

المحور الثاني : ماهية نظام التسيير

إن الفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب ، بل - وبقدر أكبر - في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية ، ثم بذل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير ومكوناته.

1. تعريف التسيير :

عرف **تايلور** التسيير بأنه " المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و أرخص التكاليف . وهو بذلك ركز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف ثم التوجيه والرقابة.

واعتبر **هنري فايول** التسيير بأنه " التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة ، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

كما يرتبط مفهوم التسيير بمجموعة من **الجوانب المهمة**، تبرز من خلال المفاهيم التالية:

- الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم .
 - تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين ، وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة.
 - تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة ، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة.
- وعلى أساس هذه المفاهيم، يمكن تحديد أهم **العناصر** التي ينطوي عليها مفهوم التسيير ، وهي كما يلي :
- **الأهداف** : وهي النتائج المراد تحقيقها.
 - **الموارد** : وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية.
 - **المنهج** : ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.
 - **البيئة** : فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.
- و من خلال ذلك ، يمكن تحديد **خصائص** التسيير و اعتباره كما يلي :
- التسيير علم و فن و مهنة .
 - التسيير مبني على وظائف.
 - التسيير في تطور مستمر.
 - التسيير على تقارب بين العقلانية والإنسانية.

- أن التسيير هو نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات.

2. مفهوم نظام التسيير :

- يشكل التسيير من منظور ديناميكي نظام دائري يتكون من أنظمة فرعية تسييرية (إدارية).
- المفهوم الحديث للتطوير التنظيمي ينظر إلى النظام التسييري على أنه نظام مستمر، باعتبار أن ظروف المحيط ومعطيات البيئة التسييرية تتغير باستمرار.
- وحسب منظور هربرت سايمون H.Simon فالتسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات لاتخاذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.
- المبرر العملي لوجود التسيير هو قدرته على تحقيق الأهداف، وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، وحتى تستطيع المؤسسة القيام بهذا الدور من خلال نظامها التسييري، فيجب النظر إليها باعتبارها نظام مفتوح وديناميكي منتج.
- ونظرا لتعدد مجالات الاستفادة من النظام التسييري، وتنوع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، تتعدد الأهداف المرتبطة بنظام التسيير في المؤسسة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الأهداف	الفئة المستفيدة من النظام التسييري
الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات	الإدارة
زيادة قيمة المؤسسة، زيادة الأرباح المحصلة	الملاك
زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها	العاملين
وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل	الزبائن
زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع	الموردين
ضمان أصل التمويل وعوائده	الممولين
الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب	الحكومة
رفع مستوى المعيشة، حس استغلال الموارد المتاحة	المجتمع
حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية	المنظمات المدنية

ووفقا للتعريف السابقة، تتحدد المكونات الرئيسية (النظم الفرعية) للنظام التسييري بمجموعة من الأنظمة، بحيث لا يوجد اتفاق حول عددها وحول معيار تصنيفها.

فحسب تصنيف فايول (H . Fayol 1916) تتحدد المكونات الرئيسية للنظام التسييري في العناصر

التالية : التنبؤ، القيادة، التنسيق، والرقابة.

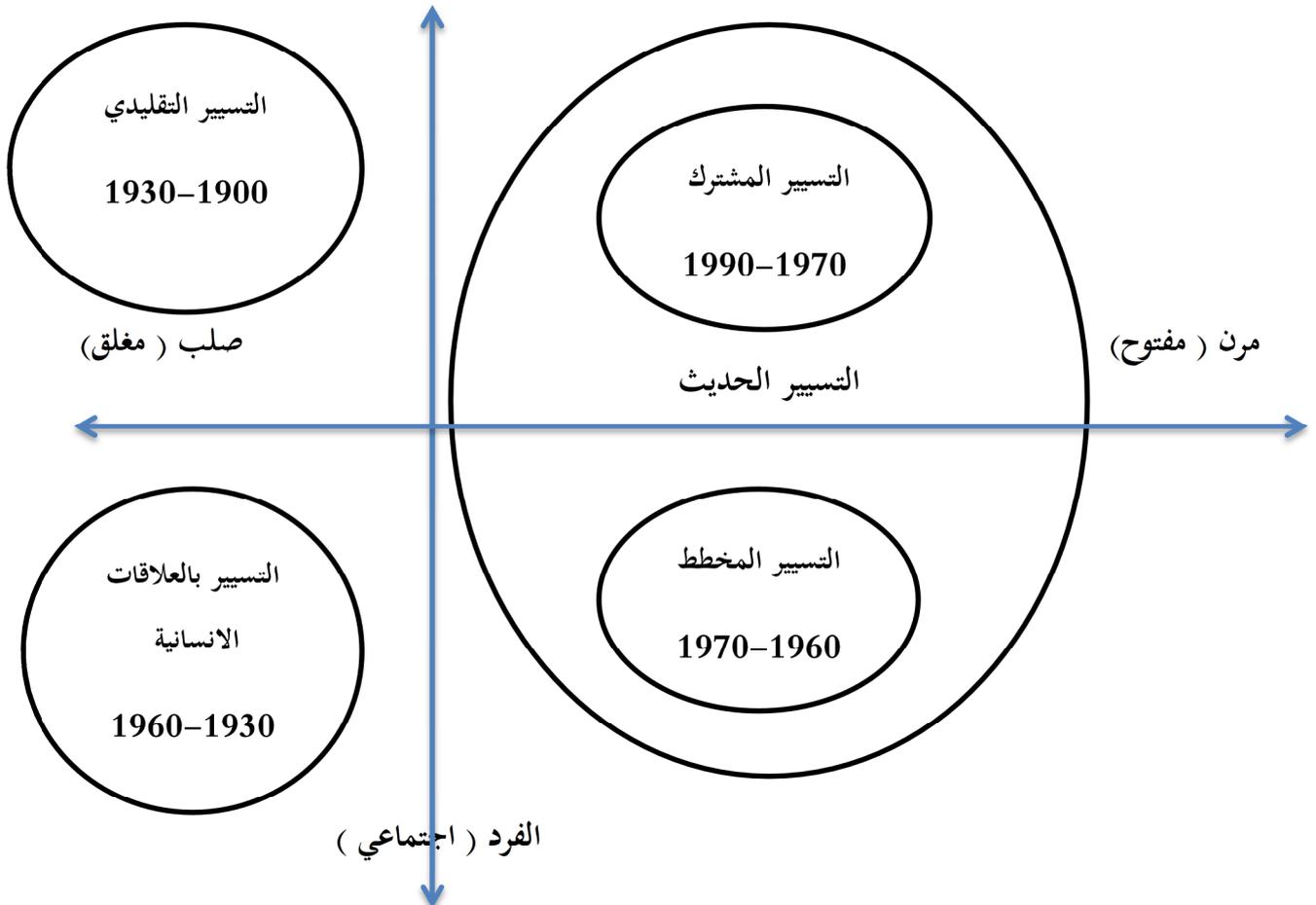
وحسب تصنيف هيل (Hill 1968) تحدد هذه المكونات في العناصر التالية : فلسفة المؤسسة ، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، تطوير الإدارة .
 من جانب آخر يرى كل من (Tabatoni et Jarniou 1985) أن نظام التسيير الشامل للمؤسسة هو انسجام ديناميكي لأربعة نظم فرعية هي : القيادة le pilotage ، الغائية la finalisation، التنشيط l'activation ، أو l'animation ، التنظيم . l'organisation .
 أما التصنيف الحديث فيحدد نظام التسيير بالعناصر الخمس التالية : نظام القيادة والتخطيط ، نظام التنظيم ، نظام التنشيط ، نظام الرقابة ، نظام المعلومات .

3. تطور نظام التسيير :

يمكن التمييز بين عنصرين رئيسيين كان لهما تأثير مهم في تطور نظام التسيير، وهما:

- يتعلق العنصر الأول بكثرة المناهج.
 - ويتعلق العنصر الثاني بالدور الفعال لعامل الإنتاج.
- ولتوضيح هذين العاملين ، قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير، منها تصنيف Chauvet كما هو موضح بالشكل الموالي.

المؤسسة (العقلانية)



يعتمد التفسير حسب توجه chavet على محورين:

الأول محور صلابة- مرونة، يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة مع العناصر البيئية.

الثاني يضم عنصرين متضادين المؤسسة - الفرد، فيتحدد منظوران للمؤسسة، منظور يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بشكل واضح بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل. أما المنظور الثاني فيكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

وعلى أساس ذلك، تظهر أربعة أنماط للتسيير، تعكس أربع مراحل لتطور أنظمة التسيير في غضون القرن الـ 20، وهي:

-التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني).

-التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي).

-التسيير المخطط (مفتوح واجتماعي) : الهدف منه التكيف مع البيئة.

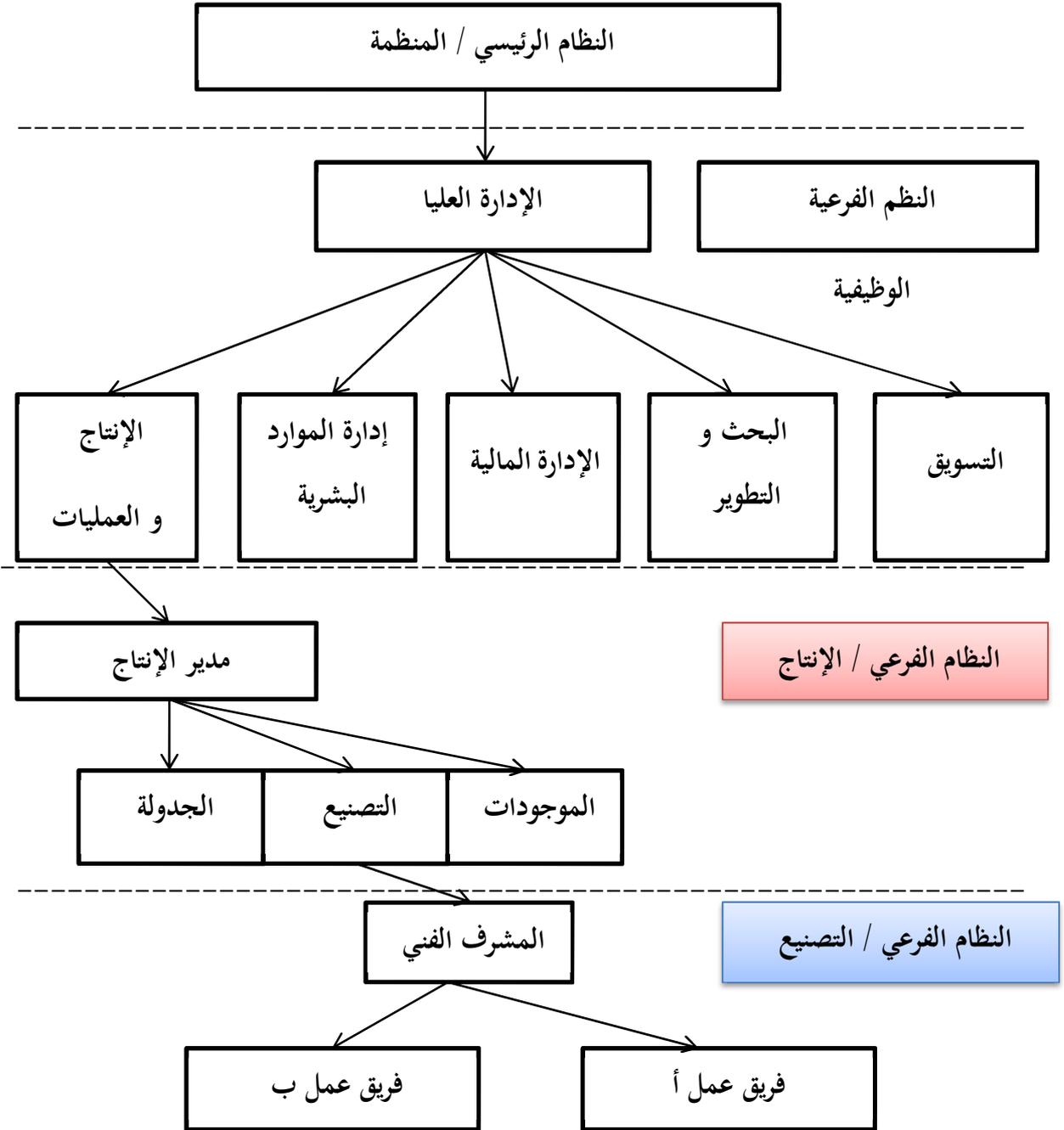
-التسيير المشترك (التشاركي) يتضمن مجموعة من المفاهيم، أبرزها:

الثقافة الاستراتيجية، التسيير الإستراتيجي، الوعي بسرعة التغييرات البيئية، ويصطلح على هذا النمط من التسيير بـ التسيير مرونة- قرابة Proximité-Flexibilité، ويهتم هذا المجال بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية (نظام التسيير الإستراتيجي) .

4. النظام الرئيسي و الأنظمة الرئيسية :

لفهم منظمة ما باعتبارها نظاما، انطلاقا من المقاربة النظامية، يتعين علينا فهم أجزائها(التحليل) و كذا طبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء (التركيب) كما يمكن تجزئة النظام إلى أنظمة فرعية، والمقصود بالنظام الفرعي هو ذلك النظام الذي يعمل كجزء أو كعنصر من أجزاء أو عناصر النظام الرئيسي أو ضمن مكوناته.

يتجزأ النظام إلى العناصر الصغيرة ثم الأصغر، بحيث يجب أن تتوافق هذه العناصر في أية تشكيلة ممكنة بما يسمى بتركيبة الأجزاء والوحدات المكونة للنظام تسمى " عناصر النظام ".

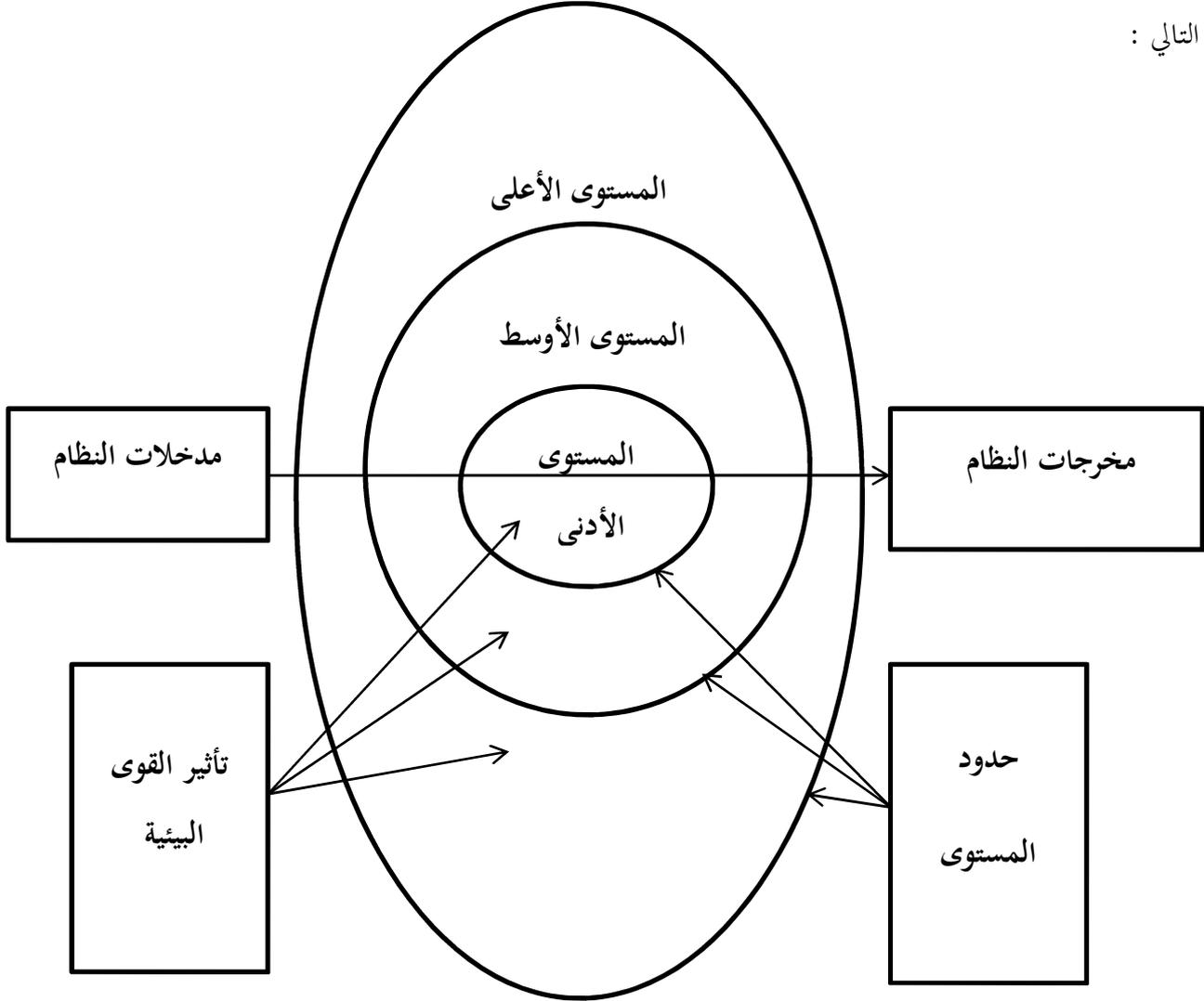


النظم الفرعية المتعلقة بالأفراد، التسويق، العمليات، ... أي النظم الفرعية تتفرع من النظام الرئيسي المتكامل والمتمثل بالمنظمة وهذه النظم الوظيفية تتجزأ هي الأخرى إلى نظم أصغر، مثل: إدارة العمليات تتفرع إلى التصنيع، الجدولة، ونظام الموجودات. وتمتاز جميع النظم الرئيسية والنظم الفرعية لها بصفات وخصائص متميزة وهي الظروف التي يعمل بها النظام الرئيسي والأنظمة الفرعية.

5. مستويات الأنظمة التسييرية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة تسييرية فرعية من خلال مستوياتها ذات الطابع الهرمي، كما هو مبين في الشكل

التالي :



أ. **المستوى الأدنى (الفني أو التشغيلي)** : يقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات، وهذا يعني أن العمليات تمتاز بالتكرارية والنمطية بموجب المعايير المحددة لها، كما أن القرارات تكون أغلبها مبرجة استنادا إلى المعايير والسياسات والأساليب الموجودة.

ب. **المستوى الأوسط** : الذي ينظم الاعمال والأنشطة في المستوى التشغيلي، مما يجعلها مكتملة لبعضها البعض ، ويعمل هذا المستوى على تنسيق المدخلات والمخرجات ما بين النظم الإدارية والوظيفية الفرعية من جهة، وتوزيع المعلومات إلى وحدة السيطرة على الفعاليات والمخرجات بالمستوى الفني من جهة ثانية. وتكون بعض القرارات في هذا المستوى مبرجة إلا أن معظمها تكون قرارات غير مبرجة.

ت. المستوى الأعلى : حيث تمثل العلاقة ما بين فعاليات وأنشطة المنظمة والبيئة الخارجية، ويتعلق هذا المستوى بالإدارة العليا (المدير العام أو المدير التنفيذي) وأعضاء مجلس الإدارة. والإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات الموجهة نحو الأهداف بعيدة المدى والابتكارات والتطوير، وتكون القرارات في هذا المستوى من نمط القرارات غير المبرمجة (غير المهيكلة). وتوجد فروقات كبيرة في وظائف وتوجهات المدراء في المستويات الثلاث ، ففي المستوى الفني يركز المسيرون على المهام (التوجيه بالمهمة task-oriented) و تكون لديهم أهداف قصيرة الأمد. أما في المستويات الأخرى (الوسطى والعليا) فيركز المسيرون على نمط التوجيه نحو السياسات و الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

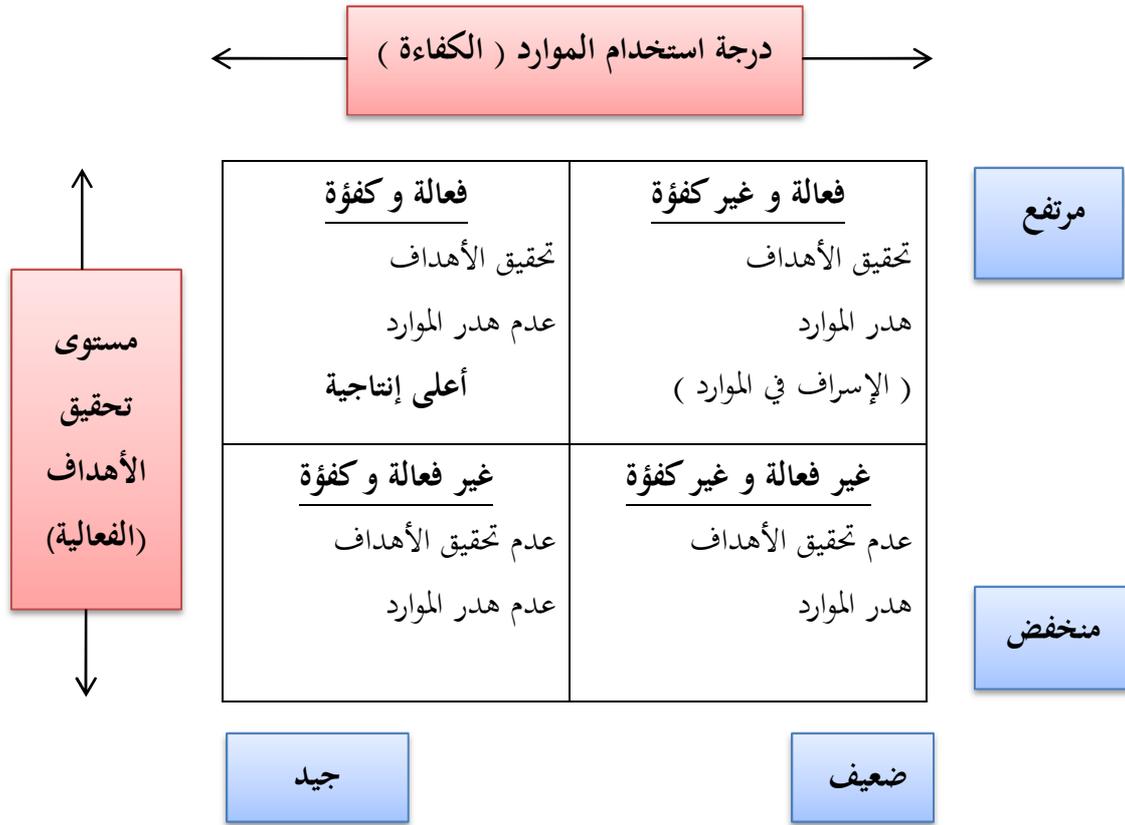
مقارنة بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة

نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة / محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى و الدنيا	الإدارة العليا
درجة المخاطرة	قليلة	كثيرة
الاعتماد على القواعد و الإجراءات	دائما	نادرة

6. فعالية و كفاءة النظام التسييري :

يقصد بالكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة ، أي أنها تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وتتحدد عادة بنسبة : المدخلات / المخرجات فالعمل الكفء هو الذي يحقق مخرجات أو إنتاج يفوق المدخلات (العمل ، المواد الوقت ...) التي استخدمت في تحقيقها وبالتالي فإن المسير الكفء هو الذي يستطيع تخفيض تكلفة المواد التي يستخدمها لتحقيق أهدافه.

أما الفعالية فتعني عميل الأشياء الصحيحة ، أو هي الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا، أي هي القدرة على اختيار أهداف مناسبة للمدير الفعال هو الذي يختار الأعمال المناسبة لإنجازها .



الفعالية التنظيمية وفق مدخل النظم:

- حسب مدخل النظم فإن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة علي التفاعل مع البيئة في الحصول علي مدخلات ويتم تحويلها في شكل منتجات وخدمات تتقبلها البيئة.
- وعليه، فإن معايير الفاعلية التنظيمية في مدخل النظم هي كما يلي:
- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات.
 - قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات و خدمات (العمليات الإنتاجية) .
 - قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها.
 - وضوح خطوط الاتصال (أي المعلومات المرتدة) ، والتي تساعد في العمليات التصحيحية بالنسبة للمدخلات أو المخرجات أو العمليات.

المحور الثالث : مكونات نظام التسيير

سيتم الاعتماد على التصنيف الحديث في دراسة مكونات نظام التسيير لأنه يأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي أصبحت لها أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة ، و المتكون من العناصر الخمس التالية : نظام القيادة والتخطيط ، نظام التنظيم ، نظام التنشيط ، نظام الرقابة ، نظام المعلومات .

1. نظام القيادة والتخطيط :

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المسيرين أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مؤسسة.

يعتبر التخطيط ذلك الجهد الفكري الذي يرسم صورة مسبقة المسار الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات، وتنفيذهم لها، بمساعدة الوظائف الادارية الأخرى. فمن الواضح أن التخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل من خلال النظرة البعيدة المدى وتوقع الأحداث والإعداد المسبق لها والتنبؤ على أسس عملية بما سيكون في المستقبل، وليكون التخطيط بذلك الركيزة الجوهرية لجميع مراحل العملية الادارية.

والقيادة معناها عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. فالقائد يمد الأفراد المرؤوسين بالوسائل التي تساعد على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم. وفي المقابل لذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والقبول ، الطاعة والتقدير.

والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء و العاملين .

يتكون القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي:

- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل.
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .
- مجالات التركيز في بيئة العمل.

و منه فنظام القيادة و التخطيط هو النظام الذي يقوم على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته ، واختيار البدائل واتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر، وهو النظام الذي يقوم بتحديد مهمة (رسالة) المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد السياسات، ورسم أهدافها العامة فهو يقدم الإجابة علي الأسئلة الأساسية: ماذا ؟ ، متى ؟ ، كم؟ ، هل يمكن ؟ ، وهذا بالنسبة للآفاق القريبة والمتوسطة والطويلة الأجل.

يرتبط نظام القيادة والتخطيط ارتباطاً وثيقاً بفعالية نظام الرقابة ، حيث تعتبر الأهداف والخطط والبرامج معاييرها الأساسية التي تمكن من مقارنة المحقق بالمتوقع.

2. نظام التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه عملية انشاء استعمالات منظمة لموارد المؤسسة داخل نظام التسيير لتحقيق أهداف هذا النظام، ويساعد المسيرين في توضيح أي الموارد سوف يمكن استعمالها لتحقيق هذه الأهداف.

كما تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التنظيم يمكن أن يشير إلى معنيين مختلفين ، إذ يشير المعنى الاول إلى التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة . أما المعنى الثاني فيشير إلى التنظيم كهيككل للعلاقات القائمة أو المترتبة عن هذه الوظيفة.

فنظام التنظيم يعتبر المحور أو المجال الذي يمكن من توحيد جهود الأفراد، مع إسهام كل واحد بأقصى ما لديه لتحقيق الهدف المحدد، وبعبارة أخرى فإن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس الجماعة المكونة للمؤسسة، وصهر المصالح المتنوعة واستخدام كل القدرات نحو اتجاه معين محدد.

يعتمد التنظيم على وجهين : الوجه الوظيفي، والوجه الهيكلي (البنيوي)

- **الوجه الوظيفي:** يعنى بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة.

- **الوجه الهيكلي (البنيوي):** فيتمثل في الهيكلة التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة) .

أهمية نظام التنظيم:

- إن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس الجماعة المكونة للمؤسسة ، وصهر المصالح المتنوعة واستخدام كل القدرات نحو اتجاه معين محدد.

- تقدم الهيكلة التنظيمية الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة وفعالية ، من خلال تجزئة النشاطات وجعلها أكثر تخصصاً ، من جهة ، وتجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الإنسجام ، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- الهياكل التنظيمية تعكس تطور المؤسسة ، فهي تخضع لتغيرات عديدة تتحكم فيها عوامل داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها (درجة التمييط la standardisation ، التشكيل la formalisation ، مستوى إتخاذ القرارات، التخطيط والرقابة) ، أو عوامل ظرفية Contingentielles متعلقة بالسياق الذي توجد فيه المؤسسة (هوية المؤسسة ، التكنولوجيا، البيئة المحيطة ، الإستراتيجية).

3. نظام التنشيط :

يقوم التنشيط على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص (الدوافع) من أجل تقسيم الأدوار، وإقامة العلاقات بين الأفراد في نظام تحفيزي يؤدي إلى تحقيق رضاهم، ومن ثمة مساهمتهم في تنفيذ أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

فحتى لو كانت كل الأنظمة الفرعية للتسيير على أحسن ما يكون، فإن الحاجة تبقى ملحة إلى توجيه الأفراد وخلق اتصالات جيدة بهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فنظام التنشيط هو ذلك النظام المبني أساساً على تجسيد المهام، والمشاركة في إنجازها، وحل المشاكل التقنية و الإقتصادية والتنظيمية. فهو يحول الفرد من عامل " آلي " إلى " منشط " Acteur " يؤدي دور معين، وينشط حسب الأدوار التي تسند له داخل المنظمة من أجل إنجاز الأهداف العامة بالدرجة الأولى، و انجاح استراتيجيته الخاصة، لأنه وعلى العموم فإن طموحات الأفراد تفوق الأدوار المسندة إليهم داخل المنظمة.

العوامل المساعدة على تفعيل نظام التنشيط:

- القيادة الحديثة تترك طابعها المبني على الصرامة و الانضباط لتتحول إلى تنشيط للأفراد .
- وما دام الأمر يتعلق في هذا النظام بالعنصر البشري فإن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تجنيد وتعبئة مختلف الأفراد حول مشروع المؤسسة.
- فالتقييم، والقناعات، والمعتقدات، والقواعد العامة... هي المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة والتي تكون المرجعية Le référentiel التي تعتبر بمثابة المفتاح الرئيسي لقيادة أي تغيير في المؤسسة (الحد من المقاومة) .

4. نظام الرقابة :

- تعريف الرقابة :

عرف هنري فايول الرقابة على أنها " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء الأشياء، الناس والأفعال" .

- أهمية الرقابة :

تكمن أهمية الرقابة فيما يلي :

- * للتأكد من مدى الالتزام بالقوانين و بقرارات السلطة التنفيذية.
- * الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تعترض إجراءات العمل.
- * التأكيد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقاً للخطة والقوائم.
- * اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف.
- * التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة.

* تخفيف تكاليف العمل .

- نظام الرقابة وخصائصه :

إن نظام الرقابة من النشاطات الضرورية والهامة جدا للإدارة حيث أنها مجموعة من النظم المتكاملة لبعضها البعض في اطار الهيكل التنظيمي. وهذه النظم الرقابية تساعد على التأكد من الإجراءات والسياسات تتماشى مع طبيعة الأهداف الموضوعية .

لا يكتمل النظام التسييري إلا بتكامل نظام الرقابة مع بقية الأنظمة ، للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية .

يعتمد النظام الرقابي على عدة متغيرات : التكاليف، المرودية، جودة المنتج، فترات التصميم والتسليم، تنوع تشكيلة المنتوجات...إلخ. فلم تعد الرقابة محصورة في الجانب المالي والمحاسبي فقط، بل أصبحت تدمج طرق الرقابة على الجودة، وتحليل القيمة، والرقابة على تصميم المنتوجات.

نظام الرقابة هو الذي يخطر نظام القيادة بمجرد وقوع انحراف عن الحالات العادية أو المتوقعة، حينها يتدخل نظام القيادة من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة. والمشكلة التي تطرح عادة بالنسبة لهذا النظام تتعلق بالزمن الذي يستغرقه نظام القيادة للاستجابة لإنذار جهاز الرقابة.

نظام الرقابة لا يؤدي دوره من جراء وضع المقاييس أو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الأخطاء وإغلاق الفجوات. تتحدد اتجاهات نظام الرقابة في ثلاثة مجالات رئيسية:

*الاتجاه الكلاسيكي ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد (مبدأ العقاب أو المكافأة).

*الاتجاه السلوكي يركز على العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية (قوة التأثير) بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. وقد يفيد في هذا الاتجاه استخدام وسائل التحفيز والإرشاد والتوجيه والاهتمام بالعلاقات العامة.

*الاتجاه التطبيقي ينظر للرقابة من الناحية العملية، بحيث يركز على الناحية التطبيقية من خلال ثلاث خطوات هي:

أ. وضع المعايير.

ب. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .

ت. تصحيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

- مكونات نظام الرقابة : يتكون النظام الرقابي من ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في ما يلي :

*المدخلات: تمثل المعلومات الخاصة بسير التنفيذ الفعلي والوسائل والمعايير الرقابية التي تشمل الأهداف والسياسات والخطط وبرامج العمل ووحدات القياس.

* **العمليات:** فتعني عمليات الرقابة التقييم والمقارنة وتحديد الانحرافات الحادثة.

* **المخرجات:** تتمثل في الانحرافات الحادثة والحلول المقترحة للتغلب عليها.

تعتمد فعالية النظام الرقابي على نظام المعلومات فكلما كان متطوراً وفعالاً (السرعة، التكلفة، الجودة) كلما أدى إلى سرعة التغذية العكسية ووفر للمديرين ما يحتاجونه من بيانات، وتحديدتها بالشكل التي يسهل فهمها واستيعابها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق التوازن المطلوب، بمعنى تحقيق المطابقة أو تحديد الانحراف الحادث.

5. نظام المعلومات :

يعرف نظام المعلومات بأنه " نظام يضم مجموعة معلومات و أدوات مالية وبشرية لمعالجتها، إضافة إلى الطرق المستعملة ".

كما يعرف على أنه " مجموعة الطرق والوسائل التي تحصل، تعالج، تراقب وترسل المعلومات الضرورية لكل مستويات المنظمة".

و يعرف على أنه "مجموعة موارد المنظمة من وسائل وبرامج وموظفين معطيات وإجراءات تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإيصال ونقل المعلومات في المؤسسة".

و يعرف نظام المعلومات بأنه الطريقة المنظمة التي تعمل على تأمين المعلومات المتعلقة بالنواحي التشغيلية الداخلية والمعلومات الخارجية المستمدة من ماضي المنظمة وحاضرها وتوقعات المستقبل بالنسبة لها ويساعد هذا النظام الإدارة على القيام بوظيفة التخطيط والرقابة والتشغيل عن طريق تأمين المعلومات الموجودة في الإطار الزمني المناسب للقيام بعملية اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة ، نستنتج أن نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد المادية ، والبرامج، والموارد البشرية، والمعطيات والبيانات، والإجراءات، التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وإيصالها في شكل (بيانات، نصوص، صور، أصوات...إلخ) داخل المنظمات.

و نجد أربع استخدامات للمعلومات و هي :

- المعلومات تعتبر أدوات مساعدة وتنسيق لسيرورة التسيير .

- المعلومات تعتبر أدوات للاتصال في المنظمة .

- المعلومات تعتبر وسيلة لتعريف الأفراد وتعليمهم .

- المعلومات تعتبر وسيلة ربط مع البيئة المحيطة.

و من أسباب نشأة نظام المعلومات نجد ما يلي :

- **المشكلة الإدارية:** إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع

الموارد المحدودة على أوجه الاستخدام غير المحدودة

- **تقسيم العمل** : إن تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات في المنظمة .
 - التقدم التقني و العملي .
 - المنافسة الدولية والمحلية .
- و من وظائف نظام المعلومات نذكر ما يلي :
- **القيام بجمع ومعالجة وتحليل** : المعلومات الداخلية الصادرة عن مختلف مصالح المؤسسة (الوثائق ، المستندات، التقارير) . و المعلومات الخارجية الصادرة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالزبائن، الموردون، البنوك، إلخ...
 - **القيام بوظيفة اليقظة (الرقابة على البيئة المحيطة)** : هدف هذه الوظيفة اقتناص كل معلومة داخلية أو خارجية، تقنية أو مالية أو تجارية، من شأنها تغيير اختيارات المؤسسة الاستراتيجية.
- أنواع نظام المعلومات:**
- نظام المعلومات مرتبط بنظام التشغيل أو الإستغلال الذي يقوم بمهمة تنفيذ النشاطات من جهة، ومن جهة أخرى فهو مرتبط بنظام القيادة الذي يقوم بتحديد الأهداف وانتقاء الاختيارات.
- ويمكن التمييز بين نظامين فرعيين للمعلومات:
- نظام معلومات فرعي تشغيلي (S.I.O) موجه للتسيير الجاري للإجراءات المتكررة والتي يمكن برمجتها) (الأجور، الفوترة... إلخ).
 - نظام معلومات فرعي إستراتيجي (S.I.S) موجه لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- مكونات نظام المعلومات :**
- **المدخلات** : هي عبارة عن المفردات والمعطيات التي تصف الأحداث والموجودات التي تدخل في النظام.
 - **المعالجة** : وهي عبارة على الجانب الفني للنظام والتي تتمثل في مجموعة من العمليات الحسابية والمنطقية التي تجري على المدخلات بغرض الوصول إلى المخرجات.
 - **المخرجات** : وهي تمثل النتائج التي يعمل النظام للوصول إليها، وهي عبارة عن المعلومات التي تفيد مستخدم النظام.
 - **الرقابة** : وهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى تحقيق والتأكد من أن النتائج تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقا.
 - **التغذية العكسية** : وتهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتقوم نتائجه وأهدافه إذا كانت فيها عيوب.

المحور الرابع : نظام التسيير في الإدارة الحديثة

أولا : الإدارة الإلكترونية

لقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل. لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معا بإيجابية.

ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل التسييري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية العديد من المفاهيم ، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. هي إنجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفعالية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة. هي استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية .

هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

هي الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية باستخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

2. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

يمكن تحديد دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي :

- التسارع التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به : أظهرت الثورة التكنولوجية العديد من المزايا في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة

، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه و تسخيره لتسهيل الرفاه الإنساني عموماً.

- **توجهات العولمة وتربط المجتمعات الانسانية :** ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والتربط والتكامل بين المجتمعات الانسانية المختلفة في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة، وتعتبر الثورة التكنولوجية أدوات و تقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الانسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وما إلى ذلك من أدوات رقمية، و يشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والادارية والعلمية والتقنية وغيرها.

- **التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية :** ساهمت حركات التحرر العالمية المطالبة بالانفتاح و الحرية و المشاركة واحترام حقوق الانسان في إحداث تغييرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، وقد رافق هذه التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع .

3. أهداف الإدارة الإلكترونية :

إن أهداف الإدارة الإلكترونية تشبه الى حد كبير أهداف الإدارة الجيدة، ويمكن التمييز بين أهداف كل من العمليات المؤداة داخلياً، والأهداف المرتكزة على الأعمال الخارجية المقدمة لجمهور المتعاملين ، فالأهداف المرتكزة على العمليات الداخلية غير ظاهرة للمتعاملين ، وتتمثل في تسهيل العمل الإداري بسرعة، في إطار الشفافية ، و إمكانية المحاسبة والمساءلة، مع تحقيق كفاءة الموظفين وفعالية عمليات واجراءات أداء أنشطة الإدارة و يساهم هذا التوجه في توفير تكلفة الأعمال وتقديم الخدمات بطريقة متميزة. أما أهداف الإدارة الإلكترونية الخارجية فإنها توجه نحو تحقيق حاجات المجتمع وتوقعاته بطريقة مرضية عن طريق تبسيط التفاعل والتعامل مع الخدمات الالكترونية المتاحة.

4. متطلبات الإدارة الالكترونية :

لا يمكن أن تنشأ الإدارة الالكترونية في الفراغ، فلا بد لها من متطلبات أساسية لضمان عملية التحول الالكتروني، لضمان استمرارية عمل إداري يقدم خدمة ذات جودة ومتميزة لعملائها.

- **المتطلبات الاجتماعية :** العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول الإلكتروني، مع الاستعانة بوسائل الاعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية.
- **المتطلبات الاقتصادية :** ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الانفاق على مشاريع الادارة الإلكترونية.

- **متطلبات البنية التحتية للاتصالات (التقنية والفنية) :** البنية التحتية هي قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة ضرورية لوجود وعمل نظم المعلومات، وتتكون من موارد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات (عتاد الحاسوب، البرامج، الشبكات)، وموارد البيانات (مستودعات البيانات، قواعد البيانات، نظم إدارة قواعد البيانات)، ونظم المعلومات المحوسبة وتطبيقاتها في الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية.
- **المتطلبات السياسية :** وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية.
- **المتطلبات القانونية :** يطلب من الدولة إعداد بيئة قانونية توفر الحماية والثقة والأمان للمتعاملين معها سواء في مجال تقديم الخدمات أو المعاملات الإلكترونية في مجال التجارة الإلكترونية.
- **المتطلبات البشرية :** يستدعي بناء إدارة إلكترونية فاعلة ، توفير تدريب وتأهيل للمورد البشري على استعمال تكنولوجيا المعلومات، وصيانة المواقع والشبكات.
- **المتطلبات الإدارية :** يتطلب التحول إلى إدارة الكترونية إعادة هندسة نظم و اجراءات العمل بما يتناسب مع النظم الالكترونية، وذلك بتحليل الاعمال الحالية وتحديد الاعمال المقترح تحويلها إلى النظم الإلكترونية وتبسط إجراءاتها وتطوير النماذج المستخدمة، ولا تقتصر الهندسة عند هذا الحد، حيث يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف وتطوير الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها العاملون بما يتناسب مع العمل الالكتروني.

5. مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير نظام التسيير :

- **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير نظام التخطيط :** تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:
 - نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
 - التزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة للمتطلبات العملاء.
 - جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل السوق وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس ستكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات السوق و هو أحد أهم مؤشرات البقاء.
 - زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
 - دعم قدرة المؤسسة عمى تحديد البدائل المختلفة، وتقييم كل بديل.
 - زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع و النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية.
 - القدرة على تفعيل ودعم القرارات.

- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.

- **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير نظام التنظيم** : يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم ، من خلال النقاط التالية :

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.

- اعتمادا على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي (Virtual factory) ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما: استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية. و استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها .

- **مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير نظام التشغيل** : يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية .

- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترنات.

-زيادة القدرة على الابتكار، كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.

-زيادة القدرة على التحفيز وإنجاز المهام.

-زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشاكل.

-زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

-زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير نظام الرقابة : لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة و هذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.

ثانيا : الإدارة المدمجة (المتكاملة)

إن اختلاف وتنوع متطلبات الأطراف ذات المصلحة ومحاولة المؤسسة لتبليتها، فرض على هذه الأخيرة وضع مجموعة من الأنظمة الإدارية لاستوفاء هذه المتطلبات، فكانت هناك أنظمة لإدارة الجودة لمحاولة تلبية حاجات العملاء وكذلك المساهمين، وأنظمة للإدارة البيئية لتلبية الحاجات البيئية والمجتمع المدني، وأنظمة للأمن والسلامة للحفاظ على سلامة العمال والوقاية من الحوادث، و أنظمة لإدارة الطاقة بهدف التخفيض من الاستهلاك للطاقة واستعمال للموارد المتجددة، وأنظمة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تقع للمؤسسة في شتى المجالات.

نتيجة لتعدد هذه الأنظمة وحاجة المؤسسة إليها سواء بعضها أو معظمها، صار في تطبيقها الكثير من التشعبات و التعقيدات، ما أدى إلى ظهور الإدارة المدمجة التي تدمج مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد سلس و بسيط يحقق الأهداف المرجوة من هذه الأنظمة كلها و يحافظ على السيولة والبساطة في تنفيذها.

1. مفهوم الإدارة المدمجة :

إن نظام الإدارة المدمجة هو ذلك النظام الشامل الذي يجمع مختلف أو جميع الأنظمة الموجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة بالجودة أو البيئة أو بالصحة والسلامة المهنية أو غيرها من الأنظمة الأخرى في نظام واحد يلي مختلف أهداف هذه الأنظمة و يلغي التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بينها.

كما أن الإدارة المدمجة لا تعني بالضرورة إدماج جميع الأنظمة، بل يمكن أن تعني أيضا مختلف مستويات التنسيق التي يمكن أن تكون بين هذه الأنظمة و المتميزة بوجود أجزاء مشتركة وأخرى خاصة بكل نظام. ويمكن أن يشمل

هذا الإدماج كل المؤسسة أي جميع الأنظمة الموجودة أو الاقتصار على بعضها فقط. وتختلف طريقة التنفيذ من مؤسسة إلى أخرى على حسب حاجاتها الخاصة.

بل إن الإدارة المدججة هي ذلك المفهوم أين تكون الإدارة الوظيفية موزعة على جميع المؤسسة بحيث تسمح للمسؤولين بإدارة مجموعة من الوظائف في آن واحد. فعلى سبيل المثال يمكن لمسؤول الإنتاج أن يدير التصنيع، الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، المالية... الخ في نفس الوقت في مجال الإنتاج (عملية الإنتاج) المخول إليه.

تجدر الإشارة إلى أنه بعد وضع وتنفيذ نظام الإدارة المدججة، يجب جعل النظام قابلا لإدخال عناصر جديدة أو أنظمة أخرى إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، ولا يمكن جعله مغلقا غير قابل للتغيير وهذا يعتبر مبدءاً أساسيا في هذا النظام وهو كونه قابلا للتغيير بإضافة وحذف عناصر وأنظمة جديدة بكل سهولة.

نظام الإدارة المتكامل هو نظام واحد شامل ومترايط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة، ويلغي هذا النظام المتكامل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة.

من بين الخصائص الموجودة في نظام الإدارة المدججة هو تميزها بتقدم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى. كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمة (الجودة ، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة. وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، أو ما يعرف بعجلة ديمينج PDCA للتحسين المستمر.

كما تتوفر المؤسسات التي لها نظام إدارة مدججة على نظام فعال لإدارة المخاطر وأدوات متناسقة للقيادة تدعم موقعها التنافسي في السوق وتسمح لها بتكوين صورتها كمؤسسات مسؤولة تعرف المخاطر المرتبطة بأنشطتها ومحاولاتها للحد منها إلى مستويات معقولة.

لذلك فغالبا ما نجد هذه المؤسسات تقوم بالخطوة الأولى اتجاه التنمية المستدامة باعتمادها على هذا النظام لأنه مرتبط ب : الفعالية الاقتصادية ISO9001 ، العدالة الاجتماعية ISO18001 ، والحفاظ على البيئة ISO14001.

2. أهم مكونات الإدارة المدمجة :

سيتم ذكر أهم مكونات الإدارة المدججة التي تمثل الأنظمة الأكثر استعمالا من طرف المؤسسات وهذه الأنظمة هي: نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ذلك أن هذه الأنظمة الثلاثة تشمل تقريبا جميع المجالات التي يمكن فيها للمؤسسة أن تلبي معظم وأهم متطلبات الأطراف ذات المصلحة .

- نظام إدارة الجودة ISO 9001 /2015

نظام إدارة الجودة في المؤسسة هو نظام للإدارة يسمح بتوجيه ومراقبة مؤسسة ما بدلالة الجودة. ينطبق ISO 9001 : 2015 على جميع أنواع المؤسسات، بصرف النظر عن حجم المؤسسة أو عملها ، ويمكن أن يساعد أي مؤسسة لتحقيق معايير الجودة المعترف بها واحترامها في جميع أنحاء العالم. ISO 9001 : 2015 هو أحدث إصدار يحدد متطلبات نظام ادارة الجودة، والتي يمكن استخدامها في المؤسسة لتبلي متطلبات العملاء. ويوفر نظام معالجة للتوثيق ومراجعة الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات والاجراءات المطلوبة لتحقيق نظام إدارة الجودة بشكل فعال.

- نظام الإدارة البيئية ISO1400

هي إدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المستمرة للإنسان ومجتمعه في أي مكان، مما يضمن جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية في مجتمعه. ترتبط بإدارة المؤسسة لتبقى واعية لتفاعلات منتجاتها وأنشطتها مع البيئة، وذلك بغرض التحسين المستمر لمستوى الأداء المطلوب.

هي معالجة منهجية لرعاية البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي لمجتمع، على المؤسسة الراغبة في الاستمرار أن تدرج بشكل تدريجي ومتواصل الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها ومخططاتها بعيدة المدى.

وتتمثل أهمية الإدارة البيئية في:

- تحسن الأداء البيئي للمؤسسة .
- تدعيم وترفع تنافسية المؤسسات.
- استعمال تكنولوجيا نظيفة يؤدي إلى توفير الأموال عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة والحفاظ عليها.
- تحسن صورة المؤسسة.
- تضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية.

المواصفة ISO14001 التي تعتبر مواصفة إلزامية تقدم المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية. ومنذ صدورها أجريت عليها عدة تعديلات ، خاصة سنة 2004 ، ليتوافق مع متطلبات نظام ISO9001 :2000 ، وبعدها الإصدار الأخير 2015.

الإصدار الجديد ISO 14001:2015 يعد إنجازا مهما يعزز مكانة الإدارة البيئية في المؤسسات ومن أهم التغييرات التي تطرق لها الإصدار الجديد هي التأكيد على أن استدامة الأعمال واستمرارية التطور أصبحتا جوهر

عمل المؤسسة، الأمر الذي سيقارب من توجهات المنظمات الاستراتيجية مع أنظمة الإدارة البيئية ، بالإضافة لذلك فإنه يزيد من التركيز على أداء الأعمال بشكل صديق للبيئة.

- نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

يقوم مفهوم السلامة والصحة المهنية على أنه حماية الإنسان من كل المخاطر التي قد تسبب في إصابته بأذى أو مرضه أو وفاته .

السلامة المهنية هي: حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري.

الصحة المهنية فهي: حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل. وبالتالي فالصحة والسلامة المهنية هي توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها آمنة و صحية.

3. أوجه التشابه والاختلاف بين الانظمة المكونة للإدارة المدمجة :

- تعتبر المواصفة القياسية ISO9001 كأساس لأنظمة البيئة ، الصحة والسلامة المهنية.
- طورت الإصدارات الاخيرة ISO14001 لتحسين الترابط مع ISO9001 و طورت ISO18001 للتوافق مع كل من ISO9001 و ISO14001 .
- تركز الأنظمة الثلاث على مبدأ التحسين المستمر.
- تطوير سلسلة مواصفات مشتركة ISO19011 لتدقيق انظمة الجودة والبيئة معا.
- المواصفات الثلاث لها نفس الهيكله من حيث العناصر التالية: التزام الإدارة العليا، التعريف بالسياسة ، التخطيط والأهداف والغايات، الإجراءات، تكوين العمال، سياسات الاتصال، المراجعات، الوثائق والسجلات، الاعمال الوقائية والتصحيحية.