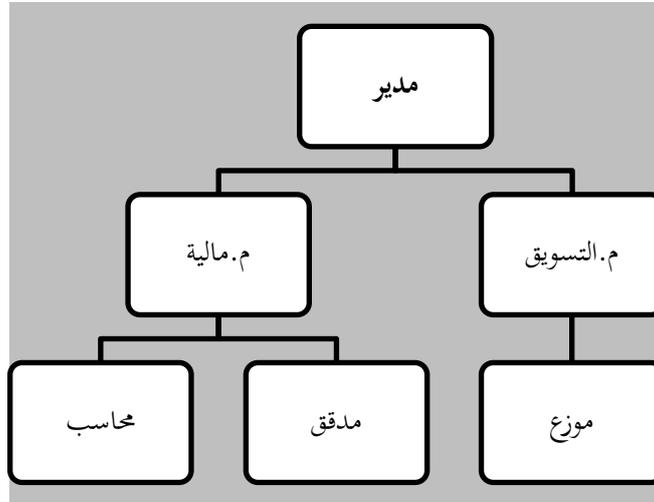
ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

سابعا: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية):

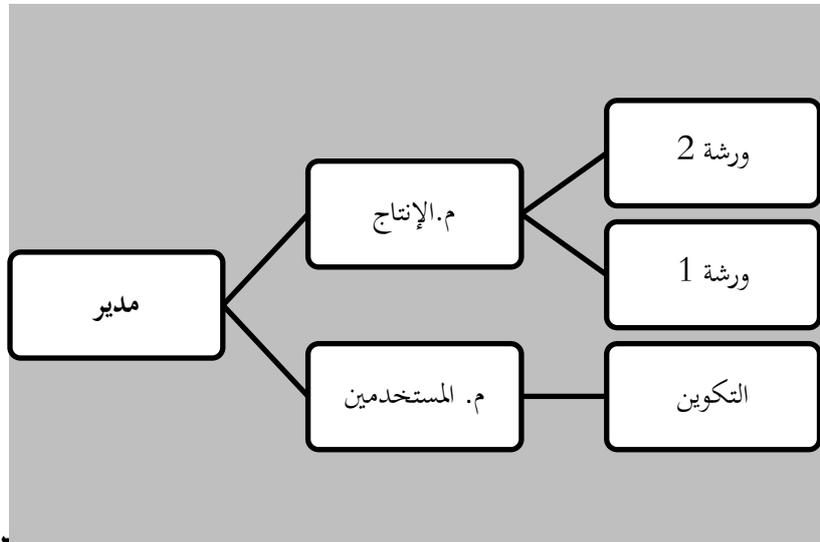
والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات

الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

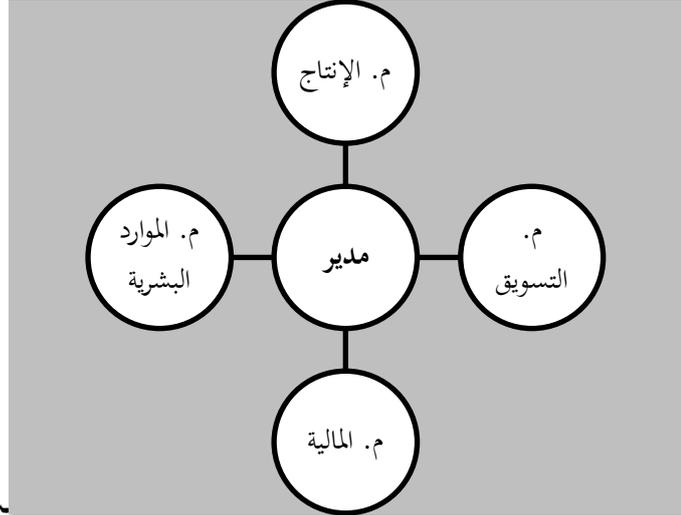
شكل رقم 14: يوضح خريطة خطوط انسياب السلطة .



من الأعلى إلى الأسفل.



من اليمين إلى اليسار.

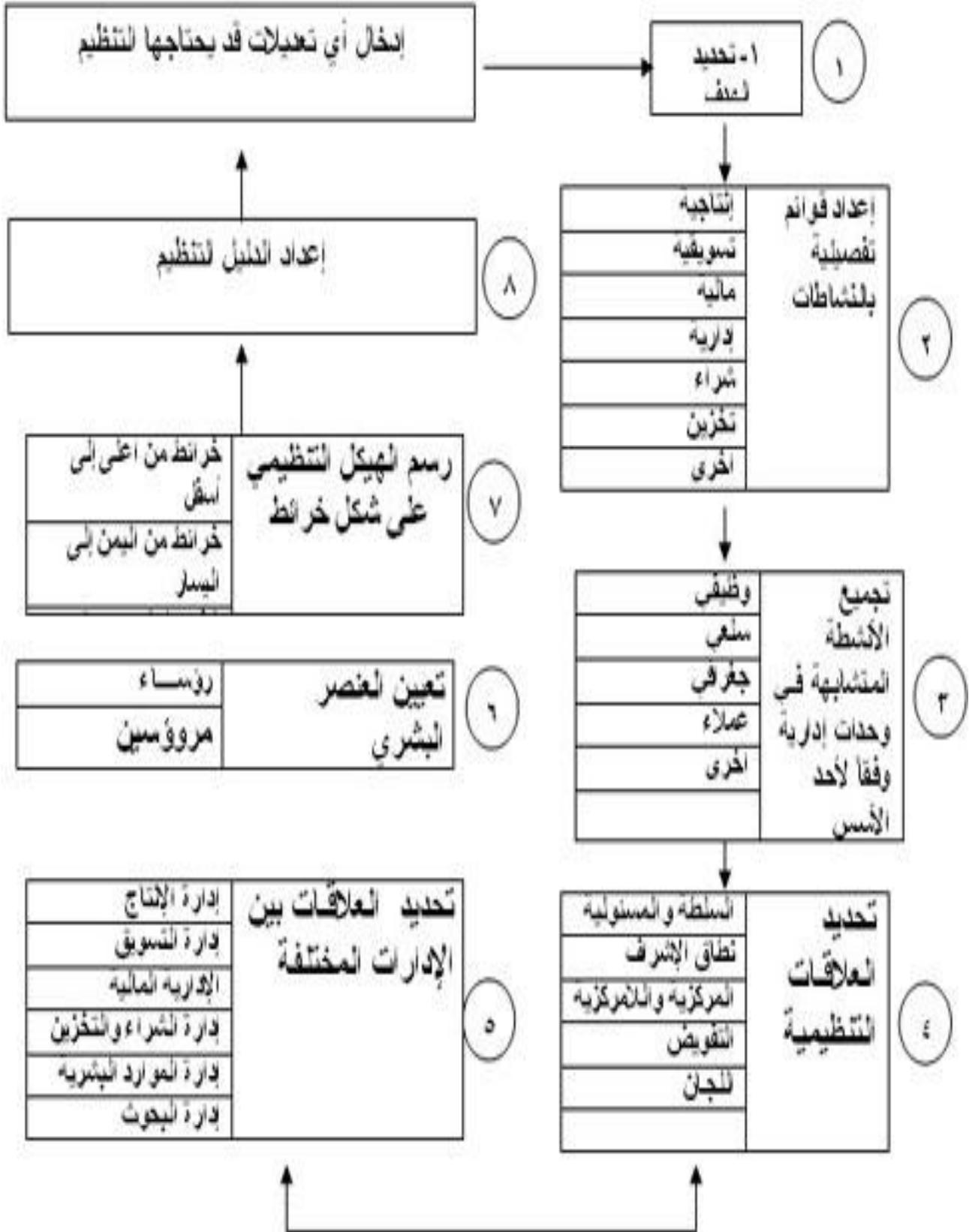


بشكل دائري.

ثامنا: إعداد الدليل التنظيمي:

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

شكل رقم 15 : يوضح جميع هذه الخطوات (الدليل التنظيمي).



قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. زهير بوجمعة شلابي، " الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة "، مرجع سابق.
- 2/ بورحلة علال، " تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 3/ د. أحمد ماهر، التنظيم: " الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4/ د. حسين أحمد الطراونة / د. أحمد يوسف عريقات / د. توفيق صالح ع الهادي، " نظرية المنظمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 5/ نعيم الظاهر، " مدخل إلى الإدارة"، مرجع سابق.
- 6/ زاهر عبد الرحيم عاطف، " الهيكل التنظيمي للمنظمة : الهندرة"، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2011.

المحاضرة التاسعة: التوجيه الإداري Directing

سنتطرق في هذه المحاضرة لتحديد مفهوم التوجيه من خلال عناصره الثلاث: القيادة والتحفيز والاتصال،

وستتعرف على عنصر القيادة في النقاط التالية:

- ◆ مفهوم القيادة.
- ◆ أهمية القيادة.
- ◆ مصادر القوة القيادية.
- ◆ نظريات القيادة.
- ◆ أنماط /أساليب القيادة.
- ◆ بعض النماذج القيادية.

تمهيد:

تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفية الأساسية الثالثة في الإدارة وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز .



ويعرف التوجيه على أنه الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة الإدارية Leadership

يقول أستاذ الإدارة ديفيد هامبتون في كتابه باللغة الانجليزية " الإدارة المعاصرة " انه في الوقت الذي تعتبر فيه القيادة من أكثر المواضيع التي أشبعت دراسة إلا أنها مازالت في نظره من المواضيع التي لم تفهم كما يجب، ويستشهد هذا الكاتب بإحدى الدراسات الضخمة التي هدفت إلى تلخيص أبحاث عن القيادة، حيث احتوت هذه الدراسة على 150 صفحة من المراجع في موضوع القيادة واستعرضت كل صفحة من صفحات هذا المرجع على ما يقرب من 19 دراسة في القيادة، وقد خصص آخر فصل في هذه الدراسة لسرد مقترحات يستعين بها الباحثين للدراسات المستقبلية في مجال القيادة، وجاء في آخر هذه الدراسة العبارة التالية: "أما بالنسبة لفهمنا نحن لموضوع القيادة فانه يمكن القول بأننا مازلنا في البداية".

1/ مفهوم القيادة: تعرف القيادة على أنها " القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق

الآخرين"، ومن هذا المنطلق تقوم القيادة على الأركان التالية:

✓ جماعة من الناس لهم هدف مشترك يرغبون في تحقيقه (الأتباع)، ولهم مهام ومسؤوليات يجب القيام بها لتحقيق الهدف.

✓ شخص يوجه هذه الجماعة لتحقيق الهدف المنشود تتوفر فيه شروط القيادة برضا الأتباع (القائد)، وله سلطة اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف بنجاحة وكفاءة.

كما للقيادة مبادئ نذكر منها:

- القيادة تعتمد على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.
- المركز الوظيفي لا يخلق بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل منصب رسمي هو قائد.
- القيادة ممتدة وواسعة الانتشار.
- معايير المجموعة هي التي تقرر من القائد.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل.

2/ أهمية القيادة:

- تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - تسهيل على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - السلوك القيادي يساعد في تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهدافهم والمنظمة على حد سواء.
- 3/ مصادر القوة القيادية: يستمد القائد قوته لأداء مهامه وفرض قراراته من مصادر عدة نذكر أهمها:

أ- سلطة المنصب: وهي التي تحول له التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط.

✓ السلطة الشرعية التي تحوله إصدار الأوامر

✓ سلطة الثواب

✓ سلطة العقاب

ب- السلطة الشخصية: التأثير الشخصي.

✓ العلم والخبرة والمهارة

✓ التأثير الشخصي (الإعجاب) والكرزما

4/ نظريات القيادة: موضوع "القيادة" من بين المواضيع الهامة التي أرقّت وشغلت تفكير العديد من الباحثين

والمفكرين عبر العصور، فتساءلوا "هل يولد الأشخاص وفيهم الصفات الاستثنائية التي تسمى بعلامات القيادة،

أم أن البيئة والظروف المحيطة بهم هي التي تشكلهم وتجعلهم قادة" ؟

هذا الإطار تبلورت بعض النظريات القيادية منها ما سمي بنظرية السمات، والأخرى نظرية السلوك وغيرها

كما هو مجسد في الجدول الموالي:

جدول رقم 06 : يوضح نظريات القيادة.

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

5/ أنماط /أساليب القيادة:

هناك عدة أنماط قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

(أ) القيادة الدكتاتورية : وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها .

(ب) القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

(ج) القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

(د) القيادة غير الموجهة : وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم

المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية.

6/ بعض النماذج القيادية: يتفق الجميع على أن جوهر العملية القيادية يرتكز على تحقيق التناغم والانسجام بين

هدفين أساسيين:

❖ إنجاز المهام الملقاة على عاتق القائد في إطار تحقيق الأهداف المسطرة (الإنتاجية).

❖ مراعاة الجانب الإنساني الذي لا بد أن يهتم به (رضا الأفراد).

أ/ نموذج الاستمرارية في القيادة (تينانوم وشميدت):

من خلال هذا النموذج يمكننا إدراج العديد من أنماط السلوك القيادي والتي تتراوح بين القيادة التسلطية

والديمقراطية المطلقة، فنجد:

🌀 قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على رؤوسيه، النمط القيادي (1).

🌀 قائد يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين، النمط القيادي (2).

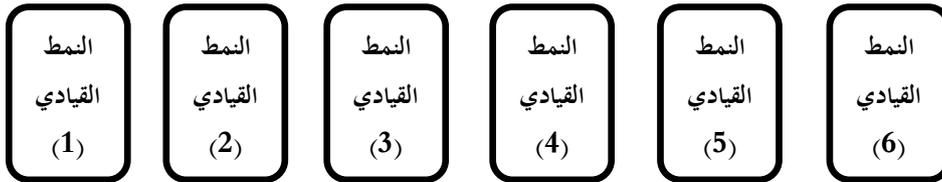
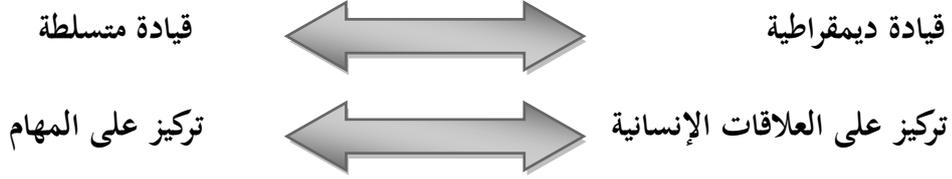
🌀 قائد يقدم أفكاره ويطلب من المرؤوسين التفكير بشأنها، النمط القيادي (3).

🌀 قائد يقدم قرار مبدئي قابل للتعديل، النمط القيادي (4).

② قائد يحدد المشكلة ويطلب تقديم اقتراحات ثم يتخذ القرار، النمط القيادي (5).

② قائد يحدد إطار المشكلة ويطلب اتخاذ القرار ضمن أهداف وسياسات المنظمة، النمط القيادي (6).

شكل رقم 16 : يبين نموذج الاستمرارية في القيادة (تينانوم وشميدت).



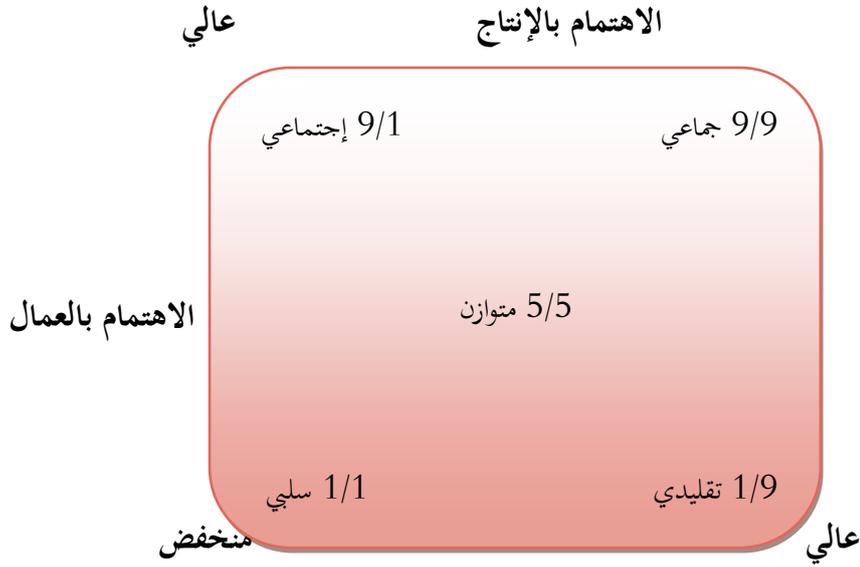
ومن هذا المنطلق فإن اختيار المدير من بين هذه الأنماط السلوكية مرتبط بعدد من المتغيرات المتعلقة بالموقف:

- طبيعة القرار.
- نوعية المرؤوسين.
- الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها المنظمة .
- درجة نضج القائد ومقومات شخصيته.

ب/ نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون):

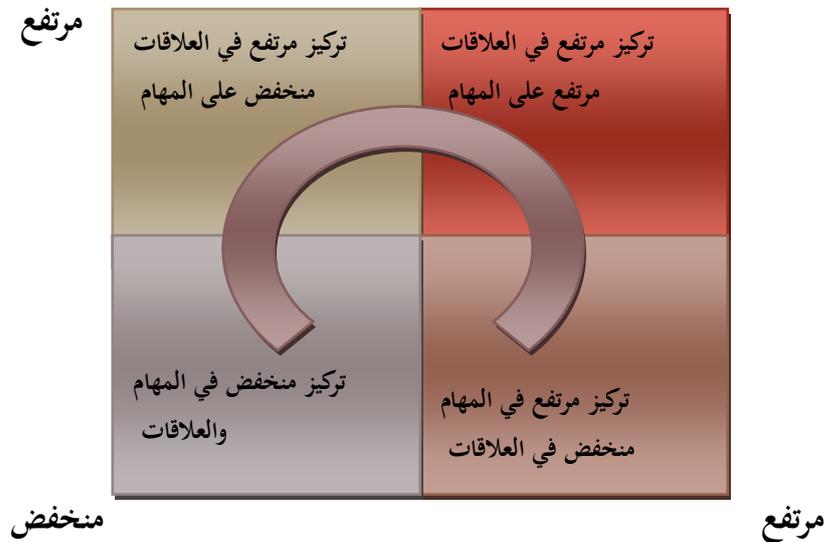
- اعتمد بليك وموتون على متغيرين أساسيين لتحديد خمس مجموعات من أنماط السلوك القيادي:
- ✓ درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج.
 - ✓ مدى تركيزه على الجانب الإنساني.

شكل رقم 17 : يبين نموذج الشبكة الإدارية (بليك وموتون).



ج/نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد) :

شكل رقم 18 : يوضح نموذج القيادة الظرفية (هيرسي وبلانشارد)



يرى هيرسي وبلانشارد أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تحدد النمط القيادي الأكثر فعالية:

- اهتمام القائد ودعمه للمرؤوسين.
 - مدى تركيز القائد على المهام.
 - مستوى الاستعداد والنضج الوظيفي لدى المرؤوسين وتحمل المسؤولية والقيام بأداء العمل.
- وهناك أربعة أنماط قيادية تتحدد فعاليتها بدرجة نضج المجموعة والقائد ينتقل من أسلوب إلى آخر حسب تحول مرؤوسية من درجة اللا نضج إلى مرحلة النضج الكامل فيما يتعلق بعمل أو مهمة معينة:

◆ الأسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمرؤوسين.

◆ الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني.

◆ الأسلوب القيادي المبني على المشاركة.

◆ الأسلوب القيادي المبني على وجود درجة نضج عالي لدى المرؤوسين.

✓ الأسلوب القيادي القائم على التوجيه المباشر للمرؤوسين:

عندما يكون مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين متدنياً و عندما يحتاج المرؤوسين إلى تفصيلات محددة فيما يتعلق بأداء العمل أو عند انعدام الرغبة لدى الجماعة في تحمل المسؤولية، فإن المبالغة في التركيز على الجانب الاجتماعي مع أشخاص في هذا المستوى من النضج قد يفسر على أنه تساهل من قبل القائد.

✓ الأسلوب القيادي القائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني:

عندما يكون لدى منسوبي التنظيم الرغبة في الأداء الجيد لكن تنقصهم القدرات والخبرات والمهارات اللازمة وتحمل المسؤولية للقيام بالعمل كما يجب، ففي هذه الحالة يلزم القائد التوجيه الفعال لمرؤوسيه ومساندتهم ودعمهم نفسياً لتعزيز رغبتهم وحماسهم في أداء العمل من خلال قنوات اتصال فعالة مع المرؤوسين.

✓ الأسلوب القيادي المبني على المشاركة:

عندما يكون لدى الأفراد القدرة على الأداء الجيد لكن الرغبة معدومة بسبب انعدام الأمن والثقة بين الأطراف، ومستوى النضج لدى الأفراد في هذه المرحلة معتدل وكل ما يحتاجونه هو إفساح المجال لهم للمشاركة الفعالة في كافة الأنشطة التنظيمية وثقة إدارة المنظمة فيهم بدلاً من التوجيه وإصدار الأوامر.

✓ الأسلوب القيادي المبني على وجود درجة نضج عالي لدى المرؤوسين:

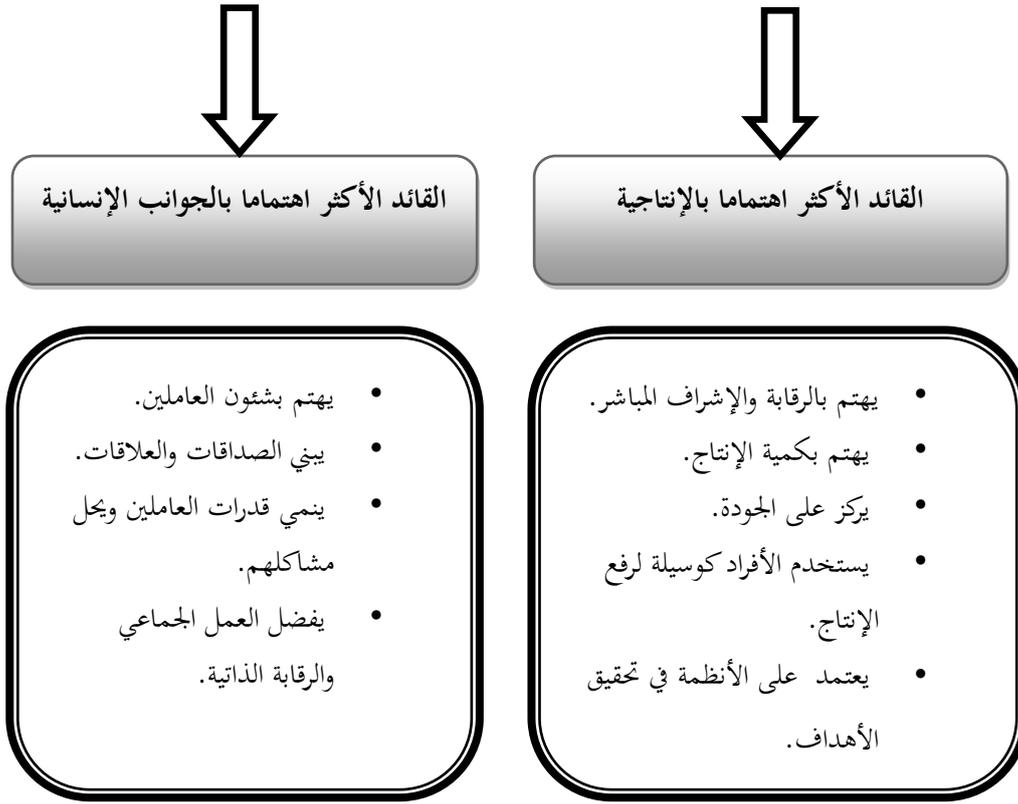
عندما تصل درجة نضج المرؤوسين إلى مستوى عال ولديهم القدرة والرغبة والثقة في النفس على القيام بواجباتهم وتحمل المسؤولية، فإن مسؤولية القائد تنحصر في رسم السياسات العامة والخطط ويترك كيف ومتى تنفذ للمرؤوسين.

د/ نموذج لدراسة جامعة ميتشيغان:

هدفت هذه الدراسات إلى معرفة النمط أو الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في التأثير على أداء المرؤوسين وركزت على تحديد العلاقة بين سلوك القائد ومستوى الأداء لدى مرؤوسيه وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أساليب متعددة للقيادة تنحصر بين أسلوبين:

- القائد الأكثر اهتمام بالإننتاجية.
- القائد الأكثر اهتماماً بالجوانب الاجتماعية والإنسانية.

شكل رقم 19 : يوضح أساليب المعتمدة للقيادة .



واستنادا على النموذج السابق رأى الباحثون أن:

- الأسلوب القيادي الأكثر اهتماما بالإنسان يعتبر أكثر فعالية.
- القيادة الفعالة تركز على التخطيط والتنسيق والإشراف وتترك للمرؤوسين الأعمال الجزئية.
- القائد الفعال هو الأكثر دعما لاحتياجات الأفراد.
- القيادة الفعالة تعتمد على الإشراف العام وليس المباشر.
- الأسلوب القيادي الفعال هو الذي يسمح للمرؤوسين بنوع من الاستقلالية ليختاروا الطريقة التي يؤدون بها عملهم.

مقولة عن القادة:

الرجال ثلاثة: رجل يصنع الحدث، ورجل يشاهد الحدث وهو يصنع، ورجل يفيق من نومه ليسأل .. ماذا

حدث؟

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. سهيلة عباس، " القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري " ، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 2/ د. ع الرزاق سالم الرحاحلة، " نظرية المنظمة " ، مرجع سابق.
- 3/ د. مؤيد ع الحسين الفضل، " الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" ، إثراء، عمان، 2009.
- 4/ د. شوقي ناجي جواد، " مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية" ، دار حامد، عمان، 2010.
- 5/ د. طاهر محسن منصور/د. نعمة عباس الخفجي، " نظرية المنظمة : مدخل العمليات" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6/ م شاكر عصفور، " أصول التنظيم و الأساليب" ، دار المسيرة، عمان، 2009.

المحاضرة العاشرة: التحفيز Motivation.

سنتطرق في هذه المحاضرة لمفهوم التحفيز مع ذكر بعض النظريات الخاصة بها، ومن ثم سنتعرف على:

- ◆ مفهوم التحفيز.
- ◆ أهمية التحفيز.
- ◆ عناصر التحفيز.
- ◆ أنواع الحوافز.
- ◆ نظريات الحوافز.

تمهيد:

ظهرت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية حول موضوع التحفيز وأهميته في حياة الإنسان ، حيث أثبتت أن العمليات التحفيزية ضرورية لتشجيع الأفراد على الاستمرارية في العطاء سواء علي المستوى الشخصي في الحياة الاجتماعية أو المستوى العملي وتقديم الدعم الإيجابي ورفع الروح المعنوية لهم.

1/ مفهوم التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة وتقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج

بشكل أفضل ، و يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا جهدا أكثر أثناء أداءهم لمهامهم، ويعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل ، لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي.

* **مفهوم الدافعية:** "حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف"

" سلسلة من الاستجابات التي تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات مما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا"

* **الدوافع والحوافز:** فرق علماء السلوك التنظيمي بين : الدافعية والحوافز

- فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة.
- الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين .

2/ أهمية التحفيز:

- تحسين الحالة الاجتماعية للعاملين وذلك من خلال زيادة أجورهم وإشباع احتياجاتهم.
- زيادة وتحسين كمية وجودة وسرعة الإنتاج، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- شعور العاملين بالعدل والمساواة داخل المؤسسة.
- خلق روح المنافسة الجيدة بين العاملين من خلال تقديم المكافآت للعامل الأكثر تميزاً.

□ شعور العامل بالرغبة في الاستمرار بالعمل.

□ شعور العامل بقيمته في مكان العمل عند تلبية احتياجاته.

3/ عناصر التحفيز: لا يمكن تحقيق النتائج المرجوة من أي نظام حوافز قد تتبناه المؤسسة إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر الأساسية لمتلقي الحافز ألا وهي:

➤ **القدرة:** وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص في تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام أكثر وأسرع استجابة للحافز من الشخص الغير مؤهل.

➤ **الرغبة:** وتنشأ من وجود علاقة انسجام وتناغم تربط المؤسسة بعاملها وتوجههم لتحقيق أهدافها، فهي القدرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدراته و أداءه من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وتهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.

➤ **الجهد:** وهو من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية، وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.

➤ **الثقة:** لا بد من زرع الثقة لدى العاملين حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم ومناقشتهم في اتخاذ القرارات المهمة ومنحهم فرصة لإبداء آراءهم.

4/ أنواع الحوافز: يمكننا تصنيف الحوافز من عدة أوجه، من بينها:

❖ الحوافز المادية. الحوافز المعنوية.

❖ الحوافز الفردية. الحوافز الجماعية. الحوافز الايجابية والسلبية.

• **الحوافز الداخلية:** وهو رغبة الشخص في التحدي والتميز والتفاعل مع الآخرين للتطوير من النفس.

- **الحوافز الخارجية:** وهي كل العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على الشخص لتشجيعه على تقديم ما هو أفضل، وتنقسم إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، كما قد تكون مادية أو معنوية نذكر بعضها على سبيل المثال:
 - **الحوافز المادية:** مثل المكافآت المالية، المشاركة في أرباح المؤسسة، زيادة أجور العاملين، منح العاملين نسبة من الأرباح، الترقية والتدرج في المناصب، التأمين الصحي للعاملين.
 - **الحوافز المعنوية:** ومن صورها: اختيار الوظيفة المناسبة لإمكانيات كل فرد، توفير وتهيئة جو مناسب للعمل، تقديم شهادات التقدير للعاملين المتميزين، المشاركة في القرارات الصادرة عن مدراء المؤسسة، تقديم الشكر والثناء للعاملين، السماح بالمبادرات الإيجابية، التفاعل والتواصل بشكل جيد مع العاملين.
 - **الحوافز السلبية:** وهي نوع من أنواع العقاب المستخدم كوسيلة لتغيير أسلوب أو عمل سلمي قام به العامل مثل:

✓ عدم احترام مواعيد العمل.

✓ التباطؤ في إنجاز العمل.

✓ عدم الالتزام بالقوانين وتجاوزها.

✓ عدم شعور العامل بالمسؤولية تجاه العمل.

✓ عدم تنفيذ الأوامر من المديرين.

ومن هذه التحفيزات السلبية: الخصم من الراتب، حرمان العامل من المكافآت والامتيازات التي يحصل عليها العاملين، تأخير ترقية العامل، التوبيخ أمام زملاء من العاملين معه، الإنذارات لردع العمال.

5/ نظريات الحوافز: هناك:

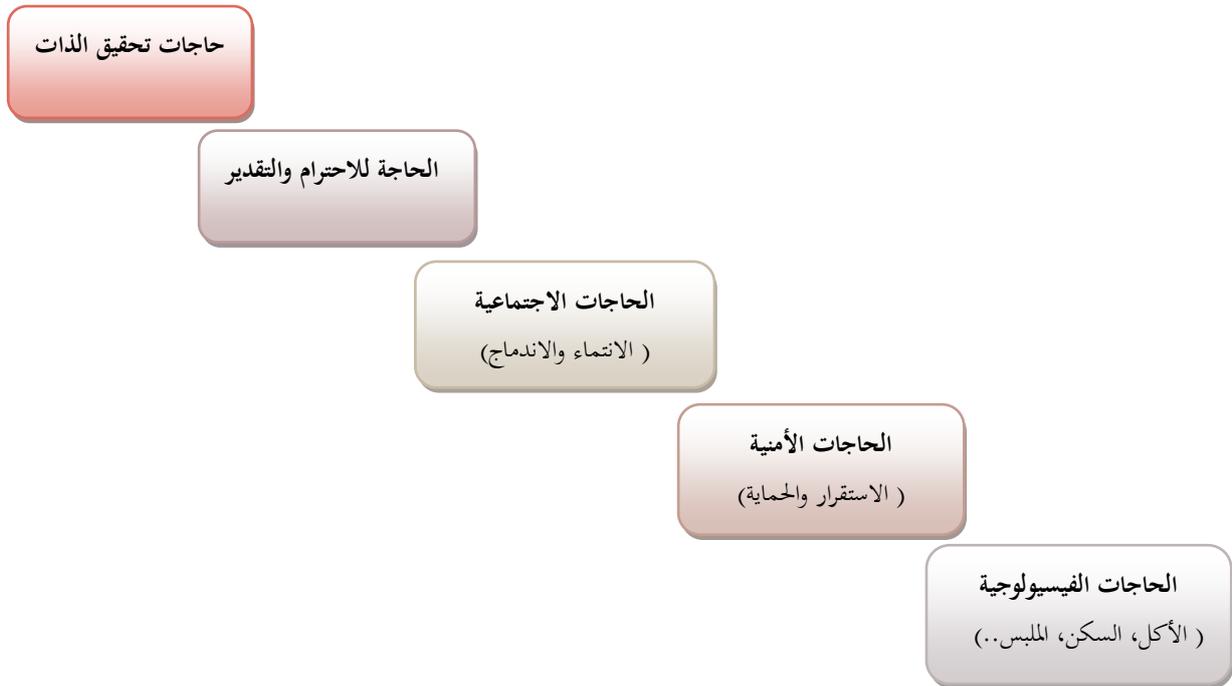
- نظريات ترى أن الرضا هو أساس التحفيز، مثل نظرية هرم تسلسل الحاجات (أبراهام ماسلو) والنظرية ذات العاملين (فريدريك هيرزبرغ).

- نظريات ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب أساس التحفيز كنظرية التوقع (فكتور فروم).
- نظريات ترى المعرفة أساس التحفيز كنظرية مستوى الطموح (ليفن).

وفيما يلي سنتطرق للبعض منها:

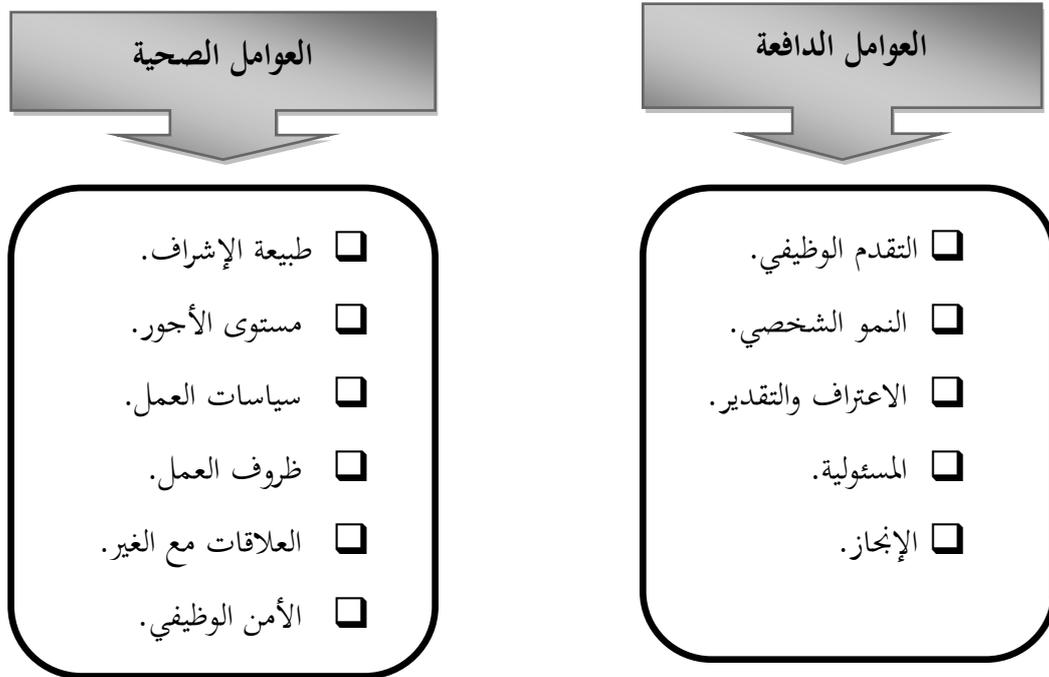
أ/ **نظرية الحاجات الإنسانية:** لقد طوّر أبراهام ماسلو (1943) نظرية للتحفيز وأطلق عليها اسم هرم الحاجات، وتتكوّن عناصرها من خلفيات نفسية إنسانية، ووضعها وفق ترتيب هرمي، ويشدّد ماسلو على أنه في حالة الرضا أو إشباع الرغبات لمستوى واحد من هذا التسلسل الهرمي، فإنه سيفقد أهميته في تحفيز الفرد، أي أن الشخص سيبلغ الحاجات الأساسية أو الأولية قبل الشروع في توجيه سلوكه ليشبع حاجة مستوى آخر متقدم من الحاجات، وتعتبر هذه النظرية من أشهر نظريات التحفيز، وقد تم تنظيمها بشكل هرمي ذات خمس مستويات تحتوي على احتياجات الإنسان بالتدرج وهي ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 20: يوضح سلم الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو.



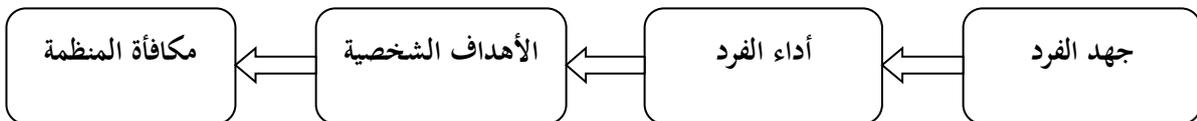
ب/ نظرية العاملين - هيرزبرج: من خلال هذه النظرية قسم هيرزبرج ظروف العمل بصفة عامة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى التي أطلق عليها اسم العوامل الصحية/ أو الوقائية واعتبر وجودها لدى العاملين غير محفز بل بالعكس، فإن عدم توفرها سيتولد عنه عدم الرضا وسخط العاملين وبالتالي اعتبرها من الأساسيات والبديهيات، أما المجموعة الثانية فقد أطلق عليها اسم العوامل الدافعة/ أو المحفزة واعتبر أن وجودها سيؤثر في عنصر الرضا لدى العاملين.

شكل رقم 21: يوضح العوامل الدافعة و العوامل الصحية



ج/ نظرية التوقع - فروم:

شكل رقم 22: يوضح نظرية التوقع - فروم



عنصر الترتب والتوقع يعتبر عاملا قويا وحافزا جيدا في دفع الإنسان لتبني سلوك معين أو الامتناع عنه.

وعلى هذا الاعتبار فإن العامل عندما يقوم ببذل الجهد يتساءل:

- ما هو احتمال أن يتحسن أدائي في العمل إذا بذلت جهدا أكبر؟

وبعد تحقيقه للمستوى الأول من النتائج مثال: أداء مرتفع، يتساءل:

- ما هي احتمالية حصولي على الترقية بسبب ارتفاع أدائي في العمل؟

وبعد تحقيقه للمستوى الثاني من النتائج مثال: الحصول على الترقية، يتساءل:

- ما مدى أهمية الترقية لي؟

د/ نظرية النضج - أرحيرس: تنطلق هذه النظرية من فكرة أن:

❖ الفرد تتطور شخصيته، وسلوكه ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به.

❖ الفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة.

❖ معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين وتبنى تنظيما رسميا يكبح استقلاليتهم ويزيد من

فرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم:

- التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته.

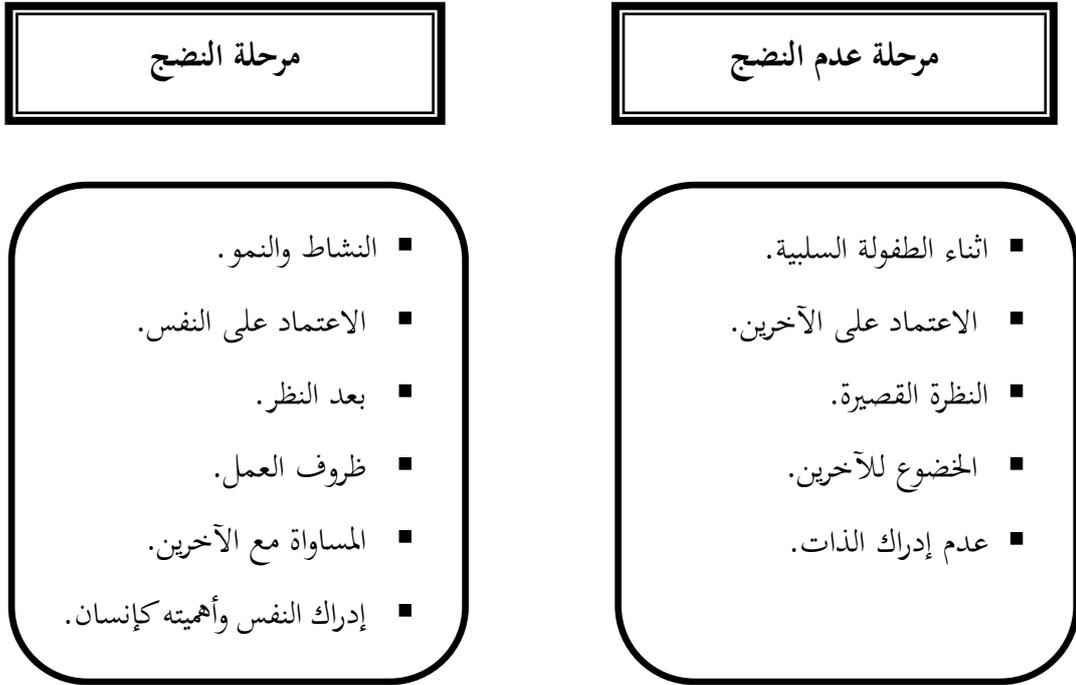
- تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه.

- وحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف.

- نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضييق على الموظفين.

وقد حدد السمات التي يتصف بها العامل أو الإنسان في كل مرحلة سواء من النضج أو عدمه كما يلي:

شكل رقم 23 : يوضح نظرية النضج



6/ خصائص نظام الحوافز الفعال:

البساطة: أن يكون النظام مختصرا ومفهوما وواضحا للمعنيين به.

ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته ستؤدي به للحصول على حافز معين.

التفاوت: بمعنى اختلاف مستويات الأداء يصاحبها اختلاف أو تنوع الحافز الممنوح.

المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء ورغبات الأفراد بعين الاعتبار قبل تصميمها لنظام الحوافز.

التنوع: بمعنى ضرورة تنوع الحوافز الممنوحة بين الجماعية والفردية، والمادية والمعنوية،...

الهدف: يجب تحديد الغاية من هذا النظام ويجب تقييمه من حيث النتائج مقارنة بالتكاليف.

العلانية: أي ضرورة الإعلان بالجزء سواء كان سلبيا أو إيجابيا، حتى يدركه كافة العاملين.

الشمولية: أي ضرورة إدراج كل العاملين في نظام الحوافز، كل حسب وظيفته ومهامه.

أن يكون مناسباً: بمعنى يتناسب مع حاجات الأفراد هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتناسب مع مجهودات العامل.

العدالة: بمعنى أن يمنح الحافز لمستوى معين من الأداء مهما كان صاحبه.

التوقيت: ضرورة منح الحافز بعد الجهد والأداء مباشرة.

إمكانية تطبيقه: وفي هذه الحالة يجب وضع نظام للحوافز قابل للتطبيق في حدود إمكانيات المؤسسة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ فاروق مداس، " التنظيم و علاقات العمل"، دار مدني، 2002.
- 2/ د. مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3/ أ. سليمان الدروي، " التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار الأسرة/دار عالم الثقافة، عمان، 2006.
- 4/ د. عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى المنظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 5/ د. رفعت ع الحلیم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

المحاضرة الحادية عشر: الاتصال Communication

في هذه المحاضرة سنتعرف على مفهوم وأهمية الاتصال الإداري من خلال العناصر التالية:

- ◆ مفهوم الاتصال.
- ◆ الأسباب التي تدعو للاتصال داخل المؤسسة.
- ◆ عملية الاتصال.
- ◆ أهداف وأهمية الاتصال الإداري.
- ◆ أنواع الاتصال.
- ◆ وسائل الاتصال.
- ◆ معوقات الاتصال.
- ◆ شروط تفعيل عملية الاتصال.

تمهيد:

تحتاج المنظمة عند ممارسة نشاطها إلى مجموعة من الموارد، وفي عملية تديرها تجري العديد من الاتصالات بين كافة أعضاء المنظمة سواء على المستوى الرسمي أو الغير رسمي.

1/ مفهوم الاتصال: ويعرف الاتصال على أنه:

- " عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما "

- " إرسال واستقبال المعلومات بين الناس "

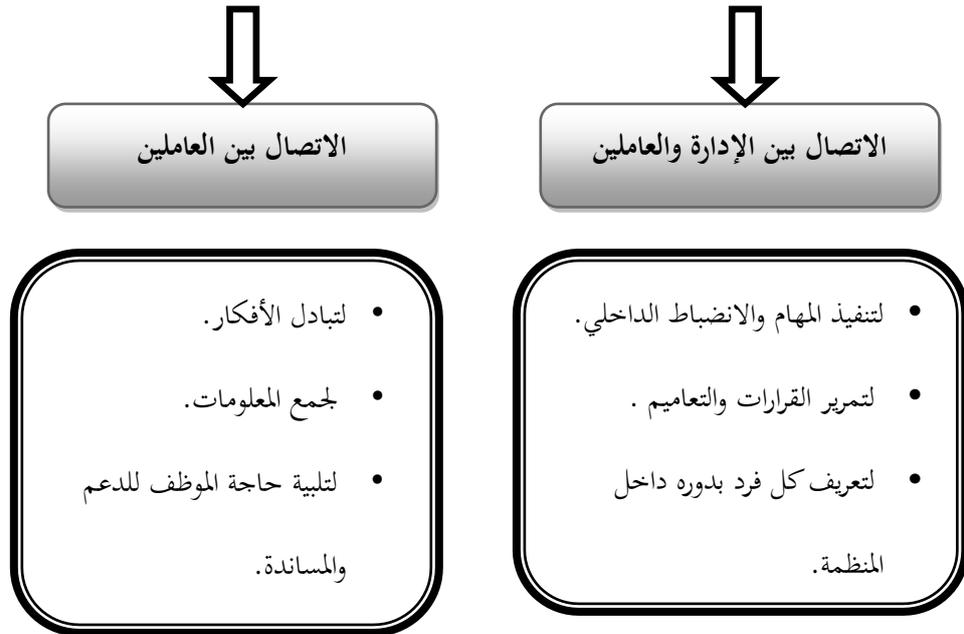
وبشكل عام فإن عملية الاتصال تقوم على نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون،

أما الاتصال الفعال communication Effective فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل

المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

2/ الأسباب التي تدعو للاتصال داخل المؤسسة:

شكل رقم 24 : يوضح ضرورة الاتصال



3/ عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل

ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

(أ) المرسل

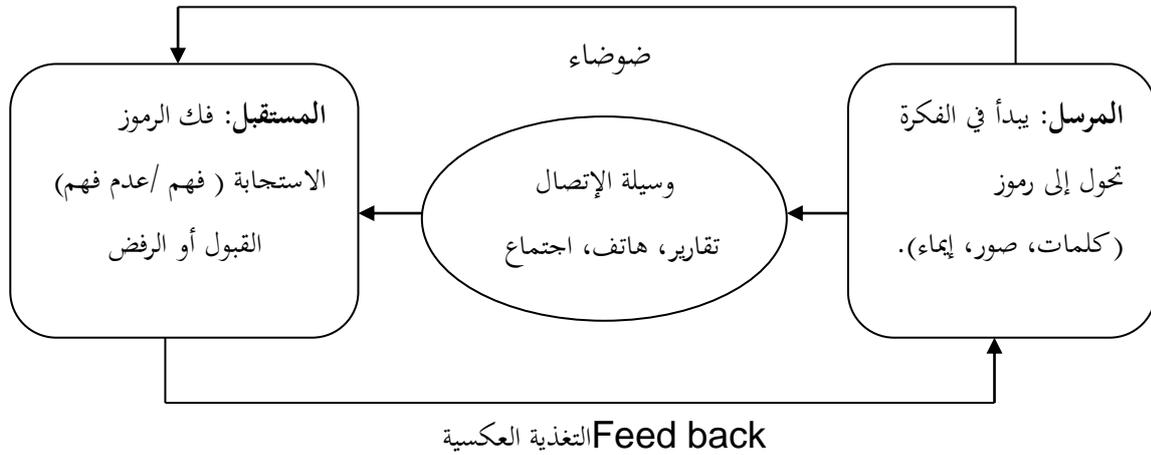
(ب) وسيلة الاتصال

(ج) مستقبل الرسالة

(د) الضوضاء التشويش

(هـ) التغذية العكسية

شكل رقم 25 : يوضح عناصر عملية الاتصال



(أ) المرسل : هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من

قبل المرسل بتجسيد الفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور،

أرقام، إيماءات).

(ب) وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون

الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.

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

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

(هـ) التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

4/ أهداف وأهمية الاتصال الإداري: تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة وحتى خارجها في ضرورته وعدم الاستغناء عنه مع علم أنه كلما كبرت الفجوة بين متخذي القرار والمنفذين كلما دعت الحاجة إلى الاتصالات، ونبين بعض الاحتياجات الأساسية لعملية الاتصال في مايلي:

- تزويد واضعي السياسات والخطط بالمعلومات من مواقع التنفيذ.
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.
- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية.
- تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.
- الإشراف على العاملين وتنسيق انسياب العمل.
- تعزيز علاقات العمل.
- متابعة الإنجاز وتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- توفير الوقت والجهد والمال وزيادة الإنتاجية.

• تدارك المشاكل قبل حدوثها.

• تنمية العلاقات مع الآخرين، وذلك بالنسبة للأطراف المتعاملين مع المنظمة.

• تطوير السلع والخدمات، وإعادة صياغة الانطباع العام عن المنظمة.

5/ أنواع الاتصال: يمكننا تحديد أنواع من الاتصالات على أساس عدة تصنيفات فنجد:

- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي: ويتحدد على حسب الوسيلة المستعملة لنقل الرسالة.

- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي: ويتعلق بخطوط انسياب المعلومات وقنوات الإتصال حسب

اللوائح والتنظيمات المعمول بها داخل أو خارج المؤسسة.

- الاتصال النازل والاتصال الصاعد: ويتعلق بنقل المعلومات على حسب الهرم التسلسلي للمستويات

الإدارية (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا).

- الاتصال الأفقي: ويكون بين طرفين ينتميان لنفس المستوى الإداري.

6/ وسائل الاتصال: هناك أنواع عدة من وسائل الاتصال الممكن استخدامها منها ما هو تقليدي ومنها ما

يتعلق بالاستعمالات الإلكترونية الحديثة، ونذكر أهمها:

- التعليمات والقرارات وقواعد العمل. - الإعلانات. - الكتيبات والأدلة.

- الندوات والاجتماعات. - الخطابات والتقارير. - الوسائل السمعية والمرئية والمقروءة.

- الهاتف والفاكس. - اللجان. - الشبكات الحاسوبية كالأنترنت، إيميل....

7/ معوقات الاتصال: هناك العديد من العوامل التي قد تعيق نجاح عملية الاتصال وندرج أهمها فيمايلي:

□ عدم وجود لغة مشتركة بين الطرفين.

□ تعقيد لغة الرسالة، مع عدم مراعاة الإطالة أو الاختصار فيها على حسب موضوع الرسالة.

❑ التشويش، إحداث تغيير في المعلومات المنقولة أثناء مرورها بالمستويات الإدارية، إضافة معلومات أخرى أو إنقاصها مثلاً.

❑ تأثير الإدراك مما يؤثر على فهم المستقبل للرسالة المرسله إليه.

❑ ضغط العمل والإجهاد، بمعنى عدم مراعاة عنصر الوقت لإتمام عملية الاتصال.

❑ درجة مصداقية مصدر المعلومات.

❑ اختلاف الثقافات.

❑ العوامل التنظيمية.

❑ العوامل الاجتماعية والنفسية.

8/ شروط تفعيل عملية الاتصال:

✓ اختيار القناة المناسبة للاتصال (كتابي، شفهي، هاتف، فاكس).

✓ الإعداد الجيد للرسالة قبل إرسالها.

✓ التأكد من أن المستقبل قد فهم الرسالة بالمعنى المقصود.

✓ التحديث المستمر لوسائل الاتصال.

✓ اختصار قنوات الاتصال.

✓ تدريب العنصر البشري على الاتصال الجيد، مع العلم أن عملية الاتصال الناجح تتطلب من الطرفين

ضرورة التحلي ببعض الصفات النفسية والأخلاقية، من بينها:

• التصرف المنطقي، الاستيعاب، حسن التصرف، ضبط الأعصاب، الإنصات.

• الثقة في النفس وفي الطرف الآخر لتوفير المناخ المناسب لنجاح الاتصال.

• فهم اللغة المستخدمة في الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

- إجراء الاتصال في الوقت المناسب.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ أ. رضوان بلخيري / أ. سارة جابري، " مدخل للاتصال والعلاقات العامة"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 2/ د.م صاحب سلطان، " العلاقات العامة ووسائل الاتصال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 3/ محمد عدنان النجار، " الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة"، دار الفكر، دمشق، 1980.
- 4/ د. ع السلام ابو قحف، " أساسيات التنظيم و الإدارة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 5/ د. رانيا ع المعز الجمال، " الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 6/ م فوزي حلوة، «العلاقات الإدارية: سلوك و مهارات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

المحاضرة الثانية عشر: الرقابة Control

سنتطرق في هذه المحاضرة لموضوع الرقابة من خلال المحاور التالية:

- ◆ مفهوم الرقابة.
- ◆ أهمية الرقابة.
- ◆ مراحل الرقابة.
- ◆ أنواع الرقابة.
- ◆ أساليب الرقابة.
- ◆ خصائص نظام الرقابة الفعال.

تمهيد:

تمثل الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية وهي تعتبر الوظيفة الأخيرة في العجلة التسييرية ولا تكتمل هذه الأخيرة إلا بوجود الرقابة، بل لا يمكننا اختبار مدى فعالية ونجاعة الوظائف الثلاثة السابقة (التخطيط، التنظيم والتوجيه) إلا من خلال عملية الرقابة.

1/ مفهوم الرقابة: هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري

المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات. وتعرف أيضا بأنها:

"الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة".

" التأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة، التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة"

" التحقق من أن كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة وللتعليمات الصادرة والقواعد المقررة وتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل التقويم ومنع التكرار"

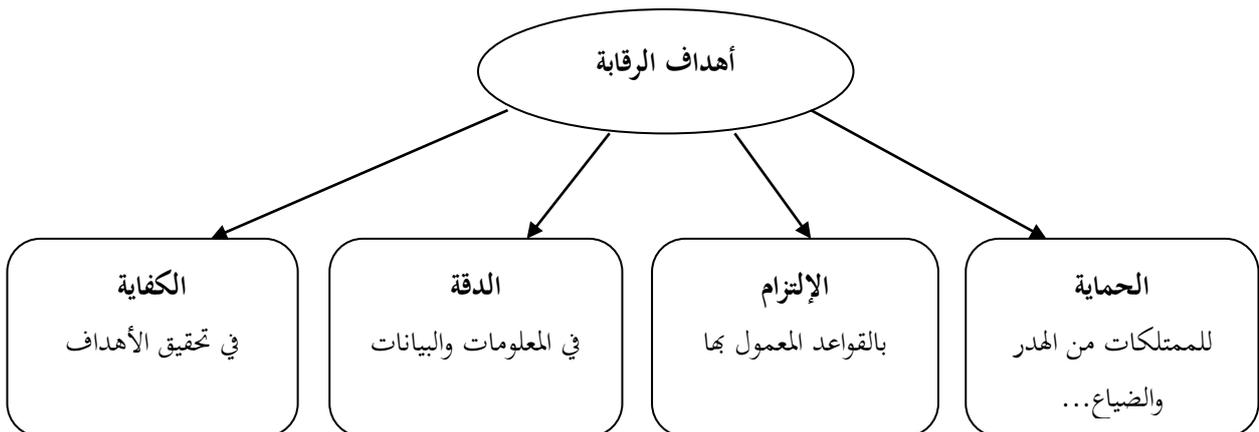
" قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرضي"

" عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة"

2/ أهمية الرقابة: من خلال التعاريف السابقة يمكننا تجسيد فوائد وأهمية الرقابة فيما يلي:

- هي أداة هادفة تساعد الإدارة على متابعة الأداء واكتشاف الانحراف قبل وقوعه لذلك هي وسيلة وقائية أكثر منها تصحيحية وليس المقصود كشف الأخطاء للإيقاع بالآخرين بقدر ما هي تحديد الأخطاء قبل وقوعها وتفاديها.
 - يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.
 - تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي.
 - التعرف على مدى تلاؤم الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعة مسبقا.
 - معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه التنفيذ.
 - الكشف عن الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
 - تساعد الرقابة في تصحيح الانحرافات، سواء كانت هذه الانحرافات في الخطط أو التنظيم أو أساليب التوجيه.
 - يوفر الكثير من الأموال للمنشأة، بدون الرقابة يحدث الكثير من الهدر.
- كما للرقابة فوائد أخرى تعود على الأفراد ندرجها كمايلي:
- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي.
 - اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي لإتاحة الفرصة لتجديد مهاراته.
 - المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة والمتعاملين مع المنظمة.

شكل رقم 26 : يوضح أهداف الرقابة



3/ مراحل الرقابة: تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :

(أ) تحديد المعايير Establishing standards

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه (الكم، الكيف، الزمن، التكلفة) .

وهي أول خطوة للرقابة وتتعلق بوظيفة التخطيط، فهي الوظيفة التي يتم على مستواها تحديد الأهداف العامة والفرعية لكل مصلحة كمرجع تقديري يمثل مستوى أداء معين كمعيار للجودة، كما تتطلب هذه المرحلة استعمال وسائل اتصال جد فعالة لإعلام كل المعنيين والأفراد على مستوى المؤسسة بالمعايير المطلوب تحقيقها وتحفيزهم على إنجازها.

(ب) قياس الأداء Measuring Performance

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير فيما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

(ج) مقارنة الأداء الفعلي بالمنخطط Comparing performance against standards

standards تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمنخطط وهنا نصل إما إلى :

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات) .
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي) .

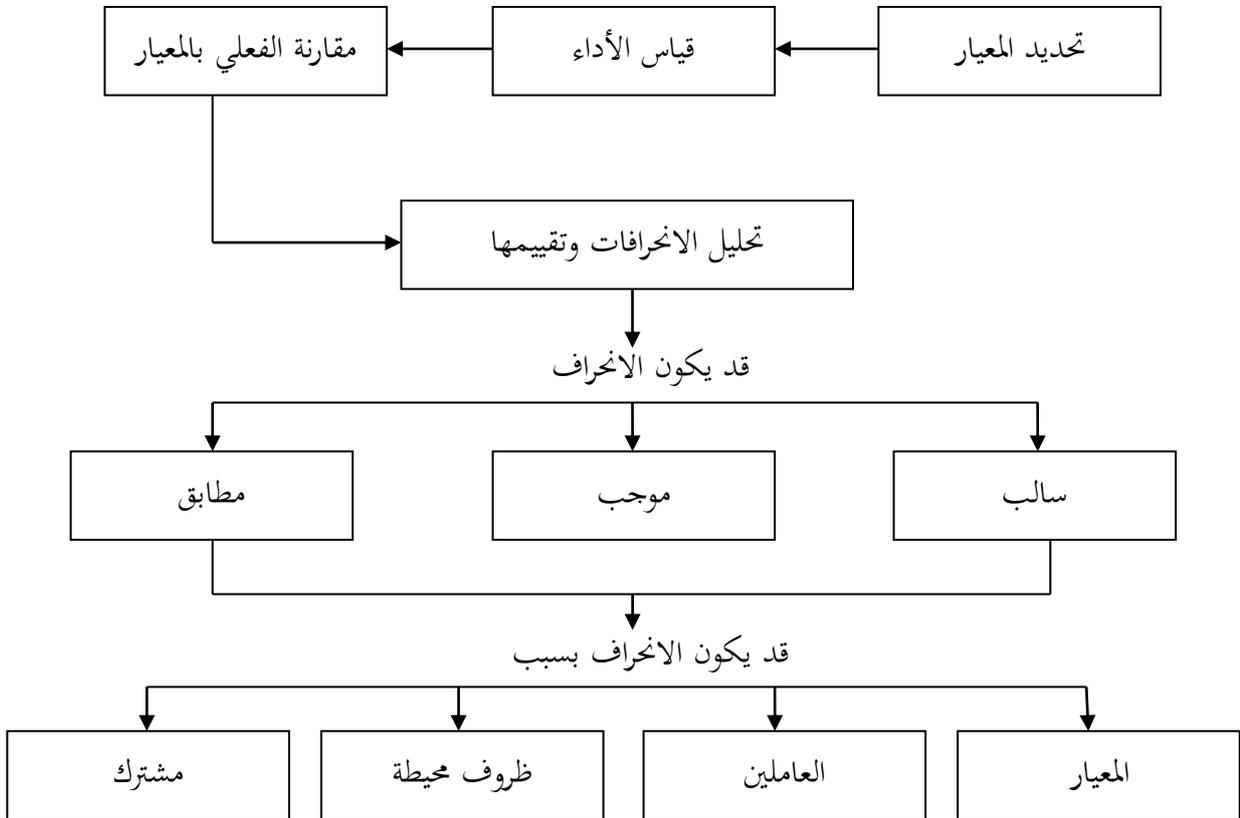
(د) تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراء اللازم actions & Evaluation

فكل من له مسؤولية رقابية يتوجب عليه اكتشاف مسببات الانحراف وهو ما يستدعي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال وسائل الاتصال المتاحة مع مشاركة الأفراد لإمكانية تحديد طرق معالجة هذه الانحرافات و

كيفية تجسيدها في أرض الواقع (إجراء تحفيزي قد يكون سلبي إذا كان الانحراف سلبي وقد يكون إيجابي إذا كان العكس).

(هـ) متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي والاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة هذا الإجراء من الناحية العملية: وهو ما يتطلب تجنيد العملية الاتصالية لتدفق المعلومات واكتشاف مدى نجاعة الإجراء أو القرار المتخذ، والاستفادة من الأخطاء في المهام المقبلة وكسب الخبرة في مواجهة مثل هذه المواقف في المستقبل (التخطيط المقبل).

شكل رقم 27: يوضح مراحل الرقابة



4/ أنواع الرقابة: يمكن تصنيف الرقابة حسب أسس عدة، أهمها كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 07 : يوضح تصنيف الرقابة.

التقسيم	الأساس
<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة السابقة (وقائية/ قبل التنفيذ/ إيجابية). - الرقابة الجارية (أثناء التنفيذ). - الرقابة اللاحقة (علاجية/ بعد التنفيذ/ سلبية). - نظام الرقابة المتعددة. 	الزمن
<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الداخلية (قسم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة). - الرقابة الخارجية (رقابة من جهة خارجية كمدققين أو مفتشين...). 	الجهة التي تقوم بها
<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة المفاجئة. - الرقابة الدورية. - الرقابة المستمرة. 	التنظيم الرقابي
<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة المالية. - الرقابة الإستراتيجية. - الرقابة على جودة المنتج. - الرقابة على المعدات والآلات. 	الهدف

وفيما يلي ندرج مفهوم كل من الرقابة الداخلية والخارجية على سبيل المثال:

أ/ الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تمارسها الأنظمة على نفسها وهي ضرورية وحيوية وفعالة ولا تهدف لتصيد

الأخطاء بقدر ما هي موجهة لمعالجة القصور والانحرافات، وتتوقف نجاعتها على العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ونطاق الإشراف (نظام الرقابة الداخلي).
- مشاركة العاملين واقتناعهم بموضوعية وعدالة مقاييس الأداء.

ب/ الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارسها جهات خارجية مختصة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييمها

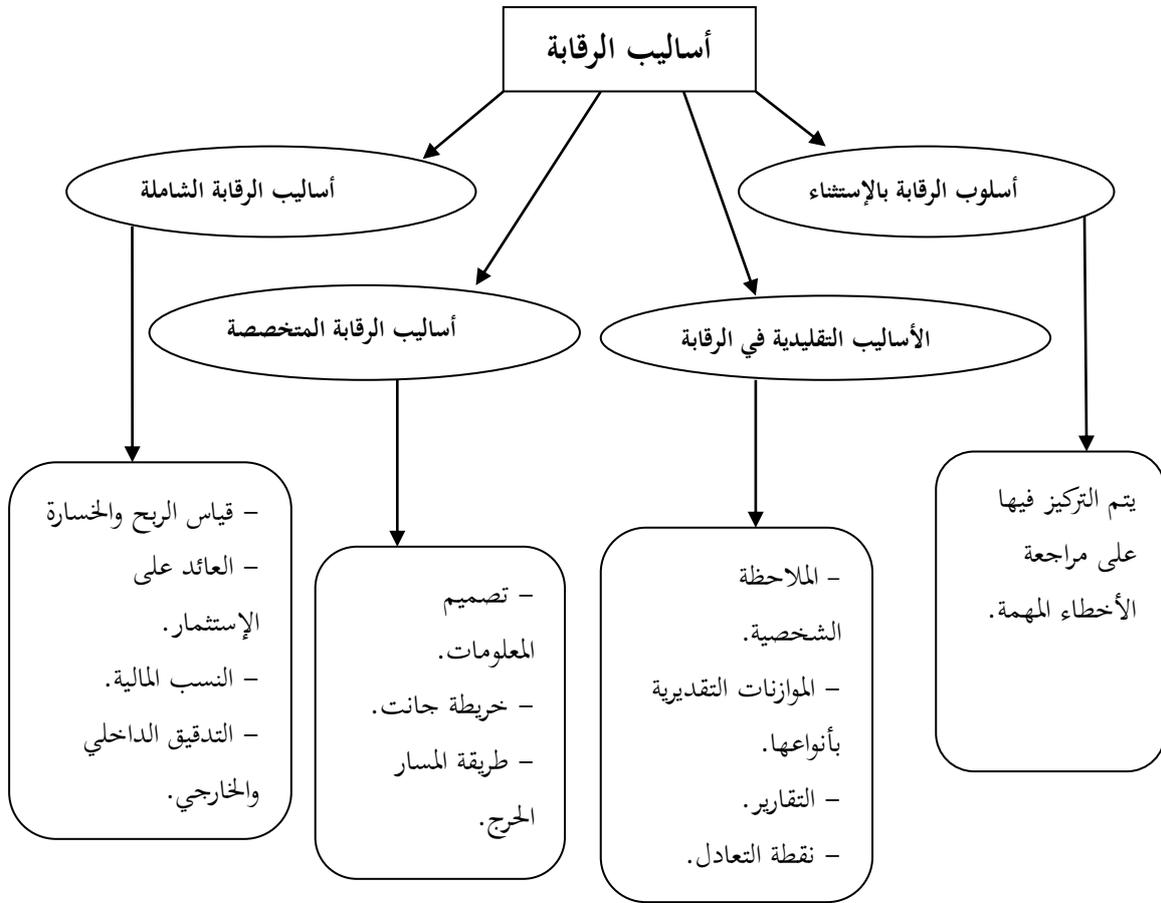
لأداء المؤسسات ومهمتها التأكد من مدى التزام ومراعاة هذه الأخيرة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي وضعتها

الدولة، وقد تكون هذه الرقابة من هيئات حكومية أو معتمدة، كالرقابة المالية والمحاسبية لإدارة الضرائب، الرقابة

على الجودة لمديرية التجارة، الرقابة البيئية، الرقابة القانونية،.....

5/ أساليب الرقابة : تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع:

شكل رقم 28 : يوضح أساليب الرقابة.



6/ خصائص نظام الرقابة الفعال: فعالية ونجاعة نظام الرقابة الإداري تتطلب مجموعة من المعايير والشروط

نوجزها كمايلي:

المرونة : بمعنى لها قابلية التغيير والتعديل والتكيف مع المستجدات والتطورات البيئية.

الفعالية: الإلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب.

الملائمة: تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية حسب الإمكانيات والهدف.

توازن التكاليف مع المردود: أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية

أن تكون المعايير الرقابية والوسائل واضحة ومفهومة من قبل المستفيدين منها.

الدقة والفورية في اكتشاف الانحرافات مع تصحيحها.

اختصار الوقت والجهد.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. سعيد محمد المصري، " التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة و الرقابة"، مرجع سابق.
- 2/ د. بسمان فيصل محجوب، "نظم التخطيط و الرقابة على الإنتاج والعمليات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 3/ د. طارق طه، "التنظيم النظرية - الهياكل . التطبيقات"، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2006.
- 4/ د. عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى المنظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 5/ د. أحمد ماهر، التنظيم: " الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية"، مرجع سابق.

المحاضرة الثالثة عشر: مفهوم وطبيعة عملية صنع القرار. Decision Making

سنتعرف في هذه المحاضرة على أهم الجوانب المتعلقة بموضوع عملية اتخاذ القرار، وبالتالي سنعالج العناصر

التالية:

- ◆ تعريف القرار.
- ◆ أنواع ومستويات القرار.
- ◆ أنماط متخذي القرار.
- ◆ مناهج/مداخل اتخاذ القرار.
- ◆ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
- ◆ خطوات عملية صنع القرار.
- ◆ عوامل ترشيد عملية صنع القرار.

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم الأنشطة التي يقوم بها المسؤولين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وعلى هذا الأساس لا بد أن يستخدم متخذ القرار منهجا علميا وعمليا لحل المشاكل التي تواجهه حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

1/ تعريف القرار: إن عملية صنع القرار تمثل أحد الأدوار الأساسية الممارسة عند أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة. وفي هذا الإطار يتفق الباحثون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على "اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل"، ويشير هذا التعريف إلى:

✓ ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح التصرف، لأن وجود بديل واحد يشير إلى عدم وجود مشكلة

ومن ثم لا داعي للاختيار أو المفاضلة وبالتالي لا حاجة لاتخاذ القرار.

✓ يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث.

ومن جهة أخرى تم تعريف القرار الإداري على أنه "القيام بعملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك، بين مجموعة

البدائل أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من القرار".

ورغم تعدد التعاريف المتعلقة بالقرار إلا أن جميعها يتفق على المفهوم الأشمل والذي يعرف القرار بأنه: "مرحلة

من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ومن ثم مقارنة وفرز أفضلها سبيلا في تحقيق هدف أو أهداف

محددة ترتبط بمصالح أو تعبر عن تطلعات شخص مادي أو معنوي".

2/ أنواع ومستويات القرار: تختلف القرارات من حيث:

• مستواها في البناء التنظيمي.

• حدة ضرورتها من حيث درجة السرعة المطلوبة.

- درجة تعقيدها.
- نوعية المعلومات ووفرتها لدى صانع القرار تحدد مدى ثقته في قراره المتخذ.
- درجة أهميتها وتأثيرها.

مع العلم أن درجة أهمية وتأثير القرار تقاس بالعديد من المعايير نذكر أبرزها:

- مدى تأثير القرار على نوعية المنتج والخدمة المقدمة.
- مدى تأثير القرار على العنصر البشري.
- مدى تأثير القرار على المركز المالي للمؤسسة.
- مدى تأثير القرار على ممتلكات المؤسسة المادية (المعدات، التكنولوجيا، ...) والمعنوية (ولاء الزبائن، رضا العمال، صورة وسمعة المؤسسة.....).

جدول رقم 08 : يوضح المستويات الإدارية لاتخاذ القرار.

الإدارة السفلى	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الخاصية
منخفضة	متوسط	عالية	درجة تنوع المشاكل
منخفضة	متوسط	عالية	درجة عدم التأكد في القرار
منخفضة	متوسط	عالية	درجة استخدام المهارة الإنسانية
عالية	متوسط	منخفضة	درجة برمجة القرار
أيام	شهور	سنوات	المدى الزمني للقرار
تنفيذي	رقابي	تخطيطي	نوع المشاكل

3/ أنماط متخذي القرار: توجد أنماط مختلفة لمتخذي القرارات من حيث الأساليب المستعملة لعلاج

المشاكل، فمنهم من يميل إلى التركيز على المشكلة ذاتها ويسعى دائما للحصول على كافة المعلومات المتعلقة

بها، ومنهم من يميل إلى التركيز في أساليب حل المشكلة ويسعى دائما إلى الاستماع للآراء والمقترحات التي تساعد في التوصل إلى الحل الأمثل.

جدول رقم 09 : يوضح أنماط متخذي القرارات.

النمط	الممارسات
مباشر	1- يفضل الحلول البسيطة. 2- يصنع القرارات بسرعة. 3- لا يهتم بعدد كبير من البدائل. 4- يعتمد على القواعد المتاحة والسائدة.
تحليلي	1- يفضل التعامل مع المشاكل المعقدة. 2- يقوم بتحليل البدائل بعناية ودقة. 3- يستمتع بإيجاد حل للمشكلة. 4- لديه استعداد لاستخدام طرق مبتكرة لحل المشكلة.
مفاهيمي	1- يراعي البعد الاجتماعي عند حل المشكلة. 2- يميل إلى تطبيق المدخل الإنساني و المهاري. 3- يحل المشكلة بأسلوب مميز وفريد. 4- يستطيع تقديم أفكار جديدة.
السلوكي	1- يراعي مصلحة المنظمة عند حل المشكلة. 2- يستمتع بمساعدة الآخرين. 3- مستعد لسماع الاقتراحات. 4- يميل إلى تطبيق أسلوب المقابلات والاجتماعات.

4/ **مناهج/مداخل اتخاذ القرار:** يقصد بالمدخل هو الطريقة التي يتم بها إنجاز عملية اتخاذ القرارات، وجميع هذه

المدخل تعتمد على استخدام المعلومات باعتبارها أساس العملية ، وفيما يلي سنستعرض مختصر لأهم المداخل المتبعة في اتخاذ القرارات.

أ/ المدخل الوصفي أو التقليدي في اتخاذ القرار:

إن هذا المدخل يفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذور هذا المدخل إلى المدارس الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كبيرا على مجرد الخبرة السابقة والبديهة والتقدير الشخصي للإداريين، حيث كانوا يتخذون قراراتهم استنادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثابتة بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها.

ب/ المدخل العلمي أو الكمي:

كما سبق وأشرنا فإن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها، فمن القرارات ما يتعلق بأمر روتينية ويكون عنصر عدم التأكد فيها قليل وبالتالي يكون اتخاذ القرار سهلا وكثيرا ما يكون الاعتماد على الخبرة السابقة هو الأداة الرئيسية لاتخاذ القرار.

غير أنه في معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف بنفس ملابساته السابقة منها والمستقبلية، كما أن ثمة مواقف جديدة وأكثر تعقيدا تفرض نفسها في حياة المنظمة مما يجعل مجرد الاعتماد على الخبرة السابقة في اتخاذ القرار أمرا يستحيل معه تحقيق الهدف المنشود، ولهذا أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية والبيانات الرقمية تطور هائل في اتخاذ القرارات وأصبح يعتبر المدخل الكمي من المداخل الأساسية التي تعتمد في حل المشاكل والمفاضلة بين البدائل.

ولعل من أهم الأساليب الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات هي: البرمجة الخطية، نظرية القرارات، والتخطيط الشبكي، والمحاكاة، ونظرية المباريات، ونظرية صفوف الانتظار.

5/ العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: هناك بعض التحديات والمعوقات التي قد تواجه متخذ القرار،

فبعضها قد يتعلق بشخصيته والبعض الآخر قد يرتبط بمعطيات بيئية أخرى تختلف من ظرف لآخر، وسندكر

أهمها فيمايلي:

- ❖ اختلاف الإدراك وطريقة التحليل من شخص لآخر يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة.
- ❖ أخلاق وقيم واتجاهات وخلفيات الأفراد تؤثر في سلوكهم عند اتخاذ القرار.
- ❖ جمع المعلومات أثناء مراحل صناعة القرار يعترضها عدد من الصعوبات مثل التكلفة والوقت وأحيانا يتعذر الحصول على المعلومة التي تعتبر المورد الرئيسي في اتخاذ القرار.
- ❖ محدودية استخدام المعلومات من قبل متخذ القرار.
- ❖ معايير وقواعد المفاضلة بين البدائل المتاحة قد لا تكون ثابتة وواضحة.
- ❖ يختلف فهم واستيعاب الأشخاص للحقائق والمعلومات المتاحة في الجوانب التالية:
 - القدرات التحليلية.
 - الحذر والمخاطرة.
 - التفاؤل.
 - الاعتماد على الغير.
 - مستوى الطموح.
 - الثقة بالنفس.
 - القدرة على الإبداع وقابلية التغيير.

6/ خطوات عملية صنع القرار: تمر عملية صنع القرار بمجموعة من المراحل التي لا بد من إتباعها وذلك مهما

كانت نوعية وطبيعة القرار وتتلخص هذه الخطوات كمايلي:

* مرحلة التعريف بالمشكلة.

* تصميم الحلول.

* تحليل وتقييم البدائل.

* اختيار الحل الأمثل.

* تنفيذ ومتابعة القرار.

➤ **مرحلة التعريف بالمشكلة:** من أهم الضمانات اللازمة لنجاح القرار المتخذ تحديد المشكلة تحديدا واضحا

ودقيقا بشكل يبين أسبابها وملاساتها ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الذكاء لأنها تمثل نصف الطريق إلى الحل

كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى.

➤ **تصميم الحلول:** بعد تحديد المشكلة تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إيجاد أو تحديد البدائل الملائمة لحل

المشكلة والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون إبتكاريا، بمعنى أن الفرد يمكنه إيجاد أو ابتكار عدد من الحلول

الجديدة للمشكلة، وفي أغلب الأحيان يستعين متخذ القرار بمساعديه أو مستشاريه لتحديد هذه البدائل والتوصل

إليها وقد تستعين الشركات بمكاتب الخبرة والاستشارات التي تدرس المشكلة جيدا وتبدأ بإعطاء الحلول أو بدائل

الحل.

وفي هذه المرحلة لا بد من وضع أكبر قدر ممكن من البدائل حتى يتسنى لنا القيام بدراسة علمية شاملة،

حيث أن بعض البدائل التي قد تبدو لنا بأنها ليست مناسبة للوهلة الأولى، قد تكون هي المناسبة بعد إجراء

التحليل لها.

➤ **تحليل وتقييم البدائل:** وتتم هذه المرحلة من خلال عقد مقارنة بين الأوزان المختلفة للبدائل لمناقشة أوجه

الضعف وجوانب القوة في كل بديل (المزايا والعيوب)، ويجب أن تتم هذه العملية في ظل المشكلة أو الهدف مع

مراعاة الإمكانيات الحالية والمستقبلية ودراسة الظروف التي تواجهها أو قد تواجهها، وذلك حتى نتمكن من وضع

أولويات لكل بديل بما يتفق مع الواقع ومع ما قد يحدث من تغييرات لا نستطيع التحكم فيها.

ويجب أن تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي لمتخذ القرار أي يحدد بكل دقة ممكنة التأثير المتوقع لكل بديل في حالة اختياره وتنفيذه.

➤ **اختيار الحل الأمثل:** يتم اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة والذي يتماشى مع ظروف وإمكانات المؤسسة سواء المادية منها أو البشرية ولا يتعارض في تنفيذه مع السياسات الأخرى المتبعة.

وبعد ذلك يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تنفيذ القرار وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب القيام به، والدور المطلوب من كل منهم وكذا الموارد المتاحة وهذا الأمر يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه.

➤ **تنفيذ ومتابعة القرار:** من خلال هذه المرحلة تتم متابعة التطبيق العملي لمضمون القرار من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من القائمين بعملية التنفيذ حتى يمكن تدعيم الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات. وفي هذا الصدد يجدر بنا الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان قد يكون القرار رفضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار وعدم القيام بأي تصرف ومن ثم يكون القرار هو لا قرار، والسبب الذي يدفع المدير إلى ذلك قد يعود إلى أحد الأمرين:

1- عدم تبين أو وضوح كل البدائل المتاحة للمفاضلة.

2- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تفاديا للالتزام بعمل قد يؤدي إلى الضرر بمصالح متخذ القرار.

يطلق برنارد على هذا النوع من القرارات بالقرارات السلبية ويعتقد بأنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم اتخاذ قرار معين بصدها.

7/ عوامل ترشيد عملية صنع القرار:

1- تنطوي عملية اتخاذ القرار على المرونة الذهنية والموضوعية وعدم التحيز والاندفاع.

2- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف وأن يكون عمليا وقابلا للتطبيق.

3- يجب مراعاة التريث وعدم السرعة في اتخاذ القرار.

4- لا يمكن إرضاء كل شخص فمعظم القرارات لا يمكنها أن تتفق مع كل الأطراف المعنية بالقرار أو لها مصلحة

فيها أو تتأثر بها. ولهذا فإن التحدي الرئيسي الذي يواجهه صانع القرار هو العمل على شرحه وكسب تعاون

الجماعة وإقناعهم، مع ضرورة مراعاة التغيير والإبداع والتجديد في حل المشاكل ومواجهة المواقف.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. فريد راغب النجار، " بحوث العمليات في الإدارة "، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 2/ د. عبد المقصود ديبان، ناصر نور الدين عبد اللطيف، " بحوث العمليات في المحاسبة: مدخل للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات "، الدار الجامعية-الإسكندرية، 2008.
- 3/ د. كنعان نواف، "اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الثقافة للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان-الأردن، 2007.
- 4/ د. حيدر محمد فريجات، د. محمد سليمان عواد، " بحوث العمليات: النظرية والتطبيقات "، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
- 5/ د. عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، " المدخل لبحوث العمليات "، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 6/ بورحلة علال، " تحليل المنظمات "، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 7/ د. محمود الفياض، د. عيسى قداد، " بحوث العمليات "، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان-الأردن، 2007.
- 8/ د. بوقرة رابح، " بحوث العمليات "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، المسيلة-الجزائر، 2009.
- 9/ د. دلال صادق الجواد، د. حميد ناصر الفتال، " بحوث العمليات "، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان-الأردن، 2008.

10 / **Dwight Merunka**, « la prise de décision en management », librairie Vuibert, Germain, Paris, 1987.

المحاضرة الرابعة عشر: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

من خلال هذه المحاضرة سنتعرف على أهم النقاط المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال:

- ◆ مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ العناصر الأساسية الثلاث لإدارة الجودة الشاملة.
- ◆ أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ طرق قياس الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ◆ عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ النقاط الأربعة عشر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة لديمنج : Deming's 14 Points.

تمهيد:

ظهر مفهوم الجودة كنظام إداري في اليابان مع بداية القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية، وبعد نجاحها انتشرت الفكرة في الدول الغربية لمحاولة تطبيقها والظفر بثمارها. ويعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال : إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، واشيكاوا....

إن مصطلح الجودة هو أساساً مصطلح اقتصادي ظهر بناءً على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية بهدف مراعاة نوعية المنتج وكسب ثقة المشتري.

- وتعني الجودة: الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها أوتلافي العيوب والنواقص بما يرضي المستفيد.
- أما الشاملة فتعني: البحث عن الجودة والإلتقان في أي مظهر من مظاهر العمل.

1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يمكن تحديد مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة على أنها:

«فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل، الأداء...إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورتباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»

2/ العناصر الأساسية الثلاث لإدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على العميل: المفهوم الأساسي في نظام إدارة الجودة، إذ أن العميل هو سبب وجود أي منظمة والتي تسعى من خلال عملياتها إلى تقديم منتجاتها أو خدماتها له حسب رغبته.
 - التحسين المستمر: ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات ومتطلبات الزبون والمستهلك.
 - تمكين ومشاركة جميع العاملين: قوة المنظمات تكمن في الأشخاص الذين يعملون لديها، والعامل هو مصدر الأفكار التطورية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها.
- جدول رقم 10 : يوضح الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
التوجه/ الأولويات	نحو الإنتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق قسم ضبط النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهام

3/ أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف.
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة (التحسين المستمر).
- إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.
- التركيز على العمليات والنتائج معا: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضا، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة.

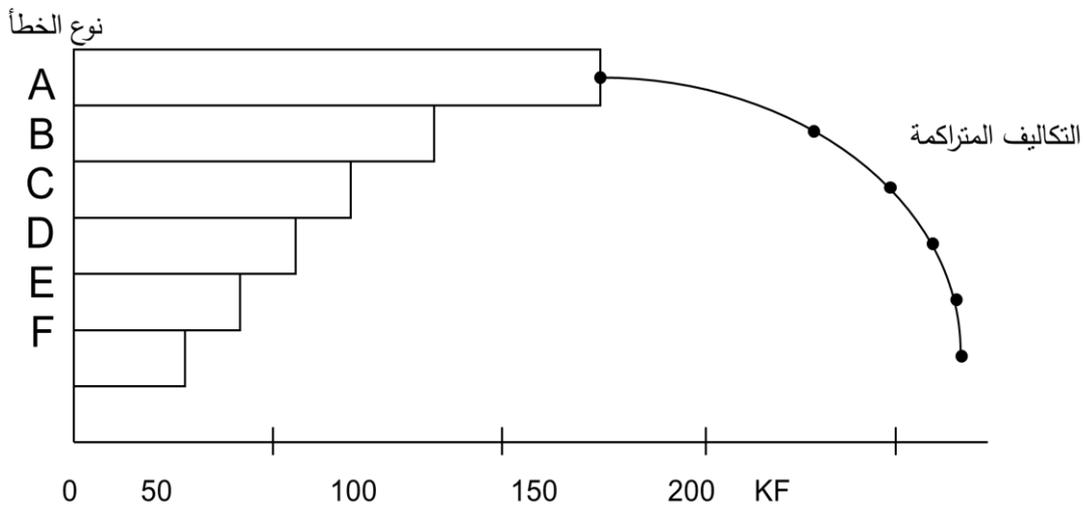
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج .
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.
- بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط، واتخاذ القرارات.
- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آراءهم عن منتجات المؤسسة.

4/ طرق قياس الجودة الشاملة في المؤسسة:

◆ تحليل باريتو " Pareto Diagram " : هو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة

فريق العمل على تحديد المشاكل التي يوجب أن تولى لها أولوية وأهمية، وذلك على منحنى بياني يوضح المحور العمودي له الفئة موضوع الدراسة (مثل نوع الأخطاء، نوع القطع المعيبة)، مرتبة حسب درجة أهميتها، حيث تتموقع أكثرها أهمية في الأعلى، أما المحور الأفقي فتوضح فيه سعة الفئات (عدد الأخطاء ، تكاليف الأخطاء، نسبة الوحدات المعيبة...) على شكل مستطيلات مرتبة جنبا إلى جنب، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 29 : يوضح منحنى PARETO للتكاليف.



◆ **خرائط المراقبة:** تعتبر من أهم وسائل الرقابة على الجودة، حيث يتم بموجبها تحديد الحدود العليا والدنيا

للعلمية التي نرغب بالرقابة عليها، ويتم إعداد خرائط المراقبة على هيئة رسومات بيانية تعبر عن بيانات معينة

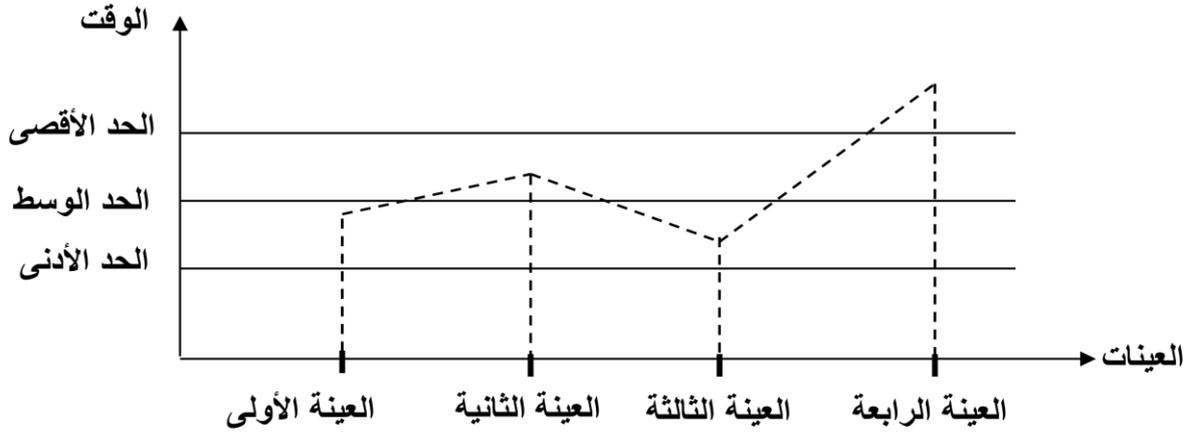
خلال فترة زمنية محددة، بحيث يمكن مقارنة البيانات الجديدة بسرعة مع الأداء في الماضي، فالحدود العليا والحدود الدنيا يمكن أن تعبر عن الحرارة، الضغط، الوزن، السمك... الخ.

يتم أخذ عينات من كل عملية ويؤشر المعدل لهذه العينات على الخارطة التي تكون بحدود معينة وعندما

يكون معدل العينات داخل المجال [الحد الأدنى - الحد الأعلى] تبقى العملية مستقرة، كما يوضح في الشكل

التالي:

شكل رقم 30: يوضح خريطة المراقبة على الجودة



5/ عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا: يجب أن يتفهم أولاً أعضاء الإدارة العليا فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويرجع

ذلك بطبيعة الحال إلى أن قرار تحقيق هذه الفلسفة هو قرار استراتيجي، فالالتزام " يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية

لإدارة الجودة الشاملة وإن بدأ التزام القيادة بتبني تحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يستمر بدون نهاية " .

ثانيا: الالتزام مسؤولية الجميع : يتمثل الخطر الكبير عند التحدث عن التزام الإدارة العليا في افتراض الآخرين

في الهيكل التنظيمي بأن كل الجهود يجب أن تأتي من أعلى الهيكل (الإدارة العليا) ، بدون إدراك بأن كل فرد في

المنظمة له دور يجب أن يؤديه وتحتاج مبادرة الجودة لأن يكون الأفراد مبتكرين وراغبين في التخيير.

ثالثا: الاهتمام بالتدريب: يتطلب نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وضع خطط للتعليم والتدريب على

كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، ولهذا يتم تدريب العمال على طرق إنتاج الوحدات بجودة مرتفعة بدون الحاجة

إلى رقابة أو تفتيش، حتى أصبح عمال الإنتاج يقومون بأنفسهم وبصورة آلية بالتأكد من أن كل جزء أو وحدة

يتم إنتاجها خالية من العيوب.

” إن أي انحراف في مستوى الجودة يعني للعامل العار أو الخجل الشديد أمام الإدارة وزملائه، أما

الجودة المرتفعة فتعني الفخر والحصول على تقدير الإدارة والمزايا الأخرى لهذا المستوى من الجودة من

قبل الإدارة“.

رابعا: الإبداع والتحسين المستمر: إن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على التطور بسرعة أكبر من الآخرين ،

ويتسنى التطور عبر سبيلين للتغيير هما الإبداع والتحسين المستمر.

خامسا: تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة : يمكن القول بأن المقومات الأساسية لتطوير الأداء الإداري

والتنظيمي كما يوضحهما النموذج الياباني الآتي: $PI = F (A_1.S.K.A_2.M.E_1.E_2)$

Pi : تحسين / تطوير الأداء : performance improvement

F : دالة في : function A₁ : تشير إلى الاتجاهات Attitudes

S : المهارات : Skills K : المعرفة Knowledge

A₂ : الاستعداد Aptitude M : تشير إلى الدافع Motive / Motivation

E₁: تشير إلى البيئة الداخلية Environnement interne

E₂: تشير إلى البيئة الخارجية Environnement externe

سادسا: التركيز على إرضاء الزبائن : إذا اهتمت المؤسسة بإرضاء زبائنها وتعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة، وتسعى إلى تحديد وتحليل اهتماماتهم وتوقعاتهم والتعرف على التغيرات التي تحدث في أذواقهم، فضلا عن تنمية العلاقات معهم، فإن ذلك ولا شك فيه سوف يدفعها نحو النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لقد أكد (welch) المسؤول الأول لشركة جينرال إلكتروك "Général Electric" بأن الجودة الشاملة هي: " أحسن مصدر لوفاء الزبائن وبالتالي تمثل الجودة الشاملة نقطة قوة لمؤسستنا لصد المنافسة الخارجية وهي وسيلة لحماية مردوديتنا ومعرفتنا "

6/ النقاط الأربعة عشر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة لإدوارد ديمينج : Deming's 14 Points

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الجودة.
2. إتباع فلسفة الوقاية.
3. التوقف عن الفحص والتفتيش الكلي.
4. إنهاء الاعتماد عن اختيار الموردين على أساس السعر.
5. التحسين المستمر للعمليات وللعمال.
6. تأصيل التدريب الفعال من خلال مراكز التدريب.
7. غرس الروح القيادية بين المسؤولين.
8. إزالة الخوف عن العاملين وخلق المناخ المحفز.
9. إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات في المؤسسة.
10. التخلص عن الشعارات.
11. القضاء على معايير العمل التي تركز على الحصص الرقمية.

12. القضاء على الممارسات التي تمنع الاعتزاز بقيمة العامل والانتماء للمنظمة.

13. تأسيس برامج قوية للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي للعمال.

14. إيجاد التنظيم الإداري الذي يمكن من دعم والتزام الإدارة على تطبيق ال 13 نقطة السابقة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1/ د. قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 9001-2000 " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 2/ د. عمر وصفي عقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 3/ جوزيف جابلونسكي ، ع الفتاح السيد النعماني، " إدارة الجودة الشاملة:ج2 : التغيير الثقافي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة-نظرة عامة "، مركز الخبراء المهنية للإدارة، مصر، 1996.
- 4/ د.ع السلام أبو قحف، د.يوسف أبو فارة ، د.زايري بلقاسم، " الجودة و التميز في منظمات الأعمال ج1"، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان، 2011.
- 5/ د. خضر مصباح الطيطي، " إدارة و صناعة الجودة : مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة"، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2011.
- 6/ مأمون الدرادكة ، طارق الشليبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 7/ د. فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة "، دار البداية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2012.