

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326426336>

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

Book · June 2016

CITATIONS

0

READS

60,103

1 author:



Samah Souleh

Université de Biskra

39 PUBLICATIONS 14 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Higher education and scientific research [View project](#)



National innovation system and university-industry linkages [View project](#)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر
بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مأخذاته في تسيير المؤسسة

مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

من إعداد الدكتورة:
صولح سماح

السنة الجامعية: 2015-2016

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ

الفصل الأول: مدخل إلى التسيير

02	تمهيد
03	أولاً: التسيير: مفاهيم أساسية
06	ثانياً: مدارس الفكر التسييري
14	ثالثاً: المفاهيم المعاصرة في التسيير

الفصل الثاني: وظائف التسيير

24	تمهيد
25	أولاً: التخطيط
30	ثانياً: اتخاذ القرار
38	ثالثاً: التنظيم والهيكل التنظيمي
47	رابعاً: العلاقات التنظيمية في المؤسسة
52	خامساً: التوجيه
73	سادساً: الرقابة

الفصل الثالث: استراتيجية المؤسسة

78	تمهيد
79	أولاً: المؤسسة الإقتصادية: مفاهيم أساسية.....
83	ثانياً: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية
91	ثالثاً: إستراتيجيات المؤسسة.....
97	خاتمة
98	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	عملية التسيير	13
02	الهيكل التنظيمي الوظيفي	41
03	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة	42
04	الهيكل التنظيمي الجغرافي	43
05	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (الزبائن)	44
06	هيكل تنظيمي مركب	45
07	هيكل تنظيمي مصفوفي	45
08	مكونات عملية الإتصال	60
09	تدرج الإحتياجات وفق سلم ماسلو	65
10	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	85

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات	15
02	نظرية X و Y لدوقلاس ماكجريجور	63

مقدمة:

يمثل التسيير عملية مميزة تشمل العديد من الوظائف والمفاهيم الأساسية والجزئية، العلمية والعملية، السلوكية والإبداعية؛ وبين بساطة هذه العملية في الماضي وتعقدها اليوم نظرا لما تعيشه المؤسسة الاقتصادية من ضغوطات (منافسة، تسارع تكنولوجي، تغير الطلب، تغير الأذواق، الإبداع... إلخ)، فإنها اكتسبت أهمية بالغة في عصرنا هذا وصنعت الكثير من قصص النجاح.

لقد تم تقسيم هذه المحاضرات إلى ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسيير وأهم مدارس التسيير بصفة تذكيرية وذلك لأن الطالب قد تناول مقياس مدخل للتسيير في السنة الأولى كما نضيف إلى ذلك المفاهيم المعاصرة في التسيير.

يتناول الفصل الثاني: وظائف التسيير والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بالإضافة إلى الوظائف الجزئية التي ترتبط بها والمتمثلة في: اتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية في المؤسسة.

كما نتطرق في الفصل الثالث إلى إستراتيجية المؤسسة حيث يمكن أن يدرس هذا الفصل في مقياس اقتصاد المؤسسة أو مقياس تسيير المؤسسة حسب الحجم الساعي المتوفر للأستاذ ولكن لابد من الإشارة له في المقياسين. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية، مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية واستراتيجيات المؤسسة (الخيارات الإستراتيجية).

الفصل الأول:

مدخل إلى التفسير

تمهيد :

يعتبر التسيير من المفاتيح الأساسية التي حققت للمؤسسات المزايا التنافسية والريادة في سوق الأعمال؛ وعليه نتناول في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول التسيير ومدارس الفكر التسييري بإشارة تذكيرية موجزة بحكم أن الطالب قد تناول ذلك بالتفصيل في السنة الأولى، كما حاولنا إضافة بعض المفاهيم المعاصرة.

أولاً: التسيير: مفاهيم أساسية

ثانياً: مدارس الفكر التسييري

ثالثاً: المفاهيم المعاصرة في التسيير

أولاً: التسيير: مفاهيم أساسية

يعتبر التسيير علم وفن في آن واحد، فهو علم لأنه مجموعة من المعارف النظامية المتراكمة والمعروفة تسمح بفهم الحقائق المتعلقة بالتسيير، وهو فن لأنه يترك المجال للمسير في استخدامه استعداداته الإبداعية وقدراته الشخصية في الحصول على النتائج أمام المواقف التي يتعرض لها أو التي تواجهه.

1-تعريف التسيير :

لقد تعددت تعريفات التسيير بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية ونذكر منها:

التسيير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الاجتماع، الإقتصاد، والطرق الكمية).¹

وقد حدد فايول خمسة أنشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية وتتمثل في: التوقع، التنظيم، القيادة، والرقابة والتي تشكل عملية التسيير في مفهومه. كما يفضل كل من H. Koontz et C.O'Donnel، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الآخرين يمكن تقليص وظائف التسيير إلى: التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة.²

يعرف جورج تيري: "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد".³

يشير لافلام إلى أنه: "يمكن النظر إلى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل.

وبالتالي بشكل مختصر التسيير هو عملية تتكون من أربعة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

¹ Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17.

² Idem, p 17.

³ G.R.Terry et S.G.Franklin, **les principes du management**, Economica, Paris, 1985, p05.

وفي الحقيقة أن هذه الوظائف التي يمارسها المسير تتم بغض النظر عن موقعه في المستوى التنظيمي كما أنها لا تمارس وفق ترتيب معين فهي عمليات ديناميكية متداخلة فيما بينها ومن الصعب التحكم فيها نظرا لأن المشكلات تظهر باستمرار وأن الأهداف والحاجات تتجدد وتتنوع حسب الظروف.

2- خصائص التسيير: للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر:

- **شامل:** أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء: يستعمل النماذج الإحصائية، يأخذ من بحوث العمليات: البرمجة الخطية... إلخ.
- **عام:** عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكات والأمور الغير علمية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخر ومن بين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي:
- **شخصية الفرد:** أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.
- **ثقافة المسير:** لأنها تحكم الكثير من سلوكات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.
- **نظام القيم:** مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

3- مستويات التسيير:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعددت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير.

3-1- مستوى التسيير الإستراتيجي: ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الاقتصادية أو مكاتب الإستشارات المختلفة... إلخ.

3-2- مستوى التسيير التكتيكي: في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى الإستراتيجي كإطار عام حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عليها من أجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى أهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

3-3- مستوى التسيير العملي: يدعى هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي ويقوم بالإهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لإحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري .

4- مفهوم المسير و أدواره:

4-1- مفهوم المسير: هو الشخص الذي يقوم بإنجاز المهام والأعمال من خلال الآخرين فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الآخرين بغية بلوغ هدف مشترك ويجب أن يكون للمسير سلطة اتخاذ القرارات وألا يفقد صفته كمسير ويصبح كمنفذ فقط.

4-2- أدوار المسير: يتمثل الدور في العمل الحقيقي للمسير:

- **الأدوار العلائقية المتمثلة بالعلاقات بين الأفراد:** تتمثل في الأنشطة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ويتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم أي المشاركة في كل الخطط المتعلقة بالعمال، يمثل المسير دور وسيط وهمزة وصل بين المؤسسة ومسيرين آخرين من داخل المؤسسة وخارجها.
- **الأدوار القرارية المتمثلة باتخاذ القرارات:** هي كل الأنشطة المتعلقة باتخاذ القرارات ومن خلالها يقوم المسير بالمبادرات اللازمة بالتكيف والتطوير.
- **الأدوار الإعلامية المتمثلة بالبحث عن المعلومات ونشرها:** هي الأنشطة التي تهدف إلى توصيل المعلومات والبحث باستمرار عن المعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة وتوزيعها داخل المؤسسة.

ثانيا: مدارس الفكر التسييري

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.

رغم تعدد مدارس التسيير والاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تطور الفكر التسييري، مع ما حملته في جوهرها من اختلافات فلسفية إلا أن جلها يدور حول الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها نذكر من بين هذه المدارس ما يلي:

1 - المدرسة العلمية:

اقترن اسم هذه المدرسة بإسهامات تايلور وفايول اللذان حاولا إدخال الأساليب العلمية في التسيير وإن كان كل منهما اهتم بجانب معين:

1-1- أعمال تايلور Taylor:

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، حيث كان في بداية مشواره عاملا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل (الطريقة المثلى: The best way)؛ ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:¹

- **مبدأ التخصص:** وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا وتقسيمه وتحديد التخصص.
- **مبدأ عقلنة العمل (التنظيم العلمي للعمل):** إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال اختبار أفضل طرق أداء العمل، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه. بالإضافة إلى إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- **مبدأ الأجر:** ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

¹ Benyahia Farid, **management : vade mecum du manager : pilotes des entreprises**, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011, pp 38-40.

- **مبدأ الرقابة:** إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي. وتحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ. والعمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

2-2- أعمال فايول Fayol:

ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وقد كان العالم هنري فايول في البداية مهندسا في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا، ثم أصبح على قمة الهرم (مديرا) لذلك نجده يركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم مفتاح النجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية، مكونا بذلك المبادئ الأربعة عشر (14) للإدارة وهي :¹

- **تقسيم العمل:** وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- **مبدأ السلطة والمسئولية:** والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- **مبدأ النظام والتأديب:** أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.
- **مبدأ وحدة الأمر:** أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** الأفراد موجّهين وجهة هدف واحد.
- **مبدأ المصلحة العامة:** أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **المكافأة:** أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت.
- **مبدأ المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين أو جهة معينة، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **مبدأ الترتيب والنظام:** أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

¹ Benyahia Farid, **op.cit**, pp 40-42.

- **مبدأ المساواة:** وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- **استقرار العاملين:** أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- **مبدأ المبادأة (المبادرة):** أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- **مبدأ روح التعاون:** تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول " عناصر الإدارة " أو ما يسمى بنظرية " التقسيمات الإدارية " واعتبرها فايول وظائف الإدارة، ويرى أن عناصر الإدارة (التسيير) خمسة وهي:

- **التخطيط:** ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي تحديد الوقت والنتائج المرجوة وخطوات العمل.
- **التنظيم:** إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.
- **إصدار الأوامر:** إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- **التنسيق:** لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.
- **الرقابة:** عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول: من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي:

- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملتان لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصبا على المدير.

- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

نقد المدرسة العلمية: وقد واجهت الإدارة العلمية نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن تحفيزه بواسطة المادة.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد العامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجهه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ومن محاسنها إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين.

2- المدرسة السلوكية: من أهم رواد هذه المدرسة Elton Mayo حيث شكلت تجاربه في مصنع Hawthorne التابع لمؤسسة Western Electric دروس أساسية للمدرسة السلوكية بشكل خاص ومدرسة العلاقات الإنسانية بشكل عام.¹ وتعتبر هذه المدرسة أن الفرد هو أهم عنصر في المؤسسة، لذلك فقد رأى السلوكيون أمثال Elton Mayo أن المسير يحقق أهداف المؤسسة عن طريق الفرد الموجود فيها لذلك يجب عليه دراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالقيادة والتحفيز والاتصال تعطي انعكاسا واضحا وأبعادا جديدة في فهم وحل المشاكل التي يواجهها المسير في تعاملهم مع الفرد في المؤسسة.

ولقد ساهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات ومنها:

¹ Benyahia Farid, op.cit, pp 74.

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكد من أن أي نجاح يحققه المدير يرجع للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم وحافيزيتهم للعمل.
- ساعدت على فهم وتطوير العمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصال والقيادة وتكوين الجماعات.

3- المدرسة الاجتماعية: تنظر هذه المدرسة إلى المؤسسة على اعتبارها تجمع إنساني متشكل من انتلاف لجماعات عمالية، وأن الفرد مهما كان فانه ينتمي لجماعة عمالية معينة لذا يرى رواد هذه المدرسة أمثال عالم الاجتماع والقانون والإقتصاد والمؤرخ Weber Max أنه على المسير دراسة الجماعات الانسانية داخل المؤسسة، كيف تنشأ، كيف تتطور، كيف تؤثر في العمل داخل المؤسسة، وكيفية تنظيمها وطريقة عملها وكيفية التعامل معها، لذلك اهتمت هذه المدرسة بدراسة بعض الأنماط السلوكية التي تنشأ وتتطور داخل المؤسسة مثل الصراعات العمالية والتنظيمات غير الرسمية... الخ.¹

4- المدرسة القرارية: يتمثل جوهر التسيير حسب هذه المدرسة في عملية اتخاذ القرار لاعتقادها أن كل ما يقوم به المسير يتطلب الرشد والعقلانية أي عملية اتخاذ القرار، لذلك حسب هذه المدرسة يجب على المسير تنمية شبكة الاتصال في المؤسسة لتسمح بنقل وتبادل المعلومات التي من شأنها أن تعمل على رشادة القرار. وتنتمى المدرسة القرارية بالخصائص التالية:

- التركيز وبشكل كبير أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، بفعالية وكفاءة عاليتين.²
- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات القابلة للقياس والتي تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة، التكاليف، الدخل، وعائد الاستثمار.
- الاعتماد على نماذج رياضية ورسمية: وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل المعبر عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس المعلومات ونفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.

¹ Benyahia Farid, *op.cit*, pp 43.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 90-93.

- **الاعتماد على الحاسوب:** وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم الإنتاج،... إلخ.¹

- **تقييم مدرسة القرارات:** لقد قدمت هذه المدرسة عددا من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة ومن بين تلك الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي... إلخ، وهي تستخدم الآن على نطاق واسع في الأساليب الكمية في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج... إلخ.

من أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة: فكما أن المدخل السلوكي لا يقدم إطارا متكاملًا لفهم الإدارة، فكذلك الأمر بالنسب للمدخل الكمي أو مدخل القرارات، فهو لا يشكل بديلا للإدارة، وهذه المدرسة لا تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات... إلخ.²

5- المدرسة الكمية: ترى هذه المدرسة أن مشكلات التسيير هي عمليات منطقية، يمكن التعبير عنها في شكل علاقات ومعادلات رياضية تمكن من تشخيص وتمحيص المشكلة عن طريق بناء نماذج رياضية تكون مستقاة من بحوث العمليات، الإحصاء، الرياضيات... إلخ، فحسب أنصار هذه المدرسة فإن التسيير يكمن في كيفية إخضاع المشكلة لنموذج رياضي وفي طريقة التحكم في المتغيرات وفي درجة تأثيرها على الأهداف الشيء الذي يسمح بدراسة المشاكل المعقدة، لذلك استطاعت هذه المدرسة إدخال بعض الشروط الضرورية في التسيير كالاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بفعالية.³

6- مدرسة النظم: تعتبر مدرسة النظم من أحدث المدارس الفكرية وقد استنقت أفكارها من نظرية النظم والتحليل النظمي كإطار لدراسة وتفسير الكثير من المشاكل التي يواجهها المسير بما تمثله من منطق متكامل يحقق للدراسة النظرة الشمولية والموضوعية، من خلال هذه المدرسة تظهر المؤسسة كنتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها كجزء من نظام بيئي تربط أجزائه المختلفة علاقات تفاعلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة في حد ذاتها عبارة عن نظام متكون من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي يعتمد كل منها على الآخر من أجل تحقيق الهدف العام للنظام.

¹ المرجع نفسه، ص 93.

² حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

³ Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, 4 ème édition, librairie Vuibert, Paris, 2006, p 35.

حسب مدرسة النظم فان التسيير يقوم على تحليل النظام إلى مكوناته ودراسة جزئياته مع التأكيد على العلاقات التفاعلية بين أجزائه وبينه والبيئة المحيطة به، كما اهتمت بجانب مهم من التسيير وهو العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط؛ حيث يعرف النظام على أنه: مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ويعتمد كل منها على الآخر تسعى لتحقيق هدف واحد.¹

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

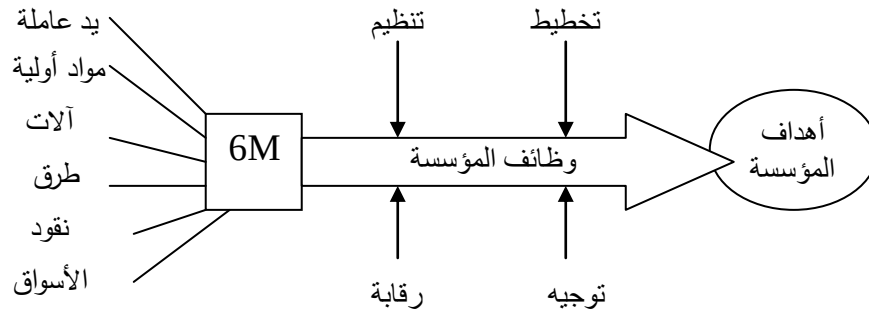
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء ونظم فرعية مترابطة.
- أي تغيير في أي جزئي من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التداؤب، وهو أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنعزلة.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح.

7- المدرسة العملية: اهتمت هذه المدرسة بإعداد إطار تحليلي للتسيير في شكل مفاهيم ونظريات ومبادئ وتقنيات عملية باعتبار أن التسيير هو نشاط مركب من مجموعة من الأنشطة الجزئية تشكل فيما بينها ما يسمى بالوظائف الأساسية للمسير، تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، نجدها في كل وظائف المؤسسة، ومن خلال وظائف التسيير يعبر المسير عن كيفية استغلال الموارد القاعدية للتسيير (6M) من أجل تحقيق هدف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

ويمكن توضيح مضمون المدرسة في الشكل الموالي:

¹ Idem, p 41.

الشكل رقم (01): عملية التسيير



Source : G.R.Terry et S.G.Franklin, les principes du management, Economica, Paris, 1985, p05.

كانت هذه أهم مدارس التسيير لكل منها مزاياها وعيوبها غير أن حصيلة هذه الأفكار المتفاوتة تسمح لنا بتكوين نظرة تكاملية عن التسيير.

ثالثا: المفاهيم المعاصرة في التسيير

نتناول في هذا الإطار المفاهيم المعاصرة في التسيير والتي نذكر منها: تسيير المعارف، تسيير الكفاءات، تسيير الرأسمال اللامادي، تسيير (إدارة) الجودة الشاملة، تسيير (إدارة) التميز، إعادة الهندسة، تسيير المخاطر أو الأزمات، تسيير الابتكار le management de l'innovation.

1-تسيير المعارف:

يعرف Daft المعرفة على أنها "عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ونقلها إلى الآخرين".¹

والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:²

- المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل، ... إلخ) ويقصد بها المعطيات؛

- المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومة؛

- المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف {

- المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات.

وعليه فإن تسيير المعارف هو "عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، كما تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة، وهنا يظهر البعد التطبيقي لتسيير المعارف الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسداً في المركز التنافسي للمؤسسة"³، فتسيير المعارف هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما، من أجل اكتساب، جمع، توليد، خزن، نشر وتطبيق كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، الإستعمال والمشاركة بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 55-56.

² Olivier vaisman, la gestion des connaissances au service de l'organisation, disponible sur : ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf, consulté le (24/01/2012), p06.

³ بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 نيسان (أبريل) 2004، ص ص 3-8.

ولقد تناولت أغلب المداخل والمفاهيم تسيير المعارف على أنه عملية وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى ذلك، فعمليات تسيير المعارف تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، لكنهم اختلفوا في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، ويمكن الإشارة إلى عملياتها الجوهرية في: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها.

2-تسيير الكفاءات:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹،

من جهة أخرى فإن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

جدول رقم(01): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير المناصب	تسيير الكفاءات
-يرتكز على المهام.	-يرتكز على الفرد إجمالا.
-المؤهلات: التي يستوجبها المنصب.	-مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.
-وصف مفصل للمهام.	-وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.
-معارف، معارف عملية.	-معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.
-المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية GRH والتنظيم التابلوري والتنظيم البيروقراطي.	-الكفاءة: محور كل مظاهر GRH وما بعد التنظيم التابلوري والبيروقراطي.
-تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا على السلمية (السلم التنظيمي).	-تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.
-اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب.	-اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.
-المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.	-المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.
-تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.	-تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.

Source : Jamal CHEKIB, **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, revue de l'Economie & de Management : «management des savoirs et développement des compétences », N03, Tlemcen, Mars 2004.

¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd:de boeck, Belgique, 2006, pp 33-34.

3-تسيير الرأسمال اللامادي:

يتكون رأسمال المؤسسة الإجمالي من الرأسمال المادي والرأسمال اللامادي ويدخلونا في اقتصاد المعرفة أصبح الاستثمار اللامادي يمثل أهمية مزدوجة، فهو وسيلة من وسائل اكتساب وإنتاج المعارف ووضعيات العمل وهو ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة في التنافسية الاقتصادية، والرأسمال اللامادي ليس حقيقة جديدة، فهو موجود دائما لكن كان ينظر إليه من قبل كعنصر تابع أو كان يعالج بطريقة مجردة؛

أما وجهات النظر الحالية فأصبحت أكثر نضجا وتتفق على أن الرأسمال اللامادي "يمثل مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل استعمالها في إنتاج وتقديم الحاجات والخدمات"¹، وبالتالي فهو "حيازة المعارف، الخبرات، التكنولوجيات... والعلاقات مع الزبائن والكفاءات المهنية التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق"²، وبالتالي يمكن العثور على الأصول القائمة على المعرفة في ثلاثة أماكن: كفاءات أعضاء التنظيم، والهيكل الداخلي للتنظيم كالبراءات والنماذج والكمبيوتر والأصول الإدارية، والهيكل الخارجي مثل العلامات التجارية، السمعة، والعلاقات مع العملاء؛³

وبالتالي يتكون الرأسمال اللامادي من: الرأسمال التنظيمي (الهيكل)، الرأسمال العلائقي، الرأسمال البشري حسب تصنيف **Stewart** وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما.

- الرأسمال الهيكلي هو كل الأشياء التي تدعم الرأسمال البشري، وبوصفه المعرفة الصريحة والرمزية فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة عند مغادرة أفرادها.
- إن العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبون هي الأساس في خلق القيمة المضافة وزيادة العوائد، ذلك أن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى في المؤسسة بالرأسمال الزبوني الذي لا يقل أهمية عن الأنواع الأخرى للرأسمال اللامادي.

¹ Capital immatériel: 7 jours pour comprendre, disponible sur : cigref.typepad.fr/.../Rapports-Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf, consulté le (07/02/2009), p 07.

² DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre, disponible sur : cigref.typpard.fr/.../Rapport-container/parus-2006/2006-DSI-et-capital-immatériel-CIGREF.pdf, consulté le (07/02/2009), p 23.

³ Rosmah Mat Isa, Nor Liza Abdullah, Noradiva Hamzah, Rasidah Ashad, **The typology of intellectual capital and knowledge management in Malaysian hotel industry**, the journal of human resources and adult learning, vol.4, Num.2, December 2008.

- إن الرأسمال البشري هو مخزون الكفاءات، المع ارف وسمات الشخصية المجسدة في القدرة على أداء العمل وذلك لإنتاج قيمة اقتصادية¹، حيث تؤكد نظرية الموارد أن اختلافات الأداء بين المؤسسات يمكن أن تعزى إلى التباين في موارد ها وقدراتها، وخصوصا تلك الموارد ذات القيمة والفريدة من نوعها والتي يصعب تقليدها²، ويمثل الرأسمال البشري أحد هذه الموارد والذي يمكن زيادة مخزونه من خلال التعليم والخبرة مما يوفر أساسا لنهجي المؤسسة.

4-تسيير (إدارة) التميز:

يستند مفهوم " إدارة التميز " إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة ؛ وبالتالي فإن إدارة التميز هي القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.³

وتتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المؤسسة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى "إدارة التميز" ليست أمرا يسيرا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات.

¹ Jules Medard Nana Djomo, Fondo Sikod **The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon**, International Business Research Vol. 5, No. 4, April 2012.

² Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.

³ علي السلمي، ملتقى نماذج التميز الإداري، اطلع عليه بتاريخ (2013/03/05)، www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز " ما يلي:¹

- تنمية وتحفيز الابتكار؛
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية؛
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات؛
- التوجه بالنتائج؛
- التركيز على العملاء؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية أنشطة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء، وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق، ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمؤسسة إلا بالبحث عن سبل متقدمة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

5- (تسيير) إدارة الجودة الشاملة:

يعد نموذج إدارة الجودة الشاملة النموذج الأول للمؤسسة المتميزة لسببين هما: أنه الشكل الأقدم، وكذلك أنه النموذج الذي تعتمده الكثير من الجهات التي تمنح جوائز التميز العالمية، والمؤسسة المتميزة من وجهة نظر الذين يهتمون بإدارة الجودة الشاملة هي مؤسسة تعتمد هذه المنهجية وتسعى بشكل مستمر إلى تحسين منتجاتها وجودة عملياتها؛

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان "نظرية Z" من قبل أحد الأمريكيين من أصل ياباني هو " W.Ouchi"، عرف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح المؤسسات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات؛ اعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته المؤسسات

¹ المرجع نفسه.

اليابانية منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين مما ساعد اليابان في بناء امبراطورية اقتصادية، ولقد كان التنظيم الأساسي لهذه المؤسسات هو اعتماد "حلقات السيطرة النوعية" أو "حلقات الجودة".¹

والجودة هي " إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية"²، وهي "جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج"³. كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيدا منها: ⁴ مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات والأداء، المتانة والأمان، عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحيازة، السعر، والأجل (الحضور في الوقت المحدد).

أما إدارة الجودة الشاملة فهي " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير "⁵، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل. ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: W.E.Deming ، Joseph M . Juran ، P. Crosby ، Ichiro Ishikawa.

إن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة هو الرغبة في تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن جميع الحالات التي قدمت فيها جوائز التميز كانت مترافقة مع أهداف الجودة الشاملة المتمثلة في: تلبية احتياجات الزبون، المطابقة بين رغبات الزبون والسلع المقدمة، المحافظة على الموقع التنافسي، التحسين والتطوير المستمر في كل عمليات وعناصر المؤسسة.

¹ أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 49.

² جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 70.

³ Abdellah Seddiki, *Management de la qualité de l'inspection a l'esprit KAIZEN*, OPU, Alger, 2004, p24.

⁴ Patrick Lyonnet, *Les outils de la qualité totale*, 2^{ème} éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991, p5.

⁵ صولح سماح، تومي ميلود، دور معايير الجودة والتقييس في حماية المستهلك في الجزائر المجلة العلمية لمركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، العدد 38، جامعة الأزهر، الفترة مايو-أغسطس 2009.

6- إعادة الهندسة:¹

إعادة الهندسة مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد في سنة 1993 وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال على يد الباحثين الأمريكيين James Champy et Machael Hammer والمعنون بإعادة هندسة المنظمات: ثورة في إدارة الأعمال. والذي أحدثا به ثورة في عالم الإدارة لما يحمله هذا المصطلح من أفكار ومبادئ جديدة حيث يدعو هذا المفهوم الجديد إلى إعادة النظر بصفة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمات. ويعرفها أصحاب هذا الكتاب على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، السرعة، الجودة والخدمة". ومن هذا التعريف يتبين أن:

- إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد، أي إعادة تصميم عمليات المؤسسة.
- إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين وتطوير الأداء.
- تتعلق إعادة الهندسة بإعادة تصميم العمليات وليس الوظائف أو النشاطات.

7- تسيير المخاطر أو الأزمات:

الأزمة: عبارة عن نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المؤسسة واستمراره لأنها تهدد قيم المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، اتجاهاتها وأهدافها، وكل ما يؤمن به النظام أو المؤسسة.

مفهوم إدارة الأزمة: تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"، أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة توقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: **عملية الإعداد والتوقع والتقدير المنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقائها في السوق.**²

¹ خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

² Benyahia Farid, op.cit, p27.

وكما يلاحظ فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية وربطها باليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة.

وبالتالي تمثل إدارة الأزمات مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية التنبؤ بالمشكلات والسيطرة عليها واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب عدم الخلط بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات حيث أن الأول يعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين يقوم الثاني على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل وكذا خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توحيد قوى الفعل إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

8-تسيير الابتكار:

يعرف الابتكار (Innovation) "كعملية معقدة لتطوير المعارف الجديدة والتي يسمح بها التعلم الجماعي والذي يحقق النجاح في المستقبل، كما يمثل عملية التعلم التفاعلي الذي يعمل فيها المشاركون على زيادة معارفهم وخبرتهم من خلال التبادل والتجريب، حيث تجري عملية التعلم في السياق الاجتماعي والمؤسسي والذي يتطلب الكثير العلاقات الهيكلية بين مختلف الإدارات والخدمات والمجموعات الفاعلة وذات المهارات المتعددة".¹

التجديد أو الابتكار أيضا " هو تصور عملي، يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل مبادئ معروفة من قبل " ²، وكثيرا ما يستخدم مصطلحي الاختراع والابتكار كمترادفين في الغالب في أدبيات الابتكار بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى المنتج الجديد وعادة ما يرتبط ذلك بالتكنولوجيا، بينما في حالات أخرى يتم التمييز بينهما حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.

¹ Johanna Habib, **La dynamique de création des connaissances dans les processus d'innovation : Analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique**, CERGAM, Equipe Management Public, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2009, disponible sur: www.reimsms.fr/events/aim2009/pdf/Papier.pdf, (Consulté le 02/02/2012).

² Guy Gérard, **Manager sans frontières**, Ed first, Paris, 1990, p 117.

من جهة أخرى نميز بين الإبداع والابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكارا جديدة أي أنه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعا ملموسا تطبيقيا بتحويل الأفكار إلى منتجات.

وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار " يعني كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة " ¹.

تسيير الابتكار Management de l'innovation يأخذ صيغ مختلفة حسب السياق الخاص بكل مؤسسة حيث يضع في العمل كل الإستعدادات المختلفة من أجل تحسيس كل الأفراد بأهمية الابتكار من أجل تشجيعهم على التصريح بأفكارهم وإبداء الملاحظات على سلوكيات الزبائن، الموردين والمنافسين، وذلك بهدف دفع الإدارة لتتضمن هذه المساهمات والإقتراحات وتتمين الابتكار. ²

¹ سابق، تشارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، دار المريخ، 2006، ص 201.

² Romuald falce-Comeit, **Le management de l'innovation dans l'entreprise**, disponible sur : http://www.fil.univ-lille1.fr/~lhoussai/portail/comeit/fichiers/PP-L_innovation.pdf. (consulté le: 11/09/2015).

الفصل الثاني:

وظائفه التحصيل

تمهيد :

وظائف التسيير هي أربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهناك بعض المفاهيم التي ترتبط بها والتي يجب التطرق لها وفق الترتيب التالي:

أولاً: التخطيط

ثانياً: اتخاذ القرار

ثالثاً: التنظيم والهيكل التنظيمي.

رابعاً: العلاقات التنظيمية في المؤسسة.

خامساً: التوجيه.

سادساً: الرقابة.

أولاً: وظيفة التخطيط

نتناول في هذا الإطار كل من تعريف التخطيط، أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، ومبادئ عملية التخطيط.

1-تعريف التخطيط:

هو عملية تحديد واقع المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف، فهو أيضا عملية تأخذ بالإعتبار نقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والمخاطر التي تحيط بها.

التخطيط "نشاط إنساني منظم شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المحدد في إطار الإمكانيات المادية والبشرية".¹ وهو "أن يقرر بشكل مسبق لما يجب أن تقوم به المؤسسة أي التوقع للمستقبل وتعبئة كافة الموارد له ويمكننا تلخيص تلك العملية في الأسئلة (ماذا سيكون عليه الحال في المستقبل؟، كيف يمكن التعامل مع المستقبل؟، ومن الذي سيقوم به؟).²

التخطيط هو عملية رسم المسار أو المنهج الذي تريد أن تسلكه المؤسسة وتحديد وضعية مستقبلية تطمح للوصول إليها وبهذا المعنى يكون التخطيط عمل ذهني وتصور لوضعية مستقبلية على أساس حقائق موضوعية وبناء على فروض معينة ويعتمد في ذلك على التوقع والتقدير وليس التنبؤ .

- مفهوم التنبؤ: هو نوع من التخمين أو التكهن بحالات مستقبلية وهو بعيد كل البعد عن أي أساس علمي.

- مفهوم التوقع: المقصود بالتوقع أن نضع احتمالات معينة بمتغيرات ما وفق لأسس علمية ومنطقية تكون مستقاة من الواقع لتحديد اتجاهات التغير.

- مفهوم التقدير: هو نوع من التوقع لقيم المتغيرات في شكلها الكمي (أي إعطاء قيم للمتغيرات المستقبلية وتحديد علاقاتها)

ويمكن التفريق بين التخطيط والخطّة: في أن الخطّة في خطوات العمل المرتبة والمحددة وفقا لدراسة سليمة وبناء على حقائق وتقديرات مدروسة، والخطّة هي منهج من العمل وهي نتيجة منطقية للتخطيط.

¹ أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 16-36.

² فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 160.

2- خصائص التخطيط:¹

- الإستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله.
- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- البساطة: بحيث تكون مكونات الخطة سهلة الفهم وغير معقدة.
- الواقعية: بحيث تلائم الأهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة وإمكانية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- سلامة البيانات: أي اعتماد الخطة على البيانات ومعلومات احصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل لواقع التنبؤ بالإتجاهات.
- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذها.
- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة.
- تحديد مسؤولية التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات جهات التنفيذ.

3-أنواع التخطيط:

3-1- التخطيط حسب مستويات التخطيط: ينقسم التخطيط حسب مستويات التسيير إلى ثلاثة أنواع وهي:

3-1-1- التخطيط الإستراتيجي: يرتبط هذا النوع من التخطيط بتحديد الهدف العام للمؤسسة وكيفية تحقيقه والوسائل الضرورية لذلك، فعادة ما يتعلق بالهدف طويل المدى أو بضمان بقاء المؤسسة (التنافسية)، ويتميز بالشمولية ويرتبط بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة في تحديد الفرص وكيفية استغلالها والمخاطر وكيفية تجنبها أو التكيف معها، ودراسة المحيط الداخلي للمؤسسة للبحث عن عوامل النجاح وتدعيمها وعوامل الفشل وتجنبها، يكون هذا التخطيط من مهام مستوى التسيير الإستراتيجي، ينبثق عن هذا النوع من التخطيط خطة تسمى الإستراتيجية .

3-1-2- التخطيط التكتيكي: يهتم التخطيط التكتيكي بتحليل ودراسة مختلف البدائل المرحلية لتنفيذ الإستراتيجية، بتعبير آخر فإن التخطيط التكتيكي يجب أن يشمل تفصيلات التخطيط الإستراتيجي لكونه يتم ضمن المستوى الثاني من مستويات التسيير، كما يعكس أهداف مستوى التسيير العملي... إلخ.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 40.

3-1-3- التخطيط التشغيلي (العملي): يتم هذا النوع من التخطيط في المستوى الثالث من مستويات التسيير ويهتم بدراسة وتحليل مختلف التفاصيل المتعلقة بالتخطيط التكتيكي ويقوم بوضع خطط قصيرة المدى (شهرية، سنوية، سداسية، سداسية، يومية) ...إلخ.

3-2- التخطيط حسب المدى الزمني: يصنف التخطيط حسب المدة الزمنية إلى ثلاثة:

3-2-1- التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية طويلة قد تكون أكثر من 5 أو 7 أو 10 سنوات حسب كل مؤسسة.

3-2-2- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية متوسطة قد تكون أكبر من سنة وأقل من 5 سنوات.

3-2-3- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية قصيرة قد تكون أقل من سنة واحدة.

3-3- التخطيط حسب الوظيفة: كل وظيفة في المؤسسة لديها التخطيط الخاص بها نذكر منها:

3-3-1- التخطيط الإنتاجي: هو المتعلق بالعملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة المواد الخام وجودة المدخلات بتوضيح معايير المراقبة في التخطيط وتحديد كمية الإنتاج اللازمة.

3-3-1- التخطيط التسويقي: هو المتعلق بالعملية التسويقية من تنبؤ بالطلب، المزيج التسويقي، ..إلخ.

3-3-1- تخطيط الموارد البشرية: هو المتعلق بتخطيط أعداد القوى العاملة الواجب استقطابها، تطويرها، تسيير مسارها الوظيفي، ..إلخ.

3-4- التخطيط حسب المجال:¹

3-4-1- تخطيط شامل: يهتم بالمؤسسة ككل هدفه التحكم في مختلف أجزائها.

3-4-2- تخطيط جزئي: يهتم بنشاط معين من المؤسسة أو وظيفة من وظائفها.

¹ سامي محمد هاشم حريز، أساسيات إدارة الأعمال : مهارات نظرية وتطبيقية دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 76-77.

4-مراحل التخطيط:

أيا كان نوع التخطيط ونوعية نشاط المؤسسة فمن الضروري إتباع المراحل التالية:

4-1-تحديد الأهداف: تتمثل الأهداف في الغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وللمؤسسة أهداف كثيرة ومتعددة وتصب كلها في هدف واحد وهو الهدف العام للمؤسسة، يجب على المسير تحديد الأهداف كمرحلة أولى وهذا التحديد يكون واضح وبشكل مستمر (على الأهداف أن تكون محددة، قابلة للقياس، واقعية،..)

4-2-جمع المعلومات وصياغة الفروض: تعتبر المعلومات أحد أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، فكلما كانت المعلومات بعد تصنيفها وتنظيمها وتميزها بالموضوعية كلما كانت الفروض أكثر واقعية ويمكن استخدامها لتوقع مختلف الوضعيات المستقبلية.

4-3-اختيار البديل الأمثل: بعد تحديد مختلف البدائل وتقييمها تأتي مرحلة اختيار أنسبها وأفضلها وفي هذه المرحلة تتجسد عملية اتخاذ القرار .

4-4-صياغة الخطة: تأتي هذه المرحلة كمرحلة أخيرة في التخطيط حيث يتم التعبير عن اختيار الحل الأمثل في شكل وحدات معينة ويتم ترجمة مختلف نتائج عملية التخطيط في وثيقة تعتبر كمرجع أساسي بالنسبة للتنفيذ والرقابة، وتسمى الخطة، (على أن تتم هذه الخطة بوضوح وترسل لجميع مستويات التنظيم ذات الصلة بالتنفيذ والمراقبة).

5-مبادئ عملية التخطيط:

يعتمد التخطيط على مجموعة من المبادئ منها:¹

- **الواقعية:** يجب أن يتميز التخطيط بالواقعية والأسلوب العلمي في توجيه الموارد البشرية والمادية باتجاه تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة.
- **الشمولية:** إن التخطيط لا يقتصر على نشاط أو فاعلية معينة دون غيرها لأن الخطة يجب أن تكون شاملة لجميع المتغيرات والتأثيرات الداخلية والخارجية.
- **الالتزام بالخطة (المسؤولية):** يجب أن تلتزم المؤسسة بتنفيذ الخطة التي تم الإتفاق عليها.

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 125.

- **مرونة الخطة:** ويقصد بها قابلية الخطة للتعديل أو التغيير على أن لا يؤثر ذلك في تحقيق النتائج المرجوة.
- **وحدة الخطة:** يجب أن تكون هناك خطة مركزية تقسم إلى خطط فرعية (استراتيجية، مرحلية، تكتيكية) .. أو تقسم حسب قطاعات النشاط.
- **متابعة تنفيذ الخطة:** متابعة تفاصيل تنفيذ الخطة أول بأول من أجل اكتشاف الانحرافات فور وقوعها.

6-عيوب ومزايا التخطيط:

6-1-العيوب:

- عملية مكلفة (إطارات، وقت، تهيئة الموارد).
- إمكانية انحراف عملية التخطيط ليصبح مركزي.
- التخطيط في حالة عدم قيامه على أسس علمية يزيد من مخاطر المؤسسة.

6-2-المزايا:

- تقليص المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة واستغلال الفرص التي يتوفر عليها المحيط.
- تعبئة الموارد.
- تركيز الجهود لغرض تحقيق الأهداف المحددة.
- تحقيق الإقتصاد للمؤسسة.
- يعتبر التخطيط ضروريا لممارسة الرقابة لكونه يسمح بوضع القواعد الملائمة لذلك.

ثانيا: اتخاذ القرار

يأتي اتخاذ القرار كآخر نقطة أو مرحلة في التخطيط، وعليه نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم عملية اتخاذ القرار، خصائص اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار، أنواع القرار، أساليب اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، ومعوقات عملية اتخاذ القرار.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

هي عملية "اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وبالتالي هو "العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات التي يتم اتخاذها والتي يتحقق على ضوءها هدف محدد وعقلاني فضلا عن اتخاذ البديل الأنسب".¹

2- خصائص اتخاذ القرار:

يتميز القرار الجيد بمجموعة من الخصائص أهمها:²

1-2- الدقة النسبية للقرارات: تفترض هذه العملية أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى المعقولية والرشد، فعملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت تأثير عوامل مختلفة وهو ما يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث التي تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل؛ بالإضافة إلى ذلك تعدد الأهداف وتعارضها قد يبعد العملية عن اعتبارها كعملية حسابية قابلة للقياس بشكل دقيق.

2-2- تتأثر القرارات بعوامل إنسانية واجتماعية: وهي نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل

سيكولوجية نابعة من شخصية تتخذ القرار والمشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، أما العوامل الاجتماعية فهي ناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية.

2-3- القرار مرتبط بالزمن: وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها؛ كما

تمتد عملية القرار في المستقبل لذلك فمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة تنفيذ قرار معين.

¹ فيصل محمود الشوادة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص ص 97-98.

² بن ساهل وسيلة، محاضرات في نظرية القرار (غير منشورة)، سنة أولى ماستر، تخصص تسيير استراتيجي، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008-2009.

2-4- تتصف بالعمومية والشمول: بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات وبالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

2-5- أنها ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار. كما أن هذه الأخيرة غالباً ما يغلب عليها طابع التغير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب تغييرات وظروف معينة (كمتغير النوعية وكمية المعلومات المتاحة).

2-6- أنها معقدة: وتتبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها؛ فعملية اتخاذ القرار كما بينها "سايمون" تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل:

- مرحلة البحث والإستطلاع: يتم فيها اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ القرار لحلها.
 - مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة كم يتم فيها تحليل وتقييم البدائل.
 - مرحلة المقارنة والإختيار: يتم فيها اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.
- ويرى "سايمون" أن كل مرحلة من المراحل الثلاثة تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة وأن النشاطات التي تتضمنها هذه المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عالية.
- 2-7- وضوح الهدف:** (بحيث يكون متخذ القرار محدد الهدف الذي يسعى لتحقيقه).

2-8- الموضوعية في اختيار البديل والواقعية وإمكانية تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية.¹

3-مراحل عملية اتخاذ القرار:

يعتمد القرار الجيد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكز على المنطق العلمي بتوظيف جميع البيانات المتوفرة من أجل الوصول إلى البدائل والحلول الممكنة لاتخاذها؛ ومن أجل تحقيق ذلك يجب إتباع خطوات قد تكون بالشكل التالي:

- **تحديد المشكلة وجمع المعلومات:** تحليل المشكلة/ الفرصة في حد ذاتها، معرفة الخلل، معرفة الهدف لاتخاذ القرار، جمع المعلومات وتحليلها، بحيث تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها، والمتغيرات الغير ممكن التحكم بها والقيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

¹ منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية دار أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2009، ص ص 94-95.

- **صياغة النموذج وتحديد مجموعة البدائل (الحلول الممكنة):** إن النموذج الموضوع هو تمثيل لمشكلة القرار حيث يتم تحويلها إلى مجموعة رموز رياضية. عندما يكون التحليل كميا، حيث تربط المعايير المتبعة في اتخاذ القرار مع هدف القرار وبشكل قابل للقياس، ومن خلال حل النموذج يستطيع المدير الحصول على مجموعة بدائل التي تسمح بحل المشكل أو استغلال فرصة.
- **تقييم البدائل:** هناك مجموعة من الاعتبارات تجعل بديل أفضل من بديل آخر منها: (التكلفة، العوائد المرتبة عن البديل، الوقت، درجة المخاطرة، اعتبارات اجتماعية، ثقافية....)؛ ويمكن الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها.
- **اختيار البديل الأمثل:** يكون حسب طبيعة المنظمة في حد ذاتها وإمكانياتها ومواردها.
- **إصدار القرار وتنفيذه ثم التغذية العكسية:** في المرحلة الأخيرة يتم وضع البديل أو الحل الذي يتم اختياره موضع التنفيذ. علما بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار حيث إنها تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم للتنفيذ ذلك ولا تتوقف عند اتخاذ القرار بل مراقبة و متابعة تنفيذه.¹

4-أنواع القرارات:

حسب ما هو متعارف عليه تقسم القرارات إلى:

- **حسب درجة البرمجة:** تقسم القرارات حسب المفكر koontz على أساس درجة برمجتها إلى:
 - **قرارات مبرمجة:** تشير إلى القرارات المتعلقة بحل المشاكل المتكررة أو الروتينية حيث يتم تحديد أساليب وإجراءات الحل أو التعامل مع المشكلة سلفا (مسبقا)، تتميز باستخدام حلول نمطية ومكررة، مثال: غياب عامل معين يؤدي إلى خصم من الأجر مباشرة.
 - **قرارات غير مبرمجة:** تمثل حولا لمشاكل غير تقليدية، غير نمطية، تحتوي على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل، أو تنطوي على درجة عالية من التعقيد مثال: تقديم منتج جديد، إنشاء فرع في قرارات التوسع،..إلخ.

¹ منعم زميرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ص14-15.

• **حسب المستويات الإدارية:** تقسم القرارات حسب المفكر Ansoff إلى:

- **القرارات الإستراتيجية:** تتعلق بالإدارة العليا، تمس نشاط ومستقبل المؤسسة (تتعلق بالمنافسة أيضا)، شاملة وطويلة المدى، وهي خطرة وتكلفتها عالية.
- **القرارات الإدارية:** أو (تكتيكية) تعتبر حلقة وصل بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية، وهي قرارات متعلقة بالإدارات الوسطى، تؤثر على المجالات التنظيمية.
- **القرارات التشغيلية:** تتم في المستوى التنفيذي، هي قرارات روتينية، محكومة بلوائح وقواعد إجرائية محددة سلفا، تأثيرها معلوم.

• **حسب درجة المخاطرة:** تقسم القرارات إلى:

- **حالة التأكد:** وفي هذه الحالة تتخذ القرارات في حالة تأكد تام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها، والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.
- **حالة عدم التأكد:** أما القرارات في حالة عدم التأكد فهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات، أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات والكافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.
- **حالة المخاطرة:** وهي الحالة التي يتم فيها اتخاذ القرارات في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإنه على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

- **حسب وظائف المؤسسة:** قرارات متعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، تقسم إلى: قرارات الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد... إلخ.

5-أساليب اتخاذ القرار:

- 5-1- **الأساليب التقليدية:** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تقتصر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، من بين أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات نذكر: ¹

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق) -دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون دار وسنة النشر، ص ص 178-186.

5-1-1- الخبرة: يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة بالنجاح أو الفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.

5-1-2- إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق أسلوب التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

5-1-3- البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعترضه، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها؛ وإن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات الغير إستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودا، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة...إلخ.

5-1-4- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: بناء على هذا الأسلوب يعتمد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول حل المشكلة وتحليلها؛ وتشمل هذه الآراء والاقتراحات التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون المتخصصون، حيث يتمكن المدير عن طريق دراساتها وتحليلها من استنباط الكثير مما يتعلق بمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها.

5-2- الأساليب العلمية:

الأساليب العلمية لاتخاذ القرار كانت انعكاسا للمدخل العلمي في الإدارة، كما أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة اثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذها القرارات الرشيدة؛ نذكر منها:¹

5-2-1- بحوث العمليات: يقوم هذا الأسلوب العلمي على افتراض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية. وإن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل المشكلة، وأن يكون هناك أهداف ونتائج يرغب الشخص أو الجهة في تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار...إلخ.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 189-197.

5-2-2-نظرية الاحتمالات: إن من أسباب صعوبة وتعدد مرحلة اختيار البديل الأفضل إن يتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات، في مجال اتخاذ القرارات، والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث في ثلاث معايير أو طرق هي:

- **الاحتمال الشخصي:** الذي يحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما.
- **الاحتمال الوضعي:** الذي يتحدد عن طريق إجراء التجارب التي قد تكون ميدانية وذلك بحساب نسب وقوع الحدث ما وفق لنتائج التجربة.
- **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

5-2-3-أسلوب شجرة القرار: إن اتخاذ القرار في أسلوب الشجرة يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والمستخدم لاتخاذ القرار في ظل البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وتتفرع من هذا الأسلوب ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل مشكلة موضوع القرار والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

5-2-4-نظرية المباريات الإدارية: يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه؛ وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود المنافسة، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في المواقف وظروف المنافسة.

6-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تتأثر القرارات الإدارية بالعديد من العوامل التي قد تعيق اتخاذها بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخير في اتخاذها نظرا لتعارض المصالح، ومن هذه المؤثرات ما يلي:

6-1-تأثير البيئة الخارجية: تشكل المنظمة خلية من خلايا المجتمع التي تتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات: ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات؛ بالإضافة إلى ذلك فهناك أيضا تأثيرات مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظومات الأخرى في المجتمع، سواء كانت منافسة للتنظيم، أو متعاملة معه.

6-2- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المنظمة من حيث: حجم المنظمة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، الظروف الداخلية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، تأثير القرار على الموارد المالية والبشرية والفنية، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال، التنظيم الرسمي والغير الرسمي، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، إمكانيات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم...إلخ.

6-3- تأثير متخذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه، التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار هي، المجازفة، الحذر، التسرع، التهور؛ كذلك نجد أن مستوى الذكاء لدى متخذ القرار وما يكسبه من خبرات ومهارات، وما يملك من ميول وانفعالات يؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار؛ بالإضافة إلى ذلك فإن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم، غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية، التي تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي.

6-4- تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوافرة للإدارة عنها. وعليه يمكن التمييز هنا بين ثلاثة مواقف أو حالات لاتخاذ القرار على النحو التالي: حالة التأكد، حالة عدم التأكد، حالة المخاطرة.

7- معوقات اتخاذ القرار:¹

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة (وجود أشخاص غير مناسبين للمنصب).
- عدم صحة وسلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لإتخاذ القرار.

¹ سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر ص 296.

- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والإستشارة الأجنبية.
- التفكير المزدوج: يقع كثير من المديرين في وضع القضايا التي يتخذون قرارا بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى جانبها السلبي والإيجابي وهذا خطأ في حد ذاته فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة فكلما اتسع مدى اختيار الحلول زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات.

ثالثا: التنظيم والهيكل التنظيمي

نتناول في هذا الإطار كل ما يتعلق بالتنظيم والهيكل التنظيمي.

I. التنظيم

احتل التنظيم مكانة بارزة في دراسات الباحثين في مختلف الانتماءات الفكرية، وسنتناول في هذا الإطار كل من: مفهوم التنظيم، مبادئ التنظيم، مراحل التنظيم، وأنواع التنظيم.

1- مفهوم التنظيم:

التنظيم هو: "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".¹

وبالتالي التنظيم هو: عملية تقسيم العمل وتوزيع المهام والوسائل (الموارد) والمسؤوليات على الأفراد ومنحهم السلطات الكافية وتزويدهم بشبكة من الاتصالات من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن التنظيم يرتبط بأربعة أبعاد أساسية هي: **العمل، الأفراد، الوسائل والعلاقات**، وتزداد أهمية التنظيم بكبر حجم المؤسسات وتعدد علاقاتها، كما أنه وسيلة للاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل، كما أنه يساعد على سرعة التنفيذ وعدم التضارب في الأدوار والمهام ويساعد في عملية الرقابة.

2- مبادئ التنظيم:

المقصود بمبادئ التنظيم تلك القواعد التي ننطلق منها لتنظيم مؤسسة أو أحد نشاطاتها، ونظرا لأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة التي تختلف عن بقية المؤسسات فإن إمكانية وضع هياكل تنظيمية نموذجية صالحة لكل المؤسسات وفي كل الظروف أمر يكاد يكون مستحيلا وبالتالي هناك بعض المبادئ العامة للتنظيم التي عرفت اختلافا بين الباحثين نذكر منها:

- **مبدأ وحدة الأهداف:** عند وضع تنظيم معين يجب توجيه الجهود البشرية والإمكانات المادية والمالية نحو تحقيق أهداف كل هيئة التي تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
- **مبدأ تقسيم العمل:** يعني ذلك إسناد كل فرد أو مجموعة أفراد بوحدة أو عدد محدد من المهام والتي يكون على استعداد على إنجازها بطريقة فعالة (وضعه آدم سميث) ومنذ ذلك الوقت أصبح

¹ علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، القاهرة، ص 148.

قاعدة جوهرية لكل الجهود الجماعية، ويتعلق تقسيم العمل بتحديد الواجبات والسلطات المتعلقة بكل منصب عمل من جهة وتحديد مواصفات وقدرات ومؤهلات شاغل المنصب.

- **مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية:** تتدرج السلطات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى. **(السلطة:** هي قوة قانونية أو شرعية تخول لصاحبها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ، ومقابل هذا الحق يظهر واجب الفرد والتزاماته في إنجاز المهام وهذا يطلق عليه **المسؤولية).**
- **مبدأ نطاق الإشراف:** إن الرئيس الإداري له إمكانية الإشراف على عدد من المرؤوسين وعليه يجب أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مع كفاءة الرئيس وقدرته والوقت المتوفر وكذا مدى وعي المرؤوسين وطبيعة العمل ودرجة تفويض الصلاحيات.¹

3-مراحل التنظيم:

يمكن بناء التنظيم من خلال الخطوات التالية:

- **الإلام بالخطط والأهداف وتحديد الأهداف الفرعية:** حيث لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وخطط وأهداف المؤسسة.²
- **تحديد المهام الضرورية لتحقيقها وتجميعها في هيئات:** تحديد وتجميع الأنشطة الضرورية والواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة لتحقيق وإنجاز أهدافها في هيئات أو إدارات.
- **تحديد السلطات وتوزيعها على كل هيئة:** من أجل سير المهام السابقة يجب تحديد السلطات وتوزيعها بالإضافة إلى تفويض السلطات.
- **تخصيص الموارد اللازمة لكل هيئة:** تحديد الوسائل والموارد اللازمة لكل قسم أو إدارة أو هيئة من أجل الوصول إلى فعالية الأداء والإستغلال الأمثل للموارد.

4-أنواع التنظيم: تتمثل فيما يلي:

- **التنظيم الرسمي:** وهو العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة والذي يعبر عنه بالهيكل التنظيمي.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 265.

² زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته دار أسامة للنشر، الأردن، 2006، ص 28.

- **التنظيم الغير الرسمي:** وهو نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم، ينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد المنضمين إليه وقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية، وهو تنظيم لا يظهر على الهيكل التنظيمي ... إلخ.

II. الهيكل التنظيمي

نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم الهيكل التنظيمي، خصائص الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى مزايا وعيوب كل منها.

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو "الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها".¹

يشير Stoner et Freeman أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

وللهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية تؤثر فيه هي:

- **التعقيد:** كلما زاد التعقيد يزيد تقسيم العمل وبالتالي يزيد توسع الهيكل التنظيمي والعكس.
- **الرسمية:** كلما زادت الرسمية يزيد تقنين قواعد العمل وبالتالي كل فرد يعرف المطلوب منه وبالتالي يتوسع الهيكل التنظيمي والعكس.
- **المركزية:** كلما زادت المركزية في اتخاذ القرار تزيد صعوبة اتخاذ القرارات (نقص الحرية في اتخاذ القرارات) وبالتالي ينقص التوسع في الهيكل التنظيمي والعكس.

2- خصائص الهيكل التنظيمي:²

- **مراعاة التخصص:** على مستوى الإدارات والأفراد بغرض زيادة المهارة في الأداء.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة (مبادئ الإدارة) مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 175.

² المرجع نفسه، ص ص 180-200.

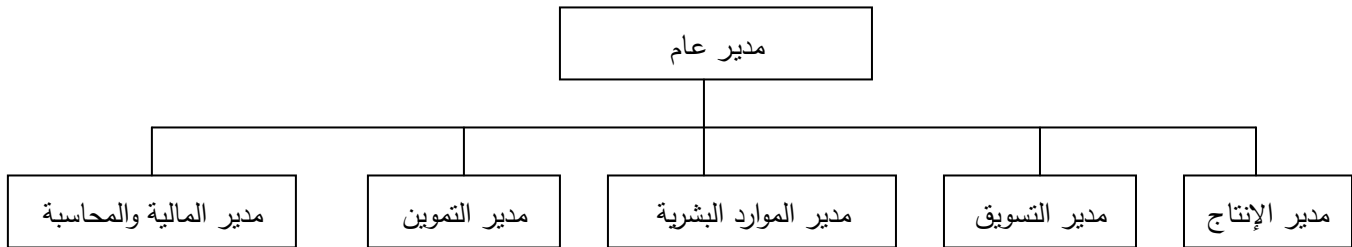
- التمييز بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الثانوية: حيث توضع الأنشطة الرئيسية في مستويات إدارية أعلى وتُسند إلى هيئات إدارية أعلى، وتوضع الأنشطة الثانوية في مستويات إدارية أدنى مع مراعاة مبدأ التخصص في العمل.
- مراعاة عنصر التكلفة: يجب مراعاة عنصر التكلفة في إحداث المستويات الإدارية، بحيث تراعى خطوط الإتصال وأهمية الوظيفة قبل إحداثها كما تراعى متطلبات واحتياجات العمل.
- المرونة: بما أننا نعيش في عصر السرعة والتغير فإن هناك عوامل مؤثرة ومتغيرة باستمرار وبالتالي يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وقابل للتغيير من أجل التكيف مع البيئة.

3-أنواع الهياكل التنظيمية:

فيما يلي بعض أنواع الهياكل التنظيمية ولكل واحد منها سلبيات وإيجابيات:

- 3-1-الهيكل التنظيمي الوظيفي: وهو النوع الأكثر شيوعاً، يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للوظائف بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-1-1-مزايا التنظيم الوظيفي:

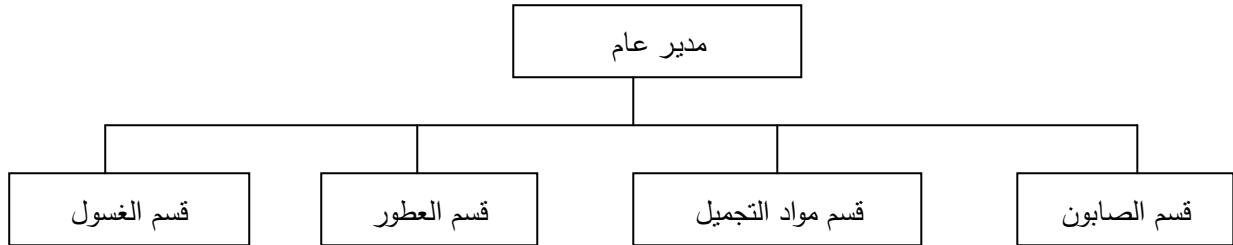
- تحقيق كفاءة الأداء، من خلال التخصص.
- يعكس الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل.
- تسهيل عملية تدريب الأفراد.
- يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.
- يساعد المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل.
- بسيط وسهل، وتم اختباره خلال عقود طويلة.

3-1-2-سلبيات التنظيم الوظيفي:

- المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.
- التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المؤسسة.
- زيادة أعباء رئيس المؤسسة.
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.
- تقلل من الاهتمام الواجب إعطاؤه للمنتجات/ العملاء/ الأسواق/ مناطق محددة.
- لا يوفر أساسا جيدا لتدريب وتطوير مديرين مرشحين للوظائف الإدارية والإشرافية.

3-2-الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة: أي تجميع النشاطات على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة أو على أساس خطوط الإنتاج، وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة



المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-2-1-مزايا التنظيم على أساس السلعة المنتجة:

- تركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو على خط إنتاجي معين.
- يسهل استعمال رأس المال، تسهيلات، مهارات، وخبرة متخصصة.
- يسمح بنمو وتنويع المنتجات والخدمات.
- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم.
- يحسن التنسيق بين النشاطات التسويقية.

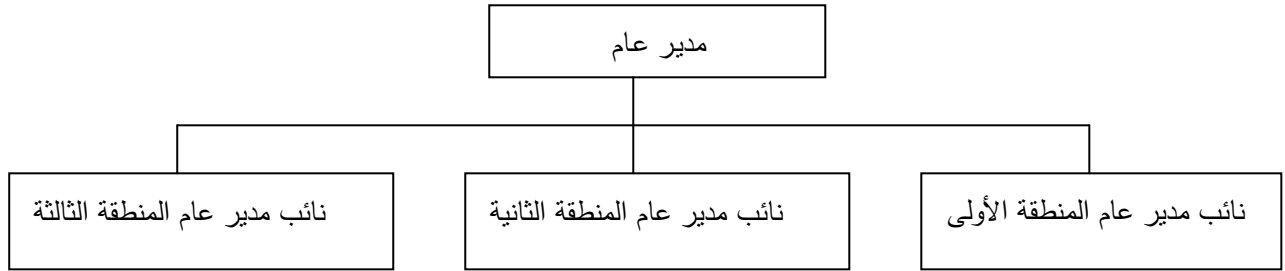
3-2-2- عيوب التنظيم على أساس السلعة المنتجة:

- يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية عند تنفيذه.
- صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.

3-3- الهيكل التنظيمي الجغرافي: وهو تنظيم على أساس الموقع الجغرافي، أي طبقا للمكان الذي يتم

العمل فيه أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-3-1- مزايا التنظيم الجغرافي:

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة.
- اعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية.
- المساعدة على اتخاذ القرارات.
- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته.
- يوفر أساس جيد لتدريب وتطوير المدربين.
- الاستفادة من الإمكانيات والموارد والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.

3-3-2-سلبات التنظيم الجغرافي:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية.
- يزيد من احتمالات قيام بعض المناطق المختلفة بإتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا.
- قد يسيء مديرو المناطق استخدام سلطاتهم بما يضر بمصلحة المؤسسة.

3-4-الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (الزبائن): وهو تجميع الأنشطة على أساس خدمة جمهور العملاء أو المنتفعين من سلعتها وخدماتها.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (الزبائن)



المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-4-1-مزايا التنظيم على أساس العملاء:

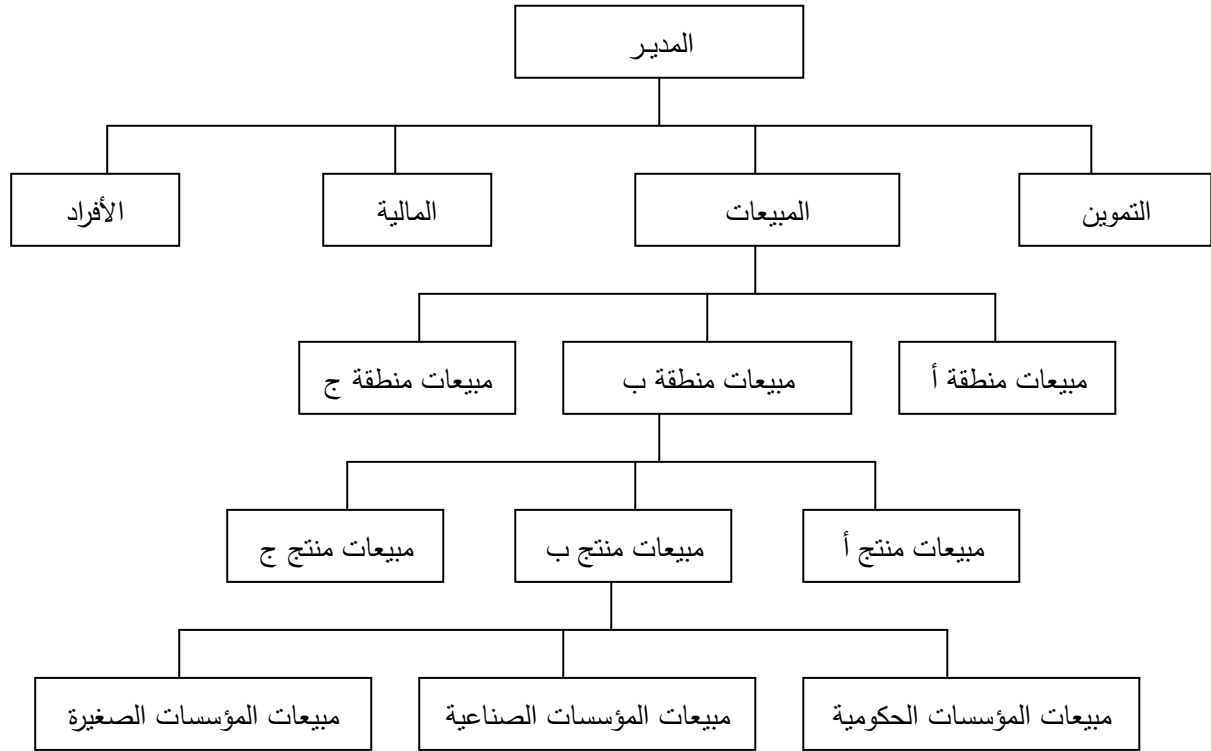
- تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة.
- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم.

3-4-2-عيوب التنظيم على أساس العملاء:

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس نوع العملاء، وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس مختلفة.
- احتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المختصة حسب أنواع ومجموعة العملاء مما يؤدي إلى زيادة تكاليف تقديم الخدمات للعملاء.

3-5- هيكل تنظيمي مركب: وهو هيكل مركب من العديد من الأنواع السابقة.

الشكل رقم (06): هيكل تنظيمي مركب



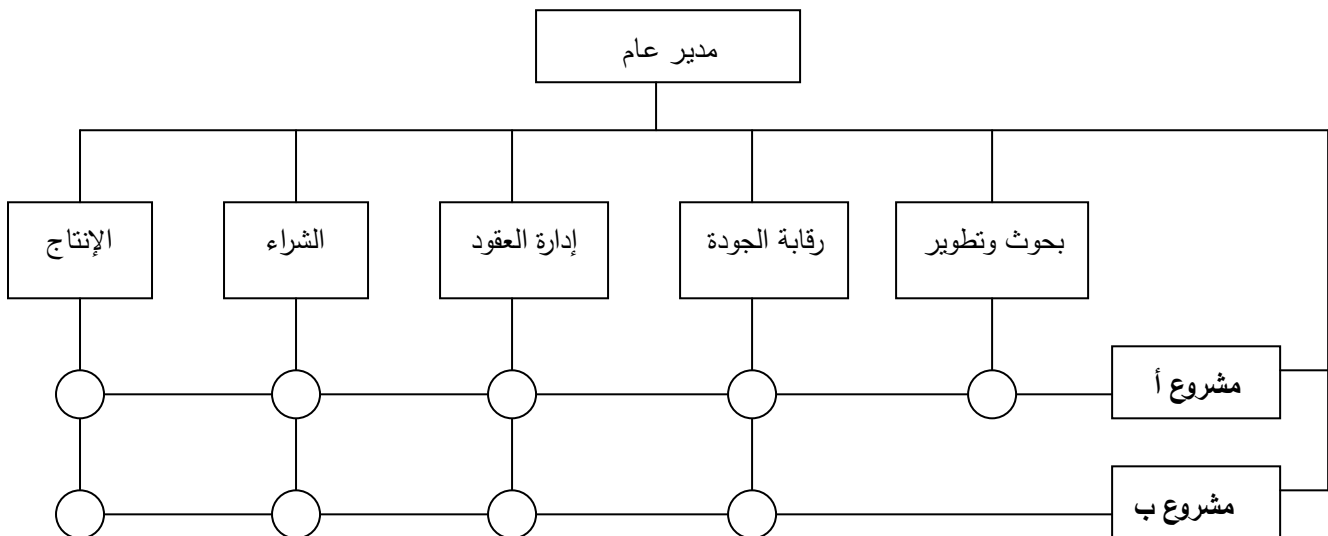
المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-6- هيكل تنظيمي مصفوفي: وهو هيكل تنظيمي حديث ومتطور، يستعمل هذا التنظيم من طرف

المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، ويعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في

وحدة جديدة مؤقتة تسمى المشروع.

الشكل رقم (07): هيكل تنظيمي مصفوفي



المصدر: بناء على ما هو متعارف عليه

3-6-1- مزايا التنظيم المصفوفي:

- مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية.
- تحقيق التوازن الأفضل بين الوقت والتكاليف.
- وسيلة فعالة في انجاز المشاريع المعقدة.
- يوجد لأفراد المشروع قسم وظيفي يعودون إليه عندما لا تكن هناك حاجة إليهم.

3-6-2- عيوب التنظيم المصفوفي:

- خضوع الفرد لرئيسين هما مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع.
- يخلق ضغطا على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.
- صعوبة تنسيق النشاطات الخاصة بالمرؤوسين بسبب تعيينهم المؤقت للعمل في المشروع.

رابعاً: العلاقات التنظيمية

في ظل وظيفة التنظيم يتم تكوين التقسيمات والوحدات الإدارية المختلفة، توصيف وتحليل الأعمال وتعيين الأشخاص لشغل الوظائف، ومن ثم يتحتم رسم العلاقات التنظيمية المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويتمثل تحديد هذه العلاقات بتحديد الجوانب التالية: المسؤوليات والسلطات، درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، ونطاق الإشراف.

1-المسؤولية والسلطة:¹

1-1- مفهوم المسؤولية:

يعني تعيين الأشخاص والوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء مهام (واجبات) محددة يؤدونها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويترتب على مفهوم المسؤولية ضرورة المساءلة من قبل رؤسائهم على ما يؤدونه من أعمال وتقييم أدائهم بالشكل المناسب، ويلزم الموظفين في عملية قيامهم بأعمالهم وتحمل مسؤولياتهم أن يكون لديهم السلطة الكافية التي تساعدكم على أداء هذه المهام بشكل عرضي.

1-2- مفهوم السلطة:

يعبر مفهوم السلطة عن الحق القانوني الذي يضيفه القانون أو المركز الوظيفي على شاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للآخرين، وواجبهم في إطاعة وتنفيذ هذه الأوامر ويختلف مفهوم السلطة عن مفهوم القدرة أو القوة وتعني القدرة: قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وإقناعهم بالتصرف وفقاً لما يترتب عليه وهي مهارة لا يضمنها القانون أو المركز الوظيفي بل عملية تعتمد على قدرات الشخص ومؤهلاته وعوامل شخصيته متعددة. حيث تحاول الإدارة الحديثة بأساليبها التدريبية الحديثة أن تجعل من الرؤساء الإداريين قادة يجمعون القدرة على التأثير إلى جانب ما يتوفر لهم من سلطات تعطيهم حق إصدار الأوامر؛ وتقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع:

- **السلطة الرئاسية:** يعبر هذا النوع من السلطة عما يتمتع به شخص ما بسبب المستوى الإداري الذي يشغله، ففي الجهاز الإداري الحكومي نقول أن موظف الدرجة الأولى فئة أولى له سلطة رئاسية على موظف درجة ثالثة من نفس الفئة. ذلك لأن ما يقدر السلطة هو المرتبة الوظيفية للموظف والسلطة الرئاسية بديهية يمارسها الموظف الأعلى على الموظف الأقل درجة داخل نفس الوحدة الإدارية في غالب الأحيان.

¹ محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات - العمليات - الوظائف، ط. دار وائل، عمان، 2004، ص 257-260.

- **السلطة الاستثنائية:** يعبر مفهوم السلطة الاستثنائية عن سلطة الخبرة والاختصاص التي تعطي الحق للخبراء بتقديم استشارة لجهة ما. وتتنحصر هذه الاستشارة كما يتضح من التسمية في تقديم الرأي والمشورة ويترك لصاحب القرار حرية الأخذ أو عدم الأخذ بها ومن الأمثلة على ذلك وظائف المستشار القانوني الذي نجده في معظم الدوائر والوزارات والشركات والجامعات. فهو شخص متخصص بالقانون تحال إليه قضايا معينة ليبيدي رأيا استشاريا فيها وغالبا ما يرتبط أصحاب الوظائف الاستشارية بالمهام الإدارية العليا نظرا للمستوى العالي لتأهيلهم وخبراتهم، كما تجدر الإشارة أن المستشارين ورغم قربهم من أصحاب القرار فهم لا يملكون أية سلطة مباشرة على أية مستوى تنفيذي. وغالبا ما تشير الخرائط التنظيمية للسلطة الرئاسية بالخطوط المتصلة (—) وللسلطة الاستشارية بالخطوط المتقطعة (- - - -).

- **السلطة الوظيفية:** يشير مفهوم السلطة الوظيفية إلى حق بعض الأشخاص في إعطاء أوامر رئاسية إلى غيرهم من العاملين ليس فقط ممن هم في الإدارات والأقسام المسؤولين عنها بل لموظفين في إدارات وأقسام أخرى ذات علاقة بعملهم، كأن يمارس رئيس قسم الإنتاج سلطة رئاسية وإشرافية في شركة لصناعة الأجهزة الإلكترونية على العاملين في دائرته وعلى عديد من العاملين في أقسام المبيعات والتخزين والصيانة ممن تجمعهم علاقة بدائرة الإنتاج.

2-درجة المركزية واللامركزية في التنظيم:

- 2-1- مفهوم المركزية واللامركزية: يمكن تعريف المركزية بأنها احتكار حق اتخاذ القرارات في المراكز الإدارية العليا في قمة الهرم الإداري حيث لا تمتلك المستويات الأخرى أية سلطة ولا بد لها من الرجوع للمرجع الأعلى في أي أمر من الأمور ولا شك أن المركزية المطلقة لا يمكن أن تحكم سير الأعمال وخاصة في عصر التنظيمات الضخمة والوظائف المتنوعة التي تتضمنها أي شركة أو أية دائرة حكومية إذ لابد من درجة من اللامركزية في اتخاذ القرارات عند المستويات المختلفة، حيث يتفرغ الإداريون في المستويات العليا للقرارات الإدارية الهامة تاركين القرارات التفصيلية للمستويات الأدنى، وقد يعمل في مؤسسة عدد كبير من الموظفين ومع ذلك تكون إدارة ذات نمط مركزي بحيث تقتصر الأعمال التي يمارسها هذا العدد الكبير من الموظفين على أعمال روتينية وتحويل المعلومات للجهات العليا، ويمكن القول بأن المظاهر التي تدل على وجود اللامركزية هي:

- زيادة عدد القرارات المتخذة في المستويات الدنيا.
- قدرة المستويات على اتخاذ قرارات مهمة دون الرجوع للمركز.
- حق المستويات الدنيا في اتخاذ قرارات تؤثر على عديد من الوظائف داخل الشركة أو الدائرة.
- عدم وجود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات ووجود قدر من حرية التصرف لها في حدود مقرر.

2-2-العوامل المؤثرة على المركزية أو اللامركزية: يعتمد اللجوء إلى المركزية أو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات على عدة عوامل نذكر منها:

- **تكلفة القرارات:** تعتبر القرارات التي تتعلق بالتصرف بمبالغ كبيرة من المال قرارات مركزية ينحتم اتخاذها على مستوى المركز، وذلك لأن آثارها تمتد إلى مجالات كثيرة لا تتوفر المعلومات عنها إلا للمستويات العليا، أما القرارات البسيطة التي لا تترتب عليها التزامات مالية كبيرة فيمكن تفويضها للمستويات الإدارية الأدنى.
- **درجة ضرورة وجود سياسات موحدة:** مما يعني أن تكون هذه السياسات مركزية، لأن الصورة العامة تتوافر لدى المركز بدرجة أكبر مما هو الحال في المستويات الإدارية الأدنى.
- **حجم الأعمال:** يحتم اتساع حجم الأعمال وتعدد ضرورتها توزيع حق اتخاذ القرارات بين الإدارة المركزية والإدارة الأخرى، حيث يحتفظ المركز بحق اتخاذ القرارات الهامة ماليا وإداريا بينما توزع القرارات الأقل أهمية على المستويات الإدارية المختلفة.
- **الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة:** تؤثر افتراضات المدير حول طبيعة العاملين على نمط الإدارة المتبعة، فالافتراضات السلبية عن العاملين تؤدي بالإدارة إلى تطبيق نمط مركزي أما الافتراضات الإيجابية فإنها تسمح بدرجة ما من المركزية لأنها تفترض وعيا ونضوجا لدى العاملين إلى درجة يمكن معها إعطاؤهم حق اتخاذ بعض القرارات.
- **طبيعة العاملين ومدى وعيهم وتحملهم للمسؤولية:** تؤثر طبيعة المرؤوسين ومدى حبههم لتحمل المسؤولية وممارسة اتخاذ القرارات على قدرة الإدارة على تطبيق المركزية الشديدة، فإذا كان المرؤوسون يتمتعون بقدرات وكفاءات جيدة كان من الضرورة على الإدارة إعطاءهم حرية أكبر في اتخاذ بعض القرارات في حدود معينة.

3- تفويض السلطة:

3-1- مفهوم تفويض السلطة: يختلف مفهوم اللامركزية عن مفهوم التفويض، فاللامركزية تعني نمطا معيناً من التنظيم يتم بموجبه توزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسة تلك السلطات أمام الجهات العليا وعن أي قصور وتحاسب عليه بصفتها المسؤولة الوحيدة عنه، أما التفويض فهو مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية تقتضيها طبيعة اتساع التنظيمات وتعقدها، إذ يقوم الرئيس بإعطاء بعض صلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسؤول عنها أمام الجهات العليا إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض.¹

3-2- إيجابيات التفويض:²

- يعمل على تخفيض العبء على الرئيس واستثمار الوقت في أمور أهم والتحكم في سير الأعمال.
- يشكل التفويض فرصة للمرؤوسين للتدرب على الإدارة والقيادة.
- يعد التفويض من أهم الأدوات المحفزة للموارد البشرية من أجل إبراز كفاءاتها.

3-3- سلبيات التفويض:

- احساس الرئيس بفقدان السيطرة على العمل والمرؤوسين مما قد ينعكس سلباً على الأعمال.
- ضياع الوقت في حالة عدم كفاءة المرؤوسين لأداء المهام الموكلة لهم أو عدم ثقة الرئيس بهم.
- احساس الرئيس بأنه سيفقد كل التقدير والمكافآت إذا ما قام بتفويض بعض مهامه مما قد ينعكس سلباً على إنجاز المهام وعلى أداء الرئيس.

4- نطاق الإشراف:

4-1- مفهوم نطاق الإشراف: أي عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير، كلما كان عدد أكثر كلما كان نطاق الإدارة أوسع، ويطلق على نطاق الإدارة أيضاً نطاق الإشراف، نطاق المراقبة، نطاق السلطة، ونطاق المسؤولية.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كم عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير؟

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 262.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص 34.

ليس هناك اتفاق بين رواد الفكر التسييري في هذا الشأن، فرواد الكلاسيك يرون أن العدد المثالي يتراوح بين (03) و(06) أفراد، ويرى البعض الآخر أنه يتراوح بين (04) إلى (08) في المستويات العليا من التنظيم، في حين يتراوح بين (08) و(15) أو أكثر في المستويات الدنيا بينما يرى آخرون أن المدير قادر على الإشراف على عدد من المرؤوسين يتراوح بين (20) و(30).

وبالتالي يمكن إعطاء نطاق الإشراف التعريف التالي: هم حجم عدد المرؤوسين (العدد المناسب) الذي يستطيع الفرد الإشراف عليه ويختلف هذا العدد من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر (حسب إمكانيات المؤسسة، إمكانيات الأفراد، طبيعة ونوع الأعمال، كفاءة المرؤوسين والرؤساء، الوسائل التكنولوجية المستخدمة، الإمكانيات المالية... إلخ).

4-2- العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف:

هناك عدة عوامل لها تأثير على مدى ملائمة نطاق الإشراف نذكر منها:

- **تشابه الوظائف:** وتتعلق بدرجة تشابه أو عدم تشابه النشاطات التي يقوم بانجازها الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم. (زيادة تشابه نشاطات المرؤوسين يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف).
- **القرب الجغرافي:** أي مقدار تقارب أو تباعد المرؤوسين من بعضهم (قرب المرؤوسين في مواقعهم لبعضهم يؤدي إلى الإشراف على عدد كبير منهم).
- **تعقيد الوظائف:** أي درجة صعوبة نشاطات العاملين المشمولين بالإشراف (صعوبة النشاطات المشمولة تؤدي إلى صعوبة الإشراف على عدد كبير منهم).
- **التنسيق:** أي الوقت الذي يصرفه المدرسون على التنسيق (كلما كان كبير كلما كان نطاق الإشراف ضيق).
- **التخطيط:** أي الوقت المصروف من طرف المديرين في تطوير أهداف وخطط المؤسسة والقيام بتكاملها مع نشاط مرؤوسيه (فكلما كان الوقت كبيرا كلما كان نطاق الإشراف أضيّق).
- **تدريب المرؤوسين:** فكلما كان المرؤوسين على درجة جيدة من التدريب كلما كان نطاق الإشراف أوسع (لأن المرؤوسين ذوي التدريب الجيد يتطلبون وقتا قليلا للإشراف عليهم).
- **وضوح تفويض السلطة:** كلما قام المدير بتفويض السلطة بوضوح إلى مرؤوسيه ليقوموا بعمل محدد بشكل جيد كلما كان نطاق الإشراف أوسع (خاصة المرؤوسين المدربين).
- **أساليب الاتصال:** ان استخدام المدير لأساليب اتصال مثل تكليف أشخاص للاتصال بالمرؤوسين، أو استخدام التوصيات المكتوبة من قبل المرؤوسين يجعل نطاق الإشراف أوسع.

خامسا: وظيفة التوجيه

لقد عرفت طريقة التوجيه اختلافا بين الباحثين من حيث التسمية منها وظيفة الدفع، وظيفة التنشيط... إلخ، لكن هناك شبه إجماع حول ضرورتها لأنها العملية التي تتطلب تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق إرشاد وتوجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم تأثيرا ايجابيا لتحقيق الأهداف، من خلال أبعاد رئيسية تشكل العناصر الأساسية للتوجيه وهي: القيادة، الإتصال، التحفيز.

I. القيادة

نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم القيادة، أهمية القيادة، نظريات القيادة، أنماط القيادة.

1- مفهوم القيادة:

يمثل موضوع القيادة أحد أهم المجالات الأساسية التي نالت الكثير من العناية لدى الباحثين رغم اختلاف جوانب الدراسة، وقد تعددت تعاريف القيادة نذكر منها:

" مهما كان مفهوم القيادة فهي محصلة تفاعلات interactions بين فرد وجماعة وهذا ما يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في نمط سلوكهم والتي يتوخاها القائد."¹

"القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين"².

"القيادة عملية إنسانية وفكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير، من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الايجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها"³، وهي "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال، لتحقيق هدف" حسب "كونتر" و"ادونيل"⁴.

كتعريف شامل ينظر للقيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتسيير جهودهم والتوفيق بين أهدافهم ومصالحهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 287.

² خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص 2.

³ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 7.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، عمان، 2011، ص 21.

2- أهمية القيادة:

تكمّن أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها:¹

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفيول باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن من الأفول يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.
- إشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما وأن العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة لإشباع حاجاتهم، ولعل أهمية القيادة تكمن أيضا في كونها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وغيرها، وتوظفها في التعامل مع الآخرين والإلمام بصفات ومهارات وسلوكيات واتجاهات كل منهم، ومن ثم توجيههم الوجهة السليمة التي تكفل رضاهم وتوفر لهم الراحة النفسية وتخلق لديهم الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه.

3- نظريات القيادة:

إن تحليل الظاهرة القيادية وتفسيرها يقود إلى القدرة التي تتوفر لدى بعض القادة دون سواهم وسنحاول معرفة مصدر هذه القدرة من خلال أكبر الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والتي جمعت ضمن ثلاثة اتجاهات أو نظريات نوجزها فيما يلي:

3-1- نظرية السمات:

من أبرز النظريات التي ظهرت في هذا الإطار نظرية الرجل العظيم حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القيادة عبارة عن موهبة فردية تتكون من مجموعة من الصفات وكل من تتوفر فيه هذه الصفات فهو قائد، لذلك إهتم هذا الاتجاه في دراسته وتركيزه على بعض الصفات الشخصية للفرد (كالذكاء، الفطنة، الخبرة، وقوة الشخصية...)، للبحث عن القائد الذي له القدرة على السيطرة وفهم الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 53.

تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات الإبداعية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل بالشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة... إلخ، وصفات نفسية كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي وقوة الشعور بالحاجة للإبحار والخلق الجيد وصفات أخرى ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وما إلا ذلك.

ومن سلبيات هذه النظرية أنها تعتقد أن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة وبالتالي فإنه على الإدارة انتظار مجيء القائد العظيم ولا تعطي لنفسها أي دور في خلق وتطوير هذا القائد عن طريق التدريب بالإضافة أنه لا يمكن تحديد هذه السمات أو الموصفات عمليا لأنها لا تفسر حقيقة القيادة لأن التاريخ عرف الكثير من القادة لم تتوفر فيهم تلك الموصفات.¹

ومن أهم هذه السمات ما يلي:

- **سمات جسمية (فسيولوجية):** تتمثل في الشكل، طول القامة والحجم، نبرة الصوت، قوة العضلات، الصحة والحيوية والنشاط.
- **سمات وصفات نفسية:** وهي الثقة بالنفس، الانتماء العاطفي، القدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي، وأن يكون خالي من الأمراض النفسية والعقلية.
- **سمات ذهنية:** كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل، الفهم والإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- **سمات شخصية/اجتماعية:** وتتمثل في النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين، التسامح.
- **سمات وظيفية:** مثل الابتكار والإبداع، المثابرة، القدرة على تحمل المسؤولية والإشراف، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، القدرة على مواجهة المواقف.

تتمثل الانتقادات الموجهة لهذه النظرية في:²

- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.
- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه نظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، فقد تنافرت في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات الجسمية، العزم، الاستقامة، الطموح

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 288.

² علي احمد عبد الرحمان عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، **القرارات الإدارية في الإدارة التربوية**، دار الحامد، عمان، 2006، ص 76.

والعدل وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.
- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً، فمن غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

- إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية، لأنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك لأن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

إيجابيات النظرية:¹

- يرجع بعض العلماء الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها.
- النظرية قد افترضت سمات قيادية عامة، وهذه السمات إذا كانت لا تجعل من يتمتع بها قائد كما يقول المنتقدون، إلا أنها تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفئدة مجموعته، بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختياره قائدا لها.
- من جهة أخرى لا نؤال هذه النظرية كما يقول بعض الباحثون تحظى بقبول رجل الشارع، كما نجحت في توجيه برامج التدريب على القيادة في العديد من الجامعات والمعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية، وآثارها لا نؤال واضحة في الكثير من الباحثين وهم بصدد تحديد المعايير اللازمة للقيادة الإدارية.

3-2-نظرية المواقف:

يرى هذا الإتجاه أن القيادة هي محصلة لعدة مواقف، لذلك فإن التأثير في سلوك الأفراد يتم وفقا لكيفيات تحددها المواقف والظروف التي يواجهها الشخص كما أن الكيفيات التي يكتسبها القائد تختلف جراء مواقف عديدة ومختلفة.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص348 .

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة. ويوحي مضمون هذه النظرية من ناحية عملية بأنه على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل ويبحث عن الحلول للمشكلات.¹

مزايا النظرية الموقفية:²

- أسهمت إسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبلازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.
- إن هذه النظرية لا تعني أن الموقف وحده الذي يخلق القائد وإنما تعني أن السمات التي تحدد صلاحية القائد تتغير بتغير الموقف.
- إن هذه النظرية بهذا المفهوم لا تعني إنكار أهمية السمات الشخصية للقائد وما لها من دور في تحديد خصائص القيادة.

وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات أهمها:

- عدم إمكانية تحديد الظروف المعينة تحديدا مؤكدا، من كونها ظروف تحكمية عالية أو متوسطة أو منخفضة، لذا لا يمكن تحديد مدى فاعلية القائد.
- العوامل الموقفية الثلاثة المقترحة (طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، قوة المنصب، هيكلية العمل) هي جزء من مجموع العوامل المهمة إلى جانب درجة تماسك الجماعة ومستوى المهارات وتدريب أعضاء الجماعة.
- لا يوجد اتفاق بين أنصارها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائم أو غير ملائم.

3-3- النظرية التفاعلية:

يسعى هذا الاتجاه للبحث عن مجموعة العلاقات المتداخلة مع شخصية القائد ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن قدرة التأثير نتيجة الإدراك وإحساس القائد بحاجات الجماعة ومدى إشباعها (تفاعل القائد مع مجموعته + مواقف + صفات).

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 290.

² نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 348.

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وبأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو نمط العمل أو بالمناخ التنظيمي.

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية فإنه على الإدارة محاولة توفير مناخ للعامل لإظهار مواهبه والتفاعل مع المواقف من خلال تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل بما يحدث في مجال العمل وتعبئة الجهود لمزيد من العمل واكتساب القدرة على التأثير في الآخرين.¹

3-4- النظرية السلوكية (القيادة):

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي. يتمثل البعد الأول في تجديد لأدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد المبادر بتجديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب عن الأفراد للوصول إليها وضرورة تحقيق الأهداف المحددة؛ ويتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم واحترام مشاعرهم ويهتم بتحقيق رضاهم وراحتهم ويساعد في حل مشاكلهم.²

4- أنماط القيادة:

4-1- القيادة الأوتوقراطية: تسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية والمتسلطة ويقوم هذا الأسلوب القيادي على اهتمام القائد بشكل كامل بمجال إصدار التعليمات والإشراف على العمل وتطوير السياسات بإتباعه نوع صارم من الرقابة والتوجيه والاعتماد على الأوامر القاطعة في تنفيذ الأعمال³، حيث تشير الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لهذا النمط تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.⁴

¹ محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 291.

² محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 289.

³ خضير كاظم الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

⁴ محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل مويص، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، دار اثرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 122.

4-2- القيادة الديمقراطية: وقد أطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التشاركية والقيادة الايجابية وأيضا القيادة البناءة أو القيادة التوجيهية، وتجدر الإشارة إلى أن أصل كلمة ديمقراطية هي في الواقع كلمة مكونة من شقين أو قسمين "ديموس" وتعني الشعب و"كراتوس" وتعني السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب وحكم الشعب، حيث أنه في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ويشارك الأفيلد وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم والقائد يقوم بتشجيع الأفيلد وإدخالهم في قيادته، حيث يستند هذا الأسلوب القيادي على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط.¹

4-3- القيادة الحرة المنطلقة: تسمى أيضا قيادة عدم التدخل أو القيادة الفوضوية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل ويبقى دوره دور المرشد والموجه، ويرتكز على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد منهم يعمل بحرية بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومراقبة مستمرة.²

4-4- القيادة الإجرائية: يطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التبادلية ويعرف هذا النمط على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطائهم المكافآت العرضية الايجابية والسلبية كذلك³، وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز أو المكافآت والعقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمدا على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

4-5- القيادة التحويلية: يعد "بورنس" مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978 ومن ثم أكد "burns" على أنها: عملية يقوم فيها بتطوير فكرة القيادة التحويلية عام 1958 م، وقد عرفها "bass" القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى المستويات من الروح المعنوية والدافعية.⁴

كما يعرف القائد التحويلي على أنه: القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في الوقت ذاته عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات⁴، ويتميز هذا الأسلوب بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية (السلوكية) والمثل الأحسن وحث

¹ خضير كاظم محمود، "الاتصال الفعال"، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، بدون سنة النشر، ص241

² خضير كاظم الفريجات وآخرون، المرجع نفسه، ص242

³ علي أحمد عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

⁴ رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2007، ص42.

العاملين على التفكير حول مشاكل المؤسسة بطرق جديدة وهذا ما يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم لانجاز أكثر مما يتصورون، ويستطيع القائد التحويلي أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الفردية.

II. الإتصال

نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم الإتصال، أهداف الإتصال، مكونات عملية الإتصال، أنواع (طرق) الإتصال، حواجز أو معوقات الإتصال.

1- مفهوم الإتصال

الإتصال هو "عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء، المعلومات والمعاني وتتطلب الإستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الإتصال"¹.

يعتبر الإتصال إحدى العناصر الضرورية في توجيه السلوك الإنساني ويشكل القاعدة الأساسية للعلاقات بشتى أنواعها بحيث يتكفل بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى.

وينظر للإتصال كعملية ديناميكية تهتم بنقل وتبادل المعلومات قصد التأثير في سلوك الأفراد لتغييره وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، فهو يعمل إلى جانب ذلك على جمع البيانات والمعلومات الموضوعية وتنسيق توحيد أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وربط المؤسسة بمحيطها وحسن تنفيذ الخطط، ويستعمل المسير العديد من الوسائل (الشفاهية، الكتابية، المصورة...).

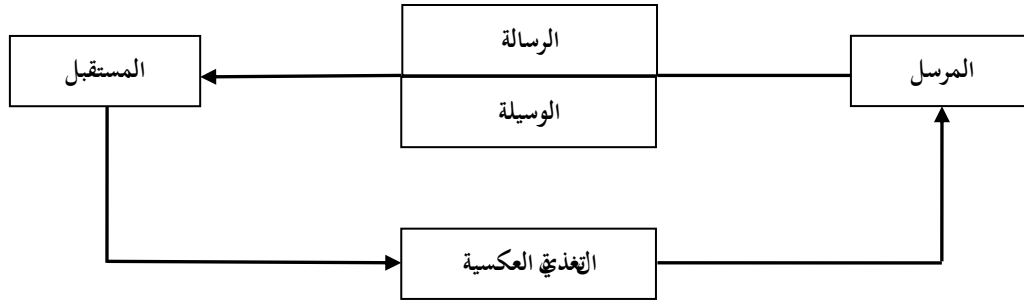
2- مكونات عملية الإتصال:

- **المرسل:** هو الذي يبدأ عملية الإتصال بإرسال رسالة مكتوبة أو شفوية بغرض إيصال معلومة أو إصدار أمر معين أو تقديم طلب معين.
- **الرسالة:** هي مجموعة من الرموز تخص موضوع معين يتوجب فيها وضوح المضمون من أجل فعالية الإتصال.
- **وسيلة الإتصال:** هي الإداة المستعملة في عملية الإتصال (هاتف، أنترنات، فاكس... إلخ).

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 29.

- **المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة من أجل تنفيذ محتواها أو الرد عليه.
- **التغذية المرتدة:** وهي المعلومات الراجعة أو المرتدة عن المستقبل كاستجابة عن عملية الإتصال.

الشكل رقم (08): مكونات عملية الإتصال



المصدر: من إعداد الباحثة وفق ما هو متعارف عليه

3-أهداف الإتصال:

لعملية الإتصال أهداف عديدة من بينها:¹

- نقل وتنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع العاملين.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مضللة أو غموض في السياسات.
- تحضير العاملين لأي تغيير في السياسات أو الأساليب وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة والمحافظة على قنوات الإتصال.
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل.
- احداث التنسيق والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.

4-أنواع (طرق) الإتصال:

يأخذ الإتصال الشكل الشفوي و/أو الكتابي كما قد تصاحبه لغة الجسد (حركات توضح مضمون عملية الإتصال)، ومهما كانت الوسيلة المستخدمة فإن الإتصال يتم في ثلاثة اتجاهات:

4-1-اتصالات من أسفل إلى أعلى : تشمل المعلومات والبيانات التي تبني عليها القرارات وتشمل أيضا شكاوي الأفراد والتي تتطلب حلولاً في المستويات العليا، تقارير حول سير الأعمال.

¹ عيد الله سنومي، "الإتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 34.

4-2- اتصالات من الأعلى إلى الأسفل : تكون هذه الاتصالات في شكل أوامر وقرارات تنظيمية تتطلب التنفيذ.

4-3- اتصالات تنسيقية: وهي التي تتم بين خطوط المستوى التنظيمي الواحد أو بين مستويين مختلفين في شكله المائل أو الأفقي بهدف تنسيق المهام والجهود والإمكانيات لضمان عدم التكرار في نفس الوقت تحقيق التكامل من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

5-حواجز أو معوقات الإتصال:

كثيرا ما يفقد الإتصال فعاليته في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف نتيجة لتأثره بحواجز متعددة منها:

- **الحواجز الداخلية:** كل الحواجز الناتجة عن شبكة الإتصال في حد ذاتها منها ما يتعلق بقنوات الإتصال ومنها ما يتعلق أيضا بطبيعة الرسالة أو المصدر أو المستقبل.
- **الحواجز الخارجية:** وتشمل كل الحواجز خارج شبكة الإتصال كتأثير المحيط.

على العموم لتجنب تأثير هذه الحواجز يستحسن:

- جعل الإتصال وسيلة ثقة متبادلة بين الأفراد في جميع المستويات.
- استخدام أكثر من وسيلة اتصال واحدة.
- خلق نظام مفتوح للإتصال بين المنظمات الغير رسمية والرسمية مما يسمح بتدفق المعلومات.
- محاولة الحصول على المعلومات المرتدة المتعلقة بردود أفعال اتجاه المستقبل.

III. التحفيز

نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم التحفيز، ونظريات التحفيز، خصائص نظام الحوافز الفعال، أنواع الحوافز، والأساليب الحديثة في التحفيز.

1- مفهوم التحفيز

إلى جانب ضرورة كل من الإتصال والقيادة في التأثير الإيجابي على سلوك الفرد فإن التحفيز لا يقل أهمية على ذلك وتكمن ضرورته أكثر في المحافظة على العاملين وولائهم للمؤسسة وارتفاع كفاءتهم الإنتاجية، ويلبي حاجاتهم لذلك على المسير التعرف على السلوك الإنساني وكيفية التأثير فيه.

ويعرف **التحفيز** بأنه عملية التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال إثارة **الدافع** لديهم باستعمال **حوافز** معينة قد تكون مادية أو / و معنوية.

الدافع / الدافعية: تعرف بأنها: "القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبالتالي تجعله يبحث عن شيء محدد. كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل. والدافعية هي محصلة: الدافعية = الاتجاهات والحاجات غير مشبعة X مواقف محيط العمل".¹

الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها إثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوك الفرد فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى رؤسياه ومن ثم إشباعها وتلبيةها.²

2- نظريات التحفيز:

لقد ظهرت العديد من النظريات في علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وفي التسيير، اتفقت كلها أنه على المسير إثارة الدافع إلى العمل ولكنها اختلفت في تحديد الوسيلة (الحافز) ومن بين هذه النظريات نذكر:

2-1- النظرية الكلاسيكية:

2-1-1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

¹ منصورى ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010، ص ص 41، 46.

² منجي نظامي وآخرون، "الأساليب في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 233.

فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة وكانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة. وقد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية وأن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره. كما اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها ومن ثم دمج الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية تسمى "دراسة الحركة والزمن".

كما افترض تايلور أيضا أن العمال كسالى و لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية، ومن أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية:

- اعتبار المورد البشري كآلة.
- افتراض أن المورد البشري لا يحفز إلا بالراتب والحوافز المالية غير دقيق.
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس دائما منطقيا.

2-1-2-نظرية X و Y لدوقلاس ماكجريجور: تقوم هاتان النظريتان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم ويوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): نظرية X و Y لدوقلاس ماكجريجور

نظرية X	نظرية Y
1-يكره الفرد العمل	1-يحب الفرد العمل
2-هناك ضرورة للرقابة المباشرة	2-ممارسة الرقابة الذاتية
3-الفرد يتجنب المسؤولية	3-يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية
4-يفضل التوجيه عن طريق الآخرين	4-يفضل التوجيه الذاتي
5-لديه طموح ضعيف	5-طموحات عالية ودوافع للابتكار
6-يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية	6-يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المعنوية
7-يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة	7-يرغب في الإثراء الوظيفي

المصدر: بناءا على نظرية ماك جريجور وما هو متعارف عليه

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج وأغفلت

إلى حد كبير جوانب العلاقات، وقد وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وأشارت إلى أن الحوافز المقدمة من الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية، حيث توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين في تلك الأثناء إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد، والعاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات ومن بين هؤلاء الكتاب "التون مايو"، "إبراهيم ماسلو"، "فيدريك هارزبارغ" و "دافيد ماكلياند" وغيرهم.¹

2-2-1- نظرية إلتون مايو: شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة،

وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته.

تقتزن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الاسترالي "التون مايو" (1880-1949)، الذي يعتبر الأب الروحي لها وقد قام بعدة دراسات مع زملائه (T.N.Whitehead & F.J.Roethlisberger) في جامعة "هارفرد" الأمريكية سميت بتجارب Hawthorne وهو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب والتي هي ملك لمؤسسة Western Electric ، وكان الهدف منها معرفة تأثير سلوكيات العاملين وظروف العمل مثل: الإضاءة، فترات الراحة، وظروف العمل، ساعات العمل، نظام دفع الأجور، على إنتاجية العاملين وكانت نتائج تلك الدراسات متناقضة، وأفرزت النتائج التالية:

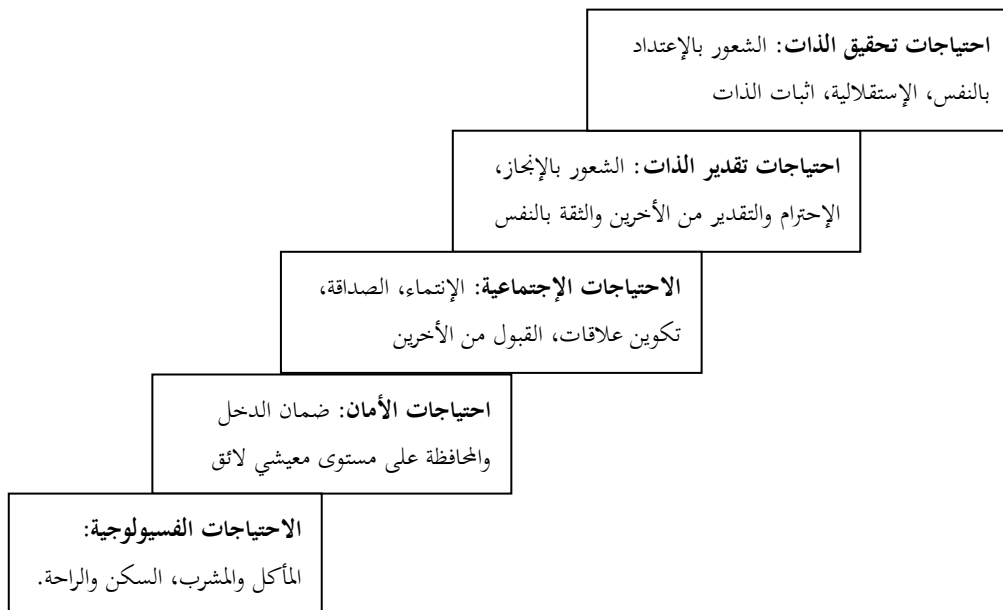
- إن المنظمة كيان يتكون من نظام اجتماعي بالإضافة إلى نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوار ومعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية.
- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورها في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- هنالك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.
- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته الى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية، مثل: الاعتراف، التقدير، القبول الاجتماعي من الغير...إلخ.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص ص 77،78.

2-2-2-نظرية ماسلو: يتفق علماء النفس والإجتماع والإدارة والإقتصاد على أن احتياجات الإنسان متعددة وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية. فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر، وهي تصف الاحتياجات الإنسانية وتقسّمها طبقاً لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية:

- **الاحتياجات الفسيولوجية:** وتمثل المستوى الأول والأدنى من الاحتياجات وهي تتعلق بالاحتياجات الضرورية للمعيشة ومنها الحاجة إلى الغذاء والمأوى.
- **احتياجات الأمان:** وهذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمان والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية.
- **الاحتياجات الإجتماعية:** يرتبط المستوى الثالث من الاحتياجات بالسلوكيات الإجتماعية حيث يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في جماعة..إلخ.
- **احتياجات تقدير الذات:** يرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الإحترام والتقدير والمكانة الإجتماعية ويتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.
- **احتياجات تحقيق الذات:** يعد المستوى الخامس أعلى مستوى من الاحتياجات، ويرتبط برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريق تنمية واستخدام قدراته والإستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع.

الشكل رقم (09): تدرج الاحتياجات وفق سلم ماسلو



المصدر: بناءاً على نظرية ماسلو وما هو متعارف عليه

وتختلف نظرة الأفراد إلى أهمية هذه الاحتياجات تبعا للدرجة الوظيفية والهيكل المؤسسي والموقع الجغرافي والسلوك الإنساني، وتحتم هذه النظرية أن يكون المدير قادرا على تحديد وفهم احتياجات موظفيه لإدراك الطريقة الملائمة لتحفيزهم ومن ثم القدرة على توجيه سلوكياتهم. كما تبقى هذه النظرية تمثيل بسيط للحاجات الإنسانية والتي تتميز في الواقع بالتعدد والتشابك وحتى التعقد أحيانا.

2-2-3- نظرية عوامل هارزبارغ: بنى فردريك هارزبارغ نظريته على نتائج أبحاث تجريبية وحدد مجموعتين من العوامل:

- **عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية":** وما يرتبط بها من الاعتراف والتقدير والإنجاز وتوافر فرص النمو والترقية والمسؤولية.
- **العوامل المتعلقة بسلامة جو العمل "العوامل الوقائية":** وهي التي تحدث تأثيرا ايجابيا إذا ما أشبعت إلى مستوى الرضا، وترتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، وهي تضم: سياسات المؤسسة، والرواتب والأمان الوظيفي، وظروف العمل، وجودة الإشراف، العلاقات بين الأشخاص، والأساليب الإدارية وغيرها...إلخ.

ويرى هارزبارغ أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية وتسترعي انتباه المديرين إلى ضرورة الإهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل بحد ذاته باعتباره ما يثير حماس الموظف ويحفزه على أداء عمله بشكل يتوافق مع قدراته ويحقق له طموحاته.

ولقد وجهت انتقادات لهذه النظرية على أساس أن:

- دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية والمادية.
- على الرغم من زعم هارزبارغ أن العوامل التحفيزية والوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا وتختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

2-2-4- نظرية ماكلياند: ¹ قام ماكلياند بعرض مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية عرض فيه العديد من الأشكال والصور على عينات كبيرة من عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا والهند، حيث كان من المخطط أن يسقط أفراد العينات حاجاتهم عند قيامهم بتفسير هذه الصور. توصل ماكلياند إلى وجود ثلاث حاجات إنسانية:

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الإدارة المعاصرة دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2012، ص ص 238-239.

- **الحاجة إلى الإنجاز :** هي الدافع للتفوق والوصول إلى انجازات ملموسة، فالأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة إلى الإنجاز يكون لديهم دافع للتفوق وبذل الجهود من أجل التفوق. هؤلاء الأفراد يحبون العمل الذي يحمل تحديات لقدرتهم فهم يتمتعون بحس عال من تحمل المسؤولية والرغبة في البحث عن حلول للمشكلات التي تقابلهم.
 - **الحاجة إلى القوة:** تعكس الرغبة في التحكم والسلطة على الآخرين حيث يسعى هؤلاء الأفراد إلى الانضمام إلى المؤسسة للوصول إلى المنصب المناسب الذي يستطيعون من خلاله ممارسة القوة، ويسعون إلى الحصول على مراكز قيادية حتى يتمكنوا من التأثير في سلوك الآخرين.
 - **الحاجة إلى الانتماء :** هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والود مع الآخرين وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ويرون المنظمة على أنها فرصة لبناء صداقات ويسعون وراء المهمات التي تتطلب تفاعل إنساني أكثر.
- ويعتقد ماكلياند أن قوة الحاجات الثلاثة المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن وأن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

لقد ذهبت هذه النظريات إلى تصنيف الحاجات الإنسانية إلى أقسام وأنواع معينة، إلا أنها أجمعت على أنه يجب على المسير تلبية بعض الحاجات وإن كانت اختلفت في أنواعها ومستوياتها حسب كل نظرية ومع ذلك فهي تشترك في النقاط التالية:

- يجب ترقية العامل وإعطائه مسؤوليات وسلطات.
- مشاركة العامل في وضع الأهداف.
- تفويض السلطة بكيفية تشجع العلاقات الإنسانية.
- تنظيم لقاءات دورية مع العاملين ...إلخ.

ولقد حظيت هذه النظريات بكثير من العناية إلى يومنا هذا كإطار معقول لتحديد نوعية الحاجات التي يمكن استخدامها في التأثير كحافز لإثارة دافعية العمال .

3-خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بخصائص منها:

- **القابلية للقياس:** تترجم الإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

- **التناسب:** مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.
- **المواكبة:** أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة للأداء.
- **الإشهار:** أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين بحيث تعمل المنظمة على تشهيره للجميع.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- **النزاهة:** أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبيات في منحها وأن لا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي إلى الهدف المنشود.
- **الملاءمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

كما عدد الباحثين والكتاب مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان لنجاح نظم الحوافز والمكافآت منها:

- يجب ربط خطط الحوافز بإستراتيجيات المؤسسة.
- يجب التأكيد على الارتباط المباشر بين المجهود والحافز.
- التأكيد على وضوح وعدالة وعلانية وموضوعية خطط الحوافز والمكاسب المشتركة لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- أن تكون معايير الأداء والمعدلات المرتبطة بالحصول على الحوافز كمية وقابلة للقياس.
- الحصول على تأييد ودعم العاملين والمشرفين لإستراتيجيات المكافآت والحوافز الإضافية وذلك من خلال مشاركتهم في وضعها والرقابة على تنفيذها.
- يجب التأكيد على نجاح نظم الحوافز وتحقيق الأداء التنظيمي في الأجل الطويل وليس لعلاج مشكلات قصور الأداء في أوقات الأزمات.
- دمج النقابات العمالية وأصحاب المنافع كالعلاء والموردين وأصحاب المنظمة في بناء نظم فعالة للحوافز والمكافآت.
- يجب أن تكون هناك قواعد بيانات مسجلة للأداء أولا بأول، ونظم فعالة للمعلومات تسمح بنشر وتوزيع المعلومات على العاملين والمهتمين كالنقابات العمالية وغيرها.
- الإتصالات المفتوحة بين إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والعاملين والنقابات العمالية من الركائز الداعمة لنجاح نظم الحوافز والمكافآت بالإضافة للإستعانة بالخبراء في تصميم هذه النظم.

4-أنواع الحوافز:

يقصد بالتعويضات أو الحوافز أو المكافآت التي يحصل عليها العامل بالإضافة إلى الأجور المالية المباشرة، ومن بينها ما يلي:

- نظام الحوافز: هو عبارة عن النظام الذي يربط التعويضات والأداء من خلال مكافأة الأداء بدلا من الأقدمية أو ساعات العمل، يمكن إعطاء الحوافز لجماعة العمل وأيضا تعطي الحوافز لمكافأة السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة.
- خطة المشاركة في المكاسب: هو نظام بمقتضاه يتم تحفيز الأفراد نحو الأداء الجيد والفعال من خلال مشاركتهم في الأرباح والعوائد التي تحققها المؤسسة، وعادة ما تتم عملية المشاركة في المكاسب لمكافأة فرق العمل أكثر من مكافأة السلوك الفردي.

- الحوافز الفردية: هي الحوافز أو المكافآت التي تمنح مكافأة للسلوك الفردي لكل شخص وهي ترتبط بما يسمى بالفروق الفردية، حيث تختلف سلوكيات وأفعال وردود أفعال واستجابات الأفراد تجاه المؤثرات الخارجية ومنها الحوافز.
- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز والمكافآت التي تمنح لأعضاء فريق العمل كجماعة واحدة تؤدي عملاً أو مهمة محددة خلال وقت زمني معين إذا زادت عن معيار الإنتاج المحدد، فالحوافز هنا تكافئ السلوك الجماعي للفريق وليس الفردي للأشخاص.
- الحوافز المحددة بوحدات الإنتاج والعمل: هي عبارة عن خطة للحوافز بموجبها يحصل العامل على مبلغ من المال عن كل وحدة أو جزء قام بإنتاجه أو بيعه، وهذا المبلغ يكون محدد في شكل نسبة وتناسب بين النتائج والمكافآت المرتبطة بالمنتجات، فمثلاً العامل قد يحصل على أجر إضافي لكل ساعة عمل إضافية بمقدار خمس مئة دينار.
- العلاوات السنوية: وهي تهدف إلى التحفيز في الأجل القصير سواء للمديرين الإداريين أو التنفيذيين، وترتبط بربحية المؤسسة، فمثلاً قد تكون في شكل زيادة (أو تخفيض) أجور المديرين بنسبة 25% من إجمالي الأجر.
- العمولات: في وظيفة البيع تقرر المؤسسة نسبة مئوية من المبيعات أو من سعر البيع يتم دفعها للبائع، وعندما لا تعتمد المؤسسة على دفع تعويض أو أجر أساسي للبائع فإن جميع مكاسب البائع تأتي من العمولات.
- الحوافز غير المالية: قد تدفع الحوافز في أشكال غير نقدية مثل الإجازات وأداء بعض الخدمات (الطبية، التأمينية، الوجبات الغذائية، الملابس، شهادات التقدير،... إلخ).
- نظم التعويض المرتبطة بالمهارة أو المعرفة: وهي التي تسمح بمنح مكافآت في شكل أجر عالية ومتميزة للعاملين والخبراء أصحاب المهارات والمعارف والقدرات الخاصة والتميزة.

5- الأساليب الحديثة في التحفيز:

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات:¹

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص ص 236-251.

5-1- الأساليب المتعلقة بتصميم العمل:

5-1-1- التدوير الوظيفي: يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر، إن الهدف من هذا الأسلوب هو تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين.

5-1-2- توسيع العمل: تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي فالتغير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار والإبداع.

5-2-3- إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى أقل من المستوى الإداري إلى وظيفة أقل من المستوى الإداري أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً. وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفز على الأداء الأفضل.

5-2- الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين:

5-2-1- اندماج العاملين: إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فإن اندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج لابد لها من أن تعامل الموظف باحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزيل معوقات الاتصالات بين المدراء والمؤسسين. بالإضافة إلى الإعتماد على الإدارة المشرفة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات.

5-2-2- تمكين العاملين: تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

إن مفهوم التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط من الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها بشكل أفضل.

5-3-الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي:

5-3-1-فرق حل المشكلات: قد تشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظام والسياسات والإجراءات.

5-3-2-الفرق الوظيفية المتعددة: تتألف من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالمحاسبة والهندسة والإنتاج، حيث يكون الهدف منها التوجه نحو موضوع معين، فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والمحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.

5-3-3-فرق العمل المسيرة ذاتيا: يتم في كثير من الأحيان تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها خاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور، وتجميع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

5-3-4-الفرق الافتراضية: مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة، يعقدون اجتماعاتهم وحساباتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبحث الشبكي.

5-4-الأساليب الحديثة الأخرى:

5-4-1-العمل الأسبوعي لأربعة أيام: يتعلق بالسماح للعامل بالدوام، مجموع ساعات العمل الأسبوعي (عادة 40-48 ساعة بالأسبوع وفقا لقانون العمل في الدول) خلال أربعة أيام بدلا من خمسة أيام في الأسبوع، وهذا الأسلوب يمنح العامل مجالا لقضاء بعض حاجاته خلال الفترة التي لا يعمل فيها أو لقضاء وقت أطول في التسلية أو غير ذلك.

5-4-2-ساعات العمل المرنة: يعطى الموظف الحرية في اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، أي أن له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء والإنهاء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المنظمة.

5-4-3-عبء العمل المنخفض: قد يمنح المدراء ذوي الإدارة العليا والذين حققوا نتائج جيدة، تخفيضا في عبء العمل بحيث يعملون عدد ساعات أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي أو العناية بمولود أو الإهتمام بالوالدين أو ما شابه ذلك.

سادسا: وظيفة الرقابة

نتناول في هذا الإطار كل من: مفهوم الرقابة، أهداف الرقابة، مراحل وخطوات العملية الرقابية، أنواع الرقابة، وسائل الرقابة، مبادئ الرقابة الفعالة.

1- مفهوم الرقابة:

الرقابة هي "تعبير شامل على الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات" ¹ وهي "كذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة واستغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها" ².

وبالتالي الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ العمليات وذلك بمقارنة ما هو فعلي بما هو مخطط من أجل تحديد الانحرافات وتصحيحها وتحديد المسؤول عنها.

2- أهداف الرقابة: للرقابة أهداف عديدة منها: ³

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل حدوثها لإتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تحليل مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

3- مراحل وخطوات العملية الرقابية:

- **وضع المعايير:** يقصد بالمعيار النتيجة المرغوب تحقيقها، وغالبا تستخدم الأهداف كمعايير مع توضيح مجال الانحراف أو الخطأ، هناك معايير عديدة: (معايير الربحية، معايير متعلقة بالموارد البشرية، تسويقية، إنتاجية، مالية، زمنية، .. إلخ).

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 365.

² عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم - الوظائف - العمليات بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص 245.

³ عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2002، ص 430.

- مراقبة التطور والتغير في الأداء الفعلي والنتائج المتوصل إليها.
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمخطط : يعني مقارنة الأداء الفعلي بما خطط له أي بالمعايير الموضوعية (المخططة سلفا) وتحديد الانحرافات.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية في حالة وجود انحرافات وتحديد المسؤول عن الخطأ وتحديد الجزاء وإعادة الرقابة.

4-أنواع الرقابة:

هناك تصنيفات عديدة للرقابة نذكر منها:

4-1-من حيث توقيتها:

4-1-1-الرقابة السابقة للتنفيذ : يقصد بها التحقق من الإختيار الأفضل للمدخلات (أفراد، مواد أولية، معلومات...إلخ) وتجنب المشاكل قبل وقوعها وذلك من خلال الكشف عن المشاكل المتوقعة وتطوير السياسات والإجراءات لمعالجتها، إضافة إلى ضبط ومتابعة التغير من خلال الكشف عن التغيرات البيئية التي يحتمل ان تؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

4-1-2-الرقابة المترامنة أو اثناء عملية التنفيذ : بحيث تتم أثناء تنفيذ العمليات بهدف متابعة التقدم في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4-1-3-الرقابة اللاحقة: تركز على نواتج الأنشطة التنظيمية بحيث تزود المدراء بالمعلومات التي تساعد في تقييم فعالية أداء العاملين كما تزود الإدارة العليا بالمعلومات حول جودة الخطط والتعديلات اللازمة.

4-2-من حيث المجال المطبقة فيه:

4-2-1-الرقابة المادية : تشمل الرقابة على المواد الأولية (على المشتريات، المخزونات، والأجهزة...إلخ).

4-2-2-الرقابة على الموارد البشرية: تهتم بالتأكد من الإختيار السليم للأفراد، وتقييم أدائهم...إلخ.

4-2-3-الرقابة على المعلومات : تتمثل في الرقابة على مصادر هذه المعلومات وعلى جودتها (الدقة، الصحة، الكفاية، والوقت المناسب) وكذا الرقابة على أمن وسرية المعلومات.

4-2-4-الرقابة على الموارد المالية: هي التحقق والتأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

4-3- من حيث الأطراف المتعاملة مع المؤسسة:

- 4-3-1- رقابة داخلية: تهتم بجميع الأنشطة والمهام التي تمارسها المؤسسة داخل محيطها وفي كافة المستويات الإدارية مثل: الرقابة على العمال، مراجعة الحسابات في قسم المحاسبة داخل المؤسسة.. إلخ.
- 4-3-2- رقابة خارجية: تقوم على أساس مراجعة هيئات خارجية لنشاط المؤسسة مثل: مراجعو الحسابات الخارجيون، وكذلك المجلس الأعلى للمحاسبة، المراقب المالي... في حالة الرقابة على المؤسسات العمومية.

5- وسائل الرقابة:

- هناك عدد كبير من الوسائل التي يمكن الإستعانة بها في الرقابة إلا أن استخدامها يتوقف على طبيعة النشاط وتبعاً لإختلاف امكانيات المؤسسة ومقدار اهتمامها بالرقابة، وإن تعددت الوسائل فإنه يمكن حصرها في نوعين رئيسيين:
- 5-1- وسائل تقليدية: وتضم الوسائل الأكثر استعمالاً منذ القدم وهي: التقارير الدورية، الملاحظة الشخصية، المراجعة الداخلية (مثل مراجعة الحسابات، السجلات، الفواتير، مدى الإلتزام بالنظام الداخلي... إلخ).
- 5-2- وسائل حديثة: وتشمل أهم وأحدث الوسائل المستعملة التي تتميز بالفاعلية في رقابة الأعمال ويدخل في استعمالها أجهزة الحاسوب والنظم الخبيرة... إلخ.

6- مبادئ الرقابة الفعالة:

هناك مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- مبدأ الإقتصادية: إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة.
- مبدأ التكامل والإتساق: إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يتكامل مع أنظمة المؤسسة الأخرى مثل نظام التخطيط.
- مبدأ الوضوح والبساطة: كلما كان النظام الرقابي بسيط وواضح ساهم في زيادة فعاليته وتطبيقه في صالح المؤسسة.
- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: ترتبط فعالية النظام الرقابي كذلك بالوقت حيث كلما زادت سرعة كشف الانحرافات كان النظام فعال اقتصادياً.

- **مبدأ النظرة المستقبلية:** يعني مدى اهتمام النظام الرقابي بالمستقبل من حيث توقع الانحرافات قبل وقوعها.
- **مبدأ الموضوعية:** أن يكون النظام الرقابي يقوم على معايير موضوعية وليس شخصية من أجل تفادي التحيز في اتخاذ القرارات.
- **مبدأ الدقة:** إن عدم دقة النظام الرقابي قد يضر المؤسسة بشكل كبير من حيث توقع حدوث الانحرافات والقرارات المتخذة على أساسها مما يكلف المؤسسة خسائر معتبرة والعكس صحيح.
- **مبدأ المرونة:** يعني مدى استجابة النظام الرقابي للتغيرات دون أن تتأثر فعاليته.
- **مبدأ الملاءمة:** يعني أن يكون النظام الرقابي ملائم لنشاط المؤسسة وتنظيمها ويعكس أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات.
- **مبدأ الواقعية:** يعني أن يقوم النظام الرقابي على أساس معلومات واقعية متعلقة بنشاط المؤسسة ويزود هذا النظام بشبكة من الإتصالات لسهولة نقل المعلومة.

الفصل الثالث:

إستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل بعض المفاهيم المرتبطة باستراتيجية المؤسسة، حيث يمكن تدريس هذا الفصل في مقياس تسيير المؤسسة كما قد يدرس في مقياس اقتصاد المؤسسة حسب الحجم الساعي المتوفر للأستاذ، والأفضل أن يشار له ولو بإيجاز في كلا المقياسين، ويجب التطرق له وفق الترتيب التالي:

أولاً: المؤسسة الاقتصادية: مفاهيم أساسية

ثانياً: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية

ثالثاً: استراتيجيات المؤسسة

أولاً: المؤسسة الاقتصادية: مفاهيم أساسية

نتناول في هذا الإطار مفهوم المؤسسة الاقتصادية، ثم نفرق بينها وبين مصطلحات أخرى كما نتعرض إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظراً لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وأيدلوجياته أو مجاله سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي... الخ، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها: الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها، وكذا تنوع واتساع نشاطها (المؤسسات الخدمية، الصناعية، الفلاحية... الخ) وقد نجد مختلف هذه الأنشطة في مؤسسة واحدة، وفي نفس الوقت والمكان. يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات"¹.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ويمكن أن نعتمد التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعا لحجم ونوع نشاطه"².

2- المؤسسة ومصطلحات أخرى

قد يخلط البعض بين مصطلح المؤسسة ومصطلحات مثل: الشركة، المنشأة، المنظمة والمشروع، إلا أنه يجد فرق بين هذه المفاهيم، ويمكن إعطاء تعريف لهذه المصطلحات في:

- **الشركة:** تظهر في القانون الجزائري على أنها -"عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك"³؛ بالتالي الشركة توضح الصيغة القانونية للمؤسسة.

¹ Jean Longatte, Jacques Muller, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2004, p01.

² ناصر دادي عدون، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

³ المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988.

- **المنشأة:** يعرف **M.L.Baudin** المنشأة "بمجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم " بالتالي يمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت تحوي عدة منشآت فلا يجوز ذلك لأن المنشأة لا تتمتع بشخصية قانونية بل هي تابعة للمؤسسة الأم، إلا إذا تمت شهرتها، والمنشأة أيضا ذات استقلالية نسبية لأنها تبقى خاضعة لصاحب العمل (مالكها: كونها محل، حرف...) وفي حالة وجود مؤسسة أم فإنها ترتبط معها بحسابات الربط ولا تتحدد نتائجها المحاسبية بشكل مستقل، إذا المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، وفي بعض الحالات فقط تعتبر نفس الشيء مثل المؤسسات العمومية التي تعتبر منشآت لأنها خاضعة لهيئات معينة ولا تتمتع بالاستقلالية، وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الخيرية أو الأصل أنها منشآت لأنها غير مستقلة.¹

- **المشروع:** يعتبر المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المؤسسة أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

- **المنظمة:** لدى **P.de Bruyn** يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون "المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافه". والمساهمون حسب هذا المعنى هم المشاركون في وجود واستمرار المؤسسة (المنظمة) من مساهمين، مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين، ..إلخ.²

3- الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجل أهم الأهداف فيما يلي:

3-1- الأهداف الاقتصادية: من أهمها:

- **تحقيق الربح:** يعد تحقيق الربح من أولويات أهداف أي مؤسسة، لأن استمرارها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها البقاء، النمو، إمكانية رفع رأسمالها، تسديد الديون، تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء الغير متوقعة، توزيع الأرباح على الشركاء، شراء آلات أو تغييرها حسب التطور التكنولوجي،...إلخ.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 11-12.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن في قيام المؤسسة بنشاطها تغطية لمتطلبات المجتمع (سلع وخدمات) وبالتالي تحقيق هدفين: تحقيق الربح للمؤسسة وتحقيق متطلبات أفراد المجتمع.
 - **الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج:** ويشمل التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحاب المؤسسة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.
- 3-2- الأهداف الاجتماعية: من أهمها نذكر:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستويات الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل، (الدولة تحدد الأجر الأدنى المضمون).
- **تحسين مستوى المعيشة:** إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تؤثر المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتوجات جديدة والتأثير في أذواقهم عن طريق مختلف وسائل الترويج، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنها في صالح المؤسسة.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوافر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والنقاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

3-3- الأهداف الثقافية والرياضية:

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، أنترنات، سفر... إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.
- **تدريب العمال:** يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة.
- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

3-4- الأهداف التكنولوجية:

مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا... إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث... إلخ).

هـ- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

في إطار نشاطها يجب أن تسع المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب... إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

ثانيا: الإستراتيجية: مفاهيم أساسية

نتناول في هذا الإطار تعريف الإستراتيجية، أهميتها، المسار الإستراتيجي العام.

1-تعريف الإستراتيجية:

الأصل في هذه الكلمة إستراتيجية هو اللفظ اليوناني "استراتجوس" Strategos والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال، وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتميز بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

حسب Johnson و Scholes (2000): الإستراتيجية هي "التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق أفضلية تنافسية انطلاقا من تهيئة وإعداد موارد المؤسسة وفقا لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات السوق ومختلف شركاء المصلحة في المؤسسة". وبالتالي الإستراتيجية هي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة للمستقبل وكيفية تحقيق ذلك في ظل تأثيرات المحيط وتباين مصالح الشركاء وفيها. وقد صنف مانتزبارغ (Mintzberg 1994) الإستراتيجية إلى:¹

- الإستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى.
- الإستراتيجية المعتمدة: والمعبر عنها بخطة رسمية.
- الإستراتيجية الناشئة: هي استراتيجيات فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات والخطط تجد نفسها أمام مزيج من الإستراتيجيات المعتمدة والناشئة.
- الإستراتيجية المحققة: هي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.

¹ عبد المليك مزهود، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

2- أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

يمكن القول أن أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال توضح في النقاط التالية¹:

- تتضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة.
- يؤدي استخدام الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة.
- توفر الإستراتيجية إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المنظمة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

كما يمكن الإشارة إلى أهمية أخرى للإستراتيجية في الآتي²:

- تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد و دليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، حيث تمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.
- تجعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة و الحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها، و ما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بذلك الفرص.
- يكون المدراء أكثر رشدا و عقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال. فضلا عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يتوافق مع مصلحة الساهمين و المالكين.
- تعد أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، و بالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل.

3-المسار الإستراتيجي العام Démarche stratégique (مراحل الإدارة الإستراتيجية):

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار وبين مختلف المراحل التي تمر بها، في الحقيقة وذلك راجع للتأثر بالواقع الثقافي والاجتماعي للمؤسسة وبخصوصيات تسييرها، كما يتأثر

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 38، 39.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 28.

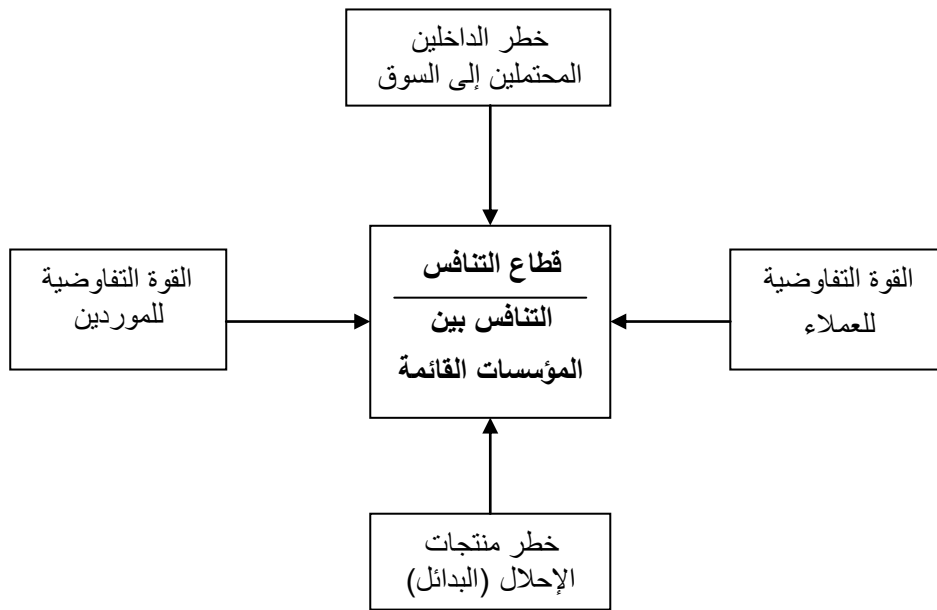
بالتصور المأخوذ عن الإستراتيجية أهي خطة؟ أم وضعية؟..... ومع ذلك نحاول التمييز بين المراحل الرئيسية التالية للعملية الإستراتيجية (يختلف هذا التصنيف من باحث إلى آخر):

التشخيص أو التحليل الإستراتيجي، التقديرات الإستراتيجية، الفارق الإستراتيجي، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إعداد الخطط، الرقابة.

3-1- التشخيص أو التحليل الإستراتيجي: ويتضمن التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للبيئة كما يلي:

3-1-1- التحليل الخارجي (تحليل قطاع التنافس): تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس والضغط الناجم عنها، وتظهر هذه القوى في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



source: http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ar.htm , consulté le : 14/02/2007

أ- خطر الداخلين المحتملين إلى السوق: (دخول منتجين جدد) يمثل المنتجين الجدد امكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما

إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا، وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:¹

- **اقتصاديات الحجم:** وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.
- **تمييز المنتج:** يخلق تمييز الماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.
- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملا على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق، أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.
- **الأوضاع الغير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:** فقد تتمتع المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول والتي تعود إلى:
 - * أثر منحى التجربة.
 - * امكانية حصولها على المواد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين.
 - * توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر لغيرها بحكم الاختراع مثلا.
 - * شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية.
 - * مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.
- **المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.
- **سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، والقوانين الجمركية.

¹ وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص ص 85-86.

ب- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون: تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.

ج- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون (العملاء): هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

د- خطر منتجات الإحلال (البدائل): إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

- درجة توافر البديل التام.
- إمكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف.
- مدى هجومية المنتجين البدلاء.
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

هـ- حدة المنافسة بين المستثمرين الحاليين (المنافسون الحاليون في مجال النشاط): تأخذ حدة المنافسة أشكالا متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة.
- بطء معدل نمو قطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية.
- افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) للتميز عن غيرها.
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك.
- ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في القطاع.
- اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.

وتتميز حالة المنافسة بالحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتميز والتركيز على أسواق معينة.

ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته أن هذا التحليل يتطلب معلومات كثيرة يصعب الحصول عليها وهو ما يعاب في التحليل التنافسي للقوى الخمس لـ Porter ؛

غير أنه في ظل اقتصاد المعرفة لم يعد تحليل قطاع النشاط كافيا نظرا لإنتفاخ الأسواق حيث أصبحت المؤسسة مطالبة بالتركيز أكثر على الأوراق الربحية في هذا الإقتصاد والتي تمثل المعارف والكفاءات أهمها.

3-1-2- التحليل الداخلي للمؤسسة (الموارد والكفاءات): لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي بل هو في ظل نظرية الموارد يحظى بالأولوية ويتضمن التحليل الداخلي في هذا الإطار العديد من النقاط أهمها:¹

- دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة.
- دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- آليات التسيير والهيكلية.
- كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة.

حيث أنه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:²

-تقييم أقسام ووحدات المؤسسة: لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج،...الخ. بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أماننا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص اكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 3.

² ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 21.

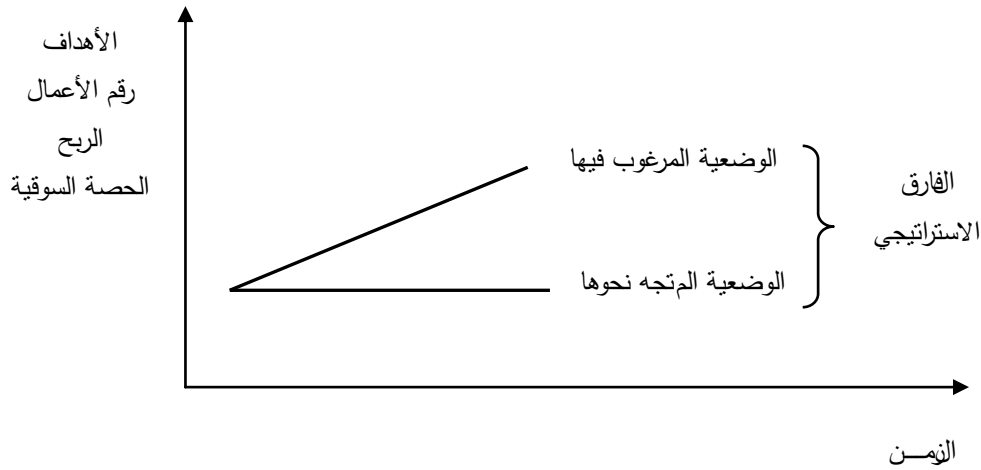
-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لابد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

3-2-التقديرات الإستراتيجية: ويتعلق الأمر بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك تقدير الوضعيات المستقبلية لها لأهم العوامل المؤثرة في مسار المؤسسة.

3-3-الفارق الإستراتيجي: في المستقبل تؤول المؤسسة إلى مجال يقع بين وضعيتين رئيسيتين¹:

- وضعية مرغوب فيها تترجمها الأهداف المسيطرة.
- وضعية تتجه نحوها بفعل دفع عوامل المحيط.

والفارق الإستراتيجي يمثل الهوة بين الوضعيتين ويمكن تمثيلها كما يلي:



التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المؤسسة يتمثل في العمل على تقليص الفارق إلى أدنى مستوى ممكن.

3-4-اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تتم هذه العملية وفقا للعقلانية المقترحة من قبل H.Simon:

- البحث عن الخيارات الممكنة بناء على نتائج التشخيص وتحليل الفارق.
- تقييم الخيارات الممكنة ويتم بناء على تحديد معايير التقييم التي قد تكون كمية.

¹ عبد المليك مزهودة، المرجع السابق.

3-5- إعداد الخطط: بعد تحديد الإستراتيجيات المناسبة تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط تطبيقية على شكل سياسات وظيفية (تموين، إنتاج، تسويق،...) كما يتم صياغة هذه السياسات في ميزانيات تحدد الجدول الزمني وتخصيص الموارد لكل عملية.

3-6- الرقابة: تتمثل الرقابة في متابعة العملية التنفيذية خصوصا مدى تقلص الفارق وتوجه المؤسسة نحو الوضعية المرغوب فيها.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة.

ثالثا: استراتيجيات المؤسسة

نحدد في هذا الإطار أنواع الإستراتيجيات أو الخيارات الإستراتيجية في: الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة)، الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة، والإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة.

1- الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة):

يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1-1- استراتيجية التكلفة الأقل: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالإعتماد على سلسلة القيم، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما يساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

1-2- استراتيجية التمييز: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتوجا فريدا وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتوج، خدمات ما بعد البيع...)، وبالإضافة إلى أن التمييز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

1-3- استراتيجية التركيز: تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل. ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:¹

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر، 2005، الأردن، ص148.

- **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.
- **إستراتيجية التركيز على التمييز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز.

2- الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة:

وتتمثل في إستراتيجيات التخصص -التنوع- التكامل- التدويل - التراجع.

2-1- إستراتيجيات التخصص:¹ التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على المنتج أو سوق واحدة وغالبا ما يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة. وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مرحلتي الإنطلاق والنمو من دورة الحياة أما في مرحلتي النضج والزوال تكون خطرا على المؤسسة.

من مزايا استراتيجية التخصص:

- الاستفادة من أثر التجربة.
- تقادي تشتت الموارد
- ضمان تطور أسهل للمهنة مع إمكانيات أكبر للتحكم فيها.

من عيوب استراتيجية التخصص:

- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه.
- تضعيف إمكانيات الإبداع (أعمال التخصص روتينية وبالتالي تنقص القدرة على الإبداع).
- مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.

2-2- إستراتيجيات التنوع: يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين (تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة)، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:²

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 362.

- **تنويع المتمرکز (المرتبط):** يعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.
- **تنويع الغير متمرکز (الغير المرتبط):** ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكمل للصناعة الحالية).
- ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنويع هي¹:
- ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة.
- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية.
- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة.
- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة.
- يؤدي التنويع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة، كما يجعل المؤسسة تسيير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة، ويسمح لها بتغذية أنشطتها في حالة كساد أو تدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.

2-3- إستراتيجيات التكامل: التكامل هو شكل من أشكال التنويع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكمل للأنشطة القائمة عموديا أو أفقيا، ويتخذ الأشكال التالية:

أ- إستراتيجية التكامل العمودي: وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا وهناك نوعان من التكامل العمودي هناك تكامل أمامي وتكامل خلفي.²

- **التكامل باتجاه الخلف:** ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.
- **التكامل باتجاه الأمام:** يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة العملاء، الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع،... إلخ.

ب- إستراتيجية التكامل الأفقي: يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكمل ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.

¹ رجب حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص 143.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق.

2-4- إستراتيجيات التدويل (أو العالمية): يقصد بالتدويل أو العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة منها (استراتيجية التصدير والإستثمار الأجنبي المباشر) وتكون بفعل الدوافع التالية:¹

- البحث عن تصريفات جديدة للمنتجات.
- دورة حياة المنتج.
- الإقتراب من مصادر المواد الأولية.
- وجود المناطق المالية والجبائية الجذابة (مناطق التبادل الحر - عدم وجود عوائق جبائية أو مالية - تسهيل الإستثمار).

2-5- إستراتيجيات التراجع أو الإنكماش: يشكل الفشل الدافع لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. ومن الإستراتيجيات الرئيسية نذكر:²

أ- إستراتيجيات التخفيض: يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- تغير الظروف الإقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات الغير الضرورية.
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

ب- إستراتيجية الحصاد: أي تعليق الإستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا لكنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى إستراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالبا فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الإستراتيجية غير مجدية.

¹ المرجع السابق.

² سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

ج-استراتيجية التجرد: وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم بـ Spin off، ومنظمات الأعمال الأخرى وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

د-استراتيجية البيع: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع عقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

3-الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة:

وتتمثل في إستراتيجيات النمو الداخلي - النمو الخارجي - التعاون.¹

3-1- إستراتيجيات النمو الداخلي: بالمنطق المالي يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائض المالية التي تحققها المؤسسة في نشاطها الإستغلالي أو الإستثماري أما بالمنطق الإستراتيجي فيتمثل في خلق المؤسسات لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التمويل أو ذات طابع آخر كالبحث والتنمية، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

3-2- إستراتيجيات النمو الخارجي: يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالإقتناء أو الاندماج أو الشراكة ويتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

- تحويل ملكية كيان قائم بالإبتلاع أو الاندماج.
- أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.
- ويتم تنفيذ هذا الخيار بصيغة قانونية تتبعها اجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:
- **الاندماج:** يعني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين أو أكثر.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

- **الإبتماع:** ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة (أ) التي تنتهي تماما إلى المؤسسة (ب) التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة (أ).
- التحويل الجزئي للأصول.
- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتنمية.
- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

3-3-إستراتيجيات التعاون: إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية: منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة. والهدف من هذه الاستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الاستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلان المالية، السياسية والقانونية.

الخلاصة:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعقدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات، وعليه فقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي، إلى غاية ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة من مفاهيم معاصرة في التسيير والتي نذكر منها: تسيير المعارف، تسيير الكفاءات، تسيير الرأسمال اللامادي، تسيير (إدارة) الجودة الشاملة، تسيير (إدارة) التميز، إعادة الهندسة، تسيير المخاطر أو الأزمات، تسيير الابتكار.

يعتبر التسيير من المفاتيح الأساسية التي حققت للمؤسسات المزايا التنافسية والريادة في سوق الأعمال؛ حيث أن تعقد وتيرة التغير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة فرض على المؤسسات الاقتصادية مشكلة التأقلم في محيطها ومشكلة اختيار تموقع استراتيجي متجدد (اختيار استراتيجية معينة) قائم على إعطاء بعد إستراتيجي لكل وظيفة من وظائفها هذا الأخير الذي أصبح صعبا بدون تحيين وتعقد طرق التسيير بها بالإضافة لإستعمالها للنظم الخبيرة، وعليه فإن هذه المؤسسات مطالبة بالإلمام بكل المفاهيم والوظائف والتطبيقات الحديثة في التسيير.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010 .
3. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. تشارلز وجارث جونز ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، دار المريخ، 2006.
5. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007.
6. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
7. حسين مريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، 2009.
10. خضير كاظم محمود، "الإتصال الفعال"، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، بدون سنة النشر.
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، الأردن، 2001.
12. رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2007.
13. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008.

14. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، الأردن، 2006.
15. سامي محمد هاشم حريز، أساسيات إدارة الأعمال : مهارات نظرية وتطبيقية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
16. سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.
17. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007.
18. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2012.
19. عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2002.
20. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: المفاهيم - الوظائف - العمليات ، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001.
21. عبد الله سنومي، "الإتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
22. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
23. علي احمد عبد الرحمان عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006 .
24. علي أحمد عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة و الرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
25. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
26. علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، القاهرة.
27. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
28. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

29. فيصل محمود الشوادر، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع ، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.
30. محمد عبد العال النعيمي، راتب جميل موبص، **تحقيق الدقة في إدارة الجودة**، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
31. محمد قاسم القريوني، **مبادئ الإدارة: النظريات - العمليات - الوظائف** ، ط2، دار وائل، عمان، 2004.
32. مصطفى يوسف كافي وآخرون، **مفاهيم الإدارة الحديثة (مبادئ الإدارة)** ، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
33. منجي نظامي وآخرون، **"الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
34. منعم زميرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)** ، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون سنة وبلد النشر.
35. منية عطية، خزام خليل، **الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية** ، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2009.
36. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، 2005، الأردن.
37. ناصر داداي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، 1998.
38. نجم عبود نجم، **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**، دار صفاء، عمان، 2011 .
39. نواف كنعان، **اتخذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بدون دار وسنة النشر.
40. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

ثانيا: الملتقيات والأيام الدراسية:

41. بسمان فيصل محجوب، **عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية** ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 نيسان (أبريل) 2004.

ثالثاً: المذكرات:

42. أحمد اسماعيل المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 49.
43. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
44. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.
45. منصور ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009-2010.
46. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.
47. جوادي حمزة، الحوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علوم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- رابعاً: المقالات:
48. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، ورقة، العدد الثاني، 2003.
49. صولح سماح، تومي ميلود، دور معايير الجودة والتقييس في حماية المستهلك في الجزائر ، المجلة العلمية لمركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، العدد 38، جامعة الأزهر، الفترة مايو-أغسطس 2009.
50. خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، ديسمبر 2012.

51. علي السلمي ، ملتقى نماذج التميز الإداري، اطلع عليه بتاريخ (2013/03/05)،
www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t

خامسا: المحاضرات:

52. بن ساهل وسيلة، محاضرات في نظرية القرار (غير منشورة)، سنة أولى ماستر، تخصص
تسيير استراتيجي، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008-2009.

53. عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

2- باللغة الفرنسية:

1. Colonel J.R.G. Côté, **Pour une organisation apprenante**, disponible sur, www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf, consulté le (11/10/2012).
2. Abdellah Seddiki, **Management de la qualité de l'inspection a l'exprit KAIZEN**, OPU, Alger, 2004, p24.
3. Benyahia Farid, **management : vade mecum du manager : pilotes des entreprises**, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011.
4. **Capital immatériel : 7 jours pour comprendre**, disponible sur : cigref.typepad.fr/.../Rapports Container/Parus2006/2006-Capital-immatériel-7jours-pour-comprendre-CIGREF.pdf, consulté le (07/02/2009), p 07.
5. Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, 4 ème édition, librairie Vuibert, Paris, 2006.
6. **DSI et Capital immatériel : maturité et mise en œuvre**, disponible sur : cigref.typpard.fr/.../Rapport container/parus 2006/2006 - DSI et capital immatériel - CIGREF.pdf, consulté le (07/02/2009), p 23.
7. G.R.Terry et S.G.Franklin, **les principes du management**, Economica, Paris, 1985.
8. Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, office des publications universitaires, 2012, Alger.
9. Guy Gérard, **Manager sans frontières**, Ed first, Paris, 1990, p 117.
10. http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ar.htm consulté le : 14/02/2007
11. Jamal CHEKIB, **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, revue de l'Economie & de Management : «management des savoirs et développement des compétences », N03, Tlemcen, Mars 2004.
12. Jean Longatte, Jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.
13. Johanna Habib, **La dynamique de création des connaissances dans les processus d'innovation : Analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la**

santé électronique, CERGAM, Equipe Management Public, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, 2009, disponible sur: www.reimsms.fr/events/aim2009/pdf/Papier.pdf, (Consulté le 02/02/2012).

14. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp 33-34.
15. Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au service de l'organisation**, disponible sur : ovaisman.Online.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf, consulté le (24/01/2012), p06.
16. Patrick Lyonnet, **Les outils de la qualité totale**, 2^{ème} éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991, p5.
17. Romuald falce-Comeit, **Le management de l'innovation dans l'entreprise**, disponible sur : http://www.fil.univ-lille1.fr/~lhoussai/portail/comeit/fichiers/PP-L_innovation.pdf. (consulté le: 11/09/2015).

3-بالغة الإنجليزية:

18. Jules Medard Nana Djomo, Fondo Sikod **The Effects of Human Capital on Agricultural Productivity and Farmer's Income in Cameroon**, International Business Research Vol. 5, No. 4, April 2012.
19. Jyotirmayee Choudhury, B. B. Mishra, **Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management**, International Business Research, Vol. 3, No. 4, October 2010.
20. Rosmah Mat Isa, Nor Liza Abdullah, Noradiva Hamzah, Rasidah Ashad, **The typology of intellectual capital and knowledge management in Malaysian hotel industry**, the journal of human resources and adult learning, vol.4, Num.2, December 2008.

القوانين والمراسيم والوثائق:

21. المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988 .