

المحاضرة الرابعة: فعالية وظائف التسيير

تمهيد: لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح، ويرجع ذلك ربما ظناً أن كثرة تداوله جعلته من البديهيات المتعارف عليها، إلا أنه من الملاحظ استخدامه في كثير من المجالات بعيداً عن مضمونه الحقيقي مما يؤدي إلى زيادة اللبس والغموض من حوله، لذا ارتأينا من المفيد محاولة التعرض لهذا المفهوم مع التركيز على التسيير الفعال، الشيء الذي ربما يثير نقاشاً مفيداً يهدف إلى تسليط الضوء على جميع الجوانب المرتبطة به من حيث المضمون والأبعاد.

1:وظائف التسيير

يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة. بحيث يقوم المسير بهذه الوظائف بشكل متكامل يضمن السير في اتجاه تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه الوظائف حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير. وعليه يتم تقديم كل وظيفة على حدى كما يلي:

أولاً:"التخطيط"

- **أولاً:" تعريف التخطيط:** الإعداد المقدم لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف معين، أي أنه عملية تهدف إلى مواجهة المستقبل من خلال اختيار أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وتحديد الخطط وبرامج العمل، التي تتضمن كيفية توزيع وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والخطط.

- **ثانياً: أهمية التخطيط:** تكمن أهمية التخطيط فيما يلي:

✚ التخطيط يساعد الإدارة على التركيز والاتجاه إلى أهداف المؤسسة، مما يساعدها على تحقيق سياستها وتأطير عملها دون عائق.

✚ التخطيط أصبح أمراً ضرورياً لمواجهة التغير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يمكنه أن يضع الأهداف ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما يجب أن يكون على دراية بالظروف المستقبلية المتغيرة، والنتائج المتوقعة الوصول إليها.

✚ يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف الخاصة بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في العمليات لأنه يركز على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية، المالية والبشرية.

✚ التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، بحيث تقوم بينها علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط.

ثالثاً: مزايا و عيوب التخطيط:

• **المزايا:** وتتمثل فيما يلي:

- ✚ يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها، وبالتالي يساعد على مواجهة التغير، أي التقليل من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة.
- ✚ تساعد الخطط والبرامج على إعداد هدف أهداف محددة للمؤسسة وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات.
- ✚ التخطيط يؤدي إلى تركيز الجهود للوصول إلى الهدف الكلي من خلال العمل الجماعي.
- ✚ التخطيط يعمل على تقليل التكاليف وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ✚ - التخطيط يضع أساس للرقابة، من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة.

• **العيوب:** وتتمثل في الآتي:

- ✚ التخطيط يقوم على أشياء متوقعة الحدوث في المستقبل، أي ينطوي على درجة كبيرة من عدم التأكد، وعدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات المتجمعة قد يقود إلى بناء خطة غير سلمية.
- ✚ التخطيط يحصر أداء العاملين في نطاق مخطط، ولا يسمح لهم بالمبادرة والابتكار.
- ✚ التخطيط عملية صعبة، مكلفة وطويلة بالنسبة للمؤسسة، لذا تتجنبه بعض المؤسسات، خاصة عندما تكون النتائج غير مرضية نتيجة للتخطيط السريع وغير الدقيق.

ثانياً: التنظيم

أولاً: تعريف التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم الذي أعطيت له تعاريف عدة من بينها ما يلي:

• عرفه **هنري فايول** بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف

وكما يعرف أيضا: بأنه

• (عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم:

يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة
الموضوعة من طرف الخطة

ثانياً: أهمية التنظيم:

إن المؤسسات وجدت لخلق المنافع، وكذا لتبقى، تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على المديرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح بـ:

✚ تحسين ورفع كفاءة ونوعية وجودة العمل المنظم، لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين جماعات الأفراد.

✚ جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.

✚ تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة. يهيأ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم في حاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

ثالثاً: الإدارة

أولاً: تعريف الإدارة:

الإدارة هي الوظيفة الثالثة والتي تتضمن أساساً معرفة حركة الاتصالات في المؤسسة وإعطاء الأوامر والقرارات، تحفيز الأفراد وقيادتهم لتحقيق الأهداف أو السياسات الناتجة عن عمليتي التخطيط والتنظيم، كما أن الإدارة هي وظيفة المسيرين في جميع المستويات وهدفها هو تحقيق التكامل في الجهود حتى يتم الوصول إلى الأهداف المبتغاة.

ويمكن تعريف الإدارة كما يلي:

الإدارة هي عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المكلف به.

كما تعرف بأنها عملية تهتم بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وما له من أهمية في هذه المرحلة، وتوضيح علاقة السلطة بين مختلف الأقسام، ومعرفة حركة الاتصالات في المؤسسة، وكذلك مسألة الدوافع والتي تتضمن وسائل تشجيع العاملين واختيار طرق حثهم على العمل المثمر

والإدارة تشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، طرق توقيع الجزاءات، تنمية روح التعاون بينهم، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم.

وكل هذه الوسائل لابد أن تنعكس سلباً أو إيجاباً على أداء المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم .

وبالتالي فالإدارة عملية يتم من خلالها مساندة العمل عن طريق تحفيز وقيادة مجموعات العمل، ومعرفة حركة الاتصالات بينهم حتى يتسنى للجميع تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

ثانياً: أهمية الإدارة:

تحقيق درجة عالية من التفاعل والمشاركة بين الأفراد والجماعات داخل العمل، مما يخدم الأهداف النهائية للمؤسسة ككل

تحقيق التعاون والتنسيق الملائم بين جهود الأفراد والإدارات

المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد، وتوفير جو عمل مناسب، وتزايد مساهمة الفرد في بلوغ أهداف المؤسسة

✚ توفير بيئة عمل تساعد على بناء قاعدة جيدة لتنمية الرقابة الذاتية للمؤسسة
تعمل الإدارة على خلق درجة عالية من التكيف، بحيث يتكيف الفرد مع بيئة العمل
وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية للأفراد، وارتفاع درجة التطابق في الأهداف
والغايات والجهود... الخ

✚ بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود كمدخل لتحقيق
الأهداف والتنسيق بينها وبين أهداف الفرد.

رابعاً: الرقابة

أولاً: تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة من طرف **هنري فايول** (بأنها عملية التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت، بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها، وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى).

- وتعرف كذلك بأنها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفاً، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين. ومنه يتضح لنا أن الرقابة تركز على متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعه، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعه نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، والعمل على إصلاح هذه الانحرافات باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: أهمية الرقابة:

ترتبط كل من الرقابة والتخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب أو المستحيل الفصل بينهما، فلا يمكن تصور تخطيط دون رقابة، ولا رقابة إلا في ظل التخطيط، فالتخطيط في الواقع هو المقدمة الأساسية للرقابة والرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له.

للرقابة دور هام في مجال التنظيم، بحيث تحدد مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم، والكشف عن مواطن الضعف في الهيكل التنظيمي مما يساعد الإدارة على إعادة النظر فيه ومعالجة أوجه القصور كما تبرز أهمية الرقابة خاصة في نطاق تفويض السلطة مما تتيح للرئيس مراقبة المرؤوس ومتابعته.

للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات التسييرية المتخذة في كافة المستويات التسييرية، بحيث توفر الرقابة كافة المعلومات الدقيقة والصحيحة عن المشكلة موضع الدراسة، وبعد إصدار القرار المناسب لعلاجها تكشف الرقابة عن مدى النجاح أو الفشل الذي تحقق في تنفيذ القرارات المتخذة وأسباب ذلك.

للرقابة أهمية ملموسة في عملية التنسيق بحيث توضح الرقابة مدى فاعلية وسائل التنسيق المطبقة وفي الوقت نفسه تعتمد فاعلية وكفاءة الرقابة على فاعلية وكفاءة التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة.

على صعيد الاتصالات تؤدي الرقابة خدمة هامة في إعطاء صورة حقيقية عن شبكة الاتصالات الموجودة في المؤسسة، بحيث تبين مدى فاعلية قنوات الاتصال في إيصال مختلف التقارير من حيث السرعة والانتظام أو الاضطراب في وصولها.

- تكشف الرقابة عن متطلبات الإدارة من الأفراد وتحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية، كذلك تساعد على تحديد كفاءة الموارد البشرية المتاحة للخطط والبرامج الموضوعية، وفي تقييم أداء العاملين وعن أوجه القصور في تدريبهم

إن التطرق إلى أهمية العمل على تحقيق فعالية التسيير كهدف

استراتيجي تسعى إلى بلوغه معظم المؤسسات مهما كانت طبيعة

نشاطها، جعل منه قاسما مشتركا يمكن تحقيقه بشتى الطرق

والوسائل.

كما يتطلب من الهيئات الإدارية التعرف على العوامل والمعايير

وتحليلها بغرض معرفة كيفية تأثيرها واتجاه هذا التأثير وعمقه،

وهذا من أجل اتخاذ الإجراءات والتدابير والقرارات المناسبة

لتحسينها وتطويرها بما يخدم الأهداف المرجوة.