



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche
Scientifique

جامعة - الوادي

Université - El Oued



مطبوعة مقدمة لطلبة سنة ثانية ليسانس كل التخصصات

مطبوعة بيداغوجية في مقياس تسير المؤسسة

اعداد الدكتورة

ريم بن عيسى

السنة الجامعية: 2021/2022

تقديم المطبوعة

مطبوعة تسيير المؤسسة هي سلسلة من المحاضرات موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس جميع التخصصات وذلك ليتسنى لجميع الطلبة التحكم في مفاهيم واساسيات ومبادئ مقياس تسيير المؤسسة.

وتهدف هذه المطبوعة البيداغوجية الى تعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسة بدءاً بمدخل علم التسيير الى تطور الفكر التسييري مع ذكر أهم مدارسها كما تم تناول المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية والتركيز على الوظائف التسييرية في المؤسسة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الى اتخاذ القرار.

فهرس المحتويات

01 تقديم المطبوعة

03 مقدمة

المحور الأول: مدخل للتسيير

05..... أولا: تعريف التسيير وأنواعه

07..... ثانيا: مبادئ التسيير

09..... ثالثا: خصائص و مستويات التسيير

13..... رابعا: أهداف و أهمية التسيير

15..... خامسا: وظائف التسيير

18..... سادسا: المسير تعريفه و أنماطه

23..... سابعا: مستويات المسير الإدارية

25..... ثامنا: دور المسير و مهاراته

المحور الثاني: تطور الفكر للتسيير

32..... أولا: تطور الفكر الإداري

35..... ثانيا: مبادئ تطور الفكر الإداري

فهرس المحتويات

المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية

- أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....40
- ثانياً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية.....46
- ثالثاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية.....51

المحور الرابع: وظيفة التخطيط

- أولاً: ماهية التخطيط.....55
- ثانياً: أنواع ومبادئ التخطيط.....61
- ثالثاً: خطوات التخطيط وخصائصه.....65

المحور الخامس: وظيفة التنظيم

- أولاً: تعريف التنظيم وأهميته.....73
- ثانياً: مبادئ التنظيم وعناصره.....76
- ثالثاً: المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم.....79

المحور السادس: وظيفة التوجيه والقيادة

- أولاً: ماهية التوجيه.....84
- ثانياً: مبادئ التوجيه وأساسه.....88

فهرس المحتويات

93..... ثالثا: ماهية القيادة.....

المحور السابع: وظيفة الرقابة

100..... أولا: ماهية الرقابة.....

103..... ثانيا: أنواع الرقابة

110..... ثالثا: خطوات العملية الرقابية.....

112..... رابعا: قياس الأداء.....

116..... خامسا: خصائص الرقابة الفعالة.....

المحور الثامن: نظرية اتخاذ القرار

130 أولا: ماهية نظرية اتخاذ القرار

132..... ثانيا: مراحل اتخاذ القرارات ومشاركته.....

136..... ثالثا: تعريف القرار الإداري و أنواعه.....

138..... رابعا: الخصائص اتخاذ القرارات الإدارية ، والعوامل المؤثرة فيه.....

142..... المصادر والمراجع.....

مقدمة

ظهر التسيير بظهور الإنسان نفسه، وبرزت ملامحه حين قام الإنسان بتحديد أهدافه والعمل على تحقيقها.

وكان لتطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية وانتشارها في أوروبا دافع كبير في تطور مفهوم الإدارة و التسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة، و إدارة الأعمال و القواعد المالية في البنوك، و قد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال - أدام سميث - أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة و التنظيم، و استمرت هذه المحاولات بأعمال- تايلور - (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل و تنظيمه، أعمال- فايول - (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة و تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف و غيرها .

وهذا ما أدى الى ظهور عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و إدارية ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع و انطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

المحور الأول

أولاً: تعريف التسيير وأنواعه¹

1- تعريف التسيير

ان مفهوم التسيير واسع واختلفت نظرة الاقتصاديين في تحديد ملامحه، مما جعل من الصعب ايجاد تعريف موحد، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة

التعريف رقم 01:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات.²

التعريف رقم 02:

تعرف الإدارة على أنها عملية التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس قصد حصول المنظمة على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، مزجها و توحيدها و تحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها و التكيف مع بيئتها.³

¹ محمد قاسم القرويني : مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2001 .
² عبد الرزاق بن حبيب...اقتصاد المؤسسة.. ديوان المطبوعات الجامعية 2000 ص103
³ خليل الشماع... مبادئ الإدارة... دار المسيرة للنشر و التوزيع - عمان 1999- ص 1.

التعريف رقم 03:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .⁴

يعتبر التسيير هو الاستخدام الامثل و العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية ، و المالية قصد تحقيق الاهداف المرجوة و تتم هذه الطريقة حسب السيورة المتمثلة في : التخطيط التنظيم ، التوجيه، الرقابة.⁵

2- أنواع التسيير: لتسيير العديد من الأنواع يمكن إدراجها كالتالي: عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.⁶

- التسيير العملي:

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير

ان فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية.

- التسيير الاستراتيجي:

⁴ جميل احمد توفيق... إدارة الأعمال....دار الجامعات المصرية – سنة1970 – ص 10.

⁵ ميل احمد توفيق: نفس المرجع – ص 9-10.

⁶ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

إنّ التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم... الخ.

ثانيا: مبادئ التسيير⁷

توضح لنا مبادئ التسيير ظواهر التسيير المختلفة و العلاقة بينها و النتائج المتوقع حدوثها و تتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم 1- مبادئ التسيير

المبدأ	النتيجة
تقسيم العمل	تزداد كفاءة أداة العمل بزيادة تقسيمه.
السلطة	تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب منهم.
الانضباط	ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة
وحدة الرئاسة	يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد لان تلقي الأوامر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض .
وحدة التوجيه	مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة المدير واحد لتفادي ازدواجية السياسة والإجراءات.
الأولوية لمصلحة المؤسسة	من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين

⁷ محمد زيد صحن محمد سلطان، علي الشريف : مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.	
عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.	عالة العوائد
إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية	المركزية
وهي التدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.	تدرج السلطة
وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين	الترتيب
الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و إن تسود روح الصداقة بينهم.	المساواة
ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة.	الاستقرار
تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم.	المبادرة
تنمية روح التعاون تحقق وحدة المؤسسة.	التعاون

المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من تجميع عدة مراجع

يتضح من خلال الجدول أن التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات متراكمة و معارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة و فعالية في إطار الأهداف المتغيرة و الطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار.

ثالثاً: خصائص و مستويات التسيير⁸

1- خصائص التسيير

- التسيير نشاط فريد من نوعه إذ أنه يتميز بالشمول والترابط وهذا يساعد على ظهور وظائف التسيير، التي هي عبارة عن مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون.
- يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف (التخطيط) وتنتهي بالرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيحها إن وجدت من خلال اجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على حسب نوعية الخطأ، وهذا يجعل الرقابة تعود من جديد للتخطيط.
- تعمل الإدارة على تحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس حيث أن العمل الأساسي للتسيير أو الإدارة هو توجيه الجهود لتحقيق جملة الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها، فلا بد من وجود فرد يقوم بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهره .
- يعتبر التسيير (الإدارة) جهاز المؤسسة الرئيسي، والذي يقف على الانتاج ويتم بواسطته الحصول على السلع ،الخدمات ،المنافع والفوائض الاقتصادية والاجتماعية ، انطلاقاً من الموارد البشرية و المالية للمؤسسة.
- إن هدف الإدارة الرئيسي هو إنجاز العمل والإداريون ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وإشبعاته وهذه الدوافع والإشبعات هي التي تثيره وتتحكم في سلوكه.

⁸ محمد قاسم القرويني : مبادئ الإدارة، مرجع سابق، 2001 .

- تختص الإدارة بتوجيه الإنسان في موقع العمل ليكون هناك تجانس بين العمال لتحقيق أهداف وبالتالي عمل الإدارة هو التوجيه والتنسيق.
- يعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواءا تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي ... الخ.
- يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير وعلى رأسها الجوانب الإنسانية.
- يعتبر التسيير مهنة لأنه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل المسير الممتحن للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة.

2- مستويات التسيير⁹

إن الحصول على المصادر والمعلومات والبيانات التي يحتاجها متخذو القرارات يختلف باختلاف مستويات التسيير، و عادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين التسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها كالتالي:

■ مستوى التسيير الاستراتيجي:

يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من اهتمامات المسؤول الأول و الإطارات العليا في المؤسسة و يتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل و تعتبر

⁹ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، و لهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى.

فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة و نوعيتها و مدى توفر وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فإن التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرون على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور و اتخاذ القرارات.

■ مستوى التسيير التكتيكي:

يتمثل في الإشراف و التنسيق بين المسيرين في الطبقة الوسطى على التسيير العملي من اجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتنحصر مهام المسيرين في هذا المستوى في حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:

- وضع الميزانيات .
- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات .
- قياس الأداء للمستوى العملي، و الاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الاستراتيجية لهذه المعلومات.

- تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا .

- توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

■ مستوى التسيير العملي:

يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية، كما تتعين الإشارة إلى أن التقدم ساهم بدرجة كبيرة في التسيير العملي بحيث جعله عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، و الاهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة فإن مصادر المعلومات الداخلية تعتبر عامة في اتخاذ القرارات و تتميز بأنها مخططة و محددة الإطار مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظراً لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:

- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.

- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.

- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

رابعاً: أهداف و أهمية التسيير¹⁰

1- أهداف التسيير

إن الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية و اقل جهد بشري و أسرع وقت ممكن و هو ما يمكن أن يوفره التسيير الجيد.

فأهداف التسيير تتمثل فيما يلي:

- إن الهدف الأساسي للتسيير هو خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة و الفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها

فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية ، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينما الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد تكلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما غير كاف

¹⁰ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، نفس المرجع. 2002.

فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية .

2- أهمية التسيير¹¹

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.

- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط ، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على

¹¹ محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.

تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث للمحيط من أجل المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.

- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث .

- مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية للتسيير في الوقت الحاسم.

- التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.

خامسا: وظائف التسيير¹²

يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، بحيث يقوم المسير بهذه الوظائف بشكل متكامل يضمن السير في اتجاه تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه الوظائف حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير.

- وظيفة التخطيط

¹² محمد قاسم القرويني : مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2001 .

“يعرف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى للتسيير والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها، كما يعرف أيضا بأنه عملية منهجية ومستمرة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على تقييم لتطور محيطها، قياس صحيح لإمكاناتها، إدارة العمل، تطبيق للاختيارات المنجزة ومراقبة تنفيذها.”

- وظيفة التنظيم

ويمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها.

ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم الذي أعطيت له تعاريف عدة من بينها ما يلي: . عرفه هنري فايول بأنه “وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف”.

. وكما يعرف أيضا: بأنه “عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية”.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

- وظيفة التوجيه والقيادة

التوجيه هو الوظيفة الثالثة والذي يتضمن أساسا معرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، وإعطاء الأوامر والقرارات، تحفيز الأفراد وقيادتهم لتحقيق الأهداف أو السياسات الناتجة عن عمليتي التخطيط والتنظيم، كما أن الإدارة هي وظيفة المسيرين في جميع المستويات وغرضها هو تحقيق التكامل في الجهود حتى يتم الوصول إلى الأهداف المبتغاة، ويمكن تعريف وظيفة التوجيه كما يلي: " هي عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصار جهده في انجاز العمل المكلف به."

" كما تعرف بأنها عملية تهتم بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وما له من أهمية في هذه المرحلة، وتوضيح علاقة السلطة بين مختلف الأقسام، ومعرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، وكذلك مسألة الدوافع والتي تتضمن وسائل تشجيع العاملين واختيار طرق حثهم على العمل المثمر."

- وظيفة الرقابة

تأتي الرقابة استكمالا للوظائف التسييرية الأخرى، أي لا بد للمؤسسة من قياس درجة تقدمها، وتقرير مدى كفاءة انجازها، وتكمن أهمية الرقابة في توجيه المروسين وزيادة حماسهم لعملهم وتصحيح مسارهم، وتعمل على متابعة وتقييم النتائج من خلال

المقارنة بين العمل المطلوب والعمل المنجز. أولاً: تعريف الرقابة: تعرف الرقابة من طرف هنري فايول: "بأنها عملية التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

. وتعرف كذلك بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفاً، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين. . ومنه يتضح لنا أن الرقابة تركز على متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعية نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، والعمل على إصلاح هذه الانحرافات باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

سادساً: المسير تعريفه و أنماطه

1. تعريف المسير

ان مفهوم التسيير واسع واختلفت نظرة الاقتصاديين في تحديد ملامحه، مما جعل من الصعب ايجاد تعريف موحد، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة، فأوجد الباحثون عدة تعاريف للمسير منها:

التعريف رقم 01:

يقول دروكر أن المسير هو هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات.

حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين و تنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

التعريف رقم 02:

الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط و منسق و مراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

التعريف رقم 03:

المسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيه الأنشطة الإدارية جميعها إما نحو الإنجاز و النجاح أو الفشل و الدمار.

(1)- د.طريق شوقي ... السلوك القيادي و فعالية الإدارة ... مصر 1994- ص 26-

2. شخصية المسير¹³

إن المسير هو الشخص الذي يقوم بتسيير كل الهياكل والأجهزة الموجودة داخل المؤسسة ، فإن السمات الشخصية للمسير تختلف باختلاف التكوينات البسيكولوجية للمسير إلا أنها تبقى تشترك في عدة سمات نذكر أهمها:

¹³ أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الطبعة الثانية.

الذكاء: إذا كانت المؤسسة تمثل خلية اجتماعية أي تقوم بوظيفة اجتماعية ، فمعنى ذلك أنها تحتوى على خليط هائل من العقليات الثقافية والشهادات العملية والمهنية وشهادات الاقدمية والخبرة، فمهما كان مستواه الثقافي عاليا إلا أنه سيقع في منافسة علمية حادة قد تسبب له متاعب مالم يوظف ذكائه في تسيير العلاقات من أجل المحافظة على الهدف المخطط له.

والمسير في كل وظيفة يحاول أن يكون أكثر ذكاء من غيره عن طريق مبادراته الشخصية، فقد تكون التجربة العلمية الميدانية أكثر نفعا حتى من الشهادة العلمية نفسها لأن الميدان الوظيفي، أثبت وجود مسيرين حققوا نتائج عجيبة في تسيير العاملين ولا يحملون الشهادات العليا ولا يعني هذا الطرح إلا حالات شاذة لا يقاس عليها كثيرا لأن العصر الحالي يتطلع إلى الأفق الجديد خاصة في خضم التطورات الحديثة لتكنولوجيات والمعرفة.

الاستعداد للتطور: إن النضج الاجتماعي يجعل من المسير شخصا ذا مفهومية فكثيرا من الناس لا يتقبلون الهزيمة مباشرة ولا يفرحون في حالة توفيقهم ، فأى مسير يجب أن ينظر إلى استعداداته النفسية من زوايا متنوعة فهو لا يمكن إرضاء جميع الناس مهما أوتي من قوة.

الدافعية والدوافع: إذا كان الطموح شيء مشروع فإن الدوافع الشخصية للمسير في تحقيق أهدافه هي أيضا مشروعة على أن يكون ذلك الهدف الذي يقيس به انتصاره يدخل ضمن أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى نجاحه، وهذا النجاح سوف يتحول إلى حافز مشجع وكثير ما سينجذب المسيريون لحوافزهم الداخلية أكثر من الخارجية ،فهو قد يجد في نفسه أن مبادراته الشخصية لتطوير المؤسسة ستجعل منه يرتقي إلى

منصب عالي في الدولة ، فيكون بذلك قد ساهم في الاستجابة لحوافزه الداخلية أكثر من تلك الحوافز التي تقترن بالزيادة في توريد المنتج أو غيرها لأنه في نظره شيء عادي يقترن بالزيادة في طاقة الإنتاج ومضاعفة العمل أو تحفيز العمال ماديا.

المعرفة: يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها ، فالمسير الذي يكتسب المعرفة بالتعلم فقط لا تكتمل له أسباب النجاح و إنما يجب استغلال هذه المعرفة في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات الإدارية

الخيال: يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل و ترجمته إلى واقع .و المقدرة على التخيل تتطلب سعه الأفق و تتضمن هذه الأخيرة استخدام نتائج الأمس للتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها و ترجمة الأفكار غير المشكلة إلى أفكار واضحة و منظمة .

المخاطرة: يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة، كون المخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي و الإقدام على ما هو جديد لأن التردد أمر معيق

التفكير: يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي لأنه يساعده على وضع الفروض و الموازنة بين إمكان الاعتماد عليها و مخاطر عدم الاعتماد عليها، كما يساعده على التحليل و التقييم و إصدار الأحكام الصائبة.

الحسم: يجب أن يتسم بالحسم في الوقت المناسب و هذه السمة تظهر أهميتها عند اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة و الضعف في نتائج أي قرار و تظهر له احتمالاتها لا بد له من حسم المواقف.

3. أنماط المسيرين¹⁴

بعد إلمامنا بالصفات التي يشترط أن تتوفر في المسير نشير إلى بعض أنماط المسيرين المعروفة في علوم التنظيم:

- المسير الأوتوقراطي:

هناك من ينظر إلى تركيز السلطة بمنظار تعسفي، فهو لا يحاول تجزئتها إلى مرؤوسيه، فقد يركز كل سلطاته باستخدام صلاحياته، وقد تكون قيادته سلبية إذا كان عماله ضعفاء، كما تكون قيادته إيجابية إذا استغل مبادراته الشخصية في التحفيز المادية والمهنية وأبدى تفهمه لمشاكلهم الاجتماعية.

فالمسير الأوتوقراطي هو الذي يحافظ على علاقاته الطيبة مع تابعيه فالأوتوقراطية أسلوب يولد شعور بالرضا لأنها تنتج اتخاذ القرارات بسرعة بواسطة العاملين الوسطاء (رؤساء المصالح - المكاتب) الذين يشكلون همزة وسط بينه وبين العاملين.

- المسير المشارك:

هو شخص يعتمد على إشراك موظفيه بكل المسائل وإحاطتهم علما بكل المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة وهو نمط حديث بدأ يظهر في المجتمعات الصناعية الحديثة نظرا لقوة المنافسة.

- المسير السائب :

¹⁴ أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الطبعة الثانية.

لا مجال عنده للمبادرات الشخصية، يطبق القانون بحذافيره باستعمال الطرق الرياضية داخل السوق وما يقوم به سوى التنسيق بين الداخل والخارج.

إن كل مسير مولع بالنجاح والارتقاء وهذا حق طبيعي ومشروع ولا مجال فيه للشك كما أنه لا يمكن أن نجد مسيرا تتوفر فيه صفات التسيير الكاملة، لكن هناك من يستطيع أن يبلغ ذروة التسيير الناجح خاصة إذا ما اتصف بصفات القيادة الفعالة التي منها :

الرغبة في إتقان العمل وجودته.

✓ اعتبار العمل متعة، مع القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.

✓ قوة الإرادة على التنفيذ بعد الإقناع.

✓ الثقة بالنفس.

✓ الهدوء أمام الأزمات الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة مشاكل التسيير.

✓ الانضباط واحترام الوقت واحترام القوانين والتنظيمات.

سابعاً: مستويات المسير الإدارية¹⁵

توزع معظم المؤسسات المسيرين إلى ثلاثة مستويات إدارية و هي: مسيرو القمة الإدارية ، مسيرو الوسط ، مسيرو الإشراف الأول

1- مسيرو القمة الإدارية

¹⁵ مصطفى محمود أبوبكر: المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

هذه الفئة من الاداريين يتولون إدارة المؤسسة من حيث وضع السياسات و الاستراتيجيات لها، أو من حيث اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة في التفاعل مع المحيطات التي تعمل فيها، ومن ثم تحافظ على استمراريتها و نموها و تطورها . فعلى سبيل المثال ،يشكل رئيس المؤسسة و نائبه و المدير العام للمؤسسة المستوى الإداري الأول ؛ ويطلق على هذا المستوى الإدارة العليا أو القمة الإدارية للهرم الوظيفي

2. مسيرو الوسط

و يتولون توجيه المهام و النشاطات و مراقبتها (نشاطات مسيرو الإشراف الأول) إضافة إلى إشرافهم المباشر أو الغير مباشر على مهام و نشاطات قد تطلب من باقي أعضاء المؤسسة و الذين لم يمنحوا ألقاب إدارية ، ويمكن القول أن مسيرو الوسط هم الذراع التنفيذي لمسيري القمة الإدارية ،و هم بامتياز حلقة الوصل بين مسيري القمة و مسيري الإشراف الأول .ومن بين الألقاب التي تعطى لمسيري الوسط الإداري ما يأتي :مدير (مدير الإنتاج ، مدير غرف العمليات) ؛ رئيس (رئيس قسم ، رئيس وحدة ...)

3. مسيرو الإشراف الأول

و هم الذين يرأسون و ينسقون عمليات و نشاطات يقوم بها أفراد المؤسسة غير الإداريين، فالنشاطات و العمليات اليومية تتطلب إشرافا مباشرا و شبه دائم من قبل مسيري المستوى الثالث لكي تنجز و تحقق متطلبات العملية الإدارية ، و المعروف عن هؤلاء المسيرين احتكاكهم شبه الدائم بمعظم أفراد المؤسسة و زبائنهم ؛من هنا تأتي أهمية تدريبهم و تطويرهم لكي يمتلكوا الكثير من المهارات.

و من ثم ليتمكنوا من متابعة الخطط و العمليات التي كلفوا بها و تنفيذها . أما الألقاب التي تعطى لهؤلاء المسيرين أبرزها (مشرف ، مراقب ، رئيس العمال).

ثامنا: دور المسير و مهاراته

1- أدوار المسيرين

يؤدي المسيرون أدوارا عدة تتفاوت أهميتها مع تفاوت تشعبات العمليات الإدارية و تشابكها، فهم يكتسبون مكانتهم التنظيمية و الاجتماعية، من امتلاكهم لسلطة على منظماتهم وهم في مقابل ذلك مسؤولون و معرضون للمساءلة عن النتائج ، و هم بهذه المكانة في وضع يتطلب منهم إقامة العديد من العلاقات في داخل منظماتهم و خارجها و تنقسم هذه الأدوار إلا ثلاثة أنواع هي:

- أدوار المواجهة الشخصية

تنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة ادوار (الدور الرمزي ،الدور القيادي ، الدور الاتصالي) فالمسير يحكم منصبه، لابد و أن يقوم ببعض الأدوار ذات الطبيعة الرمزية. فمثلا عندما يقوم المسير بمشاركة احد العملاء الكبار على الغذاء، فهو يقوم بأحد أدواره الرمزية، و المسير بحكم إشرافه على المنظمة يقوم بتحفيز المرؤوسين و تشجيعهم على التوفيق بين حاجاتهم و أهداف المنظمة، و هو بهذا العمل يقوم بدوره القيادي، و عندما يقوم المسير بإجراء بعض الاتصالات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراته، فهو هنا يقوم بدوره الاتصالي.

- الأدوار الإعلامية

تنقسم بدورها إلى ثلاثة أدوار (دور الباحث، دور الوسيط الإعلامي و دور المتحدث)

فالمسير بحكم أدوار المواجهة الشخصية يكون قادر على تكوين مركز للمعلومات، يساعده على القيام بالأدوار الإعلامية فهو كباحث يتولى دراسة البيئة، باحثا عن المعلومات و يطرح الأسئلة و يتلقى إجابات عليها ممن يتصل بهم خارج و داخل المنظمة.

و باعتباره وسيطا إعلاميا يقوم بإيصالها إلى رؤوسيه لاستخدامها في مستوياتهم. و أخيرا فهو كمتحدث يقوم بالحديث نيابة عن المنظمة أو الإدارة التي يديرها.

- الأدوار القرارية

و تنقسم إلى أربعة أدوار هي (أدوار المخاطرة، أدوار المواجهة، أدوار التخصيص و أدوار التفاوض)

فالمسير كالمخاطر يسعى إلى الارتقاء بالمنظمة التي يتولى إدارتها، كما يقوم بإدخال التعديلات لكي تتأقلم مع ظروف البيئة السائدة، أما أدوار المواجهة فهي على عكس أدوار المخاطرة حيث يقوم المسير بأخذ زمام المبادرة بتعديل المنظمة اختياريا لكي تتأقلم مع التغيير، أما كونه مواجهها فإنه يضطر إلى الاستجابة إجباريا لما يحدث من تغيرات خارج نطاق سيطرته.

أما أدواره التخصيصية فهي تشير إلى قيامه بمسؤولية تخصيص الموارد المتاحة على المراكز المختلفة في المنظمة، و أخيرا فهو كمفاوض يقضي الكثير من الوقت للفصل في الخلافات التي تنشأ داخل المنظمة

و تتصف هذه الأدوار جميعها بالوحدة و التتابع و بالرغم من ذلك فهذه الأدوار يمارسها المسيريون بدرجات مختلفة.

2- مهارات المسيرين

لا يمكن للأدوار التي سبق مناقشتها أن تؤدي إلا الأهداف التي وضعت إلا من خلال اكتساب المسير لمهارات عدة تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة، و تنقسم المهارات إلى ستة أقسام:

- المهارات التحليلية

و هي المهارات التي تعرف من خلال مقدرة المسيرين على تنسيق نشاطات المؤسسة و مصالحها و هذه المهارات تتطلب من المسيرين رؤية عمل المؤسسة ككل و ليس رؤية الأجزاء فقط و أن يعلموا أن أجزاء المؤسسة تتداخل مع بعضها البعض و أي تعديل أو تغيير في جزء واحد أو عدة أجزاء سيؤثر حتما في عمل المؤسسة ككل، و هذه المهارات مهمة جدا لمسير القمة الإدارية كونها تساعد على التعامل بفعالية و ثبات مع محيطات مؤسساتهم.

- مهارات العلاقات البشرية

و تدعى أيضا بمهارات العلاقات الشخصية و التي تعرف من خلال مقدرة المسيرين على العمل مع الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات و التفاهم معهم و استعمال شتى أدوات الاستمالة و التحفيز . و امتلاك هذه المهارات يسهل عمل المسيرين داخل و خارج المؤسسة ، ففي الداخل يستطيع المسير الذي يحترم مرؤوسيه و يتعامل بلباقة و دبلوماسية معهم و يزرع بينهم روح التعاون و الألفة و المحبة أن ينجز معظم أعمال إدارته ، و في الخارج يستطيع المدير القادر على كسب ثقة الزبائن و الموردين وولائهم دفع مؤسسته أشواطاً إلى الأمام .

- المهارات التقنية

و هي المهارات التي تعرف من خلال قدرات المسيرين على استخدام الإجراءات و التقانات و المعرفة لإنجاز أعمال و وظائف متخصصة . و هي مهمة جدا لمسيري الإشراف الأول كون هؤلاء المسيرين يمضون غالبية أوقات عملهم في تدريب مرؤوسيهـم و الإجابة عن مجمل الأسئلة و الاستفسارات التي تتعرض سير العمليات و حل مشكلات العمل العالقة.

- المهارات الاستكشافية أو التشخيصية

و هي التي تعرف من خلال مقدرة المسيرين على تشخيص المشكلة ووضع تصور لحلها، فالمسير الذي يتعرف على أعراض المشكلة أو مسبباتها قد يكتشف الحلول الممكنة.

- مهارات التواصل و الاتصال

و هي التي تساعد المسيرين في إرسال الأفكار والمعلومات إلى الآخرين، و في الوقت ذاته استقبال و تلقي المعلومات و رسائل الآخرين، تتطلب هذه المهارات من المسيرين القدرة على التفاعل مع الأحداث و التواصل و الإصغاء الجيد إلى الآراء و الملاحظات و الأفكار و المعلومات الصادرة عن المرؤوسين.

- مهارات اتخاذ القرارات

و هي التي تمكن المسيرين من معرفة مشكلات و معضلات العمل و الخيارات المتاحة و تحديدها للتعامل معها و من ثم اختيار البدائل الناجعة لحلها، و في معظم الأحيان المسير الناجح يضع و يتخذ قرارات صائبة نتيجة استخدامه الحكمة و

الخبرة معا و بالمقابل ليس من العار أن يخطئ المسير أحيانا كونه لا يملك دائما معطيات أو خيارات واضحة و ثابتة ، بل من العار ألا يصوب بسرعة الخطأ.

و أهمية المهارات تختلف بين المستويات الإدارية، فالمهارات التحليلية مهمة جدا لمسيرى القمة الإدارية بينما تكبر و تعظم أهمية المهارات التقنية لدى مسيرى الإدارة الدنيا . أما مهارات العلاقات البشرية فتتساوى و أهميتها في مختلف المستويات الإدارية.

المحور الثاني

مقدمة

يرتبط الفكر الإداري بجملة من المواضيع التي تهتم بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداري، ووجود هذا الفكر كان من خلال ظهور مدارس فكرية إدارية عديدة اهتمت بمعالجة العلاقات الإنسانية، ودراسة أساليب العمل والتنظيم، ويعود الاهتمام الكبير بدراسة الفكر الإداري إلى الفوائد الهامة التي حققها للمهتمين بهذا العلم (علم الإدارة) ، والمهمة الرئيسية في هذا العلم هو متابعة أصول علم الإدارة ضمن المناخ الفكري الذي يهتم بضرورة التطبيق الفعال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداري في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله.¹

¹ حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن (الطبعة الثالثة)، القاهرة - مصر: دار الفكر العربي، صفحة 15، 16.

أولاً: تطور الفكر الإداري

إن تطور الفكر الإداري مرتبط بعلم الإدارة، ويرتكز على مجموعة من النظريات الفكرية الإدارية، منها: النظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، الإدارة الحديثة،² وبظهور المدارس الفكرية المتعددة كان لتطور الفكر الإداري شأن آخر حيث أدى ظهورها إلى العديد من النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة.

1- مدارس الفكر الإداري

هي عبارة عن مجموعة من المدارس اهتمت بدراسة الأفراد والمنظمات. وفي نهاية القرن التاسع عشر للميلاد شهد علم الإدارة تطوراً من خلال مجموعة من المدارس الفكرية التي اهتم العلماء والمفكرون بدراساتها، ولكنهم لم يتفقوا على عددها، مما أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها.

- أهم مدارس الفكر الإداري:

المدرسة الكلاسيكية: هي أقدم المدارس الإدارية الذي ارتبط اسمها بالفكر الإداري، ويطلق عليها أيضاً مسمى المدرسة التقليدية، وتعود بداياتها إلى مرحلة ما قبل القرن العشرين للميلاد، واهتمت هذه المدرسة بالطرق الإدارية الخاصة في إدارة الأعمال والمنشآت، وتقسم إلى ثلاثة مجالات دراسية هي:³

² Beverly Irby (2013), "Development of Administrative Thought: A Historical Overview (Research)", INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL THEORY AND DEVELOPMENT, Issue 1, Page 1. Edited

³ JOURNAL OF ORGANIZATIONAL THEORY AND DEVELOPMENT, Issue 1, Page 1. Edited. "MANAGEMENT THOUGHT", Reference for Business, Retrieved 6-4-2017. Edited.

الإدارة العلمية: هي الإدارة التي ظهرت في نهايات القرن التاسع عشر للميلاد، واعتمدت على دراسة أساليب العمل من خلال استخدام منهجية معينة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها تطبيق قرارات إدارية تعسفية في أغلب الأحيان، مما جعل العمال يتماطلون في المهام الموكلة إليهم ، بالإضافة إلى ظهور خلافات كبيرة بين الإدارة والعمال، ويعد فريدريك تايلور من أهم المؤيدين لهذه الإدارة.

الإدارة الإدارية: تختلف هذه الإدارة تماما عن الإدارة العلمية وذلك نتيجة اهتمامها بالمبادئ الإدارية على عكس الإدارة العلمية، وتعمل هذه الإدارة على نطاق أوسع وأشمل من سابقتها، واعتبر المفكر هنري فايول هو رائد هذه الإدارة والذي عرفها بأنها عملية تعتمد على تنفيذ مجموعة من الوظائف، وهي: السيطرة، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتخطيط.

الإدارة البيروقراطية: ويعد المفكر ماكس ويبر من أهم المساهمين في هذه الإدارة التي تهتم بالتنظيم المثالي ، حيث رأى ماكس ويبر أن المنشآت كانت تدار بوسائل غير فعالة بالاعتماد على قرارات مرتبطة بالعلاقات الشخصية، فاقترح ويبر أن يتم تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بمسمى البيروقراطية؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرمي يعتمد على اختيار العمال والموظفين، ومن ثم ترقيتهم بناء على كفاءتهم بالعمل.

المدرسة السلوكية: ظهرت هذه المدرسة نتيجة اخفاق المدرسة الكلاسيكية في عديد الجوانب، ومن بين الأسباب الأخرى التي جعلت المدرسة السلوكية تتطور وتبرز بشكل أكبر هو اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالمبادئ والكفاءة، في حين رأى معظم المفكرين أن هذا الاهتمام أضعف من أهمية التنظيم في الإدارة خاصة ما تعلق

بسلوك الأفراد، لذلك ركزت المدرسة السلوكية على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل⁴.

المدرسة الكمية: هي مدرسة اهتمت باستخدام معايير كمية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية، ويعود ظهور المدرسة الكمية إلى حقبة الحرب العالمية الثانية أثناء ظهور الحاجة إلى وجود وسائل للتعامل مع القضايا العسكرية خلال الحرب، ومن ثم انتقلت العديد من الأفكار الكمية إلى مجال الأعمال خلال فترة ستينيات القرن العشرين للميلاد، وأطلق عليها مسمى بحوث العمليات التي اعتمدت على وسائل كمية للتعبير عن القضايا الإدارية؛ بواسطة نموذج كمي أو صيغة كمية تتضمن علاقات ورموز رياضية.

مدرسة النظم: اعتمدت هذه المدرسة على تطبيق إدارة عامة للنظم، وأشارت إلى أن فهم أي شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظاماً، وبعد النظام من المفاهيم المهمة في هذه المدرسة، ويعرف بأنه مجموعة من المكونات التي شكلت معاً كيانا يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وتقسم هذه النظم في بيئة الأعمال إلى قسمين هما: النظم المغلقة: هي النظم المعزولة التي لا تؤثر أو تتأثر بالبيئة الموجودة ضمنها. النظم المفتوحة: هي النظم التي تختلف عن النظم المغلقة؛ إذ تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة التي توجد بها، مما يؤدي إلى تأثيرها وتأثرها مع كافة مكوناتها.

نظريات الفكر الإداري هي مجموعة الاتجاهات الفكرية المرتبطة بالفكر الإداري، وتميزت بتنوعها وقدرتها على إثراء المجالات المعرفية المتعددة في علم الإدارة، وتقسم إلى نوعين رئيسيين هما:⁵

⁴ JOURNAL OF ORGANIZATIONAL THEORY AND DEVELOPMENT, Issue 1, Page 1. Edited "MANAGEMENT THOUGHT", Reference for Business, Retrieved 6-4-2017. Edited.

النظريات غير الاقتصادية في الفكر الإداري: هي النظريات التي صاغها مجموعة من الباحثين وفقا لأبحاث متعلقة بعلمي الاجتماع والنفس، وتعتمد هذه النظريات على مجالات دراسية متنوعة، ومرتبطة بطبيعة المؤسسات الحكومية والصناعية.

النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري: هي النظريات التي اعتمدت على تطبيق علم الاقتصاد ضمن الفكر الإداري، واعتمدت على البحث من أجل التعبير بطريقة كمية عن العلاقات الإدارية، وظهرت أفكار هذا الاتجاه في الإدارة منذ مطلع القرن العشرين للميلاد.

ثانيا: مبادئ تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري هو مصطلح شائع ومتداول عبر مختلف العصور و المقصود به هو تقديم العون للغير، من خلال الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة عادة ما ترتبط بالمؤسسات.

من حيث فلسفة وأهداف المؤسسة، الطرق والوسائل المستخدمة في العمل، الإشراف على كل الأنشطة والفعاليات، مع ضرورة مراعاة العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحيطة ومدى تكاملها.

وتكمن مهمة الفكر الإداري في المقام الأول هنا في الربط والتنسيق ما بين الموارد البشرية والموارد المادية والآلات في أي مؤسسة، والتنسيق الجيد بينهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للارتقاء بالمؤسسة والفرد والمجتمع بأكمله.

وللفكر الإداري العديد من المبادئ التي تساهم بشكل كبير في تطوره.

⁵ عبد الفتاح بوخمم (2012)، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، طرابلس - لبنان: جامعة الجنان، صفحة 1، 3، 4، 14.

وكلها مبادئ تكمل بعضها البعض وتساهم على الارتقاء والنجاح في النهاية، ومن أهم هذه المبادئ:

مبدأ العمل: وهو الذي يعتمد على تنظيم الأنشطة والمهام بين العاملين.

مبدأ النظام والتأديب: وهو ما يهتم بإتباع جميع أوامر المؤسسة والالتزام بها، وتوقيع العقوبة لمن يخالف.

مبدأ تدرج السلطة: وهو ما يشير إلى التسلسل الإداري أو تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

المحور الثالث

مقدمة

لطالما كانت المؤسسة الاقتصادية محل اهتمام عديد الاقتصاديين والمفكرين في الميدان الاقتصادي على اختلاف توجهاتهم الأيديولوجية وانتماءاتهم الفكرية، إذ يعتبرونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والأداة الرئيسية في إحداث التنمية وانهاش أي اقتصاد .

إذ عرفت المؤسسة الاقتصادية عدة تغيرات وتطورات متلاحقة ناتجة عن مراحل التطور التي شهدتها النظام الاقتصادي والاجتماعي العالمي على عصور ممتدة من بداية ظهور المجتمعات البدائية (الإنتاج الأسري البسيط) فظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية الى وقتنا الحالي.

المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها الى غاية الآن يجد أنها أصبحت تعيش في ظل اقتصاد عالمي شرس البقاء فيه للأقوى، هذا العالم الذي تغزوه المعلوماتية الفنية والمعرفة الدقيقة والتكنولوجيات العالية المتطورة بالإضافة الى الانفتاح على السوق العالمي أدى الى اتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي، فأصبحت المؤسسة عرضة للعديد من المخاطر التي استوجب عليها مواجهتها من خلال تلبية الطلب المتزايد، والحفاظ على جودة المنتج وتسويقه بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مع احترام المدة الزمنية.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة انتاج يتم فيها تجميع وتوليف عدد من العناصر الاقتصادية، الى جانب أنها مكان يترجم فيه البشر قدراتهم الفكرية والتصورية والابداعية في مجال انتاج السلع وتقديم الخدمات، كما أنها تمثل إطارا منضما لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف والوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن تقدم أي دولة مرهون بمدى تمكن مؤسساتها الاقتصادية من حل اشكالية التبعية لاقتصاديات أخرى، إذ تعتبر المؤسسة الاقتصادية في وقتنا الحالي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والرابط الرئيسي للعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين المورد البشري الذي يعتبر أحد أهم عناصر المؤسسة والذي يشارك في العملية الإنتاجية التي تتم داخلها وكذا العناصر المادية والمعنوية الأخرى.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير) أيضا.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح

للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف ويعود هذا الى الاختلاف في الاتجاهات والمداخل والأزمنة لذلك من الصعب اعطاء تعريف موحد ومحدد للمؤسسة الاقتصادية بأنواعها وأحجامها وأهدافها المختلفة

ومن بين الأسباب نذكر:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سوء الخدمة منها أو الإنتاجية، دون

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 8

أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:²

عرفها تريوشي أنها: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتتسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

وعرفها لماركس بأنها: المؤسسة الاقتصادية تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس راس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.

حسب رأي كل من تريوشي و لماركس أن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة إنتاجية فقط وهذا تعريف ناقص لأن المؤسسة الاقتصادية قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع في أماكن مختلفة، كما أن لماركس قال بأنها تستعمل عددا كبيرا من العمال و لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال وهذا غير صحيح والانتقاد الآخر في تعريف لماركس بأن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع.

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين للمؤسسة الاقتصادية يشوبهما النقص، وهذا راجع للزمن الذي قدما فيه، حيث نجد الاقتصاديين الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً.

² ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 . ص. 2 . 10

فقد عرفها فرنسوا بوركس بأنها: دمج لأسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على ربح.

وعرفها كذلك بأنها: منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها. نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما ، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها.

ولكن الانتقاد الموجه لهذين التعريفين أنهما لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة. وعرفها لبرتون بأنها: كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.

من خلال جملة التعاريف المقدمة نستنتج أن:

“المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

يمكن وصف المؤسسة الاقتصادية من خلال:³

- المؤسسة الاقتصادية مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل تنظيمي خاص بها.
- المؤسسة الاقتصادية تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي.
- المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها بواسطة نشاطات أعضائها.

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية

يمكننا تقسيم أهداف المؤسسة الاقتصادية المختلفة الى أربع أقسام:⁴

- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة مالم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، ص 14

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 17، 18.

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

– الأهداف الاجتماعية

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ
- امتصاص الفائض من العمالة.

- الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية مثل المسرح، المكتبات والرحلات نظرا لما هذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع لوسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد عقلا، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.
- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة الى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

- الأهداف التكنولوجية:

■ البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

ثانيا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية⁵

تصنف المؤسسة الاقتصادية حسب 3 معايير.

- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني

1. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد.

مزايا هذا النوع من المؤسسات:

• صاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

• صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة

عيوب هذا النوع من المؤسسات:

• قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال.

• صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.

⁵ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص. 8

• قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

• مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

2. **الشركات:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، وشركات الأموال.

أ. **شركات الأشخاص:**⁶ وهي، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

مزايا هذا النوع من المؤسسات:

• سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.

• نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.

• من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.

• زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

⁶ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 24

عيوب هذا النوع من المؤسسات:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

ب. شركات الأموال:⁷ كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

مزايا هذا النوع من المؤسسات:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم.
- إمكانية الحصول على الرض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقراراً.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

مزايا هذا النوع من المؤسسات:

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.

⁷ مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص: 151

• بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهها غير المساهمين.

وهناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:

1. مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها المؤسسات الفردية والشركات.
2. المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات
3. المؤسسات المختلطة: وتندرج ضمنها المؤسسات التي هي مزيج بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة

تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم⁸

يعتمد هذا النوع من التصنيف على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة

أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي تضم اقل من 500 عامل وقد قسمت إلى:

• مؤسسات مصغر أقل من 10 عمال.

• مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل

⁸ برايس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006، ص: 06

• مؤسسات متوسطة من 50 إلى 499 عامل

ب. المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي

أ. المؤسسات الصناعية: تنقسم إلى نوعين وتشارك كلها في خاصية الإنتاج.⁹

1. المؤسسات الصناعة الثقيلة.

2. المؤسسات الصناعة الخفيفة.

ب. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها والإنتاج الحيواني والثروة السمكية.

ج. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

د. المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين... الخ

⁹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري، صفحة 90، 91، 92، 93

ي. مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

ثالثا: وظائف المؤسسة الاقتصادية

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل فايول الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة ووضع لكل منها أهدافا وكيفية حركتها، والوظيفة هي مجموع ما يكلف به الفرد من مهام أو أعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المعطاة في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار الهيكل البشري للمؤسسة والوظيفة بهذا المعنى تتحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية والتنظيمية¹⁰.

أما الوظيفة بمعنى ثان فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب تؤدي دورا معينا ومنفصلا إلى حد ما عن باقي الدوار في المؤسسة، كما قسم فايول وظائف المؤسسة على:

1. الوظيفة التقنية : كإنتاج، تصنيع، تحويل
2. الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل
3. الوظيفة المالية: البحث عن الآمال وتسييرها

¹⁰ - PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000 P54

4. وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص

5. وظيفة المحاسبة: جردن ميزانية، إحصائيات...الخ.

6. الوظيفة الإدارية: التنبؤ، تنظيم، قيادة، تنسيق، مراقبة...الخ.

إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان و مزال مجالا واسعا للدراسات العلمية و الاقتصادية، و الابحاث النظرية و الميدانية ، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الاساسية في اقتصاد أي دولة ، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة و العناصر المادية من جهة أخرى.

المحور الرابع

مقدمة

يهتم العاملان في المجال الاقتصادي وكذلك أصحاب المشاريع بالتخطيط، وحديثي العهد بالمجال الاقتصادي يتساءلون عن تعريف التخطيط، وما هي أهمية التخطيط، وهل يوجد أنواع عدة للتخطيط، وما هي المبادئ التي يقوم عليها التخطيط؟، وسوف يتم خلال هذا المقال توضيح تعريف التخطيط، مع توضيح أهمية ، ومبادئه، وأنواعه.

أولاً: ماهية التخطيط

1- تعريف التخطيط

يقرر التخطيط مسبقاً ما يجب القيام به وكيف يتم القيام به. متى يتم ذلك ومن الذي يجب أن يفعل؟ التخطيط يقرر من أين تبدأ وأين تصل؟ التخطيط هو عملية فكرية. يتضمن التفكير قبل التصرف، لذلك فهو ضروري للإدارة، إذ يمكن القول أن التخطيط هو الوظيفة الأولى للمدير وهي تسبق كل الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والتخطيط ببساطة هو الإعداد المقدم للإعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بها و الوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة وفي نفس الوقت يدني النتائج الغير مرغوبة.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف ، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشأن الموقف المعين ودرجة الدقة المتوفرة لهذه المعلومات ، والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط ،وكيف نحصل عليها ثم كيف نستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فان النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون الأهداف واضحة.¹

والتخطيط كوظيفة إدارية تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكراً على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا

¹ بركان عادل (2011م)، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، سوق أهراس: المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، صفحة 3، 39

للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها ، وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما انه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف.

تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط لتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى فيقول (فايول)² « أن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لمواجهته » ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ويقول (جونز) « إن التخطيط هو اختبار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة ». وينظر هذا التعريف إلى التخطيط باعتباره عملية لاتخاذ القرارات.

ويقول (كونتز) « إن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله ؟ ومن الذي سيقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه» وواضح أن هذا التعريف يتصف بالشمول ولكنه يفتقر إلى التحديد بالإضافة إلى انه يركز على ما يجب ولا يبين الطريقة التي يؤدي بها

² Janet Shapiro, Overview of Planning , Johannesburg: CIVICUS, Page 5-4. Edited.

ويقول (تيري): «إن التخطيط هو الاختبار القائم على الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل، عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة»

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

أن التخطيط يهتم أولاً بالحقائق و يستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي إلى بلوغ الغايات المطلوبة ، فالتخطيط الفعال يعتمد على الحقائق وليس على الأماني و الانفعال ،وتتم جمع الحقائق المتصلة وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، يتم وضع الأنشطة بحيث مكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وزودت بالإمكانيات للتغلب عليها.

إن التخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي و تصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك ، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولا بد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط.

يهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة ، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد النتائج المنتظم لتحقيق الهدف.

ينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائماً أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار انسب الطريق الملائمة ومن بين الطرق والوسائل المتاحة والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية اتخاذ القرارات.

2- أهمية التخطيط

بعد تعريف التخطيط، لابد من توضيح أهمية التخطيط، حيث يعد التخطيط هو من الوظائف الإدارية الهامة للغاية، بسبب أهمية التخطيط التي منها:³

- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المسير (الإداري) بالتكاليف المتوقعة ، الطاقة الإنتاجية ، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها - أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فان الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط .

وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلا زالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات ، لان هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فان التغيير لا يحدث بطريقة فجائية ، مثال ذلك التحول من استخدام الخشب والفحم إلى استخدام الكهرباء والغاز في التدفئة والطهي فهذا التحول لم يحدث بين يوم وليلة وبذلك يمكن لمنتجي الأفران التقليدية التنبؤ بنسبة التحول من فترة لأخرى وتقرير متى يصبح إنتاج الأفران التقليدية (التي تستخدم الخشب والفحم) غير اقتصادي .

- التركيز على الأهداف : تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها و الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير

³ Janet Shapiro, Overview of Planning , Johannesburg: CIVICUS, Page 5-4. Edited.

الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة ، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة

- الرشد: يقصد بالرشد الاقتصاد في الأداء و يساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل ،و التوافق في الجهد فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير متعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل ، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملئها الضرورة

- تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة ، لأن المدير لا تمكن أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء ، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحدد الخطط.

3- أهداف التخطيط

يهدف التخطيط إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها التالي:

- يساعد التخطيط المؤسسة على تحديد أهدافها، وفقاً لدليل دراسة الإدارة.
- يتيح التحضير للمستقبل لقادة الأعمال التفكير في التأثير الذي يرغبون في أن تحدثه الشركة وإيجاد طريقة لتحقيق ذلك.
- عندما يعمل الفريق معاً لتحديد الأهداف، فإنه يتيح للجميع أن يكونوا في نفس الصفحة، ويعملون من أجل هدف مشترك ومشترك.
- يكون العمال أكثر قدرة على التعرف على طرق العمل لتحقيق الأهداف، وكذلك السلوكيات لتجنب ذلك التي قد تمنع الشركة من الوصول إلى أهدافها.

- إذا كانت الشركة لا تعرف ما الذي تعمل على تحقيقه، فلن يعرف القادة أين يركزون جهودهم.
- عندما لا تكون خطة العمل في مكانها الصحيح، غالبًا ما تضيع الشركة الوقت في المهام التي تحقق القليل من القيمة المضافة أو لا تحقق أي قيمة مضافة إلى المحصلة النهائية.
- يسمح التخطيط الإداري للأعمال التجارية بتحديد المسؤوليات الأكثر أهمية، بحيث يمكن تخصيص الوقت المناسب لإكمالها.
- تخصيص الموارد و إدارة الوقت بكفاءة
- يمكن للموظفين التعامل مع العديد من المشاريع فقط في وقت واحد.
- إن وجود خطة لتوجيه اتجاه الشركة يسمح للمديرين باختيار المهام للموظفين للعمل عليها والتي تكون أكثر منطقية لتلبية أهداف العمل.
- عندما يعمل الجميع معًا في مشاريع يمكن أن يكون لها أكبر تأثير، فإن ذلك يضع الشركة في وضع أفضل لتحقيق النجاح.
- عندما يكون لدى الشركة خطة، تكون الإدارة أفضل تجهيزًا للتعامل مع عدم اليقين.
- يمكن إنشاء الخطط للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية المحتملة، بحيث تكون الشركة مستعدة لأي موقف بقائمة من الموارد.
- يمكن أن تؤدي الظروف الغامضة إلى انهيار الشركة، لكن الإعداد المناسب يمكن أن يكون المفتاح للبقاء واقفًا في الأوقات الصعبة.
- يسمح التخطيط السليم للإدارة بتوسيع الأعمال.

- عندما يتم وضع خطة، تكون الإدارة قادرة على مراجعة نقاط القوة والضعف في الشركة بسهولة.

- يسمح هذا للقادة بتحديد المجالات التي يمكن أن تتوسع فيها الأعمال بنجاح. وجود خطة استراتيجية يجعل من السهل تحديد فرص الأعمال الجديدة.

ثانياً: أنواع ومبادئ التخطيط

1- أنواع التخطيط

- **السياسات:** ويستهدف هذا النوع من أنواع التخطيط الإرشادات العامة، التي يتم من خلالها تحديد الأسس التي يجب أن يتم التقيد بها في بيئة العمل سواء من قبل الموظفين أو المديرين وتتجلى أهمية هذا النوع من التخطيط في اتخاذ القرارات المناسبة.

- **الإجراءات:** وهذا النوع من التخطيط هو عبارة عن مجموعة خطوات يتم تطويرها على حسب الأحداث المتكررة وتتميز تلك الإجراءات بدقتها، وفصلها التام عن السياسات من خلال اتباع بعض من الخطوات الواضحة.

- **البرامج:** ويقصد بها هنا هي اتخاذ بعض من النشاطات المرتبطة والمتعددة بهدف تحقيق هدف معين.

- **الميزانية:** يعد التخطيط المالي للميزانية الذي يحتوي على مجموعة من الأرقام الخاصة بالأنشطة.

- **المشروعات:** هي تلك المخططات التي تحتوي على مجموعة معينة من الأنشطة الجزئية أ، الرئيسية التي تسعى لتحقيق هدف معين.

أنواع التخطيط المختلفة

وتنقسم أنواع التخطيط إلى التالي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** فهو الذي يهدف لإحداث تغيير نوعي في المنشأة أو العمل والتأثير عليه لفترة زمنية طويلة الأمد.
- **التخطيط التكتيكي:** فهو ذلك التخطيط الذي يتم تطبيقه من خلال كلاً من الإدارتين العليا والوسطى، ويظهر تأثيره على المدى المتوسطة، ويتم استخدامه من أجل تقديم المساعدة على التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلة ذلك دراسة حجم الطلب على منتج معين مطروح في السوق.
- **التخطيط التشغيلي:** الذي يتم تطبيقه كلا الإدارتين الوسطى والدنيا، ويُعدّ تأثير هذا التخطيط على المدى القصير الأجل، ومن الأمثلة على هذا تحديد الموارد التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

التخطيط الزمني

- هناك تخطيط على حسب الفترة الزمنية، والذي يتضمن على الأنواع التالية:
- **التخطيط طويل الأجل** وهو الذي يتضمن فترة زمنية طويلة، التي تُعادل 5 أعوام.
 - **التخطيط متوسط الأجل** وهو الذي يتضمن فترة زمنية متوسطة، وتزداد مدتها عن عام واحدة وتقلّ عن 5 أعوام.
 - **التخطيط قصير الأجل** وهو الذي يتضمن فترة زمنية قصيرة الأمد، والتي تكون أقل من سنة.

التخطيط الوظيفي

- وهناك تخطيط تبعا للوظيفة، الذي يتضمن العديد من الأنواع من أهمها:
- **التخطيط للإنتاج:** هو التركيز على الأمور الخاصة المتعلقة بعملية الإنتاج، مثل، المواد الأولية، والإدارة الإنتاجية، ومتابعة جودة الإنتاج.

- التخطيط التسويقي: والذي يركز على المجالات الخاصة بالتسويق، مثل عملية توزيع وترويج المنتجات والتخطيط المالي.

التخطيط المالي

هناك نوع آخر من أنواع التخطيط، وهو التخطيط المالي، الذي يتعلق بكافة النواحي المالية ومنها طرق الحصول على الموارد المالية.

التخطيط السياسي

يعتمد التخطيط السياسي على متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الخارجية، والسياسات الداخلية، والقوانين والتشريعات.

التخطيط الاقتصادي

يعتمد التخطيط الاقتصادي على الشؤون الاقتصادية فقط الخاصة بتحقيق تنمية الدخل القومي للدول.

2- مبادئ التخطيط

للتخطيط عدة مبادئ أهمها هي:

- الإسهام في الأهداف: إن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية أو فرعية وهي تسهيل الوصول إلى الأهداف المنظمة ويعتمد ذلك على الطبيعة الهيكلية للمنظمات فالهدف الرئيسي يتحدد للمنظمة ككل، أما الأهداف الفرعية فتتحدد لكل وحدة ولكل فرع وكل قسم وكل إدارة، وكل وحدة أو قسم له دوره في انجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة

- أولوية التخطيط : التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى وتسبق ما عداها من الوظائف الإدارية بالرغم من تداخل هذه الأخيرة في الواقع فإن وظيفة التخطيط تتميز عن غيرها لأنها تحدد الأهداف لكل الجهود. بالإضافة إلى ذلك فإن الخطط لا بد من وضعها أولاً، قبل تحديد هيكل العلاقات والمؤهلات المطلوبة للأفراد، والطرق التي

يجب أن توجه إليها جهود الأفراد والمعايير التي تستخدم في الرقابة، فضلا عن ذلك لابد من تخطيط كل الوظائف الإدارية وذلك وحده يعطي الأولوية للتخطيط، ورغم أن التخطيط والرقابة توأمان، إلا أن التخطيط لابد أن يأتي قبل الرقابة، لأن الرقابة هي التحقق من أن الأداء يتم وفقا للمعايير أو الخطط، فإن لم يكن هناك خطط أو معايير فإن الرقابة لن تجد ما تتحقق منه

- شمولية التخطيط : التخطيط وظيفة كل مدير، بصرف النظر عن مستواه التنظيمي وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي يديره، فالمدير العام يقوم بالتخطيط شأنه في ذلك شأن رئيس العمال ولكن بينما يقوم الأول بالتخطيط الشامل للمنظمة ويقوم بتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ الأهداف العامة، فإن رئيس العمال يقوم بتحديد البرامج العمل اليومي اللازمة لبلوغ الأهداف التشغيلية، وكذلك فإن التخطيط يقوم به مدير المنظمة الصغيرة وكذلك مدير المنظمة الكبيرة

- استمرارية التخطيط: التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، فالمنظمات تعمل في ظروف غير ساكنة وتتسم بالتغير والديناميكية فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية تتطلب دوام الاستعداد ومواجهتها ولا يمكن مواجهتها إلا بالتخطيط، كذلك فإن الظروف التي أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط السابقة قد تتغير، وذلك يتطلب استمرار التخطيط بالمراجعة وتقديم الخطط البديلة لمواجهة المواقف الجديدة

- فعالية التخطيط : تقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة لتكوينها وتشغيلها والخطوة قد تسهم في تحقيق الأهداف ولكن عند مستويات غير مقبولة من التكاليف، ومعنى ذلك أن فعالية الخطوة تقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات بل إنها تذهب إلى أبعد من ذلك إذ يدخل في الحساب أيضا الأمور الأخرى غير القابلة للقياس كالقيم والرضا - رضا الأفراد والجماعات - ومدى المساهمة في تحقيق رغبات المجتمع

- مرونة التخطيط: بصفة عامة يجب أن تكون الخطة مرنة وهذه المرونة ضرورية بصفة خاصة للتخطيط طويل الأجل، فالتغيرات في الأهداف أو الاستراتيجيات، يجب أن تتم بالتوازي مع التغيرات البيئية والفرص الجديدة .

ثالثا: خطوات التخطيط وخصائصه

1- خطوات التخطيط:

رغم اختلاف الخطط في المدى الزمني الذي تغطيه أو المدى النوعي أو التنظيمي فإن المخطط عليه إتباع عددا من الخطوات نتعرض لها فيما يلي:

- الاعتراف بوجود الفرصة: إن الاعتراف بوجود فرصة يمكن استغلالها هي الخطوة المبدئية في عملية التخطيط ،وهي تعني التطلع إلى المستقبل وربط المستقبل بالأمني والرغبات المطلوبة، والفرصة قد تكون تقديم سلعة جديدة أو تعديل في السلعة القائمة، أو الوصول إلى أسواق جديدة أو استخدام طريقة تضيع جديدة أو إنشاء وحدة جديدة، وبعد الاعتراف بوجود هذه الفرصة يجب دراستها بوضوح ومن كل جوانبها ويتطلب ذلك تحليل وتقييم الموقف الحالي للمنظمة، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، ودرجة اليقين في الوصول إليها بحيث يتبين ما يمكن أن نحصل عليه وما يمكن التضحية به وإذا تم الاعتراف الكامل بهذه الفرصة وبأبعادها يمكن وضع الأهداف الواقعية للوصول إليها.

- وضع أو تحديد الأهداف: يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى في عملية التخطيط ، ويتم تحديد الأهداف للمنظمة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها، والأهداف التي تعكس النتائج المتوقعة، الغايات التي يهدف إليها النشاط، كما تبين الراحل التي يجب التركيز عليها، وما يجب أن تتضمنه الاستراتيجية والسياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات والبرامج، ويجب أن توضح الأهداف الموضوعات اتجاهات الخطط الأخرى وتبين الأهداف المنشقة للإدارات الأخرى وكلما تزايدت درجة الوضوح والواقعية في الأهداف الرئيسية ، كلما كانت الأهداف المنشقة أكثر وضوحا

وأسهل تحديد وقابلة للتنفيذ، وتحديد الأهداف الرئيسية والمشتقة يساعد على توجيه الجهود الجماعية ولذلك يجب التنسيق بين الأهداف الفرعية، وتخليصها من التضارب والتعارض، بحيث يتحقق التكامل والتوحيد والتوافق في تصرفات المنظمة ككل.

- وضع المقدمات الافتراضية: إن الخطوة التالية من خطوات التخطيط هي الاتفاق على تحديد واستخدام المقدمات التخطيطية وهي تعتمد على المعلومات والظروف التي تواجهها وعلى السياسات الرئيسية التي يمكن تطبيقها وعلى إمكانيات الخطط المستخدمة والوقت الحاضر، والمقدمات هي افتراضات أولية على البيئة التي تستعمل فيها الخطط في المستقبل وكلما تزايد عدد الأفراد المشاركين في التخطيط وتزايد اتفاقهم على استخدام مقدمات افتراضية موحدة، كلما تزايد التنسيق في وضع الخطط. والمقدمات من الأمور الضرورية للتنبؤ لأنها تجيب على التساؤلات بشأن مكان الأسواق وأنواع المنتجات وحجم المبيعات المتوقعة والتكاليف التي تتحملها المنشأة ومصادر الأموال التي تلجأ إليها.

- تحديد البدائل: إن الخطوة التالية في عملية التخطيط هي البحث واختيار البدائل من التصرفات وخاصة التي لا تظهر مباشرة، فلا يوجد خطة يمكن الوصول إليها بطريقة واحدة بل هناك بدائل مختلفة للوصول إليها، والأكثر من ذلك أن بعض البدائل غير واضحة أو ظاهرة قد تكون أحسن البدائل لتحقيق الأهداف والمشكلة الرئيسية ليست هي إيجاد البدائل ولكن في تخفيض عددها أي حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف وذلك تمهيدا لتقويمها واختيار أنيسها ومن ثم المفاضلة مع مراعاة الظروف المحيطة.

- تقييم البدائل: بعد أن يتم تحديد البدائل فإن الخطوة التالية هي تقييم هذه البدائل، فليس كل البدائل لها نفس مستوى الجاذبية، وإنما تختلف كل منها في مزاياها وعيوبها، ففي هذه الخطوة يتم تقييم كل بديل على ضوء الأهداف والمقدمات.

- هي في الواقع مرحلة اتخاذ القرار، وقد يظهر التحليل والتقييم جاذبية عدة بدائل، وعلى الإدارة أن تختار من بينها فقد تقرر الإدارة اختيار بديل أو أكثر من البدائل المعروضة.

- صياغة الخطط الفرعية: لا تقف عملية التخطيط على اختيار البديل أو البدائل لأن الخطة المختارة لابد من مساندتها بخطط تكميلية أو فرعية أو مساندة، تساعد هذه الخطط المؤسسة على سد الثغرة بين ما تريده من جهة وما هي عليه من جهة أخرى أي مساندة الخطة الرئيسية.

- ترجمة الخطط إلى تقديرات كمية: تعتبر هذه الخطوة الأخيرة شديدة الأهمية، لأنها تعني ترجمة الخطط إلى أرقام، فهي تشكل أساسا موضوعيا لعمليات المتابعة والقياس وبالتالي الرقابة.

2- خصائص التخطيط :

من أهم خصائص التخطيط نذكر:

- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها.

- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها ، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة

- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة

- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يجبر التخطيط المسير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.
- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

3- مزايا وعراقيل التخطيط

مزايا التخطيط:

إن المزايا الرئيسية للتخطيط هي المساعدة على توحيد الجهود الجماعية ومواجهة التغييرات وحشد الموارد واتخاذ القرارات والاتصال والتنظيم والرقابة وسوف نتعرض لهذه المزايا كما يلي:

توحيد الجهود: يحدد التخطيط الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف وهو بذلك يساعد كل فرد أو جماعة بالمنظمة على معرفة ما تسعى إليه. كما أن وضع السياسات المختلفة والقواعد يوحد الجهود ويرشد ما عند لاتخاذ القرارات. وإذا تم التخطيط بطريقة ديمقراطية فإنه يضمن خلق روح التعاون بين الأفراد.

- الاستعداد لمواجهة التغيير: يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها. فهو يجبر الإدارة على التنبؤ ووضع مقدمات

الافتراضات لما يمكن أن يواجه المنظمة من العقبات وبالتالي يساعد على مواجهة التغيير ويجعلها على استعداد لمواجهة. قبل أن يصبح الوقت متأخرا.

- حشد الموارد: يتوافر لكل منظمة قدرا محدودا من الموارد النادرة يجب استغلالها بفاعلية، ويعمل التخطيط على حشد هذه الموارد والإمكانيات المتاحة سواءا كانت المالية أو البشرية واستغلالها استغلالا يؤدي إلى بلوغ الأهداف وبذلك يساعد على تحقيق الفعالية عن طريق تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة.

- المساعدة في اتخاذ القرارات: يوفر التخطيط اطارا عاما لاتخاذ القرارات في كل أنحاء المنظمة، فاتخاذ القرارات في غياب التخطيط يؤدي إلى نتائج غير مثالية بالإضافة على ذلك فإن التخطيط يساعد على اختبار القدرات الفكرية للإداريين في كل مستويات المنظمة ويقودهم إلى اتخاذ قرارات أفضل من تلك التي قد يتخذونها في غياب التخطيط.

- المساعدة في الاتصال: يساعد التخطيط على زيادة فعالية الاتصال لان التخطيط يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة في داخلها وبذلك يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات.

- المساعدة في التنظيم: يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي لأن التخطيط يقوم بتحديد الأهداف المتوقعة و يبين الإمكانيات اللازمة لبلوغها كما أن تحديد واجبات كل إدارة وكل مركز في تنفيذ الخطة يساعد على تحديد المسؤوليات عن الانحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

- المساعدة في الرقابة : يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة لان التخطيط يؤدي إلى تحديد الأهداف والمعايير، وهذا التحديد إلى جانب الالتزام بكيف ومتى وأين ومن يقوم بتحقيق هذه الأهداف وهو الدعامة اللازمة لتقييم الأداء.

عراقيل التخطيط: رغم المزايا التي يقدمها التخطيط في مجالات متعددة، إلا أنه لا يخلو من النقائص ولكن المزايا الناتجة عن التخطيط تفوق النقائص التي يعاني منها، وحتى يمكن معالجة هذه النقائص لابد أن نتعرض ونتعرف على صعوبات وقيود التخطيط.

- الافتراضات والمعلومات: يتأثر التخطيط بسلامة ودقة المعلومات التي تعتمد عليها الخطط، فالظروف البيئية لا يمكن الرقابة عليها، والتنبؤات لم ترق بعد إلى مستويات الدقة الكاملة وصعوبة الرقابة على البيئة وانخفاض الثقة في التنبؤات قد يؤدي إلى فشل الخطط.

- الحواجز السيكولوجية: يؤدي التخطيط إلى أثار نفسية على الأفراد العاملين في المنظمات لأنه يضيف قيودا جديدة إلى التغيير الذي يتعرضون له، وبالتالي يخلق حالة عدم الاستقرار والمقاومة بين الوحدات التنظيمية التي قد تتأثر بالتغيير.

- تجاهل المبادأة الفردية: يؤدي التخطيط إلى تجاهل المبادرات الفردية لأنه لا يشجع على الابتكار وتشجيع التصرفات الخلاقة، طالما أنها غير مدرجة بالخطط.

- التأخير في اتخاذ القرارات: يؤدي التخطيط إلى التأخير في اتخاذ القرارات الضرورية واللازمة لمواجهة حالات الطوارئ ومعالجة الأزمات لم تكن متوقعة.

- ارتفاع التكاليف: يقول البعض أن التخطيط مرتفع التكاليف ويهدر الطاقة الإدارية والتي يمكن استخدامها بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف. فالتخطيط بأعباء تكاليفه لإجراء التنبؤات والحصول على المعلومات ووضع الخطط واستخدام المتخصصين وهذه الأعباء لا تقوى عليها سوا المنظمات الكبيرة.

المحور الخامس

مقدمة

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها.

ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم.

أولاً: تعريف التنظيم وأهميته

1- تعريف التنظيم¹

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

وللتنظيم عدة تعريفات أهمها: تعريف هنري فايول

حيث عرف هنري فايول التنظيم على أنه: إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها: من المواد الأولية، رأس المال، الأفراد، و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض و بين الأشياء بعضها ببعض .

ومن خلال تعريف هنري فايول ندرك أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

2- أهمية التنظيم:

عرفت وظيفة التنظيم اهتماما كبيرا من طرف الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على

¹ عبد الغفار خنفي، النظم والإدارة، دار الشروق للنشر، مصر، سنة النشر، 2000

مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة.

3- أهداف التنظيم²

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة ومن أهداف التنظيم لدينا:

- تقسيم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.

- التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1997

- التسيير التلقائي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

- تنمية الفاعلية الفردية: وهو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.

- سهولة القيادة: إن من أهم أهداف التنظيم هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

- البقاء: إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجديد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

- تحقيق الاستقرار: لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تدنئة المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

- التفاعل أو المشاركة أو التعامل: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ثانيا: مبادئ التنظيم وعناصره

1- مبادئ التنظيم³

سنتطرق إلى بعض مبادئ التنظيم المتفق عليها والتي تثبت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعيار للتنظيم الجيد والسليم، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ ضرورة التنظيم: أي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.

- مبدأ تحديد الهدف: يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك به. لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية. إن تحديد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.

- مبدأ وحدة الهدف: أي يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل.

- مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

³ علي محمد منصور، مرجع سابق.

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

- مبدأ التحديد الوظيفي: يجب تحديد النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية. وكذا علاقة السلطة بالوحدات الأخرى وهذا من أجل الزيادة في إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين وتحقيق أهداف المؤسسة.

- مبدأ الوظائف: أي يجب بناء التنظيم على الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها وليس على الأشخاص. حتى يكون التنظيم موضوعيا.

- مبدأ زيادة العلات التنظيمية: وهذا بزيادة الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم.

- مبدأ نطاق الإشراف: وهذا يعني أن لكل رئيس جماعة أي عدد من الأفراد يشرف عليهم.

- مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

- مبدأ التفويض: أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

- مبدأ المسؤولية: أي يجب أن يكون مسئولا عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه، فالمسؤولية لا تفوض.

- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية: يجب التساوي بين السلطة كحق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والمسؤولية كالالتزام بإنجاز المهمة الموكلة والمحددة. لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

- مبدأ وحدة الرئاسة: أي أن الفرد يكون مرئوسا إلا لرئيس واحد.

- مبدأ مستوى السلطة: إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

- مبدأ المسؤولية الثانية: أي أن الفرد يمكن له تحقيق أفضل النتائج في العمل إذا أثبتت عليه مسؤولية تكلفة عمل محدد لفترة معينة.

- مبدأ مسالك الإشراف المحدد: بالنسبة لأي مؤسسة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا.

- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي أن التنظيم يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة وتعديلها مما يؤدي إلى نموه واستمراره.

2- عناصر التنظيم⁴

تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس له. وبدونها يفقد توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود وتتمثل هذه العناصر في:

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 1998

- تحديد أعمال وواجبات المؤسسة وتصنيف الأعمال التي تقوم بها في مجموعة أو مجموعات متنافسة.
- تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خارطة تنظيمية.
- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات بينها.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل للمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل: لائحة الموظفين اللائحة المالية ولائحة التخزين.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم المستمر.

ثالثاً - المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم⁵

لقد اخذ التنظيم قسطاً وفيراً من اهتمام الباحثين والإداريين في الميدان النظري إلا أنه في مجال التطبيق قد تنشأ مشاكل كثيرة يرجع سببها إلى:

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993

- عدم مجارات التنظيم للتغير: وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى عدم القيام بدوره والمتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن مراجعة التنظيم وإحداث التغيرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعيشها ويعمل في ظلها.

- عدم الوضوح لتبين العلاقات الإدارية: وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجاً من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ولمسؤولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه احتكاك والتضارب وتسبب المسؤولية.

- عدم كفاءة التنظيم: وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض مما يؤدي لدفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة في تجنب التفويض وهذا راجع لعدة أسباب منها-عدم الثقة في المرؤوسين ،خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم .

- اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة: من الأمور المقررة للتنظيم السليم تكافؤ السلطة والمسؤولية ويعني هذا أن تكون السلطة على شكل منظم بحيث يتمشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية .

- تعدد الرئاسة: من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الآمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يورد التنظيم في هيكله علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية وبواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضيق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.

- المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم: وتتخذ هذه الظاهرة أشكالاً عديدة منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضاً كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته.

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائد والمنافع، وكذا لتبقى، تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على المديرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح بـ: . تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم، لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين جماعات الأفراد. . جعل علاقات السلطة واضحة ابتداءً من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة. . تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة. . يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

المحور السادس

مقدمة:

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. وهي عملية تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة.

أولاً: ماهية التوجيه

1- تعريف التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الادارية وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.¹

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.²

و يعرف أيضا إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلغ أهداف التنظيم و تعتمد أساسا على إصدار الأوامر .

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.

¹ بشير العلق -القيادة الإدارية-دار اليازوري العلمية -عمان-2009-ص89
² ربحي مصطفى-أسس الإدارة المعاصرة-دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2007-ص175

- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

2- أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه. ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير

بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

3- الأسس العامة للتوجيه³

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .

³ عبد الله محمد عبد الرحمن -إدارة المؤسسات الاجتماعية-دار المعرفة الجامعية-2009-ص150

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

4- أدوات التوجيه⁴

إن ممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:

- القيادة: لقد سبق الإشارة إلى أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وتحسيس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

- الدافعية: وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما

⁴ ربحي مصطفى عليان -أسس الإدارة المعاصرة -دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2007-ص177

عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

- الاتصال: يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

- اتخاذ القرار: تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

ثانيا: مبادئ التوجيه وأساسه

1- مبادئ التوجيه⁵

- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه

⁵ عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعي، مصر 2009

الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

- مبدأ وحدة الرئاسة: كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

2- الأسس العامة للتوجيه⁶

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

⁶ علي عباس -أساسيات علم الإدارة -الميسرة للنشر والتوزيع -ص156

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .

- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

ووظيفة التوجيه بهذا المنظور تمثل من ناحية الممارسة الحقيقية للسلطة الرسمية باعتبارها الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و من ثم فهي الوظيفة التي تساعد على اضعاف الشرعية التنظيمية للخطط و البرامج ، و السياسيات ، و القرارات ، و توزيع الأدوار و الأنشطة الأفراد و غيرها من مجالات النشاط الإداري بالمنظمة.⁷

و بمعنى أكثر شمولاً و عمومية وضع وظائف الإدارة الأخرى في حيز التنفيذ ، و من ناحية أخرى فان عملية تشجيع و إثارة حماس الأفراد تتطوي في إحدى أبعادها على ممارسة نوع آخر من السلطة ، وهو السلطة غير الرسمية . صحيح أن طاقة المرؤوس للأوامر الصادرة إليه من الرئيس قد تكون إما خوفاً من العقاب أو سعياً وراء الحصول على عائد معين ، الأمر الذي يحمل في طياته أن مصدر هذه الطاقة هو السلطة الرسمية و التي يحصل عليها المدير بحكم مركزه الوظيفي غير أن العبرة هنا ليست في الطاقة أو القبول التابع من الخوف مثلاً فالأداء قد يختلف في مستواه

⁷ برابري عياش، منصور عاتف، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية، علوم اقتصادية تخصص محاسبة 2009

و جودته عن حالة نظيرة في حالة القبول المبني على الاقتناع و الثقة ، وهذا لا يمكن تحقيقه في كثير من الأحيان من خلال السلطة الرسمية بل يتطلب نوع آخر من التأثير .

و هذا النوع من التأثير هو التأثير غير الرسمي و هذا النوع من التأثير لا يتحقق إلا من خلال توافر عدد من العوامل و منها فهم دوافع الأفراد ، و كذلك أنماط شخصيتهم ، و أسباب الفروق الفردية الكائنة بين كل فرد و آخر ، و توافر مهارات قيادية لدى المدير الخ .

و سواء كان التأثير رسميا أو غير رسميا فان نجاح المدير في أداء وظيفة التوجيه يستلزم أيضا توافر معلومات كافية عن جوانب التشغيل أو الأنشطة الحيوية داخل إدارته و عن مرؤوسيه و عن البيئة الكلية لعمل المنظمة فضلا عن توافر قنوات ملائمة لتبادل المعلومات بينه و بين مرؤوسيه و زملائه و كذلك رؤسائه في نفس الوقت .⁸

و في ضوء ما سبق فقد لا يعتبر من قبيل المغالاة القول بأن التوجيه ليس بالوظيفة السهلة أو البسيطة فضلا عن تراكمها أو تعدد عناصرها و مقاومات نجاحها فان ممارستها تواجه عدة صعوبات من بينها ما يلي :

- الصعوبات الناجمة عن التعامل مع العنصر البشري الذي يتصف بالتغيير في اتجاهاته و ميوله و دوافعه و مستوى طموحه من وقت لآخر و من مكان لآخر .

⁸ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة، 1995.

- الصعوبات التي تواجه عملية التنبؤ برد فعل الأفراد لمتطلبات انجاز وظيفة التوجيه أو استخدام أدواتها المختلفة .
- الصعوبات التي تواجه اختيار أساليب الإشراف أو القيادة أو التحفيز خاصة في حالة التعارض الذي قد ينشأ بين مستوى طموح الأفراد و توقعاتهم و بين النتائج المستهدف تحقيقها .
- و بالرغم من هذه الصعوبات المتوقعة إلا أن نجاح المدير في ممارسة وظيفة التوجيه يمكن أن يحقق عدة فوائد منها ما يلي :
- تحقق درجة عالية من التفاعل و المشاركة بين الأفراد و الجماعات داخل العمل مما يخدم الأهداف النهائية للمنظمة ككل .
- تحقيق التعاون و التنسيق الملائم بين جهود الأفراد و الإدارات و ترتيب حدوث الأنشطة .
- المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد و توفير بيئة عمل مناسبة لعمل الأفراد ، و تزايد درجة مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المنظمة.
- من خلال تحقيق الفوائد السابقة ، فإن التوجيه يساعد في تحقيق درجة عالية من التكيف، تكيف الأفراد مع بيئة العمل و هذا من شأنه ارتفاع الروح المعنوية و ارتفاع درجة التطابق في الأهداف و الغايات و الجهود ... الخ الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع إنتاجية المنظمة.
- توفير بيئة عمل تساعد في بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية بالمنظمة .

ثالثا: ماهية القيادة

1- مفهوم القيادة:⁹ القيادة هي عملية التأثير على الأفراد و تشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة إذ يعتبر دور القيادة أساسا في عملية التوجيه و ذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم ، سواء كان ذلك التنظيم صغيرا أم كبيرا، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءا بالأسرة النووية مرورا بالجماعة و وصولا إلى الدولة أو مجموعة الدول، فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية و الانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور و التقدم الثابت الجذور، ألا أنه يبقى دورهم يلعبه القائد في حياة و استمرارية و نجاح أية مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية، أو الحق الذي يحوله إياه المركز الوظيفي، هذا إذا ما أريد لأي مؤسسة أن تتطور و تتقدم و خاصة في عصر المنافسة الشديدة و زيادة توقعات الجماهير من القيادات على مختلف المستويات.

كما توحى التسمية بذلك فالقائد هو الشخص الذي يقود جماعة، أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي، مما يطرح سؤالا مهما حول ما إذا كان هناك فرق بين مفهومي القيادة و السلطة، و تعتمد السلطة و يستمدّها صاحبها من قدرته القانونية، التي يخوله إياها مركزه القانوني و الوظيفي و المتمثل بحق إصدار الأوامر و التعليمات، وواجب الآخرين الذين يعملون تحت أمرته في الامتثال لتلك الأوامر، تحت طائلة توقيع العقوبات في حالة عدم امتثالهم لتلك الأوامر، و بهذا المعنى، فدافع المروّوسين للطاعة بالنسبة لصاحب السلطة ليس هو القناعة بصحة أو قوة

⁹ عليوه ، السيد (2001) ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى ، دار السماح ، القاهرة

الأسباب التي تستند إليها التعليمات التي يصدرها، بل هو الرغبة في تجنب العقوبات التي يفرضها النظام بحق الدين يتجاوزون التعليمات أو طمعا في المكافآت التي تترتب على الالتزام بالتعليمات.

أما مفهوم القيادة فيعني¹⁰ قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ، و دونما إلزام قانوني و ذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبر عن آمالهم و طموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً . فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه و تحقيق التجانس بينهم ، و إقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم و تحقيق لأهدافهم .

و من هنا يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو قنا فقط ، بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها ، حتى يصل لوضع قيادي ، يمكنه من التأثير في الآخرين ، و تغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه .

و يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد، و شهرته في مجال ما، و بالتالي فهي تستند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدرا إعجاب و قدوة، و تكتسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته و مخاطبته للناس .

¹⁰ كلالة ، ظاهر (1997) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية .

نظريات القيادة:¹¹

نظرية السمات الشخصية:

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات و الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم و تتراوح هذه الصفات ما بين صفات و مظاهر جسمية فسيولوجية، تتمثل بالشكل و بنية الصوت و الحجم و الوسامة الخ ، و صفات نفسية: كالحماس، و الثقة بالنفس، و القدرة على المبادرة، و النضج الاجتماعي، و قوة الشعور بالحاجة للإنجاز و الخلق الجيد، و صفات أخرى ذهنية كالذكاء و القدرة على التفكير و التحليل، الشجاعة و ما إلى ذلك .

النظرية السلوكية في القيادة:

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين و على استشارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، و قد كانت جهود الباحثين في جامعة " أوهايو " في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينات ، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة، و معايير الأداء المطلوب من الأفراد للوصول إليها، و ضرورة تحقيق الأهداف المحددة و يتمثل البعد الثاني بالاهتمام

¹¹ الفياض ، محمود (1995) ، " اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية" ، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية .

بالمناخ التنظيمي و بنوعية العلاقات السائدة و يركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين و تقدير آرائهم و احترام مشاعرهم، ويهتم بتحقيق رضاهم و راحتهم و يساعد في حل مشاكلهم، و تكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامع ميتشغان الأمريكية.

حيث يتم تصنيف السلوك القيادي إلى نموذجين الأول يهتم بالعاملين و الثاني يهتم بالإنتاج و قد اشتهر مثل هذا النمط فيما عرف بالشبكة الإدارية التي طورها كل من بليك و موتون « Blake and Mouton »

النظرية المرفقية:

تتدرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل مرفقية، تتصل بالمرافق التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، و استطاع أن يتعامل معها و يقدم حولا مقبولة، فمن وجهة النظر هذه، يعتبر موقفا مهينا لظهور قادة و ليس بالضرورة أن يكون مثل هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم، بل يمكن أن يكونوا أشخاصا عاديين في ذكائهم و قدراتهم و لكنهم يغتنمون الموقف ليكونوا عند مستوى التعامل مع هذه المشاكل و يصبحون بذلك قادة .

- النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف و بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي على الابتكار و الإبداع و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف و تصبح القيادة هنا ووظيفة تساعد الجماعة

على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من موقف معينة، و حشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي.

المحور السابع

مقدمة

تعتبر وظيفة الرقابة آخر وظيفة من الوظائف التسييرية للمؤسسة حيث تعمل على وضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى جيد من الأداء.

وتتمثل هذه الوظيفة في:

- مقارنة ما تم تنفيذه بالفعل مع الخطط الموضوعة من قبل.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما يكون هناك انحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.

أولاً: ماهية الرقابة

تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة على أنها " ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، و التحقق مما تم تنفيذه و مقارنته بما يجب تنفيذه و اتخاذ الإجراء اللازم من حالة اختلاف مسار الاثنين ¹

إن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً، و تعتبر في نفس الوقت الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثران في الرقابة و يتأثران بها أي إن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها و التي يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة الجهاز الإداري في تحقيق هذه الأهداف.

و يمكن التدليل على أهمية الرقابة في هذا الصدد من خلال استعراض النقاط التالية:

- إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة المنشأة، ويمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و أساليب تنفيذها، و ما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها، بالإضافة أن بواسطة الرقابة تتمكن إدارة المنشأة من معرفة مدى الرقي في أداء أفرادها و تحقيقهم للأهداف الموضوعة سلفاً، و بغياب الرقابة يحدث الكثير من مظاهر الإسراف و التخطي ².

¹ James Higgins . "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568

² Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، بل يعتبر الكثير من الكتاب أن هاتين الوظيفتين وجهان لعملة واحدة، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة، فمن الواضح أن المعايير الرقابية يجب أن تستند على خطط واضحة و متكاملة و جوانب للأداء يمكن تحقيقها ، و على الجانب الآخر فإن وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمرا لا معنى له ، بل إنه يمكن اعتبار أن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية، و أساليب الرقابة على المخزون، و القوائم المالية ...وما إلى غير ذلك

- تتطلب برامج الرقابة الفعالة وجود هيكل تنظيمي واضح يبين أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين فيما يتعلق بالانحرافات التي قد تظهر أثناء أو بعد تنفيذ المهام فبدون وضوح المسؤولية التنظيمية عن الأخطاء فلن يتم تصحيحها بسهولة أو اكتشاف المسؤول عن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالاحتفاظ بمستوى معين من المخزون قد يكون مسؤولية إدارة المشتريات و خاصة في حالة المواد الأولية أو إدارة الإنتاج في حالة المواد نصف المصنعة أو إدارة المخازن في حالة المخزون من السلع النهائية ، فإذا حدث تجاوز في مستوى المخزون الواجب الاحتفاظ به فيجب معرفة المسؤول عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة المخزون إلى المستوى المخطط له، و بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح درجات المركزية (أو اللامركزية) و الموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية المختلفة، و لهذا كلما

كان الهيكل التنظيمي واضحا و محددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة و زادت كفاءتها .³

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

أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة و الحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب و ذلك على النحو التالي:⁴

- إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم تحديد الأهداف و الخطط و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه و هنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه ، فالمنشأة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة و التي تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و تصرفات المنافسين ...إلخ . و أي تغيير في هذه العوامل قد يؤدي إلى تغيرات في النتائج المرغوبة ، فعلى سبيل المثال إذا تم تحديد هدف معين و هو تحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام المقبل ، و قد

³ جمال الدين عويصات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 .

⁴ عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار ربحانة ، الجزائر ، ب ت ن

يحدث خلال ذلك العام أن ينخفض الطلب على السلعة نتيجة لتغير أسعار السلع المنافسة أو ظهور منتجات جديدة أخرى في السوق أو بعض القرارات الحكومية ... إلخ . مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات عن الأداء المخطط .

- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم ، فتوقعات الأفراد و أهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنشأة إلى تحقيقه ، و من ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجهها أساسا و في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

و النظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات و النزاع بين الأفراد و المنظمة .

ثانيا: أنواع الرقابة

أنواع الرقابة :⁵

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

- الرقابة حسب المستويات الإدارية .

- الرقابة حسب توقيت القيام بها .

الرقابة حسب المستويات الإدارية:

⁵ ناصر لباد ، الوجيز في القانون الإداري ، مطبعة حسناوي ، الجزائر ، 2007

و يمكن التفريق بين ثلاث أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل المنشأة و ذلك على النحو التالي:

✓ الرقابة على مستوى المنشأة :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية وتمكننا من أدراك سيرورة المنشأة ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة سلفا و مدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها، و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي الربحية، و معدل العائد على الاستثمار، نمو المبيعات ، حصة المنشأة من السوق ، و نسبة الأصول إلى الخصوم ...إلخ . و يلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

- إعادة تصميم الأهداف.

- إعادة وضع الخطط.

- تغييرات في الهيكل التنظيمي.

- تحقيق وسائل اتصالات داخلية و خارجية أفضل.

- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

✓ الرقابة على مستوى العمليات:

و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة (تسويق، إنتاج، أفراد ، تمويل ...إلخ) . و يتم فيه تحديد الانحرافات

عن المعايير الموضوعية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل :

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة .

- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب .

-إجمالي المصاريف إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف.

✓ الرقابة على مستوى الأفراد:

و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد و الرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم ،و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيهم بصفة دورية - سنويا في الغالب - بالإضافة إلى هذا فهناك بعض المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال :⁶

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

⁶ حسين مصطفى ، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ساحو بن عكنون، الجزائر، ص75

و تتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

الرقابة حسب توقيت حدوثها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ، و الرقابة المثالية هي التي تقوم بتحديد المشاكل و التنبؤ بها قبل حدوثها، و لكن يعتبر ذلك من الناحية العملية أمرا يصعب تحقيقه.

و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها و هي :

✓ الرقابة التنبؤية.

✓ الرقابة المتزامنة.

✓ الرقابة التاريخية.

و سنتناول كل نوع من هذه الأنواع بالشرح بقليل من التفصيل:⁷

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

فالرقابة في مجال الإدارة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية (للمعلومات المرتدة) بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الإدارة الفعلي بالأداء

⁷ فرح عيج الكريم ابراهيمي حمزة، الرقابة على الأموال العمومية "دراسة حالة الجزائر"

المخطط يتم من خلال إجراء التعديلات ، اللازمة في طريقة الاداء أو المخطط أو الأهداف أو النواحي التنظيمية.....الخ

ومن ثم فالرقابة تعتمد على المعلومات المرتدة من مخرجات أي نشاط .

ويلاحظ ان وجود الفجوة الزمنية في العملية الادارية الرقابية اظهرت الحاجة الى وجود الرقابة التنبؤية وخاصة اذا ما اريد للعملية الرقابية ان تتم بكفاءة، والرقابة التنبؤية توضح مشكلة الاعتماد فقط على نظام التغذية العكسية للمخرجات وقياس تلك المخرجات كوسيلة للرقابة ، فهي تظهر العيوب المرتبط بالبيانات التاريخية التي تظهرها التقارير المحاسبية المختلفة ، فهي على سبيل المثال تخبر المدير في شهر نوفمبر انه قد خسر بعض الاموال في شهر اكتوبر او سبتمبر نتيجة لفعل ما قد حدث في شهر يوليو وفي ذلك الوقت (شهر نوفمبر) تعتبر المعلومات تاريخية وكنوع من الحقائق التي حدثت في الماضي.

ويعتمد نظام الرقابة التنبؤية (او عن طريق التغذية الامامية) على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام احدث المعلومات المتوافرة لدى المنشأة في المجالات المختلفة ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ثم القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغيرات على البرامج لكي يصبح التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب الوصول اليه.⁸

⁸ حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص30

ولكي تتجح الرقابة يجب ان تعتمد على وضع نظام لمتغيرات المدخلات المختلفة لأى نشاط واي متغيرات أخرى يمكن ان تؤثر على هذه المدخلات وقد يتصف هذا النظام بشيء من التعقيد ولكن باستخدام نظم المعلومات الادارية الحديثة والحاسبات الالية يمكن بسهولة جمع المعلومات الضرورية التي تمكن من التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها .

و يمكن تلخيص متطلبات النظام التخطيط والرقابة وتحديدتها عن طريق التغذية الامامية .

✓ تحليل وافي لنظام التخطيط والرقابة وتحديد سليم لمتغيرات مدخلات الانشطة المختلفة .

✓ تنمية نموذج للنظام الرقابي .

✓ مراجعة النموذج بصورة دورية للتأكد من متغيرات مدخلات النشاط المعبرة عن الواقع.

✓ تجميع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات مدخلات الانشطة المختلفة بصورة دورية ومستمرة .

✓ تقدير الانحرافات بين بيانات المدخلات الفعلية و المخطط لها وتأثيرها على النتائج المتوقعة .

✓ اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي التي تمكن من تفادي المشاكل قبل حدوثها.

الرقابة المتزامنة:

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ او في وقت لاحق بفترة قصيرة والميزة الاساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل ان تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشأة

ولقد ساهم في ظهور هذا النوع من الرقابة استخدام الحاسبات الالية والتجميع والتخزين والتحويل الالكتروني للبيانات بما يمكن من رصد الانحرافات وقت حدوثها وابلاغ الادارة بها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية واتخاذ الاجراءات المناسبة بناء على ذلك ويستخدم هذا النوع .

نجاح في العديد من المنظمات على اختلاف انواعها فشركات الطيران تحصل على معلومات حالية عن المقاعد الخالية في خطوط معينة عن طريق تسجيل رقم الرحلة ، مكان الرحلة ، والتاريخ في نظام معين للذاكرة بحيث تعطي عي الحال معلومات عن مدى وجود مقاعد خالية وبالمثل تمتلك العديد من متاجر السوبر ماركت

ومتاجر الاقسام بتسجيل المبيعات الكترونيا في نفس لحظة حدوثها و يتم تخزين هذه البيانات لمعرفة الارصدة الحالية من السلع المختلفة مما ساعد في تحديد مستويات المخزون و الاصناف المطلوبة نتيجة لنفادها.

و يستخدم هذا النوع من الرقابة بنجاح في الكثير من المنشآت التي تعتمد على الالية و العمليات الانتاجية المعقدة و التي تتطلب ضرورة التتابع السليم لمراحل انتاج السلعة و في هذه الحالة يتم مراجعة و مراقبة الاداء في نفس الوقت و تعديل الاخطاء قبل ان تخرج السلعة من خط الانتاج و بالتالي يتم تخفيض معدلات السلع المعيبة .

الرقابة التاريخية :⁹

تعني الرقابة التاريخية برصد النتائج و ابلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها فهي تقوم بإخبار الادارة الى أي مدى تم مقابلة الاهداف الموضوعة سلفا بعد حدوثها فالقوائم المالية مثل ميزان المراجعة و قوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت به المنشأة في الفترة السابقة (الشهر الماضي ، الثلاثة شهور الماضية ، السنة الماضية).

و كذلك فالنسب المالية المختلفة تقيس شهور الادارة في العديد من المجالات كالإنتاج و التمويل و التسويق الخ .و توضح هذه الاساليب أي من المجالات التي تحتاج الى مراجعة و تعديل بما يؤدي الى تفادي وقوع الازخاء في المستقبل . و يتضح مما سبق ان الرقابة بأنواعها المختلفة لها اهمية بالغة في تحقيق اهداف المنشأة و ان استخدام الرقابة التنبؤية و المتزامنة و التاريخية بصورة جماعية يعطي للمنشأة صورة افضل لأدائها الحالي . و الاداء المرغوب الوصول اليه.

ثالثا: خطوات العملية الرقابية

خطوات العملية الرقابية :¹⁰

تتضمن العملية الرقابية بغض النظر عما تراقبه و في أي مستوى تتم في ثلاث خطوات اساسية هي :

⁹ محمد عباس محرزى، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، طبعة 2003، ص 445

¹⁰ حسين مصطفى، مرجع سابق، ص 103.

✓ تحديد معايير الاداء .

✓ قياس الاداء مقارنة بالمعايير الموضوعية .

✓ تصحيح الانحرافات غير المرغوب فيها .

- تحديد معايير الاداء .

سبق ان اوضحنا ان الخطط هي الاساس الذي يشتق منه أي نظام للرقابة ، ومن ثمة فمن المنطقي ان تكون اول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة.

ولكن من ناحية اخرى نجد ان هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازم ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للاداء امرا ضروريا، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو اوجه تركيز معينة يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرنامج او الخطة المعنية يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرنامج او الخطة المعنية بحيث ان قياس الاداء عن طريقها تعطي للمديرين دلائل محددة عن مدى بقي من الاداء .

وهناك انواع مختلفة من معايير الاداء يمكن استخدامها ، وطالما ان النتائج النهائية المسؤول عن تحقيقها الافراد تعتبر من افضل المقاييس لمعرفة مدى كفاءة الانجاز فإن المعايير المرتبطة بأهداف معينة تعتبر من افضل المعايير المرتبطة التي يمكن استخدامها ، ويمكن ان تكون هذه المعايير في شكل مادي مثل كميات الانتاج، وحدات الخدمة، ساعات العمل ، عدد الوحدات ، او في شكل اجمالي مثل حجم المبيعات ، الارباح ،

التكاليف ، تكلفة رأس المال . كما يمكن ان تستخدم المعايير غير الكمية مثل الحصول على رضى العملاء ، زيادة دافعية العاملين ، او تقديم خدمة علاجية راقية (بالنسبة لمستشفى) ، وهكذا .

وتختلف معايير الاداء باختلاف المستويات التنظيمية، فكما سبق ان اوضحنا ان لكل مستوى تنظيمي هدف معين يسهم في تحقيق وينبثق في نفس الوقت من الاهداف العامة للمنشأة ، ولهذا يمكن القول بان معايير العملية الرقابية يجب ان تخدم المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق اهدافها فهناك معايير تقيس الاداء على مستوى المنشأة ككل وتعتبر مثابة مؤشر لمدى نجاح او فشل المنظمة في تحقيق أهدافها ، ثم هناك معايير للأداء على مستوى الادارات الوظيفية (التسويق ، الانتاج ، التمويل ، ...) ثم تتفرع المعايير على مستوى المنشأة ككل وتعتبر المعايير على مستوى الاقسام بالإضافة الى ذلك فهناك معايير للأداء على مستوى الافراد العاملين داخل المنشأة .

رابعا: قياس الأداء

قياس الاداء¹¹

ان الخطوة الثانية في العملية الرقابية هي قياس او بمعنى آخر التقييم الاداء في ضوء المعايير والانماط الموضوعة سلفا ، وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات في تنفيذ المهام عما كان مخططا لها سواء في

¹¹ Moullin, M. (2007) 'Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organisational excellence', International Journal of Health Care Quality Assurance, 20:3, pp. 181-183.

مستوى اداء الافراد او الادارات المختلفة ، ومهمة القياس في القياس في هذه الحالة هي التأكد من قيام الافراد الادارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة.

وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الاداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، وكلما كانت معايير الاداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الافراد كلما سهلت عملية القياس، ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير مناسبة و بالتالي يصعب قياسها، فعلى سبيل المثال فمن السهولة بمكان وضع معايير خاصة لساعات العمل للأفراد و علاقتها بالوحدات المنتجة في حالة الإنتاج على نطاق واسع و ذلك الذي يعتمد على خطوط الإنتاج ، بعكس الحال في حالة الإنتاج على أساس الطلبات فيكون من الصعوبة قياس الأداء في هذه الحالة

و تزداد صعوبة قياس الأداء في المستويات الإدارية العليا و في حالة الأعمال الغير فنية ، فهناك صعوبة -على سبيل المثال - في قياس أداء نائب ، رئيس المالية أو مدير العلاقات الصناعية و منشأة هذه الصعوبة تكمن في كيفية وضع معايير تحكم أدائها ، فالأداء يعتمد على عبارات و معايير غامضة مثل تحقيق انتعاش مالي للشركة أو المحافظة على مركز مالي سليم ، أو غياب الإضراب ، أو زيادة دافعية الأفراد وولائهم للمنشأة و بنفس المنطق نجد أن قياس أداء الإدارات المختلفة في بعض الأحيان يعتمد على تفادي النواحي السلبية للأداء فإذا قامت الإدارة بتخفيض

الأسهم المتوقعة لها عند مستوى من التكلفة بدون وجود أخطاء خارجة فإنه يمكن القول بأن الأداء على المستوى المرغوب.¹²

و يمكن أن نخلص من هذا إلى أن كلما انتقلت الأعمال و المهام من المستوى التنفيذي إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما أصبحت العملية الرقابية أكثر صعوبة و في نفس الوقت أكثر أهمية، و لهذا فكلما كانت هناك معايير كمية تعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها كلما سهلت عملية القياس ، و بالإضافة إلى ذلك فإن المقاييس المختلفة لقياس الأداء و الاعتماد على الرقابة التنبؤية و المتزامنة بقدر كافي يساعد على تحقيق نجاح في قياس الأداء في المستويات الإدارية المختلفة .

- تصحيح الانحرافات :¹³

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط يمكن من رصد الانحرافات و بالتالي محاولة تصحيحها، و عادة يتم التفكير في الانحرافات على أنها انحرافات سلبية أي عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعة سلفا و بالتالي تصحيح الأداء المعيب و يمكن أيضا التفرقة في هذا الصدد بين نوعين من الانحرافات :

أ- الانحرافات الطبيعية و تتميز بأنها تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية :

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة و التنفيذ .

- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ .

¹² Moullin, M. (2002), 'Delivering Excellence in Health and Social Care', Open University Press, Buckingham

¹³ فرح عبج الكريم ابراهيمي حمزة، الرقابة على الأموال العمومية "دراسة حالة الجزائر"

- انحرافات راجعة لظروف طارئة .

- انحرافات غير متكررة .

ب- الانحرافات الغير طبيعية فهي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات التالية :

- انحرافات جسيمة .

- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها .

- انحرافات متكررة .

يلي تحديد الانحرافات و رصدها قيام المديرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات ، و يمكن القول بأن عملية تصحيح الانحرافات هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى، فعن طريق العملية الرقابية يمكن أن يتم تغيير الخطط أو إعادة توضيح و تعريف الأفراد بالمهام و الواجبات الممنوعة لهم ، و قد تتم العملية الرقابية عن طريق تعيين أفراد إضافيين و وضع نظام أفضل للاختيار و التدريب أو من خلال قيادة أفضل للمرؤوسين .

و هذا التداخل بين وظيفة الرقابة و باقي الوظائف الإدارية يؤيد فكرة وحدة و تعاونية الوظائف الإدارية و ضرورة تكاملهم ، فلا يجب النظر إلى الرقابة على أنها وظيفة منفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كلا من التخطيط و التنظيم و التوجيه .

و يمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية و هما :

أ/ الإجراءات العلاجية قصيرة الأجل .

ب/ الإجراءات الوقائية طويلة الأجل .

فالإجراءات العلاجية تتطوي على التصرف السريع و العلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في أحد المجالات .

خامسا: خصائص الرقابة الفعالة

خصائص الرقابة الفعالة :

هناك العديد من الخصائص و المتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة الموجودة ، من ضمن هذه الخصائص ما يلي :

- يجب أن تكون الرقابة اقتصادية :

فينظر دائما إلى أي نشاط من زاوية العائد و التكلفة ، فعادة يجب على أي نشاط أن يؤدي إلى تحقيق منافع تفوق التكلفة المترتبة على تأديته ، و من ثم يجب مقارنة العائد من وضع نظام رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له ، فوضع نظام لتسجيل البيانات و تحليلها و كتابة التقارير و المذكرات المختلفة له تكلفة معينة يسعى على الأقل أن تساوي العائد أو المنفعة التي ستحصل عليها المنشأة من جراء تطبيق ذلك النظام ، ففي بعض الحالات الاستثنائية قد تضحي المنشأة بتحمل تكاليف وضع نظام رقابي معين في سبيل الحفاظ على انضباط العمل أو الإحساس بالعدالة في المعاملة حتى ولو كان عائده أقل من تكلفته .

- يجب أن يكون النظام الرقابي سهل الفهم :

لكي تكون للرقابة معنى و أهمية ، يجب على الأفراد تفهم ما تسعى الرقابة إلى تحقيقه و كيفية استخدام النتائج المتحصل عليها ، و على هذا يجب أن يتصف النظام الرقابي بسهولة الفهم و الاستيعاب من قبل من يقوم بتطبيقه ، فالأدوات و الوسائل الرقابية المتقدمة أصبحت تعتمد على الأساليب الإحصائية و الرياضية المعقدة ، و يتطلب ذلك قيام المديرين بالتدريب على استخدام هذه الوسائل و فهمها و معرفة كيفية الاستفادة من النتائج التي تقدمها في مجال العمل ، و بدون تفهم هذه الوسائل سيفشل المديرين في الانتفاع من الأدوات الرقابية و المنافع التي يحققها النظام الرقابي بل و قد يأخذوا اتجاه سلبي متمثلا في مقاومة هذه الأدوات و الأساليب الرقابية الحديثة .

- يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار :

و يعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات و المسؤولية عن تحقيق الأداء و تقييمه ، فالمراكز المختلفة داخل المنشأة و التي تقوم بإصدار القرارات في المجالات المتعددة يجب أن يكون لديها أهداف

واضحة لإقناع الآخرين بها و معلومات صحيحة يمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف ، و يعني هذا ضرورة تصميم نظام المعلومات الإدارية بحيث يكون لدى كل مدير المعلومات الضرورية التي تمكنه من الرقابة في مجال عمله .

- يجب أن تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات :

يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة تسجيل أي انحرافات عن مستوى الأداء المرغوب ، و بطبيعة الحال فإن الوضع المثالي هو اكتشاف أي مشاكل قبل حدوثها و قد يتحقق ذلك في الواقع العملي عن طريق بعض الأدوات الرقابية السابق الإشارة إليها و لكن في غالبية الأحوال يجب أن يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها أو بعدها بوقت قصير ، و يفيد ذلك بسرعة تصحيح الانحرافات قبل أن تتفاقم المشاكل و تزيد أثارها السلبية على المنشأة .

- يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا :

فالنظام الرقابي يجب أن يتصف بالمرونة أي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، فنادرا ما تتشابه المشاكل و أسباب الانحرافات مما يتطلب أن يكون التصرف مناسباً لطبيعة الموقف، و على هذا فيجب على كل مدير أن تتوفر لديه الوسائل و الأساليب الرقابية التي تمكنه من اتباع العديد من التصرفات المختلفة للمشاكل المختلفة .

- يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً :

في كل منظمة يوجد دائما بعض المقاييس الرئيسية التي يمكن ربطها بنجاحها ، و تختلف متغيرات النجاح من منشأة لأخرى ، و لهذا يجب على كل منشأة أن تقوم بتفصيل المقاييس الرئيسية التي تمكنها من الحكم على كفاءة الأداء الكلي للمنشأة .

و يجب على الشركة ألا تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لا ترتفع تكاليف النظام عن العائد منه ، و على الجانب الآخر قد يشعر الأفراد

من الناحية النفسية أنهم تحت الملاحظة و المراقبة المستمرة فيصابوا بالإحباط بالإضافة إلى ضياع وقت المديرين في الرقابة على أنشطة غير هامة .

- يجب ن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال و المعلومات الإدارية :

لابد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي و تسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء و أيضا القياس الفعلي للأداء ، بالإضافة إلى توافر نظام مزدوج الاتجاه للاتصال بما يمكن من توفير المعلومات في الوقت المناسب .

نظم المعلومات الإدارية و الرقابة الفعالة :

تعتمد العملية الإدارية . ومنها الرقابة . على وجود نظام جيد للمعلومات الإدارية ، فيجب أن يتاح للمديرين معلومات مناسبة تمكنهم من التخطيط و رقابة الأنشطة المختلفة في المنشأة ، و مع النمو المتزايد و المتطور للحسابات الآلية الحديثة و من ثم توافر المعلومات من المصادر المختلفة ، لم تصبح مشكلة المدير . بعد الآن . هي الحصول على الحقائق و الأرقام عن شتى الموضوعات ، لكن تصبح المشكلة الأهم هي توفير ذلك القدر من المعلومات الضرورية فقط لعمل المدير ، فبدون تحديد واضح للقرارات و عناصرها و المعلومات المطلوبة و الفرص التي تتيحها، فلن تتحقق الكفاءة المرغوبة من استخدام نظام جيد للمعلومات ،

و لهذا فهناك تحديان أساسيان يواجهان أي نظام فعال للمعلومات الإدارية :

أولهما: مد المديرين بالأنواع المناسبة من المعلومات التي تفيد في مجال اتخاذ القرارات .

ثانيهما: تقديم المعلومات في شكل يسهل فهمه و استخدامه .

و لهذا يمكن القول بأن الهدف الأساسي لأي نظام للمعلومات الإدارية هو مساعدة المدير في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و يمكن النظر إلى نظم المعلومات كمورد أساسي للمنشأة يضاف إلى المورد الأخرى المتعارف عليها و تعتبر من العوامل الحرجة في تحديد نجاحها و من ثم ينبغي استخدامها في الوقت المناسب و في المكان المناسب .

الجوانب الرسمية و غير الرسمية لنظام المعلومات الإدارية :

يمكن القول بأن هناك جانبان أساسيان يشكلان أي نظام للمعلومات الإدارية للمنشأة و هما الجانب الرسمي و الجانب الغير رسمي .

و يتضمن الجانب الرسمي تدفق المعلومات من خلال قنوات متفق عليها في التنظيم و هي في نفس الوقت خاضعة للتصميم و الرقابة من جانب الإدارة ، و تتكون هذه المعلومات الرسمية من تقارير الأداء للمستويات الإدارية العليا ، طلب معلومات من إدارة معينة لإدارة أخرى ، و المعلومات التي تتضمن مدى التقدم في مجال معين، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية مثل التقارير الحكومية عن الوضع الاقتصادي، و النشرات الخاصة بالمنافسين و التي تصدر عن أنشطتهم و المنتجات الجديدة المقدمة ، و يلاحظ أن جانب كبير من هذه المعلومات يمكن إدخاله و تشغيله في الحاسبات الآلية .

ولكن هناك بعض المعلومات لا يمكن تدفقها من خلال هذه الحسابات، ومثال على ذلك فإن المديرين يتلقوا يوميا العديد من المعلومات المتعلقة بالمنافسين والمتغيرات التي تؤثر على عمل المنشأة وذلك من خلال الصحف والمجلات المتخصصة ومن خلال التحدث

مع الرجال بالبيع عن انطباعاتهم عن السوق وأحواله ومن ثم فهو يقوم بتحليلها واستخدام حكمة الشخصي في معرفة مدى تأثيرها على مجال عمله . اما الجانب غير الرسمي من المعلومات فيعتبر خارج سيطرة ورقابة الادارة حيث انه نتيجة طبيعة للجماعات الاجتماعية وغير الرسمية للاتصالات ان تقوم بدور تدعيمي للمعلومات الرسمية المتدفقة داخل التنظيم ولهذا فان مهمة الادارة ان تتفهم النواحي غير الرسمية وتحاول استيعابها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف التنظيمية للمنشأة

علاقة المستويات التنظيمية بالمعلومات الادارية: تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات باختلاف المستويات الادارية ، واحد التصنيفات المقبولة لتقسيم المعلومات وفق المستويات التنظيمية المختلفة وهي:¹⁴

1- المستوى الاستراتيجي :

فعلى هذا المستوى تعتبر الخطط و السياسات طويلة الأجل بالغة الأهمية و لهذا فإن البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى ، فالإدارة العليا للمنشأة يجب أن تحصل على معلومات عن أشياء متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي و المستقبل ، و التغيرات في حجم العمالة و نوعيتها ، و لهذا فإن فن الادارة يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المجال حيث يعتمد حيث يعتمد المديرين على خبراتهم السابقة .

¹⁴ الصباح ، عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص 107.

2- المستوى التكتيكي : و تتخذ القرارات التكتيكية على مستوى الادارة الوسطى ، و تتضمن هذه القرارات تنفيذ الخطط التي تم وضعها بواسطة الادارة الإشرافية ، ولهذا فإن مهام مديري الإدارة الوسطى تنحصر في انهم حلقة اتصال بين التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا و أنشطة العمليات للمستوى الإشرافي ...إلخ ، و لأداء هذه المهام يعتمد المديرون على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية .

3- المستوى التشغيلي :

تتخذ القرارات التشغيلية بواسطة المستوى الإشرافي الأول ، و الاهتمام الأساسي لمديري هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمنشأة من تسليم المنتجات النهائية إلى الأسواق في المواعيد المحددة ، و في هذه الحالة فإن مصادر المعلومات الداخلية تعتبر هامة لاتخاذ القرارات على هذا المستوى ، و تتميز هذه القرارات بأنها مخططة و محددة الإطار مما يتيح للعديد من المشاكل أن يتم ترجمتها إلى علاقات سببية و رياضية و يمكن حلها بطريقة مسبقة على الأداء .

و يمكن أن نخلص من هذا إلى أن كلما زاد كان التحرك إلى أعلى التنظيم ، كلما زاد التركيز على المصادر الخارجية للمعلومات ، و بالإضافة إلى ذلك فإن معظم القرارات على المستوى التشغيلي تتميز بإمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها نظرا لروتينية المشاكل التي يواجهها هذا المستوى ، و من ثم فإن استخدام الحاسبات الآلية و إدخال المعلومات بها تكون أكثر سهولة في المستوى التشغيلي عنها في المستوى الأعلى .

الجوانب الإنسانية في الرقابة :¹⁵

تعتبر الرقابة من وجهة نظر الكثيرين الأداة التي تستخدمها المنشأة لتحديد جوانب الثواب و العقب للأفراد داخل التنظيم ، و لهذا فإن للرقابة آثار عاطفية و دافعية للأفراد .

وفي نفس الوقت ينظر للرقابة كنوع من القيود المفروضة على الأفراد عادة ما تكون محل مقاومة منه ، و السبب في ذلك قد يكون نتيجة لعدم فهمهم للأهداف النظام الرقابي ، ففي بعض الاحيان قد يرفض بعض العمال إجراءات و لوائح الأمان المطبقة في المصانع بدون تفهمهم للأسباب الضرورية لها لحماية كل فرد داخل المنظمة من الحوادث الصناعية .¹⁶

إن القصور في فهم دور العملية الرقابية قد يؤدي إلى العديد من المشاكل ، فقد يركز مشرف المصنع على زيادة الإنتاج و بالتالي أحكام الرقابة على العمال في محاولة لزيادة إنتاجيتهم دون الاهتمام لمعدلات تحميل الآلات أو زيادة الحاجة إلى الصيانة أو زيادة الوحدات المعيبة ، و في نفس الوقت قد تؤدي إلى شعور العمال بالإحباط نتيجة للضغط المستمر عليهم دون الاهتمام بالنواحي النفسية لهم .

و على المديرين أن يتفهموا التأثيرات التي تمارسها الرقابة على السلوك .
- يقاوم الناس أنواعا معينة من الرقابة ، فقد لا يتحمل البعض الآخر الرقابة المرفوضة على الملابس أو أوقات الحضور و الانصراف .

¹⁵ عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة-مصر 1982 -ص567

¹⁶ المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر في النشر والتوزيع 1994، ص199

- تعني الرقابة إعطاء من يمارسها نوعا معينا من النفوذ و القوة ، فمفتش الرقابة على الجودة له سلطة و نفوذ أعلى من العامل و هو ما قد يوصفي عليه مركزا أعلى في العمل .

- تؤدي الرقابة إلى تقييد السلوك و الالتزام الصادر أحيانا بالقواعد و اللوائح و معايير الأداء مما يقضي على روح المبادرة و الابتكار و يؤدي إلى تحجر السلوك .
و هناك العديد من الوسائل التي يمكن للمديرين أتباعها حتى تكون العملية الرقابية أكثر جاذبية و أكثر كفاءة .

أولهما : نظرا لأن الأنماط و المعايير الكمية و غير الشخصية لا تأخذ الاختلافات بين الأفراد و كفاءتهم في الاعتبار ، فإن هذه المشكلة يمكن حلها جزئيا اذا تم أخذ شعور الأفراد و اختلافاتهم في الحسبان ، فالأفراد داخل المنشأ تعتبر من الأصول التي تمتلكها بجانب الاصول الثابتة .¹⁷

مشاركة الافراد داخل المنشأ في وضع الأهداف و التركيز على الرقابة الذاتية من الأفراد أنفسهم على أدائهم ، فاشتراك الأفراد في وضع الاهداف و معايير الاداء يدفعهم إلى وضع معايير عالية للأداء لأنفسهم أكبر مما لو تم وضع معايير للأداء لأنفسهم أكبر مما لو تم وضع هذه المعايير من جانب الادارة بالإضافة إلى ذلك فإن الاشتراك للأفراد أو ممثلين لهم في وضع الاهداف و المعايير سوف يلقي قبولا و التزاما من جانب جميع العاملين حيث سيشعرون أنهم شاركوا في وضع الاهداف و المعايير و بالتالي فهم مسؤولون عن تحقيقها .

¹⁷ الشنواني ، صلاح ، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال ، دار المعارف - مصر 1966 ص195

أثبتت العديد من الدراسات أهمية الجوانب السلوكية في الرقابة و دورها في زيادة فعاليتها ،فعلى سبيل المثال تشير أحد الدراسات في مجال الرقابة إلى :

- أن الرقابة لها تأثير رشيد و آخر عاطفي على الأفراد محل الرقابة ، فالجانب الرشيد يركز على ما يجب على الفرد أن يؤديه و ما يجب أن لا يؤديه وفي نفس الوقت فهي تتضمن شيء معين عن أهمية الفرد داخل التنظيم .

- معظم الأفراد يفضلوا الرقابة الذاتية على أعمالهم ، فهي تحقق لهم أشباع ذاتي أكبر لو تحدث الرقابة بواسطة المشرف أو الرئيس الرسمي في المنشأ .

- عندما يمارس الفرد الرقابة الذاتية عن آراءه يكون أكثر قدرة على تحديد الأهداف و تدعيمها .

إن الأفراد الغير قادرين على تحقيق الرقابة يكون أقل رضا و إشباعا عن الأفراد المحققين للرقابة الذاتية و الذين يكونوا أكثر استعدادا للخضوع لرقابة إضافية .

و نخلص من ذلك إلى أن إضفاء الجوانب السلوكية على الرقابة يزيد من فعاليتها و قبولها لدى الأفراد و يتم ذلك عن طريق تحقيق المشاركة في وضع الأهداف و المعايير الأداء و تدعيم طرق الاتصال المختلفة بهم و إعطائهم بيانات كاملة عن معايير الأداء و إنجازهم الفعلي و بصفة عامة الاتجاه نحو الرقابة الذاتية بالإضافة إلى الرقابة التنبئية لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها .¹⁸

¹⁸ توفيق، جميل ،إدارة أعمال ، دار النهضة العربية .بيروت 1986 ص 418

يمكننا القول بأن العملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاوله نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرن فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه.

المحور الثامن

مقدمة

عرفت المدرسة الكلاسيكية عدة انتقادات مما أدى ذلك الى ظهور نظريات أخرى من بينهم نظرية اتخاذ القرار التي جاءت كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظرًا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات.

فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها و إيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات.

ويرى بعض المفكرين أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري و الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم

سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

أولاً: ماهية نظرية اتخاذ القرار

هي الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم اليقين في نتائجها ، و يعني ذلك أن من يتخذ القرار توضع أمامه سلسلة من البدائل وهو يقوم بالاختيار بين عدد من الممكنات لا على أساس تجريدي ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة.

وخطوات عملية اتخاذ القرار هي:¹

- تحديد المعيار الرئيسي
- تحديد المتغيرات المرتبطة بالموضوع
- قياس المتغيرات بالمعيار الرئيسي
- اختيار الهدف
- رسم استراتيجية تحقيق الهدف
- اتخاذ القرار بانتهاج سلوك معين
- انتهاج السلوك فعلاً
- تقويم نتائج السلوك قياساً على المعيار الرئيسي .

1- تعريف نظرية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القدرة

¹ . السعدي رجال، بحوث العمليات في الادارة المالية التجارة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005

الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

هناك من يعرفها بأنها: " الدراسة المتفحصة والشاملة لمختلف العناصر التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تحليل سياسة معينة سواء بشكل عام أو في لحظة معينة، أي أن النظرية تعمل بين هذه المتغيرات، ولكن لا تضع بالضرورة فرضيات تطلب من متخذي القرار أن يعمل على أساسها، وربما يكون من الأنسب اعتبار نظرية اتخاذ القرار من بين النظريات الجزئية بدلاً من اعتبارها نظرية كلية.

2- أهمية اتخاذ القرارات²

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة

² دفيد أندرسون و آخرون، تعريب و مراجعة محمد توفيق البلقيني، الأساليب الكمية في الإدارة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006

دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.³

ثانياً: مراحل اتخاذ القرارات ومشاركته

1- مراحل اتخاذ القرارات⁴

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

³ سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007

⁴ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2006

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير، متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

2- المشاركة في اتخاذ القرارات.⁵

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبول لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

⁵ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار مداخل كمي، دار النهج، الطبعة الأولى، عمان 2004

- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

ثالثاً: تعريف القرار الإداري و أنواعه

1- تعريف القرار الإداري:⁶

القرار الإداري يُقصد بالقرار الإداري من الناحية اللغوية أنه من الفعل أقر، يُقر، ويعني استقر، وقد عرفه العالم "موريسهوريو" على أنه "إعلان للإدارة بهدف إحداث أثر قانوني على الفرد أو مجموعة أفراد، ويكون صادراً عن قيادة إدارية في شكل تنفيذي أو بشكل ينتج عنه تنفيذ مباشر"، كما عرفه آخرون على أنه " عمل قانوني يتم إصداره بإرادة سلطة إدارية في البلاد، وينتج عنه آثار قانونية لإحداث وضع

⁶ إبراهيم الفياض ، القانون الإداري ، ص320

قانوني جديد أو إلغاء أو تعديل وضع قائم. أما التعريف الذي تم الاتفاق عليه هو "إفصاح سلطة إدارية ضمن القانون عن إرادتها الملزمة لما تتمتع به من سلطة قانونية، وضمن اللوائح والتعليمات من أجل إحداث وضع قانوني يصب في المصلحة العامة".

2- أنواع القرارات الإدارية:⁷

- القرارات التقليدية: ونجد منها

أ . القرارات التنفيذية: هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب . القرارات التكتيكية: تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

- القرارات غير التقليدية: ونجد منها

أ . القرارات الحيوية: تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير باعتباره متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين

⁷ سليمان الطماوي ، القرارات الإدارية ، ص200.

إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير . متخذ القرار . لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب . القرارات الاستراتيجية: هي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

رابعاً: الخصائص اتخاذ القرارات الإدارية ، والعوامل المؤثرة فيه

1-خصائص اتخاذ القرار⁸

- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة: لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتاباً، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تتضجك شيئاً فشيئاً، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلكها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه: وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

⁸ محمود حافظ ، القضاء الإداري ، دار النهضة العربية ، 1993، ص648 .

- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة: بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فإن الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة.

- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته: لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتفويض يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:⁹

- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

⁹ سليمان محمد الطماوي ، النظرية العامة للقرارات الإدارية ، مطبعة جامعة عين شمس ، الطبعة السادسة ، 1991م

- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم الفياض ، القانون الإداري ، دار الكتاب، القاهرة، 2008.
- أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الطبعة الثانية.
- برايس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIAL عنابة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006
- بشير العلاق -القيادة الإدارية- دار اليازوري العلمية -عمان-2009.
- توفيق، جميل ،إدارة أعمال ، دار النهضة العربية .بيروت، 1986 .
- جمال الدين عويصات، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2003 .
- جميل احمد توفيق، إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية ، 1970.
- حسين الصغير، دروس في المالية والمحاسبة العمومية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- حسين مصطفى ، المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ساحو بن عكنون، الجزائر.
- حمدي عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن (الطبعة الثالثة)، القاهرة - مصر: دار الفكر العربي.
- خليل الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 1999.
- دفيد أندرسون و آخرون، تعريب و مراجعة محمد توفيق البلقيني، الأساليب الكمية في الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

- ربحي مصطفى عليان -أسس الإدارة المعاصرة -دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-2007.
- السعدي رجال، بحوث العمليات في الادارة المالية التجارة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة،2004-2005.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري،
- سليمان محمد الطماوي ، النظرية العامة للقرارات الإدارية ، مطبعة جامعة عين شمس، الطبعة السادسة ، 1991
- سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2007
- الشنواني ، صلاح ، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال ، دار المعارف -مصر 1966 .
- الصباح ، عبد الرحمن ، مبادئ الرقابة الإدارية ، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 1997.
- عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- عبد الغفار خنفي، النظم والإدارة، دار الشروق للنشر، مصر، سنة النشر، 2000
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2001 .
- عبد الفتاح بوخمخم (2012)، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، طرابلس - لبنان.
- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعي، مصر 2009

المصادر والمراجع

- عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة-مصر 1982 - ص567
- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الميسرة للنشر والتوزيع . 1995.
- علي محمد منصور، مبادئ الإجارة أسس ومفاهيم، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1997
- عليوه ، السيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الاولى ، دار السماح ، القاهرة
- عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار ربحانة ، الجزائر .
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر.
- الفياض ، محمود ، "اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الاردنية .
- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2006
- كلادة ، ظاهر ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، 1997.
- محمد رفيق الطيب : مدخل التسيير، الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- محمد زيد صحن محمد سلطان، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

المصادر والمراجع

- محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، طبعة 2003.
- محمد قاسم القرويني : مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، 2001 .
- محمود حافظ ، القضاء الإداري ، دار النهضة العربية ، 1993.
- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000 .
- مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- المغربي ، كامل - زويلف ، مهدي - وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر في النشر والتوزيع 1994.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرار مدخل كمي، دار النهج، الطبعة الأولى، عمان 2004
- ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993
- ناصر لباد ، الوجيز في القانون الإداري ، مطبعة حسناوي ، الجزائر ، 2007

المراجع باللغة الأجنبية

- PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000.
- Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991

- Beverly Irby (2013), "Development of Administrative Thought: A Historical Overview (Research)", INTERNATIONAL JOURNAL OF
- ORGANIZATIONAL THEORY AND DEVELOPMENT, Issue 1,. Edited
- James Higgins ."the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568
- Janet Shapiro, Overview of Planning , Johannesburg: CIVICUS, Page 5-4. Edited.
- JOURNAL OF ORGANIZATIONAL THEORY AND DEVELOPMENT, Issue 1, Page 1. Edited "MANAGEMENT THOUGHT", Reference for Business, Retrieved 6-4-2017. Edited.
- Moullin, M. (2002), 'Delivering Excellence in Health and Social Care', Open University Press, Buckingham
- Moullin, M. (2007) 'Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organisational excellence', International Journal of Health Care Quality Assurance.