الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

إدارة المنظمات

الدرس رقم 02

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تطبيق قواعد إدارة المنظمات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 01: وظيفة التنظيم

الهدف من الفصل رقم 01: في نهاية الفصل يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف وظيفة التنظيم ويحدد مبادئ التنظيم؛
- يفرق بين أنواع التنظيم؛
- يشرح أنواع الهياكل التنظيمية؛
- يفرق بين أشكال الخرائط التنظيمية.

خطة الفصل رقم 01:

مقدمة

I- مفهوم التنظيم

1- تعريف التنظيم و أهميته
2- محددات التنظيم و عناصره
3- أهداف التنظيم
4- خصائص التنظيم الجيد
5- مبادئ التنظيم

II- أنواع التنظيم

1- التنظيم الرسمي
2- التنظيم غير الرسمي

III- مراحل عملية التنظيم

IV- الهياكل التنظيمية

1- تعريف الهيكل التنظيمي
2- أنواع الهياكل التنظيمية
3- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي
4- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

V- الخرائط التنظيمية

1- تعريف الخريطة التنظيمية و خصائصها
2- أشكال الخرائط التنظيمية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

التنظيم هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية حيث تأتي في المرحلة الثانية بعد وظيفة التخطيط التي يتم فيها تحديد أهداف المنظمة بينما في مرحلة التنظيم فيتم تحديد الأعمال و المهام الوظيفية و العلاقات و توحد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

و التنظيم هو أحد أهم هذه الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة)، فإذا كان التخطيط هو ما سوف تؤديه المنظمة من أعمال فإن التنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة لانجاز تلك الأعمال و توزيع الواجبات على أعضاء فريق العمل في المنظمة مما يحقق التنسيق بين الجهود لبلوغ الأهداف.

وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ و متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل: من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به بأكمل وجه؟ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بما في ذلك شرح المفاهيم الأساسية لوظيفة التنظيم حيث سنستعرض أولا إلى تعريف التنظيم و أهميته، مبادئ و أنواع التنظيم بالإضافة إلى مراحل عملية التنظيم ثم نتطرق إلى هيكلة المنظمات حيث نتعرف على أنواع الهياكل التنظيمية و أشكال الخرائط التنظيمية.



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

1- تعريف التنظيم و أهميته: توجد عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل مشاكل وخلافات التي تواجهها هذه الأخيرة من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

التعريف الثاني: يعرف **لويس ألان Louis Allen** التنظيم بأنه عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

التعريف الثالث: يعرف **نيومان** التنظيم بأنه عملية تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .

التعريف الرابع: يعرف التنظيم بأنه عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف محددة، وتخصيص مسؤول لكل مجموعة من الأنشطة مع توفير السلطة التي تمكنه من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة.

التعريف الخامس: يعرف **كونتز و اودونال koontz et O'donnell** التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية للمنشأة و إسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط و بالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيا و رأسيا داخل هيكل المنشأة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و من خلال عرض كل هذه التعاريف نستنتج أن التنظيم يشمل على:

- وجود أعمال و نشاطات تمارسها المنظمة لتحقيق أهداف محددة؛
- وجود أفراد أو عاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم التعليمية و التقنية يستطيعون الاتصال مع بعضهم البعض و يسهمون بجهودهم في تحقيق هدف مشترك؛
- توفر إمكانيات و موارد متاحة في المنظمة : بشرية، مادية، مالية؛
- وجود إجراءات و نظم لإنجاز العمل؛
- وجود هيكل لتقسيم و توزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة؛
- تحديد السلطات و المسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة و فعالية.

كما يتضح لنا من عرض هذه التعريفات أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من وجود هدف محدد و مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم البعض و راغبين في الإسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك. كما يتبين أيضا اتفاق هذه التعاريف على أن التنظيم ينطوي على تحديد المسؤوليات و السلطات و على إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة و فعالية.

تتحدد أهمية فهم التنظيم بصفة عامة في عدة مجالات من أهمها:

- المساعدة في فهم وحل المشكلات داخل المنظمة أو على مستوى الإدارات؛

- المساعدة في التعرف على الاختلافات القائمة بين المنظمات سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للفرد الباحث عن الوظيفة؛

- المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لدوره بالمؤسسة، والإدارة، والقسم، وعلاقاته بالزملاء والرؤساء، وكيفية إنجاز الأعمال و حقوقه وواجباته؛

- المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة (الحالية والمرتقبة) أمام الفرد للترقي إلى مراكز وظيفية أعلى، و مساعدته في تخطيط مساره الوظيفي سواء داخل المؤسسة أو الإدارة المعنية أو خارج المؤسسة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- محددات التنظيم و عناصره:

1.2- محددات التنظيم: للتنظيم محددين أساسين هما: الأجزاء و العلاقات

الأجزاء: يمكن النظر إلى الأجزاء كوحدات العمل أو المهام الضرورية لتحقيق العمل بأكمله و الأشخاص المختلفين الذين تسند إليهم هذه المهام. و لا شك أن عدد وحدات العمل و كذلك تكوينها يتوقفان على طبيعة العمل و على الأشخاص المعهود إليهم تنفيذ العمل. و من ثم فإن وحدات العمل هذه تختلف اختلافا كبيرا من مؤسسة إلى أخرى.

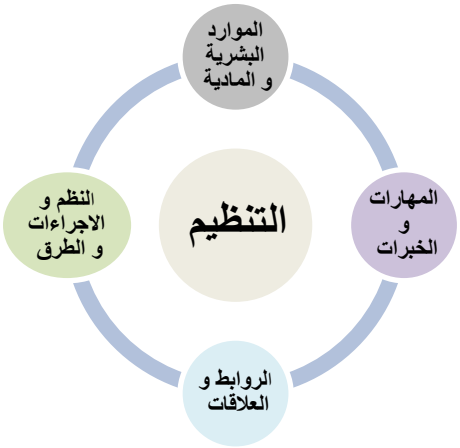
العلاقات: بالإضافة إلى ذلك، تظهر العلاقات بين وحدات العمل نتيجة الأهمية النسبية التي تعطى لكل وحدة، بينما تظهر العلاقات الأكثر أهمية عند قيام الأشخاص المعنيين المسؤولين عن هذه الوحدات بأعمالهم وهذه العلاقات تؤدي بدورها إلى ظهور السلطة و الدرجة أو المدى الذي يتمتع به كل شخص أو الذي يفوض له .

- **عناصر التنظيم:** عناصر التنظيم هي:

- الموارد البشرية (العاملين) باختلاف أنواعهم و أصنافهم المهنية؛
- الموارد المادية (المعدات و الآلات و المكائن و غيرها)؛
- المواد الداخلة في الإنتاج أو في تقديم الخدمة؛
- المهارات و الخبرات التي يتمتع بها العاملون و الخبرات و القدرات التي يتصف بها الإداريون؛
- الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل؛
- انتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى داخل المنظمة بعد تكوينها؛
- التنظيم و الإجراءات أو الطرق و الخطوات اللازمة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الشكل 01: عناصر التنظيم



3- أهداف التنظيم:

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف وجهد و وقت وبأقصى كفاية ممكنة و من بين أهداف التنظيم لدينا:

- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه و علاقاته التنظيمية برؤسائه و مرؤوسيه؛
- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد؛
- يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين و توجيهها نحو أهداف و غايات مشتركة؛
- ضمان عدم الازدواجية في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة؛
- يساعد التنظيم في إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم؛
- يحقق التنظيم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية المتاحة في المنظمة؛
- تحقيق الانسجام بين الأفراد و العاملين في المنظمة بحيث تسير العلاقات الوظيفية و الاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك و سوء الفهم بين أعضاء المنظمة و الذي يمكن أن يحدث بسبب التداخل في السلطة و المسؤولية؛

WWW.DZREN.COM قلم الجزائر

- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة؛
- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء و الموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة و فعالية.

4- خصائص التنظيم الجيد:

يتميز التنظيم الجيد بالخصائص التالية :

- **وحدة القيادة:** إن أحسن تنظيم يتطلب ألا يخضع المرؤوس لأكثر من رئيس واحد. فالمرؤوس يبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد و ليس عدة رؤساء. فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المرؤوس لأوامر رئيسه بشكل كفء. و وحدة القيادة تضمن أيضا عدم التضارب و تناقض الأوامر و التعليمات لأن مثل هذا التضارب قد يخلق الفوضى في المؤسسة (المنظمة).

- **تسلسل القيادة:** التنظيم الجيد يتطلب وجود تسلسل وظيفي يوضح العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين. و المرؤوس قد يكون رئيس لآخر. و على ذلك لا بد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل، بما يسمح بانتساب الأوامر و تدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها في أسرع الأوقات.

- **أولوية النشاطات:** يعني أن التنظيم يميز بين الأنشطة الأساسية و الثانوية و يعطي الأنشطة الأساسية اهتماما خاصا من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها. فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال. مثلا إذا كانت وظيفة الإعلان في غاية الأهمية في المؤسسة فينبغي إبراز وظيفة الإعلان في الهيكل التنظيمي و إعطائها الأهمية التي تستحقها.

- **عدم الإسراف:** إن التنظيم الجيد أداة فعالة لمنع الإسراف و التبذير و يؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف .

- **النطاق المناسب للإشراف:** و يعني لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده ووقته و إمكاناته. ويخضع نطاق الإشراف إلى مجموعة من العوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المؤسسة، درجة تفويض السلطة و مدى القرب المكاني بين المرؤوسين و الرئيس.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **الوضوح في تحديد المسؤوليات:** يجب أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام و مفهومة و معلنة لتجنب الفوضى و الإرباك و لكي تكون المؤسسة قادرة على مكافأة المجد و محاسبة المسيء و حتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح .

- **المرونة و البساطة:** التنظيم الجيد يقبل التعديل وفقا لمقتضيات التطور من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصيلة. و ينبغي أن يكون التنظيم بسيطا لا تعقيد فيه.

- **استقرار التنظيم:** يجب أن لا يحدث تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت و مال في التعديل و إعادة التنظيم.

- **التعامل بين العمال:** التعامل بين العمال هو عملية منظمة و مستمرة و مهمة في الحفاظ على بقاء المؤسسة. و التنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخا مشجعا لتفاعل و تضافر جهود العاملين مما يحقق الأهداف المرسومة.

- **مراعات الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:** لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها، و التنظيم ليس مجرد رسم على ورق ووصف مكتوب بل هو تفاعل يتم بين الواجبات و القدرات البشرية. لهذا لا بد من دراسة قدرات أعضاء التنظيم– كل على حدة – ثم تحميل الواحد منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحده.

- **شبكة فعالة للاتصال :** يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات. كما ينبغي وجود خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه.

5- مبادئ التنظيم:

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ تحدد شكل التنظيم و أهم هذه المبادئ:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المبدأ	المفهوم الأساسي
مبدأ ضرورة التنظيم	التنظيم بحسب متطلبات الأعمال و ليس بحسب الأشخاص الموجودين فعندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد يتم تقسيم الواجبات و المهام بينهم و جعل كل فرد يقوم بأداء عمل معين و محدد مع تفويض السلطة اللازمة له للقيام بالعمل .
مبدأ وحدة الهدف	ويعنى ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة ككل و لكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي. كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها في تحقيقه.
مبدأ الفعالية	يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد و التكلفة. وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية والتي تقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات و أيضا لا بد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا للأفراد و الجماعات و يساهم في خدمة المجتمع .
مبدأ الشرعية	ويعني أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية و أن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة
مبدأ الثبات أو الاستقرار	بمعنى أن تتميز الأهداف بالاستقرار بحيث تتضاعف الجهود لتحقيقها ولا يعني ذلك أن تكون الأهداف جامدة أو يصعب تعديلها، ولكن يجب أن يكون هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف.
مبدأ تقسيم العمل	ويعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها، مع تناسب الأدوار لقدرات الأفراد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

مبدأ الوظيفة	ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، حيث أن التنظيم خلق ليبقي ويستمر بغض النظر عن بقاء الأفراد لأن عمر الفرد محدود بمدى زمني معين.
مبدأ نطاق الإشراف	ويعني وجود حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية . ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة والتي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب
مبدأ التدرج في السلطة	ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة . وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة ، زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظما لاتصالات في المنظمة
مبدأ تحديد المسؤولية	ويعني ضرورة التحديد الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر ، عن استخدام السلطة المفوضة إليه ، حيث أن المسئولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي قام بالتفويض مسئولاً عن الأداء
مبدأ التعادل بين السلطة و المسؤولية	حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسئولية كواجب ، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسئولية
مبدأ الفصل	حيث أن المسئولية عن الأنشطة لا يجب أن يتبعوا إدارياً الوحدات التنظيمية التي يتولون متابعتها وتقييم أنشطتها
مبدأ وحدة الإشراف والرئاسة	ويعني أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد ، وإليه يرفع تقاريره . ويؤدي ذلك إلى تقليل التضارب في التعليمات وزيادة درجة الشعور بالمسئولية
مبدأ المرونة التنظيمية	ويعني القدر على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وإحداث التوافق المطلوب معها بما يساعد على تحقيق النمو والاستقرار للتنظيم
مبدأ نطاق الإشراف	ويعني وجود حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية . ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة والتي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب

II- أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعان هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي:

ويقصد بالتنظيم الرسمي: التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيم وبتحديد العلاقات و المستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة و المسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة. و التنظيم الرسمي التي تنص اللوائح والقوانين داخل المنظمة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

و التنظيم الرسمي يأخذ 04 أنماط هي: التنظيم الرأسي، التنظيم الوظيفي، التنظيم الاستشاري، التنظيم حسب الفرق.

2- التنظيم غير الرسمي:

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء و هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناءًا على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة...إلخ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها ، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي ، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل و التنظيم غير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم؛
- يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية؛
- يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم.

وعلى الرغم من تلك الفوائد إلا أن له بعض العيوب منها: قد يعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض القادة غير الرسميين قد يقوموا بتحريض العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب المشكلات والمتاعب لإدارة المنظمة

III- مراحل عملية التنظيم:

تمر عملية التنظيم بالخطوات التالية:

1- **تحديد أهداف و خطط المنظمة:** الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. و على ضوئها تحدد أنشطة المنظمة و الأفراد. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

2- **تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:** ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية و الثانوية المحددة، و يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءا من الأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) إلى غاية المهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- **تعداد وتصنيف الأنشطة:** تعني هذه الخطوة تقسيم و تصنيف الأنشطة إلى أنشطة و مهام رئيسية و أخرى فرعية.

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته، تسويقه، إنتاجه، ...الخ؛
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات؛
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4- **تجميع الأنشطة و توزيع الموارد:** تعني هذه الخطوة:

- تقسيم أوجه النشاطات إلى وحدات إدارية لكي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها
- توزيع الموارد المالية و البشرية المتاحة لانجاز المهام الأساسية و الفرعية

5- **تفويض السلطة:** الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين فقد يقرر مدير التسويق مثلا تعين شخص معين لمهمة الإعلان لكن يطلب منه أن يراجعه قبل تدشين أي حملة إعلانية أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار لهذا المرؤوس.

6- **تصميم مستويات العلاقات:** و تعني ربط الوحدات الإدارية في المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تحديد خطوط السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية. و التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعا لازدواجية في أداء العمل .

7- **وضع الخريطة التنظيمية:** بمجرد القيام بتوزيع الأعمال وإجراء التعيينات فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية و توضح هذه الخريطة الواجبات الإدارية و خطوط السلطة و المسؤولية و نطاق الإشراف و العلاقات التنظيمية.

IV - الهياكل التنظيمية:

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدث الخطوط للسلطة ويبين الوظائف وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. وللهيكل التنظيمي عدة تعريفات مختلفة منها:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **الهيكل Structure** وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية، من هنا فإن هيكل التنظيم هو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال و أفراد، فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى.
- **الهيكل التنظيمي** هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.
- **الهيكل التنظيمي** هو الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة في الرقابة على العاملين وكيفية توزيع الأنشطة والمسؤوليات.
- **الهيكل التنظيمي** هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية.

فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- موقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

2- أنواع الهياكل التنظيمية:

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي:

- ✓ الهيكل التنظيمي الكلاسيكي؛
- ✓ الهيكل التنظيمي العضوي؛
- ✓ الهيكل التنظيمي الشبكي؛
- ✓ تنظيم فريق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي:

ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية و هي: التنظيم التنفيذي، التنظيم الوظيفي، التنظيم التنفيذي الاستشاري.

أ- التنظيم التنفيذي: وهو مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تندرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر. ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين كما أن المرؤوسين لهم أيضاً سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم وهكذا حتى نصل إلى أدنى المستويات وبذلك تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط و الأوامر التي يصدرها الرئيس الأعلى تنساب في رتابة إلى معاونيه ثم مساعديه ثم مساعدي مساعديهم و هكذا إلى أن تصل إلى التنفيذ.

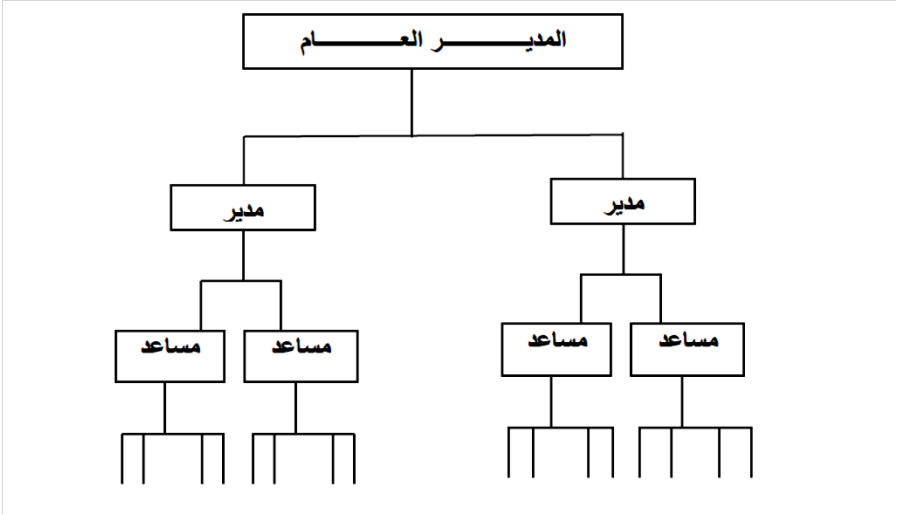
وللتنظيم التنفيذي مزايا و عيوب هي:

المزايا	العيوب
- الوضوح و البساطة - تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل - المسؤولية محددة - اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين - تحديد الواجبات بشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم السرعة في اتخاذ القرارات	- يهمل مبدأ التخصص(أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.) - يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين بمنحهم سلطة كاملة في التصرف في المسائل الداخلية في نطاق اختصاصهم. - يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقاتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية. - يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة - لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص حيث أن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويكون الهيكل التنظيمي التنفيذي كالتالي :

الشكل 02: الهيكل التنظيمي التنفيذي



ب- التنظيم الوظيفي:

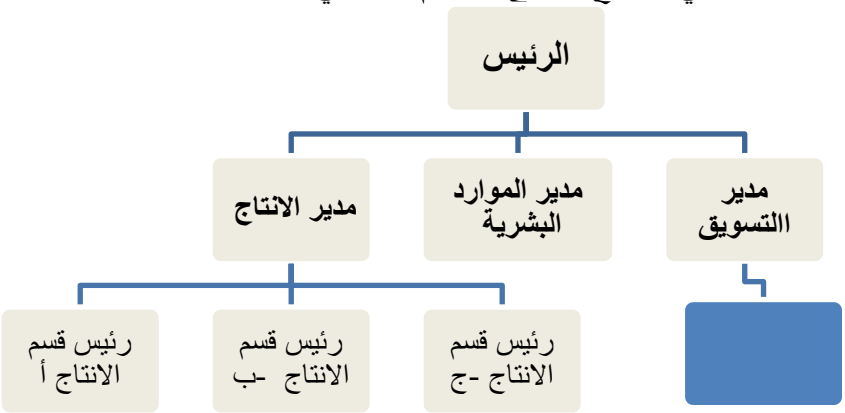
هذا النمط من التنظيم يركز على التخصص الوظيفي داخل المنظمة أي التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة او المؤسسة بحيث تختصص كل وحدة إدارية فيها بوظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات...إلخ. ويمتاز هذا التنظيم بالتخصص وتقسيم العمل بحث يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وللتنظيم الوظيفي مزايا و عيوب هي:

المزايا	العيوب
- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء و المتخصصين. - إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال. - إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال. - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة. - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال. - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة	- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية. - الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث أن السلطة مشاعة بين الرؤساء بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين - عدم وضوح كل من السلطة والمسئولية وضوحا تاماً - التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد - تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات. كما أنه يتصف بعدم المرونة

و الشكل التالي يوضح نموذج التنظيم الوظيفي:



الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي الوظيفي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- التنظيم التنفيذي الاستشاري :

و يطلق على هذا النوع أيضاً التنظيم الرأسي الاستشاري ويجمع هذا النمط بين مزايا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما ووفقاً لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية .

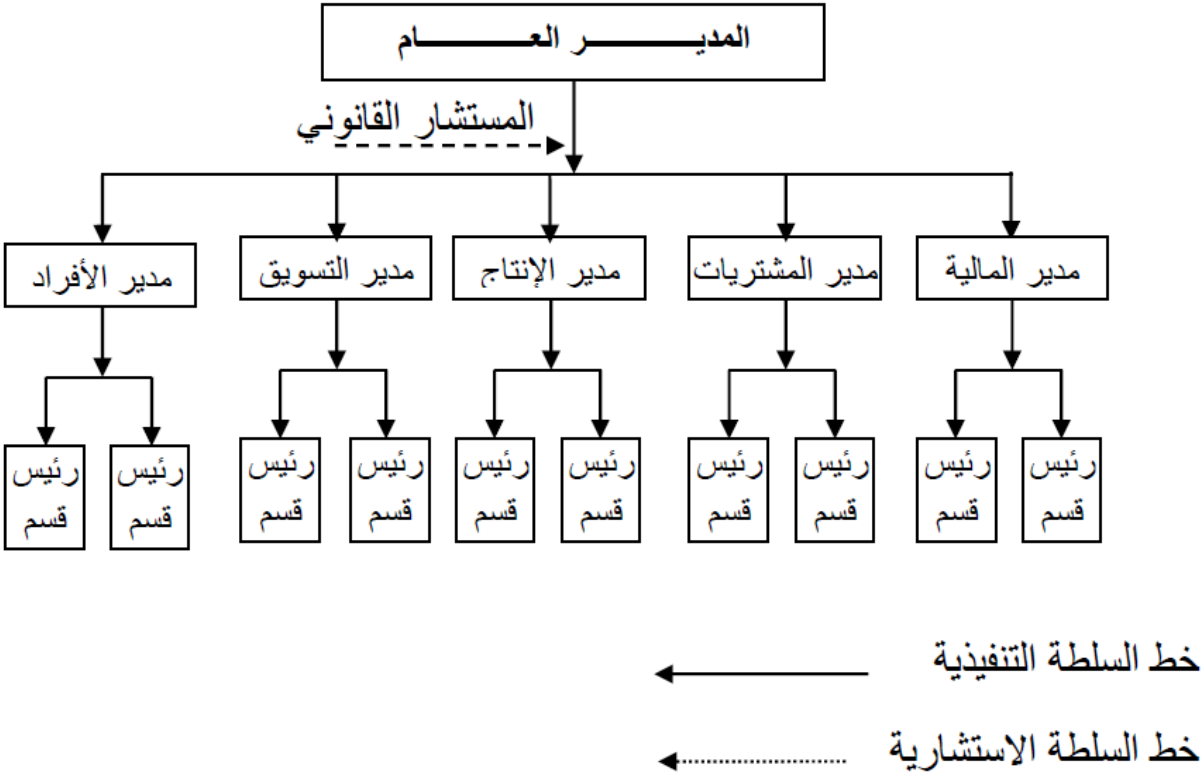
وللتنظيم التنفيذي الاستشاري مزايا و عيوب هي :

المزايا	العيوب
- السلطة محددة. - الإفادة من مبدأ التخصص. - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين في المسائل التي لها طبيعة متخصصة. - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية. - زيادة خبرة وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية مما يؤدي إلى تنمية طبقة الرؤساء الإداريين الذين يتميزون بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية - يتسم بالمرونة	- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين ، إذ أن مهمة الفنيين تقتصر على تقديم النصح والتوجيه إلى - التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية مما يؤدي إلى الصراع في المنظمة - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في تتابعها - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين من قبل التنفيذيين

ويكون شكل الهيكل التنظيمي الاستشاري كالتالي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي الاستشاري



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

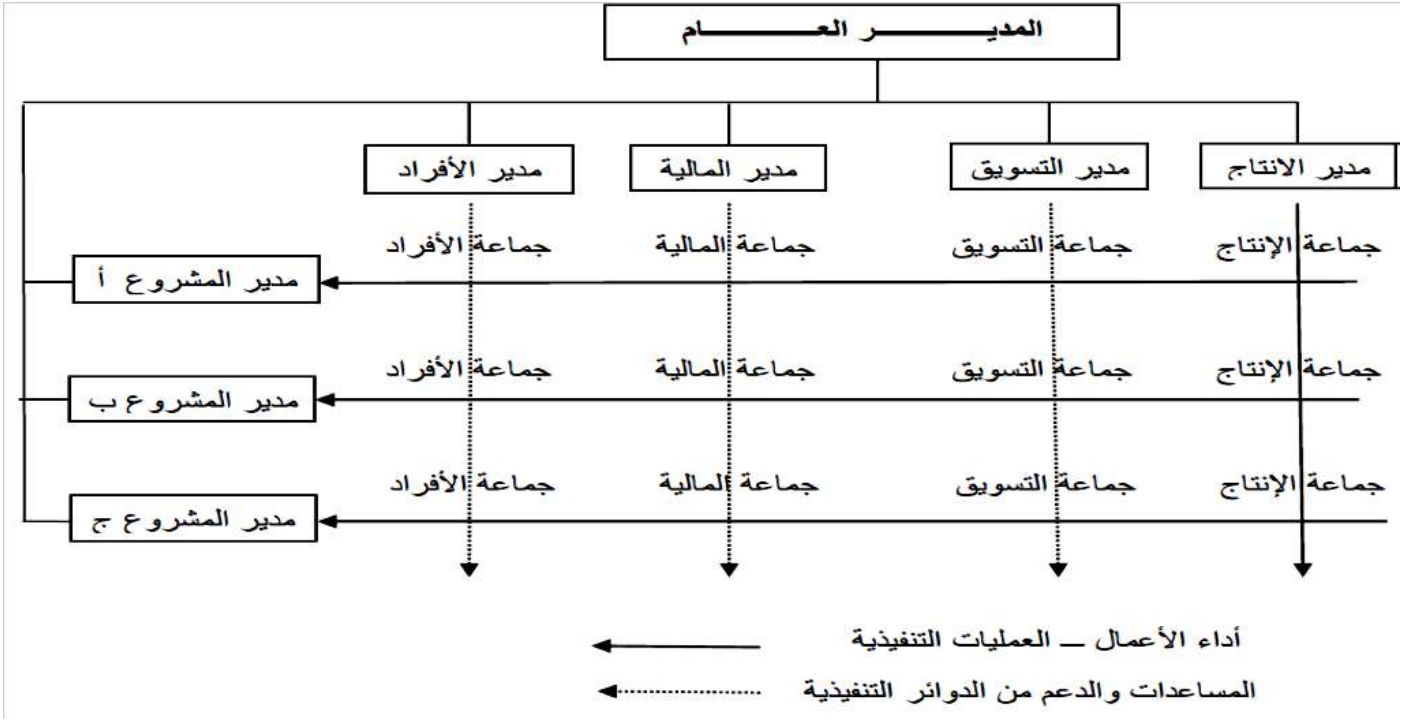
2.2- الهيكل التنظيمي العضوي(المصفوفي):

من الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية، و يعين لكل مشروع مديرا خاصا يستعين بأفراد وخبراء متخصصين من أقسام المنشأة الرئيسية ، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد. وللهيكل المصفوفي مزايا و عيوب هي :

المزايا	العيوب
- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية. - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتواجدة في الوحدات التنظيمية. - تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة نتيجة مشاركتهم في الكثير من المشاريع. - توفير الوقت و التكلفة. - يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب. - يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة - يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج	-احتمال إثارة التناقضات بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر والخروج عن مبدأ وحدة الأمر ، لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات الأخرى في المركز مما يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية لهم

و يكون شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي كالتالي :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي المصفوفي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.2- الهيكل التنظيمي الشبكي:

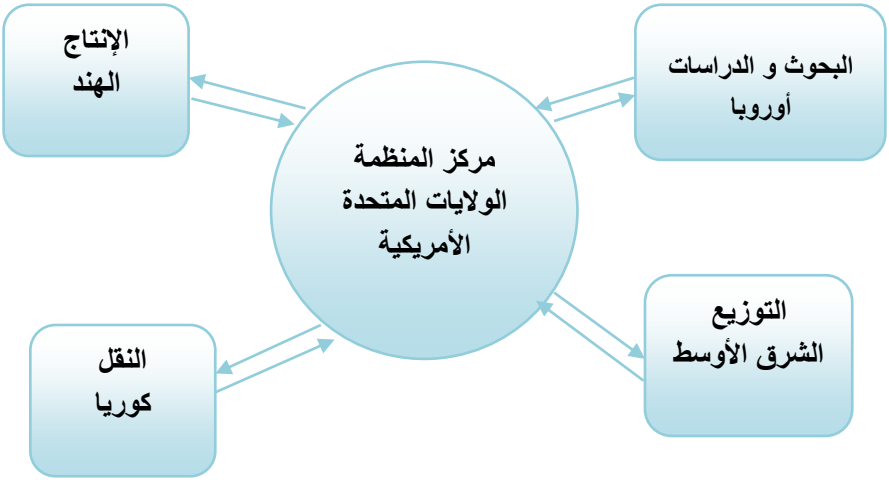
حسب نموذج التنظيم الشبكي، فإنه يوجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

وللتنظيم الشبكي مزايا و عيوب هي :

المزايا	العيوب
✓ يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة	✓ عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، ✓ هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة من تنفيذ ما تم الاتفاق عليه

و يكون شكل الهيكل التنظيمي الشبكي كمايلي :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي الشبكي

4.2- تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة ، فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة ومن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها ، وبموجب هذا الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية تتم الاستفادة من أفكار الأفراد العاملين في إدارة الإنتاج والمشتريات وغيرها فيما يتعلق بالتسويق وغيره من أنشطة المنظمة ، وقد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ولتنظيم الفريق مزايا و عيوب هي :

المزايا	العيوب
✓ يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة. ✓ يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية الأخرى. ✓ يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ✓ يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار	✓ شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مديري وحداتهم وبين متطلبات عمل الفريق. ✓ يحتاج تنظيم الفريق إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق ✓ يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية ، مما يشعر مديري الوحدات التنظيمية التقليدية ✓ بأنهم فقدوا جزءا من صلاحياتهم.

3- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيم:

بناءا على تجارب ودراسات عديدة فإن هناك مجموعة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي المناسب وهي:

أ- حجم المنظمة:

صغر حجم المنظمة يؤدي إلى صعوبة وتعقيد عملية تحديد وتقسيم الأنشطة الواجب أدائها بينما كبر حجمها يؤدي إلى العكس نتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها وهذا يتطلب مزيدا من التنسيق والرقابة.

ب- دورة حياة المنظمة:

فترة النشوء ثم النمو والنضج وأخيرا الانحدار إذا كانت حياة المنظمة مؤقتة فهذا يستدعي أن يكون الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد في جميع عناصره من حيث المهام والعلاقات والسلطة والمسؤولية .

ج- الموقع الجغرافي المنظمة:

إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة إلا أنه في الحالة الأولى تزداد مشاكل الإشراف والتنسيق بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

د- درجة التخصص:

تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطا والعكس صحيح.

ه- القدرات البشرية المطلوبة:

تلعب القدرات البشرية دورا بارزا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فيكون بسيطا عندما تكون القدرات البشرية المطلوبة غير معقدة والعكس يؤدي إلى تشبعه وتعدده بحيث لا تتعارض القوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها .

و- مبدأ تحديد المسؤولية :

يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضية إليه لأن المسؤولية لا تفوض وإنما يضل الرئيس الذي فوض للسلطة مسؤولا عن الأداء.

ز- مبدأ تقسيم العمل:

من الملاحظ أن الفرد عندما يركز جهوده على نطاق محدد لعمل ما يستطيع أن ينسى خبراته في هذا المجال ويصل إلى أن ينمي مستوى أعلى من الكفاءة المهنية.

ح- مبدأ التفويض:

أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد لأن التنظيم خلق ليبقى ويستمر بصرف النظر عن الأفراد.

ط- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤولياته فالسلطة حق والمسؤولية واجب والسلطة ضرورية إنجاز المسؤولية.

ي- مبدأ ديناميكية المحيط:

بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية قد تحدث وتعديله يؤدي به إلى نموه واستمراره.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

V- الخرائط التنظيمية:

1- تعريف الخريطة التنظيمية وخصائصها:

تعرف الخريطة التنظيمية على أنها شكل بياني للهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يوضح مكان كل وظيفة وعلاقات العمل الموجودة بين مختلف الوظائف في المنظمة.

و تستخدم الخريطة التنظيمية في المنظمة لإعطاء فكرة رئيسية عن حجم المنظمة والوحدات التي تتألف منها وطبيعة العلاقات والوظائف الموجودة فيها؛ و لبيان خطوط السلطة والاتصال بين كافة أجزاء الهيكل التنظيمي بما في ذلك الوحدات الاستشارية والتنفيذية؛ كما تستعمل أيضا لتوثيق العلاقات التنظيمية، أي وضعها في وثيقة رسمية .

و تتميز الخريطة التنظيمية بالخصائص التالية :

1- تقسيم العمل، بحيث توضح المربعات الموجودة في الخريطة التنظيمية تقسيمات العمل في المنظمة، سواء تعلق الامر بالتقسيمات الأساسية أو الفرعية؛

2- توضح الخريطة العلاقات بين المستويات الرأسية، كما تظهر الخطوط بين المربعات العلاقة التقريرية (أي إلى من يرفع التقرير)، وهذا أمر هام لمواجهة الصراعات لاتخاذ القرارات؛

3- توضح نوع الأعمال التي يقوم بها العاملون في المنظمة ومواقع القيام بذلك، حيث توضح الخريطة مساحة المسؤولية و الوظيفة التي يقوم بها كل فرد، وبذلك عند إضافة أي عمل جديد في المنظمة، فإن الخريطة تساعد في إسناد هذا العمل إلى الشخص المناسب؛

4- توضح عدد المستويات الإدارية التي تعلو العمالة الأساسية، ويقوم كل مستوى برفع تقاريره للمستوى الأعلى.

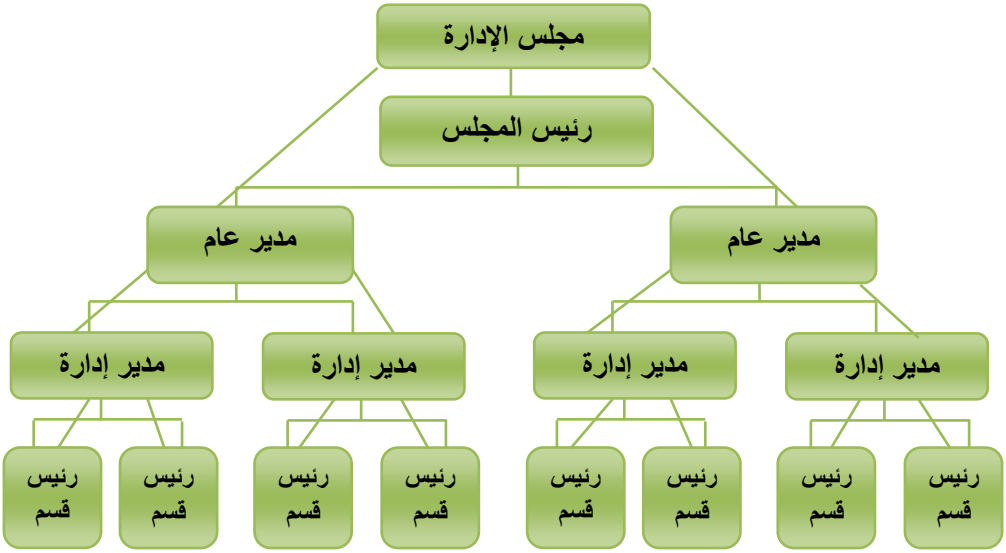
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- أشكال الخرائط التنظيمية:

توجد خمسة طرق في رسم الخرائط التنظيمية هي: الطريقة الهرمية الرأسية، الطريقة الهرمية الأفقية، الطريقة المستطيلة، الطريقة الدائرية المنتظمة، الطريقة الدائرية غير المنتظمة.

1.2- الطريقة الهرمية الرأسية:

هي طريقة تقليدية لرسم الخرائط التنظيمية، حيث ترتب وحدات التنظيم أسفل بعضها و تقع المستويات العليا في اتجاه القمة، بينما تقع المستويات الدنيا في اتجاه قاعدة الهرم. وغالبا ما يتألف هذا النوع من الخرائط التنظيمية من مجموعة مثلثات كل منها يوضح علاقة السلطة بين كل وحدة إدارية و الوحدات التابعة لها مثل ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 07: يمثل الطريقة الهرمية الرأسية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.2- الطريقة الهرمية الأفقية:

في هذه الطريقة تصمم الوحدات المهمة إلى يمين الخريطة، في حين تقع أصغر الوحدات يسارا أو العكس من ذلك في الترتيب إذا ما وجد مصمم الخريطة ذلك ملائما. و الشكل التالي يمثل خريطة هرمية أفقية :

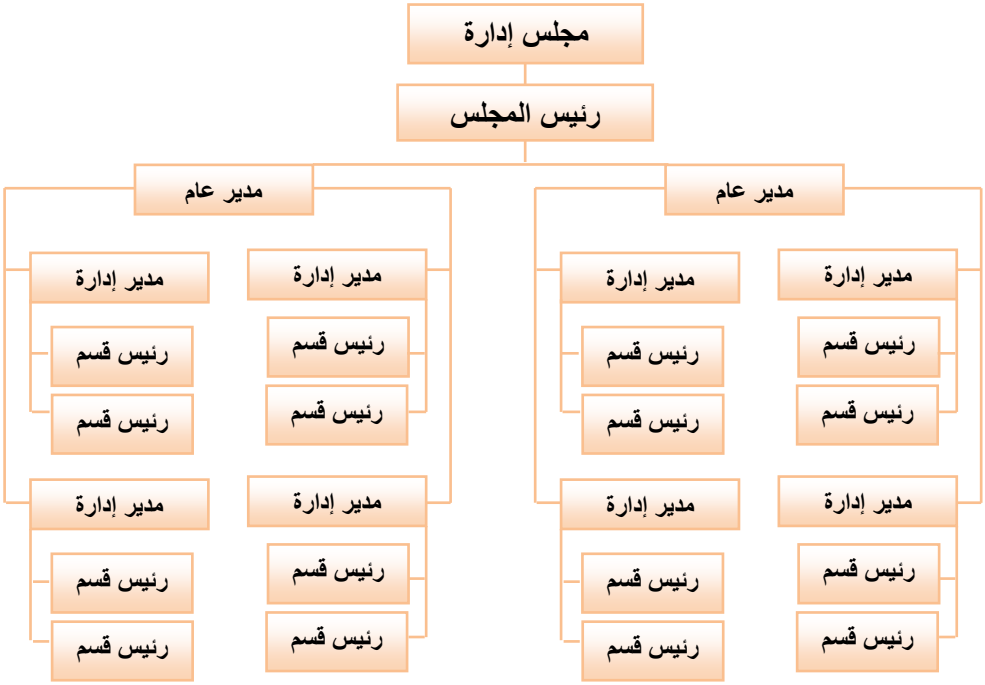


الشكل رقم 08: يمثل الطريقة الهرمية الأفقية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.2- الطريقة المستطيلة:

هذه الطريقة تعتمد على مبدأ التقسيم إلى وحدات رئيسية على المستوى الأفقي الأدنى من أعلى مستوى مباشر ثم تقسيم كل وحدة رئيسية إلى وحدات أصغر ... وهكذا إلى أدنى مستويات التنظيم.

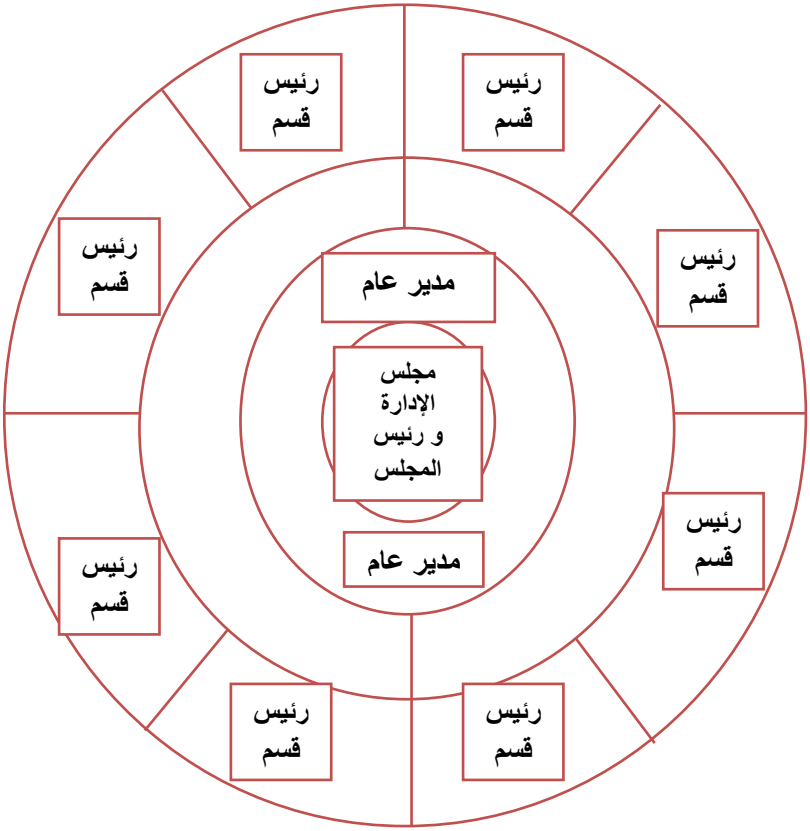


الشكل رقم 09: يمثل الطريقة المستطيلة

4.2- الطريقة الدائرية المنتظمة:

يتم العبير عن المستويات الإدارية بدوائر متداخلة، حيث كل دائرة تدل على مستوى واحد ، وتقسم الدائرة الواحدة إلى عدد من الوحدات الإدارية يتزايد عددها كلما اتجهنا نحو المحيط الخارجي للدائرة الكبرى. و الشكل التالي يوضح هذه الطريقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



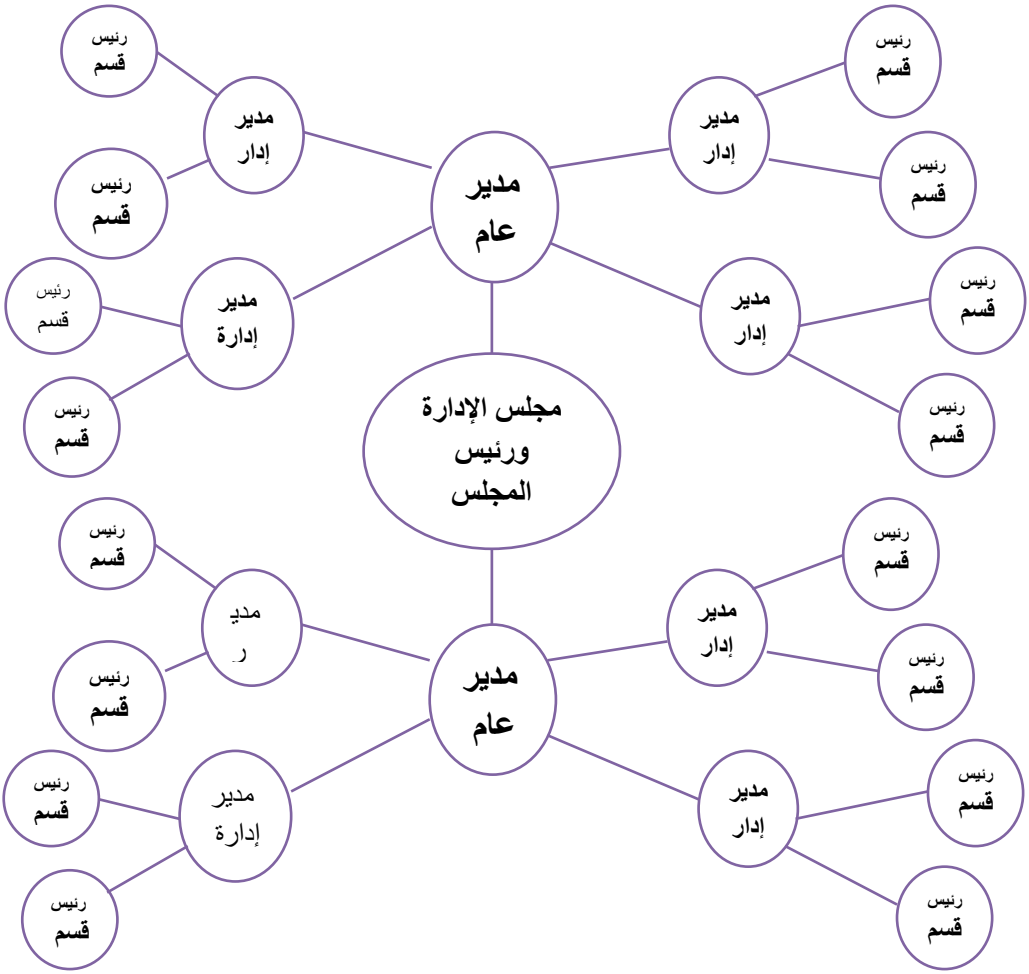
الشكل رقم 10: يمثل الطريقة الدائرية المنتظمة

و يلاحظ من الشكل أعلاه أن الدائرة المتداخلة تنقسم إلى قطاعات و كل قطاع يعبر عن وحدة إدارية رئيسية تدل على الوحدات الفرعية التابعة له و الوحدات الجزئية و هكذا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5.2- الطريقة الدائرية غير المنتظمة:

في هذه الطريقة تتخذ كل وحدة إدارية شكل دائرة. لكن مساحة الدائرة تختلف وفقا لأهمية الوحدة الإدارية و مكانها في السلم الإداري. أيضا تكون العلاقات معبر عنها بخطوط تربط بين الدوائر و بعضها، و من الممكن أن تتخذ هذه الخطوط ألوانا و أشكالا متباينة (مستقيمة أو منقطعة مثلا) لكي يعبر بعضها عن علاقات السلطة و يعبر البعض الآخر عن علاقات التعاون كما يعبر البعض عن العلاقات الاستشارية مثلا. و الشكل التالي يصور الطريقة الدائرية غير المنظمة.



الشكل رقم 11: يمثل الطريقة الدائرية غير المنتظمة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

التنظيم هو أحد أهم هذه الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة).
للتنظيم عدة تعاريف حيث يعرف على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم بشكل عام.

عناصر التنظيم هي: الموارد البشرية، الموارد المادية، المواد المستعملة في الإنتاج أو في تقديم الخدمة، المهارات و الخبرات، الروابط التي تسمح بنقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، انتقال المعلومات من الأسفل إلى الأعلى داخل المنظمة، الإجراءات أو الطرق و الخطوات اللازمة لأداء الأعمال أو الأنشطة.

مبادئ التنظيم هي: مبدأ ضرورة التنظيم، مبدأ وحدة الهدف، مبدأ الفعالية، مبدأ الشرعية، مبدأ الثبات أو الاستقرار، مبدأ تقسيم العمل، مبدأ الوظيفة، مبدأ نطاق الإشراف، مبدأ التدرج في السلطة، مبدأ تحديد المسؤولية، مبدأ التعادل بين السلطة و المسؤولية، مبدأ الفصل، مبدأ وحدة الإشراف والرئاسة، مبدأ المرونة التنظيمية و مبدأ نطاق الإشراف.

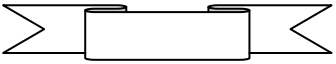
أنواع التنظيم هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

مراحل عملية التنظيم هي: تحديد أهداف و خطط المنظمة، تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، تعداد وتصنيف الأنشطة، تجميع الأنشطة و توزيع الموارد، تفويض السلطة تصميم مستويات العلاقات، وضع الخريطة التنظيمية.

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية.
أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية و هي: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، الهيكل التنظيمي العضوي، الهيكل التنظيمي الشبكي، تنظيم الفريق.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

طرق رسم الخرائط التنظيمية هي: الطريقة الهرمية الرأسية، الطريقة الهرمية الأفقية، الطريقة المستطيلة، الطريقة الدائرية المنتظمة، الطريقة الدائرية غير المنتظمة .



قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

1- د.جميل احمد توفيق ، **إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي** '، الدار الجامعية - الإسكندرية – 2000

2- د.بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة ' نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن – 2012

3- د.أمين عبد العزيز، " **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين** "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.

4- د.صلاح الدين عبد الباقي ، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ،2005

5- د.محمود سلمان العميان ،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط **3** ،عمان ، الأردن ، 2005

6- د جمال الدين لعويسات ، **مبادئ الإدارة** ، درا هومة ، الجزائر ، 2003

7- العواملة نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب، عمان، دار زهراء للنشر و التوزيع، 2001.

كتب باللغة الفرنسية:

1- Gibert J.B propest، Olivier Briggiman، Organisation et management، tome 1 : structure de l'organisation، Paris .les éditions organisation، 1992

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 02: وظيفة التوجيه

الهدف من الفصل رقم 02: في نهاية الفصل يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف وظيفة التوجيه و يحدد أنواعه؛
- يشرح أدوات التوجيه؛
- يحدد مراحل اتخاذ القرار.

خطة الفصل رقم 02:

مقدمة

I- مفهوم وظيفة التوجيه

1- تعريف التوجيه
2- أهمية التوجيه
3- مبادئ و أسس التوجيه
4- أنواع التوجيه

II- طرق و أدوات التوجيه

1- القيادة
2- التحفيز
3- الاتصال
4- اتخاذ القرار

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد قوالب جامدة لا معنى لها ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطط المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد. هو ما يعرف بوظيفة التوجيه أو تحريك جهود الأفراد.

و يعتبر التوجيه وظيفة المديرين في كل المستويات، فغرضه واضح و هو تحقيق التكامل بين في الجهود كمدخل لتحقيق الأهداف. ولكي يتم ذلك، فيجب أن يحصل المرؤوسين من خلال التوجيه و الاتصال على جميع المعلومات التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم، مع تحفيزهم من خلال القيادة الملائمة لأداء العمل بطريقة مرضية .

ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة التأثير في هذا السلوك وتوجيهه الوجهة المرغوبة. وكما أن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى، فإن نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات الفعالة، والتنظيم الإداري الكفء، والمعايير الرقابية المحكمة.

و تركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفاعلية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

وسنتناول في هذا الفصل المفاهيم الأساسية في التوجيه بداية بالتعريف و أهمية التوجيه، مبادئ و أسس التوجيه، إلى غاية أدوات التوجيه الأربعة (التحفيز، الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار). حيث سنشرح في هذا الفصل أداة اتخاذ القرار وباقي الأدوات سنتناولها بالشرح المفصل في باقي دروس السداسي الثاني في كل من دروس الاتصال التنظيمي، العلاقات الإنسانية (درس القيادة الإدارية)، تحفيز المواد البشرية (درسي الدافعية و الحوافز).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم وظيفة التوجيه:

1- تعريف التوجيه:

لوظيفة التوجيه عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: التوجيه هي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

التعريف الثاني: التوجيه هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

التعريف الثالث: التوجيه هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به و هي عملية إخراج الخطة النظرية نطاق الوجود و تكمل عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر التي تساعد المدير في مباشرة العملية، تعديل مجريات العملية، توقيف عملية ما.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء صحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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

2- أهمية التوجيه:

تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه. إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا اختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

3- مبادئ و أسس التوجيه:

2- مبادئ التوجيه:

أ- مبدأ تجانس الأهداف :

ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المؤسسة، وتبقى كل من أهداف العمال و أهداف المؤسسة مرتبطة ببعضها فإذا تحققت أهداف المؤسسة ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.
فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها. لكن من الضروري العمل على تحقيق أهداف المنظمة أيضا، لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود التنظيم وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل و تجانس بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة (المؤسسة).

ب- مبدأ وحدة الرئاسة :

إن مبدأ وحدة الرئاسة هو أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها و هو مبدأ عملية التوجيه أيضا، وينص هذا المبدأ على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

2.3- أسس التوجيه: من بين هذه الأسس نذكر:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها؛
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات؛
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح؛
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية ؛
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، و أن تكون هذه الأوامر مقنعة و قابلة للتنفيذ .
- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على طرق و وسائل إنجاز المهام، و أن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل.
- تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز و الوصول إلى هذه الكفاءة بقدر الإمكان.

4- أنواع التوجيه:

ينقسم التوجيه إلى: التوجيه المباشر و التوجيه غير المباشر.

أ- التوجيه المباشر: و هو نوع من التوجيه الإداري يستخدمه المسؤول الإداري أو المدير في حالة ما يكون مسيطر على الأمور بحيث يحدد مهام وواجبات الفرد العامل الذي يجب عليه القيام بها و يبن له كيفية القيام بها، مع دعوته لمناقشة مختلف الأفكار و الاستفسارات و ردود الأفعال كلما كان ممكنا .

و يستخدم التوجيه المباشر في الحالات التالية:

- العامل جديد يحتاج إلى اكتساب خبرة و معرفة المسئول عنها لحل مشكلاته
- إذا فشل المسئول الراداري في التعامل مع الأفراد بطريقة مباشرة
مستوى أداء الأفراد ضعيف أو منعدم في العمل
الحاجة إلى المزيد من المعلومات قبل أن يتخذ المسئول الراداري قراراته من خلال مقابلة توجيه الأفراد

ب-التوجيه غير المباشر: يعني أن يقوم المدير المسؤول الإداري بمساعدة الفرد العامل للتوصل بنفسه إلى القرارات المناسبة في مجال عمله و الوظيفة التي يقوم بأدائها بدلا من إجباره على أداء ما يجب عليه عمله. ويستعمل هذا النوع في الحالات التالية:

- حالة وجود صراعات شخصية
- وجود مشكلات يعرفها الفرد العامل أكثر من المسئول الإداري السلمي

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

II- طرق و أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية (التحفيز)، الاتصال، اتخاذ القرار.

1- القيادة:

القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية و هي جوهر وظيفة التوجيه يعرفها **" كونتز وزملائه "** : القيادة الإدارية هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق الأهداف ولقد واصلت الدراسات السلوكية للقيادة إلى أن الجماعة تحتاج إلى شخص يتولى القيام بمهمتين رئيسيتين:

الاهتمام بالعمل والمهام الرئيسية المنطوية عليه، والاهتمام بالأفراد ومن ثم فإن المدير الذي يستطيع أن يمارس كلا الوظيفتين بنجاح فهو قائد فعال.
و سنتطرق بالتفصيل إلى شرح موضوع القيادة الإدارية في الفصل الرابع (04) من دروس العلاقات الإنسانية للسداسي الثاني.

2- التحفيز (الدافعية) :

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.
و نتطرق بالتفصيل إلى موضوع الدافعية في دروس مادة تحفيز الموارد البشرية للسداسي الثاني .

3- الاتصال :

يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي منظمة مهما كان نوعها، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.
و يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة، بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها، فداخلها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يعمل الرئيس أو المدير و مساعديه على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، و بوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي، و منه يمكن تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العامل على حد سواء و سنتناول موضوع الاتصال بالتفصيل في مادة الاتصال التنظيمي للسداسي الثاني.

4- اتخاذ القرار:

تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المسير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

1.4- أنواع القرارات الإدارية:

تصنف القرارات التي يتم اتخاذها في مجال إدارة المنظمات إلى: قرارات تقليدية و قرارات غير تقليدية.

أ- القرارات التقليدية: و تقسم إلى:

- **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ب- القرارات غير التقليدية:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **القرارات الحيوية**: و هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

2.4- مراحل عملية صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات أو مراحل رئيسية:

1- مرحلة تحديد المشكلة؛
2- مرحلة البحث عن البدائل؛
3- مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل؛
4- مرحلة تنفيذ الحل؛
5- مرحلة تقييم النتائج.

أ- **مرحلة تحديد المشكلة:** إن وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية وهي: الاستكشاف، التعرف الدقيق على نوع المشكلة، التشخيص.

- **الاستكشاف:** يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة، وفي هذا الإطار يجب التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية للمشكلة. فقد توحي الأسباب الظاهرية بتقصير مندوب المبيعات واعتباره سببا في تخفيض رقم مبيعات الشركة، ولكن التفحص الجيد قد يظهر بأن المشكلة مرتبطة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بتدني مستوى جودة المنتوج ولا علاقة لمندوب المبيعات بذلك، كما يجب أيضا عدم تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها بل إعطائها الحجم الحقيقي لها.

- **التعرف الدقيق على نوع المشكلة :** يتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، و ترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

- **التشخيص:** يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

ب- مرحلة البحث عن البدائل: تتمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار في التعرف على البدائل والحلول الممكنة و المتوفرة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ القرار.

و ينبغي على صانع القرار أن يضع في اعتباره جميع البدائل الممكنة وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل بالطرق التالية :

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره في الوحدات الأخرى مع استعمال تفكيره الذاتي والمستقل.
- إجراء دراسة شاملة وكافية لجميع أبعاد المشكلة.

ج- مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل: تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل ويجب تقييم كل منها بطريقة منطقية وطبقا لستة معايير على الأقل و هي:

- **إمكانية التطبيق:** يشير هذا المعيار إلى إمكانية تنفيذ البديل في إطار القيود التنظيمية المفروضة مثل: الوقت، الموازنات المالية، التكنولوجيا، وفي حالة عدم استفاء البدائل لهذا المعيار فإنه يتم استبعادها.

- **الجودة:** يشير إلى قدرة البديل على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية، بالتالي تتم استبعاد الحلول التي تقدم معالجة جزئية للمشكل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **القبول:** يشير هذا المعيار إلى درجة استعداد كل من متخذ القرار والمتأثر بتنفيذه على تأييد البديل المختار والمساهمة في تنفيذه.

- **التكاليف:** يشير هذا المعيار إلى كل من الموارد اللازمة للبديل وكذلك الآثار الجانبية غير المرغوبة لنفس البديل.

- **المعكوسية:** يشير هذا المعيار إلى إمكانية القيام بعكس البديل المختار والعودة إلى نقطة البدء إذا اقتضى الأمر، ومن أحد الأمثلة المعروفة على ذلك هو قيام شركة كوكاكولا عام 1985 بإعادة التركيبة القديمة من الكوكا الكلاسيكية وذلك عندما واجهت صعوبات عند تقديم التركيبة الجديدة.

- **الأخلاقيات:** يشير هذا المعيار إلى مدى اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للمسيرين. و بعد تقييم كل بديل على حدى يتم اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

د- مرحلة تنفيذ الحل:

ومعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ. والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل؛
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه؛
- واقعية الحل ودقته؛
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

و- مرحلة تقييم النتائج: يحتاج المسيرون إلى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقا لما هو مخطط، وكذلك التأكد من حل المشكلة من خلال عملية صنع القرار، لذا يتطلب الأمر توفير الوسائل الكفيلة بإجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام للمعلومات بحيث تتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر كذلك.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

خاتمة:

التوجيه هي الوظيفة الإدارية الثالثة من وظائف الإدارة التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

وظيفة التوجيه هامة لأنها تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي **وظيفة التوجيه.**

مبادئ التوجيه هي: مبدأ تجانس الأهداف ، مبدأ وحدة الرئاسة

أسس التوجيه هي:

ضرورة تحديد الهدف، وحدة التوجيه ووحدة الأمر، ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، العدالة في المعاملة مع المرؤوسين و تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، إصدار الأوامر الواضحة و الكاملة في حدود طاقة المرؤوسين، يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات و إرشادات واضحة، تحفيز الأفراد على الانجاز.

أدوات أو وسائل التوجيه هي: القيادة، الدافعية (التحفيز)، الاتصال، اتخاذ القرار.

مراجع الفصل:

1- د.بشير العلاق، **الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن – 2012 .

2- د-عبد الغفار حنفي، د-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 03: وظيفة الرقابة

الهدف من الفصل رقم 03: في نهاية الفصل يكون المتربص قادرا على أن:

- يتعرف على مفهوم، أهمية و أنواع الرقابة الادارية؛
- يحدد مراحل تطبيق الرقابة الإدارية؛
- يشرح بعض طرق الرقابة.

خطة الفصل رقم 03:

مقدمة

I- مفهوم وظيفة الرقابة

1- تعريف الرقابة
2- أهمية الرقابة
3- أهداف الرقابة
4- أنواع الرقابة

II- مراحل الرقابة الإدارية

III- طرق و أدوات الرقابة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مقدمة:

تعرفنا في الدروس السابقة من إدارة المنظمات على ثلاثة وظائف إدارية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه و سنتناول في هذا الفصل الوظيفة الأخيرة وهي الرقابة .

والرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأنه فمن خلال التخطيط يتم تحديد معايير و مستويات الأداء و التي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المخطط و رصد الانحرافات و الأخطاء و محاولة تصحيحها و اتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات .

و عن طريق العملية الرقابية يمكن للمدير أن يغير الخطط أو إعادة توضيح و تعريف الأفراد بالمهام و الواجبات المخولة لهم، فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة و منفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كامل الوظائف الأخرى.

و سنتناول في هذا الفصل وظيفة الرقابة من حيث مفهومها، أنواعها المختلفة مراحلها و أدواتها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم وظيفة الرقابة:

1- تعريف الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة، و بها تكتمل العملية الإدارية بمفهومها الشامل. وللرقابة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

التعريف الأول: الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له.
و تعرف الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

التعريف الثاني: الرقابة هي جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط الموضوعة فالرقابة أذن هي نوع من المقابلة بين عنصرين: الأداء الفعلي و الأصول المحددة والموضوعة مسبقاً لتنفيذ هذا العمل.

التعريف الثالث: يعرف هنري فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء قصد معالجتها و منع تكرار حدوثها و هي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، أفعال...

التعريف الرابع: الرقابة هي الوظيفة التي تهدف إلى تأكد كل رئيس أو قائد أن ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه .

و من هذا يمكن أن نبين أن عملية الرقابة تتضمن أمرين: التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.

الكشف عن العراقيل التي قد تتعرض تحقيق الأهداف و تعديلها و تقويم الانحرافات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- أهمية الرقابة:

الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة، وتبرز أهمية الرقابة لعدة عبارات أهمها :

- ✓ يقوم بتأدية العمل عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات؛
- ✓ وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء...إلخ، وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب تحديد أساليب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.
- ✓ أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها ، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعة ، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- ✓ يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

  - الإسراف في استخدام الموارد المادية؛
  - ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله؛
  - البطء في إنجاز الأعمال؛
  - تدنى الإنتاجية؛
  - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها؛
  - عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

3- أهداف الرقابة:

يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة. إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط ؛
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط ؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي شارك في التنفيذ .

ويعني ذلك أن أهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات على الخطط و المعايير، بل أنه تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفاعلية . إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها، كما أن هذا التدفق يجب أن يغطي كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصحيح المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب.

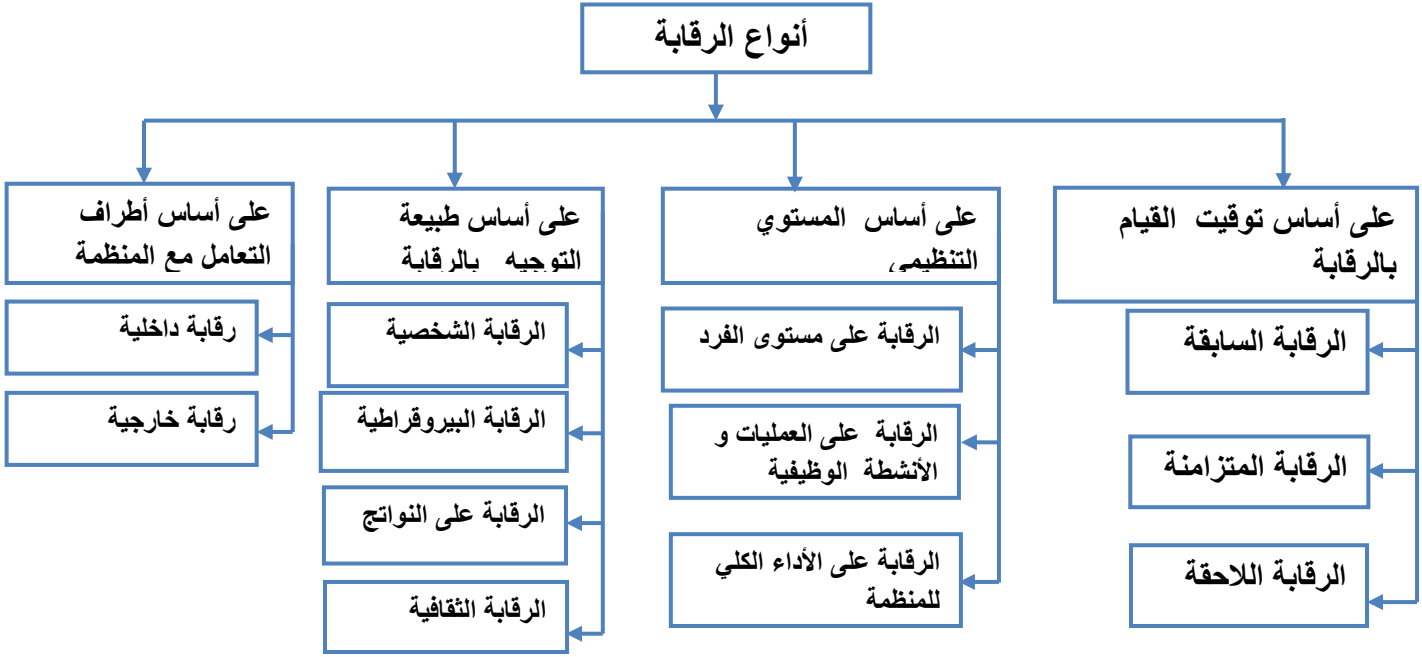
4- أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة إلى عدة أنواع حسب الأسس التالية :

- على أساس توقيت القيام بالرقابة؛
- على أساس المستوى التنظيمي؛
- على أساس طبيعة التوجيه بالرقابة؛
- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة.

و سنلخص أنواع الرقابة في الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 01: أنواع الرقابة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1.4- **التصنيف على أساس توقيت القيام بالرقابة**: تقسم الرقابة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- **الرقابة السابقة:** تتم قبل البدء في التنفيذ و تهتم بالتأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل و هي التقليل بدرجة كبيرة من الانحرافات بين النتائج المتوقعة و النتائج الفعلية و تساعد في مواجهة المشكلات المستقبلية التي تواجه العمل.

و تهدف الرقابة السابقة إلى ضمان حسن الأداء و التأكد من الإلتزام بنصوص الأنظمة و التعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات.

ب-**الرقابة أثناء الإنجاز (المتزامنة):** تعتبر رقابة إصلاحية أو علاجية، حيث يتم تصحيح الأخطاء إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل أو التأكد من أن ما تم إنجازه هو بالضبط المطلوب إنجازه .

ج-**الرقابة اللاحقة:** و تهتم بالأنشطة بعد الانتهاء من تنفيذها أي أن التركيز يكون على الأداء الماضي.

2.4- **التصنيف على أساس المستوى التنظيمي:** تصنف الرقابة إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **الرقابة على مستوى الفرد:** حيث يكون التركيز على أداء الأفراد للعمل وكذلك المستويات السلوكية المرتبطة بإنجاز هذه الأعمال باستخدام عدة مؤشرات مثل: الكفاءة الإنتاجية للفرد، معدل الغياب، معدل التأخر، بالإضافة إلى تقارير الأداء السلوكية التي يعدها الرؤساء في العمل.

ب-**الرقابة على العمليات و الأنشطة الوظيفية:** كالتسويق و الإنتاج و التمويل و إدارة الموارد البشرية.

ج-**الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة:** يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3.4- التصنيف من حيث طبيعة توجيه الرقابة: تصنف الرقابة إلى أربعة أنواع :

أ- الرقابة المركزة على الفرد أو الرقابة الشخصية : مثل (كيفية اتخاذ القرارات، السلوك القيادي و الإشراف)؛

ب-الرقابة البيروقراطية: حيث يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال و الأنشطة و مدى التمسك بالقواعد و الطرق و الأساليب المستخدمة؛

ج- الرقابة على النواتج – المخرجات؛

د- الرقابة الثقافية: و تعني مدى وضوح الأهداف و درجة الحرية المطبقة و استقلالية عمل الأفراد، الاختيار و التدريب و نظم الحوافز المطبقة و الموجهة نحو حاجات الأمان و الترقي و التقدم في العمل.

4.4- التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة: تصنف الرقابة إلى نوعين أساسين:

أ- الرقابة الداخلية: ويكون التركيز على الأنشطة و المهام و نظام الإشراف و التحفيز ....الخ بأطراف التعامل الداخلي مع المنظمة مثل الرقابة على العمال و الرقابة الداخلية؛

ب-الرقابة الخارجية: يكون الاهتمام مركزا على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي (الموردين، العملاء، الأجهزة الحكومية) بالإضافة إلى كافة الأنشطة التي تمارسها أو تساهم فيها المنظمة.

II- مراحل الرقابة الإدارية:

تتضمن الرقابة ثلاث مراحل أو (خطوات) أساسية هي:

1- تحديد المعايير: تعني الخطوة الأولى تحديد مستويات و معايير الأداء للفرد، للقسم، للإدارة و للمنظمة ككل. و من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط لأنها تختلف في درجة تفاصيلها و تعقيده و نظرا لكون المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير التي بدورها تعتبر كأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء و هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر. و تقسم معايير الأداء إلى نوعين:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ- **المعايير الكمية:** وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان و غيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة و يمكن قياسها و فهمها بسهولة.

ب- **المعايير النوعية:** وهي المعايير التي لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية و هي معايير شخصية مثل: ولاء الأفراد للمنظمة، روح الفريق و التعاون، إظهار المشاعر الايجابية.

و تختلف أنواع معايير و مستويات الأداء باختلاف و تعدد الأنشطة و المستويات الإدارية و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها منها:

- معايير الربحية (معدل نمو الأرباح المستهدفة، رقم الربح المطلوب تحقيقه)؛
- معايير تسويقية (حصة المنظمة في السوق، رقم المبيعات المحقق)؛
- معايير زمنية (إنجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية)؛
- معايير إنتاجية (حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة)؛
- معايير مالية (نسبة معينة من للسيولة المالية أو النشاط و رأس المال)؛
- معايير ترتبط بالموارد البشرية مثل: أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها أو مستوى معين من الأجور و الحوافز..إلخ .

2- قياس الأداء و تحليل أسباب الانحرافات:

في المرحلة الثانية تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعة بالإضافة إلى تحديد نوع و طبيعة الانحرافات / الفروق بينها . و بعد الانتهاء من القياس و المقارنة يتم تحليل أسباب الانحرافات حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها : هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد أم أنها ترجع إلى خلل في الإدارة أم أن هذه الانحرافات ترجع إلى عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3- تصحيح الانحرافات:

المرحلة الثالثة تبدأ بمجرد الانتهاء من قياس الأداء و تحديد الانحرافات ، حيث يجب البدء فورا في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة و هي تهدف الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات معايير الأداء المطلوبة أو المخططة . ترتكز هذه الإجراءات بصفة عامة على : علاج الأخطاء و المشاكل خاصة في حالة الانحرافات غير المرغوبة.

و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية :

- **الإجراءات (قصيرة الأجل)** : يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات فيلجأ المسير إلى القيام بالأعمال و اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن .
- **الإجراءات الوقائية(طويلة الأجل)** : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق بالأسباب و التعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

III- طرق و أدوات الرقابة:

يتم ممارسة الرقابة من خلال مجموعة من الأدوات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- الموازنات التقديرية:

الميزانية التقديرية هي عبارة عن الخطة الخاصة بنشاط سينفذ في فترة زمنية مقبلة معبراً عنها بالأرقام. وهي لذلك تمثل قوائم للنتائج المتوقع تحقيقها بانتهاء النشاط معبراً عنها بوحدات نقدية كما هو الحال في الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات أو ميزانية الإنفاق الرأسمالي، أو بوحدات غير نقدية كساعات العمل الإضافي أو عدد الحسابات أو عدد الموظفين.
و تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض الرقابة. وتكمن فائدة الميزانية في كونها تلخص الخطط وتعبر عنها بشكل رقمي مما يسهل استخدامها كمعايير رقابية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

فعلى سبيل المثال توضح الميزانية التقديرية للإيرادات في فرع البنك، الإيرادات المتوقع أن يولدها الفرع عن كل خدمة من الخدمات المصرفية خلال فترة زمنية مقبلة (ربع سنوية – نصف سنوية – سنوية) ، ويمكن من خلال التقارير التي تبين الإيرادات الفعلية قياس أداء هذا الفرع وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بأرقام الميزانية وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية، ومن ناحية أخرى تساعد الميزانيات على تقسيم الخطة الشاملة للمؤسسة إلى خطط فرعية بحيث يكون لكل إدارة أو وحدة تنظيمية خطة خاصة بها، وهذا يساعد على ترابط عملية التخطيط ويسهل تفويض السلطة دون فقد الرقابة. فمثلاً توضح خطط الإنفاق في المؤسسة على شكل الميزانية التقديرية للمصاريف، ومن ثم تقسيم هذه الميزانية إلى ميزانيات تقديرية تعكس خطط الإنفاق الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية في المؤسسة . وهذا يتيح للإدارة العليا تفويض سلطة اتخاذ قرارات الصرف لكل وحدة في مجال نشاطها ، ثم الرقابة على أداء الوحدة على أساس مدى تقيدها بالميزانية المخصصة لها.

2- المراجعة الداخلية : l'audit interne

تعبر المراجعة الداخلية في مفهومها الواسع عن التقييم المنظم والمستقل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخليين .وفي الماضي اقتصرت مهام المراجعة الداخلية على الحسابات والسجلات إلا أن مفهومها الجديد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة . ومن ثم فإن المراجع الداخلي ، بالإضافة إلى تأكده من أن الحسابات تمثل الحقيقة تمثيلاً صادقاً . يقوم أيضاً بتقييم فاعلية السياسات والإجراءات وفاعلية طرق وتنظم العمل ، كما يقوم بتقييم فاعلية استخدام السلطة ومدى نجاح .

3- حلقات الجودة les cycles de qualité :

ظهرت فكرة حلقات الجودة بادئ ذي بدء في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها طبقت على نطاق واسع وأثبتت فعاليتها في اليابان. و حلقات الجودة هي اختصار لمصطلح حلقات الرقابة على الجودة، وهي مجموعات تتكون كل منها من 6 أعضاء إلى 12 عضواً من مستويات عمالية (غير إدارية) ينتمون إلى وحدة تنظيمية مشتركة، ويقومون بالاجتماع دورياً لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل . ويقوم هذا الأسلوب الرقابي على مبدأ اشتراك العاملين (غير الإداريين) في اتخاذ قرارات التخطيط والرقابة على جودة الإنتاج.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ويتم تدريب أعضاء حلقات الجودة لإكسابهم مهارات معالجة وحل مشاكل العمل ، ومهارات استخدام الوسائل الإحصائية ، ومهارات العمل الجماعي ويشارك عادة في اجتماعات هذه الحلقات متخصص في إدارة الاجتماعات وأحياناً أحد المشرفين ، ولضمان نجاح هذه الحلقات وتحقيق الهدف منها يستبعد خبراء الكفاية الإنتاجية من الاجتماعات وذلك لكي لا يشعر العاملون بالحرج من إبداء الرأي بسبب تواجد مثل هذا الخبير.

4- الملاحظة الشخصية :

لا يمكن لأحد أن يغفل أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية، فتجوال المدير في أروقة المؤسسة، وتبادله الحديث مع الموظفين، وتشجيعهم على القدوم إليه لإبداء الملاحظات والآراء جميع هذه الأمور تمثل وسائل نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عن الأداء وسير العمل وتنبه في حالة وجود انحرافات . وعلى الرغم من أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية إلا أنه لا يجب نسيان أنها لا تتسم بالموضوعية، لذا لا يجب استخدامها بشكل مفرد، ولكن يجب أن تكون مكملة للأدوات الرقابية الأخرى الأكثر موضوعية.

5- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية ووسيلة رقابية كذلك، حيث يقوم الأفراد بالاشتراك مع رؤسائهم بوضع أهداف أعمالهم ومراقبة مدى التقدم في تحقيق الأهداف .و عادة ما تتم عملية تقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف التي تم وضعها بشكل مشترك بين الأفراد والرؤساء وهي من الطرق المفضلة في الرقابة، حيث تشجع على الرقابة الذاتية بواسطة الأفراد.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة) تعرف بأنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة.

يتمثل الهداف العام للرقابة في مساعدة إدارة المنظمة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة و هي وظيفة تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف التي تحددها المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

تصنف الرقابة إلى عدة أنواع حسب الأسس التالية:

- على أساس توقيت القيام بالرقابة : رقابة سابقة، رقابة متزامنة، رقابة لاحقة .
- على أساس المستوي التنظيمي: الرقابة على مستوى الفرد، الرقابة على مستوى الفرد، الرقابة على العمليات و الأنشطة الوظيفية، الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة.
- على أساس طبيعة التوجيه بالرقابة: الرقابة الشخصية، الرقابة البيروقراطية، - الرقابة على النواتج – المخرجات، - الرقابة الثقافية.
- على أساس أطراف التعامل مع المنظمة :رقابة داخلية ، رقابة خارجية .

تمر عملية الرقابة بثلاثة خطوات رئيسية هي: تحديد معايير الأداء ، قياس الأداء و تحليل أسباب الانحرافات، تصحيح الانحرافات .

أدوات الرقابة التي تعتمد عليها المنظمة هي: الموازنات التقديرية، المراجعة الداخلية، حلقات الجودة، الملاحظة الشخصية، الإدارة بالأهداف.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

مراجع الفصل:

1- د.بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2012 .

2- د-عبد الغفار حنفي، د-عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2004.



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل رقم 04 : تسيير الوقت

الهدف من الفصل رقم 04: في نهاية الفصل يكون المتربص قادرا على أن:

- يتعرف على خصائص و أنواع الوقت؛
- يشرح مبادئ و أساليب و طرق إدارة الوقت فاعلية؛
- يحدد مسببات ضياع الوقت وطرق الحد منها.

خطة الفصل رقم 04:

مقدمة

I- مفهوم الوقت

1- تعريف الوقت
2- أهمية الوقت
3- خصائص الوقت
4- أنواع الوقت

II- إدارة الوقت

1- تعريف إدارة (تسيير) الوقت
2- أهمية إدارة الوقت
3- عناصر إدارة الوقت
4- مبادئ إدارة الوقت

III- وسائل و أساليب إدارة الوقت

IV- ضياع الوقت

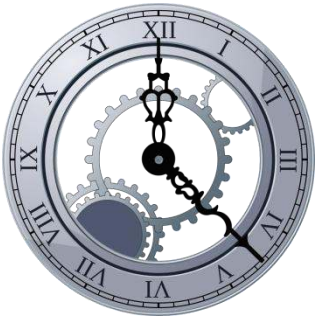
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تناولنا في الدروس السابقة وظائف الإدارة الأربعة (تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة)، وهي وظائف ترتبط بشكل مباشر بإدارة الوقت، ذلك لأن الوقت أهم مورد من موارد هذه العملية، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزائها وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتباره أحد الركائز التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المنظمة ولا يتسنى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني مبادئ ومهارات ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً.

وتعتبر إدارة و تسيير الوقت من المفاهيم البارزة والحديثة في الإدارة (management) لذلك أدرجنا درس إدارة الوقت ضمن سلسلة دروس إدارة المنظمات.

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف الوقت مع ذكر خصائصه و أهميته و أنواعه والى تعريف إدارة الوقت وإبراز أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها وإلى أهم عناصر إدارة الوقت و مسببات ضياع الوقت .



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- مفهوم الوقت:

1- تعريف الوقت:

من الصعب تقديم تعريف دقيق محدود للوقت لكن بصفة عامة يمكن القول بأن الوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم، دون توقف أو تراكم ، دون إلغاء أو تبديل أو إحلال.

1.1- التعاريف القديمة:

إن فكرة الوقت شغلت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور، فقبل الميلاد وصف **أرسطو طاليس** " الوقت بأنه تعداد الحركة " ؛ في حين في القرون الوسطى جاء اسحاق نيوتن وعرف الوقت بأنه " شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع بصرف النظر عن أية عوامل خارجية ". كما رأى أيضا **كانت** في العصور الحديثة " أن الزمن ليس شيئاً موضوعياً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل " .
ولما جاء **ألبرت آينشتاين** و أعطى تعريفاً خاصاً عن الوقت حيث قال:" لكل جسم مرجعي زمنه الخاص به، وبدون معرفة النظام المرجعي للجسم، وتحديد الإطار المرجعي لهذا الزمن، يكون من غير المفيد ذكر الوقت الخاص بحدث معين للجسم المشار إليه ".

2.1- التعاريف الحديثة:

يعتبر الوقت كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان .
ومفهوم الوقت يمثل في وجود العلاقة المنطقية بترابط نشاط أو هدف معين بنشاط أو هدف آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- أهمية الوقت:

أهمية الوقت ترجع إلى كيفية إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل من قبل العاملين، وتزداد أهميته خاصة في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات الأدنى . فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر مورد لا يمكن ادخاره وإنما يتم استخدامه بحكمة ومنطق.

كما أن أهمية الوقت من وجهة نظر الإدارة الحديثة تعود إلى أنه يعتبر معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة بدلا من النظر إلى مدى العائد من استثمار هذا الوقت.

و يعتبر الوقت ًمهما للمديرين كمثل الموارد الأخرى كالآلات والموارد ورأس المال والقوى العاملة لذا فإن الوقت يعتبر موردا نادرا كما أشار **بيتر دراكر** الوقت هو " أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن يتم إدارة أي شيء آخر" .

3- خصائص الوقت:

يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التى نملكها فى الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة ، وأهم هذه الخصائص ما يلى:

- لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء؛
- لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، صحيح كثيراً من الناس يتجاهلونه لكنهم جميعاً يأسفون على ضياعه؛
- يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وإن كان يبدو غير ذلك فهو الشعور وليس فى الحقيقة؛
- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله؛
- هو مورد نادر لا يمكن تجميعه، ولما كان ما مضى لا يعود ولا يعوض فهو أنفس ما يملك الإنسان؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- لا يمكن تخزينه ولا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأخيره أو استعادته أو اقتراضه أو توفيره أو مضاعفته أو تصنيعه وكل ما يفعله المرء هو أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت مقداره ستون ثانية لكل دقيقة؛
- الوقت مورد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته فكل إنسان يملك (24) ساعة في اليوم، (168) ساعة في الأسبوع و (8766) ساعة فى السنة؛
- سرعة انقضائه فهو يمر مر السحاب، ومثلما تذهب الساعة الأولى من اليوم يذهب اليوم كله.
- ما مضى منه لا يعود مرة أخرى، فكل يوم يمضي وكل ساعة تنقضي ليس في الإمكان استعادتها أو ادخارها؛
- أنه أغلى ما يملك الإنسان، حيث أنه مورد ثمين ووعاء لكل عمل وكل أداء؛
- سرعة انقضائه فهو يمر مر السحاب، ومثلما تذهب الساعة الاولى من اليوم يذهب اليوم كله؛
- أنه أغلى ما يملك الإنسان، حيث أنه مورد ثمين ووعاء لكل عمل وكل أداء.

4- أنواع الوقت:

بصفة عامة ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية وهى:

1.4- الوقت الإبداعي:

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه و تقويم، كما تواجه فى هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2.4- الوقت التحضيري:

يمثـل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، قد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل البدء في تنفيذ العمل ويفترض أن يعطـــى الإداري هـذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل.

3.4- الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعى والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين. فإذا تبين أن كثيراً من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعنى أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو كليهما معا، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية، لضمان استغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة، بما فيها عنصر الوقت.

ومادامت المنظمة تسير ضمن خطة الإنتاج العادي، مع تحكيم في الإنتاج غير العادي، فهى في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادى أو طارئ في المنظمة ويفترض أن يكون الإنتاج فى مثل هذه الحالة ومحدود التأثير وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ. ولنجاح الإداري في ذلك، يفترض أن يخصص جزءا من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة الإنتاج غير العادي، بذلك يستطيع أن يتمتع بمرونة كافية تسمح له بانجاز الإنتاج العادي.

4.4- الوقت غير المباشر أو العام :

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة فى المجتمع، وحضور الإداري لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

إن هذه النشاطات المختلفة تحتاج إلى وقت كبير من قبل الإداري ولذلك عليه أن يحدد كم من الوقت يمكن أن يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصا معينا للقيام بها بدلا منه، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكولة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين فى الخارج قائمة ووثيقة.

II-إدارة الوقت:

1- تعريف إدارة (تسيير) الوقت:

قدم الباحثون عدة تعاريف لإدارة الوقت منها:

- تعرف لإدارة الوقت بأنها هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال .
- إدارة الوقت هي إدارة لأندر عنصر متاح للمنظمة (المؤسسة)، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال في نفس الكمية من الوقت. أي تحقيق الاستفادة المثلى من الوقت. وبذلك فإن إدارة الوقت لها أهمية قصوى متنامية ."
- إدارة الوقت تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام، التحليل التخطيط، المتابعة وإعادة التحليل.

نستنتج مما سبق بأن إدارة الوقت هي عملية ملائمة الوقت الواجب توفره لانجاز الأهداف مع الوقت المتاح من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط ،والتنظيم، التوجيه، والرقابة، فهي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين مهمة تحقيق الأهداف، والوقت المتاح للمؤسسة في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- أهمية إدارة الوقت:

تتمثل أهمية إدارة الوقت في مجموعة من النقاط نذكر منها:

- تحديد جيد و فعال وسليم للاختصاصات يمنع التعارض والتضارب و التنازع في الاختصاصات، ويمنع في الوقت ذاته التدخل في أعمال الآخرين ووضع العراقيل أمامهم كما يمنع الظلم الأعمى في توزيع المهام بين البشر بالعدل، كما أنه يمنع الازدواج في الأعمال أو القيام بأعمال غير مطلوبة، أو القيام بالأعمال المطلوبة في غير الوقت المخصص لها؛

- تعميق واع ومدرك بالشعور بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمشروع وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي مشروع وأداته الفعالة للارتقاء و التنمية، وإن إنجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق التقدم للمشروع، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء و المسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد، وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة والتقدير ؛

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المشروع فهم شركاء وليسوا متنافسين، و أن العلاقة معهم هي علاقة تعاون واعتمادية متبادلة وليس تطاحن وظيفي، أو صراع وحروب و مؤامرات متتالية و متوالية، فالتنسيق يتطلب أولا الاعتراف بأهمية وضرورة وجود الآخرين، و أنه يسمح لهم بالتفوق وفقاً و مواهبهم، و أن في تفوقهم تفوق لنا، و أن نجاحهم هو نجاح لنا، و أنه من المناسب لنا ولهم أن نحيا معاً متعاونين؛

- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة و ثروة الزمن و الوقت، وممارسة الأنشطة المختلفة في المنظمة في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور و الرؤية المستقبلية و ما تحتاج إليه من رسم لتصورات وسيناريوهات واقعية قابلة للتنفيذ، ومدركة للموارد و الإمكانيات المتاحة والتي يمكن استغلالها بسهولة ويسر وتعظيم العائد منها؛

- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات ولطموحات الأفراد في الترقي والارتقاء الوظيفي، و ما يستوعبه ذلك من توصيف سليم و إيجابي للوظائف و المهام و الأعمال المتعين القيام بها داخل كل وظيفة، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة وخطوط الاتصال وقنوات الإشراف الخاص بها.

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

- دافعية التحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز سواء الذاتية أو الخارجية ومدى قدرتها على تحريك وإقناع وحث الموارد البشرية في المنظمة على تقديم أفضل ما لديها، وعلى تفعيل كافة إمكانياتها لخدمة المنظمة؛
- هي وسيلة للحماية و الوقاية من الانحراف، و إدارة تأمين المنظمة ضد أي قصور، ومن ثم توفير للوقت خاصة وقت الإعادة والتصحيح والتصويب، حيث تعمل إدارة الوقت على الاهتمام بتفعيل الرقابة والمتابعة من خلال زيادة عنصر الرقابة الذاتية، والنابعة من ضمير الفرد ذاته؛
- سلامة التوجيه الايجابي: فإن إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المنظمة ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية اعتمادها على المعلومات وليس على السلطة؛
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات، وتحقيق وتشجيع الابتكارات و الاختراعات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تنمية الكوادر البشرية، وبصفة خاصة تلك التي تجعل من الوقت وإدارته أساساً للتطوير و التجديد والتحسين والارتقاء، وفي المقابل تعميق الرغبة في التفوق على الأخرى، وامتلاك مزايا تنافسية غير مسبوقة.

3- عناصر إدارة الوقت:

تعرف إدارة الوقت أربعة عناصر التي نستطيع منها قياس الوقت و هي :

أ- تخطيط الوقت: هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المنظمة للتوظيف الشامل و المتكامل، وذلك لرفع إنتاجية و كفاءة المنظمة. فالتخطيط بذلك هو عملية استشراف للمستقبل.

تخضع عملية تخطيط الوقت لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- تحديد كم الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، فالوقت ليس رصيد بلا نهاية يتم السحب منه بل إنه ثروة غالية هي عمر الإنسان ذاته، وما هو متاح له من وقت ليعيش فيه، ومن وقت يكون قادرا فيه على العمل وعلى العطاء، ومن وقت يكون فيه مضطرا ومرغما على عدم العمل لعدم القدرة أو لظروف الاضطرار، أو من وقت نهاية يكون فيه مرغما على السكينة والنوم لاعتبارات الحياة والتواجد البشري، ومن ثم فإن تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم الوقت المحدود المتاح لنا فعلا؛
- تحديد كم ونوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله؛
- ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها.

ب- تنظيم الوقت: يقوم التنظيم بدور حيوي متعاظم في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المخططة فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع. وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين وهما:

- تحديد الأفراد، وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعة وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد؛
- العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر . فإدارة الوقت تنظيما قائمة على الوعي والإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد ومجموعات العمل وفرق المهام التي تتكون منها المشروعات.

ج-توجيه الوقت: للتوجيه دور هام في إدارة الوقت، دور يتعدى نطاق استخدام الوقت، إلى آفاق التفعيل الاستثماري للوقت، وباعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمر، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود، ويرتبط التوجيه بعنصر التحفيز و التشجيع. وبمعنى آخر بالدافعية الذاتية للفرد، و التي تنطلق على آفاق الإبداع و الخلق و الابتكار.

WWW.DZPEN.COM قسم الجزائر

و من ثم فإن توجيه الوقت لا يقتصر فقط على القيام بالأعمال المطلوبة وفقا للقياسات المطلوبة للجودة، و لكن و هو الأهم القيام به أفضل من المعايير و المقاييس الموضوعة حتى تصبح العملية الإنتاجية، عملية ارتقائية و بشكل يزيد من كفاءة المنظمات .

د- **الرقابة على الوقت:** حتى تزداد فاعلية استغلال الوقت ، ، يجب وجود نظام للرقابة على هذا الاستخدام ، و للتحقق من تفعيل الوقت و يشكل عملي و علمي سليم . و الرقابة هي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل علمي وسليم.

4- <u>مبادئ إدارة الوقت:</u>

إن إدارة الوقت تعتبر عملية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفعالية وكذلك مهارة الرقابة على استخدامها.

أ- **مبادئ ترتبط بتخطيط الوقت:** على الموظف أن ينظم وقته بين الواجبات الملقاة على عاتقه والأعمال المختلفة. وتنظيم الوقت يراعى أن يكون فيه جزء للراحة والتفكير والترويح فإن النفس تسأم بطول الجهد وليس المهم أن يعمل الموظف بل المهم أن يعمل العمل المناسب في الوقت المناسب؛

ب- **مبادئ ترتبط بالرقابة على الوقت:** إن فكرة الرقابة على الوقت تعتبر من أسس الإدارة السليمة وتزيد من فاعليتها، إن تغيير الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت. كما أن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة إذ لا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان هناك خطة أو معيار يتم بموجبه مقارنة النتائج المتوقعة. فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء والإنتاج بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

III- وسائل و أساليب إدارة الوقت:

1- الوسائل المساعدة على إدارة الوقت:

قسم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت إلى قسمان: وسائل تقنية و وسائل غير تقنية

أ- **الوسائل التقنية** مثل الحاسوب أو الكمبيوتر، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، آلات تصوير المستندات، الهاتف النقال أو الجوال، أجهزة الفاكس، الماسح الضوئي، الإنترنت، البريد الإلكتروني، والمفكرة الإلكترونية، كل جهاز من هذه الأجهزة إن أحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعل عملية إدارة الوقت. فالهاتف وسيلة للحصول على المعلومات، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات وبالتالي تقليص الوقت. الحاسب الآلي يتميز بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي.

ب- **الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية):** مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام و" إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للمدير وتطبيق التفويض وهي العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه "فمزايا التفويض عديدة منها زيادة الفاعلية في العمل و منح المدير وقتا للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت " إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يعد إعدادا سليما، بل على العكس قد يثير الفوضى والإرباك في العمل الإداري. و بالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية (سلاح ذو حدين) مع إدارة الوقت وبالتالي يجب الاستخدام السليم له.

ويمكن تلخيص وسائل إدارة و تنظيم الوقت وفوائد كل وسيلة في الجدول التالي :

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المجموعة	الأداة أو الوسيلة	فائدتها
المجموعة الأولى: الأدوات والوسائل التقنية	الحاسوب	تزويد المدير بالنتائج بدقة وسرعة أكبر ووقت وكلفة أقل، من خلال البرامج المتنوعة والمتعددة لكل وظيفة
	آلات تصوير المستندات	إعداد كثير من المستندات وتجهيزها آليًّا في نسخ معدة للاستخدام
	الماسحات الضوئية	مسح الصور والمستندات وأرشفتها وتخزينها وتحويلها إلى نصوص عبر برامج
	الفاكس	إرسال المستندات واستقبالها
	الهواتف ذات المسجل الصوتي	تسجيل المكالمات الواردة
	الجوال	تسجيل المكالمات، ودليل هاتف، ومستقبل الرسائل، وتلقي المكالمات وإرسالها من أي مكان وجد
	الانترنت	إمكانية الحصول على المعلومة في أي وقت وزمان ومكان - تبادل عمليات الشراء والبيع بشكل فوري
	البريد الإلكتروني	إرسال الرسائل والمستندات واستقبالها عبر الإنترنت
	المفكرة الإلكترونية	- تحديد تفاصيل المواعيد - التذكير بالأشياء المطلوب إنجازها - تحديد أولويات المهمات ومعلومات أخرى تلزم المدير

المجموعة الثانية: الأدوات والوسائل الشخصية أو الذاتية	السكرتير	فحص المكالمات واستقبال الزوار وضع نظام محكم لتنظيم الملفات تنظيم المواعيد والاجتماعات إعداد مسودة المذكرات والخطابات تفويض الأعمال اليسيرة إليه مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد صيانة الملفات ومتابعتها وتجديدها سرعة تفهم الأمور من أول وهلة
	إعداد قائمة يومية أو أسبوعية بالأعمال	تسجيل الأعمال اليومية المطلوب إنجازها وضع تقديرات واقعية لزمن كل عمل
	المفكرة اليدوية	تسجيل الملاحظات والمهمات والأنشطة والمواعيد أثناء العمل الرسمي اليومي أو المستقبلي، أسبوعي أو شهري
	الذاكرة الشخصية للمدير	وهي تعتمد على قدرة أو مدى حافظة المدير للمهام أي: قوة ذاكرته الشخصية

جدول رقم 01: وسائل إدارة (تسيير) الوقت

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- أساليب إدارة الوقت بفعالية:

تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح ومن أهم الأساليب المتبعة للوصول إلى الفعالية في إدارة الوقت نجد وضع الأهداف وتحديد الأولويات، جدولة الأنشطة وتحليل الوقت.

1.2- وضع الأهداف و تحديد الأولويات:

إذا أراد المورد البشري أن يسيطر على وقته و يزيد من فعاليته ينبغي عليه أن يضع أهداف دقيقة وواضحة، وهي أول خطوة للاستغلال الجيد للوقت .
وبعد وضع الأهداف تأتي مرحلة تحديد الأولويات، و هنا يقوم المورد البشري بترتيب الأعمال وفق أهميتها، أي أنه يقوم بالإجابة على السؤال التالي، ما هي الأعمال التي تتطلب مني اهتماما قبل غيرها ؟ ويظهر لنا جليا هنا مدى أهمية الدقة في تحديد المعايير التي يمكن للمورد البشري الرجوع إليها لتحديد الأولويات.

2.2- جدولة الأنشطة:

بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات تأتي مرحلة جدولة الأنشطة لتجيب على السؤالين متى؟ وأين؟ وهنا يقوم المورد البشري بوضع إطار زماني ومكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق إنجازات كبيرة في وقت أقل، ومن تم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام بأنشطة أخرى. و لابد من التأكيد هنا على ضرورة التزام المورد البشري بالجدول الذي وضعه. و كذا المراقبة المستمرة لمدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل.

3.2- تحليل الوقت:

إن القيام بجدولة الأنشطة لا يكفي للوصول إلى الفعالية في استغلال الوقت، إذ لابد من التحليل المستمر له، وذلك بعد وضع معايير يستند إليها في التحليل.

4.2- إدارة الوقت بفاعلية:

بعدما تعرفنا سابقا على أن الفعالية في إدارة الوقت تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، نتعرف الآن على الفاعلية في إدارة الوقت والتي تعني تحقيق الأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن بين الطرق التي يوصي بها المختصون لتحقيق الفاعلية في إدارة الوقت نذكر:

- القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد، مثل توقيع التقارير أثناء الحديث بالهاتف؛
- توفير أفضل الأوقات لعمل الأشياء المهمة والقيام بالأشياء الأقل أهمية عندما لا يكون المورد البشري في أحسن حالاته؛
- تحديد قائمة الأعمال المطلوبة يوميا وتدوينها وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة؛
- تشجيع الآخرين على المشاركة في العمل.

IV- ضياع الوقت:

هناك عوامل كثيرة تساهم في ضياع الوقت. ويمكن إيجاز عوامل ضياع الوقت كالآتي:

1- **انعدام أو سوء التخطيط للوقت:** فالمشكلة الأكبر في مجال الوقت هي عدم الرغبة أو المعرفة بكيفية التخطيط له مسبقاً ما يؤدي إلى ضياع وقت ثمين جداً. فالتخطيط يعني باختصار تحديد جدول زمني معين وتخصيص مهام ضمن هذا الوقت تؤدي إلى الإنجاز، أو ما يسمى بتحقيق الأهداف، كما أن سوء التخطيط يؤدي إلى إضاعة الوقت، لأن سوء التخطيط يعني رسم خارطة طريق سيئة أو مركبة، وما دامت هذه الخارطة سيئة، فإن الوصول إلى الهدف سيكون صعباً للغاية، ولن يتحقق في الوقت المحدد؛

2- **انعدام التنظيم والتنسيق:** يعد الوقت مورداً حيوياً من موارد الأفراد و المنظمات و الأمم والشعوب، ولهذا فإن استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدراً فكرياً من التنظيم والتنسيق. فتنظيم الوقت ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد أو المنظمة، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً و عمودياً في الهيكل التنظيمي. وفي غياب التنظيم، سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3- **ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية:** يحتاج الوقت إلى أفراد يقومون باستغلاله بمعنى أن الانتفاع بالوقت والفرص التي يوفرها للأفراد والمنظمات يتطلب توفير كوادر مؤهلة، وتطوير هذه الكوادر وتدريبها و تأهيلها لتكون في وضع يمكنها من اقتناص واستخلاص قيمة الوقت لدعم سياسات المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة؛

4- **الافتقار إلى المعرفة:** فالمعرفة قوة حقيقية، وعدم وجودها على شكل معلومات أو بيانات واضحة المعالم ومفيدة قد يؤدي إلى ضياع الوقت. فعملية اتخاذ القرار تعتمد على مدى توافر المعلومات في المكان والزمان المحددين.

ولقد لخص بيكر مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي للإنسان والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء كما في الجدول التالي:

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
- التأجيل - عدم التفويض - الأهداف غير الواضحة - عدم وضوح الأولويات - إدارة الأزمات - عدم التخطيط - سوء جدول العمل - ضعف الانضباط الذاتي - محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه - نقص المهارات اللازمة	- مقاطعة الهاتف - الاجتماعات - الزوار - التفاعل الاجتماعي - نقص المعلومات - كثرة أوراق العمل - تعطيل الاتصالات - نقص السياسات والإجراءات - نقص الموظفين الأكفاء - الروتين الحكومي

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وقد حدد عالم الإدارة الأمريكي دركر" العوامل التي تؤدى إلى ضياع الوقت في الآتي:

- **سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم:** فالإدارة السيئة تؤدى إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقدت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى؛

- **تضخم عدد العاملين:** حيث تؤدى زيادة العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيادات والأحاديث. ويقول " دراكر" أن المدير الذي يقضى أكثر من (10%) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلاً عن العمل فحسب، بل يؤدى إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم؛

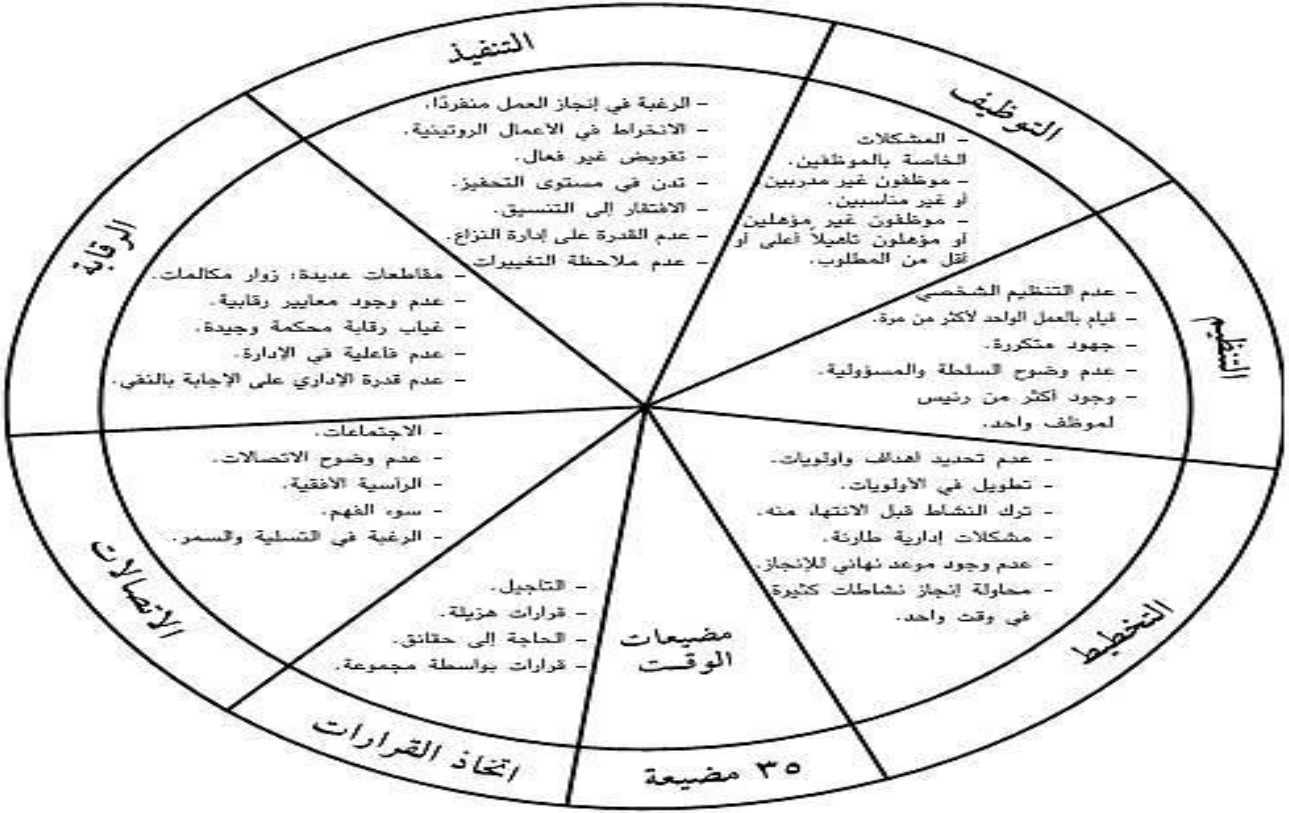
- **زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول:** إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال وبالتالي، يجب على المدير أن يحرض على تقليل عدد الاجتماعات إلى الحد الأدنى. كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه تعلم فن إدارة الاجتماعات؛

- **عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال:** فالمعلومات تشكل حجر الزاوية في عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخير وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

و يمكن تلخيص مضيعات الوقت حسب الأنشطة الإدارية في الشكل التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مضيعات الوقت موزعة على الأنشطة الإدارية الرئيسة



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

يعتبر **الوقت** كمية تقاس بالساعة أو أجزائها ويسير على شكل خط مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو استرجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحددة دون توقف أو زيادة أو نقصان . فالوقت هام جدا.

للوقت خصائص هي: لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء. لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله، هو مورد نادر لا يمكن تجميعه و لا تخزينه ولا يمكن إحلاله وهو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو تأخيره أو استعادته أو اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه. الوقت مورد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، سرعة انقضائه فهو يمر مر السحاب ، ومثلما تذهب الساعة الأولى من اليوم يذهب اليوم كله. ما مضى منه لا يعود مرة أخرى، أنه أغلى ما يملك الإنسان، حيث أنه مورد ثمين ووعاء لكل عمل وكل أداء.

ينقسم الوقت إلى أربعة أنواع رئيسية و هي: الوقت الإبداعي، الوقت التحضيري، الوقت الإنتاجي، الوقت غير المباشر أو العام

تعرف إدارة الوقت بأنها هي فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، أو هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و التنسيق و التحفيز و التوجيه و المتابعة و الاتصال .

تتمثل أهمية إدارة الوقت في:

- تحديد جيد و فعال، وسليم للاختصاصات لتجنب التعارض والتضارب و التنازع في الاختصاصات؛
- تعميق الشروع بالمسؤولية الايجابية تجاه النجاح العام للمنظمة وتعزيز للإدراك بالضرورة القصوى للنجاح الخاص بالأفراد؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري لعاملين في المنظمة؛
- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات و المستجدات ولطموحات الأفراد في الترقي والارتقاء الوظيفي؛
- زيادة الدافعية والتحفيز ومدى وفرة الدوافع والحوافز ومدى قدرتها على تحريك الأفراد في المنظمة؛
- إدارة الوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المنظمة ليصبح أكثر اعتمادا على التوجيه الذاتي للفرد؛
- إتاحة مجالات أوسع للمبادرة الفردية والإبداعات الشخصية، وللتعبير الأفضل عن المواهب و المهارات.

عناصر إدارة الوقت هي: تخطيط الوقت، تنظيم الوقت، توجيه الوقت، رقابة الوقت.

الوسائل المساعدة على إدارة الوقت تقسم إلى قسمان: وسائل تقنية و وسائل غير تقنية.

أساليب إدارة الوقت بفعالية هي : وضع الأهداف و تحديد الأولويات، جدولة الأنشطة، تحليل الوقت، إدارة الوقت بفاعلية.
عوامل ضياع الوقت هي: انعدام أو سوء التخطيط للوقت، انعدام التنظيم و التنسيق، ضعف وظيفة التشكيل أو الإدارة السيئة للموارد البشرية، الافتقار إلى المعرفة.



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الفصل:

1- د بشبير علاق . **أساسيات إدارة الوقت** دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الاردن 2009

2- د. الخضيري محسن أحمد ، **الإدارة التنافسية للوقت المنظومة المتكاملة لإمتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات** ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة ، الطبعة الأولى ،2000

3- د.عليان مصطفى ، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق** ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة الثانية 2007

4- د.هاشم الشيني ، **" إدارة الوقت " مجلة التنمية الإدارية** ، الجهاز المركزي للتنظيم العدد 50 –(يناير مارس 1993(

5- سهيل فهد سلامة ، **إدارة الوقت** ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1988) .

6- طلق عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي ، طلال مسلط الشريف ،**"إدارة الوقت " المفاهيم – الوظائف – الأنشطة** ، الطبعة الثالثة ،) الرياض :دار حافظ للنشر والتوزيع.

7- د عليان مصطفى ، **إدارة الوقت النظرية والتطبيق** ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة الثانية ، 2007

8- د.عبوي زيد منير ، **إدارة الوقت** ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،2006.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM