

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur

et la Recherche Scientifique

Université de Khemis Miliana

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

مطبوعة تتضمن محاضرات في مقياس

تسيير المؤسسة

من إعداد الأستاذ: بوزيان رحماني جمال

السنة الدراسية: 2023/2022

المحتويات

الفصل الأول: ماهية المؤسسة

- تعريف المؤسسة
- أهداف المؤسسة
- تصنيف المؤسسات

الفصل الثاني: ماهية التسيير

- مفهوم التسيير
- مبادئ التسيير
- خصائص التسيير
- مستويات التسيير
- أهداف التسيير
- أهمية التسيير
- وظائف التسيير
- وظيفة التخطيط
- وظيفة التنظيم
- وظيفة التوجيه
- وظيفة التنسيق
- وظيفة الرقابة

الفصل الثالث: المدارس التسييرية

- المدرسة الكلاسيكية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- المدرسة السلوكية
- المدارس الحديثة

الفصل الأول: ماهية المؤسسة

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي وهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل وحتى للحياة الاجتماعية، كما أنّ المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية وغيرها، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية والتي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

أولاً: تعريف المؤسسة

تعتبر المؤسسات بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية تتعامل فيما بينها من جهة وتتعامل مع العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط، ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطورت بصفة كبيرة تجاوزت الدورين الاقتصادي والاجتماعي لتقتحم الدور السياسي (شكل الشركات متعددة الجنسيات)، ولهذا سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم التي تسمح للقارئ فهم مختلف مكونات المؤسسة وسير نشاطاته.

تعرف المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

كما تعرف كذلك على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

إذن المؤسسة هي عبارة عن تجميع لمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية بغية تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باختلاف نشاطها ونوعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً، نظراً إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعاً تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للناتج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهودات العمال، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشتهم في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي وغيرها، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

3- الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها نذكر:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، والتي يستفيد منها العمال وأفراد أسرهم مثل (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

- تدريب وتأهيل العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد.

4- **الأهداف التكنولوجية:** من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة، لأنّ تكنولوجيا الإنتاج الجديدة تؤدي دائما إلى تخفيض التكاليف وتسهل عمليات الإنتاج أكثر وإلا فلا تسمى بتكنولوجيا جديدة.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية: هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، وهناك معايير كثيرة يعتمد عليها في تصنيف المؤسسات غير أنّ المعايير الأكثر استعمالا هي:

- المعيار القانوني،

- معيار الحجم،

- المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

1. **تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:** يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى:

- **المؤسسات الخاصة:** قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال وعوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا، أما مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة.

- **المؤسسات العمومية:** في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

2. **تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:** من أهم الأسس المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار هو عدد العمال (L'effectifs)، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات، والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط وغيرها

المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

- من 1 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة. (Les toutes petites entreprises: TPE)

- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة. (Les petites entreprises: PE)

- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة. (Les moyennes entreprises: ME)

- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة. (Les grandes entreprises: GE)

- أكثر من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا (Les très grandes entreprises). (TGE):

أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل.
- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499.
- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

وعادة وفق معيار الحجم ومن أجل التبسيط فقط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499. لكن يبقى الاعتماد على عدد العمال للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية وفق معيار الحجم غير كاف، لهذا تضاف له عناصر أخرى في العديد من الأحيان مثل: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، النتائج، حجم الاستثمارات وغيرها.

3. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي: تقسم المؤسسات الاقتصادية وفق المعيار الاقتصادي حسب نوع النشاط، والذي يشمل ثلاثة قطاعات رئيسية هي:

- **مؤسسات القطاع الأول (القطاع الزراعي):** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...
- **مؤسسات القطاع الثاني (القطاع الصناعي):** يجمع المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).
- **مؤسسات القطاع الثالث (قطاع الخدمات):** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في تقديم الخدمات، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين وغيرها) وتجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا والذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى كالإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة....

الفصل الثاني: ماهية التسيير

أولاً: تعريف التسيير

تعددت تعريفات التسيير بتعدد التيارات الفكرية، ومن هذا المنطلق يمكن إعطاء بعض المفاهيم الأساسية للتسيير، حيث تعرف المدرسة الكلاسيكية أو بالأحرى "TAYLOR" التسيير: "بأنه علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"، أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرز روادها "H. SIMON" فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عملية تتطوي على فعل.

ويمكن النظر للتسيير على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تتجسد هذه الطريقة أو الأسلوب من خلال جملة من العمليات وهي:

- التخطيط حيث يشير إلى صيغة التفكير فيما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، الشيء الذي يستدعي رصد عدد من الأهداف ضمن فترات زمنية محددة كما يجب تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وجعلها تمس مختلف المستويات التنظيمية، وهنا يأتي دور عملية التنظيم لتحديد البنية الهيكلية، والتنسيقات الإدارية و تقسيم المهام المطلوب تأديتها وتحديد الأنشطة قصد جعل إنجاز المهام وتأدية الأنشطة تصب في اتجاه واحد، وتأتي عمليتي التنسيق و التوجيه لتعبئة الطاقات وتركيز مختلف مجهودات الفاعلين باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة، الأمر الذي يتطلب معرفة بطبيعة السلوك الإنساني وبعوامل الدعم والتحفيز، في حين تعتبر الرقابة كآخر عملية سلسلة العمليات حيث تهدف إلى تقويم الإنجازات، وذلك باستخدام معايير محددة لإدخال التصحيحات الضرورية في حالات الانحراف، أي تهتم بمتابعة الأداء وقياسه، وهكذا يشكل التسيير عملية دائرية مستمرة فهي تبدأ بالتخطيط ولا تنتهي عند الرقابة لأن هذه الأخيرة تشكل تغذية أساسية للتخطيط.

التسيير علم وفن ومهنة:

يعتبر التسيير علماً لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، ومن ثم حصر البدائل والطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها من أجل اختيار أفضلها، ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية سواء كانت رياضية، إحصائية، أو تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو تقنيات مالية... الخ، وهو يعتمد كذلك على استخدام الحاسبات والبرامج بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية وجعلها ممكنة، وإعطاء التسيير لصفة الفن لا يفسر على أنه تفريغ لصفته العلمية بل هو تدعيم لها نظراً لطبيعته التطبيقية، فالتسيير يمزج بين استخدام الأسلوب العلمي وحكمة المسير وآرائه المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة وكذا سماته وشخصيته، وبعد أن انفصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الوقت مهنة يمارسها الأفراد نتيجة لتراكم معارفهم وخبراتهم الناتجة عن العمل والتكوين.

التسيير عملية منتجة للمنافع والفوائض:

يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الوظائف، وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، فإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة، فإن المؤسسة هي جهاز المجتمع توجد للقيام بمساهمات ووظائف اقتصادية واجتماعية معينة، لذا لا بدّ من النظر للتسيير على أنه عملية تحويل وعنصر تماس لا غنى عنه للحصول على السلع والخدمات والفوائض انطلاقاً من الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة.

ثانياً : مبادئ التسيير

يعرف المبدأ بأنه "تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشداً للفكر أو التصرف"، ومبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقعة حدوثها، وتتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية، وقد اقترح هنري فايول (henry fayol 1841-1925) 14 مبدأ للإدارة والتسيير وهي تتمثل فيما يلي:

- 1- **تقسيم العمل**: تزداد كفاءة أداة العمل بزيادة تقسيمه.
- 2- **السلطة**: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب منهم.
- 3- **الانضباط**: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.
- 4- **وحدة الرئاسة**: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد لأنّ تلقي الأوامر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
- 5- **وحدة التوجيه**: إنّ مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة مدير واحد لتفادي ازدواجية السياسة والإجراءات.
- 6- **الأولوية لمصلحة المؤسسة**: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.
- 7- **عدالة العوائد**: إنّ عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
- 8- **المركزية واللامركزية**: إنّ تخفيض مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه المشاركة يعني اللامركزية، والمشكلة هي تحديد درجة المركزية واللامركزية لكل حالة.
- 9- **تدرج السلطة**: إنّ خط السلطة في المؤسسة يعتمد على التدرج الوظيفي للمناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، بحيث يمنح أصحاب المناصب في المستويات الأعلى سلطة أكبر من أصحاب المناصب في المستويات الأدنى.

10- الترتيب: مشاكل العمل تعالج وتحل حسب أولويتها وأهميتها، مع ضرورة توزيع عناصر الإنتاج حسب مصلحة العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بوضع كل فرد في المكان المناسب له، مع ضرورة الاهتمام بتنسيق الجهود وتحقيق الإنسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

11- المساواة: إنّ طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين يجب أن تكون مبنية على أسس العدالة والمساواة بين الجميع، وأن تسود روح الصداقة بينهم.

12- إستقرار الأفراد: ضرورة إستقرار الموظفين في عملهم من خلال تحسين ظروف ومتغيرات بيئة العمل بكل مكوناتها المادية والمعنوية، لإنّ ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة.

13- المبادرة: يجب منح المرؤوسين القدر الكاف من الحرية في وضع الخطط وتنفيذ المهام.

14- التعاون: إنّ تنمية روح التعاون تحقق وحدة المؤسسة.

يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية وعلى أسس وقواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم والتوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات متراكمة ومعارف وممارسات متعددة وتنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة وفعالية في إطار الأهداف المتغيرة والطموحات المتنامية والمتجددة باستمرار.

ثالثاً: خصائص التسيير

يمكن توضيح خصائص التسيير من خلال النقاط التالية:

1- التسيير عمل جماعي: حيث لا تتحقق الفعالية للمؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق فيما بينهم .

2- التسيير عمل هادف: لأنه يوجد أساساً لتحقيق مجموعة الأهداف المسطرة فهو وسيلة وليس غاية، كما أنه يعمل في ظل المتغيرات والعوامل المحيطة به فهو يؤثر فيها ويتأثر بها، وينبغي أن تؤخذ هذه المتغيرات والعوامل بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات.

3- التسيير له الصفة التنظيمية: فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ أو الصدفة.

4- التسيير عملية مستمرة: وهو أساس استمرار وبقاء المؤسسات، حيث يسعى إلى إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة وهو أداة تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.

5- **التسيير نشاط إنساني:** حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال انجاز المهام والوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف.

6- **يتصف التسيير بالتغيير:** نظرا لتغيير المحيط والعنصر البشري وتغير الحاجات والطموحات والتغيرات في التكنولوجيا.

رابعاً: مستويات التسيير

تختلف أنواع ومصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير، وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين للتسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي:

- 1- **مستوى التسيير الاستراتيجي:** يمثل قمة التسيير في المؤسسة وهو من اهتمامات المسؤول الأول والإدارات العليا في المؤسسة، ويتمثل في تحديد اتجاهات المؤسسة في المدى الطويل، وتعتبر الخطط والسياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، ولهذا فإن البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى. فالتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة مثل الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي كمتغيرات في حجم العمالة ونوعيتها ومدى توفر وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة وغيرها، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي :
 - وضع الغايات والهدف العام للمؤسسة ،
 - صياغة إستراتيجية المؤسسة،
 - تحقيق التوافق بين المؤسسة والمحيط الخارجي.وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقاً، لذا فإن التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى، حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بالاعتماد على رؤياهم الشخصية في معالجة الأمور واتخاذ القرارات.

- 2- **مستوى التسيير التكتيكي:** ويتمثل في الإشراف والتنسيق بين المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتتمثل مهام المسيرين في هذا المستوى فيما يلي:
 - وضع الميزانيات ،
 - التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات،
 - قياس الأداء للمستوى العملي،
 - تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا،
 - توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

- 3- **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، والاهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة، وتتميز القرارات في هذا المستوى بأنها مخططة ومحددة الإطار وتحل المشاكل 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 الشكاوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

خامساً: أهداف التسيير

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي :

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائد التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدءاً من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف .
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة.
- تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن" والمقصود بالفعالية "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".

فالتسيير يسعى للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.

سادساً: أهمية التسيير

تتمثل أهمية التسيير فيما يلي :

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، 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، التطورات التكنولوجية وحدة المنافسة.... الخ.
- 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 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 الحالية والمستقبلية للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.

سابعا: وظائف التسيير

يهتم التسيير في المؤسسات بخمسة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة، وتعتبر هذه الوظائف حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير، وسوف نتناول كل وظيفة من الوظائف السابقة فيما يلي:

1- وظيفة التخطيط

أولاً: تعريفه

التخطيط هو الإعداد المسبق لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف معين، أي أنه عملية تهدف إلى مواجهة المستقبل من خلال اختيار أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وتحديد الخطط وبرامج العمل، التي تتضمن كيفية توزيع وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والخطط.

ثانياً: أهمية التخطيط .

تكمن أهمية التخطيط فيما يلي:

- التخطيط يساعد الإدارة على تنفيذ سياستها وتأطير عملها دون عائق،
- إذا كانت نقطة البدء في انجاز أي نشاط هي تحديد أهدافه، فإن مهمة التخطيط الأساسية ليس فقط تحديد هذه الأهداف بل أيضا تحديد طرق تحقيقها وتوجيه كافة الجهود نحوها،
- التخطيط أصبح أمراً ضروريا لمواجهة التغير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يمكنه أن يضع الأهداف ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما يجب أن يكون على دراية بالظروف المستقبلية المتغيرة، والنتائج المتوقعة الوصول إليها،
- يعمل التخطيط على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية،

- التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة إذ لا يمكن مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل.

ثالثاً: مزايا وعيوب التخطيط

1- المزايا: وتتمثل أهم مزايا التخطيط فيما يلي:

- يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها، وبالتالي يساعد على مواجهة التغير، أي التقليل من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة،
- تساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمؤسسة وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات،
- التخطيط يؤدي إلى تركيز الجهود للوصول إلى الهدف الكلي من خلال العمل الجماعي،
- التخطيط يعمل على تقليل التكاليف وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة،
- التخطيط يضع أسس للرقابة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المتوقعة.

2- العيوب: وتتمثل أهم عيوب التخطيط فيما يلي:

- ينطوي التخطيط على درجة كبيرة من عدم التأكد، وهذا قد يقود إلى بناء خطة غير سليمة.
- يحصر التخطيط أداء الأفراد في نطاق مخطط وقد ولا يسمح لهم بالمبادرة والابتكار،
- التخطيط عملية صعبة ومكلفة وطويلة بالنسبة للمؤسسة، لذا تتجنبه بعض المؤسسات خاصة عندما تكون النتائج غير مرضية نتيجة للتخطيط السريع وغير الدقيق.

-2- وظيفة التنظيم .

أولاً: تعريفه:

يمثل التنظيم الوظيفية التسييرية الثانية بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، والمتمثلة 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،
- ويعرف أيضاً 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.

ومن 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 المرجوة.

ثانياً: أهمية التنظيم:

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائد والمنافع، وكذا لتبقى تستمر وتنمو وتتطور، وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على الميسرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح بـ:

- تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل،
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته،
- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة،
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم.

ثالثاً: مبادئ التنظيم

هناك مبادئ تنظيمية أساسية يسترشد بها الإداري في تنفيذه للأعمال، كما أنها تعتبر من الخطوط العريضة التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التنظيم، وسوف نستعرض بعض هذه المبادئ في النقاط التالية:

1- مبدأ وحدة الهدف: الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه هو المبرر لوجود التنظيم، ويجب أن يتوافر في الهدف الوضوح وعدم الغموض حتى يمكن توجيه الأفراد نحو تحقيقه بشكل يضمن بلوغ الاستفادة المطلوبة، وعند وضع هذه الأهداف يجب مراعاة الظروف البيئية والاجتماعية والتقنية التي تتحقق في ظلها هذه الأهداف بحيث تتلاءم مع ظروف المجتمع حتى لا تقابل بالمقاومة والرفض من قبل المتعاملين مع التنظيم، ويجب أن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة التي يمكن توفيرها خلال مدة من الزمن.

2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم لأنه ليس من المعقول أن يحاسب الفرد عن نتائج عمل ما لم يكن له السلطة الكافية أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات، كما أنه عند إعطاء عامل سلطة واسعة فمن الواجب محاسبته عن الاستخدام المناسب للسلطة التي يتمتع بها. **وتعرف السلطة على أنها:** عبارة عن حق شرعي ورسمي يمتلكه شخص ما من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المؤسسة، وعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين على الطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلب منهم.

ويمكن الحفاظ على مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية من خلال التأكد من أن الأعباء والمهام في وصف الوظيفة والتي يحاسب على أدائها الفرد قد تم تعزيزها بسلطات وصلاحيات كافية.

3- مبدأ وحدة الأمر: يعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من خلال فرد واحد فقط، ويجب أن تنحصر وحدة الأمر في كل مستوى إداري من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل

للموظفين الذين يقعون تحت رئاسته.

4 - مبدأ تفويض السلطة: يمكن تعريف تفويض السلطة على أنه عبارة عن نقل جزء من السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى حتى يمكن ممارسة العمل، واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة، ويمكن هذا المبدأ المؤسسة من مواجهة الظروف والمواقف الصعبة والطارئة، وهناك بعض الظروف التي تستدعي إلى تفويض السلطة منها: حجم المنظمة، تكلفة القرار، المسافة وتوفر الكفاءات، توسع أو ضيق نطاق الإشراف...الخ.

5- مبدأ نطاق الإشراف: يعرف نطاق الإشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الواحد أن يشرف عليهم بفاعلية، وهناك بعض العوامل التي تتحكم في تحديد نطاق الإشراف نذكر من بينها: طبيعة العمل، قدرات المشرف ونمط القيادة، التشنت الجغرافي...الخ.

6- المركزية واللامركزية: يمثل هذان الأسلوبان معا أسلوبا من أساليب توزيع السلطة في المؤسسة، حيث يقوم أسلوب المركزية على أساس تمركز السلطة في يد شخص واحد في قمة الهرم الإداري، أما اللامركزية فهو أسلوب يقوم على أساس توزيع سلطة اتخاذ القرارات عبر مستويات المؤسسة المختلفة وذلك عن طريق تفويض السلطة.

ولا يمكن الحكم على أي من الأسلوبين السابقين أفضل من الآخر على اعتبار أن طبيعة الموقف هو الذي يحدد الأسلوب الأفضل اللازم إتباعه، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.

ونشير إلى وجود فرق بين اللامركزية وتفويض السلطة، فالتفويض هو تخويل حق اتخاذ القرار بالنيابة لتسهيل انجاز الأعمال، وقد يكون مؤقت أو دائم حسب طبيعة العمل والظروف، والتفويض لا يلغي مسؤولية الرئيس عن النتيجة النهائية لهذا التفويض.

أما اللامركزية فهي طريقة منظمة ومنهجية في كافة المستويات الإدارية، حيث تستوجب منح الاستقلالية النسبية لهذه المصالح لممارسة حقها في إصدار القرارات.

7- مبدأ التنسيق: يضمن هذا المبدأ عدم وجود تناقضات بين المخططات لكل مصالح المؤسسة.

8- مبدأ المرونة: يسمح هذا المبدأ للمؤسسات بالتكيف مع الظروف الطارئة في بيئة العمل، ويجب تحديد مسبقا الهيئة المسؤولة عن استحداث التنظيم في حالة الظروف الطارئة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه صورة أو مخطط لهيكل المؤسسة، يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها. والهيكل التنظيمي يظهر المستويات الإدارية للمؤسسة المتمثلة في:

- دائرة ويرأسها مدير،

- قسم ويرأسه رئيس،
- شعبة ويرأسها مسؤول.

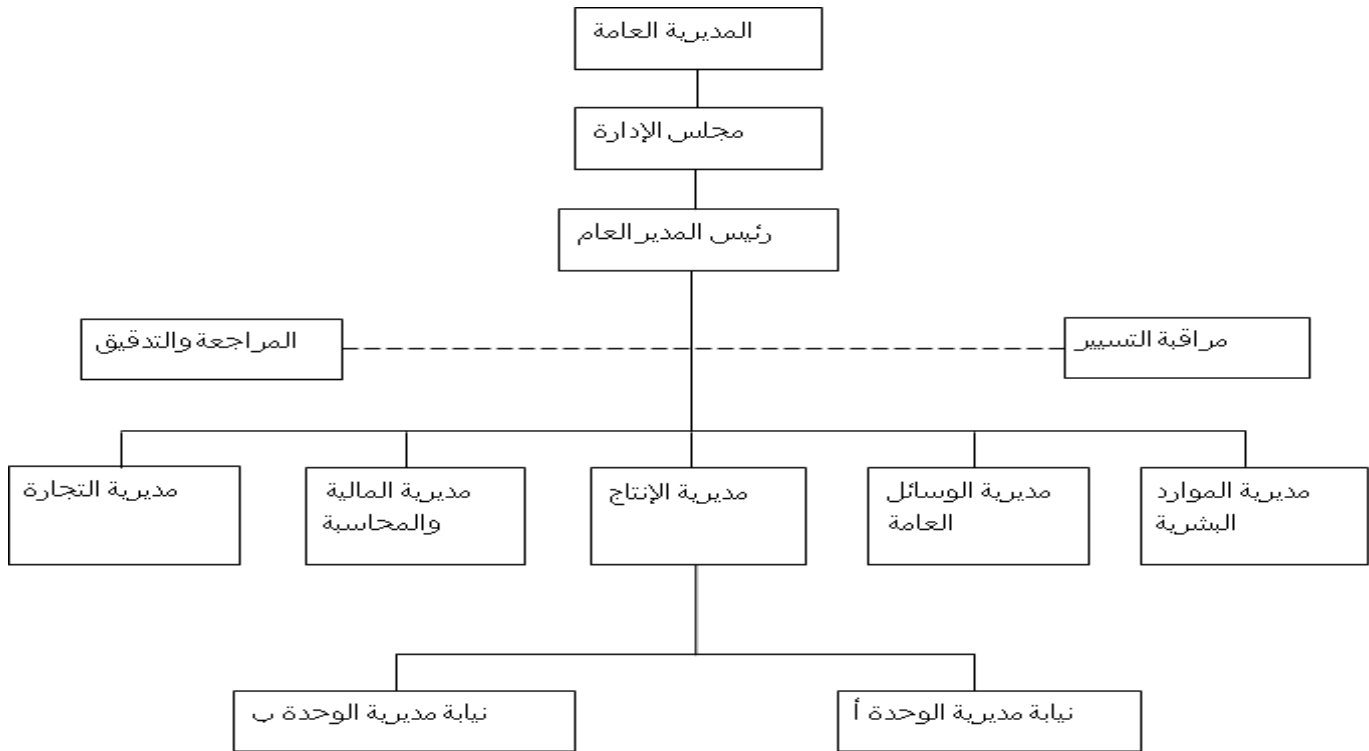
أنواع الهياكل التنظيمية

هناك عدة أنواع من الهياكل التنظيمية والتي نستعرض البعض منها فيما يلي:

1- **التنظيم حسب الوظائف:** وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فتكون هناك إدارة مالية واحدة، وإدارة تموين واحدة، وإدارة صيانة واحدة، وإدارة إنتاج واحدة، وإدارة واحدة للموارد البشرية وبحوث التطوير و.... إلخ.

يعيب على هذا الهيكل قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة، ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة بل كل شيء مركزي، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو المصلحة.

والشكل الموالي يمثل نموذجاً مبسطاً لهذا الهيكل:

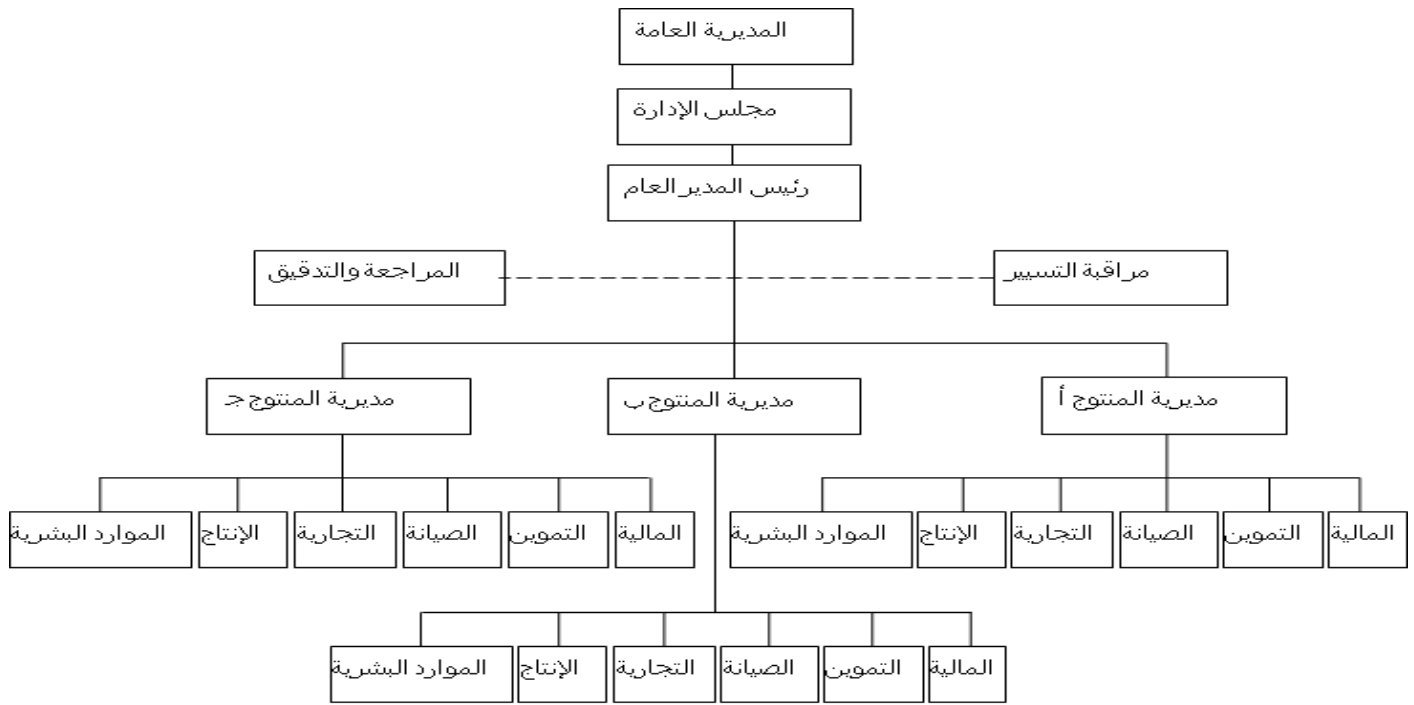


التنظيم حسب المنتج: وفيه يتم تجميع وظائف المؤسسة حسب منتجاتها التي تقدمها، وكل منتج من منتجاتها

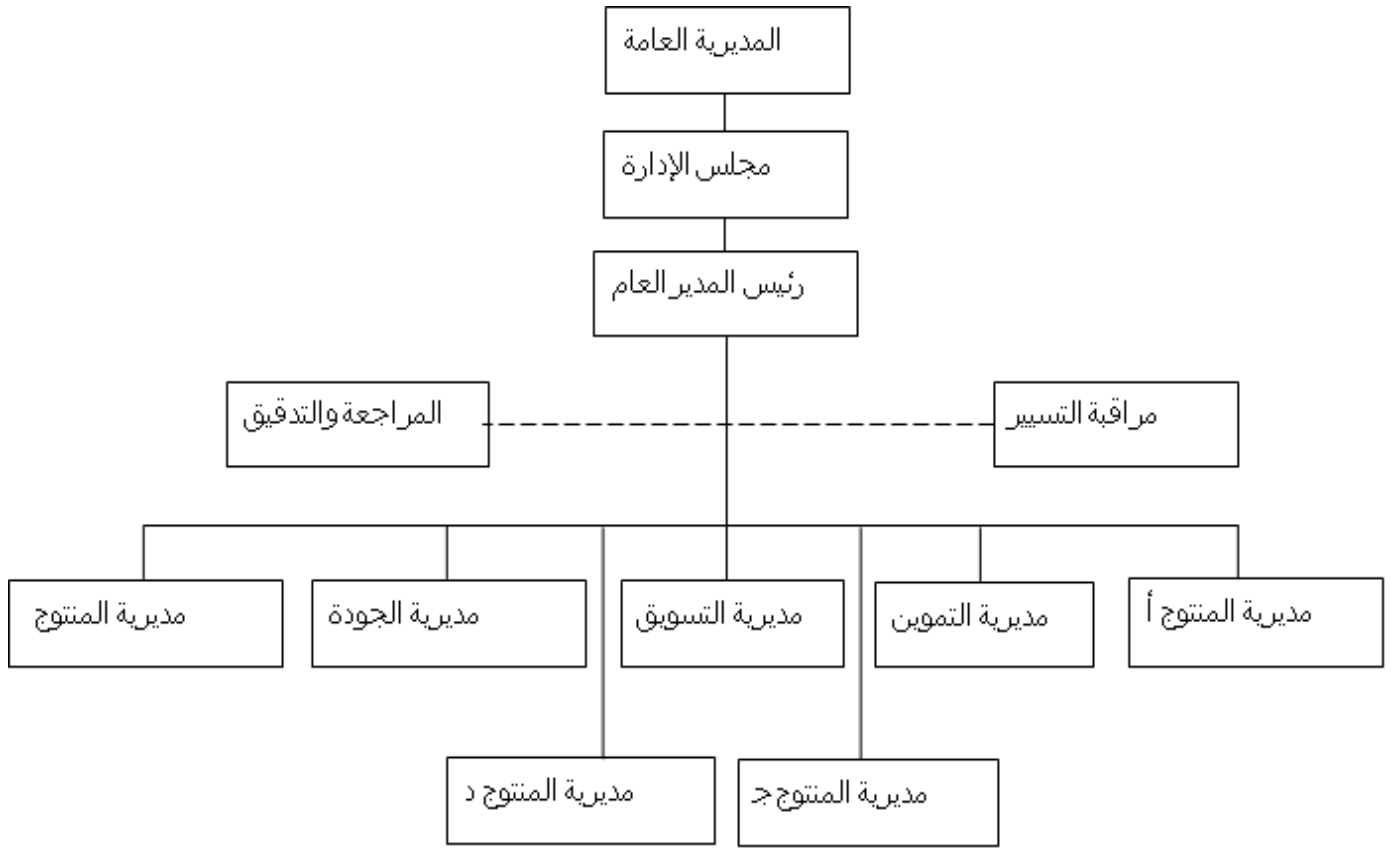
يتبعه مختلف وظائف المؤسسة من صيانة، مالية ومحاسبة، تجارة، تموين،، مع إمكانية إبقاء بعض

الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

والشكل الموالي شكل مبسط لهذا النوع من الهياكل.



كما يمكن كذلك أن يكون الهيكل التنظيمي حسب المنتج على النحو التالي:



التنظيم حسب المناطق الجغرافية: هو نفس التنظيم حسب المنتج فقط توزيع دوائر المؤسسة يكون حسب المناطق الجغرافية التي تنشط فيها مثل: قطاع الغرب، قطاع الوسط، قطاع الشرق.

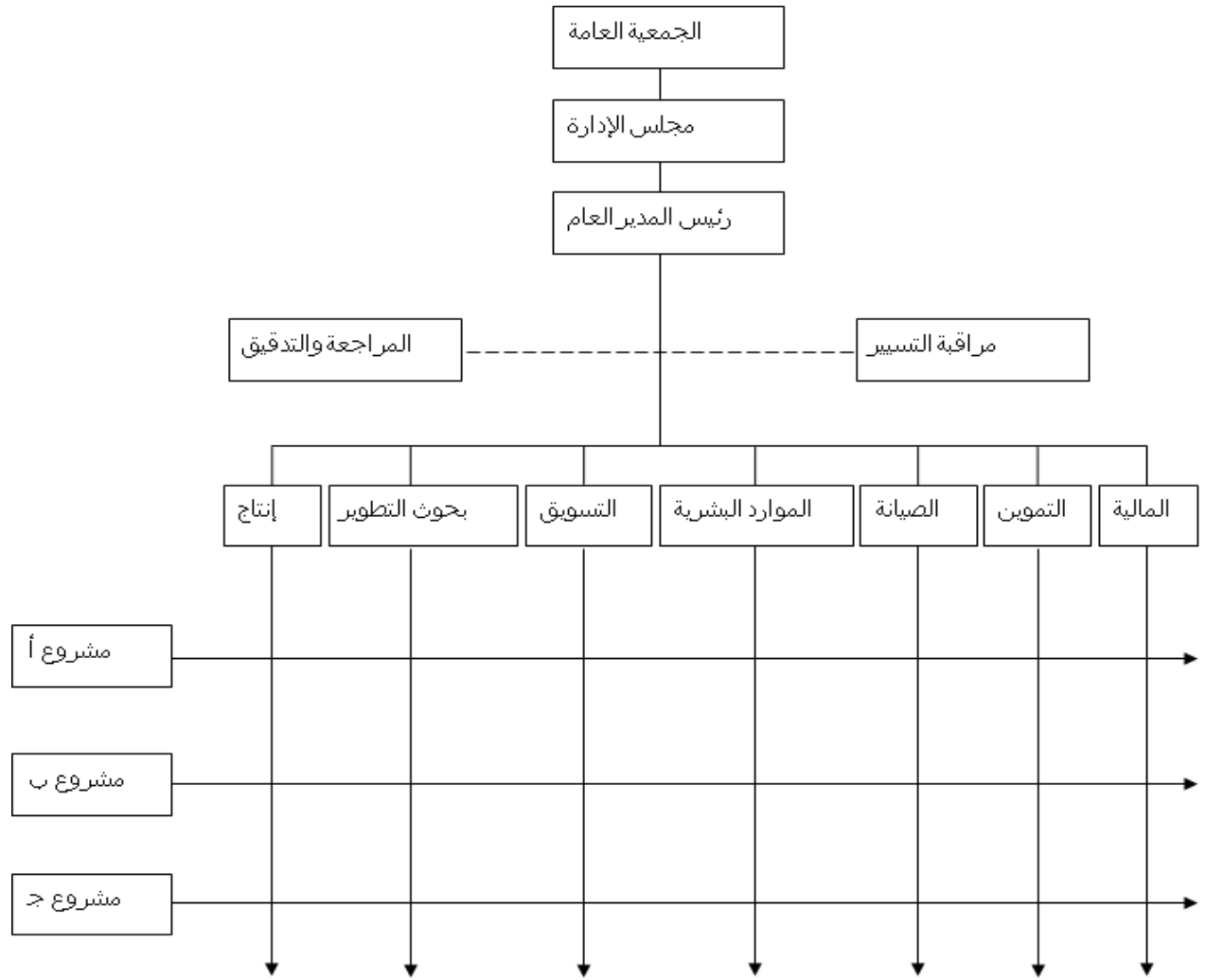
التنظيم حسب أجزاء السوق: كذلك هو نفسه التنظيم حسب المنتج فقط توزيع الدوائر يكون حسب أجزاء السوق المحددة من طرف المؤسسة.

التنظيم المصفوفي: وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائفه وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج أو مشروع بحيث يكون أيضا مدير العاملين في وظائف مختلفة.

في هذه الحالة يكون للموظف رئيسان مثال: مصنع ينتج منتجين أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب وهذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس آخر في إدارته.

سليبات هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المنتج.

الشكل التالي يمثل نموذجا توضيحيا لهذا التنظيم



كل نظام من هذه الأنظمة السابقة له ما يميزه وله إيجابيات وسلبيات، ويتوقف اختيار النظام المناسب للمؤسسة على عدة عناصر من بينها:

- طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة Environment،

- الاستراتيجية Strategy،

- حجم المؤسسة،

- طبيعة العمل Technology.

فمثلا إن كانت متغيرات السوق سريعة جدا فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحبذ الهيكل حسب المنتج أو المناطق الجغرافية أو التنظيم حسب أجزاء السوق، أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة ومتكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل،

وإذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على التميز وبالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي وبالتالي يفضل الهيكل حسب المنتج،

وإذا كان حجم المؤسسة كبير فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الرسمية في التعامل وفي نفس الوقت تحتاج إلى

المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً، وقد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة وهذا يحتاج إلى تفكير أعمق لاختيار الهيكل المناسب، أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات.

وفي هذا السياق لا بد أن يكون في المنظمة تقسيم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسؤوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

الأدوات المساعدة على التنظيم الجيد.

هناك ثلاثة أدوات أساسية تساعد في عملية التنظيم وهي:

- بطاقات مناصب الشغل،

- بطاقات الهيئات،

- الإجراءات التسييرية.

أولاً: بطاقات مناصب الشغل: بطاقة منصب الشغل تهم كل الأفراد بالمؤسسة، وكل شخص في المؤسسة من أعلى السلم الوظيفي إلى أدناه له بطاقة منصب شغل تخصه وهي تحتوي على العناصر المبينة في الشكل أدناه.

بطاقة منصب شغل

- تعريف المنصب: مثل نائب مدير مكلف بتسيير المخزون
- متطلبات شغل الوظيفة: مثال:
- شهادة ليسانس في علوم التسيير.
- 03 سنوات خدمة في المجال.
- التحكم في برامج الإعلام الآلي.
- امتلاك مؤهلات في الدراسة والتحليل.
-
- تحديد النشاطات المطلوب القيام بها.
- تحديد مسؤوليات المنصب.
- تحديد معايير الفعالية أو التقويم

عامل الفعالية الأساسي في تسيير المؤسسات هو الذكاء البشري، فانطلاقاً من هذا العامل لا بد أن يكون الفرد العامل مهما كان في المنصب الذي يستحقه، والشهادة التي يحملها أي فرد أي تكوين الفرد غير كاف للحصول على وظيفة، بل الحصول على وظيفة معينة مرتبط ارتباط وثيق بالمؤهلات التي يتميز بها الفرد الطالب لمنصب الشغل، وقد أصبحت المؤسسات العالمية اليوم تقوم بإجراء اختبارات نفسانية تقنية لانتقاء طالبي الشغل، وهذا لمعرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الشخص ومعرفة قدرات التسيير التي يمتلكها، وبناءاً على نتائج هاته الاختبارات تقوم بتوظيف الأشخاص المتنبأ لهم بالنجاح.

إن معرفة نقاط قوة وضعف الشخص تساعد في عملية توظيف سليمة للأفراد بالمؤسسة، وكلما كانت الفجوة قليلة بين متطلبات شغل الوظيفة ومؤهلات الشخص كلما كانت عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة فعالة أكثر فأكثر.

إذن يجب وضع شروط لشغل الوظيفة في إطار يسمح برفع الفعالية في المستقبل.

إذن نقوم بـ:

1- تحديد الشروط الأساسية لاختيار الأفراد.

2- تحديد النشاطات التي يقوم بها: تحديد كتابيا أهم النشاطات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذا تحديد الصلاحيات والقرارات التي يتخذها، وهذا ما يزيد من درجة الوضوح والشفافية في أداء المهام والتقليل من التعارض والصراعات التي تعيق تحديد الأهداف.

إذن بطاقات مناصب الشغل يجب أن تصمم حتى لا تكون هناك تناقضات أو تداخل في المهام .

3- تحديد مسؤوليات المنصب: تحديد كتابيا المسؤوليات المترتبة عن شغل المنصب، حتى تسهل عملية تحديد المسؤول في حالة حدوث أمور غير مرغوبة.

4- تحديد معايير التقييم أو معايير الفعالية: وضع كتابيا معايير لتقييم شاغل المنصب، هذه المعايير تجعل الفرد يحس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه. ومعايير التقييم يجب أن تكون دقيقة وهادفة.

معايير الفعالية تمكن المؤسسة من التسيير بالأهداف، وإذا أردنا أن نقيم جودة التسيير في المؤسسة فهذا التشخيص سهل جدا، نذهب إلى المصالح السفلى في المؤسسة ونطلب الأهداف الشهرية والسنوية، فإذا كانت هناك أهداف يمكن أن يكون هناك تسيير جيد، وإذا كان العكس نقول أن هناك سوء في التسيير أو لا يوجد تسيير أصلا، لأن عملية التقييم المستمرة تشكل ضغط دائم مما يرفع بشكل مستمر فعالية التسيير. إن منهجية تسطير الأهداف هي لب التسيير، والانطلاقة في تسطير الأهداف تكون دائما من معايير الفعالية، فمعايير الفعالية لما نضع فيها أرقام وهذه الأرقام تكون معبرة وممكنة تتحول إلى أهداف. مثلا: من معايير تقييم نائب المدير المكلف بالتموين نجد النسبة قيمة المخزونات/ رقم الأعما، نسطر هدف للمسير في هذا المنصب في الشهر المقبل، ونحدد سقف 15 % لهذه النسبة مثلا.

عملية وضع معايير للفعالية في أي مستوى ممكنة وسهلة جدا لأننا لا نقوم بعملية ابتكار أو ما شابه، لأن هذه المعايير موجودة ومتشابهة في هذا المستوى بين أغلب المؤسسات وبالتالي يمكن استعمالها، وفي حالة محاولة المؤسسة ابتكار معايير للفعالية في منصب معين فالانطلاقة دائما تكون من مبدأ التساوي بين الصلاحيات والمسؤوليات.

لنفرض أننا نبحث عن معايير تقييم خاصة بنائب مدير مكلف بالبيع وننطلق من صلاحياته المتمثلة مثلا في:

- القيام بعملية الإشهار

- القيام بعملية التفاوض مع الزبائن

- القيام بعملية تحفيز رجال البيع.....إلخ.

فإذا كانت القرارات التي يتخذها سليمة وناجعة يتحسن رقم الأعمال، وترتفع حصة المؤسسة في السوق، فيمكن

أن نضع له معايير التقييم التالية:

- رقم الأعمال
- حصة السوق
- الهامش التجاري

الهامش التجاري لنائب المدير المكلف بالبيع = رقم الأعمال - التكاليف التسويقية والتجارية.

يجب أن نحاول قدر الإمكان أن يكون معيار الفعالية غير مشترك في بطاقات مناصب الشغل لتسهيل عملية تحديد المسؤولية فيما بعد.

ثانيا: بطاقات الهيئات

الهيئات هي كل المصالح والمديريات الموجودة في الهيكل التنظيمي مثل: مديرية الموارد البشرية، نيابة مديرية المستخدمين، مديرية الإنتاج، المديرية التجارية، نيابة مديرية الإشهار، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية التموين، مصلحة تسيير المخزون... إلخ. بطاقات الهيئات تعني أن لكل هيئة بطاقة. ماذا نجد في بطاقة هيئة معينة؟

الإجابة على هذا السؤال تتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

1- لماذا أنشئت الهيئة وماهي مهمتها؟

يجب تحديد مهمة الهيئة بدقة والهدف من وجودها، لأن المسير لا ينشئ هيئات بعشوائية، كما أن الهيكل الجيد هو الهيكل الذي يحتوي على هيئات قليلة، لأن المؤسسات المعاصرة تركز على النشاط أو النشاطات الرئيسية وتقوم بعملية مناولة النشاطات الثانوية لمؤسسات في مجال التخصص.

2- ماهي النشاطات التي تقوم بها؟.

نحدد كتابيا أهم النشاطات التي تقوم بها الهيئة مثل المشاركة في وضع ميزانية المؤسسة، التفاوض مع الموردين، تسيير النظام الإحصائي لاستهلاك المواد الأولية، وضع سياسة لتسيير النوعية للمواد الأولية..... إلخ.

3- ماهي علاقاتها مع الهيئات الأخرى.

تحديد كتابيا أهم علاقات الهيئة مع الهيئات الأخرى، مثلا هيئة تسيير المخزون أهم علاقاتها مع الهيئات الأخرى هي مثلا:

- تجتمع مرة في الشهر مع مديرية الإنتاج لتنسيق السياسات،
- تعطي أسبوعيا إحصائيات عن استهلاك المواد الأولية لمديرية الإنتاج والمالية وكذا مراقبة التسيير والمديرية العامة.
- تتفاوض مرة في السنة مع الموردين لاستحداث الأسعار والنوعية،
- تجتمع مرة في الشهر مع مديرية الموارد البشرية لتقييم العاملين.

4- ماهي معايير فعالية هذه الهيئة؟

نحدد كتابيا معايير فعالية الهيئة أو كما تسمى بمعايير التقييم، وهذه المعايير موجودة في المؤسسات ولسنا بصدد عمليات ابتكار كما ذكرنا سابقا ويمكن استعمالها، وهي تشكل ضغط على الهيئة حتى تكون فعالة، وهذا من طبيعة المؤسسات والإنسان، فالفعالية تأتي من الضغوط.

مثل معايير فعالية هيئة تسيير المخزونات هي:

- تكلفة المخزونات / رقم الأعمال وهذه النسبة لما نضع فيها رقم تصبح هدف.
- عدد مرات الانقطاع في المخزون، فالانقطاع في المخزونات يؤدي إلى انقطاع في الإنتاج
- التسيير بالأهداف معناه نضع أهداف للأشخاص وكذا الهيئات وهذه الأهداف تصب في الهدف الرئيسي أو الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وعملية وضع الأهداف تسمح لنا بالتقييم فيما بعد.

ثالثا: الإجراءات التسييرية

الإجراءات التسييرية تمثل الكيفية الواجب إتباعها لتنفيذ مهمة أو عملية معينة، وهي إجراءات مكتوبة

نجدها في المؤسسة كما يلي:

Qui	Fait- quoi	Quand	Comment	Indicateur	observation
من يقوم بالعملية	ماذا يجب أن يفعل	متى	الكيفية	المؤشر	الملاحظة

مثال: لدينا نائب مدير مكلف بتسيير المخزون يريد شراء برنامج جديد لتسيير المخزون لأن هذا البرنامج يحقق فعالية فيما يخص تسيير المخزون، فإذا كانت المؤسسة غير منظمة جيدا يبقى نائب المدير يبحث لمدة طويلة عن المسؤول عن هذا القرار، وكل شخص يقصده يتهرب من مسؤولياته، أما إذا كانت المؤسسة منظمة جيدا ففيها إجراءات للعمل ويقوم نائب المدير بإتباع الخطوات التالية:

Qui: من يطلب: يمثل شخص أو هيئة: نيابة مديرية تسيير المخزونات (نائب المدير المكلف بتسيير المخزون)

fait- quoi: ماذا يجب أن يفعل: يستعمل طلب،

quand: متى: مثال أسبوعين قبل الحصول على البرنامج،

Comment الكيفية: يقوم بملأ نموذج الطلب ويوجه نسخة منه إلى نائب المدير المكلف بالشراء، ويحتفظ بنسخة منه مؤشر عليها بالإستلام من طرف نيابة المديرية المكلفة بالشراء،

Indicateur المؤشر: عند حدوث أي مشكلة نستعمل المؤشر وهو نسخة من الطلب مؤشر عليها من قبل نيابة المديرية المكلفة بالشراء،

Observation الملاحظة: في حالة رفض الطلب يقوم هذا الأخير بإرجاء الطلب إلى نيابة مديرية تسيير المخزونات مع تبرير أسباب الرفض، وفي حالة قبول الطلب تستمر العملية:

Qui من يطلب: نائب المدير المكلف بالشراء،

Fait-quoi ماذا يجب أن يفعل: يستعمل طلب ترخيص بالشراء

Quant متى: مباشرة بعد تلقي طلب الشراء من طرف نائب المدير المكلف بتسيير المخزون،

Comment الكيفية: يقوم بملأ نموذج طلب ترخيص بالشراء ويوجهه إلى نائب المدير المكلف بالميزانية، ويحتفظ بنسخة منه مؤشر عليها بالإستلام من طرف نيابة المديرية المكلفة بالميزانية،

Indicateur المؤشر: عند حدوث أي مشكلة نستعمل المؤشر وهو نسخة من طلب الترخيص بالشراء مؤشر عليها من قبل نيابة المديرية المكلفة بالشراء،

Observation الملاحظة: في حالة رفض الطلب يقوم هذا الأخير بإرجاء الطلب إلى نيابة المديرية المكلفة بالشراء مع تبرير أسباب الرفض والتي بدورها تحوله إلى نيابة المديرية المكلفة بتسيير المخزون، وفي حالة قبول الطلب تستمر العملية:

qui: نائب المدير المكلف بالميزانية

fait- quoi يتأكد من وجود اموال في الميزانية مخصصة لشراء البرامج

quand: بعد حصوله على طلب الشراء مباشرة

comment: يتأكد من أن الميزانية تمكنه من شراء البرنامج

- إذا كانت الأموال كافية لشراء البرنامج يعطي أمر بالشراء لنائب المدير المكلف بالشراء

- إذا كانت الأموال غير كافية يقوم بطلب ترخيص من لجنة الميزانية

indicateur: نسخة من الطلب ممضاة من طرف لجنة الميزانية

Observation: في حالة رفض لجنة الميزانية للطلب تقوم بإرجاع طلب الشراء إلى المدير المكلف بالميزانية

مع تبرير أسباب ذلك، وهو بدوره يحوله إلى نائب المدير المكلف بالشراء أو نائب المدير المكلف بتسيير المخزون،

- في حالة قبول اللجنة للطلب تستمر العملية

qui: نائب مدير مكلف بالشراء

fait- quoi يقوم بعملية الشراء

quand: بعد حصوله على أمر بالشراء مباشرة

comment: يرسل طلبية للموردين، ويقوم بعملية تقييم للعروض ويختار أحسن عرض في الأخير ويؤكد .

Indicateur: الطلبية المؤكدة والمرسلة إلى المورد.

Observation: في حالة امتنع المورد عن تنفيذ الطلبية المؤكدة يبرر أسباب ذلك، ويرسل نسخة إلى المؤسسة

فيعيد نائب المدير المكلف بالشراء العملية الأخيرة مع موردين آخرين وفي حالة قبول الطلبية يقوم المورد بتنفيذها.

الإجراءات التسييرية ضرورية في المؤسسة، ويجب أن تكون مكتوبة، وهذا ما يجعلها قابلة للمراجعة وتسهل نشاطاتها المتمثلة في:

- التأكد من صحة المعلومات وسلامتها.

- التأكد من مدى احترام القوانين الداخلية والخارجية من طرف المسؤولين.

- التأكد من مدى احترام الإجراءات التسييرية.

الإجراءات التسييرية الواضحة والمكتوبة تحسن من الشفافية والفعالية، كما تحسن النتائج باستمرار، وتشكل ضغوط على الأفراد ليكونوا فعالين، وغير ذلك معناه وجود فوضى في التسيير.

معايير ISO (نظام تسيير النوعية في المؤسسة) هي فلسفة تسييرية تمنح للمؤسسات التي تحترم المقاييس العالمية، وهي تجبر المؤسسات أن تصمم إجراءات بهذا الشكل.

من ينظم المؤسسة؟

في بعض الأحيان هناك خلية على مستوى المديرية العامة، وفي بعض الأحيان هناك لجنة من مختصين وخبراء، وفي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بإمضاء عقد مع هيئات استشارية.

من ينظم المؤسسة هو من يضع بطاقات مناصب الشغل وبطاقات الهيئات وكذا الإجراءات التسييرية.

-3- وظيفة التنسيق

يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة، وترجع أهمية التنسيق إلى كبر حجم المنظمات، إذ أصبحت تشمل عدد كبير من الوحدات الإدارية، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة، بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى، وبعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة، لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة، كما تبرز أهمية التنسيق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة وذلك نتيجة تزايد عدد هذه المنظمات. لذا فإن عملية التنسيق الإداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإدارية الأخرى، وهي تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه.

أولاً: تعريف التنسيق

يعرف التنسيق الإداري على أنه العملية التي تحقق التكامل والترتيب المنظم لجهود العاملين في المؤسسة، لضمان توافق الأداء في العمل الإداري بصورة جماعية مترابطة، سعياً لتحقيق الأهداف المسطرة. وظيفة التنسيق ضرورية خاصة عندما يكون هناك نوع من الاعتماد لجهود الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية على جهود أفراد أو جماعات أو وحدات إدارية أخرى.

ثانياً: أهداف التنسيق الإداري

تتمثل أهداف التنسيق الإداري في:

- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية،
- تجنب وتقادي التكرار والإزدواجية وتجنب الصراعات أيضاً،
- تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات،
- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف،
- منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة.

ثالثاً: مستويات التنسيق

هناك مستويين مختلفين من التنسيق وهما:

- 1- **التنسيق التطوعي:** في هذا المستوى من التنسيق يعمل الأفراد على تحقيق التوحيد بين جهودهم ذاتياً وعن طواعية، حيث يقومون بتوجيه بعضهم البعض ويتخذون قرارات جماعية لتسيير العمل، وذلك من خلال إلمامهم بأدوارهم ومعرفتهم بمتغيرات البيئة والظروف التي يعملون بها، وكذا معرفتهم بالأهداف التي تسعى الوحدة الإدارية إلى تحقيقها،
- 2- **التنسيق الجبري:** يفرض التنسيق على الأفراد والجماعات في هذا المستوى عن طريق تقنين سلوك أدائهم مسبقاً من خلال إخضاع العمل لقواعد وأساليب وإجراءات محددة، تمثل ضوابط يسترشدون ويتقيدون بها في أدائهم لمهام وظائفهم، أو من خلال التنسيق أثناء ممارسة الأفراد الفعلية لأنشطة الأداء وذلك بالإشراف والتوجيه المباشر لجهودهم، حيث يتدخل الرئيس المباشر بصفة مستمرة لإعطاء توجيهات مفصلة وملزمة، ومتابعة دائمة لتفاصيل الأداء ومراحلها.

رابعاً: مقومات عملية التنسيق: هناك بعض المقومات اللازمة لنجاح عملية التنسيق وجعلها فعّالة نذكر أهمها بإختصار في النقاط التالية:

- وجود اتصال فعال في المؤسسة بكل صوره وأشكاله المختلفة، يضمن وصول المعلومة في الوقت المناسب لكل من يحتاجها،
- توفر قيادة إدارية فعّالة،
- وجود تحفيز فعال ومستمر للأفراد والجماعات المختلفة.

-4- وظيفة التوجيه الإداري.

تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف الأكثر أهمية في المستويات الإدارية الدنيا، لأنّ تركّز الأفراد العاملون في أغلب المؤسسات أو المنظمات يكون في هذا المستوى، لذلك يحتاج الأفراد في هذا المستوى إلى معرفة ما يجب عمله للتأكد من أنّ كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

أولاً: تعريف التوجيه

ببساطة يمكن تعريف التوجيه الإداري 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. 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، كما يشير التوجيه إلى عملية إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل باستخدام العديد من الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف المخططة.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- تحديد واجبات الأفراد،
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل،
- النصح والإرشاد والتشجيع المستمر للأفراد،
- إصدار الأوامر والتعليمات،

- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف عملية التوجيه).

ثانيا: 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 لب وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وأما إذا اختلت 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 فإن شغل المراكز الإدارية من طرف أفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإنّ الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلا أنّ أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات)، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر الحاجة لفعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرؤى فيما يخص مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

ثالثا: مبادئ التوجيه

يمكن ذكر أهم المبادئ التي تقوم عليها وظيفة التوجيه في النقاط التالية:

1- **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 الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا أن يقتنع الأفراد بضرورة تحقيق أهداف المؤسسة بالموازاة مع تحقيق أهدافهم، وبالتالي إذا تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد العاملين.

2- **مبدأ وحدة الرئاسة:** ويعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا

يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للتعارض وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

3- **توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها، فهو ملزم كذلك أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من الأداء الجيد، وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين وظفوا حديثاً في المؤسسة، ولعلّ عملية الاتصال الفعالة تسهم إسهاماً فعالاً في توفير المعلومات الضرورية بالكم والكيف وفي الوقت المناسب.

4- **السلطة:** تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأوامر التي تعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل، ولضمان تنفيذ الأوامر لا بدّ من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة، وكذا وجود مكافآت وحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل.

5- **تفويض السلطة:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها لهم جيداً ويوجههم الوجهة الصحيحة، فلا بدّ له من تخويلهم السلطة الكافية التي تمكنهم من أداء المهمة على أكمل وجه.

رابعاً: أسس عملية التوجيه

هناك بعض الأسس الضرورية لممارسة وظيفة التوجيه بشكل فعال نذكر أهمها فيما يلي:

- ضرورة تحديد الأهداف بدقة حيث تمثل الأهداف المرجع الأساسي لتوجيه أي نشاط داخل المنظمة، أي أنها أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود توافق وتكامل بين أهداف المنظمة، بمعنى عدم تعارض أهداف المنظمة مع بعضها البعض،
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر الضامن الأساسي لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الموجهة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات،
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح،
- ضرورة وجود العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة بحالات التمييز كمنح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية،
- ضرورة تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

خامساً: مقومات نجاح عملية التوجيه

هناك مقومات أساسية تعتمد عليها وظيفة التوجيه نذكر البعض منها باختصار فيما يلي:

- ضرورة توفر قيادة إدارية جيدة وفعالة،
- ضرورة وجود نظام فعال للحوافز،
- ضرورة توفر قنوات اتصال فعالة،
- ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم السلوك الوظيفي للأفراد العاملين.

5- وظيفة الرقابة.

تعتبر الرقابة الوظيفية الأخيرة من وظائف التسيير، وهي تركز على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة مواطن الانحرافات وتصحيحها، وهي ضرورية وذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المؤسسات، فبعد تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيقها، وبعد أن يتم ترجمة تلك الخطط إلى أفعال من خلال وظائف التنظيم والتوجيه والتنسيق، تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن كل الجهود والموارد موجهة نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وأن تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً يتم بالشكل الصحيح والسليم.

أولاً: تعريف الرقابة الإدارية

تعرف الرقابة الإدارية على أنها مجموع العمليات التي تشمل التحقق والتأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، أو أن تنفيذ المهام والأعمال سار حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها. وتتضمن عملية الرقابة ثلاثة أمور أساسية هي:

- 1- التأكد من تحقق الأهداف حسب الخطة الموضوعة،
- 2- التحقق من صحة التصرفات الإدارية أثناء التنفيذ،
- 3- التحقق من احترام الإجراءات المعمول بها وكذا احترام القوانين والأنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهمية الرقابة الإدارية

تكتسي الرقابة الإدارية أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تعمل على:

- وضع المعايير التي تستند إليها في قياس الأداء وتوضيح كيفية ذلك، وهذا ما يسهل عملية مساءلة الأفراد والجماعات عن نتائج الأعمال،
- المساعدة في تكييف الخطط الموضوعة بما يتوافق والتغيرات والمستجدات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،
- تقليل درجة التعقيد في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والإنتشار الجغرافي الواسع، من خلال ما توفره من نظم رقابية فعالة لقياس الأداء،

- إكتشاف الانحرافات والإختلالات في وقت مبكر، مما يوفر الوقت الكافي لإتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تساعد على التقليل أو تجنب المخاطر التي تنجم عن ذلك.

ثالثاً: مراحل عملية الرقابة

الرقابة لا تكون فعّالة دون أن تكون هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعة، فلا بدّ إذن من وجود المراحل التالية:

- 1- تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء.
- 2- قياس الأداء الفعلي، أي قياس نتائج أعمال المرؤوسين.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
- 4- تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة.

وسنتناول هذه المراحل بنوع من التفصيل فيما يلي:

- 1- **تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء:** إن التوصل لمقاييس تتوافر فيها اعتبارات الاعتدال من أولى أساسيات العمل الرقابي، لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المراقب في موازنة الأداء الفعلي بالأهداف لاكتشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير " معايير " باعتبارها المؤشرات التقديرية التي يجب تحقيقها.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك أوجه نشاط يمكن وضع معايير رقابية لها بسهولة وبدقة، ومنها الأعمال التكرارية والأعمال التي تتطلب درجة بسيطة من الحكم، وتلك التي تتدفق بمعدل ثابت والأعمال التنفيذية، وقد تكون معايير العمل هنا كميات من الإنتاج أو وحدات من الخدمات أو عدد من ساعات العمل أو وحدات نقدية تعبر عن التكاليف والنفقات والإيرادات، وغيرها.
- وعلى العكس هناك أوجه أخرى من النشاط يكون من غير اليسير وضع معايير لها، وإن كان وضع هذه المعايير من الأمور الهامة، ومن أمثلتها الأعمال التي من طبيعتها الابتكار والإبداع، والأعمال غير المنتظمة في حدوثها، وكذلك التي تختلف اختلافاً كبيراً في تركيبها، والأعمال الاستشارية، وغيرها، وهذه المعايير نوعية مثل حسن المعاملة ورفع الروح المعنوية....إلخ.
- وكخلاصة فإن المعايير الرقابية يجب تحديدها لأي وجه من أوجه النشاط، وإن كان بعض هذه المعايير وفقاً لطبيعة النشاط لا توضع بالدقة التامة وإنما تحدد علي وجه التقريب.

2- قياس الأداء الفعلي

بعد تحديد المعايير تأتي الخطوة الثانية، وهي قياس كمية ونوعية الأداء الذي تم تحقيقه، وتحديد الزمن الفعلي الذي استغرقه، وماهي المبالغ الفعلية التي أنفقت، ...إلخ.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات سواء كانت الانحرافات إيجابية أو سلبية، والتي وقعت خلال تنفيذ العمل من طرف الأفراد المكلفين به، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء، تتوقف درجة نجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، ومدى دقة المعايير المستخدمة، وكذا مدى وفرة المعلومات وجودتها. في عملية التقييم لا بد من البحث عن أسباب الانحرافات مهما كانت إيجابية أو سلبية، ودراستها وتحليلها، وكذا تحديد المسؤول عن حدوثها، فقد تكون الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات مقبولة، كما يمكن أن تكون غير معقولة وغير مقبولة، وعموما يمكن حصر أسباب الانحرافات في الأسباب التالية:

- **المعيار:** قد يكون المعيار صعب التحقيق مما ينتج عنه انحراف سلبي، كما قد يكون سهل جدا يمكن لأي فرد أن يبلغه، فينتج عنه انحراف إيجابي كبير غير نافع،
 - **الشخص المنفذ:** الانحرافات الناتجة عن الأشخاص مهما كانت إيجابية أو سلبية قد تكون نتيجة للمهارة والخبرة الضعيفة أو العالية، وكذا نتيجة لارتفاع أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للفرد، وما يترتب على الحالة النفسية التي يشعر بها من ارتفاع للولاء وللإنتاجية أو انخفاضهما،
 - **القوى الخارجية:** قد تنتج الانحرافات عن أسباب خارجة عن نطاق الإدارة أو الأفراد، كالأعطال الفنية التي تصيب الآلات، أو سوء الأحوال الجوية وغيرها، وهنا عادة تكون الانحرافات سلبية، كما قد نسجل انحرافات إيجابية كبيرة ناتجة عن الانتعاش المفاجئ للطلب في السوق مثلا.
- إن المرحلة الأولى من مراحل عملية الرقابة ألا وهي مرحلة تحديد معايير الرقابة هي المرحلة الهامة والأساسية، وهي عملية سهلة جدا فهذه المعايير في الحقيقة هي موجودة سواء في بطاقات المناصب الخاصة بالأفراد العاملين، أو هي موجودة في بطاقات الهيئات.
- معايير التقييم لما نضع فيها أرقام تصبح أهداف منتطرة التحقيق، وبناء على ما تحقق فعلا يمكن أن نستخرج الانحرافات، ونحللها إلى المقبولة أي تنتمي إلى مجال الخطأ المسموح به، وغير المقبولة أي تكون خارج مجال الخطأ المسموح به.
- وفي الأخير فإن النشاطات التي يقوم بها المسير هي أنشطة متكاملة ومتراصة، فأى خلل في أي نشاط يؤثر على ما بعده من نشاطات، ويزيد في الفجوة الإنحرافية.

رابع: وسائل الرقابة الإدارية

تتطلب وظيفة الرقابة وسائل متعددة لتحقيق أهدافها، وهذه الوسائل تختلف باختلاف طبيعة النشاط في المنظمات، ومن أهم الوسائل الرقابية المعتمدة في الأجهزة الإدارية: الإشراف والملاحظة، الموازنة التقديرية، السجلات، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية، الشكاوى والتظلمات، التقارير الإدارية، التفتيش الإداري وغيرها

الفصل الثالث: المدارس التسييرية

عرف تسيير المؤسسات تطورات كثيرة منذ مئات السنين، من خلال آراء وأفكار ونظريات العديد من الكتاب والمفكرين والممارسين، وتسعى هذه النظريات عبر المدارس المختلفة إلى ملاحظة سير المؤسسات والبحث عن أسباب الظواهر، ولقد تعاقبت الأعمال والبحوث مما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات أو مدارس كما سنتناول ذلك.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: نتيجة للثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وتركز وسائل الإنتاج، ظهر إلى الوجود شكل جديد للعمل في بداية القرن العشرين، حيث جلب القطاع الصناعي يد عاملة كبيرة من الفلاحة التي كانت قليلة التكيف مع الإنتاج التقني، في هذا السياق يمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي كالآتي :

الأول: زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الإدارة التنفيذية (الورشة)، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور من خلال حديثه عن التنظيم العلمي للعمل،

الثاني: دراسة الإدارة "عملية" تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير اضطلاع بها، ومن خلال هذه الوظائف تم تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد والمؤسسات، وهو ما تناوله هنري فايول في حديثه عن التنظيم الإداري للعمل.

الثالث: دراسة الإدارة من خلال ما يسمى " التنظيم البيروقراطي " للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية، والذي كان بالتوازي مع الاتجاه الأول والثاني، من خلال أفكار ماكس فيبر حول البيروقراطية ذات التوجه السوسيولوجي.

1- حركة الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور.

فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلادلفيا بسيلفانيا بالولايات المتحدة، توفي في 21 مارس 1915 بفيلادلفيا بسيلفانيا بالولايات المتحدة.

عرف بأنه أبو الإدارة العلمية وتمثلت أفكاره بعد تجربة طويلة من خلال التحاقه بمعمل الحديد و الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية بعد تجربة دامت 10 سنوات، فلاحظ الإسراف في المواد الأولية و ضياع الوقت و ضعف الإنتاجية، و عدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول فبدأ :

- بدراسة الحركة و الوقت اللازم لإنجاز مهمة ما.
- التركيز على إنتاجية العامل و كيفية الرفع منها.
- الفصل بين التخطيط و التنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل ونعني به بناء الخطة المقترحة.

- البحث في السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة و العاملين من خلال رفع الإنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك و العمال في نفس الوقت.
- زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب، حيث يعتبر TAYLOR: أنه كلما كانت المهمة مكررة يقوم بها العامل بشكل سريع، و كلما كانت المهمة بسيطة يتم التعلم بشكل سريع.
- كما اعتبر تايلور العامل كأداة من أدوات الإنتاج وأنه لا تعارض بين مصالح العمال والإدارة، بل بالعكس فإن مصالحهما مشتركة وذلك بمنح العامل أجرا مرتفعا، وبالمقابل تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال، فكلما تضاعفت الأجور زاد المجهود المبذول وبالتالي يزداد الإنتاج وتقل تكاليف إنتاج الوحدة.
- وبهذا يكون رائد هذه المدرسة قد استند في بناء نظريته على فرصتين هما:
- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تطبيق التحفيز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- وقد ركزت هذه النظرية بالدرجة الأولى على الحوافز المادية باعتبار أن الإنسان رشيد بطبعه يختار أسهل الطرق وأسرعها لتحقيق ذلك.

مبادئ حركة الإدارة العلمية

لقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية للعمل وتتمثل فيما يلي:

- 1- التقسيم الأفقي للعمل:

يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من أجل التوصل إلى أحسن الطرق للعمل.

- 2-التقسيم العمودي:

يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل.

وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- 3-نظام الأجرة والمردودية:

تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الإنتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى إلى فرض الأجرة بالقطعة حيث أن هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

- 4-مبدأ المراقبة في العمل:

انطلاقا من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في إطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما أدى إلى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

أهم الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية.

من بين الأمور الإيجابية التي جاء بها تايلور كونه أعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة، من تبذير في المواد، والوقت والجهد وغيرها.

كذلك نجد إيجابياته في محاولته لرفع إنتاجية العامل عن طريق محاولته في تحسين التسيير، كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه.

وهناك انتقادات لحركة الإدارة العلمية نذكر منها:

* استغلال العامل واعتباره كآلة.

* عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان.

* عدم التشجيع على المبادرة والإبداع.

* انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة

* انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج

* إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المؤسسات الحديثة.

* إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي

* عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.

* تجاهل دور النقابات العمالية حيث أن التعامل بين الإدارة والعمال يحدث بدون تدخل النقابات.

2- فايول والتسيير الإداري: (Fayol et la gestion administrative)(1841-1925)

HENRY FAYOL هنري فايول 1841-1925 هو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي الأصل كان

مهندساً يشغل منصب مدير عام شركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت على هاوية الإفلاس، وقد نجح في إخراجها من حالة الإفلاس، بعدما قام ببعض الإصلاحات الإدارية، وانتهج مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسات بشكل عام والإدارة العليا بشكل خاص، لكن ما قام به TAYLOR هو الاهتمام بمستوى الورشات ومشاكل الإنتاجية فيها من خلال دراسة الحركة والوقت، و أغفل الإدارة العليا في المصنع أو العملية الإدارية ككل متكامل، و ظهر كتاب "FAYOL" الإدارة العامة والصناعية " في فرنسا عام 1916 و الذي ركز فيه على الإنسان كمحور للعملية الإدارية و الإنتاجية، و الذي بواسطته يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف الصناعية بشقيها المباشر و غير المباشر.

ولعل أهم ما وصل إليه فايول هو تقسيمه لوظائف المؤسسة إلى ستة وظائف رئيسية

الوظائف الستة للمؤسسة حسب فايول

انطلق Fayol في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى ستة وظائف :

- الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، استقطاب...
 - الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل...
 - الأنشطة المالية: رأس المال و الاستخدام الحسن له.
 - الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف...
 - الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد و الممتلكات.
 - الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مقايضة، مبادلة.
- بالإضافة إلى أنه اشتهر بمبادئه الأربعة عشر في مجال الإدارة وإرشاد المديرين في تسير مؤسساتهم

وهي كالتالي:

- 1- التخصص وتقسيم العمل :ويهدف فايول بهذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر اكبر من العمل بنفس الجهد الذي يبذله.
- 2- السلطة والمسؤولية :يرى فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، حيث توجد علاقة وثيقة بينهما تتمثل في إن المسؤولية تتبع السلطة وتتدفق منها والسلطة كما يراها فايول هي مزج بين السلطة الرسمية المنبثقة من مركز المدير والسلطة الشخصية الناتجة من صفات عديدة كالذكاء والقدرة على القيادة.
- 3- النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء
- 4- وحدة الأمر : أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- 5- وحدة التوجيه: ويقضى هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.
- 6- تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد: ينبغي على الأفراد العاملين والجماعات الصغيرة في المؤسسة أن يضعوا أهدافهم ورغباتهم بعد أهداف المؤسسة، كما ينبغي أن تضع المؤسسة أهدافها في مرتبة تلي أهداف ومصالح المجتمع الذي تعمل فيه
- 7- تعويض ومكافأة الأفراد على عملهم بصورة عادلة تعتبر مكافأة الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمة ، لذلك وجب توافر المكافآت العادلة على قدر الإمكان ، بحيث تتم التعويضات والمكافآت بشكل يحقق أقصى رضا ممكن للعاملين وأصحاب العمل على حد سواء و يرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو غياب القوة العاملة والظروف العامة للأعمال أن يراعى في ذلك التعويضات والمكافآت.
- 8- المركزية : ويعنى تركيز السلطة في يد شخص واحد ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل موقف.
- 9- تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.
- 10- المساواة بين كل الأفراد والجماعات: وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

- 11- الترتيب: ويقسم هذا المبدأ إلى قسمين: ترتيب مادي للأشياء، ترتيب اجتماعي. ترتيب ونظام مادي للأشياء من أجل تجنب ضياع المواد وتسهيل الحصول عليها. ترتيب ونظام اجتماعي للأفراد: بمعنى أن يكون لكل شخص وظيفة تلائم كفاءاته وقدراته.
- 12- ثبات الموظفين في العمل : بمعنى ثبات العمال في وظائفهم فقد اثبت فايول أن عدم ثبات العاملين في عمل معين يرجع إلى سوء الإدارة الأمر الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- 13- روح المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.
- 14- روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وهذه المبادئ وضعت بناء على تجربة قام بها فايول وتحقق من إمكانية استخدامها في أية مؤسسة

الصفات الإدارية التي يجب أن تتوفر في الإداريين حسب فايول:

- الصفات الذهنية و العقلية: القدرة على الفهم، الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير...
- الصفات الجسمانية: الصحة، القوة...
- صفات الخبرة و التجربة: صفات مكتسبة من واقع الخبرة و التجربة.
- الصفات الخلقية: الحيوية و الحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.
- الصفات الثقافية: الإلمام و الإحاطة بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.
- الصفات الفنية: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل ..

كما تناول Fayol مفهوم الإدارة و عرفها على أنها : " التخطيط ، التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و

الرقابة ".

- حيث يعتبر التنبؤ هو التخطيط للمستقبل و التحضير له.
- أما التنظيم هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير والتي تشمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي.
- أما القيادة فتتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- بينما التنسيق فيقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة و توحيد الجهود للوصول للهدف المسطر.
- وأخيرا الرقابة وهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من الخطط الإنتاجية والتنظيمية لكي تنفذ كما هو مرسوم لها، ودراسة الانحرافات وأخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب، لتكييف الخطط مع المستجدات.

الانتقادات الموجهة لنظرية العالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية هي المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع

النشاطات الاجتماعية من أبسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل أكبر المؤسسات أو الشركات، إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك، كما أنها تنص على نشر العدالة بين العمال والجماعات داخل المؤسسة.

إلا أن نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات نذكر منها:
-النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
-أغفلت نظرية فايول الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.
-عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ.
-يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

3- ماكس فيبر والبيروقراطية (1864-1920): (WEBER et la Bureaucratie)

ماكسيميليان كارل إميل ويبر Maximilian Carl Emil Weber 21 أبريل 1864 - 14 جوان 1920 كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب "السياسة كمهنة".

يتكون مصطلح البيروقراطية حسب ويبر من مقطعين الأول (Bureau) ويعني "المكتب" والمقطع الثاني (Cracy) ويعني الحكم، وعليه فالبيروقراطية تعني "حكم المكتب".
قام عالم الاجتماع WEBER بتصميم نموذج متكامل لفهم عمل المؤسسات، والذي يمثل نقطة الانطلاق لبروز نظرية علمية في دراسة ظاهرة التنظيم و البحث في السبل الأكثر فعالية، وشهدت تلك الفترة مجموعة من التحولات في انتقال المجتمعات من النشاط الزراعي إلى بناء مؤسسات صناعية كبيرة الحجم تستخدم عدد كبير من العمال وتعتمد أسلوب الإنتاج الكبير، وأطلق على هذه المنظمات البيروقراطية ليصف به عمل الجهاز الإداري وكيفية تأثيره على سلوك وأداء العمال، و بمعنى آخر كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في مجال التنظيم، و التي حسب WEBER تتحقق من خلال تطبيق البيروقراطية و التي تعني النموذج المثالي للتنظيم، حيث تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المؤسسة و يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل و التخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية و توزيع السلطة إضافة إلى ذلك مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- تقسيم العمل و التخصص.
 - هيكلية هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
 - العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.
 - الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية و القدرات التسييرية.
 - مجموعة من القواعد و اللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.
 - مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي، وحسب WEBER
- تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

سلبات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

- *الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد .
- *عدم التعامل مع العمال كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- *فرض نظام معين على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- *وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- *قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

ثانيا - مدرسة العلاقات الإنسانية: (L'ecole des relations humaines)

بعدما تعرفنا على أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على جانب الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والتنسيق، والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، مع إهمال الجانب السلوكي للأفراد في المؤسسات، حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات وأثره على زيادة الإنتاجية، وتركز على فكرة مفادها أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل.

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

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لعدة أسباب نذكر منها:

- ظهور الحركات النقابية
- زيادة ثقافة العامل
- تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- كبر حجم المنظمات
- التخصص وتقسيم العمل
- زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ارتفاع المستوى المعيشي

إيلتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية: (1880-1949) (ELTON MAYO)

يعتبر إيلتون مايو مؤسس حركة العلاقات الإنسانية وسوسيولوجية العمل، بالرغم من أن الدراسات التي قام بها مايو كانت في البداية تهدف إلى قياس علاقة الظروف المادية المكونة للعمل وأثرها على الإنتاجية، إلا أنه خرج من هذه الدراسات بنتائج أخرى تتصل بأهمية العنصر البشري في العملية الإدارية. قام بعدة دراسات وأكثرها شهرة ما سمي " تجربة هاوثرن سنة 1927 "، وذلك في مصانع هاوثرن لشركة ويسترن إلكتريك Western Electric Compagnie بشيكاغو والتي كانت على النحو التالي:

أ- التجربة: تتمثل في دراسة تغيرات البيئة المادية وشروط العمل من خلال دراسة:

- الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين .

ب- النتائج: كانت النتائج متناقضة، حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة خطية مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، حيث لاحظ بأن الإنتاجية ارتفعت في كلتا الحالتين، عند تحسين شروط العمل (الأثر المنتظر) وحتى عند عدم تحسين شروط العمل فإن الإنتاجية استمرت في الارتفاع (الأثر غير المنتظر). وبعد فترة قام بدراسات أخرى استهدفت تحديد طرق تكوين فريق العمل وطبيعة التعاون داخل الجماعات في المصانع.

ت- الاستنتاجات: استنتج مايو بذلك بأن ارتفاع الإنتاجية لا تنتج فقط عن تحسين شروط العمل، ولكن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية للجماعة، من خلال تغيير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة، حيث أصبحت فريق متجانس وكذلك بين فريق العمل والإدارة.

من أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثرن ما يلي:

- إن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد وإنتاجيته.
- من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وإن مشاركة العاملين مهمة في حركة العلاقات الإنسانية.
- يحتاج مسيرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- إذا فالعامل الاقتصادي (المادي) لم يكن العنصر الوحيد المحرك للسلوك الإنساني نحو الأداء الأحسن، ومنه أوصى إلتون مايو بوضع هياكل للسلطة في المؤسسة تعطي أكثر مسؤولية للعمال، وهو ما يبين أهمية العامل الإنساني في سلوك الفرد العامل، فالعامل لا يهتم فقط بالمادة، بل يعطي أهمية كذلك للبعد العاطفي، لأن ترشيد العمل (الحركات، التوضع، الوقت، الإجراءات، التجهيزات...) لها دور كبير في الرفع من الإنتاجية شريطة أن يصاحبها الاهتمام بالجانب الإنساني، ومنه يتحتم على المؤسسات دراسة الطبيعة الإنسانية لفهم ردود فعلها (نفسيا واجتماعيا)، أي دراسة حاجات الأفراد في العمل، العلاقات في مجموعة العمل، التحفيز، القيادة... إلخ.

2- فريدريك هزبرق ودراسة التحفيزات (FREEDERICK HERZBERG et l'étude des motivations):

- توصل فريدريك هزبرق إلى أن عوامل العمل والتحفيزات التي يحتاجها العاملين في المؤسسة، يمكن تجميعها في مجموعتين من التحفيزات:
- مجموعة عوامل الصيانة : وهي إن لم تتوفر تسبب عدم رضا للفرد، وتتعلق بـ : ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، النظافة في العمل، الضوضاء، وغيرها...، ومنه فإن عدم تلبية هذه الحاجات يسبب صراعات داخل المؤسسة، بينما توفيقها لا يحقق أي رضا إضافي لأنها عوامل ضرورية للعمل.
 - مجموعة عوامل الدافعية : وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل مثل: الاعتراف بمجهوداته، الترقية، التطور، الاعتراف بالجميل، المسؤولية، وغيرها...، ومنه فإن توفير هذه الحاجات والعوامل للعاملين في المؤسسة هو عامل لرضا العاملين وتحفيزهم أكثر.

لا بد على إدارة المؤسسة أن تتجنب الاستياء أو عدم الرضا، من خلال الأخذ في الحسبان بيئة العمل، سياسة المؤسسة الأمنية، والتركيز على تحسين شروط العمل والمكافآت، لأن هذه العوامل هي جزء من المطالب العادية

للعمال من جهة، ومن جهة أخرى الحث على الرضا أو إحداث الرضا، وذلك من خلال ترشيد وتبسيط العمل، مع إعطاء العمال مهام أكثر تعقيدا مصحوبة بأكثر حرية وأكثر مسؤولية.

فالنتائج الملموسة للتحفيزات أيا كانت مادية أو معنوية هي تسجيل مستويات من الرضا الوظيفي عالية ومستويات من الولاء للجماعة والمؤسسة عالية كذلك، وهذه الأخيرة ينتج عنها مستويات من الأداء مقبولة ومستويات عالية من الإنتاجية.

الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية :

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

ثالثا - المدرسة السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية وإلى العلاقات الإنسانية، محاولة معرفة السلوك الإنساني، من خلال دراسة الفرد وشخصيته، والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. المدرسة السلوكية (behavioral school) لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

خصائص وسمات المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها و هي كالتالي:

- 1- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- 2- هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية، تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة، فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

3- هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاوض وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وبقدراته على الإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان. (A. Maslow)

4- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .

5- تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزاء أو فترات الراحة)، فهي تهدف إلى تحقيق نظام إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.

6- تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات، وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة.

7- تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري، فالمشاركة هنا ليست استشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط "الإحساس بالمشاركة" وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

8- تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد وبين الأفراد والمجموعات، ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم، وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال. كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم، وتمنح عناية خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية: أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمراً ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك " مبدأ التعارض البناء ".

9- اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

10- تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي، وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سباً على غيره من التنظيمات، وتوفر له الحيوية والفعالية، وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة، إذ تعتبر التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

وتعتبر ماري فوليت (Mary Follet) أول من اهتمت بدراسة النواحي السيكولوجية في الإدارة ، ومن الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت في الفكر الإداري ومنها " مبدأ التعارض البناء".

كما أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية، وفهم وتحليل سلوك الإنسان في بيئة

العمل، وأطلق على هذه الدراسات : **ديناميكيات الجماعة** عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة، وتقوم الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة .

وتعتبر مساهمات أبراهام ماسلو (A . Maslow) من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز .

وسنحاول استعراض أهم الأفكار التي اشتملت عليها هذه المدرسة من خلال آراء أهم روادها .

1- **دوجلاس ماكجريجور DOUGLAS McGregor ونظرية x و y**

قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي ($y - x$) حيث قدم من خلال نظرية x انتقاده للنظرية الكلاسيكية، وخاصة معاملتها ونظرتها للعنصر البشري، وعبر من خلال نظرية y عن وجهة نظره في التعامل الصحيح مع العنصر البشري، من أجل أحداث التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه (الجانب الإنساني في العمل)، حيث وضح أن نظريتي $y - x$ إحدهما تناقض الأخرى.

محتوى نظريتي ($y - x$) بالنسبة للإنسان:

- نظرية y

- 1- العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.
- 2- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.
- 3- الإنسان لديه قدرة على الانضباط

والدافع لإنجاز العمل.

4- الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.

5- يمكن دفع الناس من خلال المشاركة

والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.

- نظرية x

- 1الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل
- 2الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية
- 3الإنسان ليس لديه دافع للإنجاز في العمل

4 يهتم الإنسان فقط باشباع الحاجات الفسيولوجية والأمان

5 يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة

الرسمية والحوافز الأجرية.

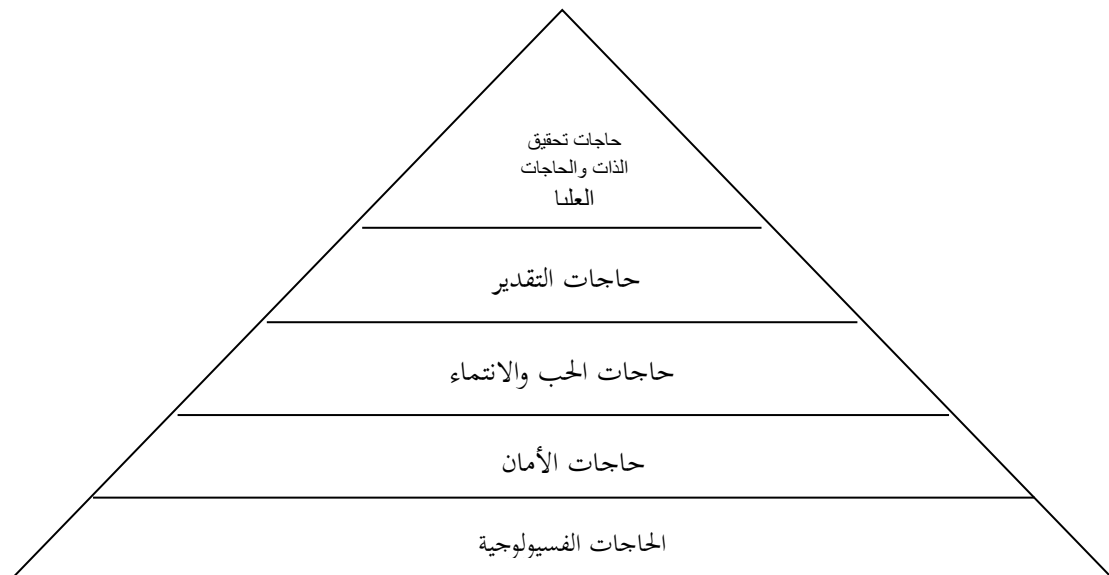
نظرة نظرية (x , y) للعمل من حيث التشاؤم والتفاؤل :

نظرية (y)	نظرية (x)	مجال المقارنة
الاتجاه التفاؤلي	الاتجاه التشاؤمي	عناصر الاختلاف
العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد	النظرة إلى العمل
القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار، ويميلون إلى الحلول التقليدية في	المقدرة على الابتكار

	مواجهة المشاكل	
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين، وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من الإشراف المباشر والدقيق، والضغط بالقوة؛ لتحقيق الهدف	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

2- نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو (1908 - 1970)

قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس، ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعة للشخصية الإنسانية، حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation، حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وفي هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته، هذه الحاجات والدوافع وفقا لأوليائتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:



1- الحاجات الفسيولوجية

مثل الجوع، والعطش، وتجنب الألم، والجنس.. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

2- حاجات الأمان

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة.. وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن، والثبات، والنظام، والحماية، مثل هذه الحاجات يمكن أن يكون في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول، من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة. وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات، وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.

3 - حاجات الحب والانتماء

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة، الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالآلفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

4 - حاجات التقدير

هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:
الأول جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
الثاني متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج، ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين، السمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق، الشهرة والمجد... الخ.
وماسلو يرى أنه بتقديم السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

5- حاجات تحقيق الذات والحاجات العليا

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الدنيا، وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه، وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود، وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا

مثل الكشف عن الحقيقة، وخلق الجمال، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل... الخ، مثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير . وهي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها.

نقد نظرية ماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها في تحديد حاجات العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات :

- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المروءوس دوافع العمل والإنجاز، فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية، فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل، وهناك تخوف من أن التبسيط المبالغ فيه "نصف المعرفة" قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مروءوسيه.

- لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الفيزيولوجية، ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية، وعدم الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه، وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث، فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

3- نظرية العاملين Herzberg's 2-factor theory لفريدريك هرزبرغ

فريدريك هرزبرغ (1923 - 2000) Frederik Herzberg عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي للعمل (نظرية العاملين ونظريات الاحتياجات والدوافع)

تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة

• المنزل المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

• العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لا بد من توفيرها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء

- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل

- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين .

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا .

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

مقارنة بين نظريتي ماسلو و هيرزبرغ:

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هيرزبرغ فالعوامل الصحية في نظرية هيرزبرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحفيز الذاتي.

4- نظرية التوقع لفكتور فروم

تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم يشير إلى أن

قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم ، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز .

التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

5- نظرية النضج (أرجيس)

1- مضمون نظرية النضج

- الفرد يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به.
- الفرد يسعى للاحتفاظ بشخصية متزنة وناضجة .
- معظم المنظمات لا تعامل الموظفين كأشخاص ناضجين، وتتنبنى تنظيماً رسمياً يكبح استقلاليتهم، ويزيد من فرض القيود عليهم، ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم :
- التخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته.
- تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه.
- وحدة الأمر أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف.
- نطاق الإشراف أدى إلى مزيد من التضيق على الموظفين.

الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- تركيزها على الجانب الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.
- لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة.

- بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

رابعاً : المدارس الحديثة

1- الإدارة بالأهداف MBO

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم" odione الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق ؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دروكر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها الرئيس والمرووس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية . كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

أهداف الإدارة بالأهداف:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للأفراد للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

خصائص الإدارة بالأهداف :

و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.

- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعاً لهذا الأسلوب :

1- تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها .

2- تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمروسين

3- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمروسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا لا محالة إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء .

4- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مروسيه على المشاركة والمبادرة، وأن المرووس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

5- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرووسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها، ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

6- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية :

- يقوم الرئيس بتزويد مروسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

- يقوم المرووسين باقتراح أهداف محددة.

- يتناقش الرئيس والمرووسون حول هذه الأهداف ويقومون بصياغتها بصورة نهائية.

- يقوم المرووسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس .

- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ .

7- يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، وأن تكون محددة بوضوح، وأن تكون قابلة للقياس، وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

8- الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فرداً لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة، وليس لتحقيق أهداف شخصية للأفراد .

9- يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف، كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز .

10- يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرووسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى، وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط، وعلى تنمية علاقات تعاون بين الأفراد في المستويات التنظيمية

بالمؤسسة.

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية، حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل، ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل نقائص وسلبات النظريات والمدارس السابقة، وكل هذا من أجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات.

2- التوجه النظامي للمؤسسة: (L'approche Systemique)

يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة لا ترتبط فقط بالمتغيرات الداخلية، ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر و تتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها، وعليه نجد أن مدخل الأنظمة ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف، فبدلاً من التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة، فإن مدخل الأنظمة يقوم على افتراض أخذ جميع عناصر النظام ككل في الاعتبار.

تعتبر المؤسسة حسب نظرية النظم على أنها تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من أجزاء متداخلة، ومنه يمكن تعريف النظام على أنه: تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها وفي تفاعل ديناميكي، مجمدة ومعبأة في الهياكل بحسب الأهداف، والمؤسسة يمكن تشبيهها بالنظام لأنها مركبة من عناصر أو أنظمة فرعية (أفراد، رؤوس أموال، تجهيزات، وظائف، معلومات، بيئة خارجية...)، فهي مثل جسم الإنسان المركب من أعضاء (القلب، الرئتين، الكلية، الأوعية الدموية والتي تسمح للإنسان بالحياة، والقيام بمختلف تحركاته وأعماله، وبالتالي فإن هيكل وسير النظام ونجاحه في المؤسسة مرتبط بثلاثة عوامل:

- 1- التفاعل بين هذه العناصر (الأموال، الأفراد، المواد، الآلات....
- 2- الغايات والأهداف التي حددت (الاستمرارية، النمو، إرضاء الأفراد....
- 3- البيئة الخارجية (اقتصادية، قانونية، اجتماعية، تنافسية....

كما يرى البعض بأن نجاح النظام يتطلب توافر ثلاثة دعائم أساسية:

1- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام.

2- التعايش مع البيئة الخارجية.

3- نظام جيد للاتصال بالبيئة.

تعتبر المدرسة النظامية المؤسسة على أنها نظاماً مفتوحاً على البيئة، من خلال تفاعله باستمرار مع البيئة، وبحته بصفة مستمرة عن الموارد بهدف استغلالها والاستفادة منها، ويتغير هذا النظام ويتكيف بصفة مستمرة مع البيئة الخارجية، عن طريق البحث عن مدخلات جديدة، واستخدام عمليات تحويلية، وإنتاج مخرجات ليضعها في متناول من يطلبها ويحتاج إليها، لهذا يتألف نظام المؤسسة حسب نظرية

النظم من العناصر الأربعة التالية:

- المدخلات.
- العمليات التحويلية.
- المخرجات.
- المعلومات المرتدة.

فضلا عن ذلك فإن النظام المفتوح له سمات أخرى هامة ذات علاقة بدراسة المؤسسات أهمها:

- **خاصية الدورة:** النظام المفتوح عبارة عن سلسلة من الأحداث والأنشطة المتعاقبة، حيث أن مخرجات النظام تشكل مصدرا لمدخلات جديدة تعمل على تكرار الدورة.
- **مقاومة الزوال:** يستطيع النظام المفتوح البقاء والمحافظة على ذاته من الفناء، بل والنمو لكونه يملك المقدرة على استخدام طاقة وموارد (مدخلات) تفوق مخرجاته.
- **الوعي بالبيئة:** لكل نظام مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته، وإن كان من الصعب تحديد هذه الحدود بدقة، وهناك علاقة اعتمادية وتبادلية بين النظام وبيئته، ومنه فإن التغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام والعكس صحيح أيضا.
- **الاستقرار والثبات:** إن الموارد (المدخلات) التي يحصل عليها لتجنب الفناء، تؤدي إلى حالة ثابتة نسبيا من المخرجات.

- **توازن أنشطة الصيانة وأنشطة التكيف:** تعمل النظم المفتوحة على تحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة الفرعية في حالة توازن/ثبات، وإبقاء النظام ككل في توازن مع بيئته، وهذا يحول دون التغييرات السريعة المفاجئة التي يمكن أن تخل بتوازن النظام، ومن ناحية أخرى فالأنشطة التكيفية ضرورية للنظام حتى يستطيع أن يتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية مع مرور الزمن، وكلا النشاطين ضروري لبقاء المؤسسة .

- **وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف:** تعني أن المؤسسة يمكن أن تحقق أهدافها بمدخلات وعمليات تحويلية متنوعة، وتكمن أهمية هذا المفهوم في الاعتقاد بوجود أكثر من حل واحد لمشكلة معينة بدلا من محاولة التوصل إلى حل مثالي جامد.

من أهم فوائد التي يمكن استخلاصها من هذه النظرية، هي أنها تركز على العلاقات بين العناصر بدلا من التركيز على طبيعة العناصر ذاتها، فالعنصر يحدد ويعرف بمكانته في النظام وليس بطبيعته الخصوصية، ومنه فإن سلوك كل عنصر يختلف من علاقة لأخرى، مثل إستراتيجية التكلفة يمكن أن تكون في سياق تنافسي معين ولكن غير مناسبة في سياق آخر...

إن نظرية الأنظمة تنظر إلى الكل وليس إلى الأجزاء المكونة للكل، فإذا حدث تغيير في جزء ما فإن بقية الأجزاء سيطرأ عليها التغيير هي الأخرى، حيث أن أي تغيير في البيئة التنافسية للمؤسسة قد يجعل أمورا كثيرة تتغير في الأنظمة الفرعية للمؤسسة (القيم، أنظمة التعويض، الإستراتيجية، الهيكل، النظام

التسويقي، النظام الإنتاجي...)، وذلك تكيفا مع الأوضاع التنافسية الجديدة..

قائمة النراجع

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- حريم حسين محمود ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مكتبة الحامد، الأردن، طبعة ثانية، 2000.
- 3- محمد رفيق الطيب: مدخل للتفسير، ج 2 و ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 4- د. دين أعراب: تسيير المنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2003.
- 5- سالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل عمان، 2000.
- 6- عبد الوهاب علي محمد ، الإدارة بالأهداف، مكتبة غريب، جامعة عين شمس، 1984.
- 7- عبد الرزاق عبد الحميد: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002.
- 8- العبيدي قيس محمد ، التنظيم: المفهوم و النظريات و المبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
- 9- BERRAH, L . l'indicateur de performance, éd, CEPADUES, paris, 2002.
- 10- COHEN, E. dictionnaire de gestion, éd, la découverte, paris, 2000.
- 11- LEROY, M. les clés de la gestion, éd, organisation, paris, 2000.
- 12- MORGEN,G. images de l'organisation, éd, deboek, Bruxelles, 2002