

**تمهيد**

تشكل المؤسسات الخلية الأساسية لنسيج كل اقتصاد، فهو يستمد قوته وطاقته ونموه سبب بقاءه منها: ودراسة المؤسسة موضوع يشمل جوانب عدة من بينها التسيير الفعال للمؤسسة، حيث استحوذت عملية التسيير على الكثير من علماء التسيير وتركزت دراساتهم عموماً حول نظم التسيير الفعال الذي ينتهجه المسير لتحقيق أهداف إدارية ومن ثم تحسين أداء المؤسسة، ألزم هذه الدراسة القيام بعملية مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع البحث واستخلاص الحقائق العلمية من المراجع المخصصة والخروج بفكرة واضحة حول الموضوع تسمح لنا بالإجابة عن الغموض الذي يشوب التسيير الفعال.

وسنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الفعالية.

المبحث الثاني: ماهية التسيير.

المبحث الثالث: المبادئ العامة للتسيير الفعال ومهاراته.

المبحث الرابع: تفعيل التسيير من خلال عملية القيادة.

**المبحث الأول: ماهية الفعالية****المطلب الأول: مفهوم الفعالية**

عرفها "Bellows" بقوله: " الفعالية إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد، والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه المنظمة.

فالفعالية بصفة خاصة هي تلك التي تستطيع تحقيق أهداف المنظمة التي تريدها آخذة بعين الاعتبار العوامل المتغيرة للبيئة المحيطة والاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية المتاحة، وبالممارسة المهنية الكفأة للوظائف المكونة للعملية الإدارية وباستخدام الوسائل والتقنيات المناسبة. (عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص03).

**المطلب الثاني: خصائص الفعالية**

للفعالية عدة خصائص كالتدخل فبالرغم من وجود قدر من التداخل بين فعالية القائد والعامل والجماعة والمنظمة إلا أنه يجب التفريق بينهم، فقد يكون الفرد فعالاً، إلا أن المنظمة تفوقه فعالية، وقد يكون جماعة أفراد غير ذلك، والوضع الأمثل هو الذي تتناسق فيه وجهة فعالية تلك العناصر معاً لا أن تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق فعالية.

أما الخاصية الثانية هي نسبة الفعالية فهي تتأثر بالمنظور الذي يقومها، فعلى سبيل المثال نأخذ تجربة رومانيا في القضاء على المديونية فنرى أنها فعالية من الناحية الاقتصادية لكنها غير ذلك من الناحية الإنسانية، هذا بالإضافة إلى تفاعل معايير الفعالية وينعكس ذلك في عدة صور كأن يضعف بعضها البعض أو يقويه، وقد تنتظم معاً في شكل سلسلة متعددة الحلقات فيكون بعضها سبباً لما يليه أو نتيجة لما سبق، كما تمتاز الفعالية بخاصية عدم إمكانية جمع قيم معاييرها فهناك احتمال أن تتعارض هذه المعايير من عدة نواحي مما يقلل من مصداقية التعامل مع الدرجة العاملة للفعالية من خلال الجمع الحسابي لقيم تلك المعايير. (عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص05).

## المطلب الثالث: معايير قياس الفعالية

اختلف الباحثون في هذا المجال من حيث مضمون أو شكل أو تسمية أو عدد المعايير المستخدمة للفعالية إلا أنهم اتفقوا في جانبين، الأول أن المعايير تستخدم لقياس الفعالية، والثاني أن هذه المعايير تأخذ الفعالية من عدة جوانب، ونتيجة للطبيعة المعقدة للفعالية فإنها تعكس الأداء الكلي للفعال للمنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المعايير إلى مجموعتين أساسيتين:

### 1. المجموعة الأولى:

تضم معايير تقيس أداء المنظمة في دورتها التشغيلية من حيث المدخلات والمخرجات، وهي معايير إنتاجية فنية مالية تسويقية وإنسانية وتستخدم في المدى القصير ويمكن التعبير عن هذه المعايير باستخدام العديد من نسب الكفاءة التي تساعد على تقييم الأداء الداخلي للمنظمة فعلى سبيل المثال ما يلي:

أ. **نسب الإنتاج:** فعالية استخدام الآلات وإنتاجية الساعة من تشغيلها ومعدل استغلال الطاقة الإنتاجية إلى غيرها.

ب. **النسب المالية:** من أهمها المعدل العائد على الاستثمار وهامش الربح، نسبة السيولة، نسبة الاستقلال المالي إلى غيرها.

ج. **النسب التسويقية:** زمن أبرزها معدل دوران المبيعات وحصصة المنظمة في السوق وفعالية تكاليف التسويق، وفعالية رجال البيع إلى غير ذلك.

د. **نسب الأفراد:** كإنتاجية الفرد وإنتاجية ساعة العمل ومعدل الغياب ونسبة الشكاوي وهناك معايير أكثر شمولاً تقيس أداء المنظمة بالنسبة وهي اجتماعية واقتصادية وقومية، منها من يؤثر على المدى المتوسط كمعايير التكيف والمرونة وتنمية القوى العاملة، ومنها ما يؤثر على المدى الطويل كرفع مستوى المعيشة والبقاء والاستمرار والاستقرار.

ومما تقدم يصبح من الواضح أن الهدف من استخدام المعايير بشقيها الداخلي والخارجي يكمن في تقييم الأداء الكلي للمنظمة.(سعيد السيد عامر.علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص221).

## 2. المجموعة الثانية:

من خلال هذه المجموعة يتم تصنيف المعايير إلى نوعين الأولى كمية والأخرى نوعية، وتعتبر المعايير الكمية أكثر موضوعية إذ تظهر في شكل نسب ومعدلات ومعاملات، أما المعايير النوعية مثل درجة الرضا والدافعية والروح المعنوية القائمة على الأحكام والتقديرية الشخصية، فيمكن أن تتحقق فيها درجة من الموضوعية خاصة إذا جاءت نتيجة لخبرات طويلة ومن أفراد يمتازون بالحكمة الإدارية.

وأخيراً يجب التذكير بأن المعايير المذكورة تتأثر بعدة عوامل تظهر من خلال مدى ملائمتها ودرجة صحتها وثباتها وموضوعيتها وإمكانية الاعتماد عليها.(عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص11).

(أهداف المنظمة وأولويتها، طبيعة عمل المنظمة وتنوع أنشطتها، الموارد المتاحة عدداً ونوعاً، توقعات المجتمع واشتراطاته، التغييرات الفنية أو التنظيمية أو الإنسانية). (سعيد السيد عامر.علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص224).

ومما تقدم يلاحظ أيضاً أن المعايير المذكورة تغطي كافة الأبعاد التي تؤثر في المنظمة أهدافها وأدائها مما يجعل استخدامها من متطلبات الإدارة الفعالة.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الفعالية

تصنف العوامل المؤثرة في الفعالية إلى صنفين الأول بالاستناد لنظرية النظم والثاني بناءً على العوامل المساعدة على نجاح المنظمة.

### 1. التصنيف استناداً لنظرية النظم:

تتكون مدخلات نظام الإدارة الفعالة من مجموعة من العوامل البيئية الخارجية للمنظمة وذلك على أساس القطاعات البيئية التالية:

❖ **العوامل العلمية والتقنية:** وترتبط بتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات والبحث والتطور الإبداعات والابتكارات.

❖ **العوامل الاقتصادية:** وهي عوامل محلية مرتبطة بالموشرات الاقتصادية الكلية مثل معدلات النمو والتضخم البطالة، ومرتبطة أيضاً بقطاع الخدمات الأساسية كخدمات الطاقة شبكة الطرقات وتضم عوامل مرتبطة بالاقتصاد الإقليمي والدولي، هذه العوامل تؤثر على أسواق المبيعات وأسواق رأس الأموال.

❖ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** السكان، نظام التعليم والقيم.

❖ **العوامل القانونية والسياسية:** مثل طبيعة الدولة ونظام حكمها والقوانين السارية في مجالات العمل والاقتصاد والمنافسة والرسوم والضرائب والحريات العامة وحقوق الإنسان وفي مجملها هي عوامل لها تأثير على سوق العمل كأسواق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى غير ذلك.

❖ **العوامل الطبيعية:** وهي عوامل ذات صلة بالعوامل الجغرافية والمناخية ولها تأثير ويمكن اختصار العوامل السابقة في ثلاث عوامل ومدخلات أساسية للعملية الإدارية وهي: المعلومات، التجهيزات، والأفراد والتي لها تأثير على الفعالية على النحو التالي:

● **المعلومات:** وتعتبر بمثابة المادة الخام للعمل الإداري، والإدارة الفعالة هي التي تبني نشاطاتها على معلومات داخلية وخارجية ذات مواصفات محددة من حيث الكم والنوع والتوقيت والتكلفة وهذا مما يفرض إلزامية وجود نظام فعال للمعلومات تتكفل برصد وتصنيف وتخزين ونقل المعلومات إلى الجهة المستفيدة مع مراعاة التكلفة من جهة أخرى، وقدرة المستفيدين على استخدامها استخداماً أمثل من جهة أخرى.

- **التجهيزات:** الإدارة الفعالة هي تلك التي تستفيد من التجهيزات والتقنيات والوسائل الحديثة والقدرة على التحكم في استعمالها والتأقلم معها بما يحقق الفوائد المرجوة.
- **الأفراد:** الإدارة الفعالة تتطلب الاستعانة بأفراد ذوي معارف ضرورية ومتجددة وحديثة في مجال الإدارة ويمتلكون المهارات اللازمة والدوافع المطلوبة. (عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص 08).

#### ب . العملية الإدارية:

تتضافر المدخلات المذكورة آنفًا وتتفاعل فيما بينها مشكلة العملية الإدارية المكونة من تحقيق الأهداف، التخطيط التوجيه والرقابة فجميعها تقوم وترتكز على اتخاذ القرارات ومن هنا يتضح أن ممارسة هذه الوظائف بشكل يحقق الأغراض المنشودة مع مراعاة الكلفة والجهد المبذول سيساهم في فعالية الإدارة. (علي الشرقاوي، بدون سنة ص 165).

#### ج . المخرجات:

وتتمثل المخرجات في نظام الإدارة الفعالة في منظومة أهداف التي تم تحقيقها نتيجة للتضافر الفعال بين عناصر العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية، ويعتبر تحقيق هذه الأهداف في حد ذاته أو عند مقارنته بالتكاليف التي تسببت فيها معيارًا للفعالية الإدارية وذلك باستخدام التغذية العكسية أن منظومة الأهداف المحققة تنعكس في البقاء والاستمرارية والربحية وأهداف أخرى مع مراعاة سلم الأولويات داخل هذه المنظومة يساهم في تحقيق الفعالية.

#### 2. التصنيف القائم على عوامل نجاح المنظمة:

اعتمد Werner Sontag تصنيفًا قائمًا على مجموعة من العوامل التي ينبغي على الإدارة الفعالة أن تأخذها بعين الاعتبار وتهتدي بها لكي تحقق المنظمة التي تديرها النجاح المطلوب، ويتكون هذا التصنيف من تسعة (09) مجموعات على الشكل التالي:

- أ. العوامل المرتبطة بالمنظمة: وتشمل الشكل القانوني، أنماط القيادة، ثقافة المنظمة  
العوامل الداخلية والخارجية، التمويل والتخطيط الإستراتيجي.
- ب. الأسواق والمنتجات والخدمات والبحث والتطوير: وذلك من خلال التعرف على  
الأسواق والمحافظة عليها وتوسيعها، التوجه نحو العمل تفكيراً أو تصرفاً التصميم  
الإستراتيجي لتشكيلة المنتجات وتطويرها.
- ج. الأفراد والتنظيم: وتشمل التخطيط الموارد البشرية، التنظيم، نظام الحوافز، مناخ  
العمل الخلاق.
- د. التسويق والبيع: وتتمثل في أدوات وإستراتيجيات التسويق والبيع.
- هـ. التكنولوجيا والإنتاج والتصميم.
- و. إدارة الجودة الشاملة.
- ز. التمويل (المشتريات والنقل والتخزين).
- ح. المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ط. البنية الأساسية للمنظمة والتجهيزات. (عثمان حسن عثمان، بدون سنة، ص 09).
- ويجب هنا التنويه بأنه مهما كان شكل التصنيف والعوامل المؤثرة، فإن الإدارة الفعالة  
تدرك العوامل الحقيقية التي تؤثر في نجاح المنظمة، انطلاقاً من الأولويات والظروف  
الخاصة والمواقف المحددة.

### المبحث الثاني: ماهية التسيير

#### المطلب الأول: مفهوم التسيير الفعال

##### أولاً: مفهوم التسيير

تعتبر كلمة التسيير أو الإدارة من الألفاظ الشائعة والمتداولة في أوساط المجتمع  
ككل فهي تعني تسيير الأعمال والأموال Gestion في اللغة الفرنسية، أما في اللغة  
الإنجليزية فتعرف بالمصطلح الإدارة Management مشتقة من الفعل يدير Manage

هذا الصياغ نشير إلى أن المصطلح الإنجليزي أوسع لأنه يضيف القدرات والكفاءة القيادية التي يجب أن تتوفر لدى المسير إذا ما قورن بالمعنى الفرنسي الذي أهمل مجموعة من التغيرات في العملية التسييرية. (عبد الرزاق حبيب، 2000 ص 103).

أما اصطلاحاً يقول أحد الباحثين التسيير يمكن أن تنظر إليه بطريقة عقلانية، ويتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية بتوجيهها إلى تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم ضمن عملية تشمل تخطيط، إدارة، ورقابة للنشاطات بطريقة تؤدي إلى مردودية مثلى. (أسامة محمود فريد .أنس المختار أحمد، بدون سنة، ص 98).

أما عالم الاقتصاد تيري (G. R. terry) فيرى أن التسيير (التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة أشخاص آخرين). (G. R terry ,1985,p38).

أما فيما يخص كل العاملين رابيس وديسنزو (Rabbes And Decenzo) ، فقد عرفا التسيير على أنه ( تلك العملية الخاصة بأداء الأشياء بكفاية وفعالية من خلال ومع الآخرين). (عبد الرزاق حبيب، 2000، ص 110).

### ثانياً : تعريف التسيير الفعال

عبارة عن فعل Action يعكس مجموعة من المراحل والعمليات نتيجته حتما الوصول إلى النجاح لأنه يهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها.

وكما مرجع للمفاهيم المثالية يمثل التسيير الفعال مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل. (قاموس لاروس، 1986، ص 901).

أما في النظرية النيوكلاسيكية يتضمن التسيير الفعال التحكم في التكاليف والتقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية وعلى سرعة رد فعل تحولات السوق.

وبالنسبة لاقتصاد التنظيم يعكس التسيير الفعال تنظيم كفاء إذا تحققت الأهداف وفعالاً إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا المستوى يعتبر



التسيير الفعال مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات كالمسلم الاجتماعي، نهضة الإبداعات والمكانة الممنوحة للعملاء.

### المطلب الثاني: أهمية التسيير الفعال

يعتبر التسيير عملية تحويل ينتج عنها منافع وفوائد، ويتمثل المبرر العلمي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته إلى بلوغ وأداء الهدف، أي خلق المنافع على اختلاف أنواعها ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنشأة ومن هنا تظهر أهمية التسيير والمتمثلة في تحقيق وأداء الهدف المنشود للمنظمة. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص165).

### المطلب الثالث: وظائف التسيير الفعال

الإدارة الفعالة هي تلك تمارس وظائف التسيير بشكل يحقق الأغراض المنشودة مع مراعاة التكلفة والجهد المبذول، أما العوامل التي تؤثر من خلال ممارسة هذه الوظائف فتتطوي على تحديد الأهداف التي تعتبر نهاية المنظمة، هذا في ظل وجود تسيير فعال يحدد الأهداف، بحيث تكون معبرة عن مصالح جميع الأطراف ذات الصلة وهذا بإتباع أسلوب المشاركة في وضعها، ومن حيث المضمون يجب أن يكون للأهداف مواصفات معينة كالدقة في تحديد الموضوعية، التوقيت، القابلية للقياس، التقييم المرنة، التحفيز الشمولية لكل مجال عمل والمسؤولية في التنفيذ. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص166).

هذا بالإضافة إلى التخطيط الذي يعتبر أهم وظائف الإدارة على الإطلاق وهو وسيلة لتحقيق الأهداف وعليه ينبغي على المسير الفعال أن يتحكم في عمليات التحقيق من حيث الخطوات والوسائل المتبعة وجميع أنواع التخطيط من تخطيط إستراتيجي سياسات، إجراءات البرامج وخطط تنفيذية، وخطط تقريرية وهو يعتبر الأساس لعملية الرقابة الفعالة.

كما لا يمكن إهمال التوجيه فهو وظيفة مرتبطة بتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يحققون الأهداف وينفذون الأعمال المطلوبة منهم، وفي هذا الإطار فإن

التوجيه يشمل على الاتصال، القيادة والتحفيز.

كما أن فعالية التسيير تقتضي استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية سواء كانت داخلية أو خارجية للتعريف بالمؤسسة وسياساتها المنتهجة في مجالات مختلفة وتجنيد العاملين لدعمها والعمل على تنفيذها، كما تتطلب الفعالية استخدام أنماط القيادة الفعالة خاصة القائمة على المشاركة وأشكال التحفيز المختلفة ( مادية ومعنوية) بشكل يزيد من دافعية وقابلية الأفراد لتحقيق الأهداف.

كل هذه الوظائف لا بد أن تكون في ظل رقابة فعالة باستخدام أساليب فعالة ومحفزة للأداء ولتحقيق الأهداف التي تعتبر من مقومات التسيير الفعال خاصة إذا استندت على معايير علمية، وتعتبر عملية الرقابة من الأدوات الفعالة لتحسين الأداء من خلال الكشف على الانحرافات السلبية في الوقت المناسب والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص 166).

### المطلب الرابع: فعالية وظائف التسيير الفعال

#### أولاً: التخطيط الفعال

##### 1. مفهوم التخطيط الفعال:

يعرفه البعض بأنه: هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل وكيف ومتى يتم هذا العمل، فيتضمن تحديد الأهداف ورسم الطرق والخطوات اللازمة لبلوغها، وهو يتطلب قدرًا كبيرًا من وضوح الرؤية والدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث أو بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.

ويعرفه آخرون بأنه: "هو إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة حيث يتولى الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة." (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص 170).

##### 2. أهمية التخطيط الفعال:

- ❖ إن التخطيط يربط بين ماضي المنشأة وحاضرها ومستقبلها.
- ❖ يوفر التخطيط الوقت والمجهود ويسعى بالمنشأة إلى تحقيق الكفاية.
- ❖ يعتبر التخطيط بمثابة المعيار الذي يوضح مقدماً ما ينجز من أعمال وطريقة الإنجاز ووقته.
- ❖ يساهم التخطيط في تحقيق أقصى قدر من الفاعلية لأغراض المنشأة.
- ❖ يمكن التخطيط المستقبل من التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن أن تقابل المنشأة.
- ❖ يساعد التخطيط المؤسسة على الاستخدام الفعال لسائر الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة.
- ❖ يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- ❖ يمنح التخطيط المؤسسة مرونة تساعد على التكيف أكثر مع المتغيرات المستقبلية. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص 187).

### 3. مبادئ التخطيط الفعال:

- يجب أن يتوفر التخطيط على بعض المبادئ العامة لكي يكون فعالاً ومن هذه المبادئ ما يلي:
1. الواقعية: يعمل التخطيط على تغيير الواقع واستبداله بواقع أفضل ولهذا توضع الخطة على ضوء الصورة الواقعية للمجتمع، ويتعين على الجهاز المخطط الإلمام بين المنهجين إما تحديد الأهداف ثم البحث عن الموارد لتحقيقها، أو أن تأخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار وبناء عليها تحدد الأهداف، فالواقعية تعني تلائم الخطة مع الإمكانيات والموارد المتاحة المناسبة.
  2. إلزامية التنفيذ: من أجل تقادي أن تكون الخطة مجرد حبر على ورق يجب أن يكون ملزمة لجميع الوحدات الإدارية التنفيذية في المؤسسة عن طريق تعميم الخطة بقانون

أوامر إداري صادر عن سلطة عليا ويفضل أن يشارك المنفذين في وضع الأهداف وتشخيص المشكلات والبحث عن البدائل ولهذا تكون الخطة ملزمة.

**3. مبدأ المرونة:** يجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل استجابة للظروف المتغيرة والطارئة التي تواجهها المؤسسة، ولهذا يجب أن تكون الخطة قابلة للتصحيح أثناء التنفيذ لمواجهة أي تغيير، ولا يحدث التعديل عشوائيا بل إلا عند ثبوت ضرورة التصحيح بالواقع العلمي بما يناسب الظروف الجديدة.

**4. مبدأ الاستمرارية:** يعتبر التخطيط عملية دائمة ومستمرة لا يمكن تجزئتها إلى مراحل منفصلة لأن كل مرحلة تستلزم بالضرورة وجود مرحلة سابقة ومرحلة لاحقة.

**5. مبدأ الشمولية:** يجب أن تشمل الخطة كل نشاطات المؤسسة وتوجيهها وفق الأهداف المرسومة فأى نشاط غير مشمول بالخطة سيكون عامل سلبي للمؤسسة.

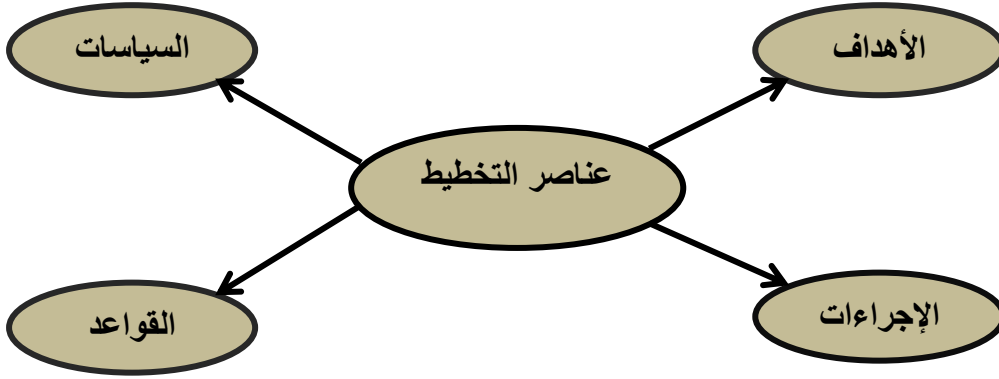
كما يجب أن نترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف جزئية تنفيذية للقياس كما وهذا يتجلى الشمول من حيث التناسب بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية.

**6. مبدأ أولوية التخطيط:** إن أول وظائف التسيير التخطيط لأنه أساس تحديد الأهداف المختلفة للعمل الضروري لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية وتوجيه المرؤوسين وتقرير نظام الرقابة الأمثل لظروف المؤسسة.

**7. فعالية وكفاية التخطيط:** تقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة ومعنى ذلك أن فعالية وكفاية التخطيط يقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات، بل أنها تذهب أبعد من ذلك إذ يدخل في الحسبان الأمور الأخرى غير القابلة للقياس كالقيم ورضا الأفراد والجماعات.

**4. عناصر التخطيط الفعال:**

الشكل رقم (01): يوضح عناصر التخطيط الفعال.



**الأهداف:** وهي الأهداف والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل.

**السياسات:** وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكن تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة.

**القواعد:** وهي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات.

**الإجراءات:** وهي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما.

### 5. أنواع التخطيط الفعال:

#### 1. التقسيم حسب الفترة الزمنية:

أ. **تخطيط طويل الأجل:** تتراوح المدة الزمنية لتخطيط طويل الأجل بين 3 إلى 10 سنوات.

ب. **تخطيط متوسط الأجل:** تتراوح المدة الزمنية لتخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى

أقل من ثلاث سنوات وهو تفصيل للخطط طويلة الأجل.

ج. **تخطيط قصير الأجل:** وتكون مدة قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة وهو تفصيل

للتخطيط متوسط الأجل.

#### 2. التقسيم حسب المستوى الإداري:

أ. **التخطيط حسب المستوى الإدارة العليا:** تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس

مجلس الإدارة أو مدراء العموم، وتتميز بالبعد الإستراتيجي.

ب. **التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى:** التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء ورؤساء

الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية وتتميز ببعده التفصيلي أو التكتيكي.

ج. التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا: التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب

ويتميز بالخطط التشغيلية.

6. صفات التخطيط الفعال:

❖ وضوح الهدف.

❖ المرونة.

❖ البساطة.

❖ المشاركة في الإعداد.

❖ الواقعية.

❖ تحقيق التوازن.

❖ المتابعة والتقويم. ( علي الشرقاوي، بدون سنة، ص 250 . 252).

**ثانياً: التنظيم الفعال**

**1. مفهوم التنظيم الفعال:**

لقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر عدد الباحثين في هذا الموضوع، نذكر من بينها

التعاريف التالية:

عرف هنري فايول " Henry Fayol " التنظيم بأنه: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها

على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع

من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

وقد عرفه " جورج تيري " في كتابه Principale Management بأنه: " ترتيب وتنسيق

وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد

لغايات تحقيق الأهداف".

في حين عرفه " ليندال إيرويك " بأنه: " تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف

وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص " (علي منصور، 1999، ص145).

## 2. أهمية التنظيم الفعال:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول **كارنيجي** "Carnegie" خذ منا ما كل منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية وكل طرف مواصلاتنا وكل أموالنا وأترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا. وكما قال "تشرشل" عن كيفية للحرب "بالتنظيم، بالتنظيم، وبالتنظيم " (بغود راضية، 2005، ص25).

أما فيما يخص علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم بأنه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية، وقد اهتم علماء الاجتماع اهتماما كبيرا بالتنظيم من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية، في حين يوضح علماء الإدارة أهمية التنظيم باعتباره الأداة التي تساعد على تطبيق المثالي لمبدأ تخصيص وتقسيم العمل وأيضا الإطار الذي يرسم العلاقات وتفاعلها، وكذلك توحيد الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وبناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم الفعال في النقاط التالية:

❖ توضيح الأهداف.

❖ يساعد التنظيم الفعال على تحديد علاقات المنظمة تحديدا واضحا حيث أن كل عضو يعرف مكانته وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.

❖ يساعد التنظيم الفعال في توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية.

❖ عدم الازدواجية والتداخل وإبعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك

تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات.

❖ الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسؤولياتها. (بغدود راضية، 2005 ص27).

### 3. مبادئ وخصائص التنظيم الفعال:

يعتمد أي تنظيم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر ركائزه الأساسية وللحكم على فعالية التنظيم، هناك مجموعة من الخصائص التي تظهر هذه الفعالية وعلى هذا الأساس سوف نتناول في هذا المطلب كل من مبادئ وخصائص التنظيم الفعال.

#### أولاً: مبادئ التنظيم الفعال

إن العمل على تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليها أي تنظيم، كما نجد كذلك علماء الإدارة قد اتفقوا عليها وطالبوا بضرورة توافرها في أي تنظيم، غير أنه هناك منها مبادئ ثابتة ومنها ما يمكن التعارض معها في بعض الأحيان وتتمثل أهم هذه المبادئ في:

1- **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:** إن السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان فالسلطة هي الحق في إصدار القرارات والأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها ويمكن تقسيم السلطة في أي منظمة إلى ثلاث أنواع والتي تتمثل في:

أ. **السلطة التنفيذية:** وهي السلطة الأساسية في المنظمة كما تعتبر السلطة النهائية لأمر الآخرين واتخاذ القرارات وتنفيذها، ولذلك هي السلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.

ب. **السلطة الاستشارية:** وهي سلطة الإرشاد والنصح دون إصدار الأوامر والرقابة.

ج. **السلطة الوظيفية:** وهي السلطة التي تتأرجح بين النوعين السابقين، فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق في إصدار الأوامر وتختلف عن السلطة



التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محدودة، أما المسؤولية فهي إلزام الوظيفة الفرد بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه وعلى هذا الأساس فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعتبر أهم مبدأ من مبادئ التنظيم، حيث أنه لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون إعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، غير أن السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض المسؤول عن أداء الشخص الذي فوضت إليه السلطة.

**2. مبدأ وحدة الأمر:** يسمى كذلك مبدأ وحدة السلطة ويعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامر إلا من فرد واحد فقط، بحيث وجود أكثر من رئيس واحد يجعل إمكانية التعارض بين الأفراد والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كبيرة.

**3. مبدأ التسلسل الرئاسي:** يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسؤولية تتناسب من الأعلى إلى الأسفل وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين وهما:

- يعني هذا المبدأ أن لكل فرد رئيس واحد فقط هو الذي يرفع إليه تقاريره ونتائج أعماله هو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة.
- يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، فهو يعني الحدود لعملية الاتصال الرسمي بين الوحدات التنظيمية.

**4- مبدأ التفويض:** ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جانب من سلطته إلى معاونيه ولكن الرئيس لا يفوض كامل سلطته كما أنه لا يفوض سلطة لا يملكها، وهناك عوامل تؤثر في تفويض السلطة منها:

❖ زيادة الرقابة على المستويات الدنيا الأمر الذي يشجع الإدارة العليا على زيادة.

- ❖ خطورة القرار فإذا كان للقرار أثر عظيم على حياة المنظمة فإن على الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة وعدم التفويض.
  - ❖ حجم المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبير يتجه المسؤولين إلى تقسيم العمل إلى وحدات وتفوض لمديري هذه الوحدات.
  - ❖ أما في يخص الأمور التي لا يمكن التفويض فيها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
    - القرارات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمنظمة.
    - التعيين أو إنهاء الخدمة بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المنظمة.
    - وجود تغيير كبير في لوائح العمل وإعادة توزيع الأفراد في مستويات التنظيم.
    - ما يتعلق بمهام الرقابة على تنفيذ أعمال المنظمة.
5. مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم، حيث يرى "فايول" أن نطاق الإشراف لا يزيد عن ستة (06) أفراد، ويرى "إيرويك" أن يتراوح نطاق الإشراف بين خمسة (05) إلى عشرة (10) أفراد، أما حالياً فإن نطاق الإشراف يتحدد بمجموعة من المحددات الموقفية والمتمثلة فيما يلي:
- أ. درجة التشابه في العمل: حيث كلما كان هناك تشابه في العمل أمكن من توسيع نطاق الإشراف.
- ب. درجة تعقد العمل: حيث كلما تعقد العمل أدى إلى تضيق نطاق الإشراف حتى يستطيع المدير أو الرئيس احتواء كل هذا التعقيد.
- ج. درجة روتينية العمل: فكلما كان العمل روتينياً ومكرراً أمكن من توسيع نطاق الإشراف.
- د. نوع العمل: حيث إذا كان العمل استشارياً فهو سيتم بشيء من التركيب والتنوع والخبرة أكثر من العمل التنفيذي وبالتالي يمكن القول بأن العمل الاستشاري يحتاج نطاق إشراف أضيق من العمل التنفيذي.

هـ. **التعليم:** حيث في المنظمات التي يتسم العاملون فيها بأنهم ذوي تعليم عالي يضيق نطاق الإشراف.

و. **المستوى التنظيمي:** كلما ارتفعنا إلى مستوى تنظيمي أعلى كلما ضاق نطاق الإشراف لاعتبارات التعقد في العمل والتعليم.

**6- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** يعني تقسيم العمل وضع الجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات بحيث يكون كل فرد أو قسم أو إدارة لديه التخصص، وهذا يعني أن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص ومن مزايا هذا المبدأ ما يلي:

- ❖ زيادة مهارة وخبرة الفرد في أداء العمل.
- ❖ السرعة في الأداء العمل وتوفير الوقت والتكاليف.
- ❖ سهولة متابعة العمل والرقابة عليه بواسطة المشرفين، حيث أن العمل سهل وذو خطوات متكررة ونمطية.

غير هذا المبدأ لا يخلو من العيوب والتي يمكن حصرها في النقطتين التاليتين:

- ❖ الملل السأم من تكرار العمل مرات طويلة مما يؤدي إلى فقدان الاهتمام والإثارة.
- ❖ روتينية العمل تجعل الفرد يشعر بالانعزال والإرهاق النفسي وعدم الرضا عن العمل.
- ❖ غير أنه وبحسب علماء التنظيم يمكن التخلص من هذه العيوب بإتباع إحدى الطرق التالية:
- ❖ **تناوب العمل:** بحيث يقوم الفرد بعمليتين أو أكثر، وهذا يؤدي إلى زيادة الخبرات في أعمال أخرى، وكذلك مرونة العمل في ظل غياب بعض العاملين.
- ❖ **تكبير العمل:** وذلك بإضافة بعض الأعمال المتشابهة للعمل الأصلي مثل أن يقوم موظف الذي يستلم معاملات الجمهور بتسجيلها ومراجعتها في نفس الوقت، وهذا ما يؤدي إلى تجنب الملل وزيادة كفاءة الفرد.
- ❖ **تعظيم العمل:** وذلك بتكبيره مع إضافة بعض المهام الجديدة وكذلك بعض الصلاحيات

والسلطات في تحديد طريقة التصرف واتخاذ القرارات المناسبة للعمل.

**7. مبدأ التحديد الوظيفي:** عندما تقرر الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة توضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدها الاختصاصات، بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدوده وواجباته ومسؤولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى.

**8- مبدأ الوظائف:** ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها وليس حول الأفراد وذلك حتى يكزن التنظيم موضوعيا وليس ذاتيا.

**9- مبدأ التوازن الوظيفي:** إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتوازن مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.

**10- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية:** يترتب على إضافة المزيد من الأفراد أو الوحدات التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من زيادة الأفراد والوحدات.

**11. مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يقوم عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤول عن نصيبه من العمل مع السلطة للقيام بذلك.

**12. مبدأ تحديد الهدف:** ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى وضع الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال نحو تحقيق الهدف.

**13. مبدأ وحدة الهدف:** ينبغي أن تشترك كافة أجزاء التنظيم وتساهم في تحقيق الهدف الذي هو مبرر وجود المنظمة وأن لا تتشتت الجهود بتركيز كل جزء من أجزاء التنظيم على أهدافه الجزئية على حساب الأهداف العامة.

**14- مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفى إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية بواسطة أشخاص مع أقل تكلفة .

**15- مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يتصف التنظيم بالديناميكية والمرونة يسمح ذلك باحتواء التغيرات والظروف المستجدة.

### ثانياً: خصائص التنظيم الفعال

حتى يكون التنظيم فعالاً لا بد أن يتميز بخصائص عديدة نذكر من بينها:

- ❖ تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ يجب أن يشجع التنظيم الإبداع وذلك من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفعالة، وتزداد أهمية الإبداع في التنظيم كلما كانت البيئات معقدة ومتنوعة ومضطربة.
- ❖ المرونة والتكيف حسب الظروف.
- ❖ تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعياً لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها.
- ❖ كلما كان التنظيم فعالاً يسمح بتسهيل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.
- ❖ الاستفادة من مبدأ التخصص ومنع الازدواجية.
- ❖ تسهيل تدفق وانسياب المعلومات ومعالجتها.
- ❖ إعطاء الأنشطة الاهتمام المناسب وفقاً لأهميتها في المنظمة. (علي منصور، 1999 ص 150. 153).

### ثالثاً: التوجيه الفعال

**1. مفهوم التوجيه الفعال:** تعد وظيفة التوجيه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لإنجاز العمل المقرر لتوجيه جميع الجهود بما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات ويحقق في النهاية أهداف المؤسسة في الوظيفة التسييرية التي تعطي الضوء الأخضر للبدء بعملية التنفيذ وتستمر معها ولا تنتهي إلا بإخراج الأعمال إلى حيز الوجود، وبناء على ذلك يمكن تعريف التوجيه بأنه: "إصدار الأوامر للمرؤوسين لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكفون به من أعمال".

ويعد التوجيه من مهمات التسيير العليا التي تخطط وتنظم وتقودهم ثم تراقب لتنتمكن

من تنفيذ الأهداف عن طريق الآخرين وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يحقق هذه الأهداف.

## 2. خصائص التوجيه الفعال:

أ. اختيار الوقت المناسب: إن إعطاء الأوامر والتوجيهات من قبل الرؤساء في وقت غير مناسب يحدث تدمرا في نفوس المرؤوسين، فقد يصدر الرئيس الأوامر لتنفيذ المرحلة الثانية من عمل ما قبل انتهاء العمال من تنفيذ المرحلة الأولى وهذا ما يجعل العمال في حالة إرباك فتتقص الرغبة لديهم بأداء العمل المطلوب بدقة كما أن التأخر في إصدار الأوامر والتوجيهات يؤدي إلى بقاء العمال فترة من الزمن دون عمل وبالتالي انخفاض إنتاجية العمل للمؤسسة ككل.

ب. يجب أن يكون الأمر واضح: بحيث لا يقبل التأويل ويضاع بعبارات سهلة وواضحة تدل على جوهر المشكلة وطريقة معالجتها.

ج. أن يكون الأمر بطريقة إقترح (أو توضيح): أي بعيدا عن صيغة التسلط حتى يكون ذو أثر فعال على المرؤوسين وحثهم على العمل في ظروف مريحة.

د. يجب أن تكون الأوامر معقولة: أي أن تتحقق مع طاقات وقدرات المرؤوسين وذلك من خلال حجم العمل وزمن تنفيذه.

هـ. وحدة التوجيه وإصدار الأوامر: يقصد بوحدة التوجيه أن يخضع المرؤوسين لإشراف وتوجيه رئيس واحد وحتى لا يحدث تضارب بالأداء نتيجة تعدد المصادر في إعطاء الأوامر وهو ما يسبب خلل يدفع إلى الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يؤثر في فعالية العمل والوصول إلى الأهداف المنشودة.

## 3. أدوات التوجيه الفعال:

يقصد بأدوات التوجيه تلك الطرق أو الوسائل التي يستخدمها المديرون في التأثير المرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم، وهناك العديد من أدوات التوجيه المتاحة والتي يمكن

استخدامها ولكن أكثر هذه الأدوات شيوعا هي التحفيز والقيادة والاتصال.

أ. **التحفيز:** لم يتم التركيز على موضوع الحوافز إلا حديثا، بحيث أصبح له ميادين متعددة بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات الفرد وارتباطه المباشر بأهداف التنظيم بالإضافة للأهداف الشخصية للعاملين.

وهو يقصد به تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 180).

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في أيماننا هذه لأن النقود عبارة عن مؤثرات تعمل على إشباع الحاجات الأولية للإنسان.

ب. **القيادة:** إن القيادة تعد أحد المحددات المركزية التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل مجموعة العمل في المؤسسة فممتلكاتها ومهاراتها وقيمها تخلق لديهم آثار إيجابية، مما ساعد على أن يكونوا مؤهلين لتحمل المسؤولية من خلال تنمية قدراتهم القيادية.

ج. **الاتصال:** يمثل نظام الاتصالات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها، كما أن عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة تتوقف كفاءتها وفعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي ينتجها نظام الاتصالات وبقدر ما تتحقق المرونة والدقة في نظام المعلومات بقدر ما يتحقق التنظيم والسيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد فرص نجاحه. (محمد صالح الحناوي، 1984، ص 108، 109).

#### رابعاً: الرقابة الفعالة

1. **مفهوم الرقابة الفعالة:** تعرف بأنها: عملية مستمرة تستهدف للتأكد من قانونية الإدارة ومدى تطابقها للغاية المرسومة في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة

ويعرفها **حسن الوقاد** بأنها: "عملية ترشيد علمي للقرارات التي ينجزها المسؤولون في ذروة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم تستمر مع التنفيذ وتكمل بالمتابعة والتقييم لتبدأ ذروة جديدة".

### 2. أهمية الرقابة الفعالة:

- ❖ إن العمل العام عمل إنساني يقوم بتأدية عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحراف.
  - ❖ إن اتساع نشاط الإدارة العامة وتنوع أعمالها وزيادة عدد موظفيها كل ذلك يستدعي مراقبة هذه النشاطات والأعمال للتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعة، ومن إن موظفي الإدارة يعملون وفق للأنظمة المحددة وبجودة عالية حتى إذا ثبت خلاف ذلك جرى تصحيح الانحراف وتقويم الأخطاء.
  - ❖ تتمتع الإدارة العامة بامتيازات وتمارس سلطات قد يؤدي سوء استخدامها إلى إلحاق الضرر بحقوق وحرريات الآخرين مما يستوجب ضرورة إخضاعها لرقابة فعالة لكي تبقى ضمن نطاق النظام ويعمل لما فيه المصلحة العامة والغير العام ولمنعها من التعسف والاستبداد.
  - ❖ أهمية الرقابة تنبع من دورها البارز في رفع مستوى الأداء ومن خلال المتابعة المستمرة والعمل على كشف الانحرافات وبالتالي هي المعيار المناسب الذي تقيم به الإدارة أداء العاملين في المنظمة. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص135).
- ### 3. أهداف الرقابة الفعالة:

- ❖ الوقوف على أعمال التنفيذ والتأكد من مطابقتها للخطط الموضوعية.
- ❖ ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال ما توفره الرقابة من بيانات سليمة عن الأداء المنفذ وما يعترضه من معوقات لاتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة لها.
- ❖ القضاء على بعض المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء كتداخل الاختصاصات



وتتنزع السلطات حول الإجراءات.

- ❖ عدم إساءة استخدام السلطة الرسمية وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
- ❖ تحقيق الوفرة المادي في تنفيذ البرامج والسياسات الموضوعية وعدم الإسراف في الإنفاق.
- ❖ منع تكرار الانحرافات في المستقبل بالبحث عن أسباب مشكلات الأداء والعمل على رفع مستوى الأداء .

#### 4 . خصائص الرقابة الفعالة:

- ❖ أن لا ينحصر دور الرقابة الفعالة في كشف الأخطاء وتحديد مسؤولية مرتكبيها بل يجب أن يتعدى الدور إلى معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء والعمل على تطوير الأداء من خلال إيجاد وسائل إجابة للمعلومات المرتدة بين الجهات التنفيذية ومتخذي القرارات على كافة المستويات الإدارية في التنظيم.
- ❖ أن يكون لدى القائمين بالرقابة ومن تمارس على أعمالهم قناعة وفهم مشترك بأهمية دور الرقابة الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق المصلحة العامة بأحسن الطرق وأفضلها.
- ❖ أن يتوفر قدر مناسب من الرقابة حتى لا يؤدي غيابها إلى مساعدة وخدمة المقصرين من أعضاء التنظيم وفي نفس الوقت إحباط المتفوقين منهم، وأن لا تكون متشددة إلى درجة التسلط والمضايقة وما ينشأ عنها من سلبيات لا تقل خطورة عن غياب الرقابة النهائية.

#### 5 . مبادئ الرقابة الفعالة:

- ❖ تحقيق الأهداف على مستوى عالي من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة حيث يجب أن تراعي نظم الرقابة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقييم الأداء والإنجاز.

❖ الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة للجميع.

❖ الوضوح وسهولة الفهم، ففي حالة استخدام معادلات رياضية أو خرائط نقابية أو تحاليل إحصائية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم على أسس سليمة.

❖ إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، ويفضل أن تتم مشاركة العاملين والأقسام ذات العلاقة في تحليل ودراسة مشكلات ومعوقات وفي تحري أسبابها والمشاركة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلاً.

### المطلب الخامس: أهداف التسيير الفعال

يهدف التسيير الفعال إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي:

#### أولاً: إشباع الزبائن

إن التعرف على أسعار البيع ومقارنتها مع أسعار المنتجات الأخرى، عملية سهلة يمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة، لكن هناك عوامل أخرى هي جد مهمة للزبون وضرورة توفيرها يبقى عاملاً أساسياً لتحقيق إشباع الزبائن منها: سرعة رد الفعل للتغيرات الطارئة مرونة الإنتاج لمواجهة الطلب الموجود، صعوبة تحديد مدة التسليم.

معظم المؤسسات تتوفر على ميزانية للبحث والتنمية إذ تعتبر هذه الميزانية مهمة للتعرف على المنتجات وأساليب الإنتاج المبتكرة، لكن غالباً لا تعطي معلومات كافية عن العوامل التي تؤثر على إطلاق منتجات جديدة، ولا تدل على ضرورة تقلص وقت الإطلاق مهما طال في ظل السرعة المذهلة لتغيرات المحيط الاقتصادي، إذ أصبح هذا العامل جد مهم لغرض الإشباع.

إن الوقت هو أندر وأثمن مورد رغم أن المعطيات الخاصة به غالباً ما تكون خاطئة وقيمه لا تأخذ بعين الاعتبار وغير معترف بها في الأنظمة الكلاسيكية للمحاسبة ويتم

هذا بإدخال بعض الإجراءات التحسينية على عدد من العمليات في المنظمة للحصول على بعض محاسن إشباع الزبون وهذا من خلال تجارب طبقت على الزبائن لعدة سنوات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم(02): تحسين خدمة الزبون.**

←	مواعيد التسليم	تحسين من 85% إلى 98%
←	مدة التسليم	تقليص من 25% إلى 75%
←	مدة إطلاق منتجات جديدة	تخفيض م 20% إلى 50%
←	إنتاجية البالغين	ارتفاع من 20% إلى 40%
←	التكاليف الداخلية للمبيعات	انخفاض من 50% إلى 90%
←	تكلفة المصاريف الإضافية	انخفاض من 75% إلى 95%

Janvier 1995 ,Anfor ,Ed ,Source :Plassel .w :la Nouvel donée de la Gestion Production p140.

**ثانياً: خفض التكاليف**

تتضمن الميزانية المتعلقة بالتسيير الفعال العديد من التكاليف تظهر عموماً مختلفة بالنسبة لكل عنصر ويستمر استعمال معطيات هذه الميزانية لعدة سنوات إلى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها لوضع التصحيحات المناسبة المنخفضة لتكلفة النسب المتوقعة وهذا ما يعبر عن التسيير الفعال، بعيداً عن التبذير في الوقت والجهد، إذ لا يمكن التخلص من عدة تكاليف ولكن على الأقل يجب العمل على التخفيض منها، حيث أن تدفق الموارد والمعلومات هو ضروري لتسيير فعال، كما أن حركته تكون أكثر سرعة واستمراراً وعمليات أكثر توازناً تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

**ثالثاً: خفض الحاجة لرأس المال وحسن استعماله**

معظم المؤسسات ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات، وفي أغلب الحالات يكون مساوي أو أقل من قيمته الحقيقية لأنه

يمكن تقدير حجم المخزون بدقة تامة، كذلك بالنسبة للمعدل المرجح لاستعمال الآلة فمن الصعب التعرف عليه بدقة وفي حالة وجود الحاجة إلى طاقة إضافية ضرورية، من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين والاستعانة بساعات عمل إضافية أو تحويل العمل إلى الخارج. (إسماعيل عراجي، 1999 ص25).

### المطلب السادس: العوامل المؤثرة على التسيير الفعال

يتأثر التسيير الفعال بعدة عوامل أهمها:

1. يعتبر العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة في التسيير، فهو العنصر الحاكم في المنظمة وتحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى المشكلة للمؤسسة فظهر مفهوم "رجل الأعمال" يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة مستتبط من التشكيلة الاجتماعية الاقتصادية ككل لذا اهتم ذوي الاختصاص بتحديد الميزات الرئيسية لهذا الرجل، فعموما لا توجد خصائص عامة لكن قد يشترك رجال الأعمال في بعض الصفات يمكن تلخيصها فيما يلي:
  - ❖ والكفاءة في مجال العمل والقدرة الفكرية.
  - ❖ التمييز مهارات التعامل مع العنصر البشري.
  - ❖ الحافز المتواصل لتحقيق اكبر الإنجازات.
  - ❖ الإبداع والقدرة على الخلق والإبتكار. (عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، 2002 ص30).

2. كما يتأثر التسيير الفعال بتدخل الدولة من خلال تبعية المؤسسات لها، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة للمؤسسات وتمهل حظوظها في المنافسة وزيادة المردود وخاصة الاستثمارية داخل المحيط التنافسي الحالي، وقد يكون الهدف من رواد هذه التبعية الاجتماعية المحضنة دعم الخدمات الضرورية وتوفيرها للمستهلك، وكنتيجة لهذه

لجأ الملاحظون الدوليون إلى خيار خصوصية المؤسسات العمومية للوصول إلى تسيير فعال يضمن تحقيق الأهداف الرئيسية.

3. هذا بالإضافة إلى تأثيره بتكوين أفراد المنظمة إذ ترى نظرية رأس المال البشري إلزامية لتحسين القدرات التسييرية ومنه تحسين المردودية، ويرجع علماء الاقتصاد ضعف التسيير وعدم التحكم فيه إلى ضعف المستوى التعليمي لأفراد المنظمة، لذا وجب تحديد نمط وأسلوب تكويني يساعد على نمو القدرات المشتركة والأسلوب التسييري، كما أثبتت الدراسات وجود علاقة وطيدة بين وجود تسيير فعال والتعليمات الدراسية، وهذا ما يتطلب إستراتيجيات محكمة للتكوين تفيد في الحصول على أدمغة قادرة على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات المنظمة والعمال وقيادتهم لبلوغ النجاح.

4. إن مقومات التسيير التي يعتمد عليها تؤثر بشكل واضح على التسيير الفعال ف شخصية المسير على سبيل المثال تعتبر في حد ذاتها محددًا أساسيا لنجاح المؤسسة خاصة في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال خارجية والذي يعظم فرص النجاح للمؤسسات ويضمن لها الاستمرار هذا بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار القيم السوسيوثقافية للمحيط من عملية التسيير يؤثر بشكل مباشر على فعالية التسيير.

ومن خلال هذه العوامل المؤثرة في التسيير الفعال نرى أن المنظمات العمومية تعبر عن نقص الكفاءة أو انعدامها وفي المقابل فإن الوضعية لمجموع المؤسسات العمومية هو أمر غير مرغوب فيه لذا وجب إعادة هيكلتها بحفظ الضغط السياسي على المسيرين الملزمين بتحمل مسؤوليات كبيرة لدى مزاوله نشاطهم من خلال تحديد محكم للأهداف المنشودة وتدقيق ميادين تدخل الدولة، وكذا الرجوع إلى ميكانيزمات محكمة تسمح بالحصول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المؤسسات.

( mover michal,1995,p111 )

**المبحث الثالث: المبادئ العامة للتسيير الفعال ومهارات ومستويات****للمسيرين****المطلب الأول: المبادئ العامة للتسيير الفعال**

أورد "فايول" أربعة عشر مبدأً مؤكداً أنها ليست ثابتة أو مطلقة ومركزاً أنها ذات صفة عامة، أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال التجارة والسياسة والأعمال الخيرية وقسمها كآلاتي:

- ❖ **تقسيم العمل:** يطبق على كافة الأعمال الفنية كانت أو التسييرية.
- ❖ **السلطة والمسؤولية:** إن السلطة التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهام الموكلة إليه.
- ❖ **الانضباط:** ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإحلال بالأوامر بحيث يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- ❖ **وحدة الأمر:** وهو أن يتلقى المرؤوس أو الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط وهو رئيسه المباشر.
- ❖ **وحدة التوجيه:** يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد فقط وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة للهدف.
- ❖ **خضوع المصلحة الفرد للمصلحة المشتركة:** بمعنى أن تكون للأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- ❖ **تعويض الموظفين:** أي إعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها.
- ❖ **اللامركزية أو تفويض السلطة:** بما يتناسب مع نوعية الأعمال التي يؤديها للمصالح المنشأة، الوظيفة المناسبة للشخص المناسب.
- ❖ **النظام:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ❖ **الإنصاف والمساواة:** أي معاملة العاملين بالعدل وحسن النية وهو أمر يتطلب خبرة من

جانب الرؤساء المعنيين.

❖ **إستقرار الأشخاص:** إذ يؤثر استقرار الأشخاص على مستوى الأداء وجودته سواء الأعمال التنفيذية أو التسييرية.

❖ **المبادرة:** بحيث يجب على المرؤوسين التنازل قليلاً عن غرورهم وتشجيع روح المبادرة في العمال.

❖ **روح الجماعة:** يتعين على كل رئيس أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب تفريقها، وهذا يستلزم تأمين روح الجماعة ووجود إتصالات مكثفة. (عبد العزيز بن صالح بن مبتور، 2000، ص 61، 63).

### المطلب الثاني: أنماط التسيير الفعالة

#### أ . القيادة حسب سلوك المسير:

إن المعيار الرئيسي لتصنيف المسير يعتمد على أسلوب القائد وطريقة ممارسته لعملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز على السلطات في يده من أجل الاهتمام بالإنتاج فقط أم يعتمد على إيجاد دافعية العمل أو يعتمد على الموظفين في كلية الإدارة بدون توجيههم، وفيما يلي أسلوب التسيير الذي يظهر في المستويات التالية:

#### 1. النمط الأوتوقراطي "الإستبدادي": يعتبر المسير المستبد أقرب منه إلى الرئيس منه إلى

القائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إراداتهم ويعتبر هو مركز اتخاذ القرار ولا يعطي اهتماماً كبيراً لأراء غيره من المرؤوسين ويعتقد انه من حقه أن يتحكم أتباعه بسبب ماله من امتيازات، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل كذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون لا يعلى عليه ويفاخر بأعماله وقل ما يعترف بأخطائه. (علي عباس 2004 ص 161).

غير أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد في هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن تمييز سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، فاستخدام

هذا النمط لدى المسير لا يكون بدرجة واحدة فتتحد بذلك أنماط سلوك المسير وهو يتدرج في شدته بين نقطتين:

❖ السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية أو المتحكمة.

❖ السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه التسيير الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، ص225).

**2. النمط الفوضوي السلبي أو النمط الحر:** يتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليها غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة مهملاً في القيام بها لا يؤدي إلا دوراً شكلياً داخل الجماعة وبالتالي لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماماً ولذا تكون في حالة الفوضى انعدام المسؤولية.

ومن المميزات الأساسية للتسيير الفوضوي:

❖ تعتمد على مبدأ " دعهم يقودون أنفسهم بأنفسهم".

❖ فوضى في إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

❖ عدم اهتمام القائد بمروءسيه والتخلي عن مسؤوليته (أحمد قارية، 2007، ص21).

يسمى كذلك النمط المشارك الشورى، والتسيير من هذا النوع مشروطة مباشرة بالضمير الأمر الذي قد يكون بين مختلف المستويات وذلك من خلال إمكانية إقامة حوار بين الأشخاص المسؤولين والعاملين من مشاركة أحسن في العمل واستعمال موارد المؤسسة، لأن السلطة تمثل الأفراد لأن كلمة ديمقراطية تمثل معنى إيجابي عند الجميع بما فيهم العيال كما يرى "مورغان" أن الحكم يكون على يد كل الأفراد في المنظمة كما يمكن أن تمنح السلطة إلى المسيرين لتمثيل الأفراد، إن كل المشاركين في التنظيم مشاركين ومنظرين وحاضرين في آلية اتخاذ القرار مثل الحالة في المنظمة أو أنساق



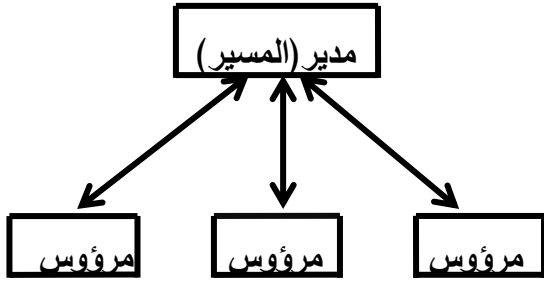
التسيير الاشتراكي والمديرية مرتبطة بالعمال أو الفاعلين مباشرة.

وفي ظل التسيير الديمقراطي تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد الإداري للتابعين ومن التابعين إلى القائد الإداري، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على آراء وأفكار تابعيه ووجهات نظرهم مثلما يهيمه توصيل أفكاره وأرائه على هؤلاء التابعين وفي ظل قيادة الديمقراطية يستمر العمل في نفس مستواه في حالة غياب المسير لبعض الوقت عن الجماعة. (أحمد قارية، 2007، ص29).

**3. النمط المتأرجح:** ويترتب هذا النمط على دمج التسيير بين طرفي النمط الاستبدادي والنمط الديمقراطي فوجدت الدراسات أن هناك بعض المسيرين الذين اختاروا نمط مختلف يتأرجح ما بين الاستبداد والديمقراطية، وقد وجد الباحثون أن رضا الأفراد عن عملهم كان أدنى مستوى، حيث أصبح العاملون في حيرة شديدة في كيفية التصرف والأداء بسبب تذبذب وعدم استقرار التسيير على نمط واحد محدد ومن ثم فالتسيير المختلط لم يحقق الفاعلية المرغوب فيها أو اللازمة.

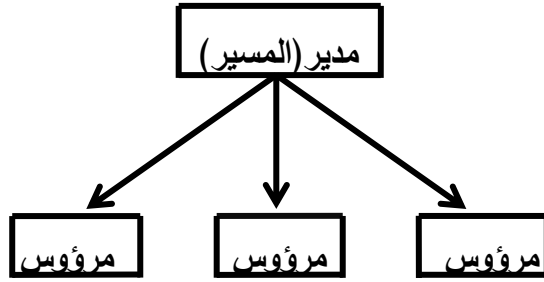
**4. النمط الأبوي:** ظهر هذا النمط من التسيير نتيجة رد فعل لاتجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، وطبقت إدارة النمط التسييري الأبوي في التعامل مع الأفراد وتحسين ظروف العمل، ووفقاً لذلك حمل العمال المزايا لتحقيق الأمن والاستقرار المترتبة على البطالة وبذلك شعرت المنظمات باحتياجات القوى العاملة وأعطتها الاهتمام الملائم. ويسمى هذا النمط بالأبوي، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذا الاتجاه ولكن هذا النمط من التسيير يزرع الاستياء بين الأفراد نتيجة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات (محمد حافظ الحجازي، 2002، ص54. 55).

شكل رقم (03): يوضح أنماط التسيير.



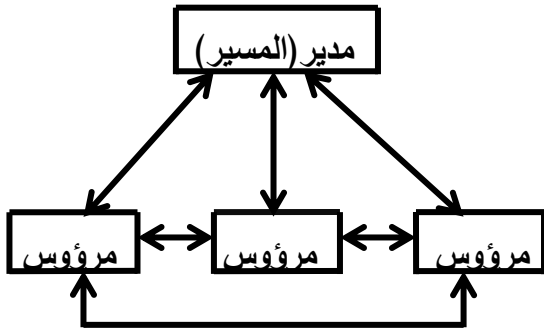
2. النمط الأبوي

- المدير يستمع لمرؤوسيه ويسمح بالتحاور معهم .



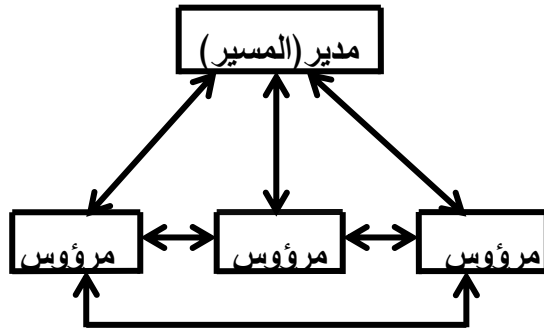
1. النمط الأوتوقراطي أو المستبد

- المدير يصدر الأوامر .
- لا يسمع لمرؤوسيه .
- لا يتحاور معهم .



4. النمط الفوضوي

- علاقة المدير مع مرؤوسيه منقطعة ولا يتدخل في أعماله .



3. النمط الديمقراطي

- يتحاور المدير مرؤوسيه ويشجعهم على الحوار والاتصال.

← تدفق المعلومات ولكن من جهة واحدة .

↔ علاقات ثنائية ومعلومات متبادلة

( محمد رفيق الطيب، 1995، ص 192).

ب . التسيير حسب الهيكل التنظيمي:

## النوع الأول: التسيير الرسمي

**مفهومها:** يقصد بالمسير الرسمي ذلك الشخص الذي يستفيد عن طريق الوظيفة أو المنصب إلى تلك التسيير التي يقتضيها التكوين الرسمي للمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات، فالمسير لا ينشأ عفويًا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ولكن المسؤولين يقومون باختياره وتعيينه. (محمود السيد أبو نبيل 1985، ص637).

## مستويات التسيير داخل المنظمة:

هناك تدرج للمسيرين الإداريين في المنظمات، ويسمى هذا التدرج بالتنظيم العمومي أو الهرمي وهو الذي يرسم المستويات والمراتب الإدارية التي تتناسب الإدارة أو المنظمة ويكون هذا التدرج حسب الصلاحيات والاختصاصات المرتبطة بالوظائف والأعمال فكل مسير مسؤول على مجموعة من الأعضاء التابعين له ومسؤول أمام قائده في نفس الوقت حتى تصل إلى أعلى قمة في الهرم التنظيمي وهي على التدرج التالي:

1. **التسيير القاعدي:** هم المسيرين الإداريين الذين يقومون بمهام الإشراف على أعضاء المنظمة المنفذين وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية، وتكمن مهامهم الأساسية في مراقبة وتوجيه للأعضاء من حيث تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى نصحتهم وإرشادهم.
2. **تسيير الإدارة الوسطى:** هم المسيرين الذين يكونون رابطة وصل بين التسيير القاعدي وتسيير الإدارة العليا ويقومون بتنظيم واستعمال الموارد مراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم.
3. **تسيير الإدارة العليا:** هم المسيرين الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويقومون بوضع التخطيطات ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى

وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية. (عمار عوابدي، 1984، ص 103-104).

### النوع الثاني: التسيير الغير رسمي

يتكون هذا النوع من التسيير داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب وتنشأ تلقائياً بين أعضاء الجماعة من خلال اتفاق أعضاء التنظيم حول شخص بحيرته ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم، والذي يحصل على أعلى الدرجات "السوسومترية" في جماعة التنظيم التي هو عضو فيها، ويجب على المسير الرسمي العمل دائماً مع المسير الغير الرسمي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، المسير الغير رسمي قد يؤدي بأعضاء جماعة التنظيم إلى تحقيق أهداف معالجة لأهداف المنظمة. (فرج عبد القادر طه، 1983، ص 511).

### جدول رقم(01): يوضح أثر أنماط التسيير في المؤسسة التنظيمية.

التسيير التقليدي	عناصر المقارنة	التسيير الإبتكاري
التسيير يأخذ على عاتقه محاولة تغيير البيئة الطبيعية للعمل وأحياناً قد يستعين ببعض المعلومات من أعضاء الجماعة المسير يتحمل مسؤولية تأمين وتوفير المواد.	البيئة الطبيعية.	أعضاء الجماعة يؤخذون على عاتقهم مسؤولية تغيير البيئة الطبيعية للأعمال بالاعتماد على المعلومات المتوافرة ودعم المسير.
التكنولوجيا والموارد المادية.	التكنولوجيا والموارد المادية.	أعضاء الجماعة يتولون مسؤولية توفير الموارد بالإعتماد على المعلومات المتوافرة وبراغم من التسيير.

المسير يتحمل مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والاستشارات اللازمة للجماعة.

التسيير يتأكد بأن أعضاء الجماعة لديهم المعرفة والمهارة لتحديد احتياجاتهم التدريبية والاستشارية. يتولى أعضاء الجماعة مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والاستشارة التي تحتاج إليها الجماعة.

أعضاء الجماعة يحددون المعلومات التي يحتاجون إليها ويوفرونها، يساعد أعضاء في تعلم كيف يوفرون وينشطون في طلب التغذية الرجعية.

المسير يحدد المعلومات بما في ذلك التغذية الرجعية التي تحتاج إليها الأعضاء ويقوم بتوفيرها ويتم ذلك في بعض الأحيان الرجعية. باستشارة أعضاء الجماعة ويوفر القائد التغذية الرجعية لأعضاء الجماعة عن أدائهم .

المعلومات والتغذية الرجعية.

أعضاء الجماعة يصممون نظام التقدير ويقررون من الذي سيكون كافياً . نظام التقدير الداخلي والخارجي يركز على الجماعة والأفراد .

المسير يصمم نظام التقدير ويقدر من هو الذي سيكون كافياً. التقدير.

### المطلب الثالث: مهام التسيير الفعال

يعني القدرة على تكيف العاملين تكيفاً يضمن تحقيق الأهداف المسطرة ضمن دائرة يراعي فيها الجميع مستويات التعايش بين الجماعة وهذا لمعرفة ما يدور في أذهان الموظفين وقياس درجات الدفاعية عندهم وهذا العمل مهما كانت صعوبته تتطلب قائداً كفء يتحلى بروح الاستقبال، ومن مهام تسيير الموارد البشرية ما يلي:

أ. قيادة الفوج.

ب. التنشيط.

ج. تسيير الأولويات.

د. تسيير الوقت.

بينما أضاف "بوفلجة غياث" مهام أخرى أجملها في استعمال الاختبارات النفسية والمقابلات لاختيار الموارد الكفأة والتعرف على المردودية، وتحديد الرواتب، والتعرف على نزاعات العمال مع توفر الإمكانيات.

ونعود الآن لشرح العناصر الواجب توافرها في المسير الفعال:

أ. **تسيير الوقت:** يعد معيار تسيير الوقت في إدارة المؤسسة أكبر مهمة يتولها المسير لأنها تتعلق بجهدين البدني والفكري للعامل فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمردودية ذلك أن توفر أربعين ساعة عمل لا يعد بالأمر السهل، أما الجهد البدني للعامل فالمسير يحاول قدر ما يملك أن يوظف تلك المدة في إنتاج الخاص بالمؤسسة كما يحرص كل الحرص على أن لا يضيع الوقت في إطار خارج عن الهدف العام لهذا يطرح أشغال تسيير الأولويات للتعرف على المشاكل الحقيقية التي ينبغي العمل بدلاً من تضييع الوقت والجهد في البحث عن الأشياء لا تفيد الهدف العام.

ب. **قيادة الفوج:** إن أكثر الأساليب ناجحة في تنظيم المؤسسة هو تقسيم العمل إلى مجموعة متخصصة وظيفياً حسب الإمكانيات المتوفرة، لهذا يجب التعامل مع الاجتماعات التي تهم الفوج بحنكة تميزها للبحث عن تحضير قرارات.

ج. **التنشيط:** يعمل بقاعدة التنشيط وإنما على أساس التفعيل في اتخاذ الإجراءات التي تظهر في شكل قرارات، فإذا كان القرار بسيطاً فهو يحتاج إلى معالجة إجرائية وإذا كان مفاجئاً فيحتاج إلى تقييم الحدث، ويقول "الطيب سعيد" أن أهمية القرار تظهر في التأثير الحقيقي لمعرفة الانعكاسات الراهنة دون نسيان ربط العلاقة بين المنظمة والحدث والقرار، أي هل يؤثر بصفة قاسية على تحقيق الأهداف وإذا ما تعلق الأمر بسريان ذلك داخل الفوج، فالمنشط احترام ميدان التخصص لكل مشارك وذلك بتشجيع

الحوار .

د. تسيير الأولويات: تعتبر معرفة الأولويات عملية صعبة لأنها تقترب بتسيير الجماعة العامة وإعداد الإستراتيجية النهائية للمشروع في تنفيذ عملية تسيير الأولويات داخل الوحدة، وهذا العمل على الرغم من صعوبته لا يتم إلا بمعرفة الأدوار التي تلعبها الهياكل منها الدور العلمي، القيام بإنجاز المهمة المباشرة ثم الدور الوظيفي للمهام الروتينية، فعندما تكتمل معرفة تلك الأدوار يقوم المسير بطرح تسيير الأولويات باستحداث طريقة خاصة. (حمام محمد زهير، بدون سنة، ص 54 - 56).

### المطلب الرابع: المسير ومستوياته ومهاراته

#### أولاً: تعريف المسير

لا نستطيع إطلاق مفهوم المسير إلا على الشخص الذي تكون له سلطة معينة لاتخاذ القرارات ومسؤول عن أعمال الآخرين، فهو مخطط ومنتشط ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وموحد للجميع. (ثابت عبد الرحمان أريس، 2005، ص 127).

#### ثانياً: مستويات المسيرين

1. **المسيرون القاعديون:** مهمتهم تتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تتخذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف، أي الإشراف على المستخدمين ثم انتقائهم على أساس الخبرة والمهارة.

2. **المسيرون الأواسط ( الإدارة الوسطى ):** هم الوسطاء بين المسيرون القاعديون وبين الإدارة العليا، ومهمتهم كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3. **الإدارة العليا:** هي قمة الهرم التنظيمي وعملهم يتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في

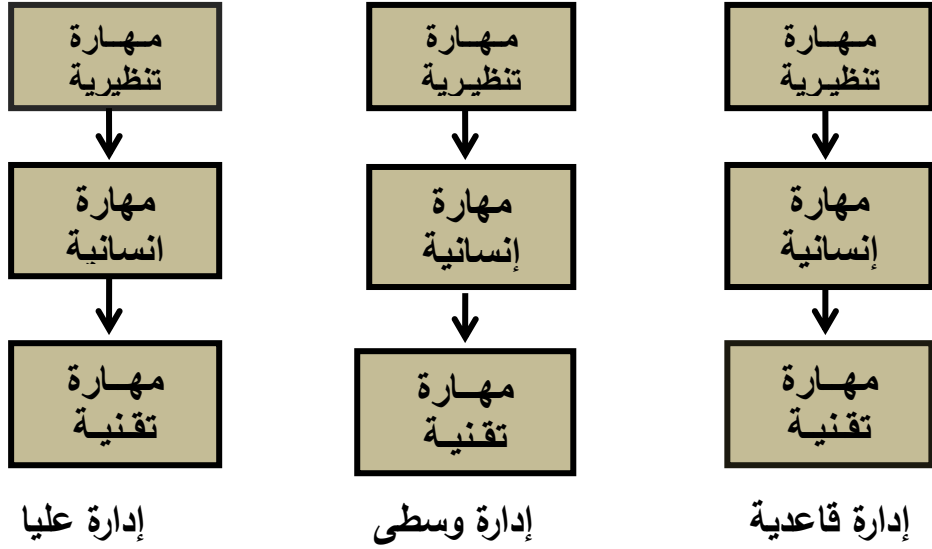
مستوى القاعدة، ويتم تعيينهم عن طريق ترقية بعض المسيرين من الإدارة الوسطى (الإنتاج، التوزيع، البيع). (سمير أحمد عسكر، 1987، ص23).

### ثالثاً: مهارات المسيرين

1. **المهارة النظرية:** تهم المسير القاعدي وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين لكي يسهل عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في قيامهم بأعمالهم.
  2. **المهارة الإنسانية:** تهم المسير الأوسط، وهي القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات ويترتب على المسير أن يوازن من جهات ذات مصالح مختلفة وأن يكون قادرًا على التفاوض والتنسيق ويركز على نتيجة العمل لأعلى مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.
  3. **المهارة التقنية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق والتخفيف والتكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين متطلبات البيئة الخارجية.
- وتزداد أهمية المهارات بالنسبة للمسير على المستوى القيمة كما يلاحظ في الشكل التالي:



الشكل رقم(4): يوضح مهارات الميسرين.



(ثابت عبد الرحمان أريس، 2005، ص127).

### المبحث الرابع: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية

#### المطلب الأول: السيرة التاريخية للإدارة الجزائرية

بدأ التسيير في الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال بما عرف بـ "التسيير الذاتي" بعد الرحيل الجماعي للمستوطنين الأوروبيين وبقاء الإدارة الجزائرية شاغرة من الكوادر المسيرة مما حتم ملاً هذا الثغور بمن كان يعمل فيها من الجزائريين ولو كان غير كفاء ثم تلت هذه المرحلة مرحلة "التسيير الاشتراكي للمؤسسات" في ظل النظام الاشتراكي الذي كان يسير على منوال الاقتصاد الجزائري ومن أجل سهولة التحكم في المؤسسات وتسيير الإدارة ما عرف "بإعادة الهيكلة" التي هي إدخال المراقبة على المؤسسات الصناعية ولما بدأ تخلي البلاد على النظام الاشتراكي طبق ما يعرف باسم "استقلالية المؤسسات" وذلك حتى يمكن التخلص من الوصاية (وصاية الوزارة التابعة لها المؤسسة) من أجل تحرير الاقتصاد من التخطيط المركزي والتخلص من الوصاية أدى إلى الخصخصة لتحميل مسؤولية المؤسسة أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص حيث سنعرض أهم مراحل التسيير وأهدافها:

**1. التسيير الذاتي (1962 . 1965):**

وهي المرحلة التسييرية الأولى من عمر المؤسسة الجزائرية في ظل الاستقلال وهي مرحلة عرفت برحيل الأوروبيين الجماعيين وترك معظم المؤسسات شاغرة من العمال والإطارات القادرة على إدارتها فقد رحل ما يقارب من 95% أي حوالي 800000 منهم و3500000 إطار عالي و3500000 إطار متوسط و100000 موظف، لهذا كان الهدف من هذه المرحلة التسييرية هو رفع التحدي من طرف المسييرين والعمال الجزائريين دافعهم في ذلك هو الروح الوطنية والإشكالية التي طرحت آنذاك هي: الإبقاء على المؤسسات الوطنية تعمل مهما كانت نسبة الإنتاج ودون النظر إلى فعاليتها. (إسماعيل بوخارة وسمراء دومي، 2002، ص81).

ما حتم صدور قانون التسيير الذاتي في مارس 1963 نتيجة لشغور المؤسسات الإدارية، حيث بادر عمال نفس المؤسسات إلى تسييرها وكان وراء ذلك الشعور الوطني الذي لعب دورًا أساسيا في دفع الحركة العمالية إلى تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة شاغرة بعد أن وضعت هذه المؤسسات تحت وصاية الدولة الجزائرية المستقلة مباشرة، إلا أن انتشار الأمية بين العمال أدى على مركزية اتخاذ القرارات بسبب (حق الفيتو) الذي تمتع به المدير الذي يرأسل المؤسسة. (إسماعيل بوخارة وسمراء دومي، 2002، ص236).

وهذا ما أدى على مجموعة من السلبيات نذكر منها:

- شعور العمال بالغين لعدم تحسين أوضاعهم كما كانت عليه في عهد الاستعمار.
- سوء الاتصال بين العمال والإدارة.
- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء. (أحمد هني، بدون سنة، ص31).

**2. التأميم وإنشاء بعض الشركات الوطنية (1965 . 1971):**

هذه المرحلة هدفها هو استرجاع السيادة الاقتصادية (التأميم) وتميزت بالحجم العملاق لمؤسسات القطاع العام مما طرح عدة مشاكل إدارية وسلطة ذات حجم كبير في يد الإداريين إشكالياتها تتمثل كيف يمكن التخلص من هيمنة الاستعمار اقتصاديا.

### 3. التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971. 1980):

الهدف من الاستقلالية هو تسيير مستقل للمؤسسة عن وصاية الوزارة ومن ثم فإن إشكالية هذه المرحلة هي: تصغير حجم المؤسسة من خلال خلاف استقلالياتها قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل وبالتالي زيادة فعاليتها. (محمد السويدي، 1990، ص107).

### 4. إعادة الهيكلة (1980. 1985):

الهدف من إعادة هيكلة المؤسسات هو سهولة التحكم في المؤسسة وتسييرها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية حتى يمكن إدخال نظام للمراقبة المالية للمؤسسات الصناعية.

إذن إشكالية إعادة الهيكلة تصغير حجم المؤسسات وإدخال نظام المراقبة حتى يتمكن مسيروها من زيادة فعاليتهم.

### 5. مرحلة الإستقلالية:

الهدف من الاستقلالية هو تسيير مستقل للمؤسسة عن وصاية (الوزارة التابعة لها المؤسسة) ومن ثمة فإشكالية هذه المرحلة هي تصغير حجم المؤسسة من خلال استقلالية قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل وبالتالي زيادة فعاليتها.

### 6. الخصوصية(1995):

الهدف منها هو تحويل الأصول المادية أو المعنوية أو رأسمالها أو جزء منه لصالح أشخاص آخرين طبيعيين أو معنويين تابعين للقطاع الخاص من أجل التحكم في التسيير وإمكانية المراقبة المالية وإشكالية هذه المرحلة هي:

تحميل مسؤولية المؤسسة إلى أشخاص طبيعيين تابعين للقطاع الخاص يؤدي إلى تحكم أفضل في تسيير المؤسسة. (مصطفى عشوي، 1992، ص 229. 230).

### المطلب الثاني: الخصائص الفكرية لمسييري الإدارة الجزائرية

إذا كانت كل فئة عمالية إيديولوجية خاصة بها وتصورًا خاصًا متكاملًا حول النسق الداخلي والنسق الخارجي للمنظمة، فإن ذلك من أجل مساعدتها على فهم العالم الخارجي وحماية مصالحها، والتعبير عنها وعن موافقتها كلما اقتضت الضرورة، وتتميز كل فئة وكل طبقة عمالية بتفسيراتها الخاصة لكل السلوكيات التنظيمية التي تصدر عن هذا الطرف بحيث قد تصل هذه التفسيرات على حد التناقض ومن ذلك يكون للخصم من الأجور عدة تفسيرات، فالرئيس الذي اتخذ قرار الخصم له مبررات موضوعية التي يستمدّها من النصوص القانونية التي تحدد حالات الخصم من الأجور وإجراءات الخصم مدعماً قراره بالجهاز الإداري كله، أما العامل الذي تم الخصم من الأجور فقد يلقي الدعم من فئته العمالية التي ينتمي إليها من خلال جملة من المبررات العاطفية وأحياناً التي تبرر الغياب مثلاً وتبرهن على أن الخصم كان بقرار خاطئ وأن كل ما في الأمر أن الرئيس يريد أن يوجد حالة من التوتر والصراع داخل المنظمة، ويتسع هذا التفسير عن طريق التضامن المعنوي مع ذلك العامل ليجعله في صف المظلومين ويصنف الإدارة في صف الظالمين.

ويعتمد هذا التناقض في التفسير إلى مختلف العناصر الأخرى في المنظمة مثل النظرة النقابية وأهدافها بل وإلى المنظمة ذاتها وأهدافها وطريقة تسييرها والعلاقات السائدة بداخلها وسلم الأجور والترقيات ونظام العلاوات والعلاقة مع البيئة الخارجية. (ناصر قاسمي، 2014، ص 218).

وترجع أهم عوامل الاختلاف إلى طبيعة البنية المعرفية لكل فئة مهنية ومصادرها المختلفة، فالمصادر المعرفية لإطارات الرؤساء مستمدة من المؤسسات الرسمية التي منها

المدارس المتخصصة مثل المدارس الوطنية والأحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك هذه الإطارات وهؤلاء الرؤساء والتي يجدون فيها كل التبريرات لسلوكهم ونمط تفكيرهم خاصة في حالة مواجهة خصوصيتهم .

إن من عوامل قوة هذه الفئة في مواجهة خصومها ومنافسيها معرفتها بالقوانين واحتكارها للمعلومات الإدارية ولقنوات الاتصال وفي مصادر المعلومات وفي كيفية توزيعها وتحكمها في سلطة القرار وفي الميزانية وكيفية توزيعها وتحكمها في قواعد الجزاء والعقاب وتقدير ما هو خطأ وما هو صواب.

إن هذه الخصائص تجعلنا أمام فئة مهنية متماسكة مغلقة على نفسها في الإطار السياسي والإيديولوجي والمصطلحي الذي وضعت فيه وانتمائها إلى مصالح هذه المؤسسة، بينما يكون أي احتجاج من طرف الفئات الأخرى وأي اضطراب وأية آراء متناقضة لأنها تهدد مصالحهم.

وإذا كانت فئة الإطارات والرؤساء تستمد منظومتها المعرفية وقوتها من الأجهزة الرسمية المختلفة فإن الفئات المهنية الأخرى تستمد منظومتها المعرفية من مصادر أخرى أقل تهيكلًا وأقل شرعية من سابقتها، ومن ذلك فإن التنظيم غير الرسمي الذي يكون أحيانًا عفويًا وعاطفيًا وارتجاليًا وتستمد منظومتها من النسق الخارجي، ونعني به خاصة المصادر الثقافية لهذه الفئات التي تستمد منها موافقتها اتجاه الأجهزة الرسمية التي غالبًا ما تكون عدائية وبعيدة عن علاقات الثقة. (ناصر قاسمي، 2014، ص222).

### المطلب الثالث: مشكلات التسيير في الإدارة الجزائرية

إن خصائص الإدارة الجزائرية في تراكم عدة عوامل تاريخية تتعلق بخصائصها الموروثة منذ عهد الاحتلال التي اكتسبها في مراحل الاستقلال المتتالية والتي تمثلت خاصة في الخيارات الأساسية للدولة الجزائرية والتي أثرت على نمط التسيير في سلوك

المسير الجزائري زيادة على تدخل عوامل أخرى تتعلق بثقافة المجتمع الجزائري بما تتضمنه من علاقات تقليدية يحاول في كل مرة إقحامها في علاقات مع المنظمات الرسمية ومن ذلك العلاقات العصبية والهوية وغيرها، لذلك فإن من أهم مشكلات التسيير في الجماعات هو الصراع داخل المنظمة الجزائرية لذلك يدفعنا البحث في القوانين التي تتحكم فيه والعلاقات التي تقوم عليها وأنماط التفاعل السائدة فيها فإن حركية الصراع تبنى في الإدارة الجزائرية من خلال:

- ❖ كلما كانت عصب المنظمات هي عصبية ولاء الإدارة والمسؤول المباشر ازداد حصولها على الامتيازات والمصالح المستهدفة وتدعيم مراكزها داخل المنظمات.
- ❖ كلما كانت عصب المنظمة تضم إطارات عالية ذات مراكز مسؤولية أعطى ذلك قوة ومكانة وهيبة داخل المنظمة.
- ❖ كلما ازداد الشعور بالخطر داخل المنظمة ازداد البحث عن أشخاص ذوي نفوذ ومراكز عليا من داخل وخارج المنظمة للدفاع عن الذات وعن المصالح الخاصة.
- ❖ كلما ازدادت الحاجة إلى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من الداخل ومن خارج المنظمة من أجل الحصول عليها. (ناصر قاسمي، 2014 ص222).
- ❖ كلما استعانت أطراف الصراع بأشخاص وجماعات ذات نفوذ من الداخل ومن الخارج تحفظ وتراجع الأطراف المتصارعة.
- ❖ كلما تم إزالة محو العصب الذي هو الرئيس من منصبه ازدادت حدة الانتقادات الموجهة له وازداد تحرر العصب من الضغوط وتوفر لديها الفرصة للاهتمام بتحقيق مصالحها.
- ❖ كلما تحكمت عصب المنظمة وازداد انتشارها في مختلف المصالح والمناصب الهامة داخل المنظمة أدى إلى ازدياد مراقبتها وتحكمها في الجماعات الأخرى.

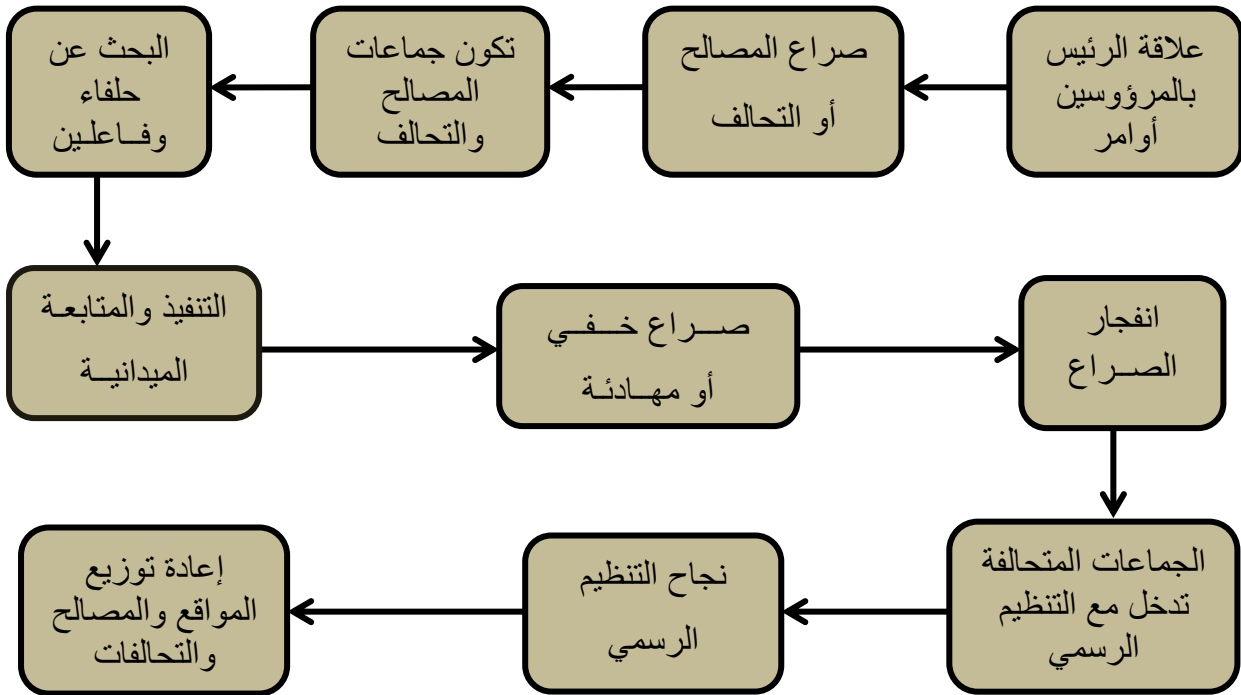
❖ كلما حاولت عصب المنظمة الفرعية مواجهة العصب المركزية ازداد احتمال هزيمة تلك العصب.

❖ كلما انحرقت عصب المنظمة المركزية عن خدمة أهداف المنظمة سقطت تحت سيطرة العصب المصلحة الداخلية والخارجية يزداد تأكدنا بأن هذه العصب التي تحدث عنها ابن خلدون مازالت مستمرة بأشكال مختلفة داخل المنظمة الجزائرية فقط اكتسبت لإحدى المميزات هي المرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات الاجتماعية. (عبد الغني مغربي، 1986، ص162).

ويمكن وصف وتحليل حركية الصراع في المنظمة الإدارية الجزائرية من جانب المخططين التاليين:

شكل رقم(05): يوضح حركية الصراع وفق خصائص المنظمة الجزائرية الحديثة.

التنظيم الرسمي:



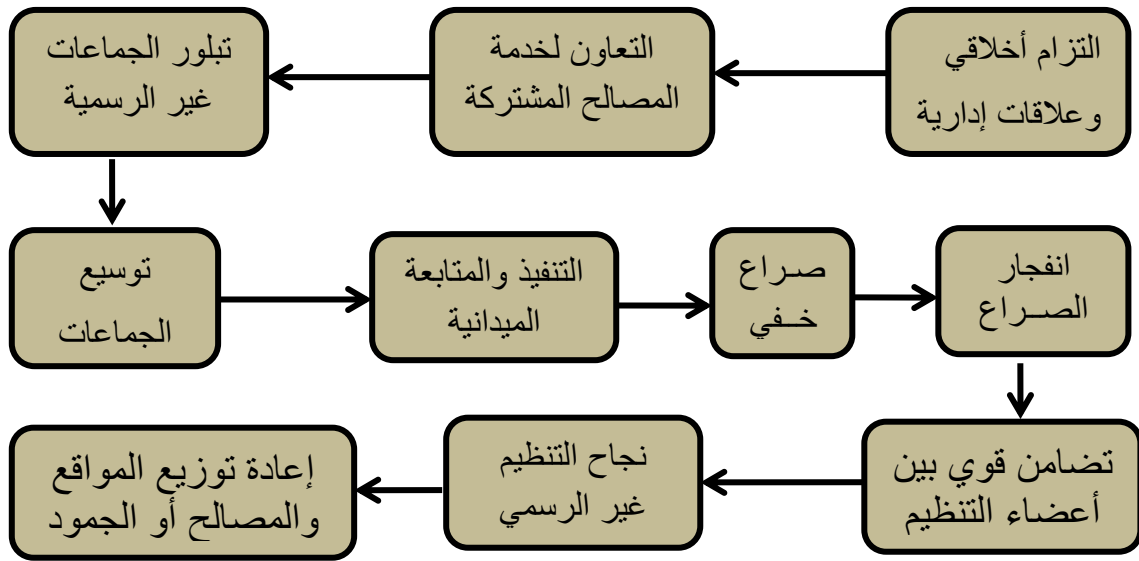
المصدر: (ناصر قاسمي، 2014، ص244)

يأخذ هذا المخطط في الاعتبار عدة متغيرات أساسية منها الرسمي وغير الرسمي كما يأخذ في الاعتبار خصائص العلاقات السائدة داخل التنظيم الرسمي وهي علاقات تتسم بالرئاسة والخضوع وإصدار الأوامر وتنفيذها، غير أن هذه العلاقة التعاونية تولد بالضرورة سوء تفاهم يتعلق بطرف التسيير واتخاذ القرار وهو ما يؤدي إلى صراع عن المصالح المتناقضة مما يجعل عدة أطراف تتحرك وتتوقع لتوجيه وتسيير هذا الصراع لصالحهما، وبذلك تتضح هذه الجماعات التي تتجه في مرحلة لاحقة إلى البحث عن حلفاء فاعلين يمكن من خلال تعاونهم على الخصم بعد تهيئة الأرضية تتجه جماعات الصراع نحو تنفيذ إستراتيجيتها الصراعية في الميدان، وهنا يكون لها الاختيار إما تقود صراعا خفيا أو ظاهرة حتى يحين موعد انفجار الصراع وبذلك تتضح جيدا أطراف الصراع التي تتحالف إما مع التنظيم الرسمي أو تقف ضده وتكون النتيجة إما نجاح التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي وإما إعادة توزيع المواقع والمصالح والتحالفات أو جمود الوضع.

أما المسار الثاني لاتجاه الصراع فله جانب آخر موازي هو التنظيم غير الرسمي الذي يكون إنشائه في بناء على التزام أخلاقي بين أعضائه الذين يدخلون في علاقات إدارية فيما بينهم والتي تقوم على التعاون لخدمة المصالح المشتركة، وهذا ما يجعل الجماعة غير الرسمية تتشكل وتكتمل شيئا فشيئا خاصة من حيث اتضاح أهداف، ومن حيث توسيعها بدخولها أعضاء جدد عليها لزيادة قوتها وهذه المرحلة تدفع بالتنظيم غير الرسمي على تنفيذ تصوراته في الميدان والقيام بمتابعته ونظراً لتحركها اتجاه مصالحها فمنها تدخل في صراع خفي مع أطراف أخرى ويستمر هذا الوضع حتى ينفجر الصراع الذي يزيد في تضامن أعضاء التنظيم غير الرسمي في مواجهة التنظيم الرسمي لتكون النتيجة نجاح أحد الطرفين أي صعود عصبية جديدة أو بقاء عصبية التنظيم الرسمي.



الشكل رقم(06): يوضح التنظيم غير الرسمي.



المصدر: (ناصر قاسمي، 2014، ص225).

### المبحث الخامس: تفعيل التسيير من خلال عملية القيادة

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة والتسيير

إن التحديات والتغيرات السريعة التي شهدتها العالم تؤكد بوضوح تام على ضرورة الرقي بالممارسات الحالية بالتنوع والتميز في الأداء من خلال القدرة على التأمل والتفكير، وإن إرساء نظام فعال في المؤسسة يقتضي وضوح المنهج المتبع الذي يبدأ من تغير عميق في الفكر والسلوك، وإن المنهج الفعال هو المنهج الذي ينطلق من تنمية الروح الجماعية والفردية للأفراد وعليه يكون مبنياً على المعرفة والكفاءة، وباعتبار أن المدير في المنظمة مركز القيادة هو القائد شرط الكفاءة والخبرة، لذا من الأهمية القصوى أن ينظر إلى هذه التغيرات على أنها فرص للاستفادة منها أكثر من أنها سلبيات بالإضافة إلى طريقة الإشراف لرفع التحدي المستقبلي بمعنى أنه لا بد من إدارة التغيير وباعتبار القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف المنشودة فإن القيادي أو المسير الناجح يسعى لتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد وبأدنى تكلفة. (رحيم حسين 2005، ص78).

**أولاً: تعريف القيادة**

القيادة مجموعة من النشاطات والأعمال تنصب أساساً على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن أن يؤثر من خلالها الرئيس أو المسير في سلوك مرؤوسيه وفق تحقيق إداري فعال للأهداف ما تعلق منها بالمؤسسة أو الجماعة. (عبد الرحيم حسن 2005، ص126).

**ثانياً: المسير والقائد**

من التعاريف السابقة عرفنا أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في القيادة إلى غير ذلك، أما المسير فهو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بأعمال وإنجاز مهام من خلال الأشخاص الآخرين ذوي العلاقة لممارسة الوظائف الأساسية للتسيير، فهو مخطط ومنظم ومراقب في آن واحد، كما نجده على جميع المستويات التسييرية وله مهما يكن علاقة بين المسير والقائد، على الرغم من وجود اختلاف لمفهوم كل منهما وهنا يشير علماء الاقتصاد إلى أن المسير أو المدير يسعى دائماً لتحقيق أهداف محددة، بينما القائد يقوم بتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ولقد وضعت مجلة " فورتن " صياغة لا وجه الاختلاف بين المسير والقائد في النقاط التالية:

المسير يقوم بالتسيير ..... القائد يقوم بالتحديد.

المسير يساعد على استمرارية العمل ..... القائد ينمي ويطور.

المسير يعتمد على السيطرة ..... القائد يعتمد على الثقة.

المسير يهتم بالفعل والأخلاق الحميدة ..... القائد يمتاز بالإبداع والرؤية والتأثير.

(محمد حاجي، 2005، ص04).

على ضوء المفاهيم السابقة للقيادة يمكن القول أنه ليس بالضرورة أن يكون كل مسير قائد ولكن كل قائد في التنظيم الرسمي مسير (مدير، نائب، رئيس قسم أو المصلحة رئيس فرع إلى غيرها من المستويات ) ويقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة بحكم منصبه

لدى الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستخدمة ويظهر هذا بشكل واضح كما أستشار الكثير من الباحثين من خلال التمييز بين القيادة والتسيير. كوظيفة لمعرفة العلاقة بينهما فكانت العلاقة الكل بأحد أجزائه وهنا تم تلخيص التطور الأكثر قبولاً للعلاقة بين كل من القيادة والتسيير، فكانت العلاقة بالكل أي مسير يفترض أن يكون قائد وليس كل قائد مسير. (ناصر سعيد المري، 2000، ص30).

### ثالثاً: سمات القائد الناجح:

هناك مجموعة من الظروف المحيطة تساعد كثيراً على تشكيل قدرات ومواهب القائد ومن خلال الجدول التالي يمكن إبراز هذه السمات:

### جدول رقم(02): يوضح سمات القائد الفعال.

المهارات	الخصائص المادية	السمات
- المهارة الفكرية	- مستوى النشاط البدني	- التكيف مع الجودة
- القدرة على الإبداع	- المظهر	- التفاعل مع الأحداث
- الدبلوماسية والتكتيك	- الطول	- الطموح والرغبة في الإنجاز
- اللباقة في التحدث	- الوزن	- الحزم
- الذكاء		- التعاون مع الغير
- الإلمام بالعمل		- القدرة على اتخاذ القرار
- الترتيب والنظام		- الرغبة في السيطرة والقيادة
- القدرة على الإقناع		- الإصدار- الاستقلالية
		- الثقة بالنفس
		- تحمل ضغوط العمل
		- الرغبة في تحمل المسؤولية

المصدر: ( عادل زيد :الأداء التنظيمي المتغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

2003، ص27).

## المطلب الثاني: القيادة الفعالة كميزة تنافسية للمؤسسة

لاشك أن الظروف البيئية الحديثة وبدرجة عالية من التغيير والتحويلات السريعة وسيطرة القوة الرأس مالية، وظهر ما يسمى بالنظام العالمي الجديد وبذلك أصبحت هناك تحديات تواجه المؤسسة مما أدى إلى التزايد نحو أهمية دور تسيير المسير في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، في هذا السياق نجد أنه حتى تلعب القيادة التسييرية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المؤسسة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال المقومات التمييز لابد من تحقيق بعض النقاط نذكر منها:

❖ إقامة بناء إستراتيجي متكامل للمؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

❖ بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتلائم مع المتغيرات.

❖ بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لتسيير الموارد البشرية للاستفادة من طاقاتها

الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة.

ومن الصفات الرئيسية التي لابد أن يتميز بها القائد لزيادة الفعالية ويضمن نجاح قيادته للآخرين تتلخص فيما يلي: (أمثال الأحمد جابر الصباح، 2004، ص109).

أ. الثقة بنفسه وقدرته والإخلاص والصدق في العمل وعد الانفعال في مواجهة المشاكل والموضوعية في الطرح والإحساس بمشاعر الآخرين.

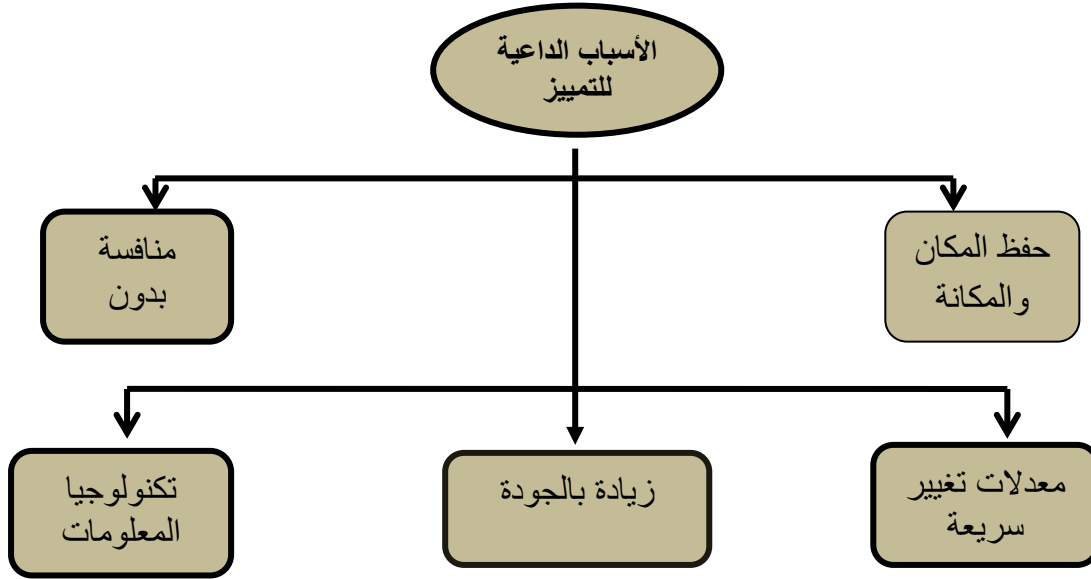
ب. القدرة على الاتصال الفعال بإتاحة الفرصة لمناقشة الأنظمة والقوانين بحسب الاستماع والإصغاء إلى مستشاريه ولا يقف موقف التحدي منهم.

ج. قدرته على تحقيق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المؤسسة في جو ودي يرضي الجميع ويتلائم مع المتغيرات والأحداث بصورة مستمرة.

تظهر فعالية القيادة التسييرية من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية، فالقائد المسير أيًا كان موقفه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن لعمله القيادي إدارة وأداء وتنمية قدرات الموارد البشرية، إن التمييز من خلال القيادة يعتبر أحد المؤثرات والمؤشرات

الأساسية في معادلة التمييز، ونشير إلى أن التمييز الإداري (التسييري) يعني الجهود التنظيمية المخططة، التي تهدف إلى تحقيق المميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، فيعتبر التمييز شعار عدد من المؤسسات الحديثة وتعتبره رسالة أساسية. (عادل زيد، 2003، ص 06).

شكل رقم (07): يوضح الأسباب الداعية للتمييز



## خلاصة

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية التسيير وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا من أجل ايتاح إستراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها. فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من أجل إحداث توافق مع الظروف المتغيرة وبهذا فإن المنظمة والبيئة والمواقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح المسير.