

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

تحظى دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسين في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي على حد سواء، و قد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من المتغيرات البيئية واشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة، مما جعل نجاح المؤسسة يتوقف على مدى وجود إدارة فعّالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها، و بما أنّ المدير و المؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة فإنه ينبغي أن تتوافر فيه العديد من المهارات و القدرات اللازمة التي تميّزه عن غيره من الأفراد داخل المؤسسة و تمكّنه من ممارسة وظائف الإدارة في مختلف المجالات،.

1- تعريف الإدارة

تعرف الإدارة على أنّها: «الإدارة هي التنسيق الفعّال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة و تحقق المسؤولية الإجتماعية لذلك العمل».

ومن واقع التعاريف السابقة والملاحظات المرتبطة بما يمكن استخلاص ما يلي:

- أنّ الإدارة كعملية متميّزة تتعامل مع الجماعة و ليس الفرد.
- الإدارة هي مجموعة أنشطة تتضمن: التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لاستخدام موارد المؤسسة (و هي الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلومات).
- أنّ الإدارة عملية هادفة، أي أنّها توجه أساسا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف و من ثمّ فهي وسيلة وليست غاية.
- أنّ الإدارة تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد و الفاعلية من خلال تحقيق النتائج و الأهداف.
- أنّ المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسات تؤثر في نمط الإدارة المفروض إتباعه للتكيف مع هذه المتغيرات التي تتصف بالتغيير السريع، و من ثمّ فإنّ الإدارة هي عملية مستمرة تعكس الظروف البيئية السائدة.

2- وظائف الإدارة

يمكن تقسيم الوظائف الإدارية بوجه عام إلى أربعة وظائف أساسية و هي:

2-1- التخطيط: تعد عملية التخطيط الركن الأول في عملية الإدارة، حيث بها تبدأ العملية الإدارية، وتشمل وظيفة التخطيط مايلي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.

- وضع سياسات وجداول العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها.

2-2- **التنظيم:** يقصد بعملية التنظيم عملية تجميع الأنشطة و الموارد الخاصة بالمؤسسة بطريقة منطقية

و ملائمة، و بالتالي يمكن القول أنّ عملية التنظيم هي التي تخلق الشكل التنظيمي للمؤسسة.

2-3- **التوجيه:** وتعني تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي من خلال

عمليات القيادة و الحفز و الإتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك الإنساني.

2-4- **الرقابة:** وتختص هذه الوظيفة بمتابعة النشاطات الجاري تنفيذها لضمان عدم إنحراف الأحداث

عن الخطط المعدة سلفا، حيث يتطلب الأمر وضع معايير لإنجاز العمل، وقياس مدى الإنجاز وتقويمه

بالمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الإنحراف.

3- مجالات الإدارة (وظائف المؤسسة)

لكي تحقق المؤسسة أهدافها و أهداف مالكيها فإنّ عليها أن تقوم بإنتاج سلع و خدمات، ثمّ

تسويقها، و لا يتم ذلك إلاّ باستخدام مواردها البشرية، و على هذا يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في

الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية و التمويل.

1- **إدارة الإنتاج:** نقصد بها عمليات المؤسسة التي تحول بموجبها المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى

مخرجات (من سلع و خدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، و من بين أهم التخصصات

الفرعية داخل هذه الإدارة تخطيط الطاقة الإنتاجية، و اختيار الموقع، و تخطيط مراحل تحويل المدخلات

إلى مخرجات، و الترتيب، و الجدولة و الرقابة على النوعية (الجودة) والإنتاجية.

2- **إدارة التسويق:** وهي تتضمن بيع منتوجات المؤسسة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من

مستهلكين و مؤسسات وسيطة)، و ذلك بعد التعرف أصلا إلى رغباتهم واحتياجاتهم، و العمل على

إشباعها بالكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، وعليه فإنّ نشاط التسويق يشمل المزيج التسويقي بما

فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و بحوث التسويق.

3- **الإدارة المالية:** تحتاج كلّ مؤسسة إلى أموال لتوفير الموارد التي تحتاج إليها في التشغيل، كما تتطلب

هذه الأموال التخصيص و الإنفاق بحكمة على الوحدات المختلفة للمؤسسة و هو ما تضطلع به الإدارة

المالية، والتي هي بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من المهام تصب في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة،

وبالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض

المؤسسة.

4- **إدارة الموارد البشرية:** تختص بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل و

وصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية و اختيارها و تدريبها، و تنميتها و مكافئتها، و تقييم أدائها، و

نظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها وعلاقات العمل الجماعية.

5- **إدارة التمويل:** و تشتمل أساسا على وظيفتين:

- ❖ **وظيفة الشراء:** وهي الوظيفة المسؤولة عن توفير و تدبير احتياجات المؤسسة المختلفة (من مواد أولية و أدوات) اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة، و تتضمن هذه الوظيفة المهام التالية: تحديد الكميات المطلوبة من كل الأصناف و وضعها في جداول الإحتياجات، دراسة الأسواق و تحديد أنواع الموردين مع تقرير طريقة الشراء المناسبة، التفاوض مع الموردين و إنهاء إجراءات الشراء.
- ❖ **وظيفة التخزين:** ويقصد بها تخطيط وتنظيم عملية استلام المواد و المحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة و تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب.

4- كفاءة وفعالية الإدارة

يعرّف أهل الإختصاص الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة، أمّا الكفاءة فتعني استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنّ الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أي أنّ الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فإنّ الإدارة تحرص على استغلالها و الإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف.

5- المدبرون و المستويات الإدارية

في الواقع تنطوي أي مؤسسة على العديد من المديرين، وإذا أردنا رسم خريطة تنظيمية لأحد المؤسسات، فإنه يمكن تصنيف المديرين إلى ثلاثة مستويات هي: مديرو الإدارة العليا، مديرو الإدارة الوسطى، مديرو الإدارة الإشرافية.

أ. الإدارة العليا

و تمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري الذين يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و يرأس هذه المجموعة المدير العام للمؤسسة، و تتميز غالبية القرارات التي يتخذها مستوى الإدارة العليا بسمات عديدة من أهمها:

- ❖ **الكلية:** بمعنى أنّها تؤثر في المؤسسة ككل بوجه عام.
- ❖ **الأجل الطويل:** و هذا يعني أنّ قراراتهم يكون تأثيرها على المؤسسة مستمرا لسنوات عديدة في المستقبل.
- ❖ **الشمولية:** بمعنى أنّ قراراتهم غالبا تشتمل على جوانب متعددة مالية و إنسانية و إجتماعية.

ب. الإدارة الوسطى:

وتعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة، حيث تقوم بنقل و ترجمة ما تضعه الإدارة العليا من أهداف و سياسات و خطط عامة إلى برامج و خطط تفصيلية و تنقلها إلى الإدارة المباشرة، و تمثل طبقة مديري الإدارة الوسطى من جميع مديري المستويات الإدارية التالية للإدارة العليا فيما عدا المشرفين المباشرين.

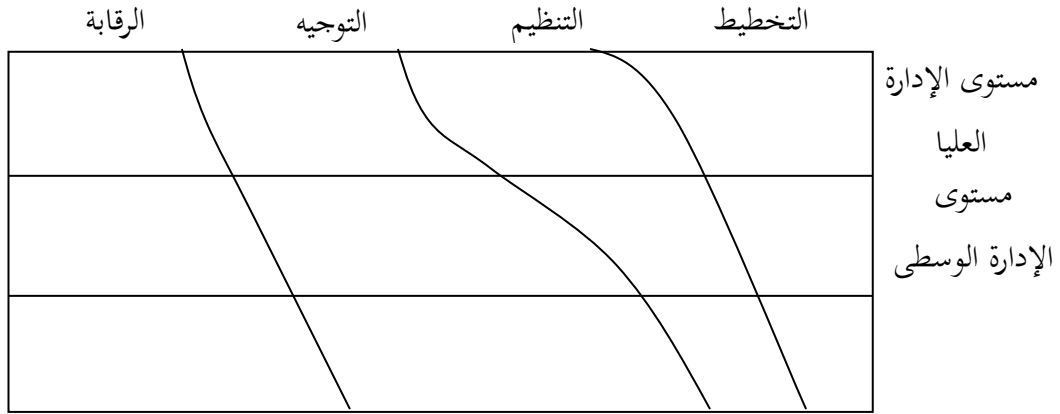
ج. الإدارة المباشرة

وهي تلك التي تقع في أسفل الهرم الإداري و تعتبر علاقاتها مباشرة مع العمال القائمين بالتنفيذ، فهي تتلقى أوامرها من الإدارة الوسطى و تحدد الخطط و البرامج التفصيلية التي يمكن أن تضع أهداف وخطط الإدارة العليا موضع التنفيذ، و لذلك فإنها تهتم بدرجة أكبر بالتفاصيل، كما أنها تكون أكثر حاجة للدراية بالنواحي الفنية المتعلقة بالعمل.

ويقوم كلّ المديرين في كل المستويات بأداء كلّ الوظائف الإدارية، و لكننا نلاحظ بصفة عامة أنّ وظائف التخطيط و التنظيم تكون نسبيا ذات أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا، بينما تسود وظيفتي التوجيه والرقابة نسبيا في مستوى الإدارة السفلى.

و يمكن توضيح ذلك بالرجوع إلى الشكل رقم (1)

الشكل رقم (1): وظائف الإدارة و أهميتها النسبية في المستويات المختلفة.



5-المديرون والمهارات الإدارية

لكي يمكن أداء الوظائف الإدارية بنجاح فإنه ينبغي توافر العديد من المهارات و القدرات الأساسية في المدير الكفاء، و يعتبر تصنيف " R. katez " لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق بين ثلاثة أنواع من القدرات هي:

أ. المهارات الفنية

و تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات و الأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة بمعنى أنّ المهارات الفنية مهارات تخصصية متعلقة بنشاط المؤسسة في الوحدة الإدارية التي يديرها المدير، و يحصل المدير على هذه المهارات من خلال التدريب والخبرة.

ب. المهارات الإنسانية

و هي تلك المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع الناس، و مراعاة الفروق الفردية بينهم و تقبلهم كما هم فعلا و ليس كما ينبغي أن يكونوا، و تشمل هذه المهارات القدرة على فهم الشخص لوضع الآخرين

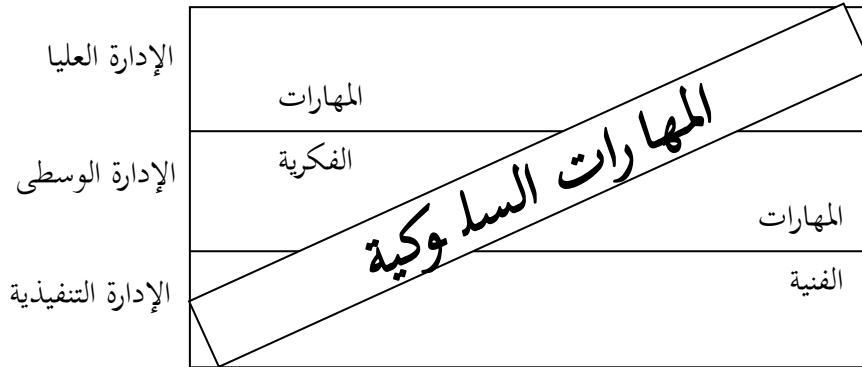
معه في المؤسسة، و تشمل أيضا القدرة على التفاعل بشكل فعّال و مؤثر مع الصراع، و تشير البحوث المعاصرة إلى أنّ إمتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد أسرار نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

ج. المهارات الفكرية

و ترتبط هذه المهارات بقدرة المدير على التفكير النظري و التجريدي، فالمديرون يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى و المتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، و فهم تداخل هذه العوامل المختلفة و تبني منظورا شاملا للمؤسسة و بيئتها، و هذه المهارة تجعل لدى المدير القدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من تأثيرات و الإستعداد لمقابلة هذه التأثيرات، و يرى " FLEET " DAVIO VAN " أنّ المدير الذي يدرك الفرص التي لا يراها أحد غيره و يستثمرها بنجاح، فإنّ ذلك يعتمد على المهارة التصورية أو الفكرية لديه.

ونشير في هذا المقام إلى إختلاف الحاجة إلى توافر هذه المهارات في المديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، فالمديرون في المستويات العليا في حاجة إلى مقدار كبير من المهارات الفكرية التصورية، ودرجة أقل من المهارات الفنية و الإنسانية، بينما المديرون في مستوى الإدارة الإشرافية يحتاجون إلى مجموعة عكسية من المهارات، و يحتاج المديرون في المستوى المتوسط الإداري إلى مقدار متساوي من كلّ نوع من المهارات و هذا ما يوضحه الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية.



المصدر: جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 59.

المحور الثاني: تحديات المسير وأدوار المسيرين

المدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، و يمكن دراسة تحديات ومهام المديرين في هذا المحور

1-تحديات المسير

تكمن أهمية الإدارة في كون الموارد المتاحة للمؤسسة محدودة، و المطلوب استخدامها بفاعلية عالية، حتى يمكن التوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التحديات الإجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية التي تعرّض لها المجتمع الإنساني و أهمها:

- ظهور المؤسسات و كبر حجمها، و زيادة الاتجاه إلى التخصص و البعد عن العمومية.
- انفصال الملكية عن الإدارة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك.
- التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع و الخدمات.
- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
- الندرة المتزايدة في الموارد البشرية و المادية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بكفاءة و فعالية.
- النظرة إلى الإدارة كعلم و فن و مهنة متخصصة.
- إختفاء أهمية الجهود الفردية و تفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة فعالة تقودها ناحية الهدف المشترك.

2- أدوار المديرين

تنقسم الأدوار الإدارية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية و هي: الأدوار الشخصية والمعلوماتية والقرارية، ويمكن أن ينشغل المدير بأداء أكثر من دور من هذه الأدوار في نفس الوقت.

أ. أدوار المواجهة الشخصية

يقوم المديرين بالأدوار الشخصية لتحقيق التعاون و التنسيق مع أعضاء المؤسسة و لتوفير التوجيه لكلّ العاملين و للمؤسسة ككل، و تشمل الأدوار الشخصية ثلاثة أدوار فرعية وهي:

1- **تمثيل المؤسسة رسمياً:** وهو الدور الرمزي باعتباره ممثلاً رسمياً للمؤسسة فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات و الخطابات المرسلة لجهات خارجية و استقبال الزائرين.

2- **القيادة:** و يعني قيام المدير بدوره كقائد أن يتولى مهام اختيار المرؤوسين و تدريبهم و توجيههم و تقييم أدائهم و إثارة دافعيتهم و تحفيزهم أو عقابهم.

3- **الإتصال بالجهات الخارجية:** و يتضمن هذا الدور الإتصال و تبادل المعلومات و المنافع بينه من جهة

و بين الأفراد و المديرين و الموردين و العملاء و الحكومة خارج المؤسسة من جهة أخرى.

ب- الأدوار المعلوماتية

ترتبط هذه الأدوار بالمهام اللازمة للحصول على المعلومات وتوزيعها على الأطراف الداخلية و الخارجية وتنطوي على ثلاثة أدوار فرعية وهي:

1- **دور المراقب:** يقوم المدير بدور المراقب عندما يتابع البيئة المحيطة لتجميع و تحليل المعلومات الهامة عن عمليات المؤسسة الداخلية و الخارجية، ليستخدمها في تكوين فهم أفضل للمؤسسة و في زيادة قدرته على الإدارة الفعالة لمواردها.

2- **دور الناشر:** و يختص بتوزيع المعلومات التي تم جمعها في الدور السابق، على أفراد المؤسسة بهدف التأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.

3- **دور المتحدث:** فهو يتكلم باسم المؤسسة أو التقسيم الذي يرأسه فيها، و ينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة أو خارج ذلك التقسيم.

ج- الأدوار القرارية

ترتبط هذه الأدوار بأسلوب المدير في وضع الخطط و استخدام الموارد، و لكنها تظهر بصفة خاصة في المواقف التي تتطلب من المدير عمل الإختيار و التصرف وفقا لذلك، و تنقسم الأدوار القرارية إلى أربعة أدوار فرعية هي:

1- **دور المبادر:** طبقا لهذا الدور يتولى المدير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، و يأخذ المبادرة في التقدم بها و تحويلها إلى واقع ملموس.

2- **دور معالج المشكلات:** و هو يعني تولي المدير مسؤولية مواجهة الأزمات التي قد تهدد قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها أو تأمين الحصول على مواردها، و يمكن ملاحظة هذا الدور أثناء قيام المدير بالإجتماع مع أطراف المشاكل و الأزمات و في سعيه لحلها.

3- **دور منخصص الموارد:** يركز هذا الدور على كيفية توزيع المواد على مناطق النشاط المختلفة في المؤسسة، و يمكن ملاحظة هذا الدور أثناء وضع الميزانيات التقديرية، و وضع البرامج و الخطط، و إسناد المهام والأعمال إلى وحدات العمل.

4- **دور المفاوض:** في هذا الدور يقوم المدير بإبرام الإتفاقيات و العقود بما يحقق أقصى منفعة للمؤسسة، و يمكن ملاحظة هذا الدور من خلال لقاءات التفاوض و استخدام المساومة و الإقناع للتوصل إلى أفضل الشروط لصالح المؤسسة.

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تمهيد

تعد عملية التخطيط الركن الأول في عملية الإدارة، حيث تبدأ العملية الإدارية، فهو التفكير الذي يسبق عملية التنفيذ. ويعني تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها. وستناول في هذا المحور معنى التخطيط، أنواع التخطيط، عناصر التخطيط، وعوامل نجاح التخطيط.

1- مفهوم وطبيعة التخطيط

التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والإستعداد له، فهو نشاط ذهني وإجرائي ينطوي على إعداد ترتيبات محددة لمواجهة الأحداث القادمة، حيث يتضمن تحديد ما يجب عمله والمكان والزمان والكيفية التي يجب أن يتم بها وماهي الموارد اللازمة لانجازه. أي أن وظيفة التخطيط تشمل مايلي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
 - تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف.
 - وضع سياسات وجداول العمل التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها.
- وتمر عملية التخطيط بعدة مراحل تتمثل في: تحديد وتقييم الأهداف والاستراتيجيات المناسبة، ثم بلورة أهداف على مستوى الإدارات والأقسام، وضع خطط تكتيكية وتشغيلية، وأخيرا تنفيذ ومراقبة الخطط.

2-أنواع التخطيط

يمكن تقسيم الخطط التي تضعها المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

1-2-الخطط الإستراتيجية: تهتم الخطط على هذا المستوى بالأهداف العليا الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات. ويقوم بهذه المهمة المستويات الإدارية العليا وهي مجالس الإدارة والإدارة العليا، وعادة ما تغطي الأهداف الإستراتيجية فترات زمنية طويلة تزيد على خمس سنوات. وعلى مستوى الدولة يمكن القول بأن خطة الحكومة الإستراتيجية في المجال الإقتصادي تستهدف إيجاد اقتصاد قوي يعتمد على الموارد المحلية ويتحرر من التبعية الأجنبية ويكون قادرا على التطور الذاتي.

2-2-الخطط التكتيكية: يقوم بوضع الخطط التكتيكية المستويات الإدارية الوسطى بهدف تطبيق الخطط الإستراتيجية وتعمل على وضع أهداف على المدى الزمني المتوسط. فعودة إلى المثال السابق يمكن القول بأنه وتنفيذا للهدف الاستراتيجي المتمثل بخلق اقتصاد قوي تقوم وزارة الصناعة والتجارة بوضع خطط للاستثمار في مجال التعدين وإقامة الصناعات المختلفة، وتقوم وزارة الزراعة بوضع الخطط لزيادة المساحات المزروعة وعلى مدى عدة سنوات متوسطة الأجل.

2-3-الخطط التشغيلية: تهدف هذه الخطط إلى تحقيق أهداف الخطط التكتيكية ويقوم بهذه المهمة الإدارات الإشرافية. وعودة إلى المثال السابق، فإن قيام وزارة الصناعة بالتخطيط لإقامة المشاريع الصناعية في مواقع محددة

وقيام وزارة الزراعة بوضع خطة لاصلاح مساحات محددة من الأراضي، أو إقامة مشروعات زراعة في مناطق جغرافية محددة يعتبر مثلا على الخطط التشغيلية.

3-عناصر التخطيط: تتم عملية التخطيط من خلال ممارسات محددة تسمى عناصر التخطيط وتتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وسوف نعرض كل هذه العناصر فيما يلي:

3-1-وضع الأهداف: يمكن تعريف الأهداف بأنها محصلة ماتريد المنظمة تحقيقه، وبالتالي توجد لكل منظمة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

ويمكن تقسيم الأهداف حسب المستوى الإداري إلى ثلاثة أنواع، فالإدارة العليا تحدد الهدف العام والإستراتيجية العامة للمنظمة، ونجد أهداف على مستوى الإدارة الوسطى، وأهداف على مستوى الإدارة الدنيا متعلقة بنشاط المشرف، وهذا يعني لكل مدير ولكل مستوى أهدافه.

ويجب أن يتم تحديد الأهداف بفعالية وبالتالي ينبغي توفر مجموعة من الشروط نذكرها فيما يلي:

-الوضوح والدقة والقابلية للفهم.

-القابلية للقياس الكمي.

-واقعية تتناسب مع إمكانية المنظمة وظروفها، أي أن تكون موضوعية.

-مشاركة العاملين في وضع الأهداف.

-الإرتباط بعنصر الزمن.

3-2-السياسات: السياسات هي المرشد الأساسي لعملية التفكير في المنظمة، وبشكل عام فإن السياسات يمكن أن تمد المدير بالخطوط العامة التي يجب أن يتبعها لتحقيق الأهداف.

وتعد الكثير من السياسات على مستوى مجلس الإدارة في المنظمة وذلك مثل القرارات الخاصة باختيار نوع الخدمات والسلع، والسوق التي يتم التعامل فيها، وتقوم كل إدارة بوضع خططها التفصيلية في ضوء هذه السياسات العامة. ومن أمثلة السياسات(أن العميل دائما على حق، أن البيع يجب أن يتم بسعر موحد ومحدد، يجب أن تكون أسعارنا أقل من أسعار المنافسين).

3-3-جداول العمل: تعني جدولة ما يتم تنفيذه نوعا وكما وزمنا وكافة أي ترجم عملية لتلك الأهداف.

3-4-البرامج: هي خطة محدودة النطاق بالنسبة لعمل معين يدخل في إطار الخطة العامة للمنظمة، وذلك مثل برامج تدريب العاملين أو برامج الإعلان.

3-5-الإجراءات: هي الخطوات الرئيسية المرشدة للتنفيذ الفعلي، باعتبارها الأعمال التفصيلية التي تسير على طريق ثابت، والتي تتم عادة للأعمال المتكررة، وتسعى الإجراءات إلى تجنب العشوائية في التنفيذ من خلال التنسيق بين العمليات التنفيذية المختلفة، وتساعد في توجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق الهدف العام من خلال التنظيم والتوقيت السليم، وتضع أنماط التصرف للمسؤولين في المستويات الإدارية الأدنى باعتبارها تبين تتابع

العمليات التي تؤدي في المنظمة.

3-6-القواعد وطرق العمل: الطريق أكثر تفصيلا من الإجراء، فبينما يشير الإجراء إلى تتابع خطوات العمل التي يجب أن تتخذ، فإن الطريقة تختص بشرح خطوة واحدة من الإجراءات. ويعتبر ذلك بمثابة وضع أفضل الأداء العمل.

أما القاعدة فهي تختلف كثيرا عن السياسة والإجراء وكذا الطريقة، إنها ليست بمثابة مرشد للتفكير ولكنها تحدد الشيء الذي يمكن فعله أم لا. أي أنها مرشد للسلوك مثل (ممنوع التدخين) أو (ممنوع تواجد العمال بهذا المكان) وعادة تضع المنظمة عدد من القواعد لتنفيذ بعض سياسات الأمن بها.

المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تنطوي وظيفة التنظيم على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط.

1- مفهوم وطبيعة التنظيم

تنطوي وظيفة التنظيم على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسيم وتجزئة هذه المهام إلى أجزاء فرعية ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة على نحو يساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام. وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة ومستوياتها المتنوعة. فالتنظيم هو عملية تجميع الأنشطة والموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة منطقية وملائمة.

2- خطوات التنظيم

تتم عملية بناء الهيكل وفق مجموعة من الخطوات تبدأ من دراسة الأهداف التي تم وضعها في عملية التخطيط، والتي يتم ترجمتها في شكل أعمال، ثم وحدات تنظيمية، ثم وظائف.

- التعرف على الأهداف: لما كان الهيكل التنظيمي هو الآلية اللازمة لتحقيق الأهداف فإن الخطوة الأولى هي التعرف على الأهداف الرئيسية والفرعية للتنظيم. ويأتي ذلك ترجمة من الأهداف والاستراتيجيات إلى وحدات تنظيمية تحققها.

- تحديد الإدارات ثم الأقسام: يعني هذا أن الأعمال ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية سيتم إعطاؤها وضع أكبر، ويتم تمثيلها في شكل وحدات تنظيمية. وتبدأ الوحدات التنظيمية بالإدارات وحينما يتم الإستقرار على الإدارات يتم تحديد الأقسام التي ستبناها. ويتم استخدام منطق التشابه والتكامل والتتابع أثناء التقسيم للإدارات وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات هي: التقسيم الوظيفي، الجغرافي، السلعي.

- تحديد الوظائف: وهنا يتم ترجمة الوحدات التنظيمية التي تم التوصل إليها (الإدارات والأقسام) إلى وظائف، ويأتي وصف هذه الوظائف حساب عبء العمل في كل وظيفة وتحديد عدد العاملين في هذه الوظائف.

- منح السلطات وتحديد العلاقات الوظيفية: بعد التوصل إلى وصف الوظيفة يتم التأكد أن جزء من هذا الوصف يتضمن منحها السلطات والصلاحيات الملائمة.

- التنسيق: بعد الخطوات الأربعة السابقة، يجب أن يهتم المسؤولين عن البناء التنظيمي بالتركيز على علاقات التعاون، وتدفق المعلومات من وإلى الوظيفة. ويتم ذلك من خلال التركيز على: اللجان، الاجتماعات، التقارير المشتركة، دور المستشارين في التنسيق.

3-أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

1-2-التنظيم الرسمي: يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الإختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنظمة. وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى أو بين كل فرد آخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

2-2-التنظيم غير الرسمي: بالإضافة إلى التنظيم الرسمي والمخطط للعلاقات داخل المنظمة فهناك دائماً نمطا آخر للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد الذين يكونون هذه المنظمة فيما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، فهو ينشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد. ففي حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف نجد أن التنظيم غير الرسمي يركز على الأفراد وعليه فإن السلطة الرسمية تتدفق من الأعلى في حين أن السلطة غير الرسمية تتدفق من الأسفل.

ومن وظائف التنظيم غير الرسمي مايلي:

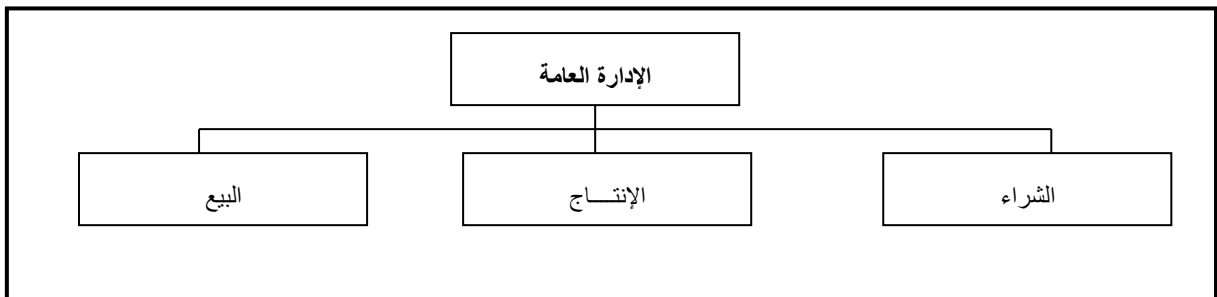
- العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد الذي لا يتمتع بها في المكانة الرسمية.
- أن شبكة الإتصالات غير الرسمية لها القدرة على نشر المعلومات بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع مقارنة بالنظام الرسمي للإتصالات "ترويج الإضاعات".
- الرقابة الإجتماعية هي بمثابة الوظيفة الحيوية للتنظيم الاجتماعي على سبيل المثال: فإن الأنماط السلوكية التي قد تتخذها الجماعة في مواجهة المشرف الذي يخرج عن خط معين تعتبر مثال عن الرقابة الاجتماعية.

4-2-نماذج هيكلية المؤسسات

من أهم الهياكل التنظيمية مايلي:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس(مسؤول) ومرؤوسيه، أي العلاقات بين الوحدات الإدارية على جميع المستويات، يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الصغيرة حيث لا يتلقى الموظف التعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وحدة الموظف وتعدد السلطة أفقياً أي من المديرية إلى وحدات عملية مختصة ومتجانسة وفق المعرفة المستخدمة في المؤسسة.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الأفقي

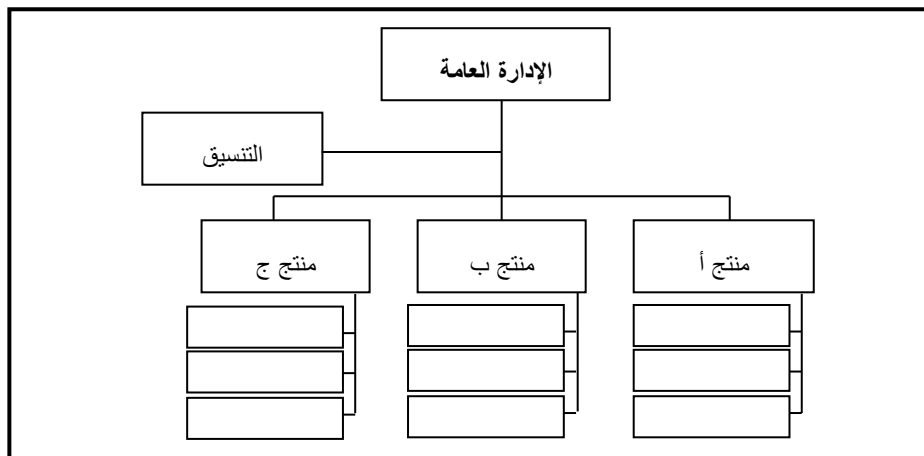


مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يحشد كفاءة وموارد المنظمة لإنجاز أهداف وظيفية محددة . - يعمق المهارات الوظيفية للعاملين . - يناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. - يناسب المنظمات التي تنتج سلعة أو سلعتين أو سلعمتشابهة. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتكيف بسرعة مع التغييرات في ظروف المنظمة . - يؤدي إلى التسميط الذي يهدد الابتكار . - يؤدي إلى المركزية والسيطرة على القرارات في الإدارة العليا .

-الهيكل التنظيمي الأقسامى: عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى أقسام، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية العمودية بإنشاء وحدات إدارية وهي ما يصطلح عليها بالهيكل العمودية (الأقسامية)، تقسيم المسؤوليات في هذه الحالة يعتمد على مختلف الفروع الإستراتيجية، والتي تعتبر أقساما، كل قسم يولد تدفقا متكاملا من العمليات، وعليه ينبغي تنظيمه وفق تخصص وظيفي.

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي الأقسامى



مزايا وعيوب الهيكل العمودي: ويمكن حصرها فيما يلي:

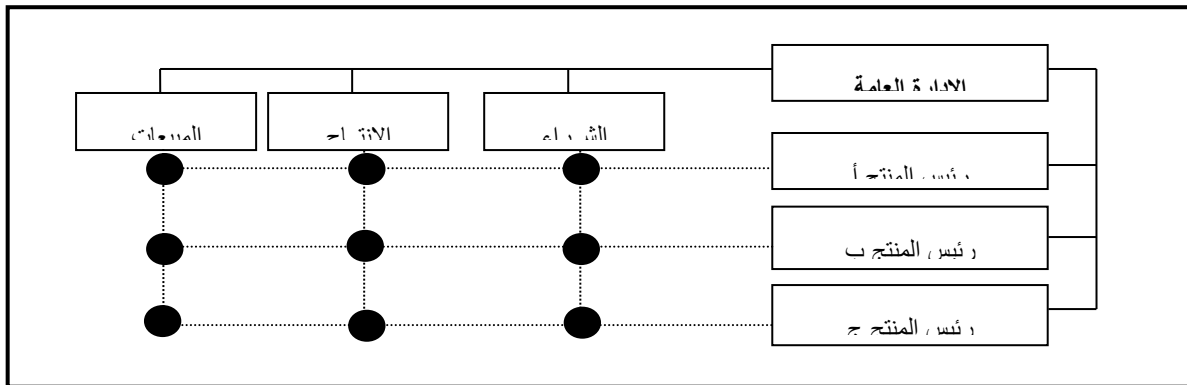
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل قسم في المنظمة . - السرعة في اتخاذ القرارات لكل قسم من الأقسام . - سهولة المتابعة و المراقبة لأداء كل قسم. - إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة. - اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن. - تطوير المهارات الإدارية للمديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - ازدواج في أداء الوظائف من فرع لآخر . - مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة. - صعوبة التنسيق بين الأقسام. - الصراع بين مديري الأقسام على موارد وإمكانات المنظمة .

- **الهيكل المصفوفي:** من بين الهياكل التي ظهرت مؤخراً تلك التي تعتمد على تخصيص نفس الوسائل لتحقيق

مهام مختلفة يمكن ترتيبها هرمياً، حيث أن هذه الهيكلية تتميز بتنظيم فعال للتنسيق يأخذ شكلين:

- التنسيق العمودي: وهو يستهدف استعمال الوسائل الموجهة لكل وظيفة (استهداف الكفاءة) عن طريق التخصيص الجيد لهذه الوسائل بين مختلف المنتجات، كما أن هذا التنسيق يحاول احترام مبدأ الأولوية .
- بينما يستهدف هذا الشكل ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف، والتي تأتي داخل نفس التدفق من العمليات (استهداف الفعالية). وبالتالي تقسيم المسؤوليات وفق هذه الهيكلية هو حاصل تقاطع كل مهمة مع مجموع الوسائل المشتركة التي تلجأ إليها، ففي هذا النوع كل وظيفة تهيكّل حسب الطريقة الأكثر كفاءة بالنسبة لها.

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي المصفوفي



مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
- مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة. - كفاءة أكبر في استخدام الموارد. - مشاركة من الإدارات المختلفة بشكل مرن في السلع أو المشروعات المستقلة. - تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة	- ازدواج في أداء الإدارات بزيادة عدد السلع أو المشروعات. - يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل في سلع و مشروعات مختلفة. - يحتاج إلى وقت طويل في الاجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والمشروعات.

5- المركزية واللامركزية: إن التنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي يتصف بقيام هيئة الإدارة العليا فيه بوضع

التخطيط التفصيلي له وعليه فإن القرارات الإدارية في التنظيم المركزي تتخذ على المستويات العليا. والنتيجة المتوقعة عن اتباع فلسفة المركزية في الإدارة هي أن يكون نطاق الإدارة محدودا نسبيا وكثرة عدد المدراء وبالتالي إطالة خطوط الإتصال ومن ناحية أخرى فإن القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم في المنظمات اللامركزية، وعليه فإن المنظمة اللامركزية أي تلك التي تشجع تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا بما تميل إلى أن يكون نطاق الإدارة بها كبيرا نسبيا أي قصر خطوط الإتصال وفي أي موقف إداي فقد تملئ بعض العوامل ضرورة تضيق نطاق الإدارة في حين تشجع بعض العوامل الأخرى ضرورة إتساعها.

6- العلاقات بين التنفيذيين والإستشاريين: إن الأنشطة التنفيذية في المنظمة هي تلك التي تهتم مباشرة بتحقيق الأهداف الخاصة بالسلعة أو الخدمة في حين أن الأنشطة الإستشارية هي تلك التي تتواجد لمساعدة المدير التنفيذي في تأدية عمله.

الأنشطة التنفيذية المالية، التسويق والإنتاج في المنظمة الصناعية في حين تعتبر بعض الأنشطة الأخرى أمثلة عن الأنشطة الإستشارية كالأفراد والمحاسبة والأمن. إن الأنشطة التنفيذية هي تلك التي تهتم بتحقيق أهداف التنظيم بشكل مباشر في حين أن الأنشطة الإستشارية تساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال زيادة فعالية الأنشطة التنفيذية.

مثال: إن الفشل الذي قد يحدث في وحدة الإنتاج تتضح إنعكاساته على الهدف الخاص بالسلعة في الأجل القصير، في حين أن الفشل في وضع نظام حوافز العمل تتضح إنعكاساته على نجاح المنظمة في الأجل الطويل. في رأينا إن ماتقدم من تفرقة على مستوى الوظائف أمرا لم يعد مقبول من الناحية الواقعية فكافة وظائف المنشأة أساسية في حدود أهدافها وحجمها كما أنها جميعا مؤثرة على أهداف بعضها البعض وعلى أهداف المنظمة.

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

يلزم لتفعيل الوظائف الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم سياسات وأهداف توجيه العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم.

1-وظيفة التوجيه

تتضمن عملية التوجيه إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل. ويمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل الجهد وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة. وتتضمن وظيفة التوجيه عدة عمليات: القيادة، التحفيز، والاتصال.

1-1-القيادة

-تعريف القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فللقيادة دور أساسي في عملية التوجيه وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم. فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية.

-ما الفرق بين القيادة والسلطة؟

تعتمد السلطة ويستمددها صاحبها من قدرته القانونية التي يخولها إياها مركزها القانوني والوظيفي والمتمثل بحق إصدار الأوامر والتعليمات، وينفذ الآخريين الذين يعملون تحت إمرته على أساس الواجب، أما القيادة فيعني قدرة تأثير شخص ما على الآخريين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني نتيجة قوته التأثيرية ورفع روح التعاون. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيق أهدافهم.

-أنواع القيادة: نذكرها فيما يلي:

-القيادة الاستبدادية: وهي عبارة عن تركيز السلطة في يد المدير أو التسلط فيتخذ القرارات بمفرده، ويلاحظ أنه يمكن استخدام هذه القيادة بشرط تواجد القائد مع المرؤوسين باستمرار، وأن يكون ديكتاتوريا عادلا وإلا انقلب الأمر ضده.

-القيادة الديمقراطية: وفيه يقوم القائد بمناقشة مرؤوسيه ويضع الأفكار ويستشيرهم فيها، وهو يسمح بدرجة من المشاركة للمرؤوسين في وضع الأهداف وأساليب العمل وغيرها مما يجعل هذا النمط القيادي يزيد من دافعية ورضا المرؤوسين في العمل.

-القيادة الفوضوية (الحرّة): لا يقوم القائد هنا بمجهود في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها. وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، إن مثل

هذا النمط عادة ما يكون غير فعال.

1-2- التحفيز

-تعريف التحفيز: تعتبر وظيفة التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل. ولا يتم ذلك إلا من خلال تحفيزهم. وما الحوافز إلا وسائل يتم بموجبها الإشباع، أو هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

-أنواع الحوافز

أ-الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

الحوافز الفردية ويقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو إعطاء هدية للطلاب الأول في القسم أو في الكلية، يدخل في فئة الحوافز الفردية موجهة للفرد، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

الحوافز الجماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن دائرة في وزارة، أو فرع في بنك، أو كلية في جامعة.

ب-الحوافز المادية والحوافز المعنوية

تتعدد الحوافز المادية مثل: الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة، خطط تقاسم الأرباح والمكاسب، التحفيز على أساس المهارات المكتسبة. الحوافز المعنوية مثل: إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في المنظمات التي يعملون فيها، الإعتراف بجهود العاملين.

-مشاكل خاصة في التحفيز: يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوز مع التغيرات في الإحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين. فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسبة لإستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب. وإنما يعطى إهتمام أكبر للحوافز المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطائهم مزيدا من الإستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم. هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطوير الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد تكون تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة، وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضروريا الاجتهاد في تنوع أساليب التحفيز

لتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات.

1-3-الاتصال

-تعريف الاتصال: يعتبر الإتصال عملية من العمليات الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يواجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم. فإصدار الأوامر والتعليمات، والتحدث إلى المرؤوسين والإستماع إلى الرساء والمقابلات الشخصية، والاجتماعات، وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الإتصال. والإتصال هو عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى آخر. ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب أو تعليمات لتوجيه المرؤوسين.

-عناصر الإتصال: الإتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرف(مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر(مستقبل). ومن خلال هذا التعريف يتضح أن عناصر الإتصال هي:

-المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر، ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه، وشخصيته، وقدراته في التقييم ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي.

-الرسالة: وهي عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز والكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام وتعبيرات الوجه والصراخ كل هذا في معاني ضمنية وخفية.

-الوسيلة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا على من يستقبلها. هناك وسائل كثيرة للإتصال منها الشفهي كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان، والمحادثات الشخصية. ومنها المكتوب كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، واللوائح.

-المستقبل: هو الطرف الآخر في الإتصال والذي يتلقى بحواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

-الرد(المعلومات المرتدة): هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إشارة عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

-بيئة الإتصال: إن مايحيط بعملية الإتصال من أشخاص آخرين، وعمل وأصوات أو رموز وأماكن وعلاقات ووقائع يمكنها أن تسهل، أو تعيق، أو تضيف، أو تيسر، أو تشوش على عملية الإتصال.

-أنواع الإتصال: يمكن التمييز بين الأنواع الآتية للإتصال:

-الإتصال من أعلى إلى أسفل: وهو الإتصال من المديرين إلى المرؤوسين، ومن المنظمة إلى العاملين فيها، يهدف إلى إعطاء معلومات محددة عن العمل للأفراد تتضمن على وجه التحديد كيفية أدائهم لعملهم، مع إعطاء شرح لعلاقة الوظيفة التي يشغلها كل فرد بغيرها من الوظائف في المنظمة، مع الحرص على إعطاء تفسيرات عن مختلف السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة بغية إقناع الأفراد بضرورة تحقيق أهدافها. وتستخدم فيها الوسائل الآتية: لوحة الإعلانات، التقارير، المنشورات الدورية، الأوامر والتعليمات، مجلة المنظمة، الإعلانات الداخلية،

الكتيبات، اللوحات الإرشادية، أنظمة العمل.

-الإتصال من أسفل إلى أعلى: وهو إتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من العاملين إلى المنظمة، حيث يقوم الأفراد أو من يقوم عليهم من المشرفين بإيلاغ إدارة المنظمة بمدى التقدم في إنجاز المهام، والمعوقات التي تواجه العمل وغيرها من الأمور المتعلقة بالمستويات التنفيذية في المنظمة، ويستخدم فيها الوسائل الآتية: نظم الإقتراحات، صندوق الشكاوى، الإجتماعات، التقارير، الإشاعات، اشتراك العاملين في اللجان. فهذا النوع من الإتصال يقلص الفجوة بين إدارة المنظمة والأفراد، مما يقرب أكثر بينهما من أجل معالجة مختلف المشاكل التي تواجه الأفراد في مستويات تنفيذ مهامهم، وهو مايزيد من رضاهم ويرفع روحهم المعنوية، ويحسن أدائهم.

-الإتصال الأفقي: إن هذا النوع من الإتصال في المنظمة، والذي يتم بين مختلف الأقسام وكذا المتواجدين في كل قسم، من شأنه السماح بزيادة سرعة وفعالية عملية الإتصال، وتحسين الفهم الجيد لها. فالعلاقات الأفقية تكون بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء في المستويات العليا، أو المتوسطة، أو الدنيا. فهذا النوع من الإتصال من المفروض أن تشجعه المنظمات لما فيه من إيجابيات تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

المحور الخامس: الرقابة الإدارية

تأتي الرقابة كرابع وظيفة إدارية بعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وذلك لكي تقوم بتصحيح العملية الإدارية. وسنتناول في هذا المحور معنى الرقابة وعلاقتها بالتخطيط، أنواع الرقابة، خطوات الرقابة، مبادئ الرقابة، الجوانب السلوكية في الرقابة، وأدوات الرقابة.

2-وظيفة الرقابة

تأتي وظيفة الرقابة للتأكد من أن الأداء الفعلي يسري حسب الخطط الموضوعة، ومن ثم فهي تختص بمتابعة النشاطات الجاري تنفيذها لضمان عدم إنحراف الأحداث عن الخطط المعدة سلفاً، حيث يتطلب الأمر وضع معايير لإنجاز العمل، وقياس مدى الإنجاز وتقويمه بالمعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الإنحراف.

1-2-أنواع الرقابة: يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير المعتمد عليها في التصنيف، وذلك على النحو الآتي:

أ-الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع:

-الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: الغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة من أجل تحقيقها، حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها.

-الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

-الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

ب-الرقابة من حيث موعد إجرائها: يمكن أن تصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى مايلي:

-الرقابة الأمامية: تسمى أحياناً بالرقابة السابقة، حيث تعتمد على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها وتحاول أن تضع حلولاً تمنع ظهور المشاكل أو تحد من آثارها السلبية، كما أنها تهتم بمراقبة الموارد بكافة أشكالها(مالية، مادية، بشرية، معلومات.....) كما ونوعاً قبل دخولها نظم العمل بالمنظمة. لذلك يطلق عليها الرقابة على المدخلات.

-الرقابة أثناء التنفيذ: تتم الرقابة هنا في مراحل التنفيذ الفعلي أي أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك بهدف تفادي وقوع الأخطاء واكتشافها وتصحيحها في الوقت المناسب وقبل الإنهاء من التنفيذ.

-الرقابة اللاحقة: ينطوي هذا النوع من الرقابة على متابعة المخرجات النهائية قبل خروجها من المنظمة، وذلك للتأكد من مدى ملاءمتها لحاجات ورغبات العملاء. كما تشمل الرقابة اللاحقة التأكد من مدى التزام الأنشطة النوعية بالمنظمة بالمعايير والنظم الموضوعية لتوجيه ممارسات الأداء المختلفة.

ج- الرقابة من حيث مصدرها: يمكن تصنيف الرقابة من حيث المصدر إلى رقابة داخلية وخارجية
- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم، وفي بعض المؤسسات الكبيرة هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.
- الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة ، وتكون تباعيتها في الغالب للدولة، مثلا البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الأخرى، وزارة التعليم العالي جهة رقابية خارجية على أداء الجامعات وغيرها، وزارة التجارة والصناعة جهة رقابية على الشركات. وهناك جهات رقابية خاصة مثل مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من الحكومة.

-خطوات عملية الرقابة

-وضع المعايير الرقابية: تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى من العملية الرقابية حيث تنطوي على تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وقد يتم التعبير عن المعايير في شكل وحدات كمية مثل حجم مبيعات محددة، ساعات عمل نسبة إنتاج معينة. وأيضاً قد يأخذ المعيار شكل المواصفات النوعية مثل: مستوى معين من الرضا،

-قياس الأداء الفعلي: تنطوي هذه المرحلة على قياس الأداء الفعلي وذلك لتحقيق مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو المعايير المطلوب إنجازها، وتتم عملية القياس بسهولة خاصة إذا كانت المعايير موضوعية وكمية ودقيقة ومحددة، ويكون قياس الأداء صعباً في حالة المعايير النوعية والكيفية التي يصعب قياسها كمياً بصورة مباشرة.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وذلك لتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير.

-التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية: تمثل الإجراءات التصحيحية ضرورة حتمية خاصة عندما تفسر نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة . وينبغي أن يسبق الإجراءات التصحيحية تحليل دقيق للأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات بمعرفة هل الانحرافات ترجع إلى وجود خطأ في التنفيذ أم أنها ترجع إلى وجود خطأ في تقدير الخطة.

المحور السابع: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

إن التغييرات الحاصلة اليوم في بيئة الأعمال انعكست بأثرها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر في إدارة مواردها ليصبح الإدارة الإستراتيجية بهدف تحديد توجهات وخطط المنظمة للإستفادة من مواردها في تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة.

1- مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

1-1- تعريف الإستراتيجية

في الواقع إنه لمن الصعوبة إعطاء تعريف محدد وواضح وصريح وهذا راجع لإستعمال هذا المصطلح في ميادين عديدة ومختلفة، وكذلك يكون هذا المصطلح قد يكون في مفهوم ذهن مستعمله لكن يصعب عليه تعريفه في جملة أو فقرة، كما ترجع الصعوبة إلى أن فكرة الإستراتيجية فكرة غير ملموسة مما يصعب من تجسيدها وتعريفها تعريفا متفق عليه، وأول ما استعملت كلمة إستراتيجية كان ذلك في الميدان العسكري حيث كانت تعبر عن خطط الحرب، لتستعمل فيما بعد في ميدان البيولوجيا إلى أن دخلت ميدان الإقتصاد والأعمال.

نقاط المقارنة	الميدان العسكري	ميدان الأعمال
الرئيس	القائد وأركانته	مدير المنظمة
الأعداء	قوات الأعداء.	المنافسون
النصر	غزو مناطق جديدة أو استرجاع مناطق محتملة.	الحصول على سيطرة المنظمة في السوق
القوات	الجيش - العتاد الحربي	أفراد المنظمة، منتجات المنظمة والتكنولوجيا المستعملة
الحافز	الوطنية	الروح العائلية، الهدف المشترك وأهمية المستهلكين

تعرف الإستراتيجية بأنها "برنامج عمل يخطط من طرف الإدارة لتعبئة الإمكانيات من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، وتمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية لفترة زمنية محددة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها". ويعرف " Ansoff " الإستراتيجية بأنها " تصور للمنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة في مدة أكثر من خمس سنوات ".

1-2- أسباب الإهتمام بالإستراتيجية: تواجه المنظمة عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والإستفادة

منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة إستراتيجية، ومن أهم هذه التحديات:

-إزدياد سرعة التغيرات على جميع المستويات الاقتصادية، الجهوية...). نلاحظ أن معدل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية، السياسية، والتكنولوجية، قد أخذت في التسارع في السنوات الأخيرة القليلة الماضية، والتغير هو الذي يضع الفرص أو التهديدات.

-ازدياد حدة المنافسة: درجة المنافسة الموجودة بين المنظمات الإقتصادية ويمكن قياس هذه الدرجة بالإستناد إلى العناصر الآتية: إنتشار العلامات التجارية، عدد المنافسين(طردا مع حدة المنافسة)، حجم المنظمات(كلما كانت المنظمة كبيرة تنقص هذه المنافسة)، هامش الربح(طردا مع حدة المنافسة)، ثقافة المستهلك(كلما كانت ثقافته منخفضة كلما كان سهل التأثير عليه من خلال الحملات الإشهارية)، المنافسون المحتملون(كلما قلت الحواجز المصنوعة في السوق مثل الأسعار، إنتشار بعض العلامات التجارية، حجم المنظمة، كلما أدى إلى دخول منافسون محتملون)، العملاء(دراسة خصائص العملاء)، الموردون(لدراسة خصائص الموردون يجب أن تكون العلاقة واضحة حتى لايتحول الموردون إلى توريد المنافسين.

-التغير في هيكل العمالة بحيث لم تعد المنظمات تعتمد على العمال القادرين فعلا بأعمال بسيطة ومتكررة بل أصبح نجاح المنظمات يتوقف على توفر الخبرات ذوي المعرفة المتخصصة في إنتاج التسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة(بل إنتقلت من إدارة المعرفة إلى سياسة الذكاء). التي تمكن من وضع إستراتيجيات ذات كفاءة عالية.

-ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر يتطلب من المنظمات بناء إستراتيجيات قادرة على توفير وإستعاب هذه الموارد.

-الإهتمام بالبيئة: تعاطم الإهتمام بالبيئة وازدادت قوة الجماعات المكلفة بحماية البيئة وارتفع معها تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

1-3- تعريف الإدارة الإستراتيجية: تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل

الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، والواقع أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة ببعضها البعض والتي تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنه عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها وتحديد إستراتيجيتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ. وتتضمن هذه العملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تحليل البيئة الداخلية أي موارد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف. وعلى ضوء ذلك يجري تصميم إستراتيجيات وظائف المنظمة، التسويق، الانتاج، الموارد البشرية، الإدارة المالية، والبحوث والتطوير، ثم تطبيق أو تنفيذ هذه الاستراتيجيات

وتقييم النتائج.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تحتوي على مجموعة من المهام الرئيسية:

- صياغة رسالة المنظمة التي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها أو أهدافها عند إنشاء المنظمة.

- صورة المنظمة: والتي تظهر ظروفها وقدرتها ومواردها الداخلية.

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود البيئة التنافسية.

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحلال التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها ووسائلها.

- إختيار مجموع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

- تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل، التكنولوجيا والأنظمة المحفزة.

- تقييم مدى نجاح الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المتأتية في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

2- الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة الأعمال الإستراتيجية

تعريف التسيير: "يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة". ومفهوم التسيير مفهوم ضيق المضمون حيث أنه لايشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب مصطلح الإنجليزي فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير".

المعايير	الإدارة العادية	الإدارة الإستراتيجية
مجال الإهتمام	المشاكل الحالية وتنفيذ الأعمال اليومية	المشاكل المستقبلية وهدفها أساسا البقاء
التركيز	النتائج الحالية	النتائج المستقبلية
القيود	الموارد الحالية +(البيئة الظروف الحالية)	الموارد المستقبلية +(البيئة المستقبلية)
أسلوب حل المشاكل	الخبرة السابقة	الإبتكار وإيجاد حلول جديدة + إستعمال خبرة سابقة
إتخاذ القرار ودرجة المخاطرة	درجة مخاطرة منخفضة	درجة المخاطرة مرتفعة

-الفرق بين إدارة الأعمال الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها لذلك تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها.

فالإدارة الإستراتيجية تعني أيضا: إدارة تغيير التنظيم، إدارة الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، إدارة البيئة.

3-مستويات الإدارة الإستراتيجية: يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات حسب طبيعة وحجم منظمات الأعمال.

-الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية. وفي هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تقوم الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إنطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية (المحلية والعامة) وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وفي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة الآتية:

-ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟

-من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون لمنتجات الوحدة ؟

-كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟

-الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: بما أن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون من أنظمة فرعية لوظيفة الإنتاج والأفراد والتسويق والمالية، من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، بمعنى أنه خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بالتنفيذ من دون الدخول في التفاصيل المباشرة على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

4-صياغة رؤية ورسالة المنظمة

تحتاج المنظمة في بيئة متغيرة وشديدة المنافسة إلى رؤية واضحة ورسالة -وثيقة مكتوبة- تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا ويمكن تحقيقها بإمكانياتها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح ودقة الفلسفة الأساسية للمنظمة.

وتستمد المنظمة أهميتها من العناصر الآتية:

-تعطي تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.

-تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها والمجالات التي سوف تتنافس فيها مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

-تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد وتحديد اتجاهات النمو والتوسع التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

-**تعريف الرؤية:** هي طموحات المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في الظروف الحالية والإمكانيات الحالية ويمكن الوصول إليها في المستقبل.

-**المكونات الأساسية لرسالة المنظمة:** تتكون الرسالة مما يأتي:

-نشاط المنظمة: على المنظمة أن تحدد بدقة النشاط الذي تعمل فيه.

-العملاء: الزبائن الذين تتعامل معهم سواء الحاليين أو مستقبليين إذ يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على هؤلاء العملاء.

-سوق المنظمة: تحدد حلبة الصراع الذي سوف تنافس فيه.

-إدراك المنظمة لإمكانياتها حتى تستطيع الاستفادة منها بدقة متناهية.

-التكنولوجيا لتكوين مدخلاتها إذ تعتبر كمحدد رئيسي.

-أهداف البقاء والنمو والإطار الأخلاقي (المسؤولية الاجتماعية).

-**خصائص الرسالة:**

-أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة.

-أن تحدد بوضوح عمل المنظمة.

-أن تحدد ماذا تنتج المنظمة ولمن تنتج.

-أن تحدد ماتم المنظمة إشباعه من حاجات العملاء.

-المبرر الأساسي من وجود المنظمة.

-**أسلوب إعداد رسالة المنظمة:** لإعداد رسالة المنظمة لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

-ماهي الوظائف التي تؤديها المنظمة ؟

-لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف ؟

-كيف سيتم تأدية هذه الوظائف ؟

-لماذا وجدت المنظمة ؟

-من المهم جدا أن تحدد الحاجات التي تسعى المنظمة (رغبات المستهلك) إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما

يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي".

-تحديد نوعية المجتمع المستهدف ؟

مثال: رسالة خاصة بشركة تعمل في المواد الغذائية، نحن نعمل في تجارة المواد الغذائية لخدمة مجموعة من كبار العملاء الذين يعملون في تقديم الوجبات الغذائية للشركات الصناعية الكبرى في العاصمة، واهتمامنا ينصب على تقديم أصناف متعددة ذات جودة عالية تلي كافة إحتياجات عملائها ونحرص على أن يحظى المتعاملون من الشركة بمعاملة أمنية وصادقة وعادلة بما فيهم المتعاملين الذين نوفر لهم المناخ الوظيفي ونشعرهم بأنهم شركاء في أرباح الشركة.

ونحن كذلك لدينا مسؤولية اتجاه المجتمع المحلي لا تنحصر فقط في الحصول على السلع الصالحة وعالية الجودة ولكن أيضا للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية من أولويات للشباب وتدريبهم ومساعدة غير القادرين في إتمام تعليمهم.

-علاقة الرسالة ببيئة المنظمة: إن صياغة الرسالة تتم صياغتها في البداية صياغة عامة ولكن هناك إرتباط قوي بين المنظمة وبين نتائج تقييمها لبيئتها الداخلية والخارجية إذ يجب أن تأتي الرسالة منسجمة ومتوافقة مع نتائج تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية.

-علاقة رسالة المنظمة بأهدافها: نقصد بالهدف النهائية العامة والمرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وتكمن العلاقة بين الأهداف ورسالة المنظمة في كون أن الأهداف هي الجانب التنفيذي لرسالة المنظمة، كما أنها توفر أهداف الرسالة الأسس الخاصة بقياسها على مستوى المنظمة. وعليه فأهداف الرسالة قاعدة قوية للقيام بالأنشطة الآتية:

-النشاط التخطيطي.

-النشاط التوجيهي.

-النشاط التنظيمي.

-النشاط الرقابي والتقييمي.

-أبعاد تحقيق الأهداف داخل المنظمة: على الأهداف أن تحمل:

بعد كفي، بعد كمي، بعد زمني، تحديد مستوى المسؤولية، تحديد ماتصوب تحقيقه هذه الأهداف، بعد واقعي وموضوعي.

-مبادئ وأسس صياغة الأهداف: تتمثل فيما يلي:

-أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، دقيقة وشاملة لجميع العاملين.

-أن تكون مقبولة في كل مستويات الإدارة.

-أن تكون قابلة للقياس ويمكن استخدامها في مجال الأداء والمراقبة.

-أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانية المنظمة وظروفها، كما يجب أن تكون موضوعية.

-أن تتصف بمشاركة كل المرؤوسين والحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا.

-أن يراعى عامل الزمن في تحقيق الأهداف.

-أن تحدد في إطار سياسات وبرامج المنظ