

تسيير المؤسسة

الأستاذة: بوزيان فتيحة

البرنامج:

- i. ماهية المؤسسة (الاقتصادية)
- ii. ماهية التسيير (والمسير)
- iii. وظائف التسيير

ماهية المؤسسة الاقتصادية

➤ تعريف المؤسسة

➤ خصائص المؤسسة

➤ أهداف المؤسسة الاقتصادية

➤ أنواع المؤسسة الاقتصادية

➤ مراحل تطور المؤسسة

➤ دورة حياة المؤسسة

➤ المؤسسة كنظام

تعريف المؤسسة

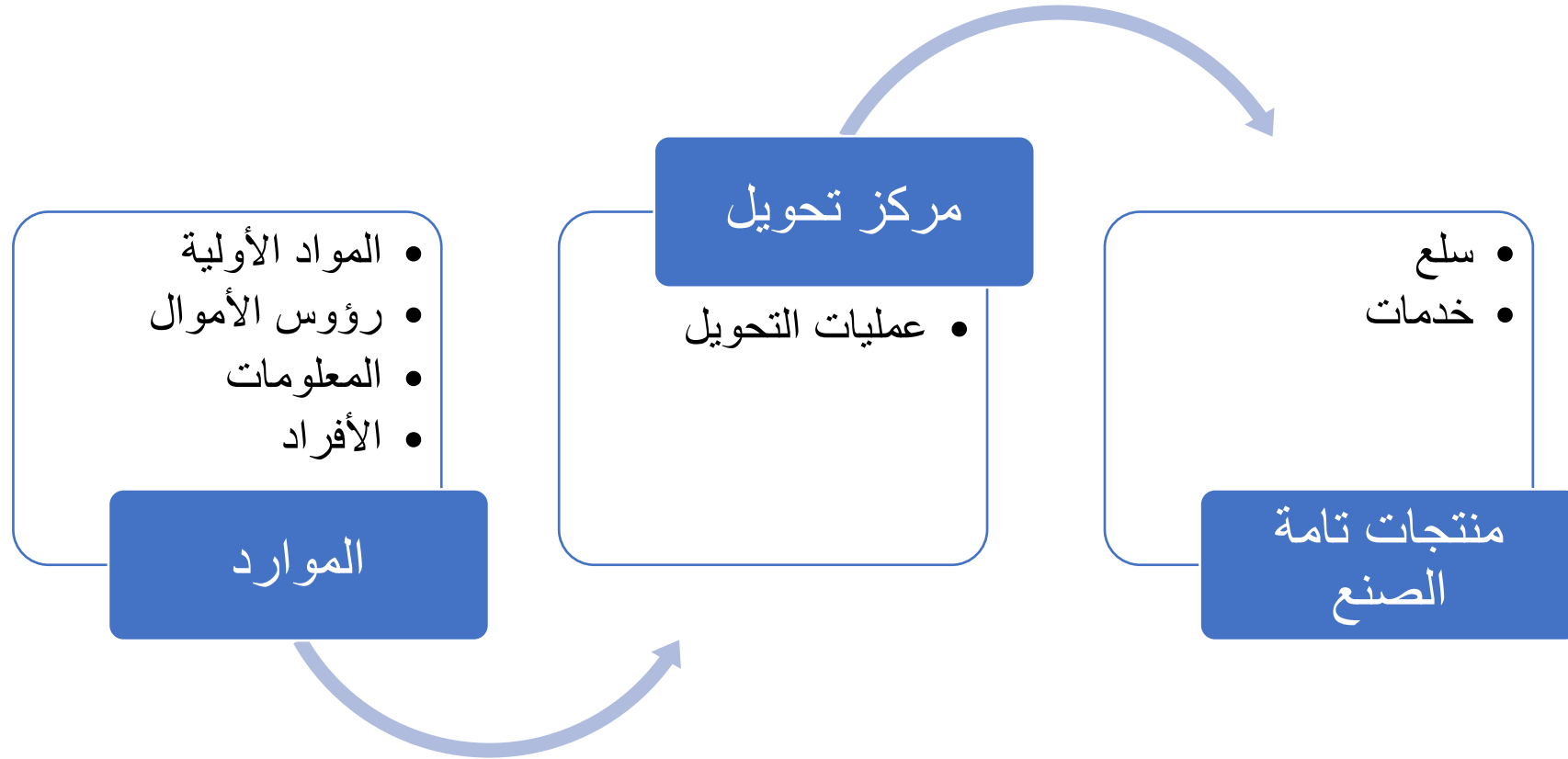
- المؤسسة هي وحدة اقتصادية تقوم بمزج عوامل الإنتاج لتحصل في الأخير على السلع والخدمات لتصرفها في السوق .
- عرفها شومبيتر بأنها مركز للإبداع والإنتاج.
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج موارد الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجمه ونوع نشاطه .

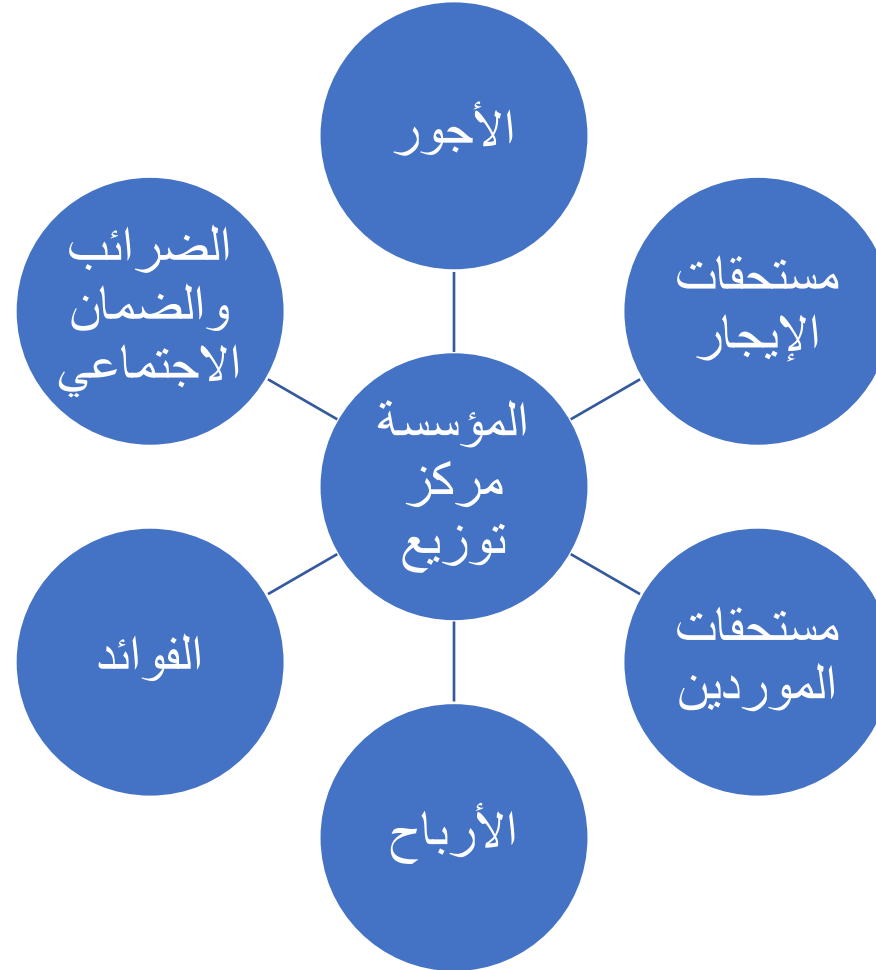
- المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.

خصائص المؤسسة

- المؤسسة مركز تحويل:



المؤسسة مركز للتوزيع: حيث يتم من خلالها تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات في عدة أشكال يستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية .



• المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: المؤسسة هي مكان عمل يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة، إذ يقضي أغلبية العمال ثلث حياتهم أو أكثر في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بينهم، كالصراعات، المحبة، الصداقات، الرضى،... كما يحاول المسير التكيف مع مختلف توجهات العمال وأفكارهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

• المؤسسة مركز للمخاطرة: المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، فيمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن

• **المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:** للمؤسسة دور مهم في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كميتها، أسعارها، توزيعها،... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة.

• **المؤسسة شبكة للمعلومات:** اتخاذ القرارات في المؤسسة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة، داخل وخارج المؤسسة، مما يحتم على هاته الأخيرة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات وتحويلها للمقررين، حيث تعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية عنصر حيوي في المؤسسة.

أهداف المؤسسة الاقتصادية

أهداف اقتصادية:

الربح والاستمرارية

يعتبر الربح أهم معيار يدل على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا لحاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، والتوسع فيه، وتجديد التكنولوجيات المستعملة، وتسديد الديون.

تحقيق متطلبات المجتمع

تحقيق المؤسسة للربح يمر عبر بيع المنتجات وتغطية تكاليفها، وهذه المنتجات يجب أن تحقق طلبات المجتمع حتى تباع.

عقلنة الانتاج

من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بغية تحقيق رضا المستهلك والأرباح وتدنية التكاليف.

أهداف اجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، مما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال، كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل والتقاعد.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة، من خلال تقديم منتجات جديدة تؤثر على أذواق أفراد المجتمع عن طريق الإشهار والدعاية.
- امتصاص الفائض من العمالة.

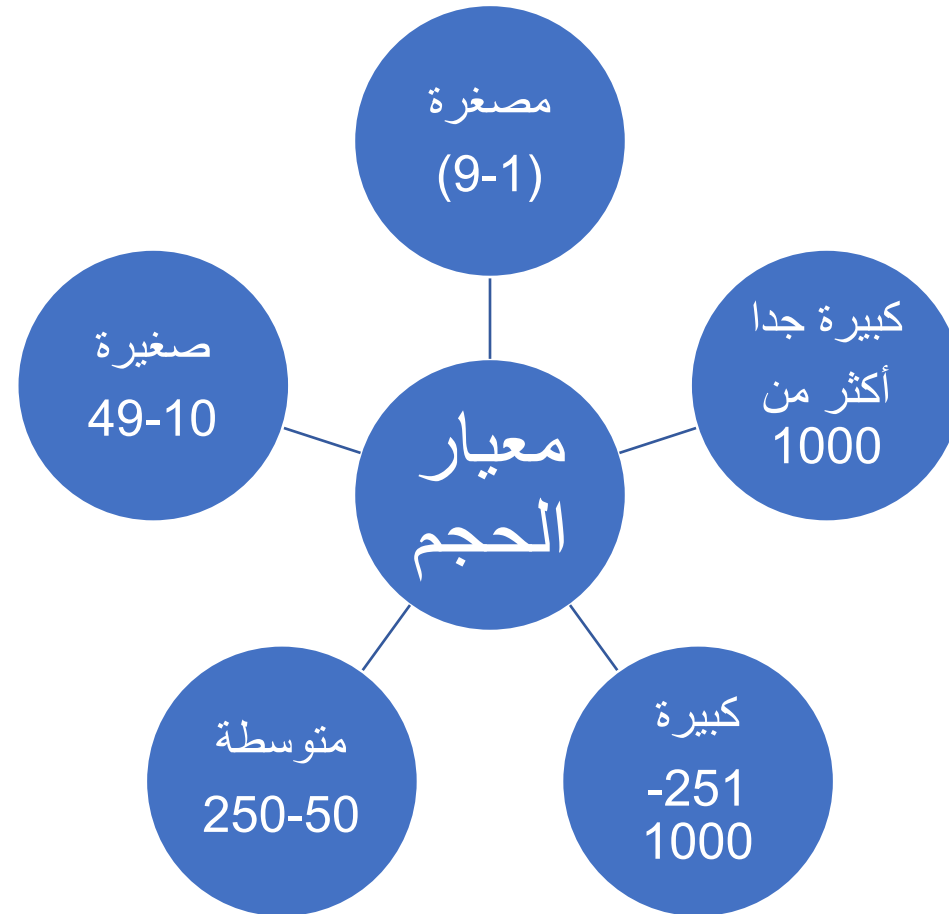
الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير لإيجاد طرق ووسائل إنتاجية جديدة .

أنواع المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة معايير لتصنيف المؤسسات الاقتصادية، وكل معيار يضم عدة أنواع، منها: معيار الحجم، معيار الملكية، المعيار الاقتصادي، المعيار القانوني...

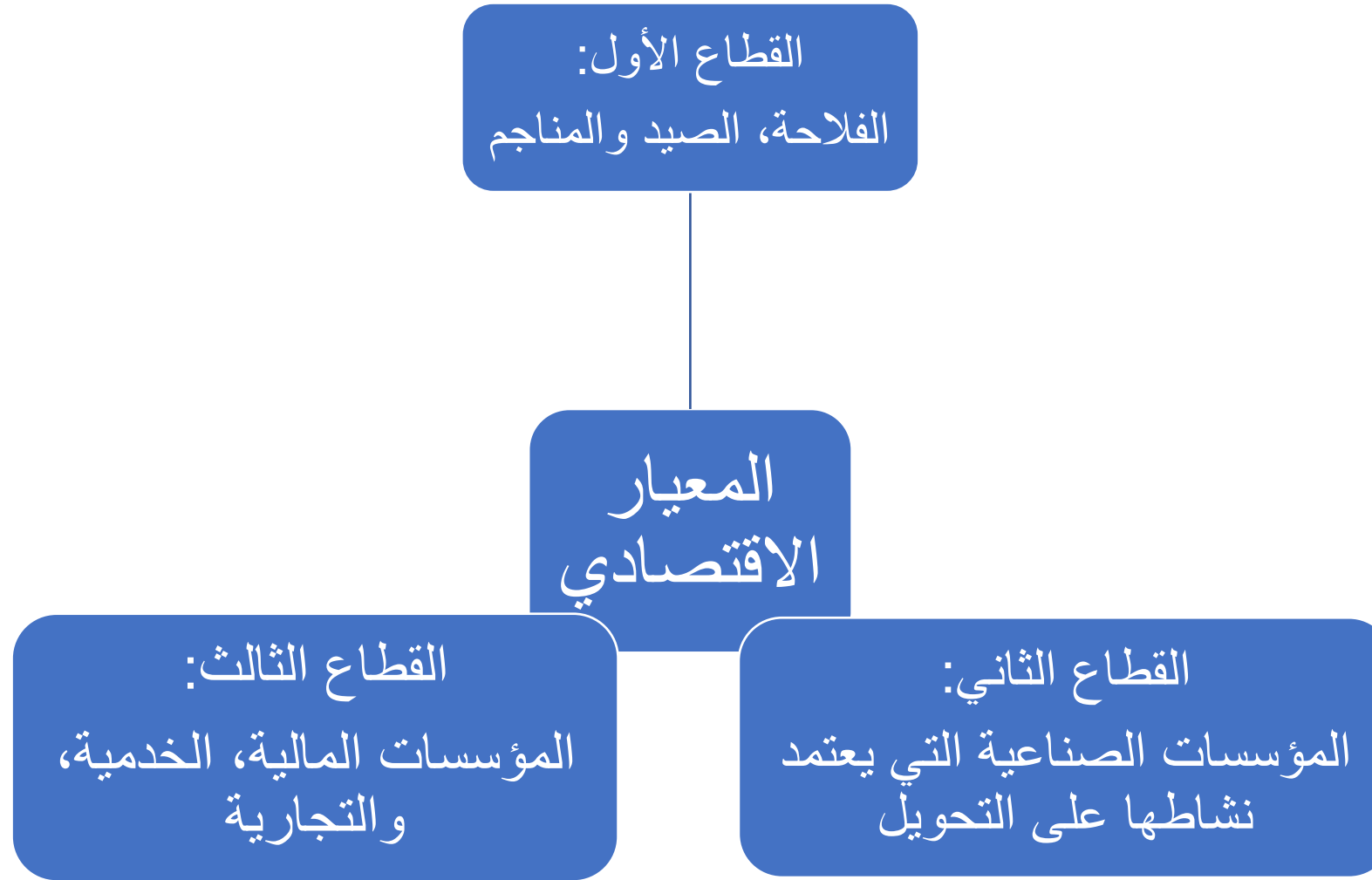
- معيار الحجم



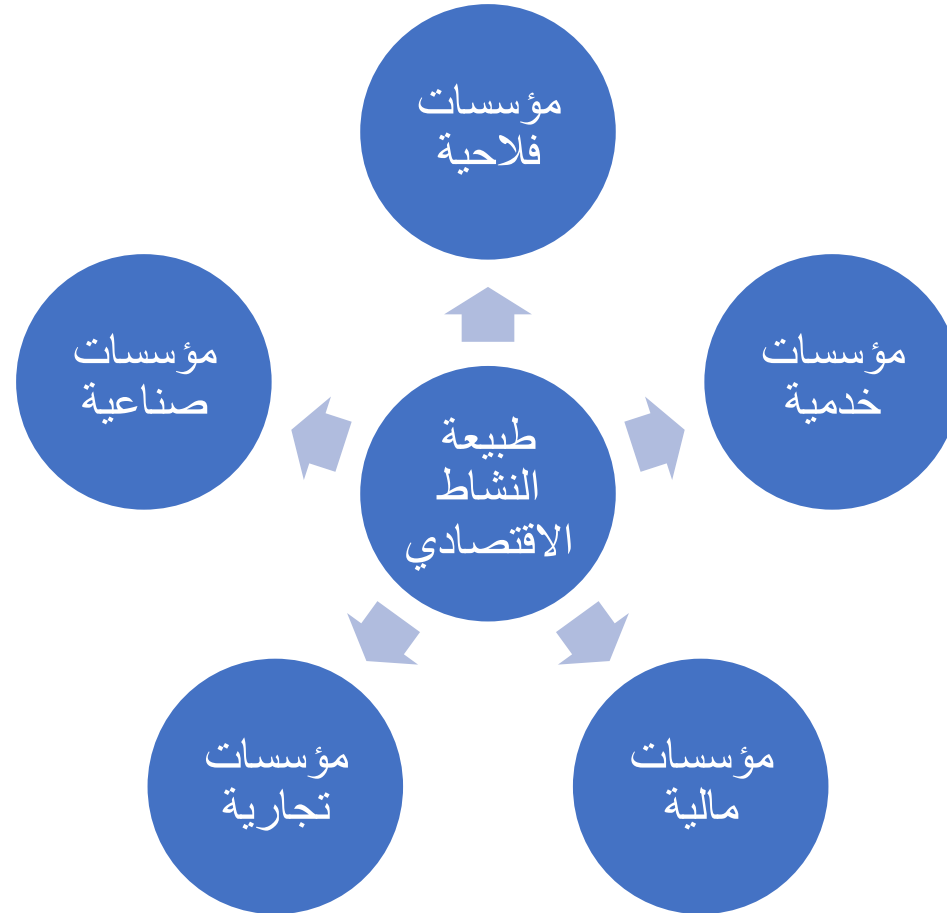
- معيار الملكية:

- **المؤسسة الخاصة:** مؤسسة تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد، أو شركات. تسعى لتحقيق الربح والمصلحة الخاصة.
- **المؤسسة المختلطة:** مؤسسة تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- **المؤسسة العمومية:** مؤسسة تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق لمسيريها التصرف فيها بحرية ولا بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة. وتهدف هذه المؤسسات من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع، وليس هناك أهمية كبيرة للربح، كما تهتم بالأنشطة الأساسية الواجب توفيرها للمجتمع، والتي تتطلب استثمارات ضخمة، كالكهرباء، الغاز، المياه، الطاقة...

- المعيار الاقتصادي:



معيّار طبيعة النشاط الاقتصادي:



- **المؤسسات الصناعية:** وهي تلك المؤسسات التي تزاوّل مختلف الأنشطة الصناعية، سواء تعلّق الأمر بالصناعات الثقيلة والاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، والمؤسسات الببتروكيمياوية، مؤسسات صناعات العربات والأجهزة الكهرومنزلية... الخ، أو تعلّق الأمر بمؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة، كمؤسسات الصناعات الغذائية، ومؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الخزف، ومؤسسات البناء والأشغال العمومية.

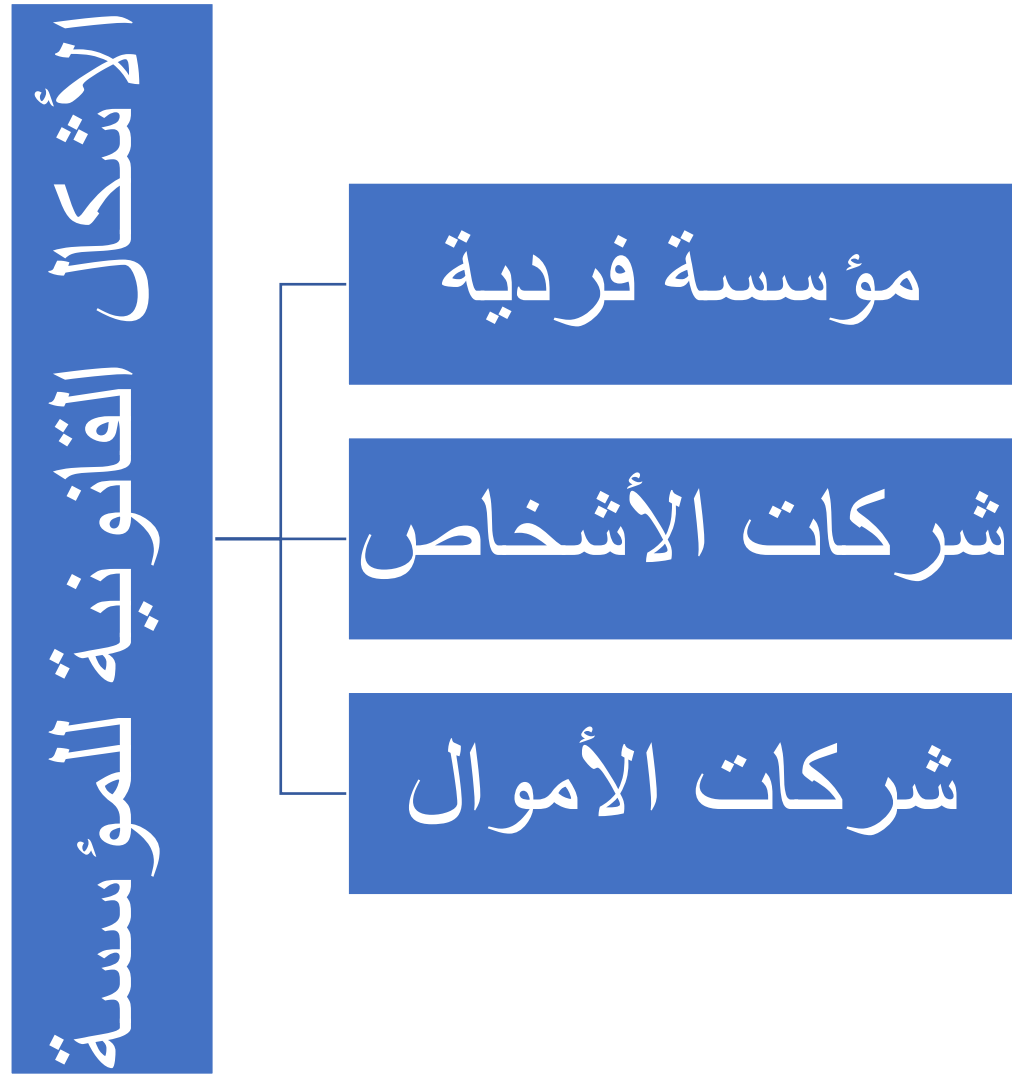
- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بجميع الأنشطة والأعمال الفلاحية المتعلقة بزراعة الأرض بمختلف المحاصيل، إلى تربية الحيوان، والصيد البحري.

• **المؤسسات التجارية :** وهي مختلف المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات تجارة الجملة والتجزئة، المساحات الكبرى، المراكز التجارية ...الخ.

• **المؤسسات المالية:** وهي تلك المؤسسات التي تزاوّل الأنشطة المالية كالمؤسسات البنكية، ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي، والبورصة ...الخ.

• **مؤسسات الخدمات:** وهي تلك المؤسسات التي تكون مخرجاتها في شكل خدمات وليست سلع أو منتجات، ونجد من أمثلتها مؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية، المؤسسات الصحية، مؤسسات البريد ...الخ.

المعيار القانوني:



المؤسسة الفردية:

مؤسسة يملكها شخص واحد، هو رب العمل وصاحب رأس المال وعوامل الإنتاج، ويديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال. ويتحمل كامل المخاطر المرتبطة بنشاطها، كما يتحصل على جميع الأرباح التي تحققها. تعتبر من أقدم الأشكال القانونية وأبسطها ، وتتميز بسهولة التأسيس والتنظيم.

شركات الأشخاص:

تعتبر امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء عن ديون المنظمة، ولكنها تمتاز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع كم أكبر من رأس المال . ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء، والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وسمعة جيدة وثقة متبادلة.

شركات الأشخاص

شركة
التضامن

شركة التوصية
البسيطة

شركة
المحاصة

شركة التضامن:

تتميز بالمسؤولية غير المحدودة للشركاء والتضامن بينهم، ويقسم رأس المال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهماتهم التي تكون ونقدية أو عينية، ويعتبر كل شريك تاجر.

نسميها شركة تضامن لأن علاقتهم تتسم بالتضامن أمام الدولة، فكل منهم يكون مسؤولاً عن كامل ديون الشركة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد، فإذا سببت أضراراً معينة، وهرب كل الشركاء باستثناء واحد، فالدولة تقاضي هذا الشريك الواحد المتبقي عن كل الأضرار.

لا تحدد القوانين عدد الشركاء، ولا حصصهم، والتي يمكن أن تكون متساوية أو مختلفة حسب الاتفاق بينهم.

شركة التوصية البسيطة:

تتكون من فئتين من الشركاء، فئة الشركاء المتضامنين وفئة الشركاء الموصيين، وتعتبر الفئة الأولى مسؤولة بالكامل عن التزامات الشركة، وتخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن، أما الفئة الثانية فيقتصر دورها على تقديم جزء من المال للشركة، وتكون مسؤولية الشركاء الموصيين في حدود الحصة التي ساهموا بها، ولا يحق لهم إدارة الشركة، ولا يملكون صفة التاجر.

شركة المحاصة:

تتكون شركة المحاصة من مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي، وبالنسبة لعقد الشركة فيثبت بين الشركاء كتابيا أو شفويا. الشركة لا تقيد في السجل التجاري، ولا يتم إشهارها للغير، فهي خفية، وليس لها وجود إلا بالنسبة للشركاء، كذلك ليس لها شخصية قانونية أو اعتبارية، وليس لها ذمة مالية.

شركات الأموال:

تقوم شركات الأموال على أساس الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر عدد من الأموال. وهي الشركات التي يكون رأس مالها مكون من مجموعة أسهم أو سندات متساوية القيمة وقابلة للتداول في السوق المالي، حيث أن مسؤولية المساهم (الأرباح والخسائر) محدودة بقيمة مساهمته في رأسمال الشركة، كما أن حياتها غير مرتبطة بحياة المساهمين فيها، بالإضافة إلى انفصال إدارة الشركة عن المساهمين.

شركات الأموال

شركة المساهمة

شركة التوصية
بالأسهم

الشركة ذات
المسؤولية
المحدودة

شركة المساهمة:

ينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمى سهما قابلا للتداول، وتتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها. ولشركة المساهمة جمعية عمومية تضم جميع المساهمين وتقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وتقوم الجمعية العمومية بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولا عن إدارتها والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديرا عاما.

تتمتع شركة المساهمة بشخصية معنوية (اعتبارية) مستقلة عن شخصية أصحابها الذي يساهمون في رأس مالها، حيث تتمتع بجميع الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنه يمكن لها أن تقاضى وتقاضى، والقيام بممارسة الأنشطة الاقتصادية كامتلاك الأصول وبيع وشراء المنتجات... الخ.

شركة التوصية بالأسهم:

تتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين، أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء.

هذا يعني أن هناك نوعين من الشركاء:

- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.
- شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة

تمثل شكل وسيط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، يتراوح عدد الشركاء بين 3 و 20 شريك. ولا يعتبر الشريك تاجرا ولا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصص التي ساهم بها، ويتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس.

فالشركة ذات المسؤولية المحدودة هي شكل جديد للأعمال يجمع معظم مزايا شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وكذلك شركة المساهمة بالأموال. يمكن للمالكين إدارة أعمال الشركة، والذين يطلق عليهم تسمية أعضاء، وتكون مسؤولية كل منهم محدودة فقط بحصته برأس المال.

مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية لم تظهر بشكلها الحالي، وإنما مرت بعدة تطورات وتغيرات بالتوازي مع تطور النظم الاقتصادية والاجتماعية، تمثلت في عدة مراحل نتعرض لها فيما يلي:

- مرحلة الانتاج الأسري البسيط
- مرحلة الوحدات الحرفية
- مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي (الوسطاء)
- مرحلة المانيفاكتورة
- مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية

مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

- هو أول نظام انتاج عرفته البشرية، حيث محل العمل هو المسكن وما يرتبط به من أرض، وقوة العمل هم أفراد العائلة، وطريقة الإنتاج يدوية.
- سعى الانسان منذ البداية إلى إشباع حاجاته من خلال ممارسة الصيد وجنى الثمار، ثم اكتشف الزراعة وتربية الحيوانات وعرف الاستقرار وظهرت بوادر العمل والإنتاج.
- كانت زراعة الأرض وتربية المواشي هما النشاطين السائدين، لتلبية الحاجات الأساسية من مأكّل وملبس ومشرب.
- في البداية كان الهدف من النشاط الزراعي هو تلبية حاجاته الأساسية، مع غياب كلي أو جزئي لفكرة الإنتاج من أجل العرض في السوق، حيث كان الهدف الأساسي هو تحقيق الإشباع والاكتفاء الذاتي أو المقايضة من أجل تحقيق هذا الاكتفاء.
- تنظيم العمل كان يتم بصفة جماعية، ولم يكن له تقسيما واضحا بين أفراد الجماعة التي هي في الأصل العائلة أو القبيلة.

مميزات مرحلة الانتاج الأسري البسيط:

- يقتصر على إشباع حاجات الأسرة الأساسية البسيطة.
- يقوم على العمل اليدوي.
- يقوم على أساس الاكتفاء الذاتي للأسرة وليس بغرض المبادلة.
- عدم وجود مواصفات مسبقة ومحددة للمنتجات.
- عدم وجود تخصص وتقسيم العمل.

مرحلة الوحدات الحرفية:

- ظهرت نتيجة لزيادة عدد السكان وتعدد احتياجات الأسرة، حيث أصبحت الأسرة غير قادرة على انتاج ما يشبع احتياجاتها الأساسية نتيجة لضعف إنتاجية العمل وغياب التخصص وتقسيم العمل بين أفراد الأسرة.
- ما ساعد على تطور هذا النمط من العمل هو وجود أشخاص بدون عمل أو يمارسون أعمال مستقلة وحررة في منازلهم، أو في أماكن مخصصة لذلك. وبهذا ظهرت الورشات أو المحلات التي يجتمع فيها أصحاب الحرفة الواحدة من أجل إنتاج معين تحت إشراف الشخص الأكبر سناً أو الأكثر أقدمية من حيث مزاولة الحرفة.

• بالنسبة لشكل تنظيم الإنتاج كان بسيطاً، حيث لكل حرفي أو معلم حرفة أربعة إلى خمسة حرفيين متمهين يأكلون ويشربون وينامون عنده، حيث لم يكن هناك بيع لقوة العمل، بل الهدف الأساسي من العملية الإنتاجية هو إشباع الحاجات الأساسية فقط، أما رفع الكفاءة الإنتاجية والسعي لتحقيق فائض القيمة والتراكم المالي وغيرها مستبعد نوعاً ما عن ذهن الحرفيين إلا ما تحقق منها بصفة عرضية.

• تميز العمل الحرفي في البداية بغياب تقسيم واضح للعمل، حيث كان كل فرد ينجز في نفس الوقت المهام التالية:

- تصميم المنتج، التخطيط والتحضير لإنجازه؛
- جمع المواد الأولية اللازمة لإنجاز عمله؛
- تنظيم طريقة ووتيرة للعمل. على النحو الذي يساعده؛
- يتولى بيع ما ينتجه بنفسه دون أن يكون هناك وسيط تجاري بينه وبين المستهلك النهائي.

فالحرفي يعد في أغلب الأحيان العامل ورب العمل في نفس الوقت، له مطلق الحرية في تنظيم عمله وتسيير وقته على النحو الذي يراه ويرغب فيه.

أوجد الحرفيون بمختلف مستوياتهم نوعا من النظام لحماية حرفتهم من الدخلاء، ومن خلال ذلك مصالحهم، بما يسمى نظام المجموعات أو الطوائف، الذي يهدف أساسا إلى:

- حماية منتوجهم من إدخال التغييرات التقنية عليه؛

- محاولة الحد من انتشار الحرفة ونمو فئة المعلمين، والمساواة بينهم؛

- تفادي ارتفاع الإنتاج بشكل مفرط مما يحفظه من انخفاض الأسعار نتيجة لارتفاع العرض.

مع الوقت بدأ يضعف نظام الوحدات الحرفية، لكنه لم يختفي تماماً إلا بعد الثورة الصناعية، للأسباب التالية:

- وجود حرفيين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.
- ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب، تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية، مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار مهدت لظهور النظام الرأسمالي.

النظام الحرفي المنزلي (الوسطاء):

- في إطار هذا النظام، الوسيط يقوم بمهمة تجميع انتاج عدد كبير من المنتجات من الصناع ويقوم بتوزيعها على المستهلكين مباشرة أو على التجار، حتى يوفر للصانع عملية البحث عن العمل وتكاليف النقل والتوزيع ويقدم له التمويل اللازم لتغطية احتياجاته.
- أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل.

- ظهور الاكتشافات الجغرافية في القرن 15 كان له أثر كبير في إغداق أوروبا بالمعادن الثمينة والمواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين عملوا على التحكم في المنتوجات وكيفية صنعها والكميات المنتجة عن طريق امتلاك أدوات الإنتاج، وقاموا بإيجارها لأشخاص والأسر التي كانت على استعداد لزيادة دخلها من خلال ممارسة حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، ومن أجل تغطية حاجاتها المتزايدة، حتى يقوموا بإنتاج طلباتهم. كما كانوا يوفرون لهم المواد الأولية لعملهم، بشرط أن يتولوا الإنتاج طبقا للمواصفات والأوقات التي يحددها التجار.
- وهكذا ظهرت فئة العمال الحرفيون الذين لا يملكون سوى عملهم، وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال.
- كانت بداية الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف، لينتشر لمجالات أخرى بين منتصف القرن 15 ومنتصف القرن 18.

تتمثل خصائص هذه المرحلة في:

- ظهور طبقة الوسطاء التي تمتلك المعدات والآلات والمواد الخام والتي تتحمل المخاطر والنتائج في انخفاض الأسعار.
- بدأ الصانع يفقد سيطرته تدريجيا على وظائف التسويق وال شراء والتمويل ثم نقلها إلى الوسطاء.
- العلاقات المباشرة بين الصانع والمستهلك النهائي تنعدم حيث يقوم المستهلك باستهلاك سلعة لا يعرف منتجها.
- فقدان الصانع استقلاليتة تماما فهو يستخدم مواد لا يملكها وينتج سلعا لا يعرف كيف يتم تسويقها.
- حصول الصانع على أجره على أساس نظام القطعة وحصول الوسيط على ربح مقابل استثماره أمواله وتحمله المخاطر.
- زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.

مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

- يعود ظهورها إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، والآثار الناتجة عن التجارة، وارتفاع الطلب، وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج وقاموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم، ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي (المانيفاكتورة)، تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع لتنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية، حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة، الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع.
- وكان هناك شكلان للمانيفاكتورة: أحدهما يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة ويقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، والشكل الثاني يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة مكملة لبعضها البعض ويشارك الجميع في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

تتميز المانيفاكتورة بالخصائص التالية:

- تضم عدد أكبر من العمال اليدويين مقارنة بنظام الإنتاج الحرفي؛
- تحكمها أهداف أكثر اقتصادية وربحية من السابق، حيث أصبحت تسعى لتحقيق الفعالية والمردودية؛
- تم التخلي عن وظيفة البيع وصرف المنتجات لأشخاص آخرين، والتركيز بصفة كلية على العملية الإنتاجية. وبالتالي ظهر تقسيم جديد للعمل بين المنتجين والبائعين؛
- بدأ الحرفي يفقد الحرية التي اعتادها في السابق، حيث ظهر تنظيم داخلي للعمل بدأ يفرض نفسه على جميع الحرفيين الذين تضمهم المانيفاكتورا؛
- بداية ظهور نوع من تقسيم العمل والتخصص بين العمال، والقائم على الكفاءة والقدرة المهنية، كما بدأت تظهر نوع من العلاقات السلمية بين العمال، وبالتالي هذا النظام من العمل والإنتاج تميز بنوع من الرشادة والعقلانية الاقتصادية، وكذا بنوع من التنظيم مقارنة بالنظام الحرفي.

مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية:

- يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي. وتعد نقطة البداية اختراع الآلة البخارية واستعمالها في عملية الإنتاج، وكان أول اختراع في مجال النسيج سنة 1735، مما نقل العمل من الشكل اليدوي إلى شكل أكثر حداثة.

- ظهرت أول المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا ظهرت في إنجلترا في مجال صناعة النسيج.

العوامل التي ساعدت في ظهور المؤسسات الصناعية الآلية:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية بداية من القرن 16؛
- نشوء المؤسسات المالية؛
- الثورة الفكرية؛
- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19، واستعمالها في مجال الصناعة؛
- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18.

• وتميزت هذه المرحلة بـ:

✓ تقسيم العمل والتخصص في إنجاز المهام أصبح أكثر دقة، يقوم إضافة إلى التكامل المهني والحرفي بين العمال، على أساس الخصائص التقنية للآلة، بالإضافة إلى التجزئة الكبيرة لمراحل العمل من أجل الحصول على المنتج النهائي؛

✓ لم يعد العامل يتمتع بنفس الحرية التي يتمتع بها العامل الحرفي، حيث أصبح العمل يتطلب قدرا عاليا من الالتزام والانضباط لتحقيق النجاعة والفعالية، وبهذا ظهرت وظيفة الرقابة من أجل المتابعة الدقيقة لتنفيذ العملية الإنتاجية.

✓ أصبح التحضير للعمل وتنظيمه من اختصاص مصلحة قائمة بذاتها داخل المشغل، وعلى الامتثال لما أسند إليه من مهام.

✓ ظهر نوع آخر من تقسيم العمل قائم على معيار التفرقة بين العمل اليدوي والعمل الفكري؛

✓ توسع حجم الإنتاج وتلبية حاجات المستهلكين لتتعدى الحاجات حدود البلد في مرحلة لاحقة.

✓بروز مجموعة من الاختراعات الميكانيكية التي تبلورت في شكل آلات ذات إنتاجية مرتفعة.

✓إحلال الآلات التكنولوجية الحديثة محل العمل اليدوي.

✓زيادة الإنتاج والإنتاجية.

✓الأساليب الإدارية الحديثة وطرق العمل.

✓تجميع عمليات وعناصر الإنتاج في موقع واحد بدلا من تشتتها.

✓تعدد المشكلات الإنتاجية وكثرتها وظهرت الحاجة للتدخل العلمي في علاجها.

✓- ظهور أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة في مجالات الإنتاج ووضع معدات للأداء.

دورة حياة المؤسسة

كان المُفكر الاقتصادي *MARSHALL A.* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوّره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطوّر حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارَس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ *BERTALANFFY (1973)* التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارَس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر.

و من هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وظهر ذلك من خلال أعمال كل من (1976) BAZIRE، GREINER (1977)، CHURCHILL (1983)، ADIZES (1991) و الذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد، وُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، وهو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم ومُهيكل؛
- النضج، يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال، تُجسّد موت المؤسسة واختفائها.

- يمكن تعريف دورة حياة المؤسسة على أنها " نمط من التغير المتوقع في المؤسسة، فهي تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها إلى غاية نهايتها". فهي ليست ثابتة أو اعتيادية، كما أن مراحلها تأخذ شكلا تسلسليا أو إطارا منتظما، وكل مرحلة تكون محسوبة ومتوقعة.

- وتعرف أيضا دورة حياة المؤسسة بأنها " مراحل تمتد عبر فترة زمنية لا يمكن تحديدها بزمان معين، كما أن الفترات الزمنية بين مرحلة وأخرى غير ثابتة فهي تختلف باختلاف المؤسسات واختلاف الظروف البيئية، ولكل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة سماتها المميزة لها".

المؤسسة تمر في نشاطها بعدة مراحل انطلاقا من النشأة، ويمكن أن تزول أيضا، يطلق على هذه المراحل دورة حياة المؤسسة، تتخذ المؤسسة من خلالها عدة أشكال، وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف.

هناك تقسيمات لدورة حياة المؤسسة، تختلف في عدد مراحلها، سنتطرق لتقسيم يمثلها.

في أربعة مراحل:

1. الولادة

2. النمو

3. النضج

4. التدهور

1- الولادة

تبدأ هذه المرحلة بالإعلان الرسمي والقانوني للمنظمة، وقد تبدأ أحيانا بشكل عملي قبل ذلك، وتتميز بصغر حجم المنظمة، وتتركز الصلاحيات غالبا لدى الفرد المالك، ويقتصر نشاط المنظمة على منتج واحد، وقطاع سوقي واحد. تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى التعريف بنفسها ومنتجاتها، لذلك تبذل الكثير من الجهد والمال على الترويج، كما تسعى إلى تشخيص مواطن الخلل في الإنتاج والأنشطة الأخرى، وعادة ما تكون العلاقات السائدة بين الأفراد في المنظمة شخصية، وتغلب الصفة غير الرسمية على العلاقات، ويتفانى الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

2- النمو

تتصف المنظمة خلال هذه المرحلة باتساع أنشطتها في السوق وتنوع منتجاتها، وتواجهها منافسة متزايدة، وتنوع مستهلكي منتجاتها، بسبب الدخول في العديد من الأسواق، وتبرز الحاجة إلى إدارة محترفة، حيث لا تكفي مهارات المالكين لإدارة المنظمة، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الإنتاج والتوزيع.

3- النضج

تتصف المنظمة في هذه المرحلة بتقادمها النسبي من حيث الزمن، وضخامة حجمها مقارنة مع المنافسين في السوق، وتتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق، كما تميل الإدارة إلى المركزية ويكثر المنافسون في السوق مرحلة الإشباع، مما يؤدي إلى منافسة حادة في الأسعار، وتراجع الأرباح، كما قد لا تستمر المبيعات في الارتفاع بل تميل إلى الثبات، وتتجه المنظمة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان.

4- التدهور

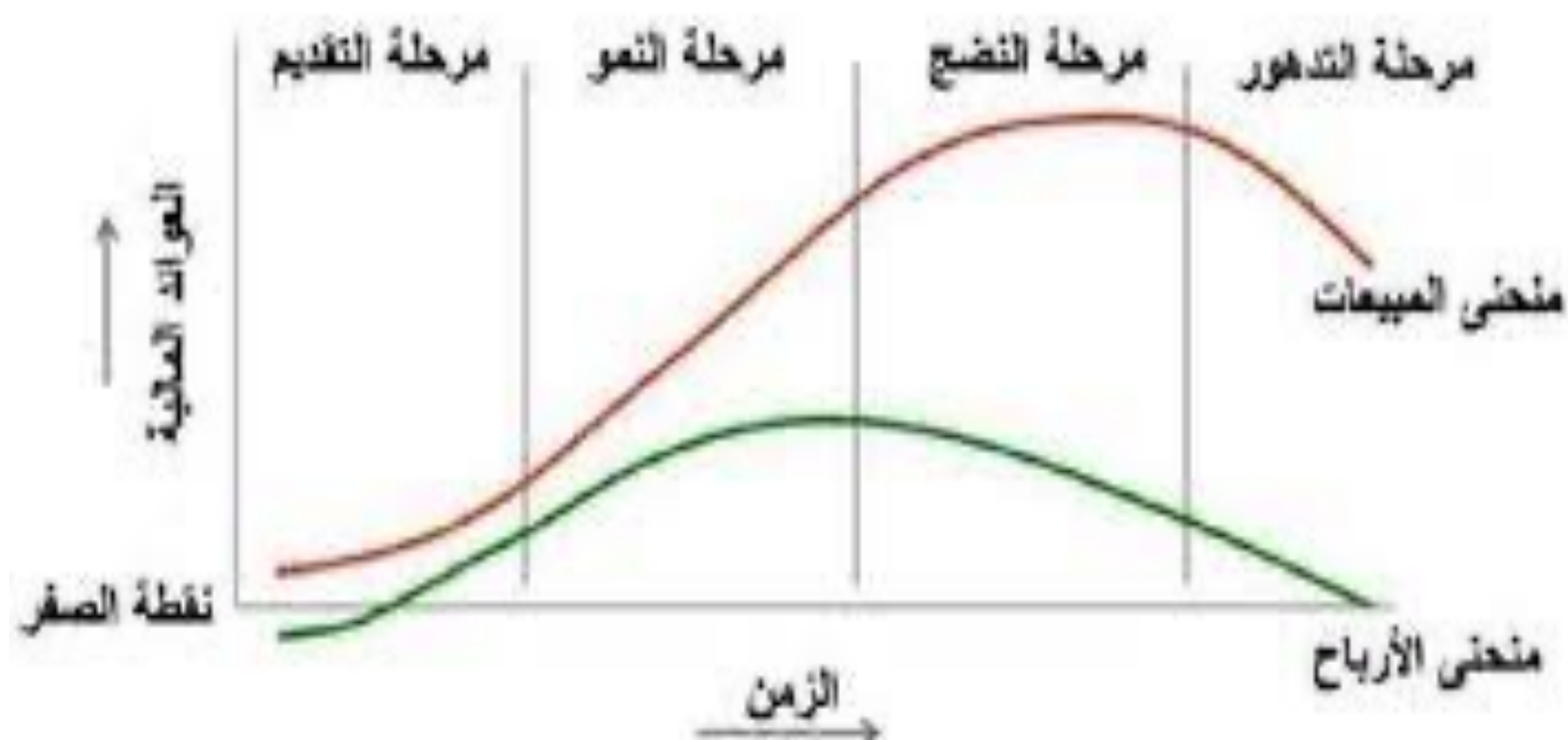
في هذه المرحلة تتناقص المبيعات بسبب التغير في تفضيلات المستهلكين، أو المنافسة أو عوامل داخل المنظمة، وتكون المنافسة السعرية حادة والأرباح منخفضة، بسبب انخفاض الكلف التسويقية، ومع تقدم الزمن يبدأ الطلب على المنظمة ومنتجاتها بالانخفاض. وفي هذه المرحلة تعمل الإدارة على جمع كل ما من شأنه أن ينقذ المنظمة مما هي واقعة فيه حتى لو كان في ذلك خروجاً على بعض الأنماط التي اعتادت الإدارة سلوكها.

كما تتميز هذه المرحلة بمايلي:

- البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية من أجل توفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.
- مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

دورة حياة المؤسسات





المؤسسة كنظام

مفهوم النظام

- النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد.
- النسق أو النظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها بصفة ديناميكية ومنظمة لتحقيق هدف معين.
- النظام هو مجموعة وحدات أو وحدات أو عناصر مترابطة ومتفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم، ولو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لوجدنا أنظمة أصغر.

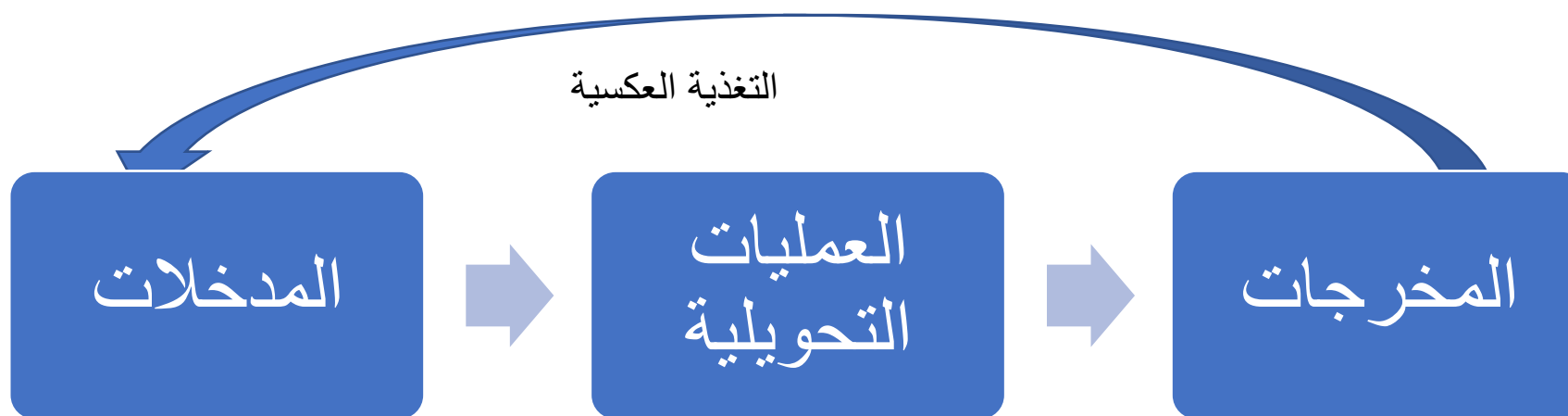
• النظام هو ذلك الكل المنظم الذي يجمع بين مكوناته تركيباً موحداً، ويرتب مكوناته في علاقات تبادلية منطقية وفيزيائية، كما لا يمكن عزل واحد منها عن الآخر، فكل مكون يحتفظ بخصوصيته إلا أنه في النهاية يمثل جزءاً من كل متكامل.

ومنه يشترط في النظام ما يلي:

- وجود مجموعة من العناصر التي تعمل معاً.
- وجود علاقة تفاعل بين هذه العناصر.
- وجود علاقة تأثير متبادل بين النظام والمحيط الذي يعمل فيه.
- وجود هدف للنظام.

مكونات النظام

البيئة



- المدخلات: تعتبر قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية، وتشمل عدة عناصر للمواد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية والمعلومات المستخدمة.
- العمليات التحويلية: تتمثل في التفاعل بين عناصر النظام المختلفة من ناحية، وبينها وبين المدخلات من ناحية أخرى لتحويل المدخلات الأساسية إلى مخرجات، أو مجموعة من العمليات التي تتوالى وتتشابك لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: هي ما ينتج عن النظام، وهي مرتبطة بأهداف النظام، تكون على شكلين، ملموسة (مادية) أو غير ملموسة (معنوية).
- تساهم التغذية العكسية أو التغذية المرتدة في ضمان تحقيق النظام لأهدافه من خلال تعديل أو تحسين المخرجات لتتلاءم مع متطلبات مستخدمي النظام.

حدود وبيئة النظام

حدود النظام هي الإطار الذي يضم جميع مكونات النظام، فكل ما يقع داخل الإطار ينتمي للنظام، وكل ما يقع خارج ذلك الإطار ينتمي لبيئة النظام. فإذا كنا نحلل جزءا من النظام فيكون كل ما هو داخل الإطار الداخلي منتما للنظام قيد التحليل، وكل ما يقع خارجه يعتبر بيئة أو محيط النظام، الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى.

يتمثل محيط النظام في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة (المحيط الخاص) أو غير مباشرة في النظام (المحيط العام). فالمحيط الخاص هو كل ما يؤثر بصفة مباشرة على النظام (أي لديه علاقة مباشرة معه)، أما المحيط العام فيتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة غير مباشرة على النظام (المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانونية).

أسس وافتراضات الفكر النظامي

✓ للنظام حدود تفصله عن المحيط.

✓ يجمع النظام أجزاء أو عناصر أو مكونات ذات طبيعة مختلفة.

✓ يوجد بين هذه العناصر علاقات ذات طبيعة مختلفة، أين تظهر غالبا في شكل شبكة

اتصال تسمح بالتبادل بين المكونات الأساسية للنظام، وبينه وبين المحيط.

✓ داخل هذه الشبكة تلعب بعض هذه الأجزاء والمكونات دور تحويل النواتج المتبادلة.

✓ تلعب مكونات أخرى في الأخير دور الصمامات، حيث تساعد في التحكم ومراقبة التبادلات، أين تمثل الأعضاء الأساسية للضبط والتصرف حسب آلية المعلومة المرتدة.

✓ كل هذه العناصر مترابطة لتحقيق هدف واحد يكون في الغالب البقاء والاستمرارية، أو عدة أهداف مشتركة.

تصنيفات النظم

- نظم مفاهيمية ونظم تجريبية: النظم المفاهيمية تتوافق مع البنى النظرية، مثل النظريات الاقتصادية والنظرية النسبية، كما يمكن أن تأخذ شكل خطط، سياسات وإجراءات. أما النظم التجريبية فهي عبارة عن نظم عملياتية ملموسة، تتكون من أشخاص وآلات ومعدات وطاقة وغيرها، مثل النظم الكيميائية والكهربائية.
- نظم دائمة ومؤقتة، حيث تعبر النظم الدائمة عن تلك التي تستمر لفترة زمنية طويلة، أما النظم المؤقتة فيتم تصميمها لفترة زمنية محددة ثم يتم حلها، وتتعلق بتأدية مهام معينة.
- النظم الطبيعية مثل النظام الشمسي، والنظم المصنعة ناتجة عن الجهد البشري مثل نظام الاتصالات.

• **النظم الثابتة وغير الثابتة**، حيث لا تتغير الخصائص والعمليات بشكل مهم في النظم الثابتة أو تتغير بطريقة متكررة، في حين تتغير بمعدل أسرع في النظم غير الثابتة مثل مخابر البحث والتطوير.

• **النظم المفتوحة والمغلقة**، حيث تتفاعل النظم المفتوحة مع معلومات البيئة الخارجية والمواد والطاقة الموجودة بها، وتحاول أن تتكيف مع تغيرات هذه البيئة حتى تحافظ على وجودها، ويمكن اعتبار جميع الكائنات الحية نظاما مفتوحة، فيما لا تتبادل النظم المغلقة أي شيء مع محيطها.

النظام المفتوح

يعرف النظام المفتوح بأنه النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، أي أن التغيرات في البيئة المحيطة بالنظام تؤثر في مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات النظام، ومن ثم يجب أن يكون النظام مرنا للتأقلم مع هذه التغيرات حتى يمكنه الاستمرار في الوجود.

خصائص النظام المفتوح

- استيراد الطاقة أو الموارد الأساسية من المجتمع أو البيئة المحيطة.
- تجري بالنظام المفتوح أنواع من النشاطات المختلفة تستهدف تحويل الطاقات أو الموارد إلى أشكال وقيم ومنتجات تمثل الناتج الذي يصدر عن النظام ويتوجه إلى المجتمع مرة أخرى، وهذه الأنشطة تخضع لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام وتكوينه الداخلي من ناحية، ونوعية الموارد وخصائصها في التفاعل من ناحية أخرى.
- ترابط الأجزاء وتكاملها، حيث تتوزع الأنشطة بين أجزاء النظام في تناسق، إذ يختص كل جزء ببعض الأنشطة يؤديها متفاعلا مع الأجزاء الأخرى ومتكاملا معها.
- استمرار النشاط ودوريته، حيث يأخذ نشاط النظام شكل دورة كاملة تغذي نفسها أو تتكامل فيها البدايات والنهايات.

- البقاء والاستمرار للنظام حيث يستطيع النظام المفتوح أن يصمد لعوامل التغير واحتمالات الفناء وذلك بسبب قدرته على استيراد الطاقة وتعريض نفسه للمؤثرات الخارجية.

- التوازن الحركي (الديناميكي) إذ يهدف النظام المفتوح أن يكون دائماً في حالة توازن، فهناك تناسب وتجانس التركيب الداخلي للنظام وتوافق أجزائه وعناصره وإقبالها على التعاون والتفاعل معاً بلا تناقضات أساسية، كذلك تكيف النظام مع البيئة أو المناخ وتعايشه مع الأوضاع والظروف السائدة، ولهذا النظام المفتوح لا يتوقف عن الحركة، بل هو يتفاعل دائماً مع البيئة ويمارس نشاطاته الذاتية.

- الاتجاه إلى التميز والاختلاف، إذ تميل النظم المفتوحة إلى التميز والاختلاف عن بعضها البعض، فهناك تنافس وصراع مستمر بين النظم سعياً وراء التفوق على النظم الشبيهة لها.

المؤسسة الاقتصادية بمقاربة النظم

يكفي للتأكد بسرعة أن المؤسسة نظام التطرق لثلاث نقاط أساسية يعرفها أي نظام:

- المؤسسة هي مجموعة من العناصر الكثيرة المتنوعة، مثل الآلات، الوسائل، المنتجات قيد التصنيع، مخازن المواد الأولية والمنتجات الجاهزة، الأفراد، المعلومات، أموال،...
- هذه العناصر في تفاعل ديناميكي، فانطلاقا من معلومات محصل عليها يحول العمال المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة باستعمال الوسائل والآلات، والمقابل الاقتصادي لهذه الصيرورة يكون في شكل نقدي.
- كل هذا التنظيم يعمل لغاية معينة، أو غايات.

مفهوم المؤسسة كنظام

تعرف المؤسسة من هذا المنظور على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي ويتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.

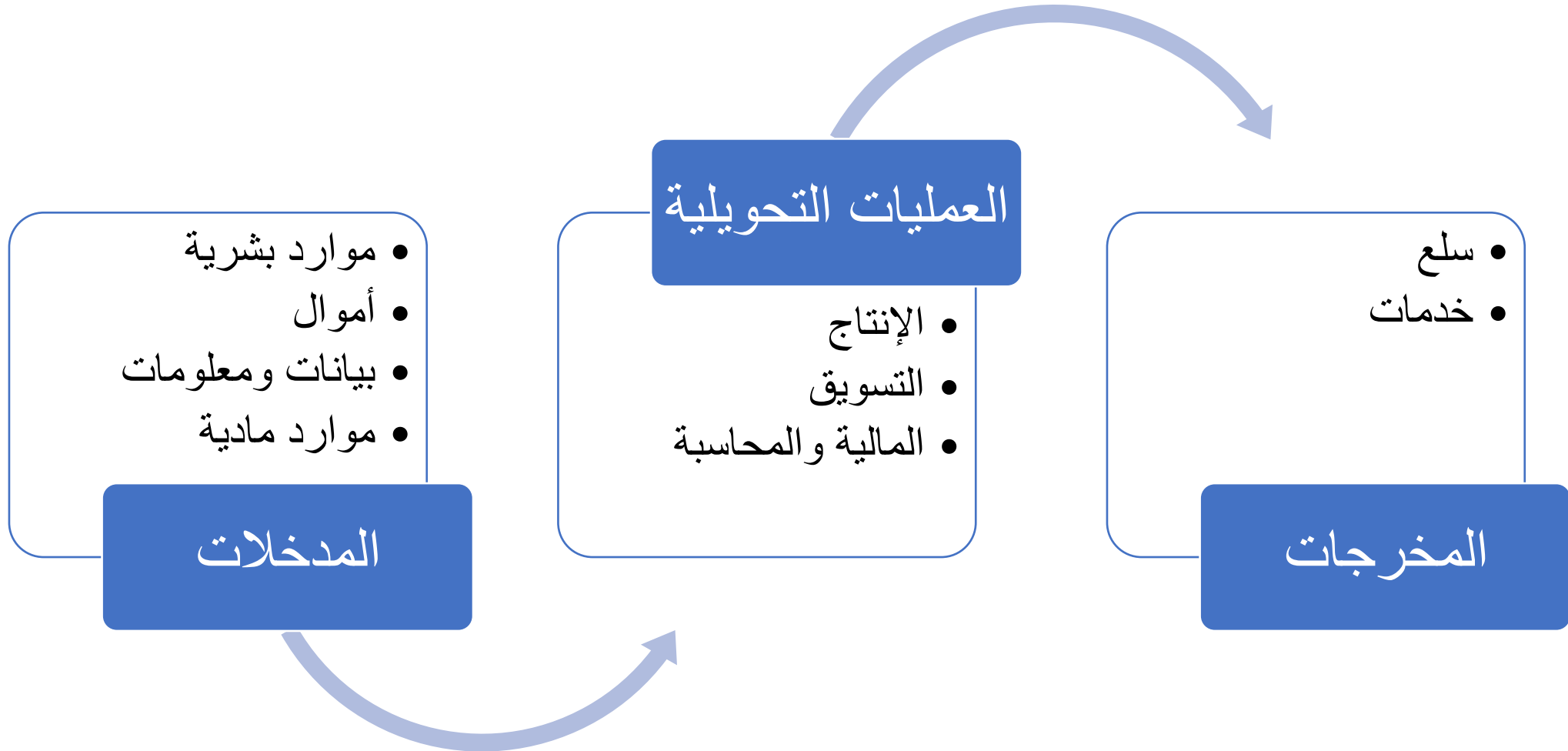
تتمثل العناصر المكونة لنظام المؤسسة في أنظمة فرعية هي: النظام الفرعي الإنتاجي، النظام الفرعي التجاري، النظام الفرعي المالي، النظام الفرعي التسويقي، ...، حيث تميز كل نظام فرعي بهدف فرعي محدد، وبما أن الأنظمة الفرعية للمؤسسة متفاعلة فيما بينها فإن ترابط الأهداف الفرعية للأنظمة يصب في تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

أداء النظام الفرعي هو جزء من الأداء الكلي لنظام المؤسسة، وأي خلل أو انحراف في أداء أي من النظم الفرعية يؤدي إلى اختلال أو انحراف في الأداء الكلي للمؤسسة.

مكونات نظام المؤسسة

- المدخلات: تشمل الموارد البشرية والموارد المادية، وأموال وبيانات والقوانين والتشريعات الحكومية في البيئة المحيطة والأنماط الاجتماعية السائدة فيه.
- عمليات التحويل: تتضمن عادة عمليات وأنشطة التصنيع أو إنتاج خدمة وأنشطة التسويق والبيع والأنشطة المالية والمحاسبية وأنشطة أو عمليات التحويل الخاصة بإنتاج المعلومات من البيانات.
- المخرجات: مخرجات نظام المؤسسة تكون إما سلعة أو خدمة أو أفكار بجانب تصرفات وقرارات معينة.

المؤسسة كنظام



خصائص نظام المؤسسة

- مفتوح: نظام المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الخارجية، يتبادل معها المدخلات والمخرجات، فهو يؤثر في البيئة ويتأثر بها.
- التعقيد: يتكون نظام المؤسسة من عناصر ذات طبيعة مختلفة، تتميز بالتباين وعدم التجانس، وهي في تفاعل وترايط مستمر فيما بينها من أجل تحقيق هدف معين.
- القدرة على المراقبة: أي قدرة نظام المؤسسة على قيادة عناصره في طريق محدد نحو تحقيق الهدف المسطر.

- القدرة على التكيف: بما أن نظام المؤسسة مفتوح على المحيط الخارجي فيجب أن تكون له قدرات خاصة على التكيف مع التغيرات التي تقع في عناصر هذا المحيط.
- الأداء: أي قدرة نظام المؤسسة على تحويل مدخلاته إلى مخرجات بكفاءة وفعالية كبيرة.

ماهية التسيير

✓تعريف التسيير

✓التسيير علم أم فن

✓خصائص التسيير

✓أهمية التسيير

✓أهداف التسيير

✓مستويات التسيير

✓وظائف التسيير

تعريف التسيير

- التسيير هو وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.
- التسيير هو استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معينة.
- يشير مفهوم التسيير إلى مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

• التسيير هو عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية المالية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها سابقا.

• التسيير يسعى إلى استغلال مجموعة من الموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية) بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية.

○ الكفاءة: تعني الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (استغلال أكبر قدر ممكن من الموارد).

○ الفعالية: تعني الوصول إلى تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخطط لها.

○ الأداء: مجموع الفعالية والكفاءة (الاستغلال الأمثل للموارد مع تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المسطرة).

○ الأهداف الاقتصادية: تعني تحقيق المؤسسة لأهداف تتعلق بتخفيض التكاليف مع تعظيم الإيرادات (زيادة الأرباح).

ومنه:

التسيير هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتضمن هذه الطريقة عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وبالأستخدام الأمثل للموارد.

هل التسيير علم أم فن؟

✓التسيير علم: لأنه عبارة عن مجموعة من المعارف المتراكمة والمنظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق إلى الأهداف. ويعتبر التسيير علم لاستخدامه الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن اتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها). ويعتمد التسيير على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

التسيير فن: يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي، وهذا بسبب تعامل المسير مع الأفراد وليس فقط مع الموارد المادية والمالية.

خصائص التسيير

✓التسيير مهنة: حيث توفرت للتسيير مقومات أي مهنة مثل: الأهداف المحددة، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية، القاعدة المعرفية.

✓التسيير علم: لأنه يسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفه وعملياته التسييرية.

✓التسيير فن: لأنه يعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المدير.

✓التسيير عملية اجتماعية: لأن أهدافه تتطلب عددا من الناس يشتركون في تحقيقها.

✓التسيير عملية مستمرة: طالما هناك حاجات لأفراد المجتمع وهذه الحاجات متعددة ومتنوعة ومتجددة، فإن التسيير سيستمر في نشاطه.

✓التسيير عملية هادفة: لأنه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المجتمع.

✓التسيير مسؤول عن تحقيق أهداف المجتمع بصورة رشيدة: أي أن التسيير مسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

✓التسيير والموارد: أي التسيير يحتاج إلى الموارد لتحقيق الأهداف.

أهمية التسيير في المؤسسة

يلعب التسيير دورا هاما في المؤسسات وذلك راجع إلى:

✓المؤسسات هي الوسيلة الرئيسية لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات ومتطلبات المجتمع.

✓يعتمد نجاح المؤسسة في أداء دورها على حسن تسييرها، والتسيير الفعال هو مفتاح نجاح أي مؤسسة وأساس بناء المجتمع.

✓تؤثر المؤسسات على جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية وجميع جوانب الحياة في البيئة المحيطة بها.

✓تسيطر المؤسسات على ثروات المجتمع، ويعمل لديها نسبة كبيرة من الأفراد.

✓الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية.

أهداف التسيير

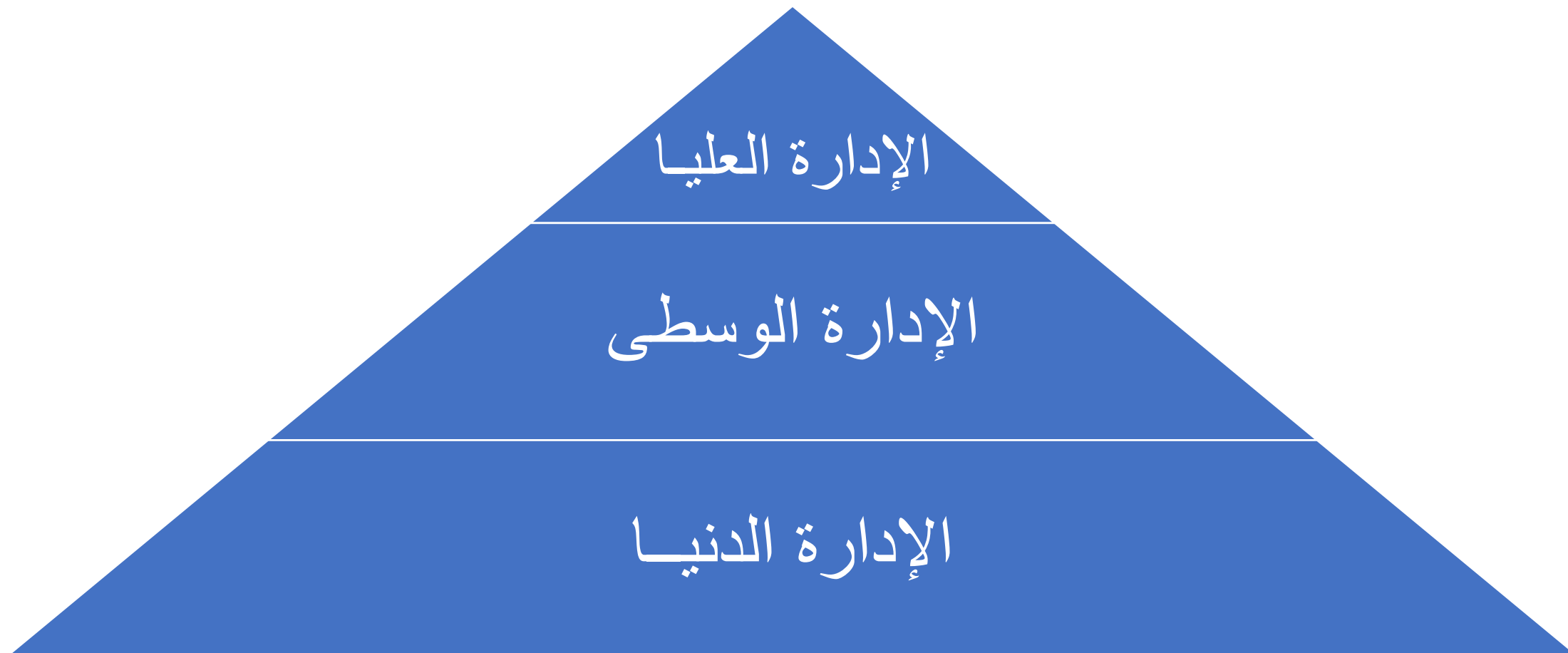
✓ خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها، إذ يسهل الحصول على المنافع من الموارد المتاحة للمؤسسة؛

✓ يعمل التسيير على تحقيق النتائج بكفاءة عالية، واستغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف؛

✓تحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة؛

✓تعتبر الكفاءة والفاعلية هدفين مهمين للتسيير ، والكفاءة هي الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية وأقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن. أما الفاعلية فهي الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة.

مستويات التسيير



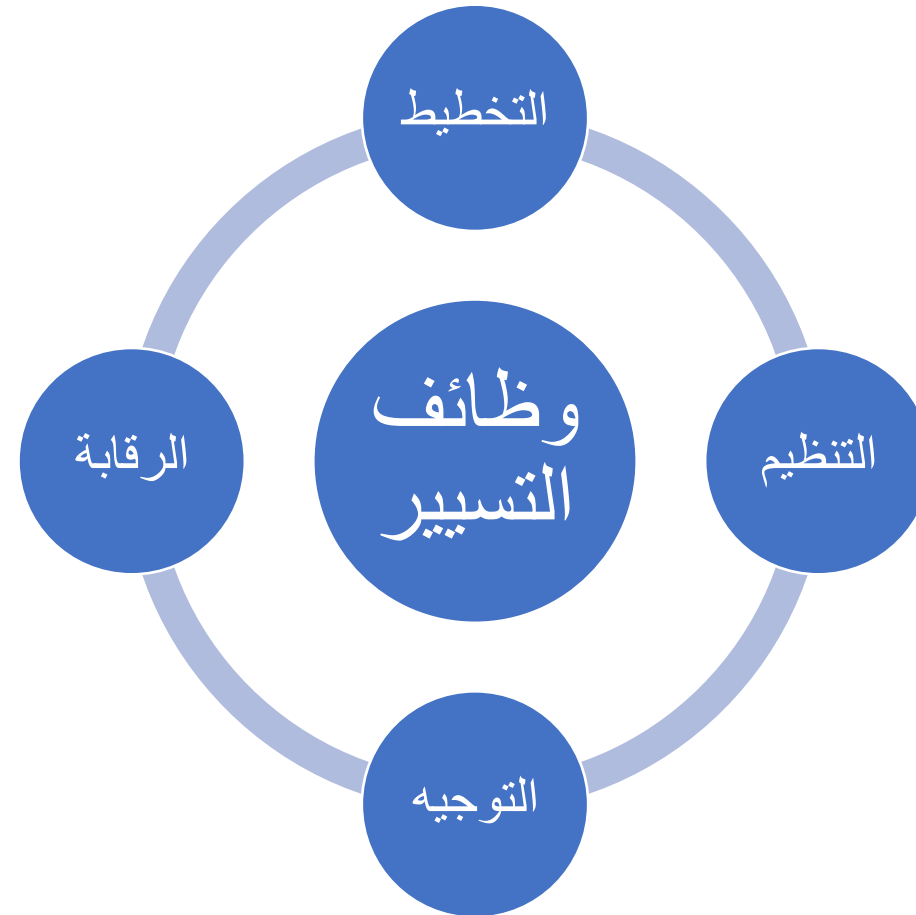
توجد في المؤسسة ثلاثة مستويات تسييرية:

❖ **الإدارة العليا:** أو الإدارة الاستراتيجية وهي المستوى الأعلى من الإدارة، تضم مجموعة من المديرين المسؤولين عن أداء المؤسسة بصفة عامة. يتولى هذا المستوى صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل أي الاستراتيجيات. يهتم المدراء في هذا المستوى بالبيئة الخارجية التي تتشكل من القوى التي تقع خارج المنظمة وتؤثر عليها بصورة غير مباشرة، كالظروف الاقتصادية، السياسية، حتى يمكن التعامل والتكيف معها بفعالية، حتى تبقى في السوق.

❖ الإدارة الوسطى: أو الإدارة التكتيكية، تتكون من المسؤولين عن تنفيذ استراتيجية الإدارة العليا، والذين يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة، كالتسويق والإنتاج والمالية، يعملون على المدى المتوسط. تتمثل المهام الأساسية لها في ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل المنظمة، وعلى نتائج الأداء وما تم إنجازه.

❖ الإدارة الدنيا: أو الإدارة التنفيذية تتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة. ومن المسؤولين على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في الإدارة الوسطى، الذين يعملون على المدى القصير. يتولى بصفة أساسية المسؤولون في هذا المستوى المهام الإشرافية الأولية داخل الأقسام المختلفة بالمنظمات. حيث يتعاملون مباشرة مع الأفراد الذين ينفذون أعمالهم بأيديهم ويوجهونهم.

وظائف التسيير



ماهية المسير

✓تعريف المسير

✓أدوار المسير

✓مهارات المسير

تعريف المسير

- المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين، كما أن له سلطة معينة لاتخاذ القرار.
- المسير هو أي شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في ممارسة السلطة على الآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.
- المسير هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم.

أدوار المسير

قسم MINTZBERG 1973 أدوار المسير إلى عشرة أدوار من خلال ثلاثة مجموعات:

1. أدوار تفاعلية: تستهدف سير العمل بصورة منتظمة من خلال القيام بالأدوار التالية:

✓ دور ممثل المؤسسة: يقوم المسير بتمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية باعتباره ممثلها الرسمي كتوقيع القرارات.

✓ دور القائد: باعتبار المسير قوة سلوكية تعمل على توعية وتوجيه العاملين على أداء مهامهم وفق الأهداف الموضوعة مسبقا.

✓ دور حلقة الوصل: بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة عن طريق الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بين المسير والأطراف الأخرى من أجل تحقيق التعاون.

أدوار إعلامية

- دور مستقبل المعلومات: من خلال البحث عن المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، تجميعها وتحليلها من أجل استعمالها بالشكل المناسب في تسيير شؤون المؤسسة.
- دور ناشر المعلومات: إذ يعمل المسير على إيصال وإرسال المعلومات للجهات المعنية من أجل الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.
- دور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة: باعتباره الشخص الوحيد الذي يملك صلاحية التحدث باسم المؤسسة كإفصاح عن معلومات وقرارات، والإجابة عن الانشغالات نيابة عن المؤسسة.

أدوار قرارية:

- دور المفاوض: يتجلى في إبرام الاتفاقيات والعقود بما يحقق أكبر منفعة للمؤسسة.
- دور موزع الموارد: وفقا لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف عن طريق التخطيط والتنظيم لمختلف الموارد (المالية، المادية والبشرية).
- دور المعالج: من خلال تفادي المشكلات قبل وقوعها، ومقاومة مختلف المعوقات التي قد تعرقل السير الحسن للمؤسسة وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها.
- دور المبادر: أي البحث عن الفرص التي يمكن أن تفيد المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة ومحاولة الابتكار والتطور لمسايرة مختلف التطورات وبلوغ الأهداف المسطرة.

مهارات المسير

✓المهارات الفنية: يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين، والقدرة الفنية المتميزة على أداء العمل.

✓المهارات الذهنية: تتمثل في القدرة على تفسير الأمور وتحليل المشاكل والتعامل مع البيانات.

✓المهارات السلوكية: يقصد بها القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل، والاتصال الفعال بهم.

تطور الفكر التسييري

هناك ثلاثة مداخل أساسية للفكر التسييري:

✓ المدخل الكلاسيكي

✓ المدخل السلوكي

✓ المدخل الحديث

المدخل الكلاسيكي

- يضم ثلاث توجهات فكرية أساسية: الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية، البيروقراطية. وتمحورت دراسات هذا المدخل حول الافتراضات التالية:
- اعتبار المؤسسة نظام مغلق، حيث لا يعترف هذا المدخل بتأثيرات البيئة على العمل والمنظمة.
 - اعتبار أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية.
 - اعتبار أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.
 - الحكم على المؤسسات مرتبط أساساً بمعيار الكفاءة والإنتاجية.

حركة الإدارة العلمية

ظهرت في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور (1856-1915) الذي ساهم في تطوير الإدارة بشكل علمي من خلال تطبيق الاستنتاجات التي توصل إليها، حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، مما يطرح إشكالية عدم التوازن بين الإنتاج والأجور، وعلى هذا الأساس ركز تايلور على وضع طرق وأساليب علمية لتحسين مردودية العمال أساسها تقسيم العمل.

عمل تايلور في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي، ثم التحق بشركة لصناعة الصلب، وتدرج فيها من عامل بسيط إلى ميكانيكي إلى مهندس الشركة. وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدميرهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية. وحين جاءته الفرصة وعين كبيرا لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

تايلور كان يرى أنه يمكن رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تعبهُ مع حصوله على أجر أحسن، من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير، وجاءت هذه النتيجة بعد مجموعة من التجارب نفذها، كتجربة الحركة والزمن، حيث قام بقياس الزمن والحركة اللازمين لإتمام الأعمال المختلفة داخل الورش الصناعية، وتمكن من حساب الزمن والحركة الضائعين، وساعدته هذه النتائج للتوصل لوسائل خفض الوقت الضائع إلى 60% بدل 80%.

كان هدف تايلور من هذه الدراسات الوقوف على أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال المتعددة للوظائف المختلفة في المؤسسات الصناعية. وقد دعا تايلور لتطبيق المنهجية العلمية في العمل التي تقوم على: تحديد الهدف، جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة، وضع الفرضيات الممكنة، القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)، جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها، التوصل إلى النتائج.

توصل للمبادئ الأساسية التالية في الإدارة العلمية:

✓إحلال الأساليب العلمية القائمة على التجارب بدل الأساليب التقليدية في التحليل التي كانت تستخدم في مجال تقييم الأداء والعمل.

✓اختيار، تعليم وتدريب العاملين يتم بطرق علمية بدلا من الطرق القديمة كالملاحظة والتخمين حتى نحسن من أدائهم.

✓تطبيق الأسلوب العلمي في العمل يتم بالتعاون بين الإدارة والعمال.

✓تقسيم العمل والمسؤوليات بين المستويات، حيث تتولى الإدارة المسؤولية التخطيط، ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

✓وضع نظام حوافز، وذلك حسب الكميات المنتجة.

مبادئ التسيير العلمي

✓التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام): وهي مهام التصور (التخطيط)، الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لأفراد مختلفين.

✓دراسة علمية للعمل: حيث يتم تحليل طرق العمل ثم تجزئتها حسب وقتها بدقة ثم عقلنتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات (المجهود).

✓التقسيم الأفقي للعمل: حيث يتم تقسيم مراحل الإنتاج لمهام جزئية تسند لعمال متخصصين.

✓الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.

✓تكيف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.

✓الأجر حسب المردودية.

الانتقادات

تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة، منها:

✓وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.

✓تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل.

✓إلغاء المبادرات الفردية.

كل هذه المشاكل بفعل الوقت أدت لسوء التشغيل الاجتماعي (وجود غيابات، دوران

العمل، حوادث العمل) التي تترجم نقص التحفيز لدى العمال.

نظرية التقسيمات الإدارية

تنسب لهنري فايول (1841-1925) كان مديرا في إحدى الشركات في فرنسا، وتعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل. وقد جاء فايول متمما لدور تايلور، حيث ركّز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، ركّز فايول على تسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة. ويعتبر أول من عرّف التسيير وقال بأن الإدارة هي نفس الوقت: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

تفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية. وتهدف إلى اكتشاف المبادئ والأسس التي تمكن المدير من تكوين هيكل رسمي للمؤسسة، مما يساعده في إدارتها بحكمة ورشد، حيث افترض أنه رغم تعدد أهداف المؤسسة وبيئتها، لكن يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية، ومن هنا كان ظهور الوظيفة التنظيمية بشكل رسمي في المؤسسة.

قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة أصناف:

- الوظيفة التقنية: الإنتاج والتحويل.
- الوظيفة التجارية: تتضمن الشراء، البيع والتبادل.
- الوظيفة المالية: تتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسييرها.
- وظيفة الأمن: تطبق على السلع والأشخاص (حماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).
- الوظيفة المحاسبية.
- الوظيفة الإدارية: التي تعطي المهام الإدارية.

الوظيفة الأخيرة كانت محور أبحاث فايول، حيث رأى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون بإصدار الأوامر والرقابة على تنفيذها، لكنه أضاف ثلاثة مهام أخرى مهمة لعمل المدير هي: التنبؤ، التنظيم والتنسيق. وعرف مختلف المهام كما يلي:

➤ إصدار الأوامر: يضمن التسيير الجيد للمنظمة وإدارة توجيه الأفراد بشكل جيد، وهو نشاط يعتمد على شخصية المسير (المدير) وعلى معارفه بإدارة المؤسسة.

➤ الرقابة: تهتم بمتابعة تطبيق برنامج العمل والإجراءات والأوامر، ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

➤ **التنبؤ:** يجب أن يسمح بتحضير الخطط المستقبلية وإعداد برنامج مرّن لكي يتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت يجب أن يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفاذي أي تداخل في المهام لمختلف العمال. هذه المهمة تستدعي وجود الإبداع وكذلك الدقة في العمل.

➤ **التنظيم:** يستدعي إمداد المؤسسة بكل ما يلزم لتأدية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات وإعداد الإجراءات.

➤ **التنسيق:** يسعى لربط وتوحيد وتنسيق الجهود الكلية لتحقيق النجاح، ويكون ذلك من خلال القيام بلقاءات أسبوعية بمشاركة المدراء.

فايول أول من وضع أسس ومبادئ يقوم عليها التنظيم والإدارة، وحصرها في 14 مبدأ:

1. **تقسيم العمل:** أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من العمل يسمح له بالتحكم فيه بشكل جيد وإتقانه، ويتحقق هذا بتبسيط وتحليل المهام مما يساهم في ارتفاع مستوى الأداء والانتاج.

2. **السلطة والمسؤولية:** حيث ميّز بين نوعين من السلطة، الأولى مستمدة من مركز الشخص في البناء التنظيمي (السلطة القانونية)، والثانية مستمدة من خبرة الشخص نفسه (السلطة الكارزمية)، والمسؤولية هي نتيجة للسلطة، لذا لا بد من إحداث توازن بينهما.

3. **الانضباط:** هي في شكل نظام يحترم ويسمح بتحديد العلاقات بين مختلف أعوان المؤسسة، ويأخذ شكل قواعد وإجراءات تتسم بالوضوح.

4. وحدة الأمر: أي يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد، وهذا لضمان عدم حدوث صراعات بين الأقسام والأفراد.

5. وحدة التوجيه: أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بالهدف.

6. إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: في حالة تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية، يجب تقديم الثانية على الأولى.

7. مكافأة الأفراد: حتى يتم تحقيق الرضا الوظيفي يتم تعويض الأفراد على أساس الجهد المبذول.

8. المركزية: هي تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف عمل المؤسسة ومدى كفاية العاملين.

9. **تدرج السلطة:** لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة.

10. **الترتيب:** من خلال ترتيب المدخلات المادية والبشرية حتى يتم تحقيق الوفورات في هذه الأخيرة.

11. **المساواة والعدالة:** تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تقوي المؤسسة على أساس المساواة بين جميع العاملين.

12. **الاستقرار الوظيفي للعاملين:** بتوثيق العلاقة بين الأطراف الثلاثة، العمال والمدراء والمؤسسة.

13. **المبادرة:** من خلال فتح الباب أمام العاملين في المنظمة للمشاركة في إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحلها، ومن شأن هذا المبدأ تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

14. **الروح الجماعية:** أي توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف.

أما James Moony et Alein Rerly حاولا دراسة التنظيم والوقوف على مبادئه وتوصلا إلى أن كل تنظيم يقوم على المبادئ التالية:

➤ **مبدأ التدرج الهرمي:** هو نظام العلاقات التي يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤولية الوظيفية.

➤ **المبدأ الوظيفي:** الفرق بين المديرين في نفس المستوى يقود إلى اختلاف طبيعة مهام كل منهم.

➤ **مبدأ التنسيق:** من خلال ترتيب منظم لجهود الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.

➤ **مبدأ (المشورة - التنفيذ):** جهة المشورة تقدم توصيات في أمور مختلفة أما الجهة التنفيذية فلها حق اتخاذ القرار والإشراف على الآخرين.

في حين Luther Gulick ساهم من خلال وضع مبادئ التنظيم التالية:

- تقليص عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهياكل التنظيمية.
- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد في تحقيق أهدافها.
- الاعتماد على أسس علمية في تقسيم العمل.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية.
- ضرورة العمل على تفويض السلطة.

النظرية البيروقراطية

تنسب لماكس فيبر (1864-1920) عالم اجتماع ألماني، لم يكن ممارسا مثل تايلور وفايول. في عهده كانت المؤسسات تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها. وكانت عوامل القربى والصدقة والدين تلعب أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية، وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مما أضعف فعاليتها.

محاولة لحل المشكل، قدم فيبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، ويؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نتيجة اعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية.

ماكس فيبر عالـج النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي. ويقصد فيبر بالبيروقراطية (حكم المكتب) تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة.

وحسب فيبر تسمح هذه النظرية بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح بالخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

ساهم فيبر في بناء إحدى القواعد الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وهي الهيكل التنظيمي، حيث ركز على المسار المهني للعاملين، فالتنظيم الرسمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي يمكن للعامل الارتقاء إليها، وأن يحصل على أجر أعلى، وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفزها ويدفعه إلى تحسين أدائه.

مبادئ النظام البيروقراطي

- ✓التدرج الهرمي للسلطة: يكون من الأعلى إلى الأسفل مما يؤدي إلى تحديد واضح للسلطة لكل مركز وظيفي، ويحقق رقابة المستويات الإدارية السفلى.
- ✓التخصص الوظيفي وتقسيم العمل واختيار وتعيين العمال طبقا للتخصص في العمل.
- ✓اللوائح والإجراءات يجب أن تكون محددة وواضحة.

✓إلزامية المستندات والسجلات الرسمية حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم الرسمي على المعلومات المكتوبة والموثوقة رسميا.

✓إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية.

✓عنصر الكفاءة والذي يميز الموظف البيروقراطي.

✓الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله.

من خلال نمودجه يصنف ماكس فيبر المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص صاحب السلطة لجعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، ويفرق السلطة عن النفوذ أو القوة ويعرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره.

حسب فيبر هناك ثلاثة أشكال من السلطة:

➤ **السلطة الكارزمية:** يستمد الأمر سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله يسيطر على الآخرين، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا ما ينهار نتيجة رحيل صاحب السلطة.

➤ **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير، مثل سلطة الملك وحالة المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

➤ **السلطة البيروقراطية:** هي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لفيدر البيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

عيوب النظام البيروقراطي

المبادئ التي وضعها فيبر ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة جزاء، كما نجد البعض غير مستعد للمبادرة والإبداع بتصرف جديد لأن ذلك يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة.

لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ومن أهمها:

✓تضخم الأعباء الروتينية.

✓عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات.

✓شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

✓تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.

✓الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والإبداع والنمو الشخصي.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

- الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة أدت إلى ظهور مدارس إدارية أخرى. ولم تحدث المدرسة الكلاسيكية في الإدارة الثورة الفكرية التي استهدفتها على الرغم من انتشار أساليب الوقت والحركة، ويرجع الفشل للأسباب التالية:
- ✓ ارتداد بعض أصحاب الأعمال إلى عاداتهم القديمة مما أدى إلى تخفيض الأجور والمكافآت الخاصة بزيادة الإنتاج.
 - ✓ الخوف الذي ساد صفوف العمال والنقابات العمالية من انتشار البطالة نتيجة لزيادة الإنتاجية للعمل وبالتالي إمكانية التخلص من بعض هؤلاء العمال.
 - ✓ مفهوم الإشراف التخصصي أدى إلى وجود أكثر من رئيس لمجموعة واحدة من العاملين، وهو ما يتنافى مع وحدة الأمر، ويؤدي إلى حدوث التضارب والازدواجية في الأوامر الصادرة إلى العمال.

✓ تطبيق الإدارة العلمية يعني للعمال والنقابات العمالية الاستغلال لهم ولمجهودهم نظرا لانخفاض معدل الزيادة في الأجور مقارنة مع الزيادة في معدلات الإنتاجية. ففي حين زادت الأجور بمعدل 70% يلاحظ أن الزيادة في الإنتاجية بلغت ثلاثة أضعاف الإنتاجية العادية.

✓ الطريقة التي أدخل بها تايلور الإدارة العلمية أدت إلى اكتساب عداوة العمال ونقاباتهم، حيث انصب اهتمامه الرئيسي على الآلة واعتبر العامل كآلة.

✓ المدرسة الكلاسيكية في الإدارة عندما جاءت بمبدأ التخصص لم توضح المدى الذي يمكن بلوغه حين تقسيم العمل، مما أدى إلى تجزئة العمل إلى أدنى جزئياته، وبالتالي الملل من جانب العمال عند أدائهم للعمل.

✓ أهملت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وجود التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة، مما أدى إلى ازدياد قوة ونفوذ تلك التنظيمات وتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.

مدرسة العلاقات الإنسانية /النيو كلاسيكية (المدخل السلوكي)

اهتم التيار الكلاسيكي بالمنظمة بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ العلمية التنظيمية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، لكن تم إهمال العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية.

لهذا جاءت المدرسة النيو كلاسيكية كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني، ولتغطية جوانب القصور والنقص فيها، تعتمد فلسفتها الرئيسية على حركة العلاقة الإنسانية من أجل تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسمت نتيجة تأثير وانتشار أفكار المدرسة التقليدية.

لهذا ظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير العلوم الاجتماعية والنفسية تطرقت لدراسة الدافعية للعمل التي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المنظمة، ويعتبر الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) مؤسس علم الاجتماع الصناعي أحد رواد هذه النظرية من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المنظمة، حيث توصل إلى تحديد أثر العوامل السلوكية على الإنتاجية.

إلتون مايو:

ارتبط اسمه بدراسات هاورثون نسبة للمدينة التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنع لتركيب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات 5 سنوات (1927-1932)، حول تأثير ظروف العمل المادية: الضجيج، الإضاءة، فترات الراحة... على إنتاجية العمل ومعدلات الإنتاج.

تم أخذ مجموعتين من العاملات، المجموعة الأولى وضعت للمراقبة، والمجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، منها:

- تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية.

- تخفيض ساعات العمل، الحق في الكلام أثناء العمل، تقديم وجبات مجانية أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية.

تحدد خلاصة هذه التجارب أنه بالإضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الإنتاجية هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا وتشكل مدخلا حقيقيا لزيادة الإنتاجية وهي التي تعبر عن العلاقات الإنسانية في العمل، وكانت هذه النتيجة البداية والأساس للاهتمام بأثر المنظمات غير الرسمية في العمل على الإنتاجية.

بيّن مايو كذلك من خلال تجاربه وجود أنماط سلوكية بعيدة عما تحدده المنظمة، تعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء تنفيذهم للعمل والذي يظهر في شكل نظام اجتماعي يمثل الأعضاء وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، واعتبر أنه داخل أي منظمة رسمية يوجد تنظيم غير رسمي يمكن ألا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه بالإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية.

استنتج من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة كنظام اجتماعي يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها. وتؤكد مايو من أن العلاقات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي إنتاجيتهم.

وعموما توصل مايو إلى:

➤ ما يقوم به الفرد من مجهودات في عمله لا يتوقف فقط على قدراته الجسمية، وإنما على الظروف الاجتماعية في محيط العمل أيضا. فالأفراد بحاجة للانتماء إلى مجموعة، ويبحثون عن التقدير والصداقة مع الأفراد العاملين معهم، يريدون أن يظهروا بأنهم مفيدون ويساهمون بشكل فعال.

➤ العامل لا يتأثر فقط بالحوافز المادية (الاقتصادية) وإنما يتأثر أيضا بالاهتمام، الاعتراف والتقدير. لذا يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة، وهذا من خلال الأخذ بمبادراتهم التي تصب في أهداف المؤسسة في تسيير المؤسسة.

➤ التخصص الدقيق في العمل ليس بالضرورة منطلق في تحسين الإنتاجية وتحقيق الكفاءة. إذ للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي أثر كبير في تحقيق كفاءة المنظمة

➤ مناخ العمل الجيد والمزايا المادية تسمح للعامل بالإنتاج والعمل بشكل أحسن.

أبراهام ماسلو (1908 - 1970):

اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. ويعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الانسان (1939-1943) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه، ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها. وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقاً من:

1. الحاجات الفيزيولوجية: الأولوية اللازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم.
2. الحاجة للأمن: مثل الملابس، المنزل، عائلة.
3. الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.
4. الحاجة للتقدير: أي الإحساس أنه مقدر من الغير.
5. الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فرديته أي اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

هرم ماسلو

للاحتياجات الإنسانية



العمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات، ويمكن إسقاط الحاجات على العمل كما يلي:

✓الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب.

✓الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، استقرار العمل (الأمن الوظيفي).

✓الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر.

✓الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل.

✓الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة

للتنوع، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني.

✓الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل.

التوصيات التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية:

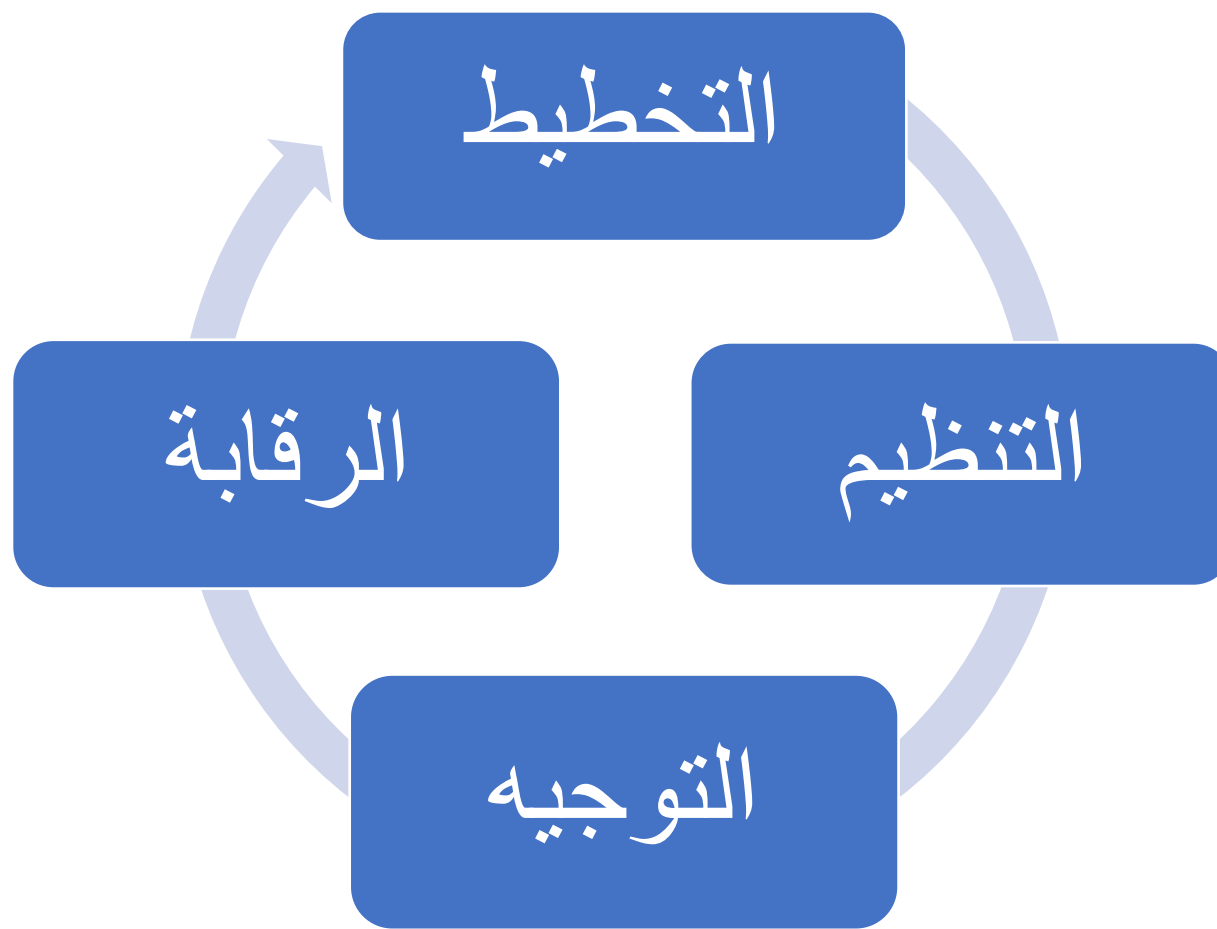
- تكوين رؤساء في القيادة.
- الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل.
- رفع معدل تعدد المناصب.
- إنشاء مناصب عمل لا تاييلورية من خلال توسيع وإثراء العمل.
- تحسين نظام الاتصال.
- إنشاء قسم خاص بالموارد البشرية داخل المؤسسة.

الانتقادات

تم انتقاد المدرسة من حيث:

- الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني مما جعلها تغفل أهمية الجوانب الأخرى.
- إغفال التعارض بين أفراد المجموعات الصغيرة داخل التنظيم غير الرسمي.

وظائف التسيير



وظيفة التخطيط

➤ مفهوم التخطيط

➤ مبادئ التخطيط

➤ مراحل التخطيط

➤ أنواع التخطيط

➤ أهمية التخطيط

مفهوم التخطيط

➤ التخطيط عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية.

➤ التخطيط هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة، ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال.

➤ التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى للمدير في منظمة الأعمال، وتتمثل في الإعداد المسبق للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله، ومكان وزمان عمله، ومن يقوم به والكيفية التي يتم بها ووسائل العمل، حيث يتم ذلك من خلال تقييم البدائل المتاحة واختيار أمثلها الذي يحقق أفضل النتائج المطلوبة.

مبادئ التخطيط

✓ **أولوية التخطيط:** التخطيط يجب أن تعطى له المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأنه هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.

✓ **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، من خلال دراسة علمية دقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، مما يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

✓ **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وينبثق من خطط المستوى الأعلى.

✓التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط، إذ لابد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها حتى لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

✓المرونة: لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

✓الالتزام: هو مبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدامه يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها.

✓المشاركة: أي مشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة بعملية التخطيط، ولا تكون حكرا على شخص واحد.

مراحل عملية التخطيط

- 1.دراسة وتقييم الأوضاع الحالية: أي التعرف على العوامل البيئية داخل المؤسسة (نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات) وخارجها (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية).
- 2.صياغة الأهداف الرئيسية: عند تحديد الظروف البيئية نستطيع أن نحدد الأهداف بشكل واضح، والهدف هو حالة مستقبلية تسعى المؤسسة لبلوغها، تتصف بأنها مرنة، قابلة للقياس، محددة، قابلة للتحقيق، ملائمة، محددة بزمان، تحفز العاملين، وتكون مقبولة ومفهومة.

3. وضع البدائل: بعد تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف، أي بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة.

4. تقييم البدائل: بعد وضع عدد معين من البدائل التي نسعى من خلالها لتحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل على أساس معايير معينة، منها التكلفة والمنفعة والربح والسمعة والقابلية للتنفيذ والمدة الزمنية، أي معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف، كما يتم وضع قائمة بناءً على المزايا والعيوب.

5. اختيار وتحديد البديل الأفضل: الذي يحقق هدف المؤسسة وينسجم مع السياسة المتبعة وتكون المخاطرة قليلة.

6. في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ، وتكون الأنشطة على شكل سياسات وإجراءات وقواعد وبرامج وميزانيات.

- **السياسات:** عبارة عن خطة توفر إطارا عاما لمساعدة المسؤولين في المؤسسة في عملية صنع القرارات، قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. توجد في كل المستويات، فهناك سياسات عامة (أساسية) تضعها الإدارة العليا، ذات بعد زمني طويل وتؤثر على المؤسسة ككل، وهناك السياسات الفرعية تضعها الإدارة الوسطى وتطبق على وظيفة معينة وهي أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية، وهناك السياسات التنفيذية تضعها الإدارة الدنيا وتطبق على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات والوظائف.

- **الإجراءات:** خطة عمل صغيرة وتفصيلية، تكون أكثر دقة من السياسات، تتضمن سلسلة خطوات متتابعة زمنيا لإنجاز عمل مستقبلي، وهي توضح ما الذي يجب عمله، ولماذا، ومن يقوم بالعمل، ومتى وكيف وأين. وهي آلية لتنفيذ السياسات، الغاية منها وضع أسلوب نمطي محدد لإنجاز العمل الذي يتكرر للحصول على نتائج نمطية، وبالتالي تختصر الجهد والوقت. وهي موجودة في كل المستويات الإدارية مثل: إجراءات التعيين والإجازات والشراء، واستعمالها بكثرة يقلل المرونة والحرية والإبداع.

• **القواعد:** هي تعليمات محددة تتضمن الأمر والنهي، أي توضح للفرد ما يجب القيام به من عمل، وما التصرفات والأعمال التي يجب الابتعاد عنها وفق قاعدة النهي والأمر. تكون مرتبطة بالسلوك (توضح السلوك الصحيح وغير الصحيح) وبالسياسات والإجراءات (توضح ما يجب القيام به بالضبط)، وكلما توسعت المؤسسة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين.

• **الميزانية:** هي مخطط للمدخلات والمخرجات من النقود، كذلك للمشتريات والمبيعات، الذي يعمل المديرون على تحديده، والميزانية يجب أن تكون شاملة أي لا بد أن تغطي المؤسسة بكاملها.

• **البرنامج:** هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، فهو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمختلف الموارد وزمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة.

أنواع التخطيط

أ- حسب المدى الزمني:

➤ **التخطيط طويل المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمسة سنوات ويشترك فيه كل المدراء، ونظرا للتغيرات المحتملة خلال الفترة الطويلة، والتي يمكن أن تمر بها الخطة طويلة الأجل فقد يحتاج هذا النوع من الخطط إلى المزيد من المعلومات وتصور الكثير من الاحتمالات والتحوط للمستقبل.

➤ **التخطيط متوسط المدى:** تخطيط يغطي فترة زمنية أقل خمسة سنوات، يقوم به مدراء الإدارة الوسطى، عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الأجل.

➤ **التخطيط قصير المدى:** تخطيط يغطي فترة زمنية أقل من سنة، يحتوي على خطط تفصيلية أكثر من التخطيط طويل ومتوسط المدى لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

ب- حسب نطاق التأثير:

➤ **التخطيط الاستراتيجي:** يتمثل في تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف، في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، حيث يحدث تغيير نوعي في المنظمة، وتأثيره بعيد، كإضافة خط انتاجي جديد أو فتح سوق جديد.

➤ **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل، تمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، من أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

➤ **التخطيط التشغيلي:** تختص به الإدارة الدنيا، يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة، قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعية السابقين في شكل أرقام وقيم، من أمثله تحديد احتياجات إدارة الانتاج من المواد وقطع الغيار.

ج- التخطيط حسب الوظيفة

➤ **تخطيط الإنتاج:** يتعلق بتخطيط العملية الإنتاجية في المؤسسة وتحقيق التوازن بين حجم إنتاج سلعة وحجم الطلب المتوقع، أيضا تحديد كمية الإنتاج المطلوب ومستوى الجودة والتكاليف.

➤ **التخطيط المالي:** عبارة عن خطط تختص في النواحي المالية للمؤسسة من حيث توفر رأس المال وطرق التصرف فيه، وتخطيط النسب المالية المرغوب بها والعائد على الاستثمار وعلى حقوق الملكية والمساهمين.

➤ **تخطيط التسويق:** يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع.

➤ **تخطيط القوى العاملة:** يركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة: الاحتياجات، الاستقطاب، التكوين، التطوير...

➤ **تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة في ضوء إمكانياتها.

أهمية التخطيط

✓التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد.

✓التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على إنجاز الأهداف التي تسعى لها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف. لذا يجب مراقبة الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية.

✓التخطيط يوفر النفقات: عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل البشرية والمادية والمالية بأكفاً الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

✓التخطيط أساس للرقابة: لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، إذ لا يمكن مراقبة أي عمل بدون برنامج تخطيط له.

✓التخطيط يقلص من المخاطر: دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، لهذا التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال، كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال العقلاني للموارد.

✓تحقيق التكامل لجميع أجزاء المؤسسة: التخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل والتنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل.

✓الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق، والوصول إلى التكامل والتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، ووضع أولويات العمل وترتيبها وفقا لاتفاقها مع الحاجات.

✓يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في التنظيم، فكل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، ويكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

وظيفة التنظيم

مفهوم وظيفة التنظيم

- التنظيم داخل المؤسسة هو تجميع وتقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط فيما بينها بعلاقات وتدخلات محققة كمجموعة واحدة معتمدة بعضها على البعض هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل كلفة وجهد ممكن.
- التنظيم هو توزيع للعمل ورسم للعلاقات وتحديد للسلطات وذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاءة اقتصادية جيدة.
- التنظيم هو تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر.

خطوات التنظيم

1. تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها استنادا لأهداف المنظمة.
2. تخصيص مواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز الأنشطة التي تتضمنها هذه المواقع.
3. تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات، حيث كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة.

4. تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتخويله سلطات مناسبة للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب.

5. الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.

6. توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

مبادئ التنظيم

للاستفادة من جميع امتيازات التنظيم لابد على القائمين عليه الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ يتقيدون بها عند قيامهم بمهام التنظيم:

- **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، أي تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.
- **مبدأ تقسيم العمل:** ينبغي تقسيم أنشطة المنظمة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

➤ **مبدأ نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية، ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقا للظروف المحيطة.

➤ **مبدأ التفويض:** السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

➤ **مبدأ المسؤولية:** المسؤولية هي التزام أو إلزام شخص أو مجموعة بتنفيذ مهمة وقبول المحاسبة عنها. وتحديد المسؤوليات أو المهام يقضي على ظاهرة الاعتماد والاتكال على الغير، ويسهل عملية الرقابة.

➤ **مبدأ السلطة:** السلطة هي حق استعمال موارد معينة لتحقيق أهداف معينة. وهي حق المكافأة والعقاب لجعل الأفراد ينفذون أعمالهم.

➤ **اللامركزية:** تعني من جهة عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، كما تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمنظمة.

أهمية التنظيم

✓يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن استغلال للموارد المادية المتاحة.

✓تجنب ومنع ازدواجية وتكرار أداء الأعمال، حيث تمنح لكل موظف الوظيفة التي تتلاءم مع خبرته واختصاصه ومؤهله العلمي.

✓يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.

✓تبيان تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمستويات الإدارية.

- ✓ تحديد العلاقة بين الموظفين حتى يعرف كل فرد اختصاصاته وصلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال المشتركة في الإنجاز التي تتطلب أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.
- ✓ تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
- ✓ توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- ✓ منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

أنواع التنظيم

يوجد نوعين أساسيين:

➤ **التنظيم الرسمي:** يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيعها، ويعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق أهداف المشروع والذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي، ويتضمن:

- وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات، والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.

- هذا التسلسل يحقق مبدأ التنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح حتى يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.
- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.

➤ **التنظيم غير الرسمي:** يحدث نتيجة للعلاقات والتفاعلات والعواطف التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي، حيث تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية. وبذلك يظهر في أي تنظيم رسمي تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازيا له هو التنظيم غير الرسمي. فالتنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المسيرون كالعوامل الشخصية والمصلحية.

يتمتع بمميزات عديدة تختلف عن التنظيم الرسمي، حيث لا يتمتع بصفة الدوام والاستقرار، فضلا عما يتصف به قاداته من تغيير سريع بالرغم من تماسك الجماعة لفترة طويلة، كما يصعب إدراكه لعدم ظهوره في الخرائط التنظيمية، فهو تنظيم قوي برغم عدم مسؤوليته عما يصدر عنه. ويقوم التنظيم غير الرسمي تبعا للضرورة الاجتماعية للإنسان، والضرورة الفنية التي تجعله عضوا منتجا في الجماعة.

الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار لجميع العاملين، فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- الهيكل التنظيمي هو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، ومنه فالهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المؤسسة من أعمال وأفراد، فهو تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المؤسسة والعاملين.

محددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي وملاءمته للواقع على عدة عوامل بدرجات متفاوتة.

➤ **الاستراتيجية:** حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن يكون هناك ترابط وتلاؤم بين الهيكل والاستراتيجية، بحكم طردية العلاقة بينهما، إذ يؤدي تغير الاستراتيجية إلى تغير الهيكل، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

➤ **حجم المنظمة:** توجد علاقة تبادلية بين حجم المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث حجم المنظمة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط يتطلب بدوره وجود حجم معين، ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المنظمة وعلى المركزية.

➤ **البيئة:** هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي باعتبار المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن الأكثر تأثيرا هي البيئة المباشرة كالموردين والزبائن.

➤ **التكنولوجيا:** هي أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية. وهي تشير إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة.

أنواع الهياكل التنظيمية

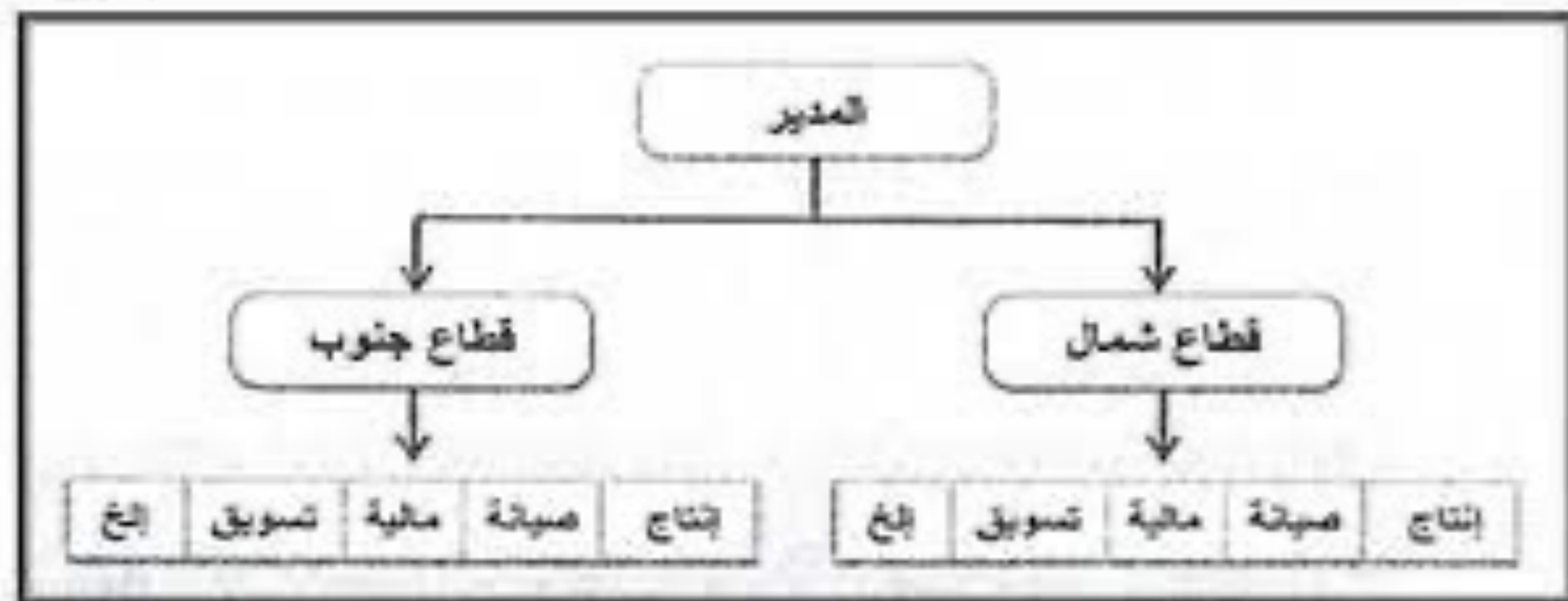
- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتم التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمؤسسة وهي: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، الشراء، التخزين. ويتميز هذا النوع بما يلي:
- يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير وذلك لقلة الازدواجية في الجهد.
 - يعتبر من أفضل التقسيمات للمؤسسات التي تنتج سلعة واحدة أو سلعتين فقط.
 - يصبح لدى العمال مهارة عالية نتيجة للتخصص في أداء تلك الوظائف.

الهيكل التنظيمي الوظيفي



الهيكل التنظيمي الجغرافي: يستخدم في حالة توزيع أنشطة المؤسسة على عدة مناطق جغرافية، يتميز بسرعته في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

شكل



التقسيم الجغرافي للهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: يتم التقسيم في هذه الحالة بأن تختص كل إدارة بمنتج معين، ومن مزاياه:

- تكون الأقسام أكثر حساسية للاستجابة لاحتياجات الزبائن.
- سهولة المتابعة والمراقبة لأداء المسؤولين عن كل منتج.
- يناسب هذا التقسيم البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار.
- يناسب المؤسسات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.

لكن يعاب عليه:

- ارتفاع التكلفة نظرا لازدواجية الوظائف.
- نشوب الصراع بين مديري المنتجات للحصول على موارد مالية أكبر.
- التقليل من وفورات الحجم الكبير نظرا لازدواجية الوظائف.
- صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المؤسسة الواحدة.
- فقدان الإدارة العليا قدرتها على الرقابة نتيجة لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير.

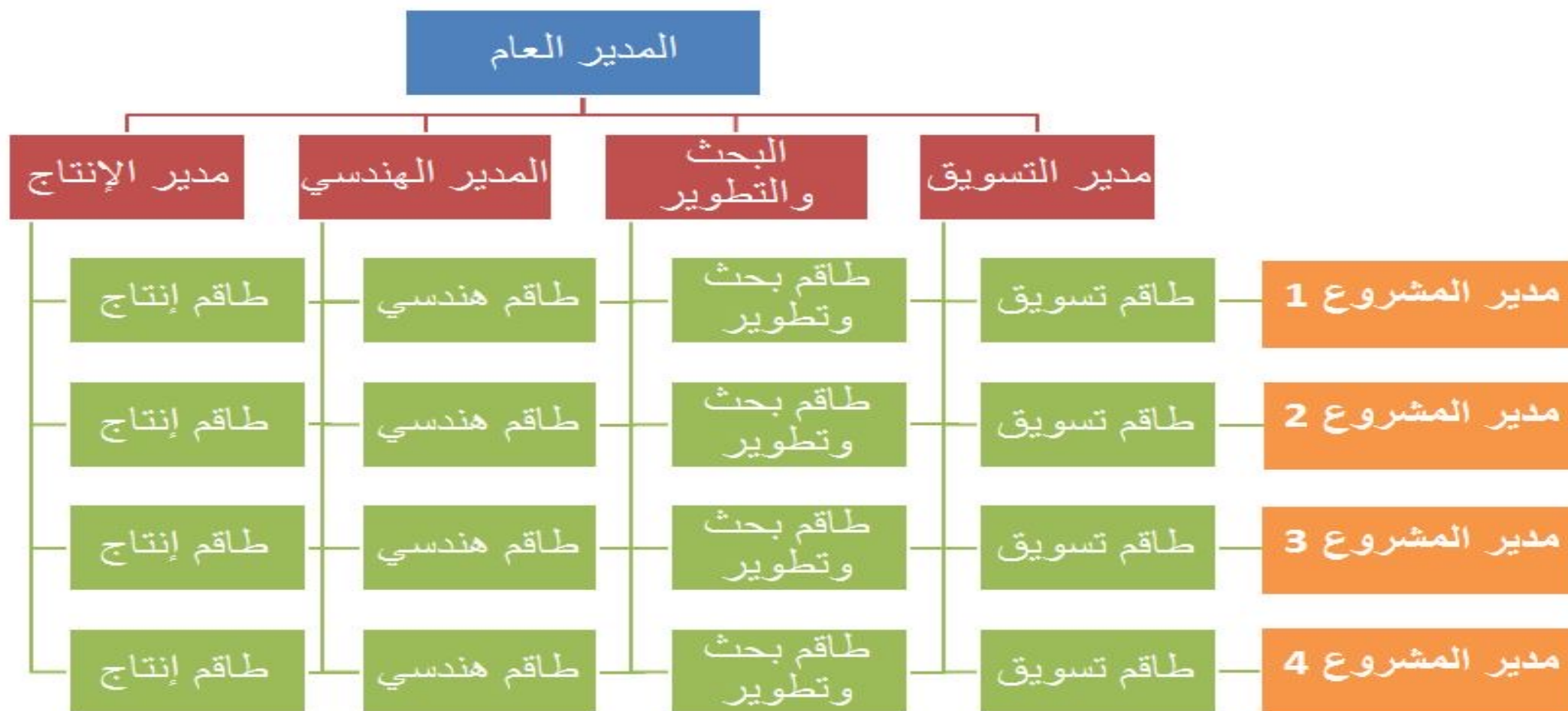
الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



الهيكل التنظيمي المصفوفي: وفقا لهذا التقسيم فالعاملين في المؤسسة لديهم نوعين من الرؤساء، أي عليهم سلطة مزدوجة إحداها وظيفية والأخرى يتمتع بها مدير المشروع، من مزاياه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويصبح لدى العاملين خبرة أكبر بسبب عملهم في أكثر من مشروع. ومن عيوبه:

- وقوع المشاكل بين المدراء الوظيفيين وبين مدراء المشاريع.
- انخفاض معنويات العاملين بسبب هذا الصراع بين المدراء.
- وقوع العامل في حيرة لأن لديه رئيسين.

الهيكل التنظيمي المصفوفي



وظيفة التوجيه

مفهوم وظيفة التوجيه

- التوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم الأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.
- التوجيه هو العملية التي يتم فيها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

عناصر التوجيه

ينطوي التوجيه على عدد من العناصر:

✓ تحديد واجبات الأفراد.

✓ شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

✓ النصح والإرشاد المستمر.

✓ تشجيع الأفراد.

✓التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيحي ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

✓إصدار الأوامر والتعليمات.

✓وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

مبادئ التوجيه

يرتبط التوجيه بمبدئين:

➤ **مبدأ وحدة الأهداف:** فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التي يعمل معها وأهداف المنظمة..

➤ **مبدأ وحدة الأوامر:** يجب أن يتلقى الشخص أوامر من رئيس واحد منعا لتعرضه لتضارب التعليمات أو مشكلة الأولوية أو تقسيم الولاء.

الأسس العامة للتوجيه

✓ ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه في أي نشاط داخل المنظمة، أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة، حيث يستلزم وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة.

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

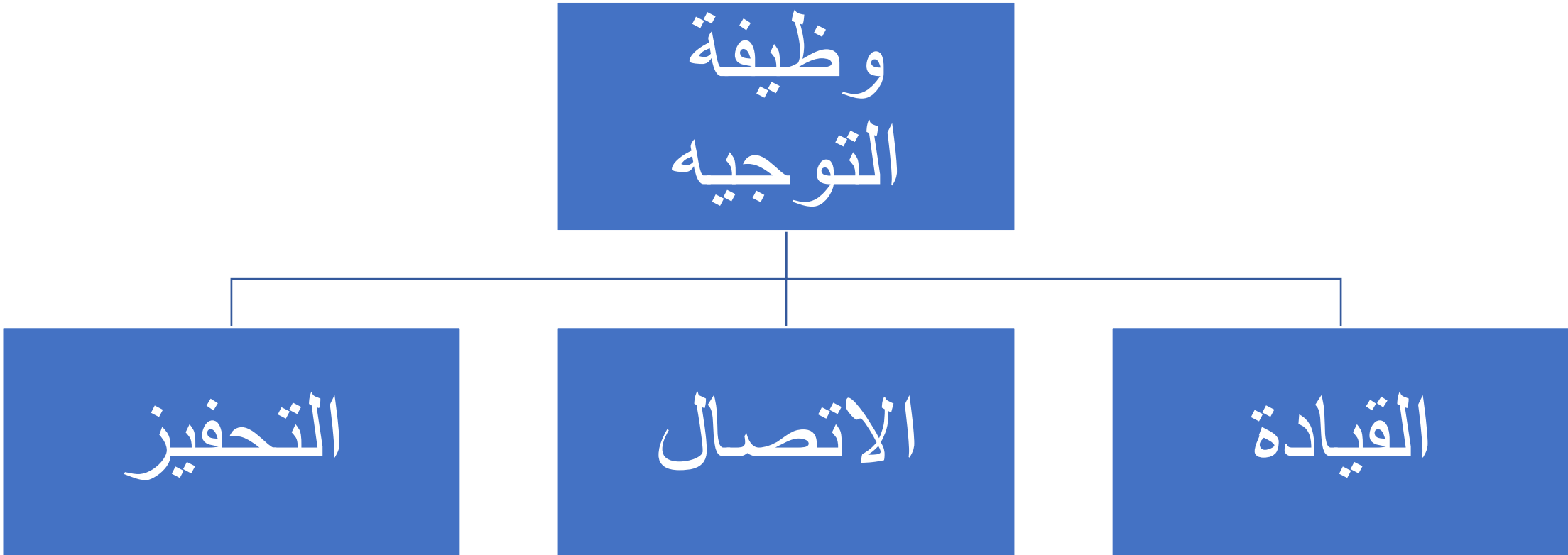
✓ ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

✓العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية.

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

✓تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز.

وظيفة
التوجيه



```
graph TD; A[وظيفة التوجيه] --> B[التحفيز]; A --> C[الاتصال]; A --> D[القيادة];
```

التحفيز

الاتصال

القيادة

القيادة

- القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.
- القيادة الإدارية هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.
- القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين.

أهمية القيادة

القائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها الموارد البشرية، لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة يتم من خلال قيادة الأفراد، وترجع أهمية القيادة إلى:

✓ بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

✓ بدون القيادة تصبح عناصر الإنتاج عديمة الفعالية والتأثير.

✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.

✓ سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الموارد البشرية وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أنماط وأساليب القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين:

➤ **القيادة الديكتاتورية:** هو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف، ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

➤ **القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

➤ **القيادة غير الموجهة:** أي يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية، مثل مؤسسات الأبحاث والجامعات.

محددات الأسلوب القيادي

تتمثل في العناصر التي تؤثر في سلوك القائد وتوجه أسلوبه:

➤ **خصال القائد:** أي سماته الشخصية، اتجاهاته وقدراته العقلية والإبداعية، أيضا كيف يدرك ذاته وتصوراتة حول مرؤوسيه.

➤ **خصال المرؤوسين:** القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة، لهذا سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم، وتشمل هذه الخصال توقعات المرؤوسين، مستوى نضجهم، سلوكهم مع القائد، مدى استعدادهم لتحمل المسؤولية، مدى اهتمامهم بالمهمة والقدرة على استيعابها.

➤ **خصائص المهمة:** المهمة هي مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وتتمثل خصائصها في: غموض المهمة وعدم وضوح سبل إنجازها، قابلية المهمة للتقسيم.

نظريات القيادة

هناك ثلاث نظريات أساسية: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية.

➤ **نظرية سمات القائد:** تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى

العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً، وتقول أن القائد يولد ولا يصنع.

➤ **نظرية سلوك القائد:** تركز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين، هل هو ديمقراطي أو

ديكتاتوري، وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أو العاملين.

➤ النظرية الموقفية: تشير إلى أنه لا يوجد سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان،

كما لا توجد صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً، وإنما الموقف له أهمية

كبيرة في تحديد فعالية القيادة، والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، اتجاهات الأفراد، خبرة

المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه.

التحفيز

مفهوم التحفيز

- الحوافز هي تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العامل من المنظمة التي يعمل بها لقاء أدائه عمل إضافي منتج فيها.
- التحفيز هو العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولإشباع حاجاته الذاتية .
- التحفيز هو مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة، والحوافز عبارة عن مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة دافعية الفرد، فهي مؤشرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.

أنواع الحوافز

من حيث
المستفيد

حوافز
فردية

حوافز
جماعية

من حيث
أثرها

حوافز
إيجابية

حوافز
سلبية

من حيث
طبيعتها

حوافز
مادية

حوافز
معنوية

أهداف الحوافز

- ✓تحسين الإنتاجية.
- ✓رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- ✓تشجيع الإبداع والابتكار.
- ✓تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

✓تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام يعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.

أهمية الحوافز

- ✓زيادة نواتج العمل في شكل كمي وجودة ومبيعات وأرباح.
- ✓تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف.
- ✓إشباع حاجات العاملين المختلفة.
- ✓إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ✓تنمية روح التعاون بين العمال وتنمية روح الفريق.
- ✓جذب العمال إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- ✓تساههم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.

الإتصال

مفهوم الإتصال

- الاتصال هو عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة.
- الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- الاتصال التنظيمي يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة المدراء إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

مهام الإتصال في المؤسسة

✓نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.

✓إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.

✓إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر للعاملين.

✓الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.

✓توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.

أشكال الإتصال في المؤسسة

ينقسم إلى شكلين رئيسيين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي:

❖ **الاتصال الداخلي:** يتم داخل حدود المؤسسة، ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات

بين الأجزاء المكونة لها، وينقسم إلى اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية أو أفقية.

• **الاتصالات الهابطة:** تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو من

المدراء إلى العمال، أي من أعلى إلى أسفل، وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية،

الأوامر، التعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة والتوجيهات.

• **الاتصالات الصاعدة:** تكون من الأسفل إلى الأعلى، من المرؤوسين إلى الرؤساء، تتضمن تقارير، معلومات تفيد انشغالات العمال ومشاكلهم وشكاويهم.

• **الاتصالات الجانبية (الأفقية):** تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، فهي ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.

❖ **الاتصال الخارجي:** يتم بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، يهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها الخارجية، كالموردين، العملاء، الإدارات والمجتمع المحلي، وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها.

أهداف الإتصال في المؤسسة

- ✓ شرح السياسات الإدارية والتعليمات والقرارات.
- ✓ توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيف يتم.
- ✓ توزيع المهام على الموظفين.
- ✓ متابعة مدى تقدم العمل.
- ✓ الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.

✓تصحيح أخطاء الموظفين.

✓تقدير أعمال الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم وكفاءتهم في العمل وتشجيعهم على الاستمرار.

✓التفاوض حول أمور العمل.

✓تهيئة مناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية واتخاذ القرارات اللازمة.

✓وسيلة لتحفيز العمال.

وظيفة الرقابة

- مفهوم الرقابة
- خطوات الرقابة
- أنواع الرقابة
- أهداف الرقابة
- أهمية الرقابة

مفهوم الرقابة

- الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.
- الرقابة تتمثل في عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.
- الرقابة هي الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط لها، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة.

خطوات الرقابة

1. وضع المعايير الرقابية: يتم تحديدها في عملية التخطيط، والمعايير توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء. والمعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تقدم من خلالها الخدمات.
2. قياس الأداء: أي المقارنة بين ما خطط له والمنجز، حيث يتم معرفة أو قياس الأداء الفعلي لاكتشاف الانحراف إن وجد.

3. مقارنة الأداء بالمعايير: تتمثل هذه الخطوة في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة من أجل تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف.

4. تصحيح الانحرافات: يتمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة في تصحيح الأخطاء والانحرافات لإعادة العمل لمساره الصحيح وفقا لما كان مخططا له، والتصحيح يعني إزالة الأسباب والعوامل التي نتج عنها الانحراف.

أنواع الرقابة

الرقابة حسب المدى الزمني تقسم إلى:

- **الرقابة السابقة:** عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة.
- **الرقابة المتزامنة:** عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة.
- **الرقابة البعدية:** هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج، أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي.

أهداف الرقابة

الهدف الأساسي للرقابة هو ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة، ولكن هناك عدة أهداف جانبية:

➤الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط، فالرقابة شديدة الارتباط به، وهما وجهان لعملة واحدة.

➤التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.

- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب، واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وأسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة حتى يستمر نشاط المؤسسة.
- تعميم الخبرات الجيدة، أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج من أجل تعميمها على أماكن أخرى في المؤسسة.

أهمية الرقابة

✓ العمل يقوم بتأديته عنصر بشري وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات.

✓ وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وعمليات التنفيذ، حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.

✓يمكن عن طريقها قياس مدى كفاءة وفعالية الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.

✓تساعد الرقابة في التعرف على نسب الإنجاز الفردي والجماعي.

✓التعرف على مدى تلاؤم المجهودات المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعة مسبقا.

✓معرفة المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التنفيذ.

✓تبين الرقابة إذا كان هناك مبالغة في الخطط أو في تحديد الأهداف، أو خلل في البناء

التنظيمي أو نقص في الكفاءة الإدارية والفنية للأفراد.

✓تساهم في تخفيض التكاليف.