

المحاضرة الرابعة

أ / مرحلة التخطيط:

تسمح مرحلة التخطيط للمؤسسة بتحديد الغاية التي ترمي إليها بعد مدى متوسط، ثم الأهداف الجزئية التي تحققها، كل سنة مثلا، ثم معرفة الخطة التي تُمكّنُها من تحقيق الهدف والغاية. والغاية والهدف كلاهما أمر واحد، إلا أن الغاية أشمل من الهدف الذي يكون مفصلا في وقت زمني معين. فإذا كانت غاية المؤسسة هو مضاعفة رقم أعمالها بعد 05 خمس سنوات، فيمكن تحديد الهدف المطلوب تحقيقه كل سنة ويتمثل في زيادة رقم 15% بنسبة الأعمال.

ب / مرحلة التقييم:

وهي نتيجة للقرارات التي تتخذها المؤسسة وتترجم إلى إنجازات وأعمال تفضي إلى نتائج معينة خلال زمن محدد، مما يشكل توليفة تمتاز بالتشابه والتعقيد، وهو ما يحتاج إلى شيء من التحليل والتقييم باستعمال مؤشرات وأدوات القياس. ومن خلال عملية التقييم تركز المؤسسة على المتغيرات التي يعتمد عليها نظام التقييم: منها المتغيرات الخاصة بالطلبات كمستوى الأسعار، الإستثمار في البحث والتطوير. والمتغيرات الذاتية كمستوى النشاط، الأجل الممنوحة للخدمات المطلوبة ومستوى المخاطر... وهكذا. بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة كمعدل التضخم، أسعار الصرف، الحد الأدنى للأجور، وضعية البيئة... إلخ. وهذا ما يعني توفير نظام المعلومات الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية التسيير والرقابة واتخاذ القرار. وتأخذ عملية التقييم المسار التالي: إنجازات نتائج نظام التقييم نتائج التقييم.

وتُحدد أيضا من خلال نظام المعلومات، حيث أنّ لكل فعل مسبباته ونتائجه وله كيفية تنفيذ، وهذا ما يساعد في تحديد المسؤولية واتخاذ القرار المناسب. فالعملية التجارية مثلا التي تحدد فيها المؤسسة رقم الأعمال المطلوب تحقيقه خلال فترة معينة، فإنه يمر بسلسلة من الإجراءات التي تحتاج إلى توفير المعلومات والوسائل اللازمة:

التعريف بالمنتوج - تحديد الأسعار - اختيار الزبائن - معرفة الطلبات - رقم الأعمال.

وكل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى تحليل وتقييم بإتباع نظام معين، مع الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية من وضعية السوق والمنافسة وكل المعلومات التي ترتبط برقم الأعمال.

ج / مرحلة المراقبة:

دف هذه المرحلة إلى المتابعة الدورية والمستمرة للنتائج المحققة والتي تم تقييمها ومقارنتها بالنتائج المتوقعة واستخراج الانحرافات وتحليلها وتحديد مسارها، هل هو في اتجاه مخطط الأعمال المرسوم،

فتحقق المؤسسة من خلاله أهدافها، أم هو في غير الاتجاه المخطط وبالتالي سيعيقها من الوصول إلى تلك الأهداف، وبالتالي تبحث المؤسسة في هذه الحالة عن الحلول والتصحيحات المناسبة.

د / مرحلة بناء النموذج:

من خلال المراحل الثلاثة السابقة التي تبين كيفية التقييم وطبيعة العلاقة بين الأعمال المنجزة النتائج المحققة ومدى تعديلها مطابقة لمخطط الأعمال، يمكن اعتماد نموذج معين للأعمال والأنشطة التي ستقوم المؤسسة بحيث تضمن من خلالها تحقيق أهدافها بشكل أفضل . مثلا نموذج للإنتاج أو للتسويق أو لسياسة

الأجور. كما يمكن تقييم هذا النموذج من خلال التجربة وإدخال التعديلات الضرورية في حالة وجود متغيرات داخلية أو خارجية، ومن خبرة المؤسسة أيضا يمكن معرفة العوامل والأسباب التي تحول دون تحقيق أهدافها، ومن ثم إيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها. الأعمال المخططة والانحراف مقارنة النتائج والنتائج المتوقعة والأعمال المراقبة النتائج المحققة
خامسا : مراقبة التسيير حسب المقاربة السلوكية:

يعتبر كل من: ايلتون مايو، وجورج فريدمان، وماسلو، ودوغلاس ماك غريغور، وهيرزبرغ من أشهر كتاب هذا الاتجاه الذي ظهر كرد فعل مباشر على اتجاه الفكر الكلاسيكي الذي اعتنق نظرية الرجل الاقتصادي القاضية بمعاملة الفرد كمجرد آلة مؤثرة في عجلة الإنتاج الكبير الذي لا يمكن دفعه للأداء والعطاء إلا بالتحفيز المادي، والتهديد والوعيد المرتبط بنظام الرقابة الفوقية الصارمة عليه والمرفقة بنظام عقاب و ثواب أيضا. من هذا المنطلق اعتبرت المدرسة السلوكية، أو مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ الإنسان ليس مجرد آلة ، كما أن له ظروفًا تُحك و تُدار من قبل الإدارة المتسلطة، بل إن له عقل يفكر ومشاعر وأحاسيس يجب مراعاتها تؤثر تأثيرا مباشرا في الحالة الاجتماعية ونفسيته يجب معرفتها. فإهمال التنظيمات غير الرسمية وتضاد المصالح من شأنه التأثير على سلوك العامل أثناء العمل وتدفعه نحو تبني القيم والمبادئ التي يعتنقها أفراد هذه التنظيمات، وعليه فقد رأى السلوكيون أن أسلوب الطريقة الواحدة أو الطريقة المثلى في الوصول إلى الكفاية الإنتاجية التي تطبق في جميع الظروف والأحوال أسلوب ناقص يدل على المحدودية وقصر النظر، ولاسيما أن محور هذا الموضوع هو الإنسان بكل تعقيداته السيكولوجية والاجتماعية والفيزيولوجية. وبالتالي فإنّ الرأي القائل بأن هناك نظرية واحدة، أو نمودجا أمثل كفيلا بحل المشاكل وتجاوز العقبات وتحقيق الأهداف يتم اكتشافه بتطبيق الأساليب العلمية من قبل الإدارة العليا التي تتصف بالرشد والعقلانية وتنفيذه من خلال الأفراد المتصفين

أيضا بالسلوك الرشيد نحو زيادة كفاءة أدائهم لمهامهم الأساسية والوحيدة من العمل وهي الحوافز المادية على أن يترافق كل هذا بنظام صارم لتحقيق مطالبهم وحاجاتهم.

هذا الرأي غير دقيق لأنه لم يأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد محدودي العقلانية أي ذوي عقلانية جزئية وليست مطلقة لا يمكن لهم العلم بكل الظروف والمفاجآت التي قد تستجد.

وقد أطلق دوغلاس ماك غريغور على هذه الفكرة الإدارة العلمية بنظرية "س" أو (X) المعتمدة على العلوم السلوكية (T). ولذلك فإن اتجاه المدرسة السلوكية يرى بأن الإنسان إيجابي بطبعه ويجب العمل ويسعى إلى تحمل المسؤولية ولا يحتاج إلى الرقابة الفوقية التي تستعمل معه أسلوب القهر والتخويف لدفعه إلى العمل وتحمل المسؤولية بل هو الرقيب على نفسه وتصرفاته، وسلوكه الوظيفي وكل الذي يحتاجه هو التدريب والتوجيه و المناسب للعمل وتحقيق طموحاته ورغباته، مما سيساعد في تنمية الفرد وقدراته ويُنمّي فيه الإحساس والشعور بالمسؤولية.

وتبعاً لهذه النظرة فإن الرقابة التي تأتي من خلال التنظيمات غير الرسمية كالرقابة على العمال ورقابة الرأي العام بالإضافة إلى الرقابة الذاتية الداخلية، هي الرقابة المؤدية إلى الفعالية بما يخدم هدف المؤسسة.

وعليه فقد تم تعريف مراقبة التسيير لدى السلوكيين من زاوية "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بإيجابية بحيث يحقق النتائج المرجوة". سواء أكان هذا التأثير من قبل فرد أم من مجموعة أفراد على فرد آخر أو على مجموعة أخرى من الأفراد أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير تلك النتائج. خامساً: مراقبة التسيير وفقاً للمدرسة الحديثة:

تتميز المدرسة الحديثة باستعمال الأسلوب العلمي في عملية مراقبة التسيير تماشياً مع التطورات العلمية والتكنولوجية، مما يلبي حاجات المنظمة ومتطلبات عملية التسيير. ركز هذا الاتجاه مفهومه من مآخذ المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية حيث افترضت الأولى أن النمط الرقابي الصارم والدقيق الذي أكدت عليه

حركة الإدارة العلمية التقليدية هو الطريقة المثلى لمنع الأخطاء عن الأداء المتوقع والمخطط له والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة. متجاهلة أن الإنسان يعمل ضمن الحدود والمؤثرات البيئية والنفسية التي تضع قيوداً على قدرته في تحقيق الأداء الأمثل طمعا في مكافأة أو خوفاً من عقاب.

أما المدرسة السلوكية فقد استدركت ما وقعت فيه سابقتها، فاعتبرت الفرد كائناً عاطفياً انفعالياً إيجابياً يحبّ العمل ويندفع للوصول بأدائه إلى الكفاءة المطلوبة لدى تلبية حاجاته و الملائمة للعمل، لأن هذا سيساعد في زيادة قدراته وتنمية مشاعره تجاه مؤسسته والإحساس بالمسؤولية نحوها، وهو ما يمثل

الرقابة الذاتية. لكن هذه المدرسة أغفلت أيضا بعض الجوانب التي أخذت كسلبيات عليها، وهي أن الإنسان كائن معقد يعيش في بيئة متشابكة وله حاجات متعددة، لا يمكن أن يكون في نظام مغلق ولا أن تلبى حاجاته في كل الظروف والأحوال والوصول إلى أدائه الكفاء نتيجة إشباعها ومن ثم تنمية قدراته وزيادة شعوره بالمسؤولية.

من هذه الثغرات رأى أصحاب المدرسة الحديثة التركيز على العملية الرقابية من الناحية التطبيقية الأساسية التطبيقية وهي: وضع المعايير قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

وقد تطور هذا الاتجاه بإضافة الكثير من الإيضاحات الإيجابية في تكوين مفهوم أدق وأكثر علمية لمراقبة التسيير بظهور مدارس حديثة أمثال: مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، مدرسة الإدارة اليابانية (نظرية (Z) ومدرسة الإدارة الكمية .