وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن احمد–وهران-2 الجزائر

كـــليـــــة العـلـــوم الاجتمـــاعيـــــــــــــة

قسم: عـــلـــــم النـــفـــس والأرطـــوفـــونـــيـــــا

مطبوعة علمية بيداغوجية في مقياس تسيير المؤسسات السنة الثالثة ليسانس

تختصص –علم النفس العمل والتنظيم-

من إعداد الاستاذ: بورجي العباس

السنة الجامعية:2024-2025

قائمة محتويات المطبوعة

المحتوى	الصفحة
1- تقديم المقياس	01

2- المكتسبات القبلية	01
3- أهداف المقياس	01
4- المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية مرتبطة بتسيير المؤسسة	02
5- المحاضرة الثانية : المؤسسة	10
6- المحاضرة الثالثة: التطور الفكري لعملية التسيير(نظرية الإدارة العلمية، نظرية الإدارة العملية)	14
7- المحاضرة الرابعة: التطور الفكري لعملية التسيير(نظرية أو النموذج البيروقراطي، نظرية العلاقات الانسانية،نظرية النظم)	21
8- المحاضرة الخامسة: أنشطة التسيير (التخطيط)	27
9- المحاضرة السادسة :عملية التنظيم (التنظيم)	37
10-المحاضرة السابعة :الهيكل التنظيمي	41
11-المحاضرة الثامنة:عملية التنسيق	48
12-المحاضرة التاسعة: عملية الرقابة	55
13-المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرارات	61
14-المحاضرة الحادية عشر:عملية التوجيه	67
15- المحاضرة الثانية عشر:المهارات التسييرية	68

1- تقديم المقياس:

يبدي الكثير من المهتمين والمختصين والباحثين في مجال التسيير والادارة اهتماما كبيرا لموضوع تسيير المؤسسات باختلاف تخصصاتها وانواعها وأهدافها ونشاطها ،نظرا لأهمية العنصري البشري في ادارة عناصر وموارد المؤسسة ،ففعالية المؤسسة ونجاحها متوفق بدرجة أكبر على مهارات مسيريها ،ونظرا لتطور المؤسسات كحاصل للثورة العلمية والتكنولوجية ونمو واختلاف حاجات الأفراد كان لازما على المفكرين ابتكار طرق حديثة وجديدة في تسيير المؤسسة ،وهذا من أجل وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، وبالتالي التنبؤ والتحكم والسيطرة بأعلى دراجات التمكن في المتغيرات الاقتصادية وما ينجر عنها من تقلبات الأسواق ،و المتغيرات الاجتماعية المتمثلة في حاجات ورغبات المجتمع ،والمتغيرات النفسية من حاجات ودوافع وميول ورغبات الأفراد. وكذلك المتغيرات السياسية وما ينبثق عنها من قرارات عليا للدول والمنظمات الناجمة عن الخلافات والنزاعات والصراعات أو التكتلات والتحالفات.

لهذا سيحاول الباحث في هذه المطبوعة تسليط الضوء على المفاهيم والنظريات التي عرجت على موضوع تسيير المؤسسة وأنشطة الإدارة والتسيير وأهم الأساليب والتقنيات الحديثة في ذلك ،تقيدا بمحتوى المقياس السداسي الخامس.

2- المكتسبات القبلية:

يتطلب مقياس تسيير المؤسسات من الطلبة لمتابعة هذا المقياس ومواصلة هذا التعليم تمكنم من المعارف المطلوبة والمبادئ الأولية في علم النفس العمل والتنظيم.

3- أهداف المقياس:

- يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة التعليمية على المبادئ الأساسية لتسيير المؤسسات.
- تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح الممارسات العملية والعلمية لسيرورة العملية الانتاجية.
- يتعرف الطالب على أنشطة التسيير وادراك المفاهيم والمصلحات ذات الصلة بعملية التسسير.
- التعرف على ماهية المؤسسة وتصنيفاتها .

4- المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية:

4-1 **تعريف الإدارة:** تأتي الإدارة من الكلمة اللاتينية(gestio) التي تعني فعل الإدارة أو العمل للإدارة.(action de gérer) والواضح أن مصطلح التسيير حسب أصوله اللاتينية كان

مجرد تنفيذًا بسيطًا للعمل الإداري حتى عام 1950 ، حيث يُنظر إليه اليوم على أنه أكثر من مجرد مصطلح بسيط (تسيير= الإدارة = مناجمنت = التوجيه). = gestion) (administration = management = direction اذ تساهم الإدارة من خلال أهدافها في عمل وسلوك المنظمات.

فالإدارة هي الإجراء أو طريقة التسيير والإدارة وتنظيم شيء ما وهي مجموعة من المعارف المستعارة من العلوم الدقيقة والإنسانية التي تسمح بإدارة الأعمال بشكل صحيح.) EVEN,2002,P01)

مجموعة المعرفة المتعلقة بتنظيم وإدارة المنظمات، وتأتي هذه الكلمة من المصطلح الإنجليزي "manager" الذي يعني الإدارة ، والتوجيه ، والمأخوذ في حد ذاته من الكلمة الإيطالية (maneggiare ، manier) وتطلق في اللغة الفرنسية كلمة manège (جعل الحصان يتحول إلى مرح- يستدير)،ولقد أصبحت القيادة والتوجيه والتعليم والتحفيز كلمات رئيسية تطلق على الفرد الذي يدير أو يطمح إلى إدارة منظمة. (Vinard. 2013)

وحسب لثيو هايمان فإن "الإدارة تعني التحديد الشامل للسياسات، وتحديد الأهداف الرئيسية، وتحديد الأغراض العامة، ووضع البرامج والمشاريع الواسعة."

أما نيومان يرى أن "الإدارة تعني التوجيه والقيادة والسيطرة على جهود المجموعات نحو بعض الأهداف المشتركة."

وفقًا لـ(1967) Pfiffner and Presthus ، فإن الإدارة تعني "نشاط أو عملية تتعلق بشكل أساسي بوسائل تنفيذ الأهداف المحددة."

ويشير التعريف بوضوح، فإن الإدارة تهتم بشكل أساسي بالوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا .والوسيلة هنا هي الطريقة التي يتم بها القيام بشيء ما أو الحصول عليه .عندما تعمل مجموعات من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك، فمن الضروري تقسيم العمل، حتى يعرف كل فرد ما يجب القيام به . أو أن هناك حاجة إلى هيكل سلطة لمراقبة وتنسيق أنشطة الأفراد المعنيين .وبالتالي فإن تقسيم العمل بين الأعضاء، وتحديد الدور المناسب لكل عضو في المجموعة، واتباع تعليمات القائد ليس إلا وسيلة لتحقيق الهدف .وبهذا المعنى فإن الإدارة نشاط يهتم بشكل رئيسي بالوسائل التي تتطلب التعاون أيضًا.

وفقًا Simon, Smithberg، 1950)Thompson) "يمكن تعريف الإدارة على أنها أنشطة المجموعات التي تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة"

يكون النشاط الإنساني تعاونيا إذا كان له آثاره التي ستكون غائبة إذا لم يتم التعاون .ومن ثم يمكن تعريف الإدارة بأنها "الجهد الكامل الذي تبذله المجموعة للسيطرة والتوجيه والتكيف لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.(Madhura,2022)

4-2 **تعريف التسيير: أصل مصطلح التسيير** (Gestion) من اللغة الفرنسية، وقد "ظهر في سنة 1441،وأن ظهوره في صورته القاعدية مرتبط كل الارتباط بتطور أنشطة الانتاج والتبادل،

بمعنى أنه مرتبط بوجود مجتمعات هرمية تتميز من الناحية الاقتصادية بتخصص أعضائها من ناحية المهام والوظائف.

وعلى هذا الأساس كان لزاما ظهور بعض القواعد التنظيمية من أجل ضمان تلبية الحاجات على وجه أفضل،تخصيص وتنقل المواد وكذا حفظها، إن إنشاء وتطبيق هذه القواعد قد شكل اللبنات الأولى لممارسة التسيير"(زرفة،2018،ص 3)

أما تعريف التسيير من الناحية الاصطلاحية فلقد تعددت تعاريفه بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية نذكر منها :

التسيير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الأخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الإجتماع، الاقتصاد، والطرق الكمية).

كما يفضل كل من H .Koontz et O.C' Donnel،تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف ،التوجيه، والرقابة. (صولح،ص.3، 2015)

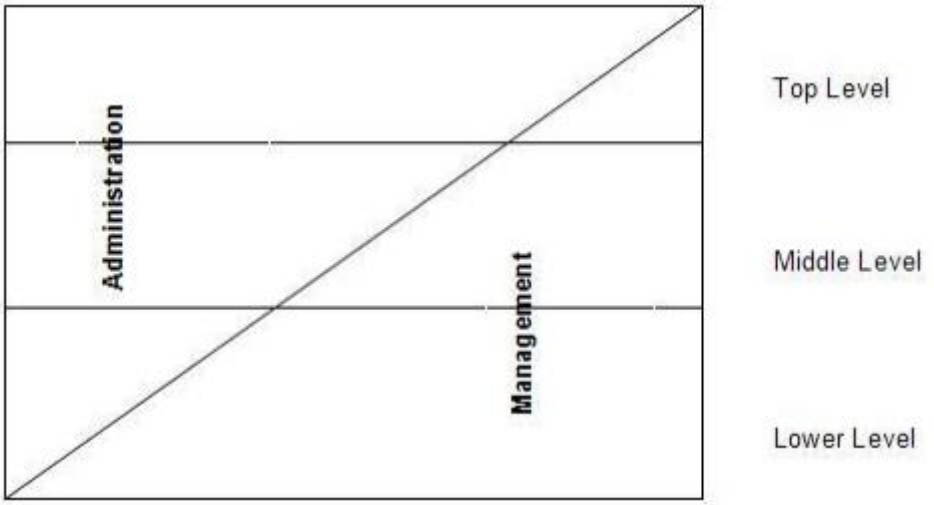
إن التسيير حسب A.R. Thietart هو" ممارسة أو فن لكيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها. يطبق في مختلف مجالات المؤسسة"(زرفة،ص.2018،11)

وقد أعطى فايول مفهوما لعملية التسيير من خلال أنشطة ووظائف التسيير وتشمل كل من: التوقع التنظيم ،القيادة ،التنسيق، والرقابة، حيث يقول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب" (زرفة،ص.2018،12)

وعرف" Taylor" "التسيير هو عبارة عن علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في تنظيم المهام والأعمال داخل المؤسسة" (كيلاني،ص.2018،3)

كثيرا ما يستخدم مصطلحا "administration""الإدارة" و"management""الإدارة" بشكل مترادف- حتى في ترجمة المصطلحين من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية يرتجمان بكلمة ادارة-.

ويلاحظ أيضًا أن مصطلح "management""الإدارة" يتم تحديده بشكل عام مع مؤسسات القطاع الخاص، ولكن مصطلح"administration" "الإدارة" من ناحية أخرى، يستخدم للإشارة إلى المنظمات العامة. في الأساس، لا يوجد فرق بينهما، يهتم كل مدير بوظيفة الإدارة الإدارية ووظيفة الإدارة التشغيلية كما هو موضح في الشكل. ومع ذلك، فإن المديرين الذين هم في أعلى الهرم يشيرون إلى مزيد من الوقت في الوظيفة الإدارية administration ،بينما يشير المستوى الأدنى إلى مزيد من الوقت في توجيه ومراقبة أداء العمال، أي management الإدارة. (Madhura,2022)



الشكل رقم (1) يوضح درجة الإدارة والتنظيم التي تقوم بها مستويات الإدارة المختلفة الصادر عن ((Madhura,2022

4-3 **تعريف المؤسسة:** يمكن تعريف المؤسسة من خلال رؤية الباحثين والمختصين حيث ذكرت عدة تعاريف في هذا الباب ،وأغلبها تصب بأن المؤسسة وحدة رسمية لخلق الثروة،" أي وحدة قانونية ، طبيعية أو اعتبارية تتمتع باستقلالية اتخاذ القرار ، تنتج سلع وخدمات السوق." (Lalande,2016,p04)

وفي القانون نقول إنه شخص اعتباري (قياساً على الشخص الطبيعي [كل واحد منا]، ولكن مع تمييزه عن الشخص الطبيعي). وعلى هذا النحو تكون الشركة مسجلة ومميزة ومدرجة. تتميز كل شركة من الناحية القانونية بالمعلومات العامة:

- اسم الشركة، والغرض منها، وتاريخ إنشائها، ومقدار رأس مالها، وشكلها القانوني (.S.A، SARL، وما إلى ذلك)، ومكتبها الرئيسي، وأرقام SIREN وSIRET (أرقام تسجيل الشركة ومنشآتها في سجل المحكمة التجارية وفي ملف Insee) رمز APE الخاص بها القسم 2 مع الاشارة إلى مجال النشاط. تم تلخيص هذه المعلومات في مستند يسمى "مستخرج Kbis" والذي يشكل نوعًا من بطاقة هوية الشركة. (Durand ,2016,p 10)

وتعرف(INSEE) إنها :"مجموعة الموارد المنظمة (رأس المال ، الرجال ، المعدات التقنية ، إلخ) لإنتاج السلع والخدمات الموجهة لسوق قادر على السداد. إنها مرتبطة بمبدأ الواقع ويجب أن تخلق ثروة أكثر مما تستهلكه وتوزعه (الدولة ، الموردين ، الموظفون ، نفسها). وهي أي نشاط يتكون من إنتاج وبيع سلع و / أو خدمات يعتزم بيعها في السوق من أجل تحقيق ربح."(Lalande,2016,p04)

ولقد رأى Chabaul (2021): "في تحديد مفهوم المؤسسة وفهمها بشكل كامل، أنه من الضروري تمييزه عن المفاهيم الأخرى المشابهة له".

"فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية الأساسية لاقتصاداتنا. وهي قبل كل شيء مكان لخلق الثروة. وبهذا المنطق وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتصميم وتطوير وتوزيع السلع والخدمات لتلبية طلب عملائها في أسواقها. وتعتزم المؤسسة إجراء هذه الأنشطة بطريقة مربحة بشكل مستدام من خلال تطويرها.

وللقيام بذلك، تقوم بتعبئة الموارد (البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية) من خلال تنسيقها والجمع بينها لخدمة عملائها."(Durand ,2016,p 10)

4-4 تعريف المنظمة Organisation: مصطلح "منظمة « organisation » "يأتي من الفعل ينظم organiser)) ، أعضاء، والذي يأتي في حد ذاته من الكلمة اليونانية "organon" التي تعني وسائل. تحدد المنظمة جميع الوسائل التي تسمح للشركة بمتابعة أنشطتها.

يشير التنظيم إلى عمل التنظيم ولكنه أيضًا نتيجة للعمل. على سبيل المثال، الشركة، أو الجمعية، هي مجموعات منظمة، "منظمات" بالمعنى الواسع، وهي نتيجة لعمل التنظيم.
(Chabault,2021,p05) وهذا ما توجه إليه محمود (2011،ص.29) :"نطلق مصطلح منظمة على أي تجمع تتوافير فيه هذه الشروط -الشروط المذكورة في نفس الصفحة-فالمصنع، المستشفى ، المدرسة، الجامعة، السجل المدني.....كلها تمثل أشكالا مختلفة ومتعددة للمنظمات."

وتعرف المنظمة من الناحية الاصطلاحية بعدة تعاريف ،انطلاقا من خلفية الدارس للمنظمة، فالاقتصادي يعرفها تعريفا يختلف عن السياسي، ويختلف عن المختص في علم النفس وعلم الاجتماع، أما علم النفس كعلم لدراسة السلوك البشري، فيمكن تلخيص تعاريفه كالتالي:

- المنظمة هي اتفاق (تعاقد) شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك بينهم.
- المنظمة هي نسق ثابت من الافراد الذين يشتغلون مع بعضهم، في اطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل،لتحقيق أهداف مشتركة. (مباركي،2008،ص. 40)

وهذا يعكس الشروط الأساسية لوجود المنظمات،وأهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد (فردين فأكثر).
- التفاعل المنظم بين الأفراد،بحيث تخضع تفاعلاتهم لتخطيط مسبق مرسوم وألا تتم بطريقة عشوائية.
- وجود هدف/أهداف مشتركة يتفق عليها هؤلاء العاملون.
- وجود مجموعة من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف.(محمود،2011،ص 28)

وكتعريف أشمل فإن "إدجار شاين" Edgar H.Schein (1970,p.9) في كتابه "علم النفس التنظيمي" Organizational psychology يعرف المنظمة على أنها "عبارة عن نسق عقلاني لنشاط ، يقوم به عدد من الأشخاص، لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكلة للسلطة"

- وتعني المنظمة خاصة في الأدبيات التنظيمية الأمريكية اتفاق أو تعاقد شخصين أو أكثر على انجاز عمل (تحقيق هدف) مشترك،وهو ما ذهبت إليه أغلب التعاريف،ومنها تعريف كل من "روجرز" و"روجرز" Rogers and Rogers(1976) الذي مفاده أن المنظمة هي نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم في اطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة.(مباركي،2008،ص 41)

وفقاً لEtzioni (1964) "المنظمات هي وحدات اجتماعية (أو مجموعات بشرية) يتم بناؤها وإعادة بنائها عمداً لتحقيق أهداف محددة."

ومن التعاريف أعلاه يمكن أن نفهم أن المنظمات ينظر إليها على أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية، مما يدل على أن الأفراد هم العناصر الأساسية للمنظمات .وبالتالي، فإن العنصر الأساسي الأول لهذا التعريف هو حقيقة أن المنظمات هي مجموعات من الأفراد .عنصر آخر هو البناء المتعمد، أي أن المنظمات يتم بناؤها عمدا لتحقيق أهداف محددة،أما العنصر الثالث هو الأهداف، يتم إنشاء المنظمات لتحقيق أهداف محددة.

كما يتم تعريف المنظمات على أنها "المجموعات التي تم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة نسبيًا على أساس مستمر إلى حد ما .(Scott, 1964) ." ،وفي هذا التعريف أيضًا يتم تعريف المنظمات على أنها وحدات اجتماعية تتكون من أفراد يتم تشكيلها خصيصًا لتحقيق أهداف معينة.

وحسب - Pfiffner وPresthus، فإن "التنظيم هو هيكلة الأفراد والوظائف في علاقة إنتاجية، "ينص التعريف بوضوح على أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد يتم جمعهم معًا لتنفيذ عدد من الوظائف بهدف إنتاج شيء أو سلع أو خدمات.

ومن ثم، فإن المنظمات هي وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية أنشئت عمدا لتحقيق أهداف محددة .على سبيل المثال، الوزارات والشركات والجامعات والمستشفيات والمدارس والأحزاب السياسية والسجون والجمعيات وما إلى ذلك هي منظمات.

ويتم تصنيف المنظمات بشكل أساسي إلى نوعين على أساس العلاقات في المنظمة :

- **المنظمات الرسمية:** تحقيق الأهداف مهم ولهذا السبب يتم إنشاء المنظمة في المقام الأول .هناك علاقة منظمة بين أعضائها .ويتم اختيار الأعضاء على أساس مؤهلاتهم الفردية .يتم تحديد الأموال والموارد المادية الأخرى التي ستستخدمها المنظمة وفقًا لأهدافها .في المنظمات الرسمية يتم تنظيم تفاعلات المنظمة مع بيئتها إلى الحد الذي تتطلبه طبيعة أهدافها.
- **المنظمات غير الرسمية:** تشير إلى شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بشكل عفوي داخل الإطار الرسمي.(Madhura,2022)

4-5 الهيكل التنظيمي Organigramme :

المخطط التنظيمي هو تمثيل رسمي يصف تنظيم الشركة. ويحدد تخصص الخدمات والعلاقات بين الخدمات. يثبت هذا الرسم البياني أنه مفيد بمجرد أن تصل الشركة إلى حجم معين.

يوفر المخطط التنظيمي عمومًا القليل من المعلومات المتعلقة بتوزيع المهام وتعريفها. إنه تمثيل لواقع يمكن أن يخفي عناصر أخرى مثل علاقات القوة غير الرسمية.

4-6 بناء Structure :

يحدد الهيكل البنيوي الداخلي للمؤسسة والعلاقات بين عناصرها المختلفة. هي مجموعة الأنظمة التي بموجبها تقوم المؤسسة بتوزيع وتنسيق ومراقبة أنشطتها وتوجيه أو محاولة توجيه سلوك أعضائها. لقد تطور مفهوم البنية بشكل كبير منذ بداية القرن العشرين.(Chabault,2021,p05)

7-4 التسيير علم أم فن : يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإدراي حول طبيعة الإدارة والتسيير، فالسؤال الأول الذي يمكننا طرحه على أنفسنا هو ما إذا كان التسيير علمًا،ووفقا ل S. Hunt - نقلا عن بيير لويس دوبوا - يتميز العلم بأربعة شروط:

- موضوع متميز عن التخصصات الأخرى ،

- وصف وتصنيف هذا الموضوع مع بيان محتواه وعلاقته بالتخصصات الأخرى ،

- وجود قوانين أو مبادئ يمكن ملاحظتها ، والتي تنطوي على انتظام وتوحيد معين ،

- طريقة علمية لمقاربة وتحليل الموضوعات الرئيسية (في هذه الحالة المؤسسات).

يمكننا الاستجابة بشكل إيجابي لهذه الشروط الأربعة للتسيير. التسيير هو علم العمل المطبق على سلوك المنظمات، والأساليب المستخدمة لمراقبة عمل المنظمات هي طرق علمية تسمح بوضع تصور لمبادئ معينة وتعميمها. من الواضح أن هذا علم بشري ، ولا يوجد ما يقول أن المبدأ الذي يتم ملاحظته في حالة ما سيكون قابلاً للتكرار في حالة أخرى

- **التسيير علم:**يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها ، كما أن لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، وتطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.
- **التسيير فن :** "التسيير هو فن،JD Mooney وAC Railyيقول فوليت: "الإدارة هي فن إنجاز الأمور من خلال الآخرين". وفقًا لتوجيه وإلهام الأشخاص". لا يقوم التسيير بتوجيه الأشخاص في المنظمة فحسب، بل تحفزهم للحصول على أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف." ((Madhura,2022

أي أن المسير أو المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله ،وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

- **التسيير فن وعلم معا:** في كل ما سبق يمكن القول بأن التسيير فن و علم معا فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارة بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

وخلاصة ذلك أننا لا نستطيع الجزم بأن نجاح المسير مرتبط بمدى معرفته لعلوم الإدراة أو نجزم بأن نجاحه مرتبط بمدى ذكائه وخبرته العملية في حل المشكلات الإدارية وقيادة المؤسسة نحو الرقي والتطور، بينما النجاح أو الفشل متعلق بتوفر الخاصيتين معا (المعرفة والذكاء)،حيث يتعامل المسير مع عوامل انتاج مختلفة نذكر على سبيل المثال لا الحصر العنصر البشري والذي هو أهم عامل في العملية الإنتاجية ككل ،ولطبيعة النسق الفردي الذي يحدد السلوك البشري والفروق الفردية الكائنة، يحتاج المسير إلى النظريات والعلوم المفسرة للسلوك وإلى ذكائه الاجتماعي وخبراته في دفع وتوجيه السلوك إلى خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.

كعلم ، تتأرجح التسيير بين عدة أقطاب تميزها وتعطيها خصائصها:

- التناوب بين النظرية والتطبيق : اكتسب التسيير تدريجياً مكانة في العلوم الاجتماعية في هذه الرحلة ذهابًا وإيابًا بين هذين القطبين، حيث كان منظرو الإدارة الأوائل في الغالب قادة أعمال سابقين أو مستشاري أعمال.

- التكرار بين المعرفة والوصفة، التسيير هو علم العمل. قلة قليلة من منظري الإدارة لا يرغبون في رؤية نظرياتهم موضع التنفيذ داخل المنظمات. وبالمثل ، يقوم المسير بالتناوب بين عدة إغراءات ، يمكن تلخيصها باستخدام المواقف التالية:

- تلك الخاصة بالممارس ، الذي يعتبر التسيير بالنسبة له فنًا لا يمكن تعلمه ، وهو فطري بطريقة ما ؛

- تلك الخاصة بالفني ، الذي يعتبر التسيير بالنسبة له مجموعة من التقنيات التي يجب أن تكون معروفة جيدًا لتكون ناجحة ؛

- وأخيرًا - الأكثر ندرة - للمنظر الذي يتأمل في عمل المنظمات وطريقة قيادتها.

8-4 التسيير كمهنة: Management As Profession

تعرف المهنة على أنها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير، وينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة وإلى المديرين باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة، وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة، كما هي موضحة بالجدول رقم (3)، وبشكل عام يمكن القول بأن الإدارة قد أصبحت مهنة تمارس في كافة مجالات الحياة، وتستوفي بعض وليس كل المعايير الأساسية للمهنة،وتستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة. (دره،2009،ص.82)،والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) الإدارة كمهنة اصادر عن(دره،2009،ص.82)

خصائص المهنة	الآراء المؤيدة	الآراء المعارضة
-تعليم رسمي في مجال تخصص من المعرفة.	هناك عدد متزايداً من المديرين يحصلون على شهادات جامعية من كليات إدارة الأعمال.	هناك مديرين ليس لديهم تعليم عالي، وهناك ممن ليس لديهم شهادات في مجال إدارة الأعمال.
وجود دافع نحو الخدمة العامة والسلوك غير الأناني.	هناك عدد من المديرين ممن لديهم إحساس بالمسؤولية العامة في مراكز ومناصب عامة.	هناك بعض الإدانات وأعمال التواطؤ ومخالفات لقوانين ومنع الاحتكار، مما يشكك في وجود دافع خدمي وغير أناني من جانب الإدارة.
الدخول في المهنة وفق ضوابط.	عادة ما يشترط توافر درجة جامعية لشغل منصب في مجال الإدارة.	لا يطالب المدير بترخيص لمزاولة المهنة، مثل الأطباء وال حامين وبقية المهن، الدخول في مجال الإدارة يعتمد على القدرة

		والفرصة.
وجود ميثاق أخلاقي عام.	عديد من المنظمات المهنية والتجارية لديه ميثاق مكتوب ورسمي للأخلاقيات وسلوك المديرين.	على العكس من المهن التقليدية مثل القانون والطب فإنه ليس كل المديرين لديهم أو يتقيدون بميثاق أخلاقي عام.
وجود جهة تمنح تصديقات وموافقات في مجال المهنة.	هناك منظمات ترشد وتوجه وتشجع على وجود إدارة تتمتع بالمسؤولية والقواعد الأخلاقية مثل منظمات التجارة، والمنظمات المهنية والأكاديمية، والمنظمات التعليمية.	لا يخضع المديرين لأي نقد أو لوم من جانب منظمة مهنية واحدة.

4-9 أهداف التسيير: هناك جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- الاستخدام السليم للموارد: الهدف الرئيسي للإدارة هو استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بطريقة أكثر اقتصادا. إن الاستخدام السليم للموارد البشرية والمادية سيساعد الشركة على تحقيق أرباح لتلبية المصالح المختلفة. في أي عمل تجاري، يريد المالكون المزيد من العائدات على استثماراتهم بينما يتوقع الموظفون والعملاء والجمهور صفقة عادلة من الإدارة، لن يتم تلبية كل هذه المصالح إلا عندما يتم استخدام موارد الشركة بحكمة.

- تحسين الأداء: يجب أن تهدف الإدارة إلى تحسين أداء كل عامل من عوامل الإنتاج، يجب أن تكون البيئة ملائمة بحيث يتمكن العمال من تقديم أفضل ما لديهم.

- تعبئة أفضل المواهب: يجب على الإدارة توظيف أشخاص في مختلف المجالات حتى يمكن تحقيق نتائج أفضل. إن جداول الأجور الأفضل والمرافق المناسبة وخطط النمو المستقبلية ستجذب المزيد من الأشخاص للانضمام إلى المنظمة.

- التخطيط للمستقبل: لا ينبغي للإدارة أن تشعر بالرضا عن عمل اليوم إذا لم تخطط لمستقبلها ويجب أن يعتمد الأداء المستقبلي على التخطيط الحالي. وبالتالي، فإن التخطيط للمستقبل ضروري لمساعدة المنظمة على النمو.(Madhura,2022)

5- المحاضرة الثانية: المؤسسة

5-1 تريخ تطور المؤسسة:

ما هي أصول المؤسسة؟ العمل هو مسألة تنظيم. والتنظيم متأصل في الوجود البشري على مر التاريخ، تعطي المنظمة النظام والهيكل والإجراءات للأفراد. والنظام يوفر إطارًا للأداء الاجتماعي للنشاط حيث عاش البشر في مجموعات.

تظهر الأشكال الأولى لما يسمى بالمنظمات "المعقدة" حوالي -4000 قبل الميلاد مع مشاريع واسعة النطاق تنطوي على تنظيم هرمي: - بناء السيرك الروماني العظيم، حدائق بابل المعلقة، سور الصين العظيم، هرم خوفو ، إلخ. - تعتبر المؤسسة بالمعنى الحالي وسيلة أو وسيلة لتنظيم إنتاج السلعة أو الخدمة.

متى ظهرت المؤسسة كأسلوب إنتاج؟(Chabault,2021,p02)

كان الاقتصاد يعتمد على عمل الرجال وليس على رأس المال. وكان يقتصر بشكل أساسي على ضمان معيشة الرجال خلال فترات المجاعة. كان اقتصاد العيش هذا اقتصاداً منظماً، ثم حدث التغيير عندما أغنى الإنسان عمله الطبيعي بعمل رأس المال وباستخدام الموارد المتحررة من وسائل الإنتاج الإضافية. العنصر المحرك في الاقتصاد هي مضاعفة الثروة. (Ricci,2002.p02)

يمكننا التمييز بين ثلاث فترات من تطور الأعمال. الفترة الأولى هي فترة الرأسمالية الزراعية. تركز الشركة بشكل أساسي على الإنتاج الزراعي حول العقارات الكبيرة. الفترة الثانية تتوافق مع الرأسمالية التجارية. نشأت في نهاية العصور الوسطى. مدفوعة بتطور تقنيات الائتمان والاكتشافات العظيمة (كريستوفر كولومبوس، وما إلى ذلك). يتم تنظيمه حول أنشطة التداول والمضاربة. الفترة الثالثة هي فترة الرأسمالية الصناعية. تعتبر الشركة مكان تصنيع المنتجات أو الخدمات. بدأت في التطور في نهاية القرن الثامن عشر. إنها تنبثق وتتشكل من ثورات صناعية مختلفة، والشكل رقم () يوضح ذلك. (Chabault,2021,p02)

وقد "ظهر مصطلح رجل الأعمال لأول مرة في القرن الخامس عشر مع J.-B Say الذي قال إن المؤسسة تمثل مجموعة من عوامل الإنتاج التي تسمح لرجل الأعمال بنقل الموارد الاقتصادية على مستوى النشاط والأداء على مستوى أعلى." (Ricci,2002.p02)



الشكل رقم (2) يوضح تطور المؤسسة، الصادر عن (Chabault,2021,p03)

أما مفهوم المؤسسة في وقتنا الحالي. وفقا للمرسوم عدد 1354 لسنة 2008 المعتمد بتطبيق قانون تحديث الاقتصاد، يمكن تعريف الشركة على النحو التالي: "الشركة هي أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي تشكل وحدة تنظيمية لإنتاج السلع والخدمات التي تتمتع قدر معين من الاستقلالية في اتخاذ القرار،

ولا سيما فيما يتعلق بتخصيص مواردها الحالية. (مرسوم عدد 1354 لسنة 2008 المتخذ في شأن تطبيق قانون تحديث الاقتصاد)

ويؤدي هذا التعريف إلى تحديد ما يميزها بشكل واضح:

– للمؤسسة نشاط واحد أو أكثر.

– هذه الأنشطة منتظمة ومستمرة.

– المؤسسة هي مكان العمل فردي أو جماعي.

– تقوم المؤسسة على تحمل المخاطر.

ومن ثم فإن المؤسسة هي التجميع المنظم للموارد (رأس المال، والرجال، والمعدات التقنية، وما إلى ذلك) لإنتاج السلع والخدمات المخصصة للسوق. (Chabault,2021,p p02,03,06)

5-2 **معايير تصنيف المؤسسات :** تصنف المؤسسة إلى عدة أنواع بناء على المعايير الثلاثة الآتية:

- **المعيار القانوني:** على أساسه يتم تصنيف المؤسسات إلى عمومية وخاصة. (نوري،2010،ص 18)
الشكل القانوني الذي يمكن الاحتفاظ به يأتي من SIRENE (دليل التسجيل الرسمي للشركات والمؤسسات) والذي يحتوي على 3 مستويات:
  - المستوى 1!: 3 مناصب
  - المستوى 2!: 40 منصبًا.
  - المستوى 3!: 241 منصبًا .

ويمكن أيضًا أن يتم التصنيف وفقًا لحالة الشركات، وبالتالي إما عامة أو خاصة. ومع ذلك، هناك أيضًا شركات مختلطة، وبالتالي شبه عامة. وقد تشمل المعايير الأخرى ملكية وسائل الإنتاج، ومن يدير الشركة (صنع القرار)، وتوزيع النتائج، والشخصية الاعتبارية."
(Ricci,2002.p03) ،وهذا حسب القانون الفرنسي.
- **المعيار الإقتصادي :** هذا المعيار يصنف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، وعليها نجد القطاع (le secteur) ،الفرع (la filière)، والشعبة (la branche). (نوري،2010،ص 18)
وفقًا لـ Clark et Fourastier التصنيف حسب القطاعات: إلى قطاعات أولية (الزراعة)، وقطاعات ثانوية (صناعة)، وقطاعات ثالثة (الخدمات). وبناءً على هذا الترتيب، نقسم المؤسسات إلى ست فئات:
  - الاستغلال الزراعي.
  - المؤسسة الصناعية.
  - مؤسسة تجارية.
  - مزود الخدمة.
  - إنشاء الائتمان .
  - شركة تأمين. (Ricci,2002.p03)
- **المعيار التنظيمي:** في هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم (la taille)،هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر منها، عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، والقدرة على تمويل

الذاتي، هذا الأخير يعتبر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصاديتين للمؤسسة مقارنة بباقي العناصر ،غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان لا تكفي هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة إذا ما استعملت كل على عن حدة لذا ينصح باستعمالها متكاملة، ووفقا لهذه المقاييس تصنف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي: الحرفية ،المتوسطة والصغيرة، والكبيرة.

3-5 خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:

- إنها وحدة انتاجية.
- مسؤولية مالية عن نشاطها.
- هدف نشاطها تحقيق الربح.
- مركز قرار اقتصادي.
- تنشط في إطار السوق.
- كوحدة إجتماعية. (نوري،2010،ص 19)

5-4 الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في المؤسسة وبيئتها:

يمكن أن تكون الموارد أو الوسائل التي تحشدها الشركة خارجية أو داخلية. إن تنفيذها في عملية خلق "القيمة المضافة" له نظير للتدفقات المالية. وتكافئ هذه المساهمة مساهمة مختلف مقدمي هذه الموارد. ومع ذلك، يوجد تسلسل هرمي في مستوى التزام كل جهة من الجهات المعنية بعلاقاتها مع الشركة:

- يجب على الشركاء أو المساهمين، في البداية، أن يقوموا معًا بتجميع مواردهم:

- المالية: هذه هي المساهمات الرأسمالية،

-فكرية أو عقارية أو تجارية: وهي مساهمات في الصناعة تتعلق، على سبيل المثال، ببراءات الاختراع والمباني والأصول التجارية والعلامات التجارية وما إلى ذلك.

اختار الشركاء المخاطرة معًا وفقًا لمبدأ "العاطفة الاجتماعية". هم أصحاب العمل. ويحصلون على مكافآتهم من أرباح الأسهم المدفوعة والمكاسب المتوقعة على رأس المال المستثمر في حالة إعادة بيع أسهمهم (أو أسهمهم) في الشركة.

- يضع الموظفون مهاراتهم وقوتهم العاملة في خدمة الشركة. إن التزامهم ومشاركتهم في المخاطرة محدود أكثر. تأتي أجورهم من الرواتب المدفوعة ومختلف أشكال التعويض الأخرى (المالية: المكافآت، وتقاسم الأرباح، والتغطية الاجتماعية [المرض، التقاعد، الإعاقة]، خيارات الأسهم، ولكن أيضًا غير المالية: التدريب، المهارات الجديدة، الفخر بالانتماء، التوظيف. حماية،.(...

- يقدم المقرضون موارد مالية إضافية ولكنهم لا يمنحون حقوق الملكية لأنهم لا يشاركون في نفس مستوى المخاطر مثل الشركاء. هم البنوك، وحاملو السندات... ويحصلون على أجورهم من الفوائد المدفوعة، بالإضافة إلى سداد رأس المال.

• يقوم الموردون بتزويد الشركة بالمواد الخام والمكونات والسلع الوسيطة والمعدات والخدمات التي تحتاجها. يقتصر التزامهم على الائتمان الذي يمنحونه للشركة. ويحصلون على أجورهم من حجم المشتريات التي تدفعها لهم الشركة.

• يعتبر العملاء في بعض الأحيان أهم أصحاب المصلحة في الشركة. إنهم يثقون بمنتجاتها وخدماتها. ومع ذلك، ليس لديهم التزام رسمي بذلك. ويدفعون له مبلغ مشترياتهم. علاوة على ذلك، من المناسب إضافة عائلتين أخريين من الممثلين إلى هذه القائمة من الوكلاء الاقتصاديين الذين يشاركون بشكل وثيق في حياة الشركة.

•تكفل الدولة أداء الاقتصاد والمجتمع بشكل عام، من خلال ضمان الالتزام بالقانون وقواعد المنافسة السليمة، وإنشاء البنية التحتية والخدمات العامة الفعالة. تلتزم الشركة بالقوانين واللوائح الصادرة عن السلطات العامة وتقوم بدفع مبلغ الضرائب والرسوم. ويمكنها أن تستفيد من الأوامر العامة، وفي بعض الأحيان، في ظل ظروف معينة، من الإعانات، مثل تمويل البحث والتطوير. في أوروبا، تلعب مفوضية الاتحاد الأوروبي دورًا متزايدًا، مما يؤثر بشكل مباشر على حياة الشركات، على سبيل المثال فيما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة أو التحكم في عمليات الاندماج والاستحواذ.

• تشكل المنظمات الاجتماعية مصدرا آخر للمساهمات للشركة. إن المساهمات المستحقة للضمان الاجتماعي وصناديق التقاعد والتأمين ضد البطالة وما إلى ذلك مماثلة بالنسبة للشركة للضرائب و/أو المكافآت المدفوعة بشكل غير مباشر للموظفين. يشكل نظام المنظمات الاجتماعية هذا أيضًا بالنسبة للدولة آلية لإعادة التوزيع الاجتماعي، لكن هذا مجال يتجاوز في معظمه مسؤولية الشركة .

أبعد من ذلك، هناك كوكبة من الجهات الفاعلة المتنوعة تحيط بالشركة: النقابات والجمعيات، وما إلى ذلك. ويلعب كل منهم دورًا مختلفًا، بدءًا من العلاقة التجارية البحتة إلى العلاقات من نوع "جماعة الضغط". يتم تنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المتعددين للشركة من خلال تشريعات كثيرة: قانون الشركات التجارية، وقانون الضرائب، وقانون العمل، وما إلى ذلك. ونحن لا نتناول هذه الأسئلة هنا. (Durand ,2016,p 10)

6- المحاضرة الثالثة: التطور الفكري لعملية التسيير

عرفت الصناعة تطورا كبيرا منذ القرن الماضي وانتقلت الصناعة من الصناعات الخفيفة التي تعتمد على الحرف والملكات والمهارة اليدوية إلى الصناعات الثقيلة التي تعتمد على الآلات والتكنولوجية والمؤسات الكبرى،حيث أدت هاته النقلة النوعية إلى بروز مفاهيم جديدة جعلت من المختصين في هذا المجال البحث في أساليب وطرق حديثة قصد اعطاء أرباب العمل والعمال معا الحلول الناجعة في التعامل مع هذا الوضع الجديد والحد من المشكلات الصناعية والعراقيل التي تؤثر سلبا في الإنتاج،وبطبيعة الحال لتسيير مؤسسات اقتصادية ضخمة تضمن مجموعة من العمليات والمناهج والخطط المحكمة ناهيك عن كفائة المسير أو المدير ،وقد عرف الفكر الإداري مراحل تباينت حسب الرؤية العلمية (نظريات الادارة) للتسيير الفعال،"ويبدأ الإهتمام بصياغة النظريات في الإدارة عموما بصورة واضحة في ثلاثينيات ها القرن في كتابات "بارنارد" و في الأربعينيات في كتابات " سايمون" أما الإهتمام الحالي بنظرية الإدلرة

فيرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرينوذلك عند صدور مؤلف "استخدام النظرية في الإدارة " لمؤلفه "كولادارسي" و"جيتزيلر"" (الصيرفي،2006،ص63) نذكر منها مايلي:

أولا: النظريات الكلاسيكية: يرتط الإتجاه الكلاسيكي في الإدارة بمجموعة المعتقدات التي سادت حول الادارة والتي ظهرت في السنوات الأولى من هذا القرن العشرين تلك الافكار التي تمثل الاطار الاول المنظم للادارة وان اطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه الظريات لا يعود لكونها ظهرت في فترة زمنية مضت وانتهت، وانما يعود الى طبيعة الافكار والمبادئ التي تبنتها، ويمكن القول بأن النظرية الكلاسيكية في الادارة تشتمل على مدخلين اساسيين مختلفين هما :الادارة العلمية والتنظيم الكلاسيكية(محمود،2011،ص, 76)

1-6 نظرية الإدارة العلمية: ظهرت حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسعة عشر وأوائل القرن العشرين،على يد أقطابها ومن أشهرهم "فريدريك تايلور (1856-1917)،وكذلك فرنك جيلبرت" (1886-1924) و "هنري جانت" (1861-1919) و"هارجتون ايمرسون"(1853-1931)، (مباركي،2008،ص52) ،وكذلك ليلان جيلبرث (1878-1972) وموريس كوك (1872-1960) ،وقد لعب تايلور الدور الأكبر في هذا المجال (محمود،2011،ص, 76) و في بداية ولادة المدرسة العلمية عند اصداره كتاب (المبادئ للإدارة العلمية) عام 1911 فوضعت فصول هذا الكتاب تايلر هي في منزلة أبو الادارة العلمي وهي العبارة التي كتبت على قبره في ولاية فيلادلفيا،(الزغبي وبن بريكة،2013،ص 118)

وقد ساهم هؤلاء الباحثون بشكل عام في تطوير وتنظيم الادارة والتسيير بشكل علمي،بدل أساليب المحاولة والخطأ والتخمين التي كانت سائدة بعد الثورة الصناعية، حيث اهتم هؤلاء المهندسون الصناعيون بالتحليل العلمي للأعمال اليدوية في المؤسسات الصناعية، وفق البيانات العلمية الصحيحة مستعملين المناهج العلمية في الدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، ومن هذا جاء مصطلح الإدارة العلمية (مباركي،2008،ص،ص 52-53)

فعلى سبيل المثال لا الحصر تمثلت اسهامات "هنري جانت" في هذه المدرسة فيما يعرف بـ (جدولة العمل)، أما "هارجتون ايمرسون" كان من اسهاماته ما عرف بـ (مبادئ الكفاية)،وتمثلت اسهامات فرنك جيلبرت في هذه المدرسة ما عرف بـ (تبسيط العمل)، (أبو شيخة،2011،ص،22)

وقد أوضح تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية أن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية الائم على أساس (أن المكافئة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية) لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الانتاج، فاقترح تالور المبادئ البديلة التالية التي أطلق عليها مصطلح المبادئ العلمية:

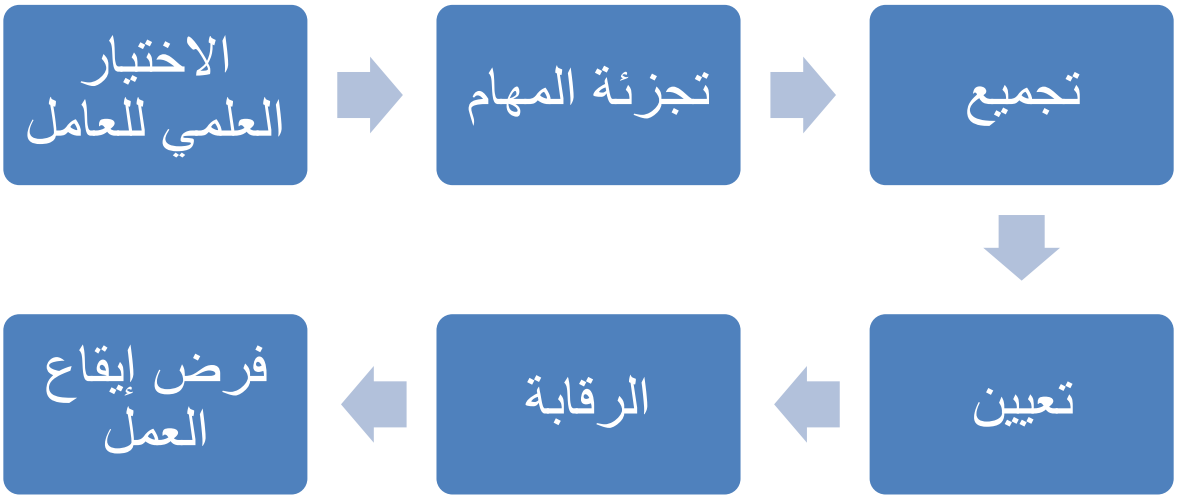
1- التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل التحليل العلمي المنهجي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الادارة والتسيير، مما يعني تقسيم العمل وتحديده كميا إن أمكن، مما يسهل توزيعهعلى عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى في تبسيط العمل والفالية في الأداء.
2- تطبيق الأساليب العلمية في اختيار وتدريب وتعليم وتطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم، بدل الطرق القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي يستطيعه، حسب خبراته وتجاربه الشخصية وقدراته،مما يضفي على هذا النوع من الأساليب صبغة الذاتية واللاثبات،مما

يجعل اختيار العمال مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، حيث يؤكد تايلور على عدم تعيين شخص ذكي ونشط في عمل دون مستواه العقلي ونشاطه الجسدي.

3- تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ، ويقوم العمال بتنفيذ الخطط وتقوم الادارة بدراسة الأعمال وتحديد الخطط والوقت، وفي المقابل يقوم العمال بتنفي المخططات المصحوبة بتعليمات دقيقة كما هي دون تغيير أو إقتراح، ويؤكد تايلور على المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأدائهم.

ويرى تايلور أن أهم عنصر في أسلوب التسيير هو المهمة،ويقصد بفكرة المهمة ضرورة تخطيط عمل كل عامل من طرف المسيرين مسبقا اضافة إلى حصول العامل على تعليمات كتابية مفصلة عن المهمة التي ينبغي له أداءها. (مباركي،2008،ص،ص 53-54)

أي ، تعتمد مبادئ وأساليب OST حسب تايلور في البداية على الاختيار العلمي للعامل (الأنسب)، ثم على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة وحركات أولية (نتحدث عن تجزئة المهام)، ثم هناك تجميع لهذه الحركات الأكثر فعالية والقضاء على تلك التي لا فائدة منها(الحركات الطائشة)، ثم يتم تنفيذ المهام حسب منصب العمل، وأخيرا سيتم وضع وتنفيذ مراقبة المعدل مع فرض إيقاع العمل. والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (3):يوضح مبادئ وأساليب.OST

ولقد لاحظ تايلور في Midvale ما اسماه " التظاهر بالعمل Soldiering" وهو يشير إلى الموقف الذي يتعمد العاملون فيه أدء عملهم ببطء لأنهم يخشون أن يتم الإستغناء عنهم إذا هم أتموا العمل المكلفين بتأديته ، ولم يكن المديرون مدركين لهذا الأمر لأنهم لم يقوموا بتحليل الوظائف بشكل كافي من أجل تحديد ما يجب على العاملين إنتاجه ، ومن أجل التغلب على هذه المشكلة اعتمد تايلور في "دراسته على دراسة الزمن بواسطة الساعة الميقاتية وقسم كل عمل أ نشاط إلى عناصره والحركات اللازمة لأداء كل منها، وقياس الوقت اللازم لأداء كل حركة من الحركات

أمكنه تحديد الوقت اللازم لأداء العمل المطلوب، ومن خلال ذلك استطاع تحديد ما يجب على كل عامل انتاجه، وقد إكتشف تايلور من دراسته أن هناك الكثير من الجهد والوقت يضيع في حركات غير مطلوبة أو غير ضرورية لأداء العمل ، وأن استبعاد هذه الحركات غير الضرورية يؤدي إلى انتاج نفس القدر من الإنتاج ولكن بجهد ووقت أقل (محمود،2011،ص77)

المتأمل لهذه المبادئ يلاحظ أن التخطيط والتنظيم من الأدوار والمهام الأساسية للادراة وما على العمال إلا التنفيذ الحرفي لتعليمات الادارة ،حتى في المهام البسيطة فحسب هذا النموذج وحسب ما يراه تايلور ممنهج من قبل الإدارة من خلال طرق العمل التي على العامل أن يتقيد بها ،"وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى افتراضات هذا النموذج التي تعتمد أساسا على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية ، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم" (ماهر،ص 30)

كما ركزت النظرية الكلاسيكية في جملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي ،وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله ، وهذا حدى البعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة). (النيال وعبد الحميد،2010،ص39)

وقد تقابل جلبرت مع تايلور وكان هناك اتفاق كبير بينهم في وجهات النظر ،وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة لدى كل واحد منهما الا أن جوهر الإهتمام كان واحدا ، فنجد أن تايلور ركز على مفهوم دراسة الزمن لدراسته ، بينما استخدم جلبرت مفهوم دراسة الحركة ، وفي الواقع أن كلاهما كان يقيس شيئا واحدا ولهما نفس الأهداف والمتمثلة في تحديد الحركات المطلوبة لأداء العمل بشكل يقلل التعب ويؤدي إلى زيادة الإنتاج ، ولقد طور جيلبرت أسلوبين يمكن من خلالهما التغلب على عدم كفاءة الأداء وهما :

1- تطبيق اقتصاديات الحركة في المحاولة للوصول إلى أفضل طريقة لانجاز عملية معينة، كما قدم أساليب دراسة الحركة ومنها " Therbilgs" وهي عنصر صغير من الوقت والكلمة تمثل مقلوب اسم Gilbreth مع استبدال موقع الحرفين Th
2- استخدام التصوير السينيمائي والمساعدات الضوئية Chronocy, Clegraphs

ساهمت ليلان جيلبرت في أبحاث زوجها فرانك وفي تطوير حركة الإدارة العلمية وقد لقبت بسيدة الإدارة الأولى، ينظر إليها على أنها هي التي أدخلت العنصر الإنساني إلى الإدارة العلمية ، سيكولوجية الإدارة، دراسة التعب وأثرها على معنويات العاملين، حيث أعدت رسالة الدكتوراه في موضوع " سيكولوجية الإدارة" عام 1912م في جامعة كاليفورنيا (محمود،2011،ص،ص 79-80)

لقيت مبادئ هذا النموذج انتقادات واسعة رغم ميزاتها الحسنة في تنظيم العمل وفق أسس وضوابط علمية ،ولعل أهم انتقادات الباحثين والمختصين تمثلت في افراغ العمل من أهميته بتقسيمه وتبسيطه إلى حركات معينة متكررة طوال وقت العمل بل طوال مدة معاشه بالمؤسسة ،مما يؤدي إلى فراغ نفسي رهيب والإحساس بالملل واحتقار النفس واعادة النظر في مكانته الإجتماعية، نظرا لتفاهة وبساطة المهام التي يؤديها في مكان عمله االذي يخيل للبعض أنه عمل جيد بما أنها مؤسسة ضخمة وقوية كمصانع السيارات الكبرى مثلا وفي حقيقة الأمر أن مهامه تنحصر في تثبيت القطع ، وبالتالي أثر ذلك سلبا على الإنتاج .

كما جرد هذا الاتجاه العمل من الأحاسيس والمشاعر وتم النظر إلى الإنسان على أنه مجرد آلة منفذ للتعليمات والأوامر ،يحركه الجانب المادي من خلال المكافأة المالية فقط ، وأهمل هذا الإتجاه العوامل النفسية والاجتماعية والفيسيولوجية المؤثرة في أداء العمال.

أهمل هذا النموذج العلاقات غير رسمية والتنظيم غير رسمي ودور العلاقات الجتماعية في المؤسسات وإهتم فقط بالتنظيم الرسمي الهرمي للسلطة ،والاتصال العمودي الرأسي كوسيلة لتفيذ القرارات وتطبيق اجراءات العمل.

2-6 نظرية العملية الإدارية: رائدها ومؤسسها الفرنسي هانري فايول (مدير شركة مناجم بفرنسا) ،ومنهج هذه المدرسة في إدارة الأعمال هو أنها عملية انجاز الأعمال عن طريق أناس يعملون لمجموعات منظمة وفقا لتخصصاتهم المحددة، وهذه المدرسة اتجهت نحو بناء أسس عملية هي المبادئ العامة لعملية الإدارة في منظمات الأعمال مع اهتمامها بالإدارة العليا.(الزغبي،بن بريكة،2013،ص 120)، ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى الإختلاف بين هذا النموذج (نظرية العملية الإدارية) والإدارة العلمية في الأسلوب المتبع للتحكم في السلوك وتسيير الموارد البشرية ،وذكر أحمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات ،ص. 32) هذا التباين بين المدرستين :" اذ أن الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ، وأيضا من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء"

قام هنري فايول Henry Fayol بتقسيم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة تمثلت في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة،وانطلاقا من هذه الأنشطة عمد إلى وضع 14 مبدأ يمكن في خضمها معرفة أنشطة الادارة بشكل مفصل ،نذكرها على النحو الآتي:

1- تقسيم العمل والتخصص Division of work :"يؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الادارية والفنية"(العميان،2010،ص.40)،ويمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه،أو تعيين متخصصين للقيام به. (ماهر،ص32)
2- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility: السلطة هي الحق في اصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الأخرين أما المسؤولية فيهي مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق اصدار الأوامر.
3- النظام Discipline :يعني الإلتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام.
4- وحدة الأمر Unity of Command :يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا لازدواجية في إصدار الأوامر.
5- وحدة التوجيه Unity of Direction : إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الاداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.
6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest.

عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.

7- مبدأ المكافئة والتعويض Remuneration of Personnel :يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.
8- المركزية Centralization :تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت للسلطة، ويتوقف مدى اتباع المركزية و اللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها، ويجب أن يكون الهدف الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين.
9- تدرج السلطة Scalar Chain :تسلسل السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
10- الترتيب Order : يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا، وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
11- العدالة أو المساواة في المعاملة Equity : توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء في التنظيمي لهم.
12- الاستقرار الوظيفي Stability of Tenture of Personnel :المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.
13- المبادأة Initiative : ينبغي تشجيع العاملين على الإبتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.
14- روح الفريق أو التعاون Esprit : أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل انجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.(العميان،2010، ص ص.41-43)

6-3 جيمس موني & آلان رايلي:

ينطوي نموذج موني ورايلي على أربعة مبادئ تمثل الإطار العام لمبادئ التنظيم وهذه المبادئ هي:

1- مبدأ التنسيق: ويقوم هذا المبدأ على أساس وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويحتاج إلى السلطة والقيادة والروح المعنوية العالية بين أعضاء التنظيم.
2- مبدأ التدرج: وهو ما يسمى بهرم الوظيفة والعمل، وينطوي على العمليات الفرعية التالية:القيادة، التفويض، التحديد الوظيفي، ويشير مبدأ التدرج في رأيهما إلى تقسيم السلطة رأسياً، وتكليف أو تحديد واجبات أو مسؤوليات الوحدات التنظيمية من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.
3- المبدأ الوظيفي: هو في الواقع مفهوم التخصص، ويقدم موني ورايلي المثال الآتي عن هذا المبدأ: الفرق بين العميد والعقيد هو في تدرج السلطة وبناء عليه فهو فرق تدرجي، والفرق بين ضابط المشاة وآخر في المدفعية هو فرق وظيفي، لأنه يوجد اختلاف واضح في واجبات الضابطين.
4- مبدأ المشورة والتنفيذ: يشير موني ورايلي إلى أن التنفيذ يمثل السلطة، والمشورة تمثل النصيحة والرأي دون السلطة، ولا يمكن لأي تنظيم أن يستغني عن أحدهما.

6-4 ماري باركر فوليت:

ركّزت فوليت على المجاميع وتكريس الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة.

6-5 شستر برنارد:

عمل برنارد مديراً لأحدى شركات الهواتف وقدم إسهاماته من خلال كتابه "وظائف التنفيذي"، واقترح في كتابه نظرية معروفة باسم "قبول السلطة"، وتنص هذه النظرية على أن المرؤوسين يقومون بتقييم مدى مشروعية تعليمات المشرف، ثم بعدها القبول أو الرفض، ويتم قبول الأوامر في حالة فهم المرؤوس لها، والإذعان لها، ومدى ملائمتها في ضوء أهداف المنظمة، كما ساهم برنارد بإضافة ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وأشار إلى أن المنظمات ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. (دره،2009،ص ص.102-103)

7- المحاضرة الرابعة: (تابع التطور الفكري لعملية التسيير)

7-1 نظرية أو النموذج البيروقراطي: قد يتصور البعض أن النموذج البيروقراطي هو نموذج قائم على الفوضى والتسيب والعراقيل الإدارية نظرا للاتجهات السالبة التي تكونت من خلال ممارسات العاملين وخاصة عمال المكاتب ،فقد كونا بذلك صورة نمطية سلبية للآسف لهذا النموذج ،بينما النموذج البيروقراطي هو نظام محكم يضم مجموعة من العمليات والإجراءات العلمية والعملية والتي لقت اقبالا من العلماء والباحثين وتبناها أرباب العمل لما وجدوه من حلول ناجعة مقترحة من هذا النموذج ،وإن من بين أبرز وأشهر رواد هذه النظرية ماكس فيبر " وهو عالم اجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه كما كان عالما في الإقتصاد مهتما بالانتاجية وضرورة تحفيز العاملين لذا فقد وضع أسسا في الادارة تأخذ بعين الإعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواءا أكانت داخلية أو خارجية لتحقق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية سميت بالبيروقراطية.

وقد قسم ماكس فيبر نماذج السلطة الرئيسية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- القائد الملهم أو ساحر الجماهير بقيادته.

ب- القائد التقليدي.

ت- القيادة الرشيدة الراعية. (الصيرفي،2006،ص 81)

كم قد طرح " فيبر" نموذجه المثالي بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة والمعقدة كالجيش، وتوصل من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج منها أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنظيم الرسمي وإلى ايجاد قواعد تحكم سلوك العاملين، وقد استخدم فيبر مصطلح البيروقراطية ليشير إلى تمركز السلطة في المكتب والوظيفة لا فيمن يشغل الوظيفة.

ولقي هذا النموذج البيروقراطي تأييدا كبيرا من مجتمع أرباب العمل لقدرته على طرح تصور علمي من شأنه أن يساعدهم في حل مشكلات منظماتهم، وقد أثار هذا النموذج اهتمام المعنيين بالإدارة وحفزهم على دراسة نتائجه في الواقع الميداني ، فظهرت نماذج معدلة للبيروقراطة كنموذج "ميرتون Merton model (1963) ونوذج "سيازنك Selznick Model (1943) ونموذج "كولدنر Gouldner Model (1945). (أبو شيخة،2010،ص20)

ولتطبيق هذا النموذج عمد "ماكس فيبر" وغيره من منظري التنظيم البروقراطي إلى وضع مبادئ تطبيقية رتبها كل من Katz and Kahn (1978) كالتالي:

1- التخصص في الأعمال: لأن تحقيق الفعالية يتم بواسطة تقسيم العمل إلى أجزاءه البسيطة ، حيث يكون من السهل تعلم هذه الأجزاء وإتقانها، اظافة إلى ضمان سهولة الإشرتف على أدائها وتنفيذها.
2- تقنين الأدوار: حيث يتم كنتيجة للتقسيم الجزئي للأعمال، وتوضع أحسن مستويات الأداء كمعيار عام وشامل للأداء يلتزم به الجميع من سلطة مشرفة على الأداء إلى منفذين للعمل.
3- وحدة الإشراف ومركزية القرارات: لأن المنظمة في النظرية البروقراطية هي بمثابة آلة يجب تنسيق نشاطاتها، مما يتطلب مركزية في السلطة والإشراف.
4- توحيد الإجراءات: يمكن إخضاع أغلب السلوكات داخل المنظمة لعملية ضبط وتقنين، بواسطة عملية حيد الإجراءات ،كتوحيد اجراءات معاملة العاملين مثلا،و لايبقى من السلوكات غير القابلة لعملية التوحيد هذه إلا القليل النادر.
5- عدم ازدواجية الوظائف: ويقصد به أن المصالح المختلفة لأي منظمة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودةفي مصالح أخرى، فعلى سبيل المثال لا يمكن لكل مديرية انشاء مصلحة للنقل بل يجب إنشاء مصلحة مركزية للنقل مهمتها التكفل بالنقل لجميع مصالح وأقسام ومديريات المنظمة.
6- الجزاء بحسب الإستحقاق: فمكافأة المستخدمين وترقيتهم تكون طبقا لكفاءتهم المهنية وليس حسب عوامل ذاتية كالعلاقات الشخصية أو الروابط الأسرية اوغيرها من الإنتماءات.
7- المكتبية: ويقصد بها في الإصطلاح البيروقراطي، استقلالية المكتل أو المركز عن الشخص الذي يشغله،فالفرد عندما يطيع أمر المسؤول، فإن هذه الطاعة لا تكون نتيجة إحترام خصائص الشخص الآمر ، وإنما نتيجة الإقتناع بأن ذلك الشخص يمثل مركزا رسميا ونظاما معينا. (مباركي،2008،ص ،ص 50-51)

7-2 نموذج أنتوني دونز عن النظام البيروقراطي:

يعتبر النموذج الذي قدمه أنتوني دونز من النماذج الحديثة عن البيروقراطية، ويتكون هذا النموذج من أسس متعددة من أهمها ما يلي:

1- للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة هرمياً من القمة إلى القاعدة، ويتخلله شبكة من الاتصالات في كافة الاتجاهات.
2- وجود نظم ولوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل.
3- التنظيم البيروقراطي مفتوح وليس مغلق.
4- تتصف التنظيمات البيروقراطية بالنمو والتوسع.
5- سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف.
6- الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم.

7- يوجد داخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين وهي:
أ. المتسلقون: محور اهتمام هذه الفئة وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.
ب. المحافظون: يسعون إلى تحقيق الأمن والاستقرار من خلال الحصول على قدر مناسب من الدخل عكس فئة المتسلقون.

ت. المتحمسون: يسعون إلى الحصول على القوة والسلطة في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به.
ث. الملتزمون: هذه الفئة أهدافها وغايتها نفس فئة المتحمسون، إلا أن الملتزمون يؤمنون ويخلصون لسياسة أو مبدأ أعم وأشمل من المتحمسون، وهم بالعادة يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل.
ج. السياسيون: هذه الفئة مثلها مثل الفئتين السابقتين، إلا أن نطاق سياساتها أعم وأشمل، فهي تتحمس وتهتم ليس للتنظيم فحسب بل للمجتمع ككل، وبالتالي سلوكهم ينصرف إلى خدمة المجتمع.
(دره،2009،ص.106)

- الاختلاف بين نموذج ويبر ونموذج دونز:

- أغفل ويبر العنصر البشري في التنظيم ومدى أهميته وتأثيره على السلوك التنظيمي كأحد المتغيرات الأساسية، في حين أن نموذج دونز أدخله في الاعتبار ونظر إليه كمتغير أساسي ومن محددات السلوك التنظيمي البيروقراطي.
- نظر دونز إلى الإنسان نظرة موضوعية وليست مثالية كما هو الحال عند ويبر فحب الذات وتفضيل المصلحة الشخصية تفوق المصلحة العامة، أما عند ويبر فيرى أن البيروقراطي يفصل تماماً بين أهدافه الخاصة وواجبات وأهداف العمل الرسمي.
- يؤكد دونز أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة التي يعمل فيها، فهو يتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها، بينما يرى ويبر أن التنظيم البيروقراطي لا يتأثر سوى بالمتغيرات الداخلية أي أنه نظام مغلق. (دره،2009،ص.108)

رغم منافع هذه النظرية إلا أنها تعرضت لإنتقادات علمية ومن بين هذه الإنتقادات نذكر منها ما يلي:

1- ركزت جل اهتماماتها على اجراءات العمل مع اغفال أهمية الأهداف إذ تأخذ اجراءات العمل وتعليمات الأولوية على الأهداف.
2- الجمود وعدم المرونة والممثل في التقيد بلوائح العمل من حيث الأهداف والساسات والاجراءات واعتماد أساليب والوسائل الروتينية المحدد مما يؤدي إلى بطء الانجاز.
3- التطرف والمبالغة في تطبيق القواعد والتعليمات من أجل التحكم والسيطرة.
4- التركيز على الناحية المظهرية ولاسيما في المستويات الإدارية العليا مثل الألقاب والمراكز.
5- التركيز على المركزية في العمل مما قد يسيئ إلى المنظمة والعاملين فيها ولاسيما إذا كانت الإدارات العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غير خصة في عملها.
6- لم تتعرف النظرية بأثر البيئة على التنظيم و اعتبرات المنظمة نظاما مغلقا.
7- عجزت النظرية عن استيعاب التنظيم غير رسمي ومعالجة المشكلات الانية واستيعاب التطور التكنولوجي.(الصيرفي،2006،ص 82)

3-7 نظرية العلاقات الإنسانية: ظهر مفهوم العلاقات الانسانية في الادارة كرد فعل لمفاهيم النظريات التقليدية في الإدارة التي ركزت على فكرة "الإنسان الآلة" ،وقد استند هذا المفهوم على افتراض أن الإنسان كائن اجتماعي،وبالتالي لابد من ايجاد أجواء عمل له تحفزه على الأداء ، ولابد كذلك من تهيئة فرص التعاون بين الإدارة والعاملين مما يتيح للعامل من اشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وعلى الرغم من أن هذا المفهوم (أي مفهوم العلاقات الانسانية) قد التصق بـ "التون مايو" عالم الادارة الأسترالي الأصل (1888-1949)، الذي عمل أستاذا بكلية إدارة الأعمال بجامعة "هارفارد"، وإنه

بالتالي هو المؤسس لمدرسة العلاقات الانسانية فإن جهوده في حقيقة الأمر جاءت استكمالا ووصلا لجهود مفكرين آخرين وهم :

1) هنري جانت Henry Gant
2) هارنكتون اميرسون Haringtan Emerson
3) فرانك جيلبرث Frank Gilberth

ومن هؤلاء المفكرين كذلك أوليفر شلدون Oliver Sheldon الذي عمل على تطوير مجموعة من مبادئ الإدارة ضمنها في كتابه " فلسفة الإدارة"، وأشار فيه إلى أن الإدارة تقوم على مجموعة من المبادئ العلمية والأخلاقية ، وان المسؤولية الأولى لإدارة المنظمة هي خدمة المجتمع، ومن هؤلاء المفكرين كذلك ماري باركرفولت (1868-1932) Mary Parker Folliett التي أبرزت أهمية التنسيق بين جهود الجماعات ، وأهمية توافر عنصر الإنسجام بين العاملين للوصول إلى كفاءة الإنجاز.(أبو شيخة2011،ص 29)

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية _ بالدرجة الأولى_ من نتاج دراسات هاوثورن Howthorne، وهي مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين عامي 1927 و 1932 في الشركة الغربية للكهرباء Western Electric Company بمدينة Howthorne ،حيث خلصت الدراسة إلى أن التفاعل الاجتماعي وارتباط علاقات أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز.(مباركي،2008،ص58)

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في الآتي:

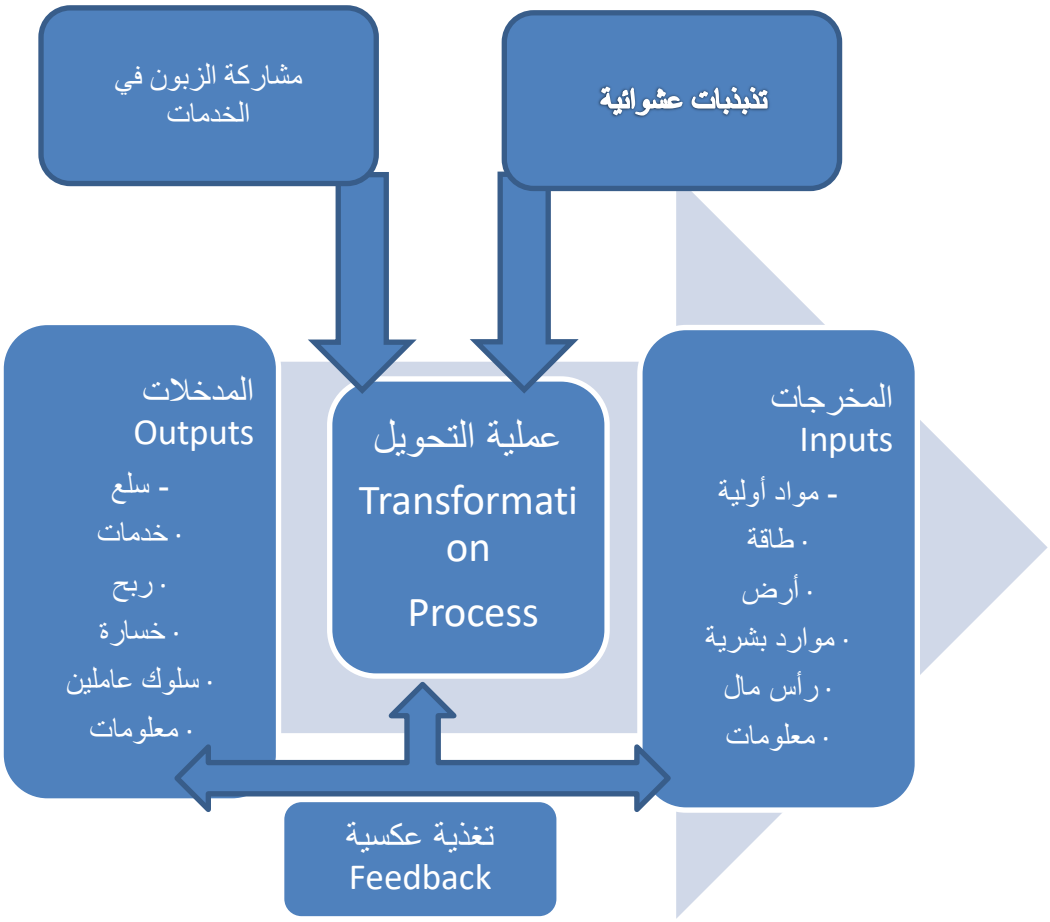
1- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.
2- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين.
3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الإجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5- على الادارة أن تاخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين،على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.(ماهر،ص35)

ما يعاب على هذه النظرية الإفراط والمبالغة بالإهتمام بالجانب الإنساني للعمل والعلاقات الإنسانية الأمر الذي يؤدي إلى التدليل أو الإفساد.

4-7 نظرية الأنساق المفتوحة أو النظام المفتوح: أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة ، بل متحركة،فهي تحصل مواردها من المجتمع ، من خلال عمليات وانشطة المنظمة التي تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة آخرى وهي ما تسمى بالنظام المفتوح (ماهر،ص35)،و"يعرف النظام System على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام يوضحها الشكل رقم هي:

8 المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
9 عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.

10 المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
11 تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام". (دره،2009،ص.126)



الشكل رقم (4):مكونات النظام لصادر عن (دره،2009،ص.126)

وتركز على الكل عوض الأجزاء التي تشكله ،كون علماء الدراسات الإجتماعية والإنسانية عادة ما يدرسون المنظمات بإتباع أحد التناولين الأساسين هما:

1- تناول الأنساق المغلقة: الذي ينظر إلى المنظمات على أنها أنظمة مغلقة تطبق فيها القوانين الفيزيائية.

2- تناول الأنساق المفتوحة الذي ينظر إلى المنظمات ككائنات حية تطبق فيها وتخضع للقوانين البيولوجية .

شكل عقد الخمسينات من القرن العشرين الميلاد الفعلي لنظرية الأنساق المفتوحة ،وشكل عقد الستينات من نفس القرن ، موجة من الدراسات والتطبيق للنظرية على مستوى التنظيمي ، وهنا نلاحظ نشر العديد من الدراسات والكتب أقطاب مدرسة الأنساق المفتوحة ،ككتاب "علم النفس الإجتماعي للمنظمات " سنة 1966 للباحثين الأمريكيينDaniel Katz and Roberts Kahn

وقد ذكرا الخصائص التالية للأنساق:

1- استيراد الطاقة.
2- التحويل

3- تصدير المنتوج.
4- الدورية (نمط تبادل الطاقة مع المحيط الخارجي).
5- اللاتلاشي.(الاضمحلال أو الموت)
6- المعلومات والتغذية الراجعة.
7- الثبات النسبي (الانسجام اثناء عملية تبادل الطاقة)
8- التخصص.
9- الإندماج والتنسيق.
10- تعدد المسارات(الوصول إلى نفس النتيجة رغم تعدد الأساليب) (مباركي،2008،ص،ص 61-62-63)

هناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم هي:

أ. النظم المفتوحة والنظم المغلقةSystems Closed – Open :

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة، أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

ب. النظم الفرعيةSubsystems :

هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج – التسويق- المالية- الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

ت. الأثر التكاملي (التداؤب) Synergy :

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

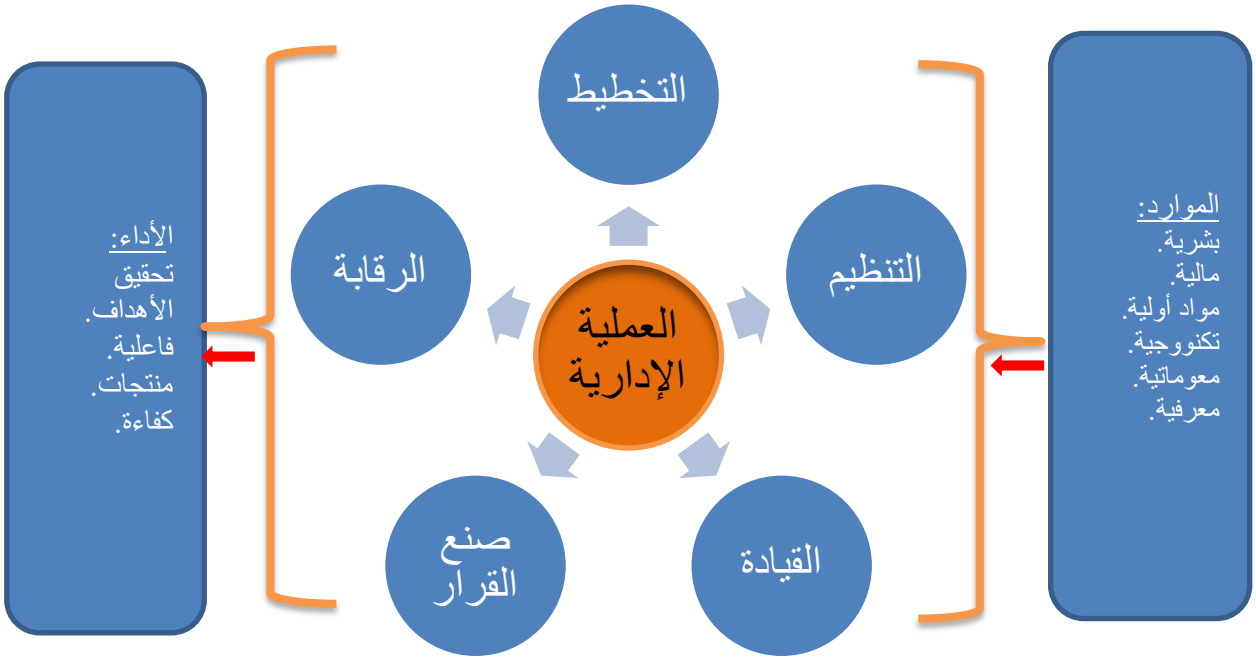
ث. الفناء أو التلاشيEntropy :

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء. (دره،2009،ص.108)

8- المحاضرة الخامسة: أنشطة التسيير (التخطيط)

تسيير المؤسسات هي مفهوم أساسي في عالم الأعمال، فهو يجمع مجموعة من المبادئ والتقنيات التي تجعل من الممكن تحسين الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها الشركة. من التخطيط إلى اتخاذ القرار، بما في ذلك التنظيم والرقابة. (KOBENAN

ما يطلق عليها بأنشطة التسيير أو الوظائف الإدارية الأساسية لكل مؤسسة بغض النظر عن قطاعها،وسيأتي تفصيلها على النحو الآتي:



الشكل رقم (5):الوظائف الإدارية الصادر عن (دره،2009،ص.19)

1-8 التخطيط: حظي موضوع التخطيط اهتمام بالغ به من قبل الدارسين والباحثين في عدة مجالات باعتباره أول وظيفة من الوظائف الادارية وهو عنصر جوهري يترأس عناصر العملية الإدارية ،وله السبق على وظائف الادارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ،"وبدون التخطيط يصبح العمل ارتجاليا وتصبح القرارات دون جدوى ، فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف ويساهم في وضع الأهداف للعاملين ويساعد على تحقيق التكاليف في أدنى حد، ويقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية "(محمود،2011 ص. 111)،ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعاريف للتخطيط، "فالتخطيط هو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل".(الشميمري وأخرون،2013)،ولقد عرف هنري فايول التخطيط بانه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل في حين عرفه اليوت "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم ، مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية".

كما يعرف داترستون التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة "، ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

- أنه عملية ذهنية.
- يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
- يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.
- يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ويشير جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة من هنا

يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات "، كما انه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه،كما إن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه وعلى ذلك فان التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.(البصيرة،2024)
ويعرف التخطيط بأنه الأسوب العلمي الواعي بإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة فيه على النحو الذي يساعد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد، ويعد التخطيط الاداري الوظيفة الأولى على مختلف المستويات وأنه يوازن بين الحظوات الملائمة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة . (مدوكي،2013،ص4)

أما Bennett يرى أنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر.

ويعرفه كذلك Brech بأنه عبارة عن التنبؤ مقدما بالحاجة إلى اجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي في ظل التسييرات المحتمل وقوعها في المنظمة.

كما وأن Billy E. Geotz عرف التخطيط الاداري في كتاب له بعنوان (التخطيط والرقابة الادارية) بأنه أساسا الاختيار. "(محمود،2011 ص ص. 112-113)

جامعة التخطيط وانواعه 2024

2-8 خصائص التخطيط: حصر مدوكي(2013) خصائص التخطيط في النقاط الآتية:

-إنه مستقبلي.

-إنه توقعي.

-إنه يعتمد على القرارات والإجراءات.

-إنه يركز على الأهداف.

-إنه عملية مستمرة.

3-8 مبادئ التخطيط: توجد مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المخطط مراعاتها عند ممارسة وظيفة التخطيط حتى تتحقق فعالية التتخطيط ، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

- **تحقيق الأهداف:** ينبغي على الخطط الرئيسية والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمي بحيث تسهم إسهاما ايجابيا في تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ المشروع، فالمشروع أنشئ ليبقى ويستمر ، وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع الذي يرتبط صالحهم بصالح المشروع.
- **أولوية التخطيط:** أوضحنا أن العملية الإدارية ترتكز على التخطيط التنظيمي والتنظيم ولائمة القوى العاملة ، والتوجيه، والرقابة والتنسيق، كما أوضحنا أن العملية الإدارية مترابطة ومتشابكة يحيث يمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط ببعضها بعض ،غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسي فيما يتعلق بأفضل الأساليب التي

ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف وذلك حتى يكون الجهد الجماعي المنظم في المشروع منتجا ومثمرا وفعالا.

- **شمولية التخطيط:** فالتخطيط وظيفة كل مدير غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذي يشغله المدير في السلم الهيكل الاداري في المشروع أي بما لديه من سلطات وفقا لطبيعة الخطط والسياسات التي وضعت من الإدارة العليا ..ولا يمكن أن يوصف شخص بأنه اداري حق إلا إذا مارس فعلا مهمة التخطيط حتى ولو كانت هذه الممارسة في نطاق ضيق.
- **كفاءة الخطط:** توصف الخطة بالكفاءة إذا تمكنت عند تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن وتحقيقها نتائج ايجابية تفوق في قدرتها التكاليف التي تحتملها المنشأة ويمكن للخطة في منشأة ما مثلا أن تحقق أهدافها غير أنها إذا حققت الأهداف تكاليف عالية جدا أو بتكاليف غير ضرورية فإنها حتى هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة، إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقا للنسب الادارية المتعارف عليها في هذا الشأن.(محمود،2011،ص ص 130-132)

4-8 فوائد التخطيط: يساهم التخطيط فيما يلي:

-يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل.

- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة، ويزيل التعارض المحتمل بينهما.

-يساهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

-يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

-يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للإداء.

- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من عمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة. (مدوكي،2013،ص7)

5-8 أنواع التخطيط: أ:التقسيم حسب المدة الزمنية:

أولا التخطيط طويل الأجل: تقدر المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل: بين ثلاث سنوات إلى عشر سنوات ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

- **فوائد التخطيط طويل الأجل:**

ـ أنه يقلل من أثر المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل.

ـ يعطي صورة واسعة، عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق أهداف المنشأة.

ـ يساهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا.

ـ يساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع.

ثانيا التخطيط متوسط الأجل: يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل وتقدر المدة الزمنية للتخطيط متوسط الأجل: بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.

عند وضع الخطط متوسطة الأجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل وتقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام، *وميزتتها أن الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير، قياسا بالخطط طويلة الأجل.*

ثالثا التخطيط قصير الأجل:يقصد به ذلك التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب، ويتحدد فيه الجدول اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري للعمل، وكيفية أدائه، ومن يؤديه،أما المدة الزمنية للتخطيط قصير الأجل: مدته قصيرة لاتتجاوز سنة واحدة. فالتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل، *وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤاً من الخطط متوسطة الأجل* ،وكي تكون الخطط قصيرة الأجل فاعلة وناجحة، فإنها لابد أن توضع على هيئة معايير محددة، إما بالواحدات التي يجب إنتاجها أو المبالغ المطلوب إنفاقها، أو الإيرادات التي يجب تحقيقها.

تعد الخطط قصيرة الأجل من أهم أنواع الخطط في المنشآت، إذ لا يمكن للتخطيط متوسط الأجل أو التخطيط طويل الأجل أن يتحققا ما لم يتحقق التخطيط قصير الأجل، فالخطط قصيرة الأجل هي الفروع والتفصيلات الدقيقة المكونة للصورة العامة والأهداف الكبرى الموضوعة في الخطط متوسطة الأجل وطويلة الأجل.

تحقيق التكامل بين التخطيط: نظراً لطبيعة التخطيط المتداخلة، فإن الخطط الزمنية الثلاث سواءً كانت قصيرة، أو متوسطة أو طويلة تحتاج إلى تكامل وتنسيق حتى يتم تطبيقها وتحقيق أهدافها بنجاح فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها بعضاً بل تعد مدداً متكاملة ومترابطة وأهداف معتمدة على بعضها تمر وفق مراحل زمنية معينة، كلما انتهت بنجاح تلتها الرحلة الأخرى.

ومن هذا المنطلق فإن المرونة والتكامل والترابط بين الخطط الزمنية الثلاث يعد أمرا مهما لتحقيق أهداف المنشأة.

ب: التخطيط حسب المستوى الإداري:تنقسم إلى ثلاثة أقسام تشمل كل من:

- تخطيط حسب مستوى الإدارة العليا.
- تخطيط حسب مستوى الإدارة الوسطى.
- تخطيط حسب مستوى الإدارة الدنيا.والجدول رقم (2) يوضح أقسام التخطيط حسب المستوى الاداري ومدته ونوعه وخصائصه.

الجدول رقم (2) يوضح أقسام التخطيط حسب المستوى الاداري ومدته ونوعه وخصائصه.الصادر عن

التخطيط حسب المستوى الإداري	نوع الخطة	مدة الخطة	ما يميز هذا النوع الاداري
الادارة العليا: *رئيس مجلس الادارة. *مدير عام . *مديرو الادارات العامة.	خطة استراتيجية	خطة طويلة الأجل	ببعده الاستراتيجي فتوضع القضايا من قبل الادارة العليا بعد استشارة واعتماد من قبل مجلس الادارة مع الاستنارة بأراء الادارة الوسطى والدنيا والتي تغطي مدة زمنية طويلة
الادارة الوسطى: *مديرو الأقسام. مساعدو المدراء.	خطة تكتيكية	خطة متوسطة الأجل	ببعده التفصيلي والتنفيذي ويتصف بأن يكون أكثر تحديدا ويغطي مدة زمنية متوسطة ،حيث يتم وضع هذا النوع من الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا التي تقر وتعتمد الخطط.
الادارة الدنيا: *المشرفون. *رؤساء الشعب. *رؤساء الفرق.	خطة تشغيلية	خطة قصير الأجل	تقوم بمدة زمنية قصيرة تكون أقل من سنة،حيث يشترك في هذا النوع من التخطيط مع الأقسام المعينة والأفراد بحيث تحقق الخطط والأهداف القريبة.

8-6 عناصر التخطيط: هنالك أربعة عناصر أساسية للتخطيط هي:

- أولا الأهداف: "هي الأغراض والغايات التي يُراد تحقيقها في المستقبل".

بحيث تختلف الأهداف بكونها خاصة أو عامه، طويلة أو قصيرة المدى، أساسية على مستوى المنشأة بكاملها أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب.

فالأهداف في المنشآت عادةً توضع بشكل هرمي حيث قمة الهرم توضع الأهداف المهمة ثم تتدرج الأهداف بشكل عام.

- **شروط الأهداف:**

1. وضوح الهدف *بحيث يكون واضح لجميع العاملين والمسؤولين عن تنفيذ الهدف في المنشأة.*
2. مشروعية الهدف *بحيث يكون الهدف غير مخالف لتعاليم الدين و العادات والتقاليد السائدة في المجتمع ويتماشى مع قواعد الدولة.*
3. واقعية الهدف.
4. قابلية قياس الهدف *بحيث يتم تفصيل و ترجمة الهدف الى فروع قابلة للقياس والمتابعة.*

- **ثانيا السياسات :"مجموعة المبادئ و القواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة؛ حتى تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة"**

ومن صفات السياسات أنها ثابتة نسبياً، ويعد اتباعها أمراَ ضرورياً وملزماً على جميع العاملين، بحيث أن تكون تلك السياسات واضحه لجميع المعنيين ومتجانسه وشاملة لجميع أفراد المنشأة وتُطبق على الجميع.

- **ثالثا القواعد:"هي مايجب القيام به ومايَنبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات"**

حيثُ يطلق على القاعدة بـ ***القانون***.

القواعد تختلف عن الإجراءات بأنها لا تحدد بخطوات تفصيلية بل تحدد بدقة.

من صفات القواعد أنها تتخذ شكل أوامر وتكون مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين.

- **رابعا الإجراءات:" سلسة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما"**

الإجراءات تختلف عن السياسات بأنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به بينما السياسات تُعد أعم و أشمل.

ومن صفات الإجراءات أنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابته تختلق بإختلاف الأعمال. (الشميمـري وأخرون،2013)

8-7 **خطوات التخطيط:** يمر التخطيط بسلسلة من الخطوات وهي كما يلي:

- **تحديد أهداف المنظمة:** لأن التخطيط يركز على كيفية بلوغ الإدارة للأهداف التنظيمية، فإنه ينبغي من البداية صياغة هذه الأهداف في عبارات واضحة قبل البدء في عملية التخطيط، ومن الضروري وضع أهداف لكافة المجالات التنظيمية التي يغطيها التخطيط، ومن ثم فإن هذه الخطوة تختص ما نريد الوصول إليه ، وينبغي مراعاة أن تأتي صياغة الأهداف متفقة مع الشروط التي ينبغي توافرها في الهدف الجيد مثل الوضوح ،التحديد،المرونة،الواقعية،الشرعية،والقابلية للقياس.
- **تحديد الطرق البديلة للوصول للأهداف:** بمجرد أن يتم تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح، فإنه ينبغي على المدير تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة الممكنة لبلوغ هذه الأهداف ،وكما سبق القول فإن هناك دائما أكثر من أسلوب لبلوغ ذات الهدف، على سبيل المثال إذا كان الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة 20% فإن المنظمة يمكن تحقيقه من خلال طرق متعددة منها:
  أ- تخفيض نسبة البيع بنسبة معينة.
  ب- التوسع ودخول أسواق جديدة لم تدخلها من قبل.
  ت- احداث تطوير في المنتج(سواء من حيث الشكل أو الاستخدامات أو غيرها).
- **تحديد الافتراضات التي يقوم عليها كل بديل:** إن إمكانية استخدام أي من البدائل السابق تحديدها لبلوغ الأهداف التنظيمية تتحدد من خلال الافتراضات التي قام عليها كل بديل، على سبيل المثال يستطيع المدير تحديد بدائل محددة لتحقيق الهدف التنظيمي المتمثل في زيادة الربحية: (أ) زيادة المبيعات من المنتج الذي يتم إنتاجه حاليا ، أو (ب) إنتاج وتسويق منتج جديد تماما. فالبديل الأول يقوم على إفتراض أساس هو أن المنظمة تستطيع الاستحواذ على نصيب أكبر من السوق الحالي، بينما يقوم البديل الثاني على إفتراض أن المنتج الجديد يمكنه السيطرة على جزء أكبر من السوق الجديد، فالافتراضات تمثل الأساس الذي تتحدد في ضوئه كل من الأهداف وبدائل تحقيقها.على سبيل المثال لا ينبغي تحديد أهداف ربحية أو نمو مرتفع إلا إذا كان هناك اتراض بأن الظروف الاقتصادية التي ستسود مستقبلا سوف تكون ظروف رواج.
- **اختبار البديل الأفضل لبلوغ الأهداف:** تبدأ هذه العملية بتقييم المدير الإفتراضات التي سبق في ضوئها تحديد البدائل،والوقوف على مدى دقتها وواقعيتها. فإذا ما تيقن المدير من عدم معقولية افتراض معين، فإنه ينبغي استبعاد البديل الذي سبق تحديده بناء عليه.
  كما تتضمن هذه الخطوة تقييم البدائل المحددة من حيث المزايا والعيوب،التكلفة والعائد،بفرض الوقوف على أفضل هذه البدائل،و أفضل البدائل هو الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المحددة.
- **وضع الخطة لتنفيذ البديل المختار:** بعد قيام المدير بتقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها ، فإنه ينبغي أن يشرع في تطوير الخطط الاستراتيجة (طويلة الأجل)، والخطط التكتيكية (قصيرة الأجل).
- **وضع الخطط موضع التنفيذ:** بمجرد تحديد الخطط، سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فإنه ينبغي نقل هذه الخطط إلى الواقع العملي،أي تحويلها من مجرد كونها حبر على ورق إلى واقع

فعلي ملموس . لاشك أن هذه الخطوة تنطوي على أهمية كبيرة على تحقيق الأهداف، فمن الضروري الحرص على التنفيذ الجيد للخطط الموضوعة حتى يتسنى بلوغ الأهداف المحددة.(محمود،2011، ص ص.118-121)

ولقد عدد الشمري واخرون في كتابه مبادئ إدارة الأعمال (2013،ص .03) خطوات التخطيط إلى خمسة خطوات ،تتمثل في:

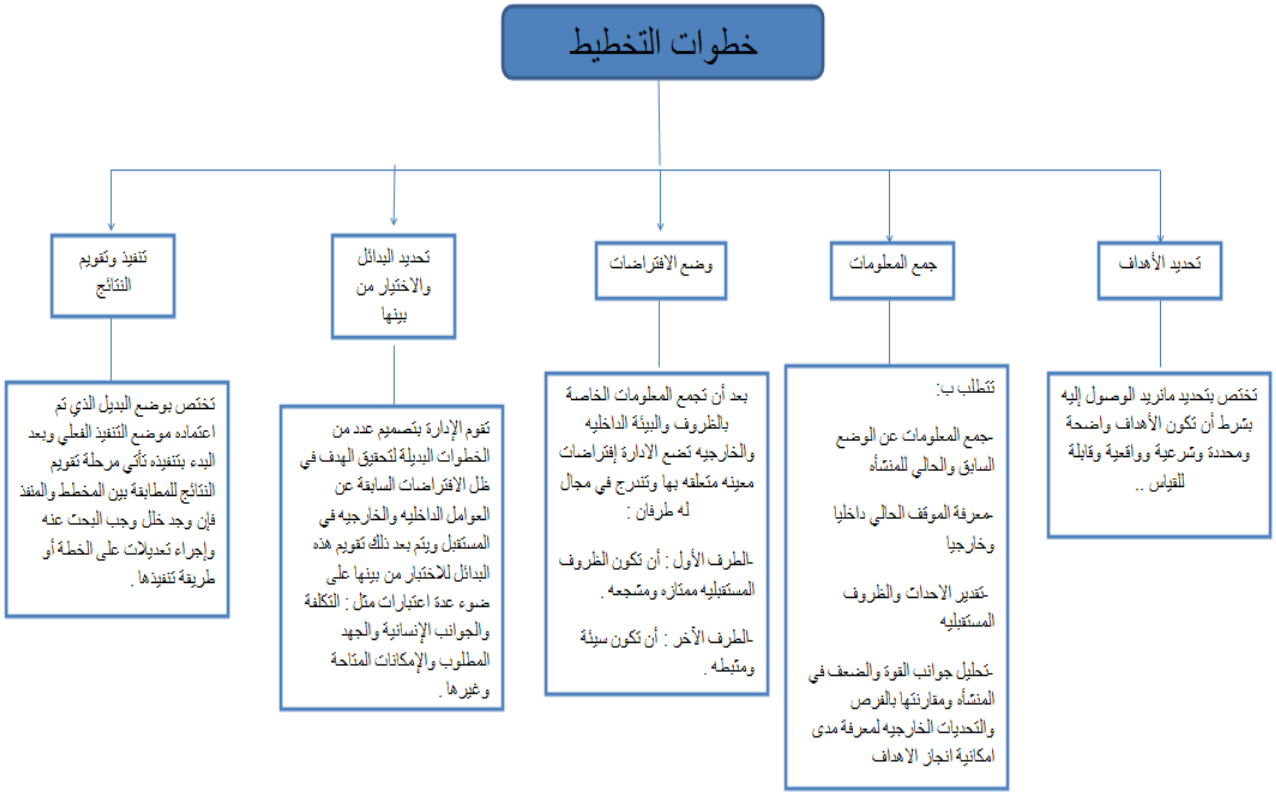
أولا: تحديد الأهداف.

ثانيا: جمع المعلومات .

ثالثا :وضع الافتراضات.

رابعا :تحديد البدائل واختيار من بينها.

خامسا: تنفيذ وتقويم النتائج. ويوضح الشكل رقم (6) تفاصيل الخطوات الخمس لعملية التخطيط



الشكل رقم (6):يوضح خطوات عملية التخطيط الصادر عن (الشميمري وأخرون،2013،ص.03)

8-8 العوامل التي تؤدي إلى تقييد التخطيط: والآن ننتقل إلى العوامل التي يمكن أن تضع قيودًا على التخطيط،والمتمثلة في:

أ. **فشل الناس:** يحدث في كثير من الأحيان أن كل ما تم التخطيط له لا يعمل بالطريقة التي توقعها المدير. بسبب هذا الناس يشعرون بالإحباط. يتردد هؤلاء الأشخاص المحبطون في التخطيط للمرحلة التالية أو أنهم لا يريدون مراجعة خططهم. ولذلك فإن فشل الناس يجب أن يعتني به المدير. يحتاج المدير إلى تحفيز الموظفين حتى لا يصابوا بالإحباط بسبب الفشل.

ب. **مشاكل التغيير:** الناس ليسوا على استعداد لقبول التغيير. والسبب هو أنهم لا يريدون الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم ولديهم خوف من أشياء جديدة. ثانيًا، تم اختبار النجاح بالفعل أو تم تأكيده، وبالتالي لا يريدون المخاطرة.

ج. **نقص المعلومات:** أي خطة ستكون ناجحة إذا كانت مبنية على معلومات دقيقة. إذا وضعنا أي خطة دون الحصول على المعلومات الكافية فإن التخطيط يفشل. على سبيل المثال: إذا كان مدير المدرسة يخطط لإجراءات القبول وإذا كان لا يعرف التعديلات التي تم إجراؤها في سياسة الحجز القانوني أو إذا كان لا يعرف أن سياسة الحجز في ولاية مختلفة تختلف، فإن التخطيط بأكمله سوف يخطئ.

د. **عدم المرونة:** في كثير من الأحيان لا يرغب الناس في التغيير أو أنهم لا يتعاملون مع الاحتياجات المتغيرة بسبب عدم المرونة لديهم كفرد. في بعض الأحيان يكون النظام أيضًا غير مرن. في مثل هذه الحالة، يتعين على المدير تنفيذ القواعد واللوائح التي يحددها النظام. يؤثر هذا بالتأكيد على عملية التخطيط حيث يحتاج المدير إلى اتباع بعض القواعد واللوائح بطريقة معينة.

في كثير من الأحيان لا يرغب الناس في تغيير الطريقة التي يقومون بها بالأشياء بسبب الخوف من عدم رغبتهم في قبول القيام بالأشياء بطريقة جديدة. إنهم لا يريدون حتى تجربتها لأنهم غير متأكدين من النجاح. هذا الموقف من جانبهم يجلب عدم المرونة في الخطة.

ه. **صرامة التخطيط:** في بعض الأحيان يُقترح أن يعمل المدير بطريقة محددة ولا توجد مرونة للمدير في التفكير بشكل إبداعي. ونتيجة لذلك يصبح التخطيط جامدا. عادةً لا يمكن تغيير الخطط التي تقدمها حكومة الولاية لمتابعة أشياء معينة. مثال بسيط، إذا كانت دورة معينة لمدة عام واحد فيجب أن تكون سنة واحدة ولا يمكن تغييرها. إذا كانت السلطة قد قررت متى يبدأ العام الدراسي، فيجب على مدير المدرسة أن يتبع ذلك العام الدراسي، فلا يمكنه إجراء أي تغييرات.

و. **الوقت والتكلفة:** للقيام بالتخطيط المثالي، يجب على المدير أن يفكر بشكل كلي. هذه عملية تستغرق وقتا طويلا. وبعبارة أخرى يمكن القول أن الخطة الجيدة لا يمكن إعدادها على عجل. يعد الوقت والتكلفة من العوامل الأخرى المسؤولة عن الحد من التخطيط. إذا لم يتم إعطاء الوقت المناسب للتخطيط وكذلك للتنفيذ، فلن يمكن تحقيق الأهداف. تعتمد المنظمة على الآخرين فيما يتعلق بالشؤون المالية، لذلك قد يكون لدى مدير التعليم شيء ما في ذهنه للتخطيط له، ولكن يمكن أن تكون الموارد المالية عقبة هنا.

ومن ثم يحتاج المدير إلى أن يأخذ في الاعتبار كل هذه النقاط حتى يمكن تنفيذ الخطة بنجاح.) Madhura,2022)

9- المحاضرة السادسة : عملية التنظيم

بناء على ما سبق ذكره عن المنظمات فما هو التنظيم الإداري وما مميزاته؟

إن عملية التنظيم هي ثاني العمليات الإدارية الخمس بعد التخطيط الإداري، "وقد تعددت وجهات النظر وتباينت حول مفهومه إلى وجود نظريات لا نظرية واحدة أو نظرية مثلى ، ولعل هذا ماجعل Chris Argyris يطلق على التنظيم لفظة **معضلة** "(أبوشيخة،2011،ص.139)،ويسمى أيضًا بالوظيفة التنظيمية، كما هو أحد العمليات التوجيهية لتنظيم الموارد في العمل بكفاءة، ويهدف بشكل مباشر إلى

توجيه العنصر البشري للقيام بالمهام الإدارية بما يحقق النتائج والأهداف المرجوة في أقل وقت وأقل جهد ممكن، وبتكاليف منخفضة. "الإدارة تحدد الهدف وتسعى جاهدة لتحقيقه".

إن مفهوم "التنظيم" يكاد يكون مرادفًا لمفهوم النظام .يشير التنظيم إلى أي موقف يوجد فيه عدد من العناصر المرتبطة ببعضها البعض أو التي تقف في علاقة ما مع بعضها البعض وتمثل النظام أو البنية، وهذا الهيكل ككل يؤدي نوعًا من الوظيفة .وبهذا المعنى يمكننا أن نتحدث عن تنظيم مبنى، أو آلة، أو كتاب، أو مجموعة عرقية، أو سوق، أو مجرة، أو كوكب، وما إلى ذلك، فجميعهم لديهم نوع من التنظيم أو علاقة منظمة ما بين عدد من العناصر،وتتميز المنظمة كنظام بالخصائص التالية:

- هناك عدد من العناصر الفردية التي تعمل كمجموعة.
- عناصر النظام مترابطة فيما بينها بطريقة منظمة أو منظمة . فإن علاقتهم ليست فوضوية أو عشوائية تماما.
- هناك نوع من النمط في هذه العلاقات بحيث يؤدي التغيير في أحد عناصر النظام إلى تغييرات يمكن التنبؤ بها في العناصر الأخرى.
- قد يكون النظام مرتبطًا ببعض الأنظمة الأخرى أو يكون جزءًا من بعض الأنظمة الأكبر(Lynch، 2024)

فالتنظيم اذن هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به، وتحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الناس من العمل بشكل أكثر فعالية معا في تحقيق الأهداف. (Louis,2024)

1-9 أنواع التنظيم :

هناك أنواع عديدة من التنظيمات الإدارية التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها إلى أعلى المراتب،بما في ذلك التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- **منظمة رسمية:** وهي تلك المنظمة التي تدرس العملية التنظيمية شكليا وتتمثل في دراسة الشكل الشكلي للمنظمة المتمثلة في المخططات التنظيمية وعلاقة الإدارات ببعضها البعض. ويخضع هذا النوع من التنظيم للقوانين والأنظمة والقوانين المعتمدة.
- **منظمة غير رسمية:** ويتميز هذا النوع بالمرونة حيث أنه لا يخضع للقوانين والأنظمة واللوائح الرسمية مثل النوع الأول ولكنه يتأثر بهذه القوانين والبيئة التي يعمل فيها. مثل مقابلة الموظفين في أوقات الراحة والتحدث معهم بطريقة ودية بعيداً عن الشكليات، مما يجعل الإدارة على دراية تامة بشؤون الموظفين ونفسيتهم، ومن ثم دراسة تأثير هذه العوامل على أدائهم في العمل.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب على المؤسسات أو الشركات الموازنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حتى لا يهيمن نوع على آخر،
وفي الوقت نفسه، يجب الحرص على الاهتمام بكلا النوعين لضمان نجاحهما في المهام الموكلة إليهما.

2-9 أهمية التنظيم:

- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسطات، يوضح في التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال، التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم، وهذا الهيكل يوضح حجم

السلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم، ويحدد أيضا نوع هذه السلطة (قانونية، أو عقابية، أو شخصية، أو مستندة على الخبرة أو منح العوائد).

- التنظيم هو هيكل للإتصال والمعلومات،يحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بأي الأجزاء أو الأفراد، ولأي غرض ولأي تأثير، وبجانب هذا هو هيكل لإنسياب المعلومات بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم، وذلك لأنه يحدد الجهة التي تصدر منها المعلومة ،وأسلوب التنظيم، وأسلوب ارسالها وجهة إستقبالها.
- التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع، يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وتختلف هذه المسميات وأهميتها النسبية بحسب نوع المشروع وعملائه ومنتجاته وخدماته وأسواقه.
- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية ،يضم الهيكل مجموعة من السياسات والاجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.(ماهر،ص435)

ولقد اختصرها Spriegel في ست نقاط أساسية للتأكيد على أهمية التنظيم:

1. **يحسن استخدام الموارد:**يسهل التنظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية .فهو يساعد على تعيين الوظائف للموظفين المناسبين ويمنع ازدواجية العمل، وهذا يضمن عدم إهدار الموارد والجهود.

2. **يساعد على تسهيل الإدارة:**يساعد الهيكل التنظيمي الجيد في العمليات اليومية والاستراتيجيات طويلة المدى و يساعد الموظفين على فهم كيفية عمل الشركة، فهو يوضح الأدوار الوظيفية، ويتجنب الازدواجية والهدر، ويسهل التسيير الإداري.

3. **يحسن استقرار الأعمال:**يعمل التنظيم على تعزيز الاستقرار من خلال إنشاء عمليات وهياكل واضحة . فهو يقلل من الارتباك، ويضمن عمليات أكثر سلاسة والقدرة على التكيف .إنه يعزز التعاون الجماعي والتواصل المفتوح واستراتيجيات القيادة الفعالة لجعل الأعمال أكثر استقرارًا.

4. **يعزز تخصص الأفراد:**تحتوي المنظمة على مجموعة متنوعة من الموظفين .يسمح هيكلها بأدوار وخبرات مركزة .فهو يمكّن الموظفين من تطوير المهارات المتخصصة وزيادة الإنتاجية.

5. **يعزز النمو والتطور:**يسهل الهيكل المنظم قابلية التوسع وإدارة الموارد ويدعم التخطيط الاستراتيجي والنمو المستمر،فالنمو المستمر يفسح المجال للتغيير التنظيمي، وهو أمر أساسي في التوسع والتطوير.

6. **يدعم الشعور بالثقافة:**يطور التنظيم إحساسًا بالثقافة المرتبطة بأفرادها، إنها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تربط المنظمة معًا وتشكل هذه الثقافة التنظيمية خلفية للتواصل والتعاون بين الفرق التي تركز على الأهداف والغايات النهائية. (Spriegel,2024)

3-9 مميزات التنظيم الإداري:

هناك العديد من المزايا التي تعود على المنظمة عند قيامها بالتنظيم الإداري السليم، ومن بينها ما يلي:

_ يقلل من حدة المشاكل الناتجة عن الفوضى والعشوائية، كما يمنع التداخل في الأقسام، كما ينظم جدول الأعمال للإداريين والموظفين ويمنحهم الوقت الكافي للتخطيط.

- استثمار الطاقات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة والاستفادة منها على أكمل وجه.

_ تساعد المنظمة على تحقيق كافة أهداف المؤسسات أو الأفراد في الوقت المحدد بالضبط، فلا نجد ناجحاً إلا إذا كان حريصاً على الوقت وحسن إدارته، فهو يقلل من متوسط التكاليف ويقلل الوقت والجهد من حيث مساعدة المنظمة على الاستفادة من إدارة الوقت المستهلك في أداء المهام وتنظيمه بما يتيح تنفيذ عدة مهام، كما يقلل من الأزمات التي تواجهها المنظمة وبالتالي تقليلها معدل التكاليف.

- اتخاذ القرارات السليمة وتقليل احتمالية الفشل، مما يعني الحفاظ على هيبة المؤسسة وهيبتها وإنقاذها من الارتباك.

9-4 المبادئ والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري الجيد:

هناك العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري الجيد، وهي:

1 . مبدأ تقسيم العمل هنا يتم تقسيم العمل على عدد الموظفين بحيث يصبح كل منهم مكلف بعمل ما.

2 . مبدأ وحدة الهدف التنظيم هو الطريقة الوحيدة لتحقيق الأهداف. ولا تنتظم أي مؤسسة أو منظمة إلا بعد تحديد أهداف واضحة وثابتة تسعى لتحقيقها.

3 . المبدأ الوظيفي حيث يجب على أي منظمة أن تقوم بالتنظيم الإداري على أساس الوظيفة وليس وفقا للموظفين، فهو ثابت لا يتغير.

4 .مبدأ وحدة الرئاسة أن يكون للموظف مدير واحد يتلقى من خلاله الأوامر والتعليمات، وهو المشرف على عمله، ولا يجوز أن يكون الموظف مسؤولا عن عدد من الرؤساء حتى لا لتوليد الفوضى بين الرؤساء والموظفين وتوليد الفوضى والاحتكاك بين المديرين والمرؤوسين.

5 . مبدأ الإشراف يهتم هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم ومتابعتهم،ويجب الاهتمام بكل من العدد والنطاق الجغرافي وقدرة المدير.

6 . مبدأ سلطة الخط القصير هي الصلاحيات الممنوحة للمدير الإداري أو الموظفين، وتسمح له بتوجيه التعليمات والأوامر واتخاذ القرارات في حدود صلاحياته،ويعتمد مبدأ تقصير خط الكهرباء على تقليل المسافات في المثلث الهرمي؛ كلما قلت المسافات بين المدير والموظفين، أصبحت الإدارة أكثر فعالية.

7 . مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة يهتم هذا الأساس بمساواة السلطة المفوضة مع المسؤوليات التي يتحملها المدير، وأن يكون هناك توازن بينهما حتى يتمكن الموظف من أداء عمله بكفاءة.

وأخيرا: التنظيم الإداري هو أهم عملية تسييرية كبرى يجب أن تكون موجودة في كل المنظمات الناجحة. حيث تعمل على دعم العمليات الإدارية والفنية المعنية باستثمار كلا النوعين من الموارد؛ سواء مادية أو بشرية. مما يحقق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة،ولن تنجح المؤسسة وتحقق أهدافها إلا من خلال التنظيم الإداري.

www.edrawsoft.com Administrative Organizational Structure Definition Allison Lynch

9-5 خطوات عملية التنظيم:

تتضمن عملية التنظيم ترتيب الموارد والمهام والأشخاص لتحقيق الأهداف .إنه ضروري للإدارة الفعالة والإنتاجية والعمليات السلسة .يستكشف هذا القسم الخطوات والاعتبارات الخمس في عملية المنظمة . يساعد فهم هذه العملية على إنشاء أساس للنجاح والتعاون والنمو.

الخطوة 1- تحديد الأهداف والغايات:

تتضمن الخطوة الأولى في عملية التنظيم تحديد الأهداف التي تحدد غرض وطبيعة العمل الذي تريد المنظمة تحقيقه .وتنقسم هذه الأهداف إلى أهداف أخرى للفريق بحيث يتم تشجيع الأفراد وتحفيزهم نحو تطلعات موحدة.

الخطوة 2- تحديد المهام وتقسيم العمل:

تركز هذه الخطوة على الأنشطة التي ستقوم بها المنظمة لتحقيق الهدف المشترك وكيفية تقسيم العمل . لتجنب هدر الموارد وازدواجية الواجبات، يتم تقسيم العمل بشكل صحيح بين الأفراد.

الخطوة 3- تصنيف المجموعات والأقسام:

يمتلك الأفراد مواهب وكفاءات مختلفة، وبالتالي يتم تصنيفهم إلى مجموعات مشتركة وبالتالي تشكيل أقسام المنظمة .كل قسم مسؤول عن أنشطة محددة .ومن الأمثلة على ذلك المبيعات والتسويق والموارد البشرية والتمويل وما إلى ذلك.

الخطوة 4- وضع التسلسل الهرمي:

يضمن الهيكل الهرمي للمنظمة التواصل والتعاون الفعال بين الأقسام .يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بنقطة الاتصال الخاصة بهم والجهة التي يقدمون تقاريرهم إليها .وهذا يخلق شعورا بالمساءلة والمسؤولية.

الخطوة 5- تفويض المسؤوليات والسلطة:

يتحمل قادة الإدارات المختلفة مسؤولية تفويض العمل والواجبات إلى مرؤوسيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .كما أنها تحتوي على سلطة الحفاظ على أداء العمل في فرقهم لتعزيز الإنتاجية الإجمالية.

10- المحاضرة السابعة : الهيكل التنظيمي

10-1 تعريف الهيكل التنظيمي:

تتمتع الإدارة بالسلطة والواجب في تحديد مهمة المؤسسة بوضوح، وترجمة هذه المهمة إلى أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، وتحديد استراتيجية لتحقيق أهدافها ووضع هيكل لتنفيذ هذه الاستراتيجية. الهيكل هو العمود الفقري للشركة، ويعتمد على نشاط الشركة ويحدد تماسك الشركة بأكملها. (Ricci,2002.p03) ، وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحددها خريطة العمل

والتي بدورها تحدد خطوط السلطة والمسؤولية، كما توضح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة.
كما يعرف على" أنه نظام يحدد في اطاره أوجه نشاط المنظمة والعلاقات الرسمية بين وحداتها التنظيمية ،وخطوط الإتصال والسلطة ونحوها وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
ويعرف كذلك بأنه طريقة التي يتم وفقا لها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها. " (أبوشيخة،2011،ص.145)

وتعرف Lynch (2024) الهيكل التنظيمي الإداري هو ترتيب هرمي نموذجي لخطوط السلطة. فهو يحدد كيفية تعيين الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، وكيفية تدفق عملية العمل بين مستويات الإدارة المختلفة.

أما Stonar فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه الألية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطو السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين،ويعرفه Fleetبأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة" (العميان،2010،ص.205)

10-2 تاريخ الهيكل التنظيمي:

لقد قطعت الهياكل التنظيمية شوطا طويلا من السجلات المكتوبة على ألواح الطوب في الحضارات القديمة إلى ما هي عليه الآن. لقد تطورت من التنظيمات القبلية التي كانت لها هياكل سلطة دينية إلى الأشكال الحديثة المتخصصة واللامركزية.

عندما بدأت الصناعة تصبح أكثر رسمية، بدأ الناس يرون مشاكل في المنظمات النموذجية. يمكنهم أن يروا الحاجة إلى نوع مختلف من الهيكل حيث تساهم آراء الموظفين ومعرفتهم وظروفهم أيضًا في كيفية عمل الأشياء. أضاف خبراء مختلفون مكونات مختلفة إلى الهياكل للوصول إلى هذه النقطة حيث نحدد بوضوح " ما هو الهيكل التنظيمي؟."

ويظل الهيكل التنظيمي مسألة اختيار، ويظل العامل الأكثر أهمية هو قبول الناس. في أوائل القرن العشرين تقريبًا، أصبحت الهياكل التنظيمية أكثر تنظيمًا، وبدأ الناس في التفكير في نوع الهيكل التنظيمي الذي سيتبعونه.

في نهاية المطاف، قدم هنري فايول التسلسل القيادي، والفصل بين الوظائف، والسلطة، والسلطة. ثم توصل الباحث ماكس فيبر إلى المنهج البيروقراطي. قام فريدريك وينسلو تايلور بالبحث في الوقت والحركة وقدم فيما بعد التخصص الوظيفي. لقد شكلوا جميعًا فكرة مفادها أن الهيكل داخل المنظمة يجب أن يدعم العمليات الفعالة والفعالة(Lynch ، 2024)

10-3 أشكال الهياكل التنظيمية الإدارية:

ما هو الهيكل التنظيمي الأنسب لاحتياجاتي؟" لا توجد إجابة محددة على هذا السؤال لأن هناك عوامل مختلفة تؤثر على ذلك،" (Morgan, 2015) ،"لابد من الاحاطة بها ودراستها قبل الشروع في بناء الهيكل التنظيمي واختيار الأنسب ،بمعنى أن بنائه يتطلب من المنظم ابتداء الاجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي : ما حجم المنظمة ، وما الأهداف التنظيمية وما الاستراتيجيات، وما مستوى التكنولوجيا

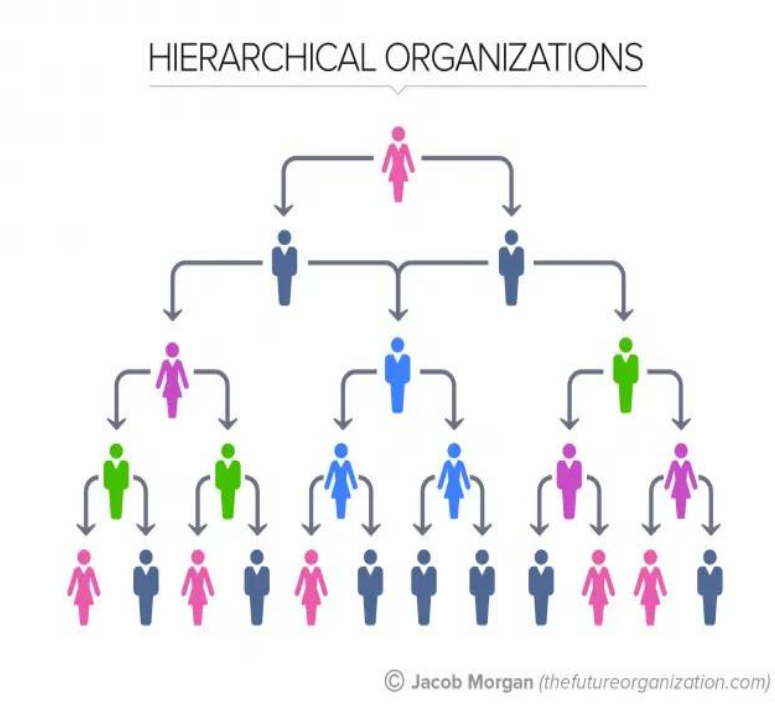
السائد في المنظمة ، وما البيئة الخارجية التي تعمل في اطارها المنظمة ،وإلى أي مدى ينبغي تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص ثم ما هو الأساس أو (الأسس) التي يتم الاعتماد عليه في تجميع الأنشطة ، وما هو عدد المستويات التنظيمية ،وما هو نطاق الادارة والاشراف ،وإلى أي مدى يمكن تطبيق مبدأ تفويض السلطة في اتخاذ القرارات ، وما وسائل التنسيق التي يمكن استخدامها ؟"(أبوشيخة،2011،ص.145)

- **الهيكل الهرمي (هيكل الخط)**: من المحتمل أن أول استخدام للكلمة الإنجليزية "hierarchy""هرمية" التي استشهد بها قاموس أوكسفورد الإنجليزي كان في عام 1880، عندما تم استخدامها للإشارة إلى المراتب الثلاثة للملائكة الثلاثة كما صورها ديونيسيوس الأريوباغي (القرن الخامس –السادس)

Pseudo-Dionysius the Areopagite (5th–6th centuries)

، وسرعان ما تم اعتماد هذا النموذج من قبل الجيش كوسيلة لإظهار التسلسل القيادي، وبالطبع رأينا جميعًا هذا الأمر واختبرناه داخل مؤسساتنا (ولا يزال معظمنا يفعل ذلك) (Morgan, 2015).

حيث يعتبر هذا الهيكل الأكثر استخداما في المؤسسات، يبدأ هرم السلطة من مجلس الإدارة إلى الرئيس التنفيذي، ثم تحصل بقية الشركة على أجزاء من السلطة. هذا هيكل مركزي،ويعتبر الهيكل الهرمي هو الأنسب للشركات المتوسطة والكبيرة حيث يجب أن تظل السلطة في المستويات العليا. كما أنها تعمل أيضًا مع الشركات العائلية حيث غالبًا ما تمثل الدكتاتورية مشكلة.



الشكل رقم (7) يوضح هيكل الخط

هناك العديد من التحديات مع هذا النموذج ولكن على سبيل المثال لا الحصر يتدفق التواصل عادةً من الأعلى إلى الأسفل، مما يعني ركود الابتكار، وتراجع المشاركة، وانعدام التعاون تقريبًا .هذا النوع من

البيئة مليء بالبيروقراطية وهو بطيء للغاية .وهذا هو السبب في أن التسلسل الهرمي ربما يكون أكبر نقطة ضعف لأي منظمة لا تزال تستخدمه .إنه يفتح الأبواب أمام المنافسين والمسؤولين الجدد لتولي المسؤولية بسرعة .لا يوجد أيضًا تركيز على تجربة الموظف في هذا النوع من الهياكل، وبينما تستكشف المؤسسات حول العالم نماذج تنظيمية بديلة، فإن أولئك الذين ما زالوا عالقين في التسلسل الهرمي سيواجهون وقتًا عصيبًا في محاولة جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

لقد تغلغل التسلسل الهرمي في كل شركة تقريبًا حول العالم بغض النظر عن الحجم أو الصناعة أو الموقع .كانت أعظم قوة في التسلسل الهرمي هي أنه يمكن الاعتماد عليه للغاية في الحفاظ على الوضع الراهن، وهو بالضبط ما أرادته الشركات منذ عقود .ولكن ما كان في السابق نقطة قوة أصبح الآن أعظم نقطة ضعف .إن التسلسل الهرمي عبارة عن هيكل إداري مرن للغاية تم تضمينه في طريقة عملنا لدرجة أن معظم المؤسسات حول العالم تواجه وقتًا طويلاً للتخلص منه.)(Morgan, 2015).

- **الهيكل الوظيفي:**هذا نموذج هرمي ولكن مع التركيز على الوظائف. ويبدأ أيضًا بأعلى منصب من المسؤولية؛ ومع ذلك، يتم إنشاء المستويات الدنيا وفقًا للمهارات والعمليات المحددة للشركة.

هذا هو الأنسب للشركات مثل الصناعات التحويلية التي تتعامل مع العمليات. معظم الشركات الصغيرة التي لديها عدد قليل من المنتجات تستخدم هذا.

- **الهيكل التقسيمي (الهيكل متعدد الأقسام):**في هذا الهيكل، يتمتع كل قسم من أقسام الشركة بمستوى عالٍ من الاستقلالية. لديهم مواردهم ويمكن أن يكون لديهم فريق التسويق، وفريق المبيعات، وفريق تكنولوجيا المعلومات، وما إلى ذلك.

يعمل هذا الهيكل بشكل جيد مع الشركات الكبيرة ذات الأقسام المتعددة، مثل الشركات متعددة الجنسيات ذات خطوط الإنتاج المختلفة. يمكن أن يكون كل خط إنتاج قسمًا منفصلاً.

- **الهيكل المسطح (الهيكل الأفقي أو المسطح):**إنه هيكل تنظيمي لامركزي حيث يتمتع الموظفون بسلطة متساوية. إنه هيكل تنظيمي مفضل للشركات الناشئة لأن جميع المشاركين يجب أن يشعروا بالفخر والمساهمة. لا يوجد نهج بيروقراطي هنا.

فهو على عكس التسلسل الهرمي التقليدي الذي يرى عادةً التواصل في اتجاه واحد وكل شخص في الأعلى يتمتع بكل المعلومات والسلطة؛ يسعى الهيكل "المسطح" إلى فتح خطوط الاتصال والتعاون أثناء إزالة الطبقات داخل المنظمة .كما ترون هناك عدد أقل من الطبقات وتلك الأسهم تشير في كلا الاتجاهين .من

الواضح أن هذه طريقة مبسطة للغاية للنظر إلى هذا النوع من الشركات ولكن نأمل أن توضح الفكرة .بالنسبة للمؤسسات الأكبر حجمًا، يعد هذا هو النهج الأكثر عملية وقابلية للتطوير والمنطقية للنشر عبر الشركة بأكملها .هذا هو النموذج الذي تتجه نحوه معظم المؤسسات الكبيرة (والعديد من الشركات متوسطة الحجم) حول العالم.

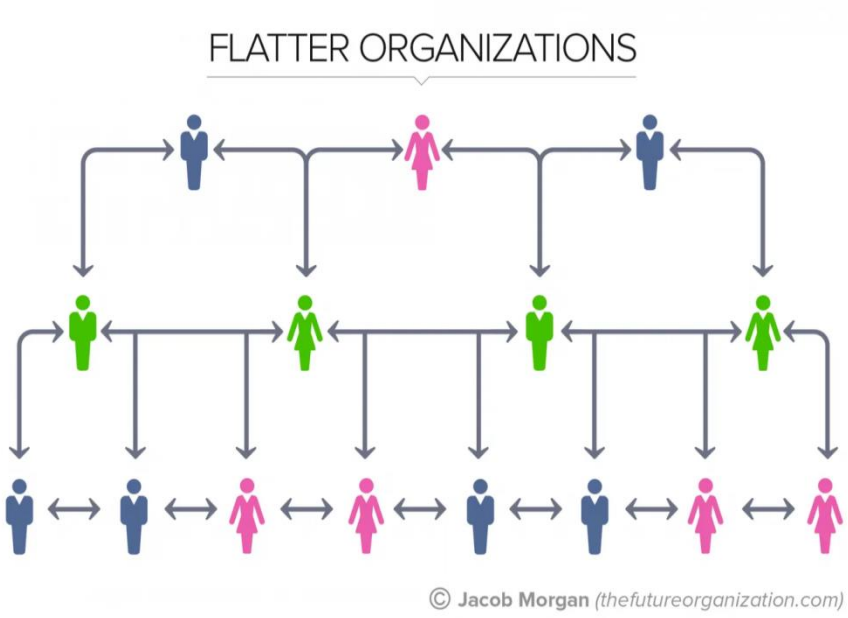
صحيح أن شكلاً ما من أشكال التسلسل الهرمي لا يزال موجودًا ضمن هذا النموذج، لكن هذا ليس بالضرورة أمرًا سيئًا في هذه الحالة .في الشركات الأكثر تملقًا، لا يزال هناك تركيز قوي على التواصل والتعاون، وتحسين تجربة الموظف، وتحدي الوضع الراهن حول نماذج الإدارة التقليدية، وما شابه ذلك .ولكن بدلاً من إعادة اختراع الشركة بأكملها بالكامل وإدخال هيكل ونهج جديدين جذريين للعمل، فإنها تحقق نتائج مماثلة على مدى أقصر بكثير وبجهد وتخصيص موارد أقل بكثير.

من المهم الإشارة إلى أن هذا النوع من النماذج لا يمكن أن يوجد بدون بعض الأشياء الحاسمة .الأول هو مجموعة قوية من التقنيات التي تعمل بمثابة الجهاز العصبي المركزي للشركة .تساعد هذه التقنيات على التأكد من أن الموظفين يمكنهم التعاون والوصول إلى بعضهم البعض والمعلومات في أي مكان وفي أي وقت وعلى أي جهاز .الشيء الثاني الذي يتطلبه هذا النموذج هو فهم المديرين التنفيذيين والمديرين أن الموظفين لا يحتاجون إلى العمل في شركتك، بل يجب أن يرغبوا في العمل هناك ونتيجة لذلك يجب تصميم كل شيء حول هذا المبدأ .الشيء الثالث المطلوب هو فهم أن المديرين موجودون لدعم الموظفين وليس العكس .وهذا يعني أيضًا أن كبار القادة يركزون على دفع سلطة السلطة إلى الآخرين بدلاً من دفع المعلومات ورسائل الاتصال إلى الأسفل .الشيء الرابع والأخير الذي سأذكره حول هذا النموذج هو أن المنظمة يجب أن تقبل أن الطريقة التي نعمل بها تتغير وبالتالي يجب أن تكون مريحة مع أشياء مثل ترتيبات العمل المرنة، والتخلص من المراجعات السنوية للموظفين، وتحدي الطرق الأخرى التي عفا عليها الزمن في العمل. العمل (هناك الكثير مما يمكن قوله عن هذا ولكن لهذا السبب كتبت كتابًا كاملاً حول هذا الموضوع(!

شركات مثل سيسكو دوامة ، و باندورا والعديد من الآخرين ينفذون هذا النهج بنشاط .لقد أجريت مقابلات مع المديرين التنفيذيين في جميع هذه الشركات، وباستثناء شركة ويرلبول، كنت داخل مكاتبهم .في Ciscoعلى سبيل المثال، يتمتع الموظفون بالحرية والمرونة الكاملة للعمل متى وأين وكيف يريدون العمل .في شركة ويرلبول، تخلصوا من المسميات الوظيفية التقليدية وبدلاً من ذلك قاموا بإنشاء أربعة أنواع من الأدوار القيادية التي تناسب كل موظف. لدى ويرلبول أيضًا برنامج ابتكار قوي يسمح لأي

موظف بالمساهمة .لدى Pandora فريق كامل مخصص للتركيز على تجربة الموظف الذي يأخذ في الاعتبار قيم الأفراد، وطرق عمل الأشخاص، والبيئة المادية التي يعمل فيها الأشخاص بالفعل.

هذا هو النموذج الذي أتوقع تمامًا رؤية المزيد منه، واستنادًا إلى المحادثات والعمل الذي أقوم به، هذا هو النموذج الأكثر اعتمادًا على نطاق واسع.



الشكل رقم (8) :يوضح الهيكل التنظيمي المسطح

- **هيكل المصفوفة:**في هذا الهيكل، يتم تجميع الموظفين حسب الوظيفة والمنتج. فهو يسمح للموظفين بالتنقل عبر الأقسام لمشاركة مهاراتهم أو للتعويض عن نقاط ضعفهم.

يستخدم هذا أيضًا للشركات التي لديها خطوط إنتاج مختلفة. قد يكون لديهم بعض القوى العاملة المتخصصة التي يمكن تقاسمها بين أقسام متعددة.

مزايا هيكل المصفوفة: تشمل مزايا هيكل المصفوفة ما يلي:

- ويمكن اختيار الأفراد وفقا لاحتياجات المشروع.
- تم استخدام فريق مشروع ديناميكي وقادر على عرض المشكلات بطريقة مختلفة حيث تم جمع المتخصصين معًا في بيئة جديدة.
- يتحمل مديرو المشاريع مسؤولية مباشرة عن إكمال المشروع ضمن موعد نهائي وميزانية محددة.

عيوب هيكل المصفوفة:في حين أن عيوب هيكل المصفوفة تشمل ما يلي:

- صراع الولاء بين المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع حول تخصيص الموارد.

- إذا كانت الفرق تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، فقد يكون من الصعب مراقبتها.
- زيادة التكاليف إذا تم إنشاء المزيد من مديري المشاريع من خلال زيادة الاعتماد على فرق المشروع.

4-10 فوائد استخدام الهياكل التنظيمية:

تضيف الهياكل التنظيمية الوظائف والقدرة على التنبؤ إلى المنظمة وبالتالي يعرف الجميع كيف تسير الأمور، ومن يقدم التقارير لمن، ومن المسؤول عن مهمة معينة،بحيث يجب أن نأخذ في الاعتبار أننا هنا نتحدث عن هيكل ومخطط جيد الانشاء.

1. التنسيق السليم لجميع الأنشطة:

ما هو الهيكل التنظيمي دون الاختيار والتوازن؟ يضمن هذا الفحص والتوازن الأساسي إجراء جميع الأنشطة بالتسلسل المناسب في الوقت المناسب مع التنسيق.

2. صراعات أقل:

يحتوي الهيكل التنظيمي الجيد على وصف واضح لجميع الأدوار في الشركة ومسؤولية ومجال كل منها. وبالتالي يتم تقليل الصراعات بين القوى العاملة إلى الحد الأدنى. يؤدي هذا أيضًا إلى إزالة أي ازدواجية أو تداخل في وصف العمل.

3. التواصل الفعال:

يحدد الهيكل التفصيلي قنوات وأوضاع الاتصال البيني. في بعض الأحيان يتم توجيه تكرار التقارير والتفاصيل أيضًا في المستندات. لذلك، لا يقتصر الأمر على التواصل فحسب، بل التواصل الفعال.

4. تخطيط استراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي مركز وواقعي بسبب الهيكل التنظيمي. يتيح ذلك سير العمل والاتصالات القياسية بالإضافة إلى التخطيط للتوسع والانكماش.

11- المحاضرة الثامنة: عملية التنسيق

أجمع علماء الادارة ومن بينهم فايول وتايلور على ضرورة التنسيق في عمليات الادارة لنجاعة التسيير فهو لا يقل أهمية عن باقي الأنشطة الادارية ويمكن أن نعتبره محور وجوهر هذه الانشطة في الربط واحداث التناغم والتكامل بينها في مختلف المستويات والوحدات الادارية داخل المنظمة.

1-11 تعريف التنسيق: توجد عدة تعاريف تعرف التنسيق يمكن ذكر بعضها والمتمثلة في :

"التنسيق هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.

التنسيق هو جملة العمليات والانشطة والاتصالات والتي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الادارية بتكامل وتوافق أنشطتها على المستويين الأفقي والرأسي خدمة لأهداف المنظمة.

التنسيق هو عملية تكامل أهداف وأنشطة الوحدات المنفصلة عن بعضها البعض في المنظمة وربطها من أجل تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة."(الزغبي وبن بريكة،2013،ص227)

ويمكن تعريف التنسيق أيضا على أنه: "إجراء التنظيم المناسب للعلاقات القائمة بين وحدات إدارية متعددة، بمعنى التوفيق بين عدة مراكز يملك كل منها إصدار قرارات فردية. وهذا التوفيق قد يستهدف تحقيق تكامل بين عدة قرارات، وقد يراد به توجيه قرارات متعددة نحو هدف محدد".(الأحمد،2024)

ويُعرَّف التنسيق بأنه عملية جمع العديد من الأفراد أو الأطراف معًا لتحقيق خطة أو هدف مشترك ومرغوب فيه. وفي الإدارة، يشير التنسيق إلى تخصيص الموارد بشكل صحيح بحيث يتم استخدامها بأكثر الطرق كفاءة ووضع استراتيجيات لتحقيق هدف تنظيمي على المدى الطويل.

كما يمكن تعريفه على نطاق أوسع على انه الفعل المتمثل في اشراك العديد من الأطراف في خطة أو جعلهم يعملون معا بطريقة منظمة،فهو يسمح للمجموعة بالعمل بشكل متماسك لأن كل طرف يعمل نحو هدف معين ومحدد،فيما يتعلق بالإدارة فان التنسيق يعني وجود العديد من الاجزاء العاملة في المكان الصحيح في الوقت المناسب لتنفيذ العمليات بسلاسة، ويجب تخصيص الموارد بشكل مناسب بحيث يتم استخدامها بأكثر الطرق كفاءة.

Mooney and Reiley - التنسيق هو ترتيب منظم للجهود الجماعية لتوفير وحدة العمل في السعي لتحقيق أهداف مشتركة.

Charles Worth - " التنسيق هو دمج عدة أجزاء في حفرة منظمة لتحقيق غرض الفهم. "

Brech - ' التنسيق هو تحقيق التوازن والحفاظ على تماسك الفريق من خلال ضمان التوزيع المناسب للمهام على الأعضاء المختلفين والتأكد من تنفيذ المهام في انسجام بين الأعضاء أنفسهم' .

Mary Parker Follett - "إن الاختبار الأول لإدارة الأعمال يجب أن يكون ما إذا كان لديك عمل تجاري بكل أجزائه منسقة بشكل جيد، وتتحرك معًا في أنشطتها المترابطة والمتوازنة وتترابط وتتشابك وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث تشكل وحدة عمل ليست مكونة من قطع منفصلة، بل وحدة وظيفية متكاملة ". (Toppr ,2023)

2-11 أهداف عملية التنسيق: يمكن سردها في النقاط الأتية:

- التوفيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.
- منع التعارض في الاختصاصات بحيث لا يكون هنالك تعارض في الجهود بين الوحدات الادارية المختلفة.

- منع الإزدواج في الأنشطة الإدارية ،كتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق هدف واحد وبالتالي ينبغي التنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف بأقل جهد ممكن من الوقت والمال.
- منع المنافسة ، قد تتنافس بعض المؤسسات أو المنظمات على مصدر واحد للمادة الخام أو العنصر البشري فبالتالي التنسيق يعمل على ايجاد نوع من التوفيق بين احتياجات هذه المنظمة من المواد الأولية أو العمالة دون احداث منافسة ضارة فيما بينهما.
- تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية.
- التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات أيضا.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف بقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات.
- تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف.
- منع المشكلات الإدارية التي قد تحد نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة. (الزغبي وبن بريكة،2013،ص ص228-229)

3-11 أنواع التنسيقTypes of Coordination

إن التنسيق يعتبر وظيفة إدارية كأحد الوظائف الإدارية التي أشار إليها لوثر جوليك(L. Gulike) ، وهي الوظائف الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتنسيق والتوجيه والتقرير والميزانية وكلاً من هذه الوظائف لها أنواع لذا فإن أنواع التنسيق ما يلي:

(1)التنسيق الداخلي Internal Coordination : توجد في كل إدارة أنشطة معينة تحتاج إلى أن تُوقت وتُرتب وتُحدد مع غيرها توقيتاً وترتيباً وثيقاً، ومثل هذه الأنشطة قد تكون في قسم التخطيط أو التنظيم أو التوجيه داخل الإدارة نفسها مما يعطي الإدارة نوعاً من التوافق والتوازن والانسجام بين نشاط العاملين داخل كل وحدة أو قسم وكذلك بين أوجه نشاط العاملين في الفروع والأقسام المختلفة داخل الإدارة نفسها.

والتنسيق الداخلي يظهر بجلاء بين الفروع أو الوحدات أو الأقسام المختلفة التابعة للإدارة الواحدة. ويؤدي التخصص الوظيفي الذي يعتبر سمة من سمات الإدارة الحديثة على تنظيم ينقسم إلى سلسلة كاملة من الوحدات ، تختص كل وحدة منها بمظهر واحد فقط من إجمالي الأنشطة. وبنمو الإدارة فإن كل وحدة من هذه الوحدات تصبح أكثر حجماً وأكثر بيروقراطية، الأمر الذي يدعو إلى مزيد من التنسيق بين الوحدات المتعددة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والحقيقة أن التنسيق الداخلي يهدف إلى تحقيق التوافق بين أعمال العاملين في كل إدارة وقسم كما يهدف إلى الربط بين الإدارة في المستويات المختلفة.

(2)التنسيق الخارجيExternal Coordination : ويقوم هذا النوع من التنسيق على إيجاد نوع من التوافق والانسجام والتكامل بين أوجه وفعاليات الإدارة الواحدة ككل وبين أوجه وفعاليات النشاط الذي تقوم به بعض الأجهزة ذات العلاقة بالهدف المنشود سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة. فمثلاً الجهات

الإدارية التي تقدم خدمات من أجل رفاهية المجتمع يتطلب التنسيق مع أكثر من إدارة مثلاً إدارة المرور - البلدية - المواصلات - الهاتف - الكهرباء - الصرف الصحي الخ.

(3)التنسيق للإجراءاتCoordination of Procedures : ويقوم بتحديد الإدارة أو الأقسام التي تقوم بالأنشطة وتحديدها ومنع الازدواجية، إن عدم الفهم الواضح عن الذي يقوم بالعمل المعين يقود إلى تنسيق رديء، فأحياناً تظهر متاعب عدة عندما يعتقد مديران أو إداريان أن كل واحد منهم مسئول عن نفس النشاط المعين. ويمكن القضاء على هذه المشكلة عن طريق التنظيم الواضح وتنسيق الإجراءات، إن يعرف كل شخص العمل الذي هو مسئول عنه وعلاقة عمله بالأعمال الأخرى.

(4) التنسيق الرأسيVertical Coordination : ويأتي هذا التنسيق من أعلى إلى أسفل أو العكس ويحتم عليه معرفة وتوزيع المسئوليات والسلطات والواجبات على أقسام الإدارة بشكل يمنع الازدواجية والتعارض أو التناقض بين أقسام الإدارة المختلفة ، فالإدارة الناجحة هي التي تحدد التنظيم وتوضح الأهداف وأعمال كل مجموعة من هذه الأقسام وعلاقة مختلف المجموعات العامة بعضها مع بعض والتأكيد على إحداث التفاعل الإيجابي بينهم. ومثال ذلك الربط بين أعمال المدير ومساعد المدير ورئيس القسم ومساعده وهكذا إلى أسفل.

(5)التنسيق الأفقيHorizontal Coordination : ويُقصد به التنسيق الذي يتم بين المستويات التنظيمية المتماثلة في الإدارة فمن خلاله يمكن أن يتم التنسيق بين الأفراد أثناء العمل اليومي كالعاملين في الإدارة العليا أو في قسم التخطيط أو الإدارة المالية. لأن طبيعة العمل تستدعي التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الآراء والأفكار ومن خلال هذه المناقشات تلتقي الأفكار أو تتباعد، الأمر الذي ينبغي معه على الإدارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكي تخلق جواً يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد في المستويات التنظيمية المتماثلة.

(6)التنسيق المادي أو الماليPhysical Coordination : وهو إيجاد نوع من التناسق في المجالات المخصصة التي ترغب في تحقيق هدف معين، فعلى سبيل المثال لو أن الدولة رغبت في التخطيط للقوى العاملة المدربة فإن ذلك يتطلب الاتصال المباشر بالجهات ذات العلاقة بالقوى العاملة مثلاً وزارة المعارف - التعليم - المعاهد العلمية - الخدمة المدنية - وزارة العمل ـ القطاعات الأهلية والخامسة، لذا فالتنسيق المادي أو المالي يعني التوازن والتوافق بين الإمكانات والاحتياجات المالية وصرفها في بنودها المخصصة لها.

(7)التنسيق الزمنيDuration of Coordination : وهو التنسيق للفترة المراد تحقيق الهدف منها فسواء كانت المدة قصيرة أو طويلة فإن الأمر يحتاج إلى تحقيق توافق زمني للجهود المختلفة المرتبط بعضها ببعض والتي يعتمد كل منها على الأمر ويتوقف إنجاز أحدها على الآخر.

(8)التنسيق على مستوى الأشخاصCoordination at the level of individuals : ويتم ذلك عن طريق التنسيق مع العاملين في المنظمة التي يعملون بها. فالموظف ينسق مع العاملين في إدارته لإنجاز الأهداف التي يرغب في تحقيقها.

(9)التنسيق على مستوى الجماعةCoordination at the group level :فالجماعة تعمل مع بعضها كل فرد منهم يعرف ما هو مطلوب منه ومن ثم يحاول أن ينسق مجهوداته مع مجهودات الآخرين لكي يحقق الأهداف المنشودة. (السواط وأخرون،2021،ص ص189 ،192)

4-11 طرق التنسيق: بمجرد تقسيم المهمة العالمية إلى عناصر موزعة عبر مجموعة من المشغلين، فمن الضروري التأكد من أن الكل يؤدي إلى إنتاج متماسك من حيث المحتوى ومن حيث أوقات الإنجاز.

وفقًا لـH. Mintzberg ، هناك 5 طرق رئيسية للتنسيق لتوضيح المهام التي تم تقسيمها وتوزيعها:

- **الإشراف المباشر:** ويقابل تدخل المدير الذي يشرف على مجموعة من العاملين، ويعطيهم التعليمات مباشرة، ويتحكم في الإنجازات. نحن نتحدث عن الإشراف المباشر لأن تدخل هذا المدير هو علاقة وجها لوجه، ولا سيما من خلال التواصل الشفهي.
- **توحيد المهام:** يتم تنسيق المهام نتيجة لتطبيق الأوصاف الوظيفية أو الوظيفية، وأدلة الإجراءات، وأي عنصر يصف كيفية تنفيذ المهام المختلفة.
- **توحيد المهارات:** ينجم التنسيق عن حقيقة أن كل مشغل لديه مهارات مدرجة ويعرف المهارات المتوقعة من أصحاب المصلحة الآخرين. ومن الواضح أن هذا يفترض أن المشغلين قد خضعوا للتدريب الأولي والتنشئة الاجتماعية، في أغلب الأحيان خارج المنظمة المعنية؛ مثال:والمثال الكلاسيكي للتنسيق من خلال توحيد المهارات هو غرفة العمليات حيث اكتسب المشاركون المختلفون (الجراح وطبيب التخدير والممرضة) المهارات اللازمة للتدخل ولديهم ما يكفي من المعرفة للتفاعل دون الحاجة إلى مداولات طويلة.
- **توحيد النتائج:** هذا هو أسلوب التنسيق حيث تكون التعليمات أقل أهمية من النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها. بمعنى آخر، الطريقة أقل أهمية من النتائج، أي أن مستوى الأداء الذي تم تحديده مسبقًا، وطريقة تحقيقه لا تهم كثيرًا؛
- **التكيف المتبادل:** هذا هو الحل الذي يتمثل، بالنسبة لمختلف المشغلين الذين يساهمون في مهمة مشتركة، في دمج مساهماتهم من خلال الاتصال المباشر بدلا من الاعتماد على الإشراف الهرمي. ينطبق هذا النمط من التنسيق بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بتكامل المهام المترابطة، في المواقف التي تتميز بتعقيدها وعدم اليقين الذي يحيط بها.

5-11 خصائص وميزات التنسيق:

التنسيق نشاط حركيdynamic ، وليس نشاطاً ساكناًstatic ، ففي مجالات كثيرة تكون الحاجة إلى اتفاق الجهود قائمة لفترات طويلة نسبياً، وتشتت الجهود يتطلب التوفيق بينها، بهدف تحقيق التناسق المرغوب في هذه الجهود.

ويقاس مدى التنسيق بالنجاح في توفيق الجهود وفقاً لما يتطلبه موقف معين، وفي غالبية المشروعات يتبين أن الجهود البشرية غير ثابتة، وإنما تعدّل باستمرار، وفقاً للتغير الحركي للظروف، والعوامل المحيطة بالمنظمة الإدارية، ويسعى التنسيق إلى تحقيق التوازن بين هذه الجهود.

وقد يقتضي الأمر تقوية بعض الجهود، وإضعاف بعضها الآخر، وقد تستحدث قوى جديدة، وتستبعد قوى قديمة، وتختفي المسائل الجدلية، وكذلك تزول نقاط الخلاف، ويتحقق التوافق عن طريق التنسيق الذي من خلال خصائصه الحركية تكتشف الجهود التي تنسب إليها الخلافات الأصلية.

ويعلق التنسيق أهمية كبيرة على وجهة النظر الكلية لطريقة تحقيق الهدف، فهو يوفر لكل رئيس إداري وسيلة فعّالة للنظر إلى العمل الذي تختص به الوحدة التنظيمية التي يرأسها، وأن يقيّم كلاً من إنجازات هذه الوحدة بمفردها، وبمساهمتها في الإنجاز الكلي للوحدة الإدارية.

وقد يكون التنسيق داخلياً Coordination internal، وقد يكون خارجياً Coordination external. ومن الممكن أن يكون أفقياً بين أقسام الوحدة الإدارية، أو رأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة الإدارية. (الأحمد،2024)

فالتنسيق هو التكامل والتوحيد والتزامن بين جهود الأقسام المختلفة لتوفير وحدة العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وهو القوة التي تربط بين جميع وظائف الإدارة الأخرى.

تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق التنسيق الأمثل من خلال وظائفها الأساسية في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

لذلك فإن التنسيق ليس وظيفة منفصلة عن الإدارة لأن الإدارة لا تنجح إلا إذا تمكنت من تحقيق الانسجام بين الموظفين والأقسام المختلفة. وفيما يلي بعض السمات المهمة للتنسيق:

إن التنسيق مهم في حالة الجهود الجماعية وليس في حالة الجهود الفردية. فالتنسيق يتطلب وجود نمط منظم للجهود الجماعية. وفي حالة الجهود الفردية، بما أن أداء الفرد لا يؤثر على أداء الآخرين، فإن الحاجة إلى التنسيق لا تنشأ.

إنها عملية مستمرة وديناميكية. مستمرة لأنها تتحقق من خلال أداء وظائف مختلفة. كما أنها ديناميكية لأن الوظائف يمكن أن تتغير وفقًا لمرحلة العمل.

تتمتع أغلب المنظمات بنوع من التنسيق. ومع ذلك، تستطيع الإدارة دائمًا بذل جهود خاصة لتحسين هذا التنسيق.

يؤكد التنسيق على وحدة الجهود. ويتضمن ذلك تحديد الوقت والطريقة التي يتم بها تنفيذ الوظائف المختلفة في المنظمة. وهذا يسمح للأفراد بالاندماج في العملية الإجمالية.

وتحدث درجة أعلى من التنسيق عندما تزداد درجة التكامل في أداء الوظائف المختلفة.

إنها مسؤولية كل مدير في المنظمة. في الواقع، هذا جزء لا يتجزأ من دور المدير لأنه ينسق جهود مرؤوسيه مع الآخرين.Toppr) (2023

6-11 العوامل التي تساعد على التنسيق الفعال:

1- التخطيط السليم : حيث أن التخطيط يساعد على جعل الجهود أكثر إنتاجية وفعالية ويضمن فعالية التنسيق حيث يضع الأهداف والسياسات بطريقة واضحة ومعروفة لجميع المستويات الإدارية.

2- **- التنظيم الجيد :** يقوم التنظيم بخلق مناخ ملائم للتنسيق بين العاملين في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المماثلة وذات العلاقة ببعضها البعض.

3- التفويض واعطاء الصلاحيات: والتحديد الواضح للمسئوليات يساعد في وجود تناسق في اتخاذ القرارات ومنع الازدواجية وتضارب الأعمال.

4-توافر المعلومات والبيانات : يشكل نواة لفعالية التنسيق ويسرها.

5- مشاركة العاملين واقتراحاتهم: يساعد في إيجاد نظام فعال للتنسيق.(السواط وأخرون،2021،ص189)

11-7 معوقات التنسيق:

- يعتبر كبر حجم المنظمة وتعقدها وتنويع أهدافها من أكبر المشكلات التي تواجه عملية التنسيق الإداري ،فمثل هذا التعقيد قد لا يجعل من السهل على القائد الاداري أو الأجهزة المختصة حصر وتقييم كل المؤثرات التي تحيط بجوانب الأداء المختلفة في المنظمة.
- تعتبر الزيادة المطردة في عدد الأفراد داخل المنظمة من مشكلات التنسيق الاداري ،حيث يصبح كل فرد ذو شخصية مستقلة ويعمل على تحقيق حاجته الفردية أو الشخصية، اذ لكل فرد عاداته الخاصة وله خلفيات تتعلق به وتحدد طريقته في العمل .
- يعتبر النقص في خبرات القائد الاداري وعدم معرفته بنشاط المنظمة وعدم قدرته على مواجهة المشكلات والمواقف المحتفلة أثره الواضح في عدم قدرته على اقتراح الأسلوب المناسب للتنسيق، ويقوم بتنفيذ اجراءات وسياسات خاطئة تعقد المشكلة أكثر ما هي عليه.
- قد يكون لكثرة العوامل والمتغيرات التي يتعين الالمام بها والتعرف على تأثيراتها المختلفة المتبادلة في أوضاع العمل داخل المنظمة أثره الواضح والذي يعوق اجراء التنسيق ، فبعض هذه التغيرات قد لا تكون واضحة أو محددة بدرجة كافية، والبعض الآخر قد تكون غير مستقرة أو ذو طبيعة حركية من نوع خاص ما يجعل التنسيق غير قادر على أن يلاحظها ويضبطها في الإطار المطلوب. (الزغبي وبن بريكة،2013،ص237)

12-المحاضرة التاسعة : عملية الرقابة

لا تقل وظيفة الرقابة الادارية أهمية ولا قيمة عن الوظائف السابقة فهي الوظيفة التي تعمل على التأكد من تطابق ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه أو يتم تنفيذه وتحديد الأخطاء والفجوات ومصدرها وأسباب الإنحرافات والاختلالات التي قد تطرأ على الهيكل التنظيمي،لهذا نجدها تتصل مباشرة مع وظيفة التخطيط والتنظيم وباقي الوظائف السالفة الذكر، وتصنف كأخر وظيفة

من أنشطة التسيير من حيث موقعها وترتيبها، بحيث من خلالها يتسنى للمدراء تقييم وتقويم مشاريع وخطط المؤسسة.

1-12 تعريف الرقابة: ذكرت جملة من التعاريف من أهل الاختصاص تعرف مصطلح الرقابة الإدارية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

" عرف هاري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة الادارة العلمية أن الرقابة الادارية هي:"التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة ،والمبادئ المعتمدة."،وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

وقد عرف Moore الرقابة الادارية بالوظيفة التي تعني بالتأكيد على أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف مرغوبة.

كما عرفها كل من Giglioni وBedeian بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه"،وعرفت أيضا بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ،أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة.

ويعرفها بيتر دراكر:"بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما بجب أن يكون"(الزعبي و بن بريكة،2013،ص.342)

ويقصد بها أيضا " قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت"(دره، 2009،ص.21)

المتأمل للتعاريف الواردة في مصطلح الرقابة يرى أن فيه اتفاق على أنها عملية أو وظيفية التحقق والتأكد من السير الحسن للعمليات والاجراءات المتفق عليها في خطط المؤسسة ،وقياس اداء المرؤوسين وتوجيههم حسب معايير الخطط ،وأن وظيفة الرقابة بمثابة الضمان والآمان للعمليات وأنشطة الإدارة الأخرى بحيث يتوفق نجاحها وفعاليتها بجودة الرقابة،وبالتالي فهي أداة مساعدة للمدراء والعاملين في تصحيح أخطائهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد أورد محمود (2011) في هذا الباب وجهتي نظر حول الرقابة:

- الوجهة الأولى: وهي التي تعكس وجهة النظر التقليدية والتي تركز على الرقابة كأداة تخويف وإكراه وإجبار للعاملين، وعلى استخدام السلطة الرسمية للمدرين لتحقيق الأهداف المحددة، وعادة ما ينظر من خلال هذه الرؤية على أنها وسيلة لتصيد الأخطاء للعاملين وتوقيع العقاب على المقصرين.إن هذه الرؤية تعكس احدى مشكلات الاتجاه الكلاسيكي بصفة عامة والتي تتمثل في ضعف ثقة الادارة بموظفيها.

- أما وجهة النظرة الثانية: والتي تعرف بالرؤية الحديثة، فإنها تنظر إلى الرقابة باعتبارها أداة داعمة لكل من العاملين والادارة لتحقيق الاهداف التنظيمية، فهي تركز على معرفة أوجه القصور والمشكلات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ الخطط ،تم وضع الحلول المناسبة التي تساعد العاملين في حل المشكلات والتغلب على جوانب القصور، ومن ثم دعم قدرة العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية. ونرى أن الرقابة الناجحة هي التي تستطيع تحقيق التوافق والجمع بين الرؤيتين السابقتين في رؤية واحدة تكون أكثر قوة وشمولية ودعما. (محمود،2011،ص.320)

كما من الضروري قبل كل شيء التمييز بين الرقابة التي تمارسها الإدارات في إطار مهامها والرقابة التي تمارسها على عمل الإدارات. يشمل النوع الأول من الرقابة، على سبيل المثال، تفتيش العمل أو مراقبة الالتزام بأنظمة الضمان الاجتماعي أو مراقبة تطبيق الأنظمة الاقتصادية .

أما النوع الثاني فهو وظيفة بحد ذاتها في مسميات الأنشطة الإدارية. ويكتسب طابعًا خاصًا لأنه لا يتعلق بتقديم الخدمات أو ممارسة السلطة العامة على المواطنين أو حتى المشاركة بشكل مباشر وعملي في تنظيم وإدارة الهيئات العامة. تشمل المراقبة، في هذه الحالة، أعمال الفحص والتحقق من الإجراءات الإدارية فيما يتعلق بالمخاطر التي نرغب في السيطرة عليها. والنتيجة الطبيعية لهذه العمليات هي إنتاج التقييم.....، مع العلم أن مصطلح "المخاطر" يتوافق مع: "مجموعة من الأحداث الضارة، التي يمكن التنبؤ بها إلى حد ما، والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة العامة أو تؤثر على تنفيذ برنامج أو خطة أو سياسة تنفذها مؤسسة عامة." وبالمثل، يجب أن يُفهم الإجراء الإداري بمعناه الواسع؛ وهذا يشمل جميع أشكال التدخل الممكنة من قبل الإدارة العامة .(Magdalijns , 2004,p66)

12-2 أهداف الرقابة:

استخلص شحاتة (2009) ثلاثة أهداف للرقابة الادارية تتمثل في:

- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات ،وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الادارية.
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ مايلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
- ما يحتمل ان تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف،أو تقليل الأخطاء ،وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا. (الزعبي و بن بريكة،2013،ص ص. 348،349)

12-3 فوائد الرقابة: يمكن تلخيص هذه الفوائد في جانبين:

- **بالنسبة للمنظمة:**

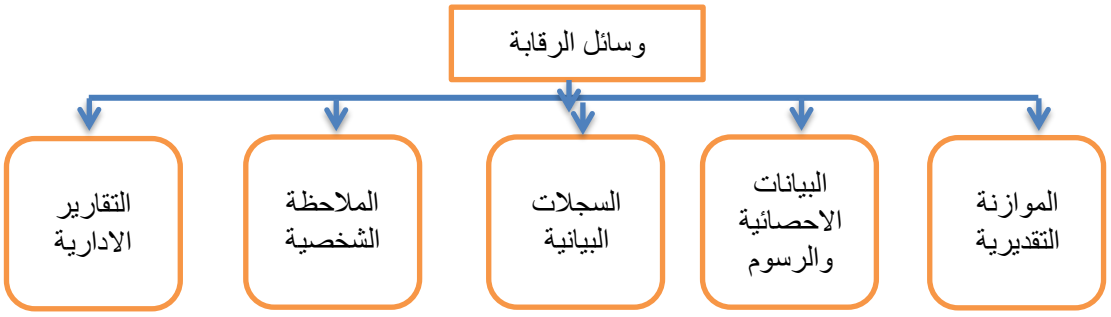
- التأكد من مدى تحقيق الأهداف.
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط.
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها.
- التأكد من مدى مناسبة الموارد – كماً ونوعاً – لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكلٍ من الموارد المتاحة والمرتقبة.
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة.

- **بالنسبه للافراد:**

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة
- اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة.
- حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة.(مبارك،2019،ص 50)

12-4 وسائل الرقابة:

- الموازنة التقديرية.
- البيانات الاحصائية والرسوم البيانية.
- السجلات.
- الملاحظة الشخصية.
- التقارير الادارية والشكل رقم (9) يوضح ذلك



الشكل رقم (9) يبين وسائل الرقابة الصادر عن (الزغبي وبن بريكة،2013،ص354)

والمقصود بالموازنة التقديرية الميزانيات التي تضعها إدراة المؤسسات تعبر عن نشاطاتها المستقبلية والمخطط لها طبقا لرزنامة أو جدول أعمال محددة ومضبوطة بآجال معينة على كل من في المؤسسة السهر لتحقيقها وغالبا ما يعبر عنها بأرقام، وبالتالي فهي اداة فعالة للرقابة الادارية، حيث "تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات انتشارا لتحقيق الرقابة الادارية الفعالة، بل إن البعض يفترض أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة.

كما وتعبر الميزانية أساسا بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة،عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل ،وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة،..... ويمكن للمنظمة وضع ميزانيات للعمل ، الجماعات ، الأقسام، الإدارات أو للمنظمة ككل"(محمود،2011،ص334)

12-5 **أنواع الرقابة:** تمارس أنواع عديدة من الرقابة في بيئة الأعمال, ويمكن تصنيفها تبعاً لعدة معايير:

- **المعيار الأول:** بحسب نوع النظام الذي يُطبق به الرقابة:

أ- نظام الرقابة المغلق: يشير إلى أساليب الرقابة الذاتية التي تتبع في نظم الإنتاج الآلي.

ب- نظم الرقابة المفتوحة: تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير.

- **المعيار الثاني:** بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:

أ- الرقابة الإيجابية: وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات أولا بأول. ويطلق عليها تعبير "الرقابة الوقائية."

ب- الرقابة السلبية: وهي التي تمارسها الإدارة بعد انتهاء التنفيذ.

- **المعيار الثالث:** بحسب التوقيت الزمني للرقابة:

أ- الرقابة السابقة للتنفيذ: يطلق عليها اسم "الرقابة المانعة للأخطاء."

ب- الرقابة في أثناء التنفيذ:تتم خلال مراحل الأداء أولا بأول.

ج- الرقابة اللاحقة: يطلق عليها اسم "الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية."

المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تُمارس من أجله الرقابة:

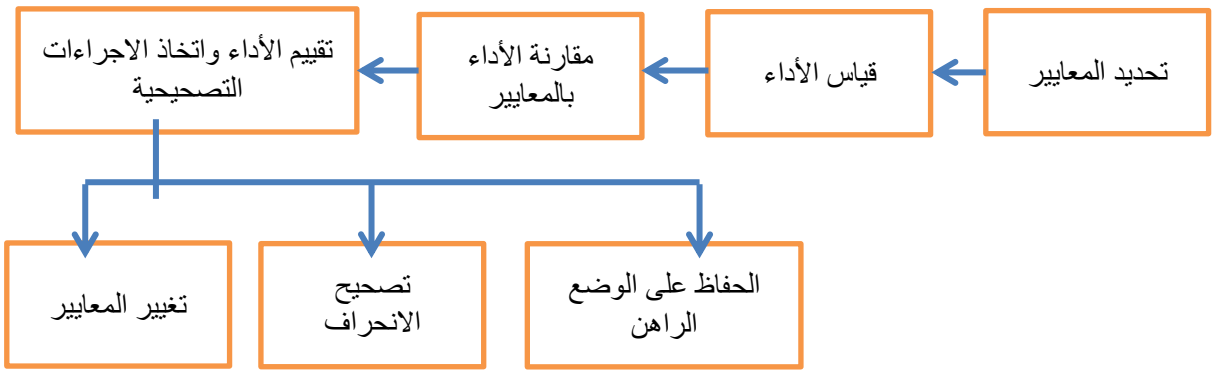
أ- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية: يعد بمثابة رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة أدائه.

ب- الرقابة الحسابية:وهي التي تركز على الجوانب المالية.

ج- الرقابة القضائية: تستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية. (الشميمري وأخرون،2013)

6-12 مراحل عملية الرقابة:تمر عملية الرقابة بأربعة خطوات أساسية يوضحها الشكل رقم (10)





الشكل رقم (10) يوضح مراحل عملية الرقابة الصادر عن (محمود،2011،ص.323)

- **وضع المعايير:** تتمثل الخطوة الأولى في عملية الرقابة في تحديد المعايير،إن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات لعمل الرقابي لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أية ثغرات أو انحرافات تعترى التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير **معايير** باعتبارها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يفترض فيها أن الأداء الواقعي يجب ان يصبوا إليها ويحققها.

ان المعايير توضع لأن تكون نقطة قياس يقاس بها التقدم في احراز أهداف المنظمة، وهذه الأهداف توجه نحو غاية المنظمة، والتي يجب أن تحقق الغرض النهائي. (محمود،2011،ص.324) "و المعايير هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه أيا كانت هذه المعايير" (الزعبي و بن بريكة،2013،ص. 357).

ولقد صنفت هذه المعايير إلى مجموعتين ،فهناك من صنفها إلى معايير تقنية ومعايير إدارية وفيه من صنفها إلى معايير كمية ومعايير نوعية، حسب طبيعة استعمال هذا المصطلح سواء كان ذلك من الناحية الرقمية أو الإدارية ، حيث يرى محمود (2011،ص.324):" أنه يوجد نوعين من المعايير تستخدم في تقييم أداء المنظمة، واختيار أحدهما أو كلاهما ، يتوقف على طبيعة نشاط وأهداف المنظمة، وهذه المعايير هي:

- المعايير الكمية: وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل: النقود، الوقت ،النسب ،المسافة وغيرها ، وتتميز هذه المعايير بأنها محددة بصور مقبولة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.
- المعايير النوعية: تلجأ عادة المنظمات إلى استخدام هذا النوع من المعايير إذا كانت طبيعة أهداف ونشاطات المنظمة لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية في شكل أرقام ونسب ونقود." على سبيل المثال مؤسسات القطاع الخدماتي ،فالكثير من نشاطاته يصعب عليها قياسها بصورة رقمية مقارنة مع القطاع الاقتصادي وفي ممجال تقيم أداء العاملين فالأعمال المكتبية عادة ما يلجأ المسؤولين إلى المعايير النوعية على حساب المعايير الكمية ،وفي حقيقة الأمر تعد معايير ذاتية لا تعبر عن التقييم الواقعي و الحقيقي للعامل.

أما كل من الزعبي و بن بريكة (2013،ص. 357) صنفا هذه المعايير إلى:"

المعايير الادارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الاهداف المحددة، تعبر المقاييس الادارية عن: متى؟ من؟،ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال شهر.

المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الانتاج والعمليات ، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، ويمكن أن تأتي المعايير الادارية من مصادر داخلية وخارجية ،مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم ."

- **قياس الأداء:** وهنا يقاس الاداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما اذ كان الاداء متفقا مع المعاير وقد يكون القياس شاملا او بالعينة.
- **مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط:** تتضمن هذه المرحلة مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما الى:

- توافق الاداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات).
- ان يكون الاداء جيد ويفوق المعيار(الانحراف موجب).
- ان يكون الاداء سلبي (الانحراف سلبي).
- اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره مستقبلا . (الزعبي و بن بريكة،2013،ص. 357).

"ويعتمد هذا التقييم بدرجة كبيرة على القدرات التحليلية والمهارات التشخيصية للمديرين،وعادة ما تسعى عملية التقييم عن اختيار بديل معين من بين ثلاث بدائل أساسية هي:

أ- **الحفاظ على الوضع الراهن:** احدى الاستجابات أن لا نفعل شيئا،أو بمعنى أخر الحفاظ على الوضع الراهن ،وعادة ما يتناسب هذا البديل عندما يكون مستوى الأداء مرضي (أي عندما يكون الأداء الفعلي مساو للمعايير المحددة من قبل أو يزيد عنها).فإذا معيار تخفيض التكاليف هذا العام هو نسبة 4% واستطاعت المنظمة تحقيق تخفيض قدرة 4% أو 3.99% ،فإن معنى هذا أن المنظمة تسير في الاتجاه المرسوم.

ب- **تصحيح الانحراف:** كثيرا ما تواجه المنظمة اتخاذ اجراء ما لتصحيح الانحراف الموجود عن المعايير، فاذا كانت معيار تخفيض التكاليف هو 4% واستطاعت المنظمة تحقيق تخفيض فعلي قدره 1% ،فإن هذا يشير إلى ضرورة قيام المنظمة باتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تكفل الوصول بتخفيض التكاليف إلى 4%.

ت- **تغيير المعايير:** تتمثل الاستجابة الاخيرة لمقارنة الأداء بالمعايير،في تغيير المعايير،فقد تكون المعايير أعلى أو أقل مما يعني أن تكون عليه..في هذه الحالة ينبغي تعديل المعايير في ضوء الظروف المحيطة ،بحيث تأتي أكثر واقعية وموضوعية. (محمود،2011،ص ص 327،328)

13- المحاضرة العاشرة :اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الادارية شانا وقيمة نظرا لما اتحمل في طياتها من فوائد وانعكاسات سواء كانت سلبية أم ايجابية وهذا على الصعيد الشخصي والجماعي للمنظمة وقد يصل تأثير ذلك حتى على الصعيد الوطني والدولي من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،فبقاء المؤسسة في المنافسة متوقف على نجاعة القرارات التي يتخذها المسير الاداري والعكس صحيح أي فشلها في رفع التحديات ومواكبات التطورات التي تفرضها الاقتصاد والسياسة العالمية والتي تؤثر بدورها على توجه المستهلك في تحديد حاجاته الفيزيولوجية والنفسية ،وتأويل ذلك إلى دور المؤسسة في المجتمع باعتبارها نسق مفتوح تتفاعل مع بيئتها ومحيطها والمسير هو عقل هذه المؤسسة يحركها نحو الفشل أو النجاح بقراراته سواء كانت بسيطة أو معقدة يومية أو سنوية،والقرار هو جوهر العمليات والأنشطة الادارية ونقطة انطلاقها .

13-1 تعريف اتخاذ القرارات: هناك العديد من التفسيرات العلمية التي حاولت تعريف اتخاذ القرارات نذكر منها ما يلي :

"يعرفها هاريسون بأنها:" اصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما،وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار"

ويعرفها هاربت سايمون :"انها قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الانساني"

ومن وجهة نظر لاندبرج:"يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة والتي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالإختيار الذي يؤثر في سلوك الأخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها."

أما ألبانيز فيقول أن القرار هو الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الادارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به المسئولين عن الأنشطة المكونة لوظائف أطراف المشاركة في العمل."

ويرى طومسون وتودين حتى وإن كان الاخيار بين بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي بل يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الإختيار"(الزغبي،بن بريكة،2013،ص ص284-285)

الملاحظ من خلال هذه التعريفات على أن هناك من المفكرين لجأ إلى تعريف اتخاذ القرارات في تركيزهم على الاختيار العلمي الفعال من بين مجموعة من البدائل ،وهناك من يرتكز على العنصر الانساني والنفسي في الاختيار ،وأن عملية الاختيار تأتي في نهاية انشطة تساعد على ذلك.

13-2 أساليب اتخاذ القرارات:

أولا: الأساليب التقليدية: (الكيفية): وهي الأساليب التي لا تعتمد على معايير محددة حسابية بل

تعتمد على عناصر وصفية، ومن بين هذه الأساليب نجد:

الحكم الشخصي: سواء بالاعتماد على الخبرة الشخصية أو بدونها.

المحاولة والخطأ: وذلك عن طريق التجريب.

التقليد: حيث يتم تقليد المنظمات الكبيرة خاصة بالنسبة لقرارات التسيير، تحديد الأجور،طرق وأشكال التغليف،قنوات التوزيع،.....الخ.

العصف الذهني: هو عملية هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويتم اطلاق الأفكار باسترسال وبسرعة حتى يتم الحصول على الفكرة التي تصيب الهدف وذلك خلال فترة زمنية تتراوح بين نصف ساعة وساعتين ويعتمد هذا الاسلوب على:

- مفاجأة المشاركين في حل المشكلة.
- إثارة أدهانهم.
- وضع حلول بديلة.
- مناقشة سريعة للبدائل المطروحة للوصول إلى الحل الأمثل.
- ويهدف هذا الأسلوب إلى اثارة الفعل البشري الشعوري واللاشعوري لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار للتعامل مع مطلة معينة او موفق معين.

أسلوب الدلفي: هو وسيلة اتصالية منضمة بين مجموعة مختارة من الخبراء او أصحاب الاختصاص في ميدان معين للتنبؤ بالمستقبل عبر العمل التعاوني المنظم لاقتراح حلول وبدائل مناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم.

ويعتمد هذا الأسلوب على ارسال استبيانات وتساؤلات لمجموعة من الخبراء وعلى ضوء اجاباتهم يتم تحديد أسئلة جديدة وتعاد الدورات مرات أخرى بحيث تصبح الاجابة سؤالا لخبير أخر وبذلك تحصل على توقعات وتفسيرات مجموعة الخبراء مع اعادة تقييم مقتر حاتهم دون مواجهة مباشرة بينهم ، وهو يعتمد أساسا على تدوير الاستبيانات للحصول عل اتفاق نسبي بينهم.

ثانيا: الأساليب الحديثة: (الكمية): وهي مجموعة من الأساليب التي تعتمد على البيانات والمعلومات المقاسة بشكل كمي وذلك بتطبيق العمليات الحسابية وألاساليب الكمية والرياضية وتعتمد بشكل عام على مجموعة من المعايير وتختلف حسب ظروف اتخاذ القرار وطبيعة المشكلة ومدى توفر البيانات ونجد من بين هذه الأساليب مصفوفة القرار.

3-13 مفهوم مصفوفة القرار: هي عبارة عن منظومة تحتوي على عدد من الصفوف والعامدة حيث يمثل الصفوف الاستراتيجيات (البدائل) المختلفة أما الأعمدة فتمثل حالات الطبيعة المختلفة وكل خلية من خلايا المصفوفة تمثل العائد (التكلفة) الذي ينتج من تطبيق استراتيجية معينة عندما تسود حالة معينة من حالات الطبيعة وتأخذ مصفوفة القرار الشكل التالي:

حيث:

(Yj) :حالات الطبيعة (Xi) : الاستراتيجيات(البدائل). (Aij): العوائد (التكلفة).

الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة القرار

		حالات طبيعية		
		Y1	Y2	.....Yj
	X1	A11	A12	..... A1j
	X2	A21	A22	..... A2j
الاستراتيجيات (البدائل)	–	–	–	.....
	–	–	–	. .....
	–	–	–	.....
	Xi	Ai1	Ai2	... .Aij

ويمكن تحديد مفاهيم لعناصر المصفوفة كما يلي:

- حالات الطبيعة: الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر على العائد او نتيجة القرار دون أن يكون لمتخذ القرار أي سيطرة عليها:
- الاستراتيجيات: طرق العمل التي يستخدمها متخذ القرار لتحقيق اهدفه في ظل حالات الطبيعة المختلفة.
- العوائد: وهو ماي نتج عند تطبيق استراتيجية معينة في ظل حالة طبيعة معينة ويكون عدد العوائد يساوي عد الاستراتيجيات مضروب في عدد حالات الطبيعة.

4-13 مراحل اتخاذ القرار: اختلف كتاب الادارة فيما بينهم حول عدد المراحل التي تشتمل عليها عملية اتخاذ القرار،غير أنه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الأساسية التالية:

1.إدراك وتحديد المشكل: قبل أي خطوة في صنع القرار فإنه يجب على متخذ القرار أن يكون مدركا للحاجة إلى صنع القرار.وبصفة عامة يمكن القول أن هناك نوعين من المثيرات لعملية صنع القرار هما:

- الأول: هو إكتشاف المشكلة أو التعرف على أي شيء يمثل انحراف، أو عدم الوصول إلى الخطة أو القيمة أو المعيار السابق تحديده.

- الثاني :هو البحث عن الفرص والذي يشير إلى إيجاد بعض الظروف المبشرة والتي تقدم لمتخذ القرار الفرصة لتحسين إنجازاته.

إن المقصود بتحديد المشكلة هو التعرف على حقيقتها، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ويعتبر التحديد الواضح والدقيق للمشكلة هو الخطوة الأولى والأساسية لاتخاذ قرارات

ناجحة فهذه الخطوة تمثل الأساس الذي تبني عليه باقي الخطوات اللاحقة، ويجب هنا على متخذ القرار ان يبعد على الخلط بين المشكلة ومظاهرها أو الآثار المترتبة عليها.

إن التحديد الواضح والدقيق للمشكلة لا يعتبر عملا سهلا ولكنه عملا صعبا ،ولذلك لم يكن مستغربا القول بأن فهم المشكلة فهما صحيحا يمثل 50‰ من التقدم نحو حلها.

والخطوة التالية ،بعد تحديد المشكلة ، هي تحليلها بتصنيفها وتوفير المعلومات المتصلة بها ، وتساعد هذه العملية على تحديد مسئولية اتخاذ القرار ، سواء كانت مسئولية استشارية أم تنفيذية ،كما تساعد هذه العملية على تحديد تأثير القرارات على الجماعات والأفراد .وبدون هذا التصنيف ،وهذه المعلومات، فليس هناك ضمان لتحقيق الفاعلية في اتخاذ القرار، ذلك لأن التصنيف الدقيق يحدد من الذي سيشارك في تحويل القرارات إلى تصرفات فعالة.

2. تحديد الحلول البديلة: تتمثل هذه الخطوة في تحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن أن تكون فعالة، وبصفة عامة كلما زادت أهمية القرار ، زاد الإهتمام الموجه نحو تحديد البدائل، والبدائل هي وسيلة الحل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لحل المشكلة المطروحة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، والتفكير في هذه المرحلة عادة ما يتطلب قدرة عالية على الابتكار والتطوير.

وعلى الرغم من ضرورة تشجيع المديرين على تنمية الحلول الابتكارية ، إلا أنهم أيضا يجب أن يكونوا مدركين لأن هناك العديد من القيود التي تحد من البدائل التي يقدمونها .ومن أمثلة القيود الشائعة القيود القانونية ،القيم الأخلاقية والروحية ، قيود السلطة، القيود المرتبطة بقوة وسلطة المدير، التكنولوجيا المتاحة، الاعتبارات الإقتصادية.

ويجب الاهتمام في هذه المرحلة بالتأكد من أن كل بديل من البدائل المحددة يفي بحد أدنى معين ومتفق من الاشتراطات والمتطلبات ، وأنه قد تم استبعاد أي بديل لا يفي أو يحقق هذا الحد.

3. تقييم الحلول البديلة: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأشدها تعقيدا، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية والقدرة على التحليل المتعمق والتنبؤ بالمستقبل واستشراف ملامحه.ففي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار الوقوف على مزايا وعيوب كل بديل ، وتكلفة كل بديل والعوائد المتوقعة منه .

وأن يخصص لهذه المرحلة الفترة الزمنية المناسبة. بحيث لا تستغرق وقتا أطول مما ينبغي، أو أقل مما يجب غير أننا نجد في كثير من الأحيان أن الوقت المخصص لتقييم البدائل يتسم بالضيق الشديد بحيث لا يسمح لمتخذ القرار بالوقوف على كافة النتائج التي يمكن أن ترتبط بكل بديل.

ومن المفروض أن تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة على أسس موضوعية لتبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل .وفي مجال المفاضلة فإنه من الممكن استخدام عددا من المعايير كالمعايير الاقتصادية والمالية والادارية والفنية المتعلقة بالربحية والعائد والتكاليف ومعدل الفائدة وأثره على المبيعات والانتشار في السوق وتأثيره على معدل الإنتاجية ونوعية العمالة المطلوبة ومعدل دورانها...الخ.وذلك بحيث تغطي

هذه المعايير كافة الأبعاد وتسهل على متخذ القرار الوصول إلى البديل الأفضل وفق الظروف المعروضة والبيانات المتاحة.

4.اختيار البديل الأفضل: تمثل هذ الخطوة جوهر عملية اتخاذ القرار بحيث ينطوي ذلك على اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل المتاحة .

وتحتاج هذه المرحلة من متخذ القرار مهارة عالية وعمق في التحليل وقدرة فائقة على الحكم الشخصي ورؤية كافة البدائل من كل جوانبها،وتحقيق التوازن بين كافة الاعتبارات التي تحكم عملية اتخاذ القرار. ويزيد من صعوبة الأمر نسبية التقييم. فما يراه الشخص على أنه يمثل ميزة قد ينظر إليه شخص آخر على أنه عيب، وهناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في عملية الاختيار بين البدائل المطروحة، وتتمثل في :

- درجة المخاطرة.
- الاقتصاد في الجهد.
- الوقت.
- الامكانات والموارد المتاحة والقيود عليها.

5.تنفيذ البديل المختار: يجب على المدير في هذه المرحلة وضع البديل الذي اختاره حيز التنفيذ، واذا كان التنفيذ في بعض المواقف يمثل عملية غاية في السهولة، فإنه كثير من المواقف الاخرى يمثل عملية غاية في الصعوبة.

ويرتبط بتنفيذ القرارات قضية هامة أخرى وهي مقاومة الأفراد للتغيير...وأسباب ذلك يرجع إلى الشعور بعدم الأمان، الخوف من عدم المعرفة، وعدم الاقتناع، وبناء على ذلك يجب على المديرين دائما توقع مقاومة محتملة في كافة عمليات مراحل التنفيذ.

6.متابعة التنفيذ وتقييم النتائج: حتى تكتمل عمية اتخاذ القرار يجب تقييم فعالية القرار الذي تم اختياره ،أي التأكد من أن البديل الذي تم اختياره قد حقق الغرض الأصلي له...،وان الفشل في تقييم فعالية القرار يمكن أن تكون له آثار خطيرة على الأداء التنظيمي. **(محمود،2011،ص ص.182،176)**

14- المحاضرة الحادية عشر :عملية التوجيه

14-1 مفهوم التوجيه: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الادارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية .....ووظيفة التوجيه يشار اليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الانسانية ، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الأدنى لأنه ببساطة مكان وجود معظم العاملين في المؤسسة (الزعبي،بن بريكة،2013،ص.249)

ويساعدنا التوجيه الوظيفي على التفكير في اهتماماتنا وطموحاتنا وقدراتنا ومؤهلاتنا وما إلى ذلك. ويساعدنا على فهم سوق المنتجات ونظام التعليم وربط ذلك بكيفية معرفتنا لأنفسنا. بشكل عام، يحاول

التوجيه المهني تعليمنا التخطيط واتخاذ القرارات بشأن العمل والتعلم. يُقدم لنا التوجيه المهني معلومات حول سوق المنتجات وعن الفرص التعليمية التي يسهل الوصول إليها من خلال تنظيمها وهيكلتها وإتاحتها متى وأينما نحتاج إليها. في أشكاله المعاصرة، ارتكز التوجيه المهني على عدد من التخصصات، مثل التعليم وعلم الاجتماع وعلم النفس واقتصاديات العمل، وما إلى ذلك. واليوم، يتم توفير التوجيه المهني في معظم البلدان من قبل أشخاص لديهم مجموعة واسعة جدًا من التدريب والمؤهلات الأكاديمية. إلا أن هناك من هم متخصصون يخضعون لتدريب مكثف ومكلف للغاية ، والبعض الآخر ليس كذلك، ولا يزال هذا النوع من برامج التدريب على التوجيه المهني يعتمد بشكل كبير على تطوير المهارات من خلال المساعدة في المقابلات الفردية. على الجانب الآخر، يتم الآن تقليل التركيز على الاختبارات النفسية في العديد من البلدان حيث انتقلت نظريات الإرشاد من الممارس كخبير وكميسر للاختيار الفردي والتنمية.

بشكل عام فإن الإرشاد يعني مساعدة الناس على معرفة الاختيار الحكيم وحل مشاكلهم التعليمية والشخصية والمهنية. إنها عملية تتم من خلال مساعدة الأفراد في إجراء التعديلات المناسبة على مواقف الحياة. إنها خدمة منظمة تهدف إلى مساعدة الفرد على فهم نفسه، أي تمكينه من معرفة احتياجاته وقدراته وقدراته واهتماماته وتصوراته وأغراضه وقيوده الخاصة. إنها عملية تهدف أيضًا إلى تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وذات الصلة عن أنفسهم وكذلك عن العالم من حولهم."يمكن تعريف الإرشاد بأنه مساعدة الفرد على الاستعداد لحياته المستقبلية التي تؤهله لمكانته في المجتمع" (Partha,2020,p.23).

14-2 أهمية التوجيه:

- إنها الأساس في وضع الخطط.

- إنها الأساس للتنظيم الفعال.

- إنها الأساس في شغل الوظائف.

14-3 مبادئ التوجيه:

- إن مبدأ تجانس الأهداف هو مبدأ غرض التوجيه، وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الاجتماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.
- ان مبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عملية التوجيه، وهذا المبدأ ينادي بأن الهدف الفعال من وحدة الرئاسة أن يكون للمرؤوس من رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

14-4 عناصر ومقومات التوجيه:

- نوعية العاملين في المنظمة.
- نوعية القيادة (ديموقراطية ،مرنة،متسلطة).
- كفاءة الإتصالات.
- توفر الحوافز(مادية،معنوية).

- الوعي بأهمية التوجيه.(الزغبي،بن بريكة،2013،ص ص. 202،201)

15-المحاضرة الثانية عشر: المهارت التسييرية

15-1 تصنيف جريفين للمهارات التسييرية:

وفق هذا التصنيف يحتاج المدير إلى المهارات الثلاث الرئيسية في تصنيف كاتز وهي المهارات:

الفنية والإنسانية والفكرية، ويزيد جريفين على ذلك نوعين آخرين وهما: مهارات التشخيص ومهارات التحليل كما هي موضحة بالشكل رقم()

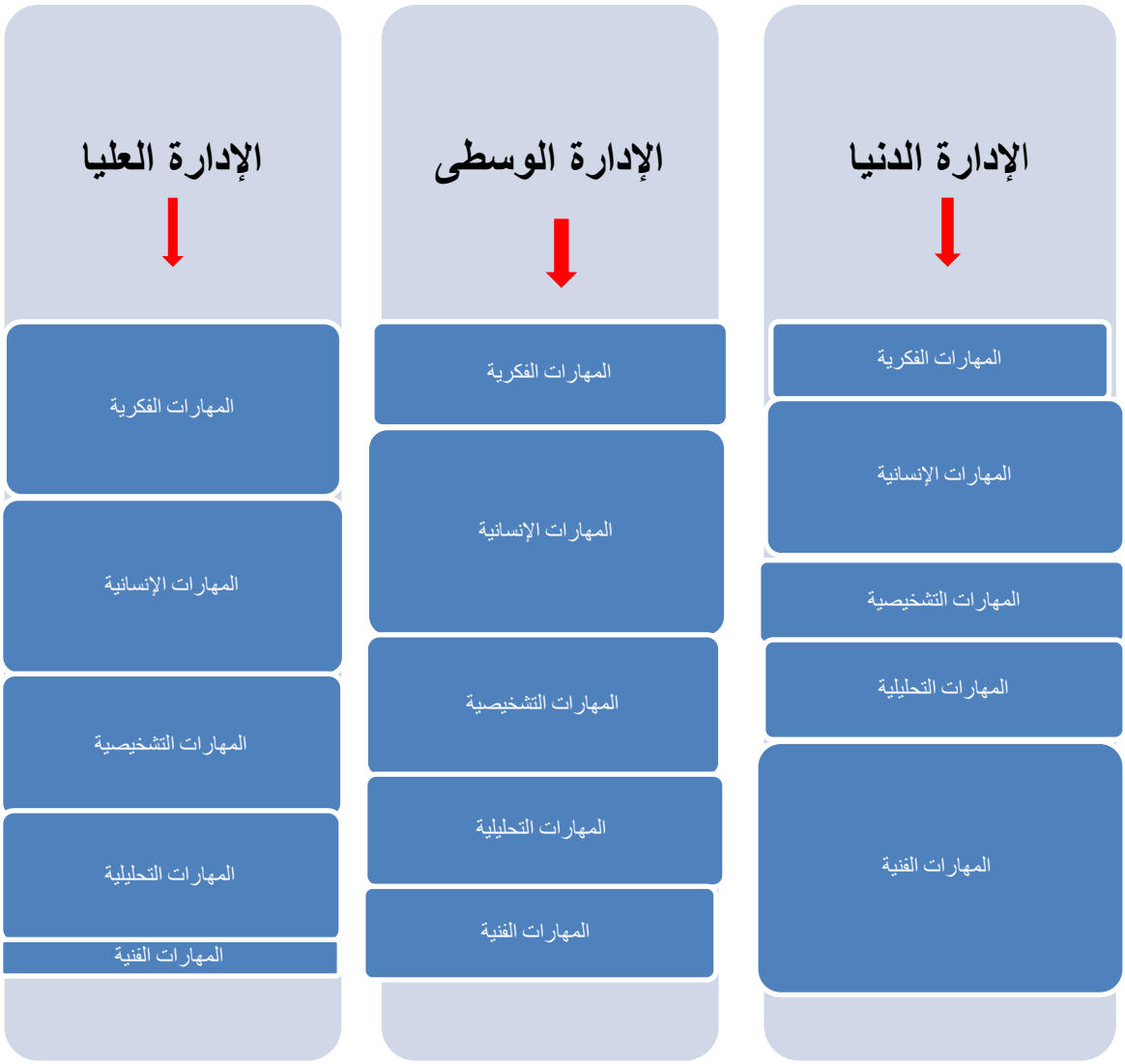
- **المهارات التشخيصية Diagnostic Skills :**

وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسئول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضاً في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ المدير أن هناك تزايداً كبيراً في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، فربما يكون السبب هو انخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو ارتفاع أسعار الشركات المنافسة، ومن هنا يحاول المدير تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

- **المهارات التحليلية: Analytic Skills**

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ عل اهتمام أكبر، ففي مثال تزيد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعده مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتمل اتخاذها (فصل المسئول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا)، واختيار التصرف الأكثر ملائمة لهذا الموقف.

إذاً تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف. وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلاّ أن الأولى لا تعنني بالضرورة التوصل إلى قرار فعلي. (دره،2009،ص ص.58،57)



الشكل رقم يوضح المهارات الإدارية للمستويات الإدارية وفقاً لتصنيف جريفين الصادر عن (دره،2009،ص.58)

وهناك من صنفها الى ثلاثة أصناف أوثلاثة أشكال وهي:

- البنية البسيطة: يستخدم هذا النوع في الشركات الصغيرة.
- الهياكل الوظيفية أو المصفوفية: يشمل هذا النوع أقسام المالية والتسويق والموارد البشرية والإنتاج والبحث والتطوير.
- هياكل الوحدات المستقلة: يستخدم هذا النوع في الشركات شبه المستقلة.

2-15 وجهات نظر مختلفة في التسيير: لدى قادة ومديري المنظمات وجهات نظر مختلفة حول كيفية إدارة الشركة. وفقاً لمقالة نشرتها مجلة المقاول"Entrepreneur" ، فإن القادة هم قلب الشركة بينما المديرين هم العقل،حيث يتمتع القادة بوجهات نظر موجهة نحو الأشخاص بينما يمتلك المديرون عملية تفكير قائمة على الأعمال، وينظر المديرون إلى العمل من حيث الأهداف مثل، "يجب علينا إنتاج 50

قطعة بحلول يوم الجمعة،" توفر وجهة نظر القائد التوجيه التنظيمي الذي يأخذ العمال إلى هدف إنتاج 50 قطعة بحلول يوم الجمعة.

أفضل خيار: العديد من رجال الأعمال الناجحين هم مزيج من المدير والقائد، فإنهم يتدخلون بتوجيه واضح وخطوات عملية كمدير. وعندما يرتدون قبعة القيادة الخاصة بهم، فإنهم يشكلون المستقبل ويعززون موقف القدرة على القيام به، إذا كان ذلك ممكنًا، فإن الخيار الأفضل هو العثور على قائد لديه القدرة على أداء دور المدير ويمكنه معرفة متى تكون هناك حاجة لكل دور. إذا كانت مؤسستك لديها خطة واضحة، فأنت بحاجة إلى مدير، أما إذا كانت الشركة تركز بشكل كبير على العمليات اليومية وفقدت رؤية الحلم، فإن الخيار الأفضل هو القائد. (Patrick,2024)

قائمة المراجع

1- أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ، عبدالرحمن بن أحمد هيجان ،بشرى بنت بدير المرسى غنام (2013)، مبادئ إدارة الأعمال .
s://dar100.wordpress.com

2- أحمد ماهر (دون سنة) ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر.

3-الزعبي علي فلاح وبن بريكة عبد الوهاب (2013)،مبادئ الادارة الأصول والاساليب العلمية ،دار المناهج والتوزيع ،الطبعة الأولى،عمان ، الأردن.

4-زرفة رؤوف (2018)،محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة 8ماي 1945 قالمة،الجزائر.

5-علاء الدين عبد الغني محمود (2011)،إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان.

6-نادر أحمد أبوشيخة (2011)،التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان.

7- مبارك عبدالقادر محمد (2019) ،محاضرات في مبادئ ادارة الأعمال،جامعة المستنصرية ،بغداد ،العراق.

8-مدوكي مصطفى (2014-2013)،عموميات حول التخطيط،قسم الهندسة المعمارية كلية العلوم والتكنولوجيا،جامعة خيضر محمد بسكرة، الجزائر.

9-محمود سليمان العميان (2010)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر الطبعة الخامسة ،الاردن.

10-نجم الأحمد(2024)، التنسيق الإداري، الموسوعة القانونية المتخصصة .

https://arab-ency.com.sy/law/details/25798/6

11-طلق عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب السندي ،طلال مسلط الشريف(2021)، الادارة العامـة : المفاهيـم ـ الوظائف ـ الأنشطـة.

https://www.almerja.com/reading.php?idm=158962

12) Allen Louis(2020), Career Guidance: A Way of Life PARTHA ROY M.A, NET in Education Department of Education Ramakrishna Mission Sikshanamandira, Belur, Howrah

Tathapi ISSN:2320-0693 Vol-19-Issue-39-June-2020 (UGC Care Journal)

13) Ange Fernand Kobenan (2006) Gestion D'entreprise Introduction Et Conclusion.

https://fr.scribd.com/document/679095390/gestion-d-entreprise-introduction-et-conclusion

14) Chabault Denis (2021) ,Introduction à la gestion L’entreprise : définitions , diversité et défis ,l’Université Paris Saclay et par AUNEGe, l’Université Numérique en Économie Gestion.

15) Devon Denomme . Jason Matyus (2023) .Coordination in Management | Definition, Principles & Function.

https://study.com/academy/lesson/coordination-as-a-function-of-management.html

16)Eve Pierre(2002),Gestion,http://pieven.com/couren/CM_DEUG1/Gestion.pdf

Vinard Copyright). (2013

17) Madhura Kesarkar(2022),Concept of Administration, Management and Organization Introductory course in education management, © by Madhura Kesarkar

https://ebooks.inflibnet.ac.in/edup04/chapter/concept-of-administration-management-and-organization/

18) Magdalijns Christophe (2004),Le contrôle de l'action administrative, contribution à une typologie réorientée des contrôles, Pyramides Revue du Centre D'études et de recherches Administration Publique.P.65-82

.http://journals.openedition.org/pyramides

19) Morgan Jacob (2015),The 5 Types Of Organizational Structures: Part 1, The HierarchyJul 6, ,03:05am EDT https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan

20) Patrick Monica (2024),The Difference in Leading an Organization and Managing an Organization, https://smallbusiness.chron.com/leading-activities-management-35206.html

21) Spriegel William (2024),What is an Organization: Definition, Characteristics,

20th Feb, 2024 https://www.keka.com/glossary/organization

22) Thomas Durand (2016), ManageMent d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise, © Dunod, 2016 11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff Cedex www.dunod.com ISBN 978-2-10-075520-2

23) Toppr (2023) . Concept and Features of Coordination

https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/direction-and-coordination