

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université M'hamed Bouguerra - Boumerdes  
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة امحمد بوقرة- بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## قسم علوم المالية والمحاسبة

مطبوعة بعنوان

# محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبة العلوم المالية والمحاسبة

من إعداد الدكتورة: جيلالي سليمة

السنة الجامعية 2021--2022

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
3-2	الفهرس
4	تمهيد
17-5	المحور الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية.
5	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
7	2. أهداف المؤسسة الاقتصادية
8	3. وظائف المؤسسة
11	4. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
17	5. التحديات التي تواجه المؤسسات في البيئة المعاصرة
26-18	المحور الثاني: مدخل لتسيير المؤسسة.
18	1. الإطار المفاهيمي للتسيير
21	2. مستويات التسيير ووظائفه
24	3. المسير ومهارات التسيير
50-27	المحور الثالث: التسيير من منظور مدارس التسيير.
28	1. التسيير من منظور المدرسة الكلاسيكية
35	2. التسيير من منظور المدرسة السلوكية
42	3. التسيير من منظور المدارس الحديثة والمعاصرة
61-51	المحور الرابع: وظيفة التخطيط في المؤسسة.
52	1. مفهوم التخطيط وخصائصه
54	2. مكونات برنامج التخطيط
58	3. مراحل عملية التخطيط
59	4. تقنيات التخطيط
79-62	المحور الخامس: وظيفة التنظيم في المؤسسة.
62	1. مفهوم التنظيم
64	2. مبادئ التنظيم
66	3. الهيكل التنظيمي وأبعاده

69	4. محددات الهيكل التنظيمي
71	5. تصميم الهياكل التنظيمية
74	6. أنواع الهياكل التنظيمية:
97-80	المحور السادس: وظيفة التوجيه في المؤسسة - القيادة، التحفيز، والاتصال -
81	1. القيادة
94	2. التحفيز
97	3. الاتصال
118-106	المحور السابع: وظيفة الرقابة في المؤسسة.
106	1. مفهوم عملية الرقابة
108	2. طبيعة، أهمية ومستويات الرقابة في المؤسسة
110	3. خطوات عملية الرقابة
113	4. أنواع الرقابة
116	5. أدوات الرقابة الإدارية
128-119	المحور الثامن: اتخاذ القرار في المؤسسة.
119	1. ماهية عملية اتخاذ القرار
123	2. مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار
126	3. أساليب اتخاذ القرار
128	4. أنماط اتخاذ القرار
133-129	قائمة المراجع.

## تمهيد:

بالرغم من أن الشواهد تشير إلى أن الأفراد والجماعات أدركت أهمية التسيير منذ بداية التاريخ، إلا أن الحاجة إلى تطبيقه بشكل منظم وممارسته بصورة علمية لم تظهر إلا منذ زمن قريب. فالأفراد منذ نشأة التاريخ استطاعوا وان ينظموا أنفسهم في جماعات وتنظيمات موجهة نحو تحقيق أهداف معينة، وكان هناك دائما قائد مسؤول وله سلطة اتخاذ القرارات التي تحقق مصلحة الجماعة والأفراد، ومع نمو المجتمعات وكبر حجمها، أصبحت الحاجة إلى المؤسسات وتسييرها أكثر وضوحا، وبدأ الاهتمام بمحاولة إيجاد وسائل فعالة للتغلب على مشاكل التسيير التي تواجه المؤسسات، ومن ثم ظهرت المحاولات لتطوير مبادئ وقوانين يمكن الاسترشاد بها عند كثير من هذه المؤسسات، وازداد الاهتمام بتسيير المؤسسات بشكل لافت.

وبناء عليه تعاضمت فكرة تدريس هذا المقياس في مختلف معاهد وكليات الاقتصاد والتسيير والتجارة، وبرز مقياس تسيير المؤسسة الذي يعتبر من المقاييس التي تسمح للطالب بالإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بتسيير وإدارة المؤسسات من طرق وأدوات ووظائف ومهارات المسير المختلفة. وقد تناولت هذه المطبوعة ملخصات لمحاضرات مقياس تسيير المؤسسة المبرمج لطلبة السداسي الثالث لجميع شعب وأقسام ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من علوم المالية والمحاسبة، علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، حيث تهدف هذه الملخصات إلى تزويد الطالب بمختلف المعارف الأساسية المرتبطة بالمقياس، وتمكينه من فهم هذا الأخير بطريقة بسيطة وسهلة. وعليه تم تقسيم هذه المطبوعة إلى ثمان محاور أساسية كما يلي:

المحور الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: عموميات حول التسيير.

المحور الثالث: التسيير من منظور مدارس التسيير.

المحور الرابع: وظيفة التخطيط بالمؤسسة الاقتصادية.

المحور الخامس: وظيفة التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية.

المحور السادس: وظيفة التوجيه بالمؤسسة الاقتصادية (القيادة- التحفيز- الاتصال).

المحور السابع: وظيفة الرقابة بالمؤسسة الاقتصادية.

المحور الثامن: اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

وختاماً فإننا نرجو أن يكون محتوى قادراً على تلبية حاجات الدارسين لهذا المقياس، وعونا ومساعدنا علمياً للطلبة والباحثين في هذا المجال.

## المحور الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، حيث تمثل ذلك العنصر النشط والفعال الذي يحتل مكانة متميزة في المجتمع الاقتصادي لما تقوم به من عمليات تمثل الأساس في تكوين الناتج الداخلي الخام لأي اقتصاد، وعليه سنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم المؤسسة وكذا أهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى مختلف أنواعها، وأبرز التحديات التي تواجهها.

### 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت المنطلقات والخلفيات الأيديولوجية في تعريف المؤسسة الاقتصادية مما جعل صعوبة في إعطاء تعريف موحد للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن التطور الذي شهدته في مختلف جوانبها التنظيمية والقانونية والشكلية وغيرها مع اتساع وتنوع نشاطها، جعل حصر كل المؤسسات بفروعها وأحجامها ونشاطاتها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية. وعليه سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية ضمن ثلاث اتجاهات كما يلي:

#### 1.1- المؤسسة من منظور اقتصادي: حيث يمكن تعريفها من هذا المنطلق بأنها: المؤسسة هي التي تقوم بتوليف

عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، لذلك فهي تلبى حاجات أي طلب<sup>1</sup> وتعرف أيضا على أنها: شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها: اندماج عدة عوامل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات مادية حقيقية وأخرى ومعنوية، تتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.<sup>3</sup>

من هذه التعاريف يلاحظ أن المؤسسة عرفت من جانب تقني حيث تم التركيز على المزج بين عناصر الإنتاج والأدوات المستخدمة في ذلك بغرض إنتاج سلع وخدمات تكون موجهة لإشباع الحاجات المختلفة المتواجدة في السوق.

1 - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر 1998، ص:10.

2 - صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989، ص:58.

3 ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص: 10.

**2.1- المؤسسة من منظور اجتماعي:** يركز هذا الطرح على المفهوم الاجتماعي للجماعة، حيث تعرف المؤسسة على أنها: "كيان ينطوي في إطاره تجمع لأفراد يعملون مع بعض بشكل مستمر، ضمن تقسيم واضح للعمل لانجاز أهداف محددة، من خلال هيكل تنظيمي معرف<sup>1</sup>. كما عرفت من هذا المنظور على أنها مجموعة تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم واضح ومهيكل في إنتاج سلع وخدمات<sup>2</sup>.

إن إضفاء مفهوم الاجتماعية على المؤسسة يعني بلا أدنى شك تواجد المؤسسة واحتواءها على فردين فأكثر وقد يمتد العدد لآلاف أو عشرات الآلاف من الأفراد، إذ أن هؤلاء الأفراد يعيشون في إطار المؤسسة من خلال التفاعل الاجتماعي في ظل التنظيم الرسمي الذي ينظم سبل علاقاتهم مع بعضهم، والتنظيم غير الرسمي الذي يؤطر طبيعة التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد في المؤسسة ويدعم سبل تقرير فاعلية التنظيم الرسمي ذاته<sup>3</sup>. من هذه التعاريف يلاحظ أن المؤسسة لا تظهر من جانب تقني فقط، بل تمثل تعبيرا على تنظيم اجتماعي مهيكل يركز على عدة عناصر أهمها: التقسيم الواضح للعمل، وتوزيع المهام ضمن التنظيم الرسمي، التفاعل بين الأفراد في إطار التنظيم غير الرسمي، الاستمرارية في العمل، تحقيق الأهداف المشتركة والموحدة لدى جميع الأفراد بالمؤسسة.

**3.1- المؤسسة كنظام:** يركز هذا المفهوم على المقاربة النظامية التي يعود استعمالها بالأساس إلى علوم البيولوجيا، حيث تم نقل مفهوم النظام من حقل علوم البيولوجيا إلى حقل علوم التسيير والإدارة، وإسقاط مفهوم النظام على المؤسسة والتي تعرف وفق هذه المقاربة على أنها: "نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>4</sup>. فهي إذا وحدة تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض، لا يتحقق وجودها وفعاليتها عطائها المستهدف دون أن يتحقق أبعاد توحيدها والتداؤب بين مكوناتها الأساسية وبين البيئة المحيطة بها، إذ أن التنسيق والوحدة والتكامل بينها يعد حصيلة أساسية لاستمرار المؤسسة في الأداء الفعال في ظل التغيرات البيئية المختلفة<sup>5</sup>.

ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة كنظام في الشكل التالي:

1 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن 2008، ص: 558.

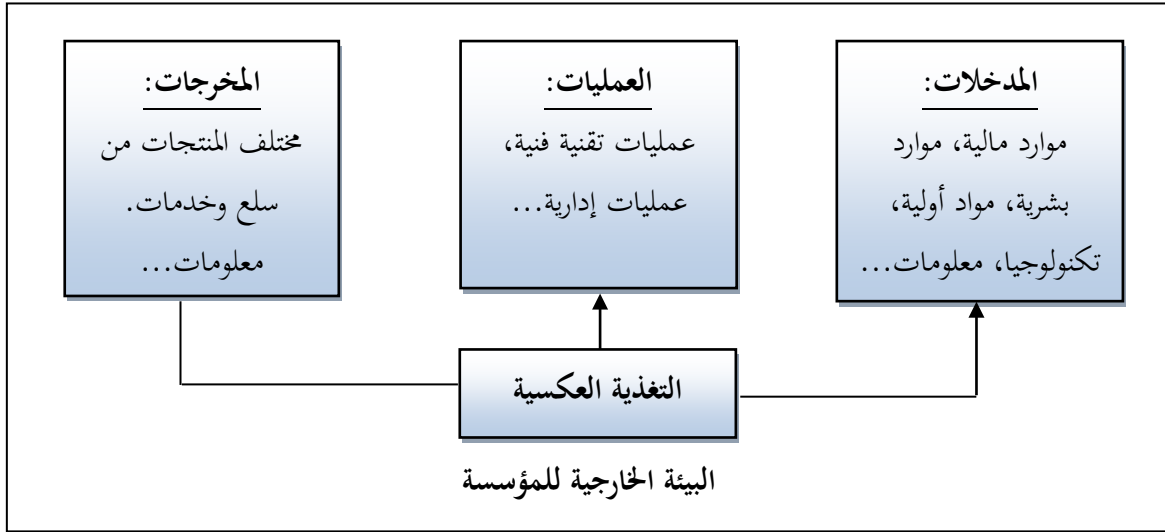
2 - بوشاشي بوعلام: مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة للنشر، الجزائر 2008، ص: 25.

3 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص: 20-21.

4 - كنفوش محمد: المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004-2005، ص: 5.

5 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 20.

الشكل رقم 01: المؤسسة الاقتصادية كنظام



المصدر: من إعداد المؤلفة.

وبالتالي يمكن تعريف المؤسسة من الزوايا السابقة على أنها: كيانات اقتصادية تنتج سلع وخدمات لمختلف فئات المجتمع من خلال ممارستها لفعاليات وأنشطة اقتصادية بكفاءة وفعالية وبأعلى إنتاجية ممكنة. كما يوجد داخل هذه المؤسسات أدوار ومهام وعلاقات تعاون وتنافس وصراع، فهي إذن كيانات اجتماعية تحتوي مختلف علاقات العمل بحيث يستطيع كل فرد ومجموعات من الأفراد والوحدات الإدارية العمل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المحدد لها والتي هي جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة ككيان اجتماعي واقتصادي، هذا الأخير لا يمكن النظر إليه كنظام مغلق بل هو نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية دائما لتحقيق البقاء والاستمرارية في ظل التعقيدات الخارجية المختلفة.

## 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف طبيعة نشاط هذه المؤسسات وأحجامها وتوجهات أصحابها، حيث يمثل الهدف الأسمى لهذه المؤسسات في البقاء والاستمرار والنمو في الأسواق مع تحقيقها لمكانة مرموقة ضمن البيئة المحيطة، وهذا ما يرتبط بتحقيق الربح والذي يعتبر الهدف الأساسي لكل مؤسسة اقتصادية. حيث يعتبر الربح المبرر الرئيسي لوجود المؤسسة، لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو الحفاظ عليها، وبالتالي مواجهة منافسة المؤسسات الأخرى والنمو في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 17-18.

ويمثل هذا الربح عموماً في إنتاج الثروة في المؤسسة والتي يعبر عنها بالقيمة المضافة المنتجة، هذه القيمة المضافة هي التي تضمن للمؤسسة استمراريتها ومكانتها في السوق، وعليه تعمل المؤسسة جاهدة على تعظيم هذا الهدف لكن بعقلانية، وذلك بمراعاة الأهداف الأخرى، ففي واقع الأمر لا تهدف المؤسسة للربح فقط بل تملك أهدافاً أخرى تحقيقها يساهم في تحقيق جزء كبير من الربح، وتتنوع هذه الأهداف ما بين أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، ثقافية، وبيئية، حيث نجد من بينها:

- عقلنة الإنتاج، أي الاستغلال العقلاني للموارد مع التحكم في التكاليف.
- تأهيل وتدريب العمال والعمل على رفع مستوياتهم ومهاراتهم.
- تحسين أجور العمال ومستوى معيشتهم.
- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق الفارق أو التميز بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة.
- المساهمة في البحث والتطوير من خلال توفير مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لرفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع كان يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير مع تسليمه لطالبه في الوقت المتفق عليه.
- تحسين صورة المؤسسة، فصورة المؤسسة تعد مرآة لحالتها الاقتصادية ولثقافتها، وعلى المؤسسة الاهتمام ببعض المشاريع الاجتماعية والبيئية التي تظهر بأنها مؤسسة صديقة للبيئة والمجتمع.

### 3- وظائف المؤسسة:

تتخذ الوظيفة في المؤسسة أهمية كبيرة وأدوار وتعاريف تختلف من اقتصادي لآخر، وتجتمع كلها فيما تقوم به المؤسسة من أعمال وانشطة خلال حياتها اليومية، وما يرتبط بها من نظرة نحو المستقبل. ويعتبر هنري فايول أول من وضع تصوراً لمفهوم الوظيفة بالمؤسسة حيث أطلق اسم العمليات على مختلف مجموعات المهام التي تتم في المؤسسة، وأصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف، وقد قسمها إلى ستة وظائف كما يلي:

- الوظيفة التقنية (الإنتاج، التصنيع، التحويل)
  - الوظيفة التجارية (الشراء، البيع، التبادل)
  - الوظيفة المالية (البحث عن مصادر الأموال وتسييرها)
  - وظيفة الامن (حماية ممتلكات المؤسسة وعمالها)
  - وظيفة المحاسبة (الجرد، تحديد سعر التكلفة، وضع الميزانية)
  - الوظيفة الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة)
- وهذه الوظائف موجودة في أي مؤسسة باستمرار مهما كان حجمها أو نوعها.

وعلى العموم يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها أية مؤسسة اقتصادية من خلال هيكلها التنظيمي، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي من بينها:

#### • الوظيفة المالية:

تمثل الوظيفة المالية نشاطا رئيسيا من أنشطة المؤسسة الاقتصادية، تمارس بغض النظر عن حجمها أو طبيعة ملكيتها فهي تؤكد على تخطيط ورقابة الأموال وإدارة مصادر واستخدامات الأموال معا، إذ لم تعد وظيفة المدير المالي تنحصر في تجميع البيانات المالية ومراجعتها للتأكد من مطابقتها للواقع أو مجرد جمع عناصر الكلفة ومراحلها، وإنما تعدت ذلك إلى اتخاذ القرارات بهدف زيادة المردودية الاقتصادية للمؤسسة وذلك بالسعي نحو تحقيق هدفين أساسيين هما: السيولة والربحية، حيث تتحقق السيولة حينما تكون بحوزة المؤسسة أموال نقدية، أو سريعة التحول إلى نقد، كافية لمواجهة التزاماتها المالية المستحقة في مواعيدها، كما تحقق الربحية عن طريق توزيع الأموال المختلفة بين موجودات المؤسسة بما يحقق أعلى مردود ممكن للمؤسسة<sup>1</sup>.

ومن مهام الوظيفة المالية: التخطيط واتخاذ القرار المالي، الرقابة المالية، تنظيم النشاط المالي، بالإضافة إلى التحفيز المالي.

#### • وظيفة الموارد البشرية:

يشكل وجود افراد في المؤسسة مدفوعين بروح الفريق التفاوت بين الفاعلية وعدم الفاعلية، ويتطلب بناء وصيانة هذا الفريق الكبير من الافراد جهدا متواصلا يشمل مجموعة من المهام تبدأ بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة مع اختيار وتوظيف الافراد، تدريبهم وتنميتهم وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم وتحفيزهم وتوفير السلامة المهنية لهم<sup>2</sup>.

وعليه تشتمل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على النشاطات التالية<sup>3</sup>:

- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير وتقدير الاحتياجات من الافراد خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيهم.
- التنظيم: ويشمل تحديد مهمات واعمال الافراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة لإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المؤسسة.
- التوظيف: تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم، علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت.

1 - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص: 400.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 387.

3 - علي الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن 2005، ص: 205.

- التدريب: وتمثل عملية تنمية او تعديل المعلومات او المهارات والاتجاهات التي يمتلكها الافراد في المؤسسة لرفع قدراتهم على الأداء وتطويرها وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- مراقبة وتقييم الأداء: وتتضمن القيام بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، تحديد مستويات الأداء الفعلية، تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل: وتهدف الى مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً.

#### • وظيفة التموين:

تمثل وظيفة التموين الخطوة الأولى من مجموع نشاط المؤسسة، وقد شغلت اهتمام العديد من الاقتصاديين والمختصين في علم الإدارة والتسيير، وتعرف هذه الوظيفة بأنها مجموعة من المهام والعمليات التي تعمل على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة<sup>1</sup>. وتموقع وظيفة التموين في هيكلين أساسيين هما مصلحة الشراء، ومصلحة التخزين، وكل منهما مستقل عن الآخر، فمصلحة الشراء هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين، اما مصلحة التخزين فهي مجموعة من الإجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة على اساس انظمة محكمة ووفق صيغ معينة وعبر اجهزة مختصة للحفاظ على المخزونات وتأمين الامداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين، كما يمكن ان توكل اليها بالإضافة الى المواد المقتناة المنتجات لوضعها في المخازن ومن ثم الحفاظ عليها الى حين استعمالها.

#### • وظيفة الإنتاج:

لمعرفة مفهوم وظيفة الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية لابد أولاً من معرفة معنى مصطلح الإنتاج والذي يمثل عملية خلق السلع والخدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض، العمل ورأس المال والمعلومات، والعملية الإنتاجية هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات من مواد أولية، موارد بشرية، وطاقة وغيرها الى مخرجات بشكل سلع او خدمات مفيدة للمجتمع. ويمثل جوهر وظيفة الإنتاج في الجانب الفني والتكنولوجي للمؤسسة، ولكي تدار تتم هذه الوظيفة بشكل سليم وتنافسي يجب ان تدار بشكل جيد وان تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة وهذا لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في<sup>2</sup>:

- تدنئة التكاليف الى الحد المعقول والذي يسمح بتحقيق هامش من الربح معقول.
- الجودة والتي تعني تقديم منتجات ذات مواصفات تتطابق مع رغبات الزبائن.
- المرونة والتي يقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

2 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 589.

- التسليم في الوقت المحدد.
- الابداع التكنولوجي من خلال ادخال منتجات وابتكار عمليات او تحسين ماهو موجود منهما.

#### ● وظيفة التسويق:

لم يعد التسويق ذلك النشاط الذي يتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج الى مواقع الاستهلاك فحسب، بل أصبح يمثل مختلف الجهود التي تستهدف التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك الأخير او المشتري الصناعي، وترجمة هذه الاحتياجات الى منتجات او خدمات قادرة على اشباع الحاجات، من حيث الكم والنوع والمكان والزمان، لذلك لم يعد نشاط التسويق تابعا لوظيفة الإنتاج، بل اصبح سابقا عليه باعتبار ان الهدف النهائي لأية مؤسسة هو انتاج السلع والخدمات التي يؤدي الى اشباع الحاجات الاستهلاكية أو الوسيطة، مما يعني التعرف عليها وتحديدتها بشكل واضح<sup>1</sup>. وتسعى وظيفة التسويق بشكل عام الى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- تعظيم حصة المؤسسة في السوق.
- تحقيق رقم معين من الأرباح.
- التنبؤ بحاجات المجتمع ورغباته ومحاولة اشباعها بسلع وخدمات معينة.
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.
- تحقيق مستوى عال من ولاء العملاء.

#### 4- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

يمكن للمؤسسات بشكل عام أن تأخذ أشكالا مختلفة ومتعددة، تختلف باختلاف طبيعة هذه المؤسسات، أحجامها، أصحابها، القطاع الذي تنشط فيه....، هذه الأشكال يصعب دراستها بصفة إجمالية سواء من ناحية الإنتاج أو المردودية، لهذا يتم تصنيفها وفق معيار محدد حتى تسهل عملية الدراسة وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات. ومن المعايير الأكثر استعمالا نجد:

**1.4- التصنيف وفقا للمعيار الاقتصادي:** يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى أصناف مختلفة كما يلي:

**أولا- المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج، وهي غالبا مؤسسات ضخمة تحتاج إلى رأس مال ضخم بالإضافة إلى المهارات والكفاءات العالية<sup>3</sup>، كما أنها تتميز بالفرع حيث نجد منها:

- مؤسسات الصناعة الثقيلة والاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب والمؤسسات البترولية.

1 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 371-372.

2 - علي الضالعين: مرجع سبق ذكره، ص: 232

3 - إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص: 30.

- مؤسسات الصناعات التحويلية: مثل مؤسسات النسيج والغزل، المؤسسات الصيدلانية، مؤسسات البناء والأشغال العمومية.

ثانيا- **المؤسسات الفلاحية**: وهي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وزيادة إنتاجية الأرض وإصلاحها، أي تشمل كل المنتجات المنتمية إلى قطاع الزراعة، الصيد البحري واستغلال الغابات، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع من: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

ثالثا- **المؤسسات التجارية**: وهي مجموعة المؤسسات التي تهتم بالنشاط والأعمال التجارية على اختلاف أنواعها وأشكالها، أي الشراء من أجل البيع وتحقيق الربح وكذا الوساطة التجارية، كمؤسسات البيع بالجملة وكالات بيع السيارات والعقارات.....

رابعا- **مؤسسات الخدمات**: وهي تلك المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، المؤسسات الصحية، المؤسسات التعليمية، مؤسسات البريد والمواصلات..... وغيرها، وكذا جميع المؤسسات ذات النشاط المالي كالمؤسسات البنكية، مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي.

**2.4- تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم**: يعتبر حجم المؤسسات من العناصر التي غالبا ما تترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات تتفاوت أهميتها باختلاف القطاعات الاقتصادية<sup>1</sup>، قد تكون هذه المؤشرات كمية مثل: رأس المال، العمالة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، الحصيلة السنوية.... الخ، أو نوعية كالهيكلة التنظيمية، درجة الاستقلالية، الأهداف، السلطة واتخاذ القرارات.... الخ.

فمثلا في الجزائر، صنف المشرع الجزائري المؤسسات حسب مجموعة من المؤشرات وهي عدد العمال، رقم الأعمال، ومجموع الميزانية السنوية، حيث تعتبر كل مؤسسة يفوق تعداد عمالها 250 عامل، ورقم أعمالها أكبر من 4 ملايين دينار مؤسسة كبرى، ودون ذلك فهي مؤسسة صغيرة ومتوسطة والتي صنفت حسب القانون 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي:

**الجدول رقم (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري**

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	مج الميزانية السنوي
مؤسسة صغيرة جدا.	1 - 9	> 40 مليون دج	> 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة.	10 - 49	> 400 مليون دج	> 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة.	50 - 250	400 مليون - 4 مليار دج	200 مليون - 1 مليار دج

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 8، 9، 10 من القانون رقم 02-17 المؤرخ في

2017/01/10 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص: 6.

<sup>1</sup> - اسماعيل قبرة: مرجع سبق ذكره، ص: 31.

### 3.4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية: حسب هذا المعيار تصنف المؤسسات إلى<sup>1</sup>:

**أولاً- مؤسسات خاصة:** وهي تمثل كيانات وجدت بفعل الممارسات الفردية أو الجماعية الخاصة، بمعنى أنها ليست حكومية تابعة للدولة، فهي تمارس أنشطة اقتصادية مختلفة تهدف غالباً إلى الربح. من خصائصها:

- تنشأ من قبل الأفراد بفعل الممارسات والمبادرات الريادية الشخصية.
- مجال عملها الأساسي هو النشاط الاقتصادي.
- الربح هو الهدف الأساسي لها، فهي تسعى للحصول على عوائد مالية تغطي تكاليف الممارسات المختلفة وتحقق أرباحاً متصاعدة مع محاولة كسب حصة سوقية تتزايد باستمرار.

**ثانياً- مؤسسات عمومية:** وهي مؤسسات تابعة للدولة ومختلف هيئاتها، تهدف لتحقيق العديد من الأهداف يرتبط بعضها بتقديم خدمات للمواطنين وبعضها بتقديم سلع وخدمات مختلفة، حيث أن رأس مالها ملكاً لهيئة عمومية ترجع لها سلطة القرار، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاءون، ولا يحق لهم بيعها أو تصفيتها إلا بموافقة الدولة على ذلك، فهي تخضع لتشريعات وقوانين تنظم طريقة وكيفية تسييرها.

**ثالثاً- المؤسسات الدولية:** وهي مؤسسات ذات طابع عالمي دولي، تنشئها أكثر من دولة لغرض تحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون وتقاسم التمويل، ومن بينها: صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، بنك التنمية الإفريقي....

### 4.4- التصنيف حسب المعيار القانوني: تبعا لهذا المعيار يتجلى لنا أن مجمل الأشكال القانونية المتاحة أمام

الفرد أو الأفراد لتأسيس المؤسسات توضع في إطار مجموعتين: المؤسسات الفردية، الشركات.

**أولاً- المؤسسات الفردية:** وهي الشكل الأبسط للمؤسسة، حيث تكون ملكاً لصاحبها الذي يتمتع بالحرية الكاملة للتصرف في أملاكها ومداخلها وتسييرها<sup>2</sup>. وبشكل عام فإن أهم خصائص هذه المؤسسات<sup>3</sup>:

- ارتباط شخصية المالك بشخصية المؤسسة، حيث لا يوجد فصل بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية لصاحبها.

- المسؤولية الكاملة للمالك عن الالتزامات اتجاه الأطراف الأخرى.

- إجراءات تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة في اغلب الدول.

**ثانياً- الشركات:** وهنا تأخذ المؤسسة شكل التعاون ما بين شخصين أو أكثر في إحداث شخص معنوي جديد، وملكية هذا الشخص المعنوي مستقلة كل الاستقلال عن أعضاء الشركة أو الشركاء، حيث تتميز الشركات بمبدأ استقلالية الذمة المالية ما بين الشخص المعنوي والشركاء. ومن أنواعها:

1 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 559-561.

2 - ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص: 54.

3 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 568.

أ. شركات الأشخاص: وهي شركة سهلة التكوين تهدف إلى تحقيق الأرباح وتوزيعها على الشركاء، وتشمل:

- **شركة التضامن:** وهي شركة تتكون من أكثر من شخص واحد، حيث يتفق شخصان أو أكثر على تأسيس شركة برغبة التعاون الطوعي باعتبارهم مالكين معا لها، وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير، ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ميزات هذه الشركة وسليبتها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): مزايا وسليبات شركات التضامن

المزايا	السليبات
- سهولة التكوين والإنشاء.	- حياة واستمرارية محدودة.
- تقاسم العمل والمسؤوليات بين الشركاء.	- المسؤولية غير المحدودة للشركة عن التزاماتها.
- مهارات متخصصة متاحة من الأشخاص المشاركين.	- كل شريك مسؤول عن أفعال الشركاء الآخرين.
- توفير رؤوس أموال أكبر والقدرة في الحصول على الائتمان.	- إمكانية حصول خلاف وصراع بين الشركاء.
	- فقدان الاستقلالية قياسا بالمؤسسة الفردية.
	- إفلاس أي شريك أو منعه من ممارسة مهنة التجارة أو موته، تنحل الشركة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 570.

- **شركة التوصية:** وهي شركات تماثل شركة التضامن مع وجود نوعين من الشركاء المالكين، النوع الأول هم أعضاء بمسؤوليات كاملة غير محدودة، وهم الشركاء الضامنون، أما النوع الثاني: فهم الشركاء الموصون وهؤلاء تتحدد مسؤولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط، حيث لا يملكون صفة التاجر، فالشركاء الضامنون يديرون أعمال الشركة ويتحملون المسؤولية الكاملة، بينما الشركاء الموصون يوظفون أو يستثمرون أموالا في الشركة، وتكون مسؤولياتهم محدودة<sup>2</sup>. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء إلا انه يشترط لوجود هذا الشكل القانوني وجود ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل، وهي نوعان: **شركة التوصية البسيطة** حيث لا يمكن للشركاء الموصين تداول حصصهم وشركات **التوصية بالأسهم** أين تتخذ فيها حصص الشركاء الموصين طبيعة الأسهم تكون قابلة للتداول ويندرج هذا النوع في شركات الأموال والتي سنتطرق إليها لاحقا.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن 2009، ص: 141.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 572.

● **شركات المحاصة:** وهي شركة لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا برأسمال ولا عنوان، فهي شركات أشخاص مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله، وقد تطول هذه الفترة أو تقصر. حيث وضع المشرع الجزائري في خمس مواد من المادة 795 مكرر 1 إلى المادة 795 مكرر 5 من القانون التجاري على أنه يجوز تأسيس شركة محاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر، وتتولى عمليات تجارية تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت من أجله تنتهي شركة المحاصة<sup>1</sup>.

ب. **شركات الأموال (المساهمة):** على عكس شركة الأشخاص، فإن الاعتبار القانوني القائم ما بين الشركاء في شركات الأموال مرده الحصة المقدمة فقط، أي أن الاعتبار الشخصي مستبعد تماما. حيث نص المشرع الجزائري في المادة 592 المعدلة بالمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 1993/04/25 على أن: شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم<sup>2</sup>.

وتعتبر هذه الشركات من أكثر أشكال الملكية القانونية تعقيدا مقارنة مع الأشكال الأخرى من شركات الأشخاص، فالشركة هنا هي كيان ووجود قانوني مستقل عن المساهمين، وبالتالي فإن هذه الشركات تقوم بتنفيذ أعمال والتعاقد ومقاضاة الأطراف الأخرى، وكذلك يمكن لهذا الغير مقاضاة الشركة<sup>3</sup>. وفي العادة فإن التمويل الأولي في الشركة يأتي من المساهمين الذين يطلق عليهم حملة الأسهم، ويستطيع هؤلاء المساهمين التخلي عن الأسهم ببيعها إلى أطراف أخرى بسهولة ودون أي إجراءات كما في شركات الأشخاص، ومن خصائص هذا النوع<sup>4</sup>:

- انفصال شخصية الشركة عن شخصية الشركاء المساهمين، فهي كيان مستقل تتجمع لديه أموال أكبر من خلال تقسيم رأس المال إلى عدد كبير من الأسهم يحمل كل منها قيمة اسمية مصرح بها، يتم شراءها من المستثمرين وتداول في السوق المالي وتأخذ قيمة سوقية تتحدد في ضوء قدرات وأرباح الشركة في الأسواق والمنافسة.
- المسؤولية المحدودة للمساهمين، حيث تنحصر مسؤوليتهم المالية بحدود قيمة الأسهم التي حصلوا عليها فقط.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة إصدار 2007، ص: 234.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة، إصدار 2007، ص: 150.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 144

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 144-145.

- إجراءات تأسيس في الغالب معقدة ومطولة، الأمر الذي يرتبط بحفظ حقوق الجهات والأطراف المتعاملة مع الشركة، وكذلك حقوق هذه الأخيرة كشخصية قانونية قائمة بذاتها. وبالتالي فان عمر هذه الشركات يكون طويلا وتبقى مادامت رابحة وتحصل على عوائد دون أن تتأثر بالمساهمة وحركة تداول الأسهم.
  - القدرة في الحصول على قروض وائتمان عالية قياسا بالشركات الفردية أو شركات التضامن.
- ويمكن تلخيص مزايا وعيوب هذه الشركات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب شركات الأموال (المساهمة)

العيوب	المزايا
- تكاليف قانونية عالية للبدء وكذلك تكاليف التأسيس.	- المسؤولية المحدودة للمساهمين.
- إجراءات معقدة لتأسيس الشركة.	- القدرة على جذب أموال أكبر والحصول على قروض وائتمان أفضل.
- المساهمون قليلو الاهتمام بأنشطة الشركة وعملياتها ما عدا الأرباح.	- الاستمرار والديمومة.
- انخفاض الحافز بسبب انفصال الملكية عن الإدارة.	- خبرات إدارية وكفاءات أفضل وجذب عاملين جيدين.
- التعرض للتدخل الحكومي بشكل أكبر.	- إمكانية تحويل الملكية.
	- استقلال الإدارة عن الملكية حيث المرونة العالية لإدارة الشركة.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:574.

ج. الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تتميز بان رأسمالها محدود، حيث تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهي تتميز بمحدودية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، وعدد الشركاء فيها محدود ولا تتم عملية الاكتتاب فيها بشكلها العام. عندما تكون الشركة ذات المسؤولية المحدودة مشكلة من شريك واحد ووحيد تسمى بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة وهذا ما نص عليه القانون التجاري الجزائري في المادة 564 المعدلة بموجب الأمر رقم 96-27، المؤرخ في 12/09/1996<sup>1</sup>

تتميز هذه الشركات بمحدودية الشريك فيها، وكذا بالطبيعة الاسمية للحصص المقدمة في رأسمال الشركة وعدم قابليتها للتداول مع إمكانية تحويلها بين أصول وفروع الشريك وزوجه.

كما انه لا يمكن التنازل عن حصة الشريك للغير إلا بموافقة أغلبية الشركاء، وتسير من طرف واحد أو أكثر من الشركاء، ويتم اتخاذ القرارات في جمعية الشركاء التي يترأسها مسير الشركة عن طريق التصويت الذي يكون حسب عدد الحصص المشارك بها.

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة إصدار 2007، ص:142.

## 5-التحديات التي تواجه المؤسسات في البيئة المعاصرة:

تتميز المؤسسة في بيئة اليوم بمجموعة من الخصائص والتحديات أهمها:<sup>1</sup>

- تزايد حدة المنافسة: حيث تجاوزت المنافسة الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية بسبب الممارسات الجديدة للمؤسسات (الاستحواذ على مؤسسات أخرى، الاندماج، التحالفات، اتفاقيات التعاون....).
- تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي: مما أدى إلى تسريع دورة حياة المنتجات ومن ثم ضرورة قيام المؤسسات بالإسراع في تقديم منتجات جديدة.
- التركيز على مفهوم الجودة الشاملة: يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية والخدمية في وقتنا الحاضر، حيث تعد الجودة هدفا إستراتيجيا للإدارة العليا في معظم المؤسسات، ذلك أن السبب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تقبل المنتجات (من حيث الجودة) التي تقدمها للسوق.
- الانتقال من اقتصاد يعتمد على الإنتاج المعياري إلى اقتصاد انتقائي:

اقتصاد إنتقائي

اقتصاد إنتاجي

- العرض أقل من الطلب (قلة المنافسة) ← الطلب أقل من العرض (شدة المنافسة).
- الطلب متجانس (معياري) ثابت وكمي ← الطلب متنوع يركز على الجودة.

- تطور أنماط الإنتاج: حيث انتقلت المؤسسات وبسبب التطورات التكنولوجية من الإنتاج المعياري Production standardisée إلى الإنتاج المتنوع Production diversifiée إن هذه التطورات تستوجب إعادة النظر في أنماط التسيير والاعتماد على أساليب تسيير حديثة ومن بينها نظام مراقبة التسيير.

<sup>1</sup>Claude Alazard, Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, 5<sup>eme</sup> edition, éd DUNOD, Paris, 2001, P07.

## المحور الثاني: مدخل إلى تسيير المؤسسة

يمثل التسيير أداة وعملية معقدة وبالغة الأهمية، حيث تتزايد أهميتها باستمرار كلما ازداد التطور التكنولوجي وتطور الحياة بشكل عام فالتسيير والوظائف المكونة له تشكل عصب الحياة ومفتاحا للتقدم سواء على مستوى المؤسسات أو الدول، فهو القاعدة التي يعتمد عليها لنجاح أي مؤسسة سواء أكانت في مجال الصناعة أو الخدمات أم كانت مؤسسة خيرية أو ربحية

فمهما توفرت المؤسسة على الموارد والمقومات المادية من الآلات و مواد خام وفنيين إلا انه لا يمكنها أن تحقق هدفها دون تسيير سليم لهذه الموارد من تخطيط، تنظيم وتسيير للجهود وتوجيهها ومراقبتها، فكثيرا ما نجد في الحياة العملية مؤسسات قد توفر لها كافة أنواع الموارد المادية والفنية وفشلت في تحقيق هدفها نتيجة ضعف وقصور الإدارة فيها، في حين هناك منظمات أخرى بقليل الإمكانيات مع وجود تسيير جيد قد حققت نتائج طيبة وسنحاول فيما يلي توضيح هذا المفهوم

### 1- الإطار المفاهيمي للتسيير:

**1.1- المفهوم الاصطلاحي للتسيير:** لقد ظهر مفهوم التسيير كممارسة فعلية منذ وجود الإنسان على وجه الأرض، فالحضارات الإنسانية القديمة كالبابلية والآشورية والفرعونية لها العديد من الدلائل الواضحة والمعالم البارزة في انتهاج سبل التسيير في توجيه الجهود نحو تحقيق العديد من الانجازات العظيمة. وقد قدمت للتسيير عدة تعاريف، تختلف من مفكر لآخر، وذلك باختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر منها إلى التسيير. حيث عرفه المفكر الكلاسيكي فريدريك تايلور: على انه علم مبني على قواعد وقوانين وأسس يمكن تطبيقها على مختلف الأنشطة الإنسانية<sup>1</sup>. في حين يرى هنري فايول أن التسيير هو أن يتنبأ المسير بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب<sup>2</sup>. وما يلاحظ أن التعريفين السابقين ركزا على التسيير كعملية تشمل مجموعة من العناصر والأسس والوظائف.

ويرى بعض من المفكرين أن التسيير يعني استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سابقا، حيث يبين هذا التعريف كيفية تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا ما يعني أن التسيير يشمل سلسلة من العمليات المترابطة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع التفكير في أحسن طرق أدائها<sup>3</sup>، وهذا من خلال التركيز على عنصرين أساسيين هما: الفعالية والكفاءة. فالكفاءة تمثل مدى النجاح في استخدام

1 - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002، ص: 103.

2 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 18.

3 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 6

الموارد المتاحة بأحسن الطرق بغية تحقيق أعلى انجاز مستهدف، بينما تشير الفعالية إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

بينما يتجه البعض الآخر إلى اعتبار التسيير ممارسة أو فن لكيفية قيادة مؤسسة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها في مختلف مجالات وأنشطة المؤسسة، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التسيير هو فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين<sup>2</sup>.

ومن منظور النظم هناك من لا ينظر للتسيير على انه عملية وإنما كنظام يتألف من مجموعة من العناصر والوظائف مجتمعة على أساس منتظم أو متقطع، وذلك لتشكيل كل متماسك في إطار تحقيق أهداف محددة<sup>3</sup>.  
وعليه يمكن تعريف التسيير على انه ترتيب للأفكار والافتراضات والعمليات المرتبطة ببعضها البعض والموجهة لصنع القرار، هذا الأخير الذي يرتبط بمدى الوصول إلى الأهداف مع الحرص على تنفيذ مختلف الأنشطة المرتبطة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة<sup>4</sup>.

**2.1- التسيير بين العلم والفن:** يعتبر التسيير في الأصل ممارسة ظهرت في العصور القديمة، فقد كانت حاضرة منذ بدء الخليقة وتطورت بمرور الزمن مع تطور المؤسسات وكبر حجمها وتنوع أنشطتها، وذلك استجابة لحاجات معينة تتمثل في تنظيم الإنتاج والحفاظ على المنتجات، وضمان دوام التزود بها. ولكن السؤال الذي يطرح هنا، هل التسيير وليد الفطرة أم وليد المعرفة؟ بمعنى هل للتسيير قوانين يمكن تحديدها ومبادئ يرتكز عليها كأى علم من العلوم الأخرى، أم انه فن يعتمد على الإبداع والموهبة الشخصية الخاصة بالمسير؟  
إن الدارس والممارس للتسيير على حد سواء، يتفق على أن المعرفة في مجال التسيير موجودة بالفعل ويمارسها كافة المسيرين في مختلف المؤسسات، هذه المعرفة هي وليدة تراكمات متواصلة لدراسات عديدة من قبل المفكرين الذين استخدموا مناهج البحث العلمي في استكشاف قواعد التسيير ومبادئه والتحقق منها، فالعديد من المدارس قامت بتطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة معتمدة على مختلف الطرق الكمية الرياضية والإحصائية وغيرها، الأمر الذي يجعل التسيير علم قائم بذاته. غير انه وبالنظر إلى المعرفة المتاحة والمتراكمة في مجال التسيير ومقارنتها بالمعرفة المتاحة في العلوم الطبية يمكن أن نخلص إلى أن الأولى اقل شمولاً ودقة من الثانية، وهو ما يمكن إرجاعه للعديد من الأسباب منها<sup>5</sup>:

- تعتبر محاولات المفكرين للوصول إلى علم التسيير حديثة نسبياً مقارنة بباقي العلوم الأخرى.

<sup>1</sup> - Gareth R. Jones et autres : **Fondement du management contemporain**, Chenelière éducation, Canada 2016, P : 06.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 28.

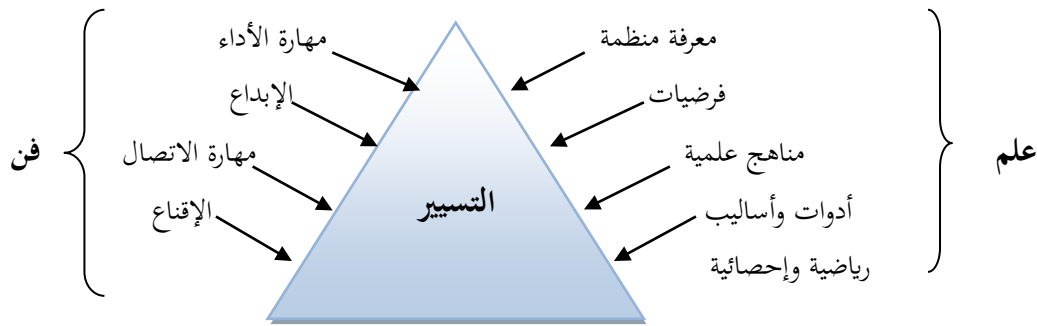
<sup>3</sup> - Bernard Turgeon, Dominique Lamaute: **Le management à l'ère des technologies de l'information**, 4<sup>e</sup> édition, Chenelière éducation, Canada 2016, P : 14-15.

<sup>4</sup> - Ibid, p13.

<sup>5</sup> - علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

- إن النجاح في تسيير المؤسسات يمكن الوصول إليه أحيانا من خلال تطبيق مداخل غير علمية كالحدس والتجربة والخطأ.
- إن دراسة التسيير وممارستها تتأثر بالعديد من التغيرات البيئية التي تجعل من الصعب الوصول الى مبادئ ومفاهيم يمكن تطبيقها في جميع الحالات مثل المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية....
- بالإضافة إلى ذلك يشمل التسيير أساسا على العلاقات مع العنصر البشري والذي يصعب التنبؤ بسلوكه داخل المؤسسات أو ردود أفعالهم للقرارات المعينة ذلك بعكس العلاقات الموجودة في علوم الطبيعة.
- ومن ثم ينادي الكثيرون بان التسيير كعلم من العلوم الاجتماعية له مبادئه ومفاهيمه التي اكتسبت صفة القبول بين ممارسيها، وان المعرفة في مجال التسيير متاحة وتزايد لكنها لن تصل إلى مصاف العلوم الطبيعية المعروفة.
- وفي الجانب المقابل فان للتسيير جانب فني يتعلق بكيفية تطبيق المعرفة أو الخبرة في الأداء، فالمسير يجب أن تتوفر لديه المهارات السلوكية من حيث التعامل مع الأفراد واستيعاب المواقف وتنشيط طرق الاتصال والتأثير في الآخرين، فالكثير من الأفراد يحصلون على قدر معين من المعرفة ولكن يكمن الاختلاف بينهم في كيفية تطبيق هذه المعرفة<sup>1</sup>. ومن هنا يعتبر التسيير فنا لأنه يتطلب استعدادا إنسانيا وتنمية الممارسة والخبرة فهو فن تنفيذ الأشياء عن طريق الغير وهو المهارة في الأداء لتحقيق النتائج المرغوبة.
- وفي الحقيقة فالتسيير علم وفن في آن واحد وهما مطلوبان بنفس الدرجة، فالمسير يحتاج إلى معرفة بقواعد وقوانين ومبادئ العمل، كما يحتاج إلى الاعتماد على مهاراته وقدراته في أداء هذا العمل، ولهذا فان التسيير خليط من العلم والفن، طهر في أول مرة كممارسة تطورت تدريجيا إلى فن ومهارة ومن ثم إلى علم<sup>2</sup>.
- ويبين الشكل التالي مكانة التسيير بين العلوم والفنون.

### الشكل رقم (02): التسيير بين العلم والفن



المصدر: من إعداد المؤلفة

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 27.

<sup>2</sup> - حسين حريم، وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص: 25.

- 3.1- مبادئ التسيير:** يؤدي المسير مجموعة متنوعة من المهام والوظائف عبر مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، ولكي يتمكن من استهداف الأداء العالي في عمله عليه الالتزام بمجموعة من المبادئ التي من بينها<sup>1</sup>:
- **الشفافية:** وفقا لهذا المبدأ على المسير التصرف بوضوح تام وعلانية مطلقة في كل الممارسات التي يقوم بها، وهو ما يرسخ مبدأ المساءلة والرقابة الذاتية.
  - **الاستمرارية:** وتشير إلى تواصل عمليات التسيير على المدى الطويل ضمانا لبقاء المؤسسة ونموها.
  - **الكفاءة:** وهذا ما يعني الأداء الأمثل للمؤسسة من خلال السعي لتحقيق النتائج المرجوة، فوفقا لهذا المبدأ يدرك المسير أن موارد المؤسسة محدودة وأنه يجب عليه استخدامها بحكمة وجدية وتوازن، دون المساس بالمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها.
  - **التوازن:** وفقا لهذا المبدأ على المسير أن يوازن بين ممارسة وبين مسؤولياته وهو ما يمنح له إمكانية توزيع السلطة بشكل مناسب بين الوظائف التي تتطلب مهارات وطرق مختلفة لأدائها، فالمسؤولية بدون سلطة قد تؤدي إلى الاستخدام غير السليم للموارد أو التأخير في إنجاز المهام، في حين أن السلطة بدون مسؤولية قد تؤدي إلى سلوك متهور وضعف للأداء.
  - **العدالة:** وتعني التصرف وفقا للقوانين والقواعد والقيم المنظمة للعمل وبالتالي عدم التحيز والتمييز بين العاملين من جميع النواحي، وهو ما يضمن تطوير الثقة والانتماء للمؤسسة.
  - **المصلحة العامة:** وهذا ما يعني التنازل عن المصالح الشخصية لصالح أداء الواجبات والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- مستويات التسيير ووظائفه:

- 1.2- مستويات التسيير:** تمثل مستويات التسيير الحدود الفاصلة بين مختلف المناصب الإدارية في المؤسسة، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات كما يلي<sup>2</sup>:
- **مستوى الإدارة العليا:** وهو يتألف من عدد قليل من المدراء والمسيرين يشغلون قمة الهرم الإداري، ويعتبر هذا المستوى المصدر الأول للسلطة. تختص بتطوير وإعداد ومراجعة الخطط طويلة الأجل وتقييم أداء الأقسام الرئيسية، وأداء المدراء الأساسيين تمهيدا لاختيارهم لوظائف أعلى، كما يتم هنا التحكم والتنسيق بين أنشطة جميع الإدارات.
  - **مستوى الإدارة الوسطى:** ويختص هذا المستوى بإعداد الخطط متوسطة الأجل انطلاقا من الخطط طويلة الأجل التي تعدها الإدارة العليا، كما أنه المسؤول عن أداء المدراء في المستويات التنفيذية لغرض تقييم قابليتهم وترقيتهم ووضع سياسات الأقسام المختلفة للمؤسسة ومراجعة التقارير الدورية عن سير الأعمال

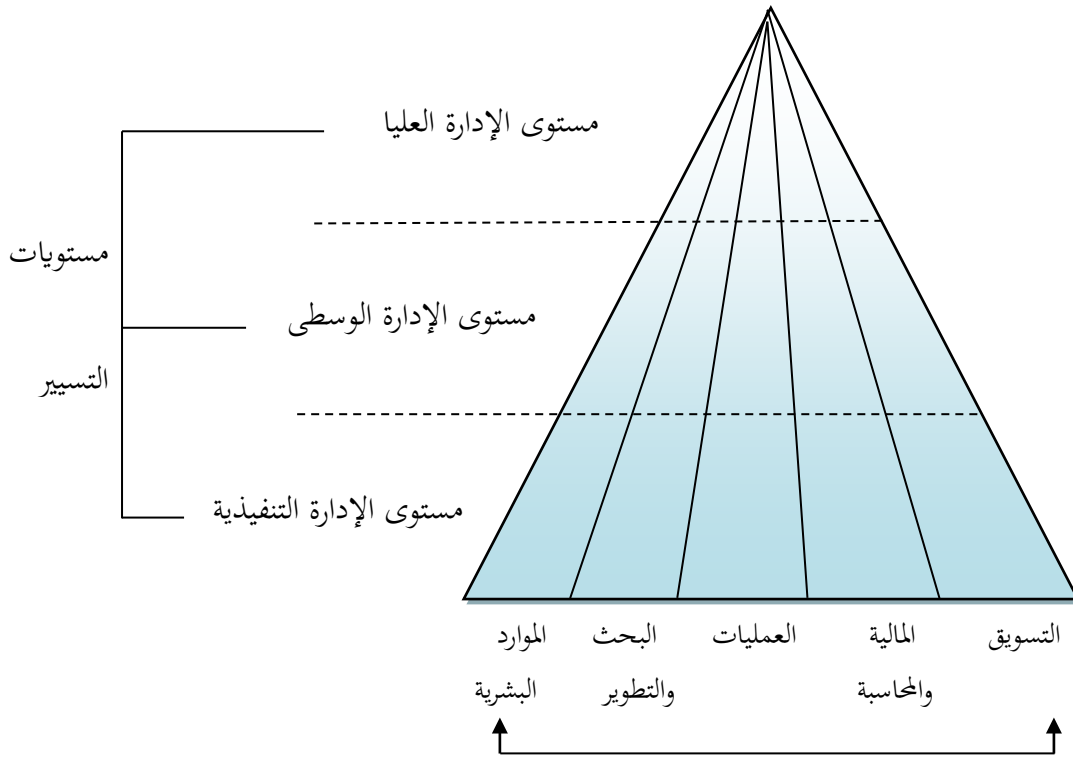
<sup>1</sup> Gareth R.Jones, Op.cit., P : 06.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 27-28.

لآجال قصيرة ومتوسطة، مع تقديم التوجيهات للمدراء والمرؤوسين في مشكلات العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية وغيرها.

- **مستوى الإدارة السفلى:** ويسمى أيضا المستوى الإشرافي أو التنفيذي، يختص هذا المستوى بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، اعتمادا على الخطط متوسطة الأجل ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا والمشرفين، وإنشاء الوظائف والمهام للعاملين المختلفين، المساعدة على حل مشاكل العمال ونقل اقتراحاتهم للمستويات الأعلى، فهذا المستوى دليل العمال للأنشطة اليومية وضمان الاتصالات المباشرة معهم.

الشكل رقم (03): مستويات التسيير



مجالات التسيير وأنشطة المؤسسة

Source : Gareth R.Jones et autre: **Fondement du management contemporain**, Cheneliere éducation, Canada 2016, P: 12.

**2.2- وظائف عملية التسيير:** يعتبر التسيير عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. فالتخطيط يقرر (ماذا وكيف؟) والتنظيم يحدد (من؟) والرقابة تحدد (إلى أي مدى؟) ومن خلال التخطيط والتنظيم والرقابة يمارس المسير وظيفة التوجيه. وسنعرض بإيجاز الوظائف السابقة كما يلي:

**أولاً- التخطيط:** يمثل التخطيط عملية تحديد واختيار الأهداف ومختلف الإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتشمل عملية التخطيط على خمس خطوات كما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف التي ستسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تحليل الموارد المتاحة ودراسة القدرات التنظيمية للمؤسسة والفرص والتهديدات التي قد تواجهها.
- اتخاذ القرار حول الإستراتيجية التي تجب تبنيها وخطط العمل المناسبة.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ خطط العمل.
- تقييم خطط العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

**ثانياً- التنظيم:** تتضمن وظيفة التنظيم تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط السابقة، مع تحديد السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه. ويعتبر التنظيم ضرورياً في كافة المستويات الإدارية بشكل مستمر وذلك نظراً لتغير الواجبات وتدفق العمل وبالتالي إعادة تنظيمه وزيادة أو نقصان السلطة الممنوحة في هذا الصدد.

وعموماً فالتنظيم هو كافة الجهود المبذولة لتنسيق الأنشطة في المؤسسة بالصورة التي تجعلها قادرة على مواصلة العمل التنسيقي بين هذه العناصر وتحقيق صورة التكامل لها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

**ثالثاً- التوجيه:** ويمثل ذلك النشاط الذي يتم من خلاله تحريك المؤسسة نحو بلوغ أهدافها، وذلك من خلال التأثير على الأفراد العاملين في المؤسسة وتحفيزهم من أجل توجيه سلوكهم لأداء المهام المطلوبة منهم، وهو ما يشترط على المدراء أن يكون لديهم مهارات قيادية مميزة للتمكن من تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وبالتالي إنجاز الأعمال بشكل أفضل من خلال المقدرة على الاتصال والفهم وتحفيز الأفراد.

**رابعاً- الرقابة:** وهي الوظيفة الأخيرة في عملية التسيير وتمثل التأكد من تنفيذ الخطط، عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، فهي ليست وسيلة لاكتشاف أخطاء الآخرين للإيقاع بهم، وإنما هي وسيلة هادفة لتصحيح الانحراف قبل تفاقمه، وتكبيد المؤسسة خسائر عديدة ناجمة عن التكاليف المرتبطة بالانحرافات في الأنشطة. وتتطلب هذه العملية وجود ثلاث عناصر هي<sup>2</sup>:

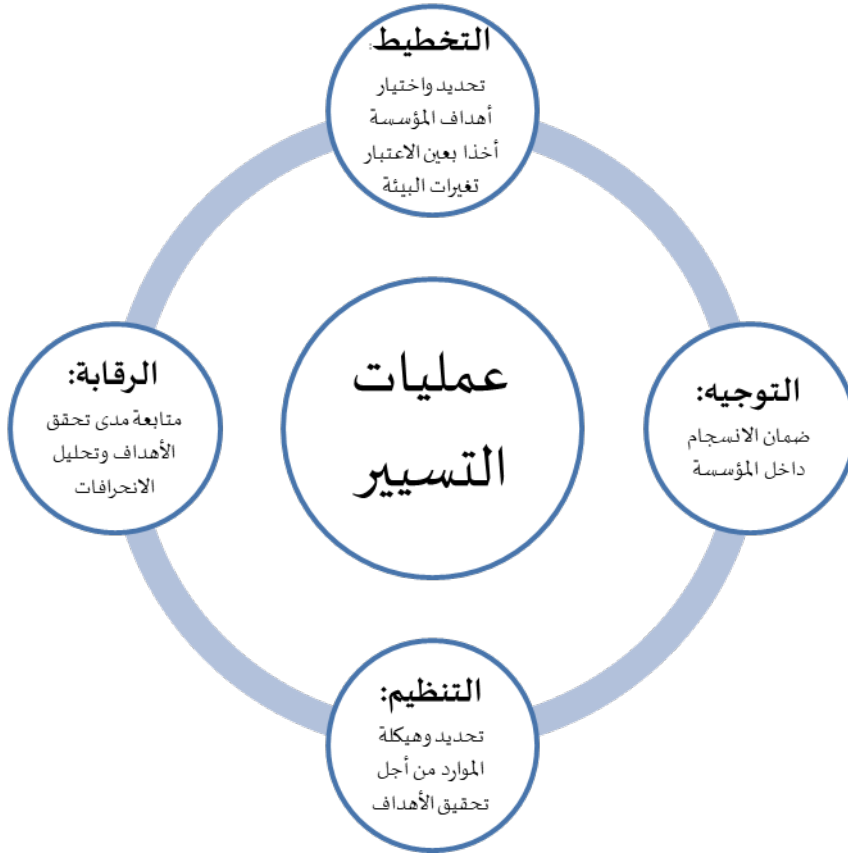
- وضع مقاييس للأداء.
  - جمع المعلومات لمعرفة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المقاس.
  - تصحيح الأداء الذي لا يتوافق مع المعايير.
- وباختصار فإن الرقابة هي التأكد من أن المؤسسة تسير وفق المسار المخطط لها.

<sup>1</sup> - Gareth R.Jones, Op.cit., P : 09

<sup>2</sup> - حسين حريم، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 18.

والشكل التالي يبين وظائف عملية التسيير:

الشكل رقم (04): وظائف التسيير.



Source : Bernard Turgeon et Dominique Lamaute, **Le management à l'ère des technologies de l'information**, 4<sup>e</sup> édition, Chenelière éducation, Canada 2016, P : 76.

يلاحظ من الشكل السابق أن هناك تكاملاً بين وظائف عملية التسيير، حيث:

- يأتي في مقدمة العملية وظيفة التخطيط، وفيها تتحدد الأهداف والبرامج وخطط العمل.
- بعد تحديد الأهداف والأعمال تأتي وظيفة التنظيم والتي على إثرها يتم تحديد المسؤوليات والسلطات التي يتم توصيلها للأفراد عن طريق التوجيه.
- تتم عملية التوجيه عن طريق توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الهدف كفريق واحد.
- ثم تبين وظيفة الرقابة عما إذا كانت الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها أم لا، ثم يتم تحديد الانحرافات وأسبابها.

### 3- المسير ومهارات التسيير:

**1.3- المسير وأدواره في المؤسسة:** المسير هو ذلك الشخص الذي يقوم بإنجاز المهام والأعمال من خلال الآخرين، فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الآخرين بغية بلوغ هدف مشترك، فالمسير إذن هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة. وهو مصدر

القوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها<sup>1</sup>. حيث يقوم المسير بالأدوار التالية<sup>2</sup>:

**أولاً- الأدوار التفاعلية:** وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو مؤسسات أخرى، حيث يمكن أن يشمل ثلاثة ادوار، المسير: كراس المؤسسة، كقائد وكحلقة وصل في المؤسسة.

- **الرأس:** فهو الرمزي للمؤسسة أو القسم المعني فيها، وهو بذلك يمارس المهمات القانونية، والاحتفاء بالآخرين، واستقبال الزائرين، وتوقيع المخاطبات.

- **القائد:** فهو يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه انجاز المهمات.

- **حلقة الوصل:** وهو دور يتركز على العلاقات الأفقية مع المدراء الآخرين في المؤسسة، ومع رؤسائه لخلق قاعدة للتعاون المشترك.

**ثانياً- الأدوار المعلوماتية:** تلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المسير أو يقدمها للآخرين، وتضم الأدوار التالية:

- **الملتقط:** فهو الذي يستلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية، ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

- **المرسال:** يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو الأفراد العاملين تحت رئاسته.

- **الناطق:** فهو يتكلم باسم المؤسسة وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة.

**ثالثاً- الأدوار القرارية:** وتتمثل بقدرة المسير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة وتضم الأدوار الأربعة التالية:

- **الريادي والمبادر:** حيث يبادر بالتغيير بعد رصد المشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.

- **معالج الارتباكات:** فهو يتوجه لحل الارتباكات والمشكلات خاصة غير المتوقع منها، مثل المشاكل بين المرؤوسين أو مع الزبائن.

- **موزع الموارد:** فهو يقرر توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة مثل الأفراد، الأموال، والمعدات والوقت.

- **المفاوض:** فهو يتساوم مع الزبائن والجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المؤسسة.

**2.3- مهارات المسير وكفاءاته:** إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المسير، خاصة وان عالم اليوم مليء بالمفاجآت والتغيرات السريعة، فالمهارة هي قدرة المسير على تحويل

1 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 13.

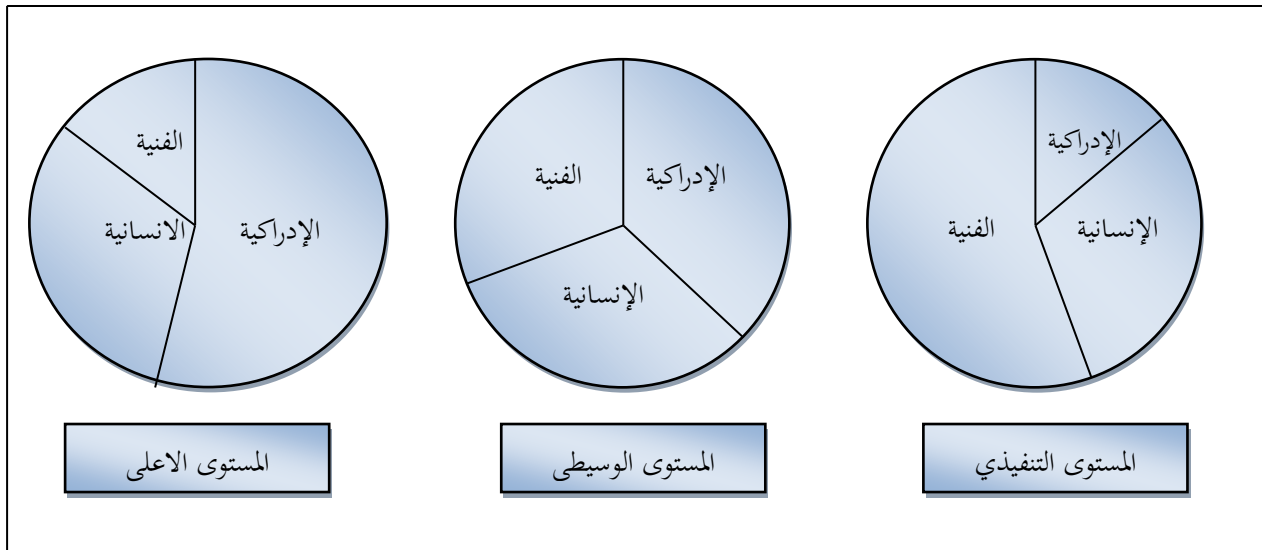
2 - نفس المرجع السابق، ص: 23-24.

المعرفة إلى أعمال وأفعال لتحقيق الأداء المطلوب بنجاح<sup>1</sup>. ومن أهم هذه المهارات المطلوبة نجد<sup>2</sup>:  
**أولاً- المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرات والقابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية وغيرها. ويحصل المسير على هذه المهارات خلال التعلم وكذلك التدريب أثناء الوظيفة، وقد توسعت هذه المهارات وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب، وهي مهمة جدا في المستويات الدنيا للإدارة.

**ثانياً- المهارات الإنسانية:** تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الايجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم، فالمسير يجب أن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل والشعور بالآخرين أي إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

**ثالثاً- المهارات الإدراكية:** إن المسير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع، أي انه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلا عن هذا يجب أن يكون لديه القدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المؤسسة من خلال تكامل مكوناتها وأجزائها المختلفة. وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا أكثر من غيرها. ويمكن توضيح المهارات الثلاثة السابقة ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): مهارات المسير: الفنية، الإنسانية، الإدراكية، حسب مستويات التسيير



Source : Gareth R.Jones et autres : **Fondement du management contemporain**, Cheneliere éducation, Canada 2016, P : 15

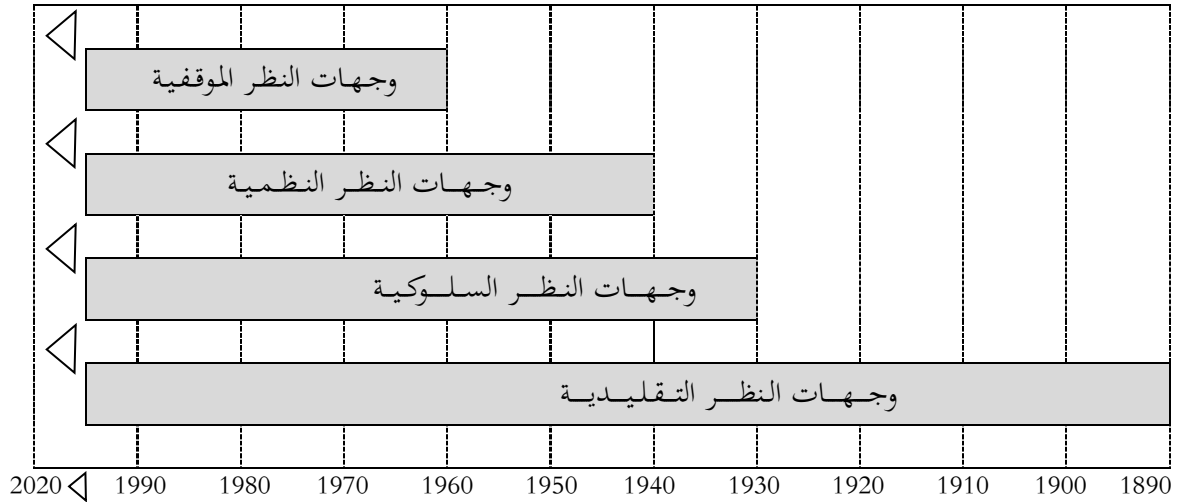
<sup>1</sup> Gareth R.Jones, OP.Cit, P : 16

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 36-37.

## المحور الثالث: التسيير من منظور مدارس التسيير

رغم أن التسيير بالمفهوم العام مورس بأشكال شتى من قبل الحضارات الإنسانية القديمة، إلا أنه كعلم وفكر له قواعد وأصول ونظريات يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة، حيث تشير الدراسات إلى أن بدايات كتابات الاقتصاديين الأوائل حول التسيير كانت حوالي مئة عام الأخيرة أو أكثر بقليل، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الامتداد التاريخي للتسيير كفكر



المصدر: شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن 2010، ص:57.

وفيما يلي سنحاول إعطاء لمحة حول التطور التاريخي لعلم التسيير، من خلال التفصيل في عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة الحجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح المدرسة يشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها، وبهذا المعنى فإن المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في مكان واحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً، وإنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه<sup>1</sup>. فالمدرسة إذا لا تعني بأنها حقيقة تاريخية منتهية ولا مكان محدد، وتشمل هذه المدارس: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، مدرسة النظم ومدارس حديثة أخرى مثل المدرسة الكمية والمدرسة الموقفية.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص:54.

## 1- التسيير من منظور المدرسة الكلاسيكية:

تعد المدرسة الكلاسيكية من أقدم مدارس التسيير وأكثرها شيوعاً في الأوساط الإدارية، ظهرت هذه المدرسة بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل، والمشكلات التي نجمت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال. الأمر الذي أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب وأنظمة تسييرية تكون قادرة على السيطرة على الإنتاج وكفاءته من جهة، وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل وبين مصالح المستخدمين<sup>1</sup>.

وتتناول أفكار المدرسة الكلاسيكية المحاولات الأولى للمنظرين لتقديم مبادئ ونظريات في التسيير كمدخل لزيادة الإنتاجية، وبالرغم من أن هؤلاء المنظرين كانوا محدودين بالمعرفة المتاحة لديهم والظروف التي وُجِدَتْ آنذاك إلا أن معظم أفكارهم وجدت طريقها للتطبيق في المؤسسات المعاصرة<sup>2</sup>. يقوم هذا الفكر على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الميكانيكية:** تعتبر المؤسسة عبارة عن ميكانيزم (آلية) يمكن معرفة فعاليته عن طريق حساب الإنتاجية، أما الأفراد فينظر إليهم على أنهم فقط عبارة عن قطع لهذا الميكانيزم.
- **الفرضية العقلانية:** تتكون المؤسسة من العناصر المادية والعناصر البشرية، الأولى خاضعة لقوانين فيزيائية وميكانيكية، أما العناصر البشرية فهي تخضع لقوانين نفسانية بسيطة ينظر للفرد من خلالها على أنه كسول بطبيعته، له استعداد وميل للتحايل، يبحث فقط عن الأمن والاستقرار وليست له طموحات كبرى.

وبصفة عامة، يمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها هذه المدرسة في ثلاث نواحي كالاتي<sup>3</sup>:

- زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- دراسة التسيير كعملية تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المسير الاضطلاع بها.
- الوصول إلى الكفاءة في التسيير من خلال دراسة ما يسمى التنظيم البيروقراطي.

وستتناول بالتفصيل هذه الجوانب الثلاثة فيما يلي:

### 1.1- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التي طرأت على الصناعة الأمريكية، وكمحاوله للوصول إلى مفاهيم علمية جديدة تهتم بدراسة العوامل التي تدفع الفرد لبذل مزيد من الجهد في أداء العمل باستخدام

1 - حسين حريم، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 36.

2 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 40.

3 - نفس المرجع السابق، ص، ص: 40-41.

الأساليب العلمية في زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في إلقاء الضوء على المفاهيم التي تضمنتها حركة الإدارة العلمية، إلا أن اسمها ارتبط بالمفكر الأمريكي فريدريك تايلور، والذي أطلق عليه الأب الروحي للإدارة العلمية. بدأ تايلور حياته المهنية بشركة ميدفيل لصناعة الصلب عام 1878، حتى وصل إلى وظيفة كبير المهندسين هناك، حيث لاحظ الاختلاف والتباين الكبيرين في كفاءة العمال وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية، كما اتضح له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية توجيه العمل ولم تكن تملك معايير حقيقية لأداء العمل، وأن العمال يكلفون اعتباراً بأداء أعمال قد لا يستطيعون أداءها أو ليس لديهم الدافع لذلك، مما يترتب على ذلك نزاعاً مستمراً بين الإدارة والعمال<sup>2</sup>.

وقد أدت هذه الخلفية الهندسية لتايلور إلى النظر لطريقة التسيير من زاوية خاصة، ترمي إلى زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال التحليل العملي لعمله باستخدام أسلوب الملاحظة والتجربة<sup>3</sup>، فقد لاحظ تايلور خلال فترة عمله أن العمال يعملون بطاقة إنتاجية أقل من قدراتهم، ويتظاهرون أنهم يعملون بكامل طاقتهم، حيث لاحظ إسرافاً في المواد الأولية وضياع الوقت مع ضعف الإنتاجية، وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي المبذول، فبدأ بـ:

- دراسة الحركة والوقت اللازم لإنجاز مهمة ما.
  - التركيز على إنتاجية العامل وكيفية الرفع منها.
  - الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام الإدارة، والتنفيذ من مهام العامل.
  - البحث عن السبل التي تسمح بالتعاون بين الإدارة والعمال من خلال رفع إنتاجية التي يكون لها الأثر الإيجابي على الملاك والعمال في نفس الوقت.
  - إمكانية زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب والتخطيط، حيث يعتبر تايلور أنه كل ما تكون المهمة مكررة كلما يقوم بها العامل بشكل سريع، وكلما تكون المهمة بسيطة كلما يكون التعلم بشكل سريع.
- إن الدراسات السابقة التي قام بها تايلور مكنته من إيجاد طرق لـ<sup>4</sup>:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.
  - توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل.
  - وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.
- ونتيجة لهذه الدراسات والتجارب، وضع تايلور مجموعة من المبادئ للإدارة العلمية، تلخصت في<sup>5</sup>:

1 - علي الضلعين، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

2 - حسين حريم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 37.

3 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 40.

4 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 40.

5 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 58.

- التركيز على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لان ذلك يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وخبرتهم وكفاءتهم بالأداء.
- إعطاء نطاق الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا يعني تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد.
- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه بما يطلب منه تنفيذه بصيغة الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها.
- اعتبار العامل المادي عنصرا رئيسيا في تحفيز العاملين نحو الأداء وذلك بإعطاء العاملين أجورا مادية تتضاعف تدريجيا بالإنتاج الذي يتطلب جهودا عالية في الأداء وكلما ضاعف العامل جهده بالإنتاج كلما حصل جراء ذلك على اجر أكبر.
- يعتبر العامل رجل اقتصادي يمارس عمله برشد وعقلانية ويتفاعل مع المؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها وفقا لهذا المنطلق سيما وان الفكر المادي والنوازع الاقتصادية تنبثق من رؤيته الرشيدة وسلوكه العقلاني في الأداء.
- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد مع الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة وتنميتهم وتدريبهم.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتحمل المديرون مسؤولية أكبر في التخطيط وتنظيم العمل، بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذا العمل.
- إن هذه المرتكزات الفكرية والفلسفية شكلت الافتراضات الموضوعية التي اعتمدها تايلور في التعامل مع العاملين منطلقا فيها من الفكر المثالي الذي جسده ضمن حركة الإدارة العلمية. غير أن هذه الأفكار تعرضت للكثير من الانتقادات أبرزها<sup>1</sup>:
- تميل هذه النظرية للتخصص العميق الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل لتزويد من حرية العمال وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤديه من عمل.
- تنادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى هي التي تكون سهلة وجيدة ولكن إذا توافقت مع ميولات ومواهب العامل.
- تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا لبيد الممل الذي يشعر به العامل أثناء العمل.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن 2006، ص: 57.

- تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجربته إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعده عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله للعمل.
  - تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قياسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين
  - من التطبيق وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.
- إلى جانب دراسات تايلور، قدمت دراسات أخرى من قبل الزوجين جيلبرث **Gilberth** اللذان شكلا فريقا هندسيا وساهما مساهمة جادة في الإدارة العلمية، حيث استخدمتا التسجيل التصويري للحركات بقصد دراسة هيكل العمل المؤدى من قبل الأفراد، كما قاما بالاهتمام بالجانب الإنساني للهندسة الصناعية من خلال تبني فكرة أيام العمل المعيارية وجدولة فترات الراحة. وتزامنت دراسة جانث **Gantt** مع الدراسات السابقة لتضيف مساهمة جادة أخرى في الإدارة العلمية، حيث ساعد هذا الباحث في تقديم خرائط لمراقبة وجدولة الإنتاج زمنيا، سميت باسمه، وما هذه الخرائط إلا تقرير عن تقدم العمل بشكل مرئي يوضح المراحل المختلفة التي وصل إليها العمل والتأكد من أن المشروع سوف ينجز في الوقت المحدد له، كما قدم جانث نظام الحصص والمكافآت للعاملين الذين يزيد إنتاجهم عن الحصص المقررة<sup>1</sup>.

## 2.1 - نظرية تقسيمات الإدارة (وظائف الإدارة):

- يمثل هذا الاتجاه نظرة مكتملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وكيفية زيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المؤسسة كوحدة واحدة. ويعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه، والذي نشر كتابا بعنوان: "الإدارة الصناعية والعامة" عام 1916، ومن أفكاره ومساهماته كانت أنشطة ووظائف المؤسسة حيث قسم هنري فايول المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية تتمثل في<sup>2</sup>:
- الوظيفة الإنتاجية: وتتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
  - الوظيفة التجارية: وتتعلق بمختلف عمليات الشراء، البيع والمبادلة.
  - الوظيفة المالية: وتتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى.
  - الوظيفة الأمن والوقاية: وتركز على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد.
  - الوظيفة المحاسبية: من توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح وإعداد الميزانية وغيرها.
  - الوظيفة الإدارية: والتي اعتبرها فايول من أهم الوظائف، إذ تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها، وتشمل مختلف العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق وقيادة، ورقابة.

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر، الأردن 2010، ص: 65.

<sup>2</sup> - Roger Aim : L'essentiel de la théorie des organisations, 6<sup>ème</sup> édition, Gualino éditions, France 2013, P : 38.

وقد ركز فايول على الجانب الإداري حيث أشار إلى الوظائف التي ينبغي أن يتم تأييدها من كافة المستويات الإدارية المختلفة، وحددها باربعة عناصر كما يلي<sup>1</sup>:

- **التخطيط والتنبؤ:** وذلك بوضع خطة تنفذ مستقبلا لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.
- **التنظيم:** وذلك بالحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة.
- **التوجيه:** وتتعلق بإصدار الأوامر لتنفيذ الخطط والتنظيم المحددين على غرار امثل.
- **الرقابة:** للتأكد من أن الانجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة، مع اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لم الأمر.

كما صاغ فايول أربعة عشر مبدأ إداريا وأكد على ضرورة توافرها وتطويرها وفقا للمتطلبات الإدارية والفنية، وهي<sup>2</sup>:

- **مبدأ تقسيم العمل وفقا للتخصص:** وهو ما من شأنه أن يطور المهارات الفردية ويساهم في زيادة الإنتاجية وتقليص التكاليف.
- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** من خلال خلق التوازن ما بين السلطة والمسؤولية بحيث تتساوى الصلاحيات (السلطة) مع المسؤولية المناطة بالأفراد.
- **القواعد المنظمة للعمل:** أي القواعد والاتفاقيات التي تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المؤسسة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
- **مبدأ وحدة الأمر:** ويعني أن يتم إصدار الأوامر من رئيس واحد أو مسؤول واحد لكي يتم تجاوز الازدواجية في إصدار الأوامر.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** أي أن للمؤسسة توجيه واحد في أداء مسؤولياتها، توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.
- **مبدأ التدرج الهرمي:** أي تسلسل المسؤوليات والصلاحيات وانسيابها من أعلى السلم الهرمي للهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى إداري.
- **المركزية:** أي تمركز الصلاحيات في يد المدير.
- **مبدأ مكافأة العاملين:** وهو ما يدل على أهمية تعويض الأفراد بمكافآت عادلة لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لتحفيز الأفراد ودفعهم نحو الانجاز.
- **مبدأ النظام:** أي ضرورة التنسيق ووضع الأفراد في المؤسسة بأماكن واضحة ومعروفة لكل واحد.

<sup>1</sup> - Bernard Turgeon, Dominique Lamaute, Opcit, P : 06.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 64.

- مبدأ خضوع مصالح الأفراد لمصالح المؤسسة: أي ضرورة ترجيح المصلحة العامة وأهداف المؤسسة على الأهداف الذاتية للأفراد.
- مبدأ المساواة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة بين أعضاء المؤسسة.
- مبدأ استقرار العمل وثبات العاملين: يجب أن يكون دوران العمل اقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في مؤسسة واحدة.
- مبدأ المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- مبدأ روح الفريق: وذلك بالسعي الحثيث نحو تحقيق الانسجام بالمصالح والأهداف وتنمية روح التعاون والالتناء والعمل بروح العائلة أو الفريق الواحد.

ومن الجدير بالذكر أن من بين الرواد الآخرين الذين ساهموا في نفس مسار فايول، ماري باركر فوليت (1868-1933) وشيستر برنارد (1886-1961) اللذان ساهما بأفكار مهمة في هذا الاتجاه. فقد ركزت فوليت على تكريس الجهود للعمل في المؤسسة التي تعتبرها كتجمع يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر للوصول إلى مصلحة مشتركة. أما برنارد فقد أسهم بإضافة نظرية قبول السلطة والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية بإتباع أوامر الإدارة أو رفضها<sup>1</sup>. وقد واجهت الأفكار السابقة انتقادات عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- قام رواد هذه الحركة بصياغة مبادئهم باعتبارها حقائق ذات قبول عام في حين أن الكثير من الكتاب أشاروا إلى أن هذه الأفكار تعد أكثر مناسبة للماضي عن الوقت الحاضر، ففي الماضي كانت المؤسسات أكثر استقرارا وفي ظل بيئة يمكن التنبؤ بمتغيراتها عكس البيئة المعاصرة وظروفها مما يجعل بعضا من هذه المبادئ غير قابل للتطبيق.
- استند المفكرون في هذا الاتجاه على بعض الفرضيات الميكانيكية فيما يتعلق بالسلوك المطلوب أدائه داخل المؤسسات مع إهمال الجوانب السلوكية المؤثرة فيه، في حين أن الواقع يفيد غير ذلك حيث الطبيعة البالغة التعقيد لسلوك الفرد واحتمال ظهور الصراعات الإنسانية داخل المؤسسة بسبب إغفال التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

### 3.1 - نظرية التنظيم البيروقراطي:

تمثل هذه النظرية نظام التسيير الذي يستند على قواعد محددة وهيكل تنظيمي متدرج وتقسيم واضح للأعمال مع مجموعة محددة من الإجراءات، حيث يعتمد هذا التنظيم إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع

1 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 59.

2 - علي الضلاعين: مرجع سبق ذكره، ص: 56.

الأعمال أو طرق أدائها أو تقييم هذا الأداء، إذ تقوم المؤسسة على قواعد ومجموعة اللوائح المنظمة للعمل والحامية له من الفساد والتسيب والانحراف<sup>1</sup>.

ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920) الرائد الأول والرئيسي لهذا الاتجاه، ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد آليات للعمل في المؤسسة وفق تسلسل هرمي ومنطقي، حيث انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي يقصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة مستندة على مجموعة من المبادئ أبرزها<sup>2</sup>:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المؤسسة بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح والتعليمات المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- توزيع المهام والأعمال والمسؤوليات على الأفراد العاملين بأسلوب مستقر وثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تحويل السلطات أو الصلاحيات للعاملين في المؤسسة لغرض ضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة، مع تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل كلياً بين الأعمال والأنشطة الرسمية والأعمال والأنشطة غير الرسمية التي يمارسها الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي وعدم الخلط بينهما وتجاوز النوازع الشخصية أو العاطفية في التعامل مع العاملين بالمؤسسة واعتماد أولوية العلاقات الرسمية والموضوعية وتجاوز التحيز الشخصي.
- اختيار الأفراد وتعيينهم وفق اعتبار القدرة والكفاءة والخبرة المتراكمة
- اعتماد العلاقات التنظيمية وفق التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي واعتماد أسلوب التقسيم الإداري.
- استخدام أساليب التوثيق والسجلات والمستندات في شكل رسمي مكتوب بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- فصل الإدارة عن الملكية لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف.

ومن هنا نلاحظ أن فيبر ركز على البيئة الداخلية للمؤسسة ونظام العمل فيها وعلى التعليمات والقوانين والإجراءات المعبرة ونمط القيادة المهيمن.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة العامة، ولقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهها لخيارات يؤطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفاء والاستجابة للموقف.

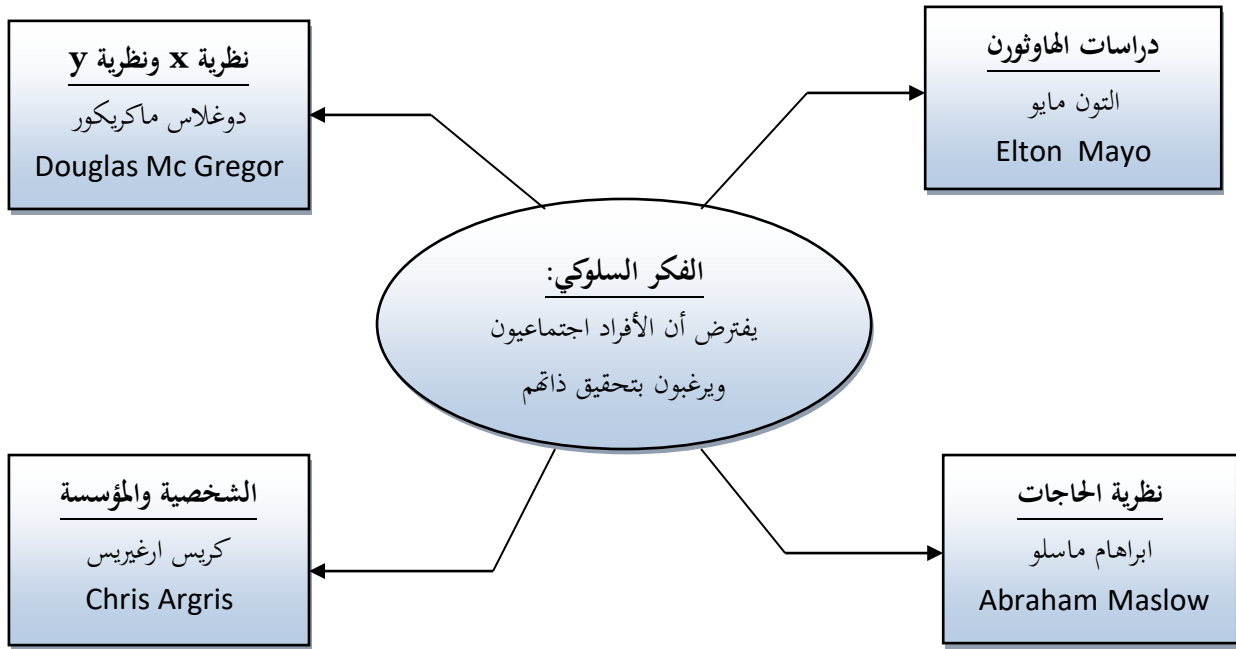
1 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 57.

2 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 72-73.

## 2- التسيير من منظور المدرسة السلوكية:

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والإنساني على تسيير المؤسسات منذ منتصف العشرينيات من القرن الماضي، ومثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية والإنسانية التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): بعض اتجاهات المدرسة السلوكية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص:61.

إن أهم الأفكار المنضوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد والعامل والمجموعات من خلال النظر إلى رضاهم وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم وبالتالي تتحقق أعلى إنتاجية، وهو ما جاء كمنقذ على أفكار المدرسة الكلاسيكية. وفيما يلي سيتم التركيز على أبرز الاتجاهات والنظريات التي ميزت الفكر السلوكي:

### 1.2- دراسات الهوثورن ( حركة العلاقات الإنسانية):

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها التون مايو والتي تعتبر نقطة البداية للاهتمام بالمدخل السلوكي في التسيير، ففي مصانع الهوثورن في الفترة (1927-1932) أجرى مايو وفريق بحثه مجموعة من التجارب للتعامل مع المتغيرات الجارية في العمل واثرت ذلك على الإنتاجية، حيث قام الباحثون بإخضاع ستة عاملات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقد قام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية للعمل كقترات الاستراحة، طول الوقت، الإضاءة... وغيرها، وقد اتضح من جراء ذلك ارتفاع إنتاجية هؤلاء العاملات. ثم قام الباحثون في المرحلة الثانية من الأبحاث بالعودة إلى ظروف العمل المادية السابقة قبل التجربة، واتضح من خلال ذلك بان الإنتاجية بقيت مرتفعة دون أن يطرأ عليها أي تغيير يستجيب لاختلاف حالات

التغيير المستهدف بالظروف المادية للعمل<sup>1</sup>. ومن هنا خلص الباحثون إلى أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً من الظروف المادية للعمل. وبعد الدراسات المعمقة، تبين أن المصنع يمثل نظام اجتماعي يتفاعل من خلاله الأفراد العاملون مع بعضهم وتبرز علاقات إنسانية يتم من خلالها نشوء طابع غير رسمي من العلاقات والتي من شأنها أن تؤثر على المسارات الإنتاجية والتشغيلية في الأداء المراد إنجازه<sup>2</sup>. وقد أفرزت تجارب الهوثورن عن النتائج التالية<sup>3</sup>:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
  - تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
  - الحوافر المعنوية تقوم بدور حيوي في إثارة دوافع الأفراد وتحفيزهم للعمل.
  - طاقة الفرد للعمل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط، وإنما بطاقته الاجتماعية من خلال شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه، وكذا درجة التعاون مع زملائه في العمل.
  - أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالباً ما يوظف بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيمياً.
- ومن هنا أكد مايو على ثلاث مسلمات رئيسية انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية، وهي<sup>4</sup>:
- لا تعد الحوافر المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد ويتأثر بها في حقول العمل الإنتاجي، حيث أن لجماعة العمل اثر كبير في تحقيق الإنتاجية المراد إنجازها من الأفراد.
  - أن الأفراد في حقول العمل لا يواجهون المواقف المختلفة بنزعة فردية وإنما يشكل الإطار الجماعي الأسلوب الذي يواجهون به المواقف المختلفة سيما وان المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة.
  - لا يحقق التخصص الوظيفي الإنتاجي أو الخدمي أو كلاهما في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المؤسسة، حيث أن التفاعل الاجتماعي للأفراد يشكل الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.
- وعلى الرغم من أن الانتقادات الموجهة لهذه الدراسات فيما يتعلق بمحدودية العينة وعدم إمكانية تعميم النتائج، إلا أنها اعتبرت كمرتكزات أفرزت العديد من الآفاق التي أتاحت للباحثين والمفكرين الولوج إلى أفكار جديدة هادفة، فقد كانت بمثابة بوابة المدخل السلوكي في دراسة التسيير.

## 2.2 - نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر أعمال المفكر أبراهام ماسلو حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم التسيير، فالحاجة هي شعور بالنقص والحرمان من شيء معين أو هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه. وهذا المفهوم

1 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 75.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 76.

3 - فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 61.

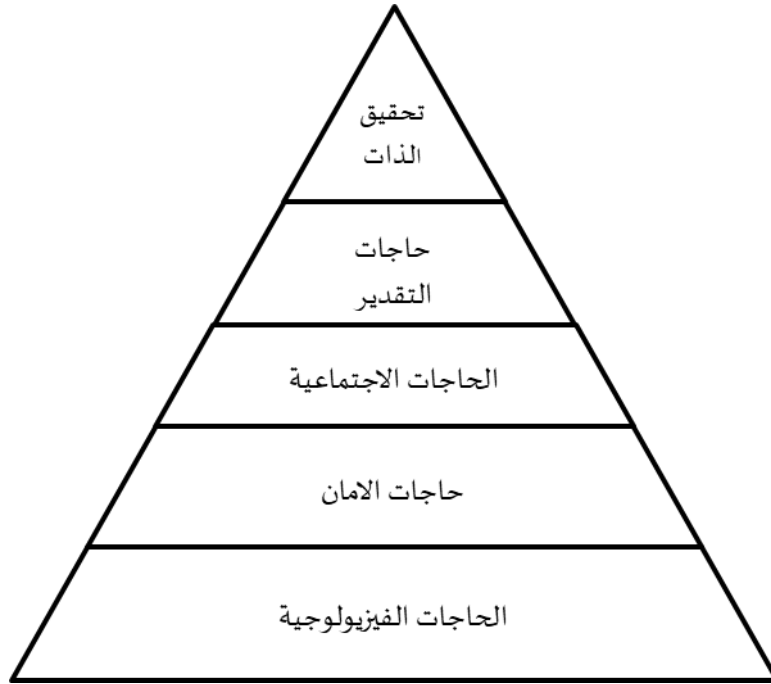
4 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 77.

حيوي للمدراء لان الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم، فالحاجات إذن يمكن أن تترجم إلى نظام للحوافز يمكن أن يدفع العاملين لرفع أدائهم<sup>1</sup>. وقد انطلق ماسلو في دراسته للحاجات من مبدأين أساسيين هما:

- **الحرمان من الإشباع:** فالإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس.

- **التدرج في إشباع الحاجات:** أي أن الفرد لا ينتقل إلى إشباع حاجات المستويات الأعلى دون أن يشبع حاجات المستويات السفلى، حيث تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية وضرورة وإلحاح هذه الحاجات. وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها ضمن تسلسل هرمي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: **الإدارة والأعمال**، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص: 63.

من الشكل السابق يتضح أن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أقسام كما يلي:

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 63.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي قاعدة لكل الحاجات الأخرى، فهي الحاجات البيولوجية للبقاء والاستمرار، مثل الغذاء، المسكن، الراحة، الجنس وغيرها...
  - **حاجات الأمان:** وتشمل مجموعة الحاجات المتعلقة بالحفاظ على الحالة الراهنة والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي، ومن أمثلتها أنظمة الأمن الصناعي، السلامة المهنية، أنظمة التأمينات الاجتماعية، والرعاية الصحية، وغيرها.
  - **الحاجات الاجتماعية:** وتشمل الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة للحب والحنان والتأثير والانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة الفرد كسب مزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها. ومن الوسائل التي يمكن أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية: الاجتماعات، وسيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنظمة القيادة والإشراف الحسنة، والأنظمة الإدارية التي تهتم بنظم الاقتراحات والحفلات والرحلات...
  - **الحاجة للتقدير:** وهي حاجة الإنسان إلى تكوين صورة إيجابية وترك انطباع حسن أو جيد لدى الآخرين، والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال فان الشكر في حالة انجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الشناء يمكنها أن تكون من الحوافز المؤدية إلى إشباع هذا النوع من الحاجات.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وهي أعلى مراحل الإشباع وترجم رغبة الإنسان في التعبير عن ذاته وطموحاته، في محاولة إلى تحقيق أكبر قدر من الانجازات التي تسره وتسعده شخصيا، وتشمل الانجاز المتميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية.
- يتضح من خلال سلم الحاجات التي أظهرها ابراهام ماسلو أن الحاجات الإنسانية متباينة، وما إن يشبع الفرد حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها، وليس هناك مرحلة تاريخية متناهية في تحقيق إشباع حاجاته إطلاقا، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت أو استحدثت الظروف الملائمة للرغبة في تحقيق الإشباع<sup>1</sup>.
- وفي التقييم العام لأفكار ماسلو، نلاحظ أنها توفر إطارا عاما مبسطا ومفيدا لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الناس في كل المواقف. ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فيما يلي<sup>2</sup>:

1 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 80.

2 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص: 285. بتصرف.

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الأشخاص قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية، وبالتالي قد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الذي وضعه ماسلو.
- لم تخرج النظرية عم كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية، إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية ولم تعطي تفسيراً عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة.
- الترتيب الهرمي هو ترتيب اصطناعي، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها، فالأفراد يقومون بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفرضه النظرية بأنه في حالة إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى حاجة أعلى منها مباشرة.
- لم تحتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل أنها افترضت أن هناك إشباع وفي واقع الأمر فالأفراد يختلفون في حجم الإشباع الذي يرضيهم.
- إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي ينتمي إليها الإنسان، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيراً في عملية الترتيب فما هو مهم اليوم ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق.

### 3.2 - نظرية x ونظرية y (Douglas McGregor):

دوكلاس ماكريغور هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن، أطلق نظريته القائمة على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي أسلوب إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكري نظري وإطار فلسفي محدد لها، كما أن هذه النظرية تركز على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي كان، حيث أن المدير في إطار إدارته للمؤسسة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية. وقد اطر ماكريغور هذا الاتجاه من خلال نظرية X ونظرية Y، حيث تشير الأولى إلى الفكر الكلاسيكي وفلسفته بالتعامل مع الأفراد أما الثانية فتعبر عن الفكر الإنساني السلوكي<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز هاتين النظريتين وفقاً لما يلي<sup>2</sup>:

تضم افتراضات نظرية X ما يأتي:

- إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه.

1 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 81.

2 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 46.

- يجب إجبار الفرد وتوجيه ورقابة معظم الأفراد، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يتفادى الفرد الاعتيادي المسؤولية ويفضل لن يكون مقادا، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.

أما نظرية  $y$  فتفترض العكس، حيث تشمل:

- يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب.
- ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، بل الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مسعا لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات.
- يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية، كما أن تفاديها هو وليد ظروفه وليس أمرا نابعا عن طبيعته.

- إن القدرة على التصور والإبداع موزعه بين عدد كبير من أفراد المجتمع.

- في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل الفرد إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة.

وبالتالي فاهم ما ولدته أفكار ماكريغور في إطار التسيير، هو أن المديرين يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، فالمدراء في إطار نظرية  $X$  يتصرفون بطريقة محددة وفق سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، وهو ما يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤديون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات. أما المدراء في إطار نظرية  $y$  فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وهذا ما يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات<sup>1</sup>.

#### 4.2 - نظرية الشخصية الناضجة (Chris Argyris):

تدرج هذه النظرية كاتجاه في المدرسة السلوكية لكونها تمثل مساهمة إنسانية في دعم هذه المدرسة، صاحبها هو كريس ارغيريس الذي يرى أن تناقضا سيحصل بين الممارسات القائمة على المفاهيم والهيكلية التنظيمية التقليدية مع الحاجات والقابليات للأشخاص الناضجين العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>. ويرتكز كريس ارغيريس في نظريته على عاملين أساسيين هما<sup>3</sup>:

- 1- اعتبار الإنسان هو الحقل الرئيسي في ميدان السلوك المنظمي القائم في مختلف المؤسسات.
- 2- القواعد التنظيمية والتنظيم الرسمي الذي يتحكم في العلاقات السائدة في مختلف المؤسسات الإنسانية.

1 - صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 65.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 65.

3 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 83.

انطلق ارغيريس في تحديد الأنماط السلوكية للأفراد وفق المتغيرات التالية<sup>1</sup>:

- أ. العوامل الذاتية وهي كافة العوامل التي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المختلفة
- ب. العوامل التنظيمية الرسمية والتي يتم تحديدها وفق معايير ومؤشرات ذات طابع رسمي وتوثيقي من خلال القواعد والأساليب والإجراءات والتعليمات والهياكل التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات... الخ.
- ت. العوامل المتعلقة بالإطار غير الرسمي الذي يتجسد في المؤسسات الإنسانية من خلال الجماعات الصغيرة وصيغ التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

ولقد استنتج الباحث أن بعض الممارسات وخاصة المتأثرة بالمدرسة الكلاسيكية واتجاهاتها لا تنسجم والشخصية الناضجة للعاملين والتي تتسم بالمرونة والإبداع. فمثلا التخصص تقسيم العمل في الإدارة العلمية هو سبيل إلى مزيد من الكفاءة في الأداء عندما تحدد المهمات بدقة، في حين يرى ارغيريس أن هذا المبدأ لا ينسجم مع تحقيق الذات للعامل في مكان العمل، حيث انه يريد مزيدا من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية، كما انه يرى أن تحديد السلطة الواضح وممارسة الرقابة وكتابة الإجراءات بالتفصيل في النظرية البيروقراطية يخلق نوعا من الاتكالية والجمود لدى العاملين، ويشعر من خلالها العامل أن بيئة العمل مفروضة عليه، وبالتالي يقل اندفاعه للعمل. ولعل أهم ما توصل إليه ارغيريس في انتقاده لمبدأ وحدة الإدارة الذي نادى به فايول هو أن هذا المبدأ يخلق ظروف الفشل النفسي للعاملين، وان النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف<sup>2</sup>.

لقد أخذت وجهات النظر السلوكية مديات أوسع من وجهات النظر الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب الآلي للعمل، حيث اهتمت هذه المدرسة بحركية الجماعة والنمط القيادي للمدير، مع العناية بالحاجات الإنسانية والاجتماعية وذلك كما يلي<sup>3</sup>:

- يتم ترغيب العاملين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما يتم تقييمهم اعتمادا على درجة تعاونهم مع الغير.
- أن العاملين أكثر استجابة إلى الأنماط والضغوط والقوى الاجتماعية التي يمارسها أقرانهم بالقياس للحوافز المادية والقواعد التي تعتمدها الإدارة.
- يستجيب العاملون للمدراء الذين يشبعون حاجاتهم.
- يفترض قيام المدراء بمهام التنسيق لأعمال مرؤوسيههم وبشكل يحقق الانسجام لزيادة الفاعلية.

إلا أن هذه الافتراضات لم تأخذ طريقها إلى التطبيق لأسباب عدة، ذلك أن تحسين ظروف وتمكين المدراء من تسخير المهارات الإنسانية قد لا تؤدي كلها إلى زيادة الإنتاجية، حيث أن هناك أهدافا أخرى ينشدها العاملون مثل ضمانات العمل، الجوانب الاقتصادية للعمل، والأجر وغيرها، وان عدم تحقق مثل هذه الأهداف يؤدي إلى

1 - نفس المرجع السابق، ص: 83.

2 - صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 65.

3 - شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص: 73.

ارتفاع معدلات دوران العمل والتغيب. كما أن هناك عوامل أخرى تلعب دورها في هذا المجال مثل: عدم تجانس الهيكل التنظيمي، الأعمال المملة والمرهقة، ناهيك عن تعقيد الجانب الإنساني في العمل والذي توضحت صورته خلال عقد التسعينيات بشكل يفوق تصور واضعي النظريات السلوكية في الثلاثينيات وسيزداد تعقيدا مع مرور الزمن<sup>1</sup>.

### 3- التسيير من منظور المدارس الحديثة والمعاصرة:

مع تطور الفكر الإنساني، تواصل التفكير في أفضل الطرق والممارسات لتسيير المؤسسات، خاصة بعد أن أثبتت حقائق التجارب الإنسانية محدودية النظريات الكلاسيكية بكافة أبعادها، وكذلك النظريات السلوكية الإنسانية وعدم قدرتها على مواكبة التعقيدات والتطورات التي تحصل في مختلف المؤسسات. كل هذا أدى إلى ظهور مدارس فكرية حديثة في علم التسيير كانت مخاضات فكرية هادفة في التطوير الإداري، أعطت صورا أكثر فاعلية في التعامل مع الواقع الإنساني وأبعاده المادية والمعنوية على حد سواء. وقد برزت المفاهيم الحديثة من خلال العديد من النظريات الفكرية التي تميزت باختلافها في جوهر الرؤية مع النظريات السابقة، فبعضها طرح فكرة المؤسسة كنظام مفتوح بعدما كانت النظرة إليها كنظام مغلق، وبعضها ادخل أدوات حديثة في دراسة علم التسيير، أما البعض الآخر فاهتم بدراسة الظروف المحيطة بعملية التسيير. ومن بين هذه المدارس والنظريات:

- مدرسة النظم.
- المدرسة الكمية.
- المدرسة الموقفية.
- النظرية اليابانية.

### 1.3- مدرسة النظم:

يرى أصحاب هذا المدخل أن المؤسسات هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار، حيث اهتموا بجانب مهم في وجود المؤسسات واستمراريتها ألا وهو علاقات المؤسسة بالبيئة التي تنتمي إليها باعتبار أنها نظام قائم بحد ذاته، إلا أنه نظام جزئي من نظام كلي شامل. ويعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة بشكل متدائب ليتشكل النظام الكلي الأكبر<sup>2</sup>.  
وبتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنظمة المتكاملة والمتفاعلة تشكل بتكاملها كلا موحدًا يمثل أكبر من أجزائها المنفردة، فالنظام الإنتاجي والعمليات ونظام التسويق ونظام التمويل

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>2</sup> - كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان 2008، ص: 51.

وأنظمة الأفراد، تشكل جميعا أنظمة فرعية للنظام الأكبر والذي يمثل المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>. وتتميز المؤسسة بشكل عام بأنها عبارة عن نظام مفتوح، يتفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل بها ويتكيف مع متغيراتها، لكي يحقق ذاته ويتمكن من البقاء في ظل احترام المنافسين والصراعات القائمة، ولذا فان للنظام سمات وخصائص تميزه عن سواه، وهي<sup>2</sup>:

- **الفروع:** يتكون النظام من أنظمة فرعية تمثل أجزاء أصغر ويشكل مجموعها نظاما أكبر منها، وهذا النظام هو جزء اصغر من النظام الأكبر الذي يتألف منه.

- **الكلية والاستقلالية:** فلكل نظام حدود فاصلة وواضحة عن البيئة التي يعمل بها، لذا فهو يتميز بالاستقلالية عن الأنظمة الأخرى السائدة.

- **التفاعل:** حيث تعتبر الصفة المميزة لكل الأنظمة السائدة باعتبار أن الأجزاء التي يتألف منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكلية التي يسعى النظام لبلوغها.

- **التداؤب:** ويعني أن الكل المتحقق عبر مخرجات النظام أكبر من حاصل مجموع مخرجات الأجزاء منفردة، وذلك لحصول حالة من التفاعل بين هذه الأجزاء.

- **الاستقرار والتوازن والتكيف:** وهو ما يميز النظم المفتوحة، فمن خلال التكيف مع المعطيات البيئية تبقى هذه النظم مستقرة في عطاءها المتفاعل وحركتها المتوازنة مع البيئة وهذا لكي تستمر هذه الأنظمة في وجودها.

- **التلاشي والاضمحلال:** إن حالات التلاشي والاضمحلال حالة طبيعية تتسم بها كافة الأنظمة، فأى نظام يتلاشى ويضمحل ويموت حينما يفقد إمكانية الاستمرار، مع الإخفاق في استيعاب البيئة الخارجية والتوازن والتكيف معها.

بالإضافة إلى ما سبق، فالمؤسسات كأنظمة مفتوحة تشترك في وجود مكونات أساسية\*، تتمثل في العناصر التالية:

- **المدخلات:** وهي الجانب الأول لنظام المؤسسة، ويشمل هذا الجانب الموارد المختلفة للمؤسسة من موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية (الأهداف، السياسات، البرامج، المعلومات المتعلقة بالبيئة...)، وموارد تكنولوجية.

- **العمليات التحويلية:** وهي الجانب الثاني للنظام، وتشمل كافة العمليات التي تساعد على تغيير طبيعة عناصر المدخلات إلى سلع أو خدمات، وتشمل الأنشطة والعمليات التي تتم تأديتها في المؤسسة من

1 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 85.

2 - انظر: - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 47.

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 85-90.

\* يمكن الرجوع إلى شكل المؤسسة كنظام مفتوح في المحور الأول لهذه المطبوعة، ص: 7

عمليات ووظائف إدارية كالقيادة، التخطيط، الرقابة، التنظيم وغيرها، عمليات فنية تقنية كعمليات الإنتاج، الإمدادات، البحث والتطوير، التسويق، .... وغيرها.

- **المخرجات:** وهي النتائج المتحصل عليها من العمليات التحويلية للمدخلات، وتتضمن كافة السلع والخدمات والمعلومات التي يتم تقديمها للبيئة الخارجية وهي سر وجود النظام وقدرته على البقاء والاستمرار.

- **التغذية العكسية:** وهي كل ردود الفعل والمعلومات التي تتدفق بشكل بأخر إلى المؤسسة من البيئة الخارجية اتجاه مكانة المؤسسة ومنتجاتها وأدائها، قد تأخذ شكل تقارير، بحوث السوق، التقارير المالية، وتقارير تقييم الأداء...، وقد تكون هذه المعلومات سلبية أو ايجابية يتم استثمارها في العمليات التحويلية القادمة.

- **البيئة الخارجية:** وتشكل أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لاستمرار أي نظام، فالمؤسسة مطالبة بدراسة البيئة الخارجية من اجل الموازنة بينها وبين متغيرات البيئة للتكيف معها وتحقيق الاستمرار والبقاء ضمن متغيراتها الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، ... وغيرها.

وفي إطار هذا المدخل تعتبر المؤسسات نظاما مفتوحة متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المؤسسة كنظام بشكل شمولي أو على احد أجزائها، بينما المؤسسات التي تعمل على شكل أنظمة مغلقة، فانه يصعب عليها حاليا النجاح، وتصل في مرحلة لاحقة إلى التلاشي والاضمحلال وذلك بسبب عدم فهم معطيات البيئة ومواكبتها، فالمهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن المؤسسة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ما سبق تبرز أهمية هذا المدخل في نقطتين ايجابيتين بوجه خاص، أولها أن المؤسسة لا تعيش في فراغ، وبالتالي عليها تكييف أوجه نشاطها وأهدافها مع البيئة، أما الثاني فهو التأكيد على ترابط الأنظمة الفرعية، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل هذه الأنظمة وأثر سعي كل منها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي عدم صحة النظر لعمل هذه الأنظمة بشكل فردي منعزل عن بعضها البعض<sup>2</sup>. كما أن الخلل في أحد هذه الأجزاء يؤثر على باقي الأجزاء الأخرى.

### 2.3- المدرسة الكمية في التسيير:

تطور المدخل الكمي في التسيير خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت المؤسسات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك من اجل حل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

1 - صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 68.

2 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 49.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 49.

أن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في المؤسسات، ولقد زادت استخدامات هذه الأساليب حديثاً خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة. وتنطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة على أساس الأهداف المراد الوصول إليها<sup>1</sup>.

ووفقاً لهذه النظرية تتمثل خطوات حل المشكلات في<sup>2</sup>:

- ملاحظة المشكلة محل الدراسة والتحليل، وتحديد بدقة من خلال التعبير عنها في شكل رموز وبيانات كمية.

- بناء نموذج رياضي عام يتفق مع الملاحظات التي تم تجميعها سابقاً، بحيث يسمح هذا النموذج بالتنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث، وهذا بالالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.

- استنتاج السلوك المتوقع باستخدام النموذج الذي تم استحداثه.

- اختبار النموذج من خلال تطبيقه عملياً في المؤسسة على نطاق ضيق للتعرف على اثر التغيرات المتوقعة.

ويمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة وهما: اتجاه علم الإدارة أو بحوث العمليات، واتجاه إدارة العمليات. وذلك كما يلي<sup>3</sup>:

● **علم الإدارة أو بحوث العمليات:** إن هذا الفرع يعني باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه، وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها البرمجة الخطية، صفوف الانتظار، سلاسل ماركوف ونماذج المخزون، والمحاكاة... الخ.

● **إدارة العمليات والإنتاج:** وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات، ولكن بشكل أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي. وتؤكد إدارة العمليات على الإنتاجية والجودة لكل مؤسسات التصنيع والخدمات وتشمل المجالات الرئيسية للدراسة داخل إدارة العمليات: تخطيط القدرة، تخطيط متطلبات المواد، مراقبة المشتريات، مراقبة الجودة، أنظمة الجرد في الوقت المناسب... وغيرها.

1 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 72.

2 - سهيلة عبد الله سعيد: الجديدي في الاساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن 2007، ص: 16. بتصرف.

3 - صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 66.

وبالرغم من أن الأساليب الكمية تساهم بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية مختلفة، إلا أنها تعاني من حدود في الاستخدام، ولا يمكن أن تكون بديلا عن المدير ذاته بل تساعد في اتخاذ قراراته خصوصا وان الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السلوكية والقيمية، فهي لم تستطع تحويل كثير من المشاكل من هذا القبيل إلى معادلات رياضية مما جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المؤسسة كيانا ماديا ومعنويا. ولكن من المهم جدا للمسييرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية ويجن أن يعرفوا أيضا متى تستخدم وما هي محدداتها<sup>1</sup>.

### 3.3- المدرسة الموقفية في التسيير (الظرفية):

يعتبر المدخل الموقفية في التسيير مساهمة متميزة في المدارس الحديثة، يقوم هذا المدخل على فرضية انه لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف، أي انه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم وقيادة وتحفيز ورقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجه الإدارة<sup>2</sup>. وقد برزت هذه المدرسة في أوائل الستينيات من القرن الماضي، ويعتبر الباحث النمساوي Fred Edward Fiedler أحد الباحثين البارزين في هذا المجال، حيث أكد على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية.

ويرى أصحاب هذا المدخل أن المؤسسات تتميز بعدم الثبات والاستقرار فما تراه اليوم ملائما قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، وهو ما يكمن وراء حقيقة وضرورة الفهم الشامل للسلوك المنطقي وأبعاد التغيير الزماني والمكاني مع وجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر التنظيمية والتي يمكن إجمالها بما يأتي<sup>3</sup>:

- عدم الثبات في المواقف السلوكية زمانيا ومكانيا، بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرها بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المؤسسة كنظام مفتوح مع البيئة وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة ومستقرة.
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها.
- وتتميز عملية التسيير حسب المدرسة الموقفية بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>4</sup>:
- سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة.
- تمايز الأعضاء في الإدارة حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس المراتب.

1 - نفس المرجع السابق، ص: 66.

2 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 52.

3 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 91.

4 - حدار جمال: الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مقال منشور بمجلة الفكر، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 308

- المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل، ويكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة وبالتالي تجاوز البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية.

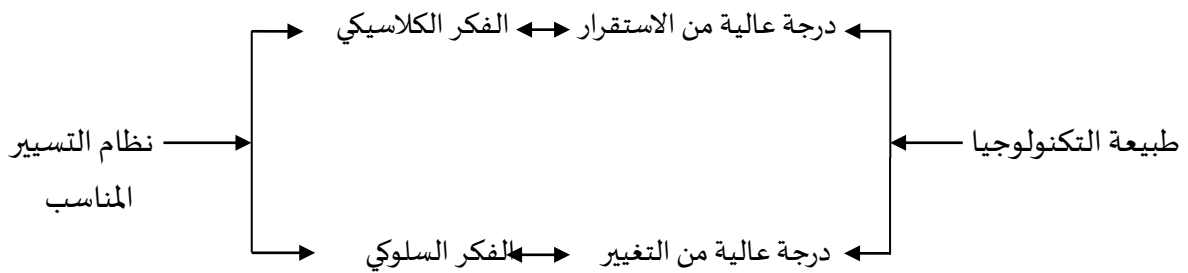
وان كانت المرونة من صفات النظرية الموقفية فان لها من الصفات كذلك من عدم الديمومة بشكل خاص وكذا الحركية التي تطبع البيئة المحيطة بالموقف، هما عنصران يمكن أن يكونا ايجابيان كما يمكن أن يكونا سلبيان حسب درجة التعامل مع هذان العنصران.

ولقد بدأت جهود المفكرين في هذا المدخل تتجه نحو البحث عن العوامل التي تجعل المسير أو متخذ القرار يتبنى فكرا إداريا معيناً ويطبق طرقاً وأساليب إدارية معينة حسب الموقف الذي يكون فيه. ويمكن حصر هذه الأفكار ضمن مجموعتين أساسيتين، المجموعة التي تتبنى فكرة التكنولوجيا\* هي الأساس في اختيار تطبيق فكر تسييري معين، والمجموعة الثانية التي ترى أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من حيث درجة التغيير أو الثبات هي الفيصل في اختيار نمط التسيير<sup>1</sup>.

حيث يرى أصحاب المجموعة الأولى وعلى رأسهم العاملة جوان وودورد بعدم وجود فكر تسييري له صلاحية التطبيق في جميع الظروف والأحوال بل إن التسيير يتوقف على طبيعة التكنولوجيا والآلات المستخدمة، فإذا اتسمت التكنولوجيا بالثبات والاستقرار في الآلات والمعدات وبالتالي في عمليات الإنتاج والمنتجات النهائية (نظم الإنتاج الكبير)، فان أصلح نمط لإدارة هذا الموقف هو الفكر الكلاسيكي في التسيير الذي نادى بالتخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة.

وفي حالات الآلات عامة الغرض مع تغيير عمليات الإنتاج والتصنيع وبالتالي تغير المنتجات النهائية (نظام الإنتاج المتغير، نظام الإنتاج حسب العمليات)، أي عندما تتسم التكنولوجيا المطبقة بالتغيير وعدم الاستقرار فان أصلح نظام لتسيير هذا الموقف هو الفكر السلوكي الذي ينادي بتفويض السلطة مع عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والاختصاصات للأفراد.

#### الشكل رقم (09): أثر التكنولوجيا على التسيير حسب المدرسة الموقفية



المصدر: احمد فهمي جلال: التنظيم وإدارة الأعمال، مطبوعات جامعة القاهرة، القاهرة، 2016، ص: 85.

\* - يقصد بالتكنولوجيا طبيعة ونوع الماكينات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج.

<sup>1</sup> - احمد فهمي جلال: التنظيم وإدارة الأعمال، مطبوعات جامعة القاهرة، القاهرة، 2016، ص: 82.

وعلى الجانب الآخر يرى فريق آخر من الباحثين أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة هي العنصر الحاكم في اختيار نظام التسيير. ففي بداية الستينيات توصل الباحثان Burns و Stalker ان درجة التغيير لو الاستقرار البيئي هي التي تحدد الأسلوب المناسب للتسيير، وأطلقا على نظام التسيير الذي يتماشى مع الفكر الكلاسيكي بالنظام الميكانيكي، بينما أطلقا لفظ النظام العضوي على الفكر السلوكي، وخرج كلا الباحثان بـ<sup>1</sup>:

- يعد التنظيم الميكانيكي وطرق التسيير الكلاسيكية أكثر مناسبة للمؤسسات التي تتعامل مع بيئة تتسم بالثبات والوضوح والاستقرار.

- يعد التنظيم العضوي وطرق التسيير السلوكية أكثر مناسبة للمؤسسات التي تتعامل مع بيئة تتسم بالتغيير والغموض وعدم الاستقرار.

وفي نفس الاتجاه في أمريكا، قام الباحثان Lorsh و Lawerens بدراسة أثر البيئة على نمط تسيير المؤسسات، وتوصلا إلى أن أجزاء المؤسسة قد تستخدم طرق تسيير مختلفة، وذلك إذا كانت هذه الأجزاء تتعامل مع بيئات ليست من طبيعة واحدة. وبشكل محدد قام لورنس وزميله بتقسيم المؤسسة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء التسويقي والذي يتعامل مع البيئة التسويقية، الجزء الإنتاجي ويتعامل مع البيئة الفنية (موردي الآلات ووسائل التصنيع)، وأخيرا قطاع البحث والتطوير والذي يتعامل مع مراكز البحث العلمي الأساسية والتطبيقية التي تهتم بتطوير وسائل الإنتاج، معدات الإنتاج، وطرق الإنتاج. ووجد الباحثان أن البيئة البحثية للمؤسسة عموما هي أكثر البيئات تغييرا وعديمة الثبات، وعلى النقيض تعتبر البيئة الفنية ضمن البيئة الأكثر استقرارا، بينما تتوسط البيئة التسويقية كلا البيئتين البحثية والفنية. ولذا أوصى الباحثان بإتباع نظام تسيير ميكانيكي في تسيير قطاع الإنتاج داخل المؤسسة لأنه يتعامل مع بيئة مستقرة بما قدر كبير من عوامل التأكد، وإتباع نظام تسيير عضوي في تسيير قطاع البحث والتطوير ذلك لأنه يتعامل مع بيئة غير مستقرة تماما. ولما كان قطاع التسويق يتعامل مع بيئة تتوافر على عوامل عدم تأكد وعوامل تأكد في نفس الوقت فقد أوصيا بإتباع أسلوب تسيير يتسم بالمرونة إلى حد ما<sup>2</sup>.

تعتبر وجهة نظر الموقفين في التسيير ذات مردود مفيد للمؤسسة، ذلك أن المدخل التشخيصي الذي تستند إليه المدرسة يمكن إدارة المؤسسة من اختيار الحلول الناجحة لمواجهة الظروف المحيطة ومعطياتها، وبالتالي فهي تحث المسيرين على القيام بأعمال التحليل للموقف واستيعاب متغيراته واختيار الحل المناسب لكل من الفرد والجماعة والمؤسسة ككل في ذلك الموقف. في حين نجد أن منتقدي هذه الأفكار يرون أن لا شيء جديد في المدرسة الموقفية، وان ما تقدمه مجرد تقنيات معينة مستنبطة من وجهات نظر تسييرية أخرى.

قد يكون هذا الانتقاد صحيحا إلى حد ما، ولكن مرونة الموقفية في استخدام وتسخير الأدوات والطرق والأساليب يكون انتقائيا وحسب الموقف والمشكلة البارزة عنه، وعلى المسيرين عدم اعتماد ما تمخض عن الدراسات الأخرى إلا بعد القيام بتشخيص الواقع الحالي للموقف ومكوناته. ومثل هذه التشخيصات حول طبيعة الموقف والأساليب

1 - نفس المرجع السابق، ص: 89.

2 - احمد فهمي جلال: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 91-93. بتصرف.

التي يمكن أن يعتمدها المسير تساعد في معالجة الموقف والتعامل معه والتأثير فيه أكثر من معطيات وجهات النظر الأخرى<sup>1</sup>.

### 4.3 - المدرسة اليابانية في التسيير (نظرية Z):

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق أدى العديد من الباحثين والمفكرين لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية، وما تمخضت عنه تلك التجربة من تحسن مستمر في الاقتصاد الوطني محققة من خلاله وتأثر تنمية عالية فاقت التصورات التي حظيت بها كافة المفاهيم التسييرية والتنظيمية في المجتمعات الإنسانية المتقدمة خصوصا أمريكا ودول أوروبا الشرقية. ومن أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية<sup>2</sup>:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد، كذلك في تقييمه ورقبه الوظيفي، حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى انه لن تضيع عليه الفرص الوظيفية وانه لن يستغنى عنه.
- أسلوب عمل الفريق، حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا وان دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها على المستويات العليا لتقوم بالرقابة والتدقيق والرقابة عليها.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المؤسسة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة، ويساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المؤسسة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، وهذا نابع من نظام التقييم السائد في المجتمع الياباني.

وفي عام 1981، ظهرت نظرية Z على يد عالم الإدارة الياباني الأصل وليام أوتشي W. Ouchi، وهو أستاذ في جامعة كاليفورنيا، حيث طرح نظريته الجديدة انطلاقا من خلفيته اليابانية، فبيئة العمل اليابانية تؤلف جزءا مهما من مجريات حياة الفرد فيها، وتتفاعل المؤسسة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي، ولذلك فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم إياها، وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة<sup>3</sup>.

1 - شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص: 84.

2 - عيرش ياسمين: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر -دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2009، ص: 35.

3 - علي الضلعين: مرجع سبق ذكره، ص: 75.

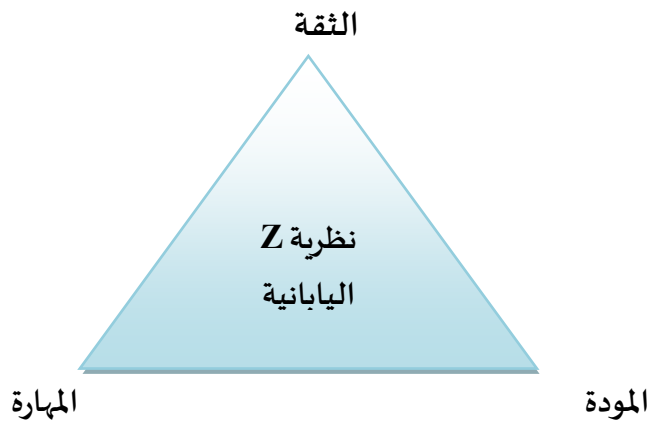
ومن السمات الأساسية لنظرية Z:<sup>1</sup>

- التوظيف مدى الحياة.
- بطء التقييم لغرض الترقية.
- تنوع خبرات الأفراد في المؤسسة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات، أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.
- سيادة آلية الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- القرارات الجماعية، مع التأكيد على الجماعة وعلى فريق العمل.
- الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدراته الفنية فحسب.
- الاهتمام بالتنوع وجودة المنتجات من خلال حلقات السيطرة النوعية في المصانع حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات.

تتضح من هنا أن الفكر الياباني يعتمد على تفاعل الفكر الجماعي لدى العاملين في تطوير المؤسسة الإنتاجية، وقتل الروح الفردية والنوازع الذاتية للفرد، واعتماد مبدأ الالتزامات الفردية أولاً أما الحقوق فتأتي في المرحلة اللاحقة، فبعد أن يقوم الفرد الياباني بأداء التزاماته الذاتية تجاه المجتمع والمؤسسة التي يعمل فيها، فإنه عندئذ يطالب بحقوقه، حيث تتشكل لديه الوحدة الاجتماعية الهادفة والتي يحقق معها أهدافه الفردية ومتطلبات تنمية المجتمع وتطويره بشكل مستمر.

وقد جسدت نظرية Z معالم فكر التسيير والتنظيم الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية وفلسفية تمثلت برؤوس المثلث هي الثقة، المودة، المهارة<sup>2</sup>، وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (10): مرتكزات نظرية Z



المصدر: خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص: 100.

1 - خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص: 51.

2 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص: 99-100.

ومن هنا يتضح أن نظرية Z استمدت مقوماتها الفكرية والفلسفية من التجربة اليابانية التي يشكل فيها العنصر البشري أهم المصادر الفاعلية في تطوير العملية الإنتاجية، ولذا فإن الأبعاد الإنسانية تشكل لديهم مرتكز التطور المستهدف الذي تبلورت معالمة من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي والتربوي والاجتماعي للمجتمع الياباني وتعميق روح العائلة (الأسرة) في العمل وتقديسه، ولذا فإن المجتمع الياباني غالبا ما يطلق عليه بمجتمع الاتفاق والانسجام.

## المحور الرابع: وظيفة التخطيط في المؤسسة

يحدد التخطيط الاتجاه العام لنشاط معين في المؤسسة سواء كان كبيراً أم صغيراً، فقد يخص مستقبل المؤسسة ككل، أو يتم من اجل تحديد كيفية إعادة تنظيم وظيفة معينة، وقد يتم حتى لكيفية إنهاء مهمة ما في الوقت المناسب. فالتخطيط يستلزم تقييم الموارد، وضع الأهداف، تحديد نطاق النشاط، مجالات العمل التي يشارك فيها الأفراد، وكيفية تخصيص الوقت والموارد، كما يعني أيضاً وضع الأفكار موضع التنفيذ والاتفاق على كيفية مراقبة النتائج لضمان أن العمل يلي الأهداف ويضيف قيمة.

وسنحاول من خلال هذا المحور تناول وظيفة التخطيط من خلال التطرق إلى ما يلي:

- تحديد مفهوم التخطيط، وخصائصه.
- مكونات برنامج التخطيط.
- مراحل عملية التخطيط.
- تقنيات التخطيط في الأجل الطويل والأجل القصير.

### 1- مفهوم التخطيط وخصائصه:

#### 1.1- مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أحد وظائف المسير أو المدير، يتم من خلاله تحديد واختيار أهداف المؤسسة، مع تخصيص وهيكله الموارد اللازمة لتحقيقها وتحديد الخطوات التي يجب اتباعها لضمان تنفيذها مع مراعاة قوى البيئة، ولذلك فإن التخطيط هو عملية صنع القرار حيث نجد أن مراحل عملية التخطيط مماثلة لتلك الخاصة بعملية صنع القرار. ثم يتم بعد ذلك قياس مستوى النجاح المحقق من خلال مقارنة النتائج بالأهداف (المراقبة) ومراجعة الخطط وفقاً لذلك<sup>1</sup>.

كما يعرف التخطيط أيضاً بأنه عملية يستخدمها المديرون لتحديد واختيار الأهداف ومسارات العمل المناسبة للمؤسسة، فالخطة التنظيمية التي تنتج عن عملية التخطيط توضح أهداف المؤسسة والاستراتيجيات المحددة التي سيطبقها المديرون لتحقيق تلك الأهداف، فإذا كانت الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية ذات الصلة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أحد أهدافها، فإن التخطيط هو عملية صنع الهدف وصنع الإستراتيجية<sup>2</sup>. ومن خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير أنشطة المؤسسة من خلال الإجابة على أسئلة مختلفة وفي مراحل مختلفة كما يلي:

المرحلة الأولى: من نحن؟ ما هي قدراتنا؟ ما هي قوتنا؟ ما هي المشاكل التي نواجهها؟ كيف نريد أن نميز أنفسنا في السوق؟ كيف يجب أن نخصص مواردنا؟ ماذا يجب أن تكون أولوياتنا؟

<sup>1</sup> -Bernard Turgeon, Dominique Lamaute, Op.cit., P 76.

<sup>2</sup> - A. Chandler, **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press, USA, 1962, P10.

المرحلة الثانية: ماذا يجب أن يكون هدفنا الرئيسي؟ كيف ننظم أنفسنا لتحقيق هذا الهدف؟ من سيقوم بذلك وكيف ومتى؟.

وتنبع أهمية التخطيط من أربعة أسباب رئيسية:<sup>1</sup>

- **التخطيط ضروري لأنه يسمح للمؤسسة بتحديد التوجه المراد بلوغه:** توضح الخطة الأهداف المراد بلوغها والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيقها، فبدون معرفة التوجيه الذي توفره الخطة الرسمية، قد يفسر المسيرون مهامهم ووظائفهم المحددة بالطرق التي تناسب رغبتهم، وبالتالي تصبح الأهداف متعددة ومتضاربة في كثير من الأحيان. فمن خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية المهمة، يستطيع المسيرون البقاء على المسار الصحيح وهو ما يمكنهم من استخدام الموارد التي تحت سيطرتهم بكفاءة وفعالية.

- **التخطيط هو وسيلة مفيدة لجعل المديرين يشاركون في صنع القرار حول الأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة:** يعطي التخطيط الفعال لجميع المديرين الفرصة للمشاركة في صنع القرار. فمثلا في شركة Intel، تطلب الإدارة العليا في إطار إعدادها للخطة السنوية بشكل منتظم مساهمة مديري المستويات الدنيا لتحديد الأهداف والاستراتيجيات المراد بلوغها.

- **تساعد الخطة في التنسيق بين مديري الوظائف والأقسام المختلفة للمؤسسة وهذا للتأكد من أنهم جميعاً يسرون في نفس الاتجاه ويعملون على تحقيق الحالة المستقبلية المنشودة للمؤسسة.** فبدون خطة مدروسة جيداً من الممكن أن تصنع وظيفة الإنتاج منتجات أكثر مما يمكن أن تبيعه وظيفة المبيعات، مما ينتج عنه كتلة من المخزون غير المباع.

- **يمكن استخدام الخطة كوسيلة للتحكم في المديرين داخل المؤسسة:** لا تحدد الخطة الجيدة الأهداف والاستراتيجيات التي تلتزم بها المؤسسة فحسب، بل تحدد أيضاً من يتحمل مسؤولية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف. فعندما يعلم المديرون أنهم سيخضعون للمساءلة عن تحقيق هدف ما، فإنهم يكونون متحمسين لبذل قصارى جهدهم للتأكد من تحقيق الهدف.

## 2.1- خصائص التخطيط: يتميز التخطيط بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>2</sup>

- **عملية مستمرة:** يعتبر التخطيط جوهر عملية التسيير، وهو يعتمد على مجموعة من المتغيرات المتغيرة باستمرار، لذا يجب على المسيرين مراجعة أهدافهم بانتظام وإعادة التفكير في طرق عملهم وفقاً لتطور هذه المتغيرات.

- **عمل فكري:** التخطيط الذي يسبق الفعل هو عمل فكري بطبيعته حيث يقوم على العقل والتفكير والخيال والبصيرة، كما يتطلب استعمال العناصر غير الملموسة من خلال مقارنتها بخبرة الفرد ومعرفته.

<sup>1</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 12<sup>th</sup> éditions, McGraw Hill LLC, 2021, PP 215-216.

<sup>2</sup> Bernard Turgeon , Dominique Lamaute, Op.cit., PP 90-91.

- **عمل ملموس:** لا يقتصر التخطيط على التعبير عن أفكار ورغبات مرغوبة، فهو عمل يتطلب البحث عن حلول حقيقية وملموسة، حيث يشمل صياغة إجابات عملية وواقعية للأسئلة التالية بشكل واضح:

✓ لماذا علينا تحقيق الأهداف؟

✓ ما هي الإجراءات اللازمة للوصول إلى ذلك؟

✓ متى يجب أن نتخذ هذه الإجراءات؟

✓ أين يجب أن تتم؟

✓ من سيتعين عليه تحقيقها؟

✓ ما هي الأساليب التي يجب إتباعها؟

إن الإجابات على هذه الأسئلة هي الموضوع الأساسي للتخطيط.

- **عملية تركز على المعلومات:** تكمن قيمة التخطيط في مدى توافر وجودة المعلومات، فجميع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الداخلية والخارجية تقلل من المخاطر المرتبطة بعدم اليقين، فهي تسمح للمؤسسة بتوقع التغيرات في السوق التي تشارك فيها ثم تحليلها لاستخدامها بشكل جيد.

## 2. مكونات برنامج التخطيط:

يتكون برنامج التخطيط من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: رسالة المؤسسة أو سبب وجودها، ثم الأهداف التي تنبع من هذه الرسالة، وأخيراً وصف الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف أي الخطط.

### الشكل رقم (11): محتوى برنامج التخطيط



المصدر: من إعداد المؤلفة.

## 1.2- الرسالة:

تعرف الرسالة بأنها الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، زبائنها وأسواقها، حيث تبين السبب الجوهري لوجودها، هويتها، عملياتها، وممارساتها، وبالتالي فهي تعطي الإطار العام للإستراتيجية، وعادة ما يحدد بيان الرسالة مايلي:<sup>1</sup>

- منتجات المؤسسة و/أو خدماتها.

- احتياجات الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى تلبيتها ومجموعات الزبائن أو الأسواق التي تخدمها.

<sup>1</sup>Arthur A. Thompson, *Crafting and executing strategy*, 23<sup>RD</sup> EDITION, McGraw Hill LLC, USA, 2022, P28.

- يعطي المؤسسة هويتها الخاصة.

تقوم المؤسسات غالباً بنشر بيان الرسالة في التقارير السنوية أو على مواقعها على شبكة الإنترنت وغالباً ما تكون موجزة توضح بشكل دقيق جوهر أعمال المؤسسة، فعلى سبيل المثال جاء بيان رسالة مؤسسة FedEx Corporation التي اشتهرت منذ فترة بخدمات توصيل البريد السريع كما يلي: "تقدم شركة FedEx Corporation خدمات نقل سريعة، وذلك بتسليم ما يقدر بـ 3 ملايين طرد يوميًا في جميع أنحاء العالم، وتشمل خدماتنا توصيل البريد السريع، النقل البري، الشحن الثقيل، نسخ الوثائق، والخدمات اللوجستية".

نلاحظ أن بيان رسالة FedEx يوضح جيداً "من نحن؟ وماذا نفعل؟ ولماذا نحن هنا؟"

وفي بعض الحالات قد يكون بيان الرسالة موجز وقصير إلا أنه يجسد جوهر تقوم به المؤسسة، فمثلاً بيان شركة Twitter "إعطاء الجميع القدرة على خلق الأفكار والمعلومات ومشاركتها على الفور من دون حواجز". بالرغم من اختصاره إلا أنه يوضح جيداً رسالة المؤسسة والغرض من تواجدها، فبيان الرسالة الذي لا يستطيع توصيل جوهر أنشطة المؤسسة وسبب تواجدها يعتبر غير سليم.

## 2.2- الأهداف:

يمكن تعريف الهدف بأنه حالة مستقبلية مرغوبة، أو غرضاً تحاول المؤسسة تحقيقه أي أنه تعبير ملموس عما ترغبه المؤسسة. فمن خلال تحديد الأهداف يقوم المسير بتحديد أولويات ما هو مهم لمؤسسته. وبالتالي تصبح الأهداف مبدأً إرشادياً تلتف حوله جميع أنشطة المؤسسة. كما يتعين على المسير مراقبة النتائج التي تم الحصول عليها وفقاً لهذه الأهداف المحددة مسبقاً والإجابة على التساؤل التالي: هل حققنا ما خططنا له؟ ولذلك فإن الهدف يوجه الإجراءات والقرارات والموارد حتى يتم تحقيقها.<sup>1</sup> وتتميز الأهداف الفعالة بـ:<sup>2</sup>

- محددة Specific: أي أنها محددة بنتيجة واحدة رئيسية.
- قابلة للقياس Measurable: بمعنى إمكانية حساب وتقييم مدى الإنجاز فيها.
- قابلة للتحقيق Attainable: يجب أن يكون الهدف قابلاً للوصول إليه لمن يعنيه الأمر وليس مستحيلًا، مع توافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيقه.
- موجهة وفيها نوع من التحدي Result Oriented: إذ يجب أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً نحو تحقيقها، وهو ما يبين مدى أهمية الأهداف.
- محددة في الزمن Time Limited: بمعنى يجب تحديد الزمن اللازم لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup> Suzie Marquis & Josée-anne Guay, **PROFESSION GESTIONNAIRE**, 2<sup>e</sup> édition, Ed Chenelière , canada, 2018, P : 109.

<sup>2</sup> IBID, P : 110.

وبشكل عام تندرج الأهداف ضمن ثلاث مستويات، وهي الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف العملية، والتي تترجم إلى خطط إستراتيجية، خطط تكتيكية، وخطط تشغيلية منفصلة. فالأهداف الإستراتيجية هي أهداف طويلة الأجل تمتد من 3 إلى 5 سنوات، تضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ككل بناءً على النمو المتوقع تحقيقه، قيمها ورسالتها. قد يؤدي تغيير الأهداف الإستراتيجية بشكل متكرر إلى إرباك الموظفين والزبائن والموردين والمساهمين. بينما يتم تحديد الأهداف التكتيكية من طرف الإدارة الوسطى، وهي في الواقع مجموعة أهداف فرعية تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية أخذاً بعين الاعتبار التهديدات المحتملة وفرص السوق. أما الأهداف التشغيلية فيتم تحديدها من قبل الإدارة التنفيذية، وهي تمثل أهداف الوحدات التشغيلية للمؤسسة، تؤثر على عملية إعداد الموازنات ويتم مراجعتها بشكل عام سنوياً. ويمكن توضيح أمثلة عن الأنواع السابقة من الأهداف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أمثلة عن أنواع الأهداف حسب مختلف مستويات التسيير

مستويات الأهداف	أمثلة	الوسائل اللازمة لتحقيقها
الأهداف الإستراتيجية	رفع الحصة السوقية بنسبة 5% خلال 5 سنوات	- تحسين عملية توزيع المنتجات. - تحسين صورة المؤسسة.
	تحقيق مردودية بنسبة 9% خلال 5 سنوات.	- الرفع من الإنتاجية. - القيام بتحالفات مع مؤسسات أخرى. - الرفع من المبيعات. - تخفيض التكاليف.
	الدخول إلى أسواق جديدة	- فتح محلات بيع في مختلف المدن، أو في الخارج.
الأهداف التكتيكية	تخفيض تكاليف الإنتاج	- أخرجة بعض الأنشطة غير المربحة.
	تحقيق رقم أعمال قدره 10000 دج يومياً.	- القيام بحملات ترويجية لتنشيط المبيعات.
الأهداف التشغيلية	تنظيم العمليات بين الأنشطة التي تم أخرجتها وعمليات الإنتاج.	- إعادة تنظيم مراكز الإنتاج وفقاً للأنشطة الواردة في التعاقد من الباطن - منح التقاعد المسبق للعمال الراغبين في ذلك.

Source : Bergeron, P.G: **La gestion moderne : Une vision globale et intégrée**, 4e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Paris, 2004, p. 194

### 3.2- الخطط:

تمثل الخطط الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويساعد التطوير المنهجي للخطة على توضيح توجهات المؤسسة ويفرض توجهاً مشتركاً على جميع مسؤوليها. ولا تكمن أهمية الخطة في الخطة نفسها وإنما في عملية التخطيط التي تسمح بتوحيد الرؤى وحشد الموارد ومشاركة كل أفراد المؤسسة. ويمكن توضيح أهمية الخطة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): أهمية الخطة



Source : Bernard Turgeon, Dominique Lamaute, **Le management à l'ère des technologies de l'information**, 4<sup>e</sup> édition, Cheneliere éducation, Canada 2016, P :83.

تختلف الخطط عن بعضها البعض في أفقها الزمني أو المدة المتوقعة، على سبيل المثال من المحتمل أن تحتاج وكالة NASA إلى خطة مدتها 20 عامًا وربما أكثر لإرسال رجل بنجاح إلى كوكب المريخ. وفي هذا السياق يميز المليونير عمومًا بين الخطط طويلة الأجل التي تبلغ مدتها خمس سنوات أو أكثر (نادراً ما تكون أطول في بيئة خارجية معقدة ومتقلبة بشكل متزايد حيث تصبح الخطة غير مجدية أو غير مناسبة)، الخطط متوسطة الأجل التي عادة ما تستمر من 2 إلى 3 سنوات، والخطط قصيرة الأجل التي تدوم سنة أو أقل. وتتكون الخطط من:<sup>1</sup>

- الاستراتيجيات: تحدد الأهداف طويلة الأجل الخاصة بالمؤسسة، مع تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- السياسات: هي النصوص التي توجه عملية صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف، فهي توفر إطاراً للتفكير أو اتخاذ القرار كونها تتكون من بيانات عامة تترك للمسير مساحة كبيرة للمبادرة والحكم.

<sup>1</sup> Bernard Turgeon, Dominique Lamaute, OP.cit, P83.

- **الإجراءات:** تحدد المسار الطبيعي للأنشطة من خلال الإشارة إلى الطريقة التي سيتم استخدامها، والخطوات التي يجب اتباعها، والأدوات، ...، وبالتالي فهي تشرح بوضوح كيفية تنفيذ النشاط المعني.
- **القواعد:** هي النصوص الخاصة بالمهام الواجب القيام بها أو السلوكيات المفروضة والمتوقعة، أو المحظورة في مواقف معينة، وعلى عكس السياسات لا تترك القواعد مجالاً للتفكير والحكم.
- **الموازنات:** تعبر الموازنات عن النتائج المتوقعة من الناحية الكمية أي باستخدام أي وسيلة قابلة للقياس عددياً وليس فقط من الناحية المالية، وغالباً ما تكون الموازنات الخطة الأكثر أهمية، لأنها تحدد كمياً متطلبات الموارد لتنفيذ البرامج.
- ويرى هنري فايول مبتكر نموذج الإدارة الذي تم مناقشته في المحور السابق، أن الخطط الفعالة يجب أن تحتوي على أربع صفات: الوحدة، الاستمرارية، الدقة، والمرونة<sup>1</sup>.
- فالوحدة تعني أنه يتم وضع خطة إرشادية مركزية واحدة فقط موضع التنفيذ لتحقيق هدف تنظيمي، فوجود أكثر من خطة واحدة للهدف من شأنه أن يسبب الارتباك والاضطراب.
- أما الاستمرارية فتعني أنها عملية مستمرة يقوم فيها المسيرين ببناء وتحسين الخطط السابقة وتعديل الخطط باستمرار على جميع المستويات، بحيث تتلاءم معاً في إطار عمل واحد.
- بينما تشير الدقة إلى أن المسيرين بحاجة إلى جمع واستخدام جميع المعلومات المتاحة لبناء الخطة. وعلى الرغم من الحاجة إلى الاستمرارية والدقة، إلا أن فايول شدد على أن الخطط يجب أن تكون مرنة بدرجة كافية بحيث يمكن تغييرها إذا تغير الوضع، فعلاً يجب ألا يلتزم المسيرون بخطة ثابتة.
- 3- **مراحل عملية التخطيط:** يمكن تلخيص خطوات التخطيط بالمراحل التالية<sup>2</sup>:
- **الإعداد للخطة وجمع المعلومات:** وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات المختلفة وتحديد مجالات استخدامها في مراحل الخطة، كدراسة السوق، المنافسين ومنجاتهم، مداخيل الأفراد واتجاهاتهم...
- **التنبؤ ووضع الافتراضات:** وهي الافتراضات التي سوف تبنى عليها الخطة، وهي مرحلة ملازمة لكل بحث أو مقدمة لاتخاذ كل قرار.
- **تحديد وتعريف الأهداف:** فالهدف هو النهاية التي ترغب الخطة بلوغها، وكيف يمكن الوصول إليه ولا بد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية، كما يجب تحديد أهداف الأقسام والوحدات التنظيمية من خلال هدف المؤسسة الأساسي.
- **تحديد البدائل:** وتعني بذلك الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكننا تحقيق ما نصبوا إليه؟

<sup>1</sup> H. Fayol, **General and Industrial Management**, IEEE Press Edition, New York, 1984, p:125.

<sup>2</sup> <https://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=72035>, consulté le 15/10/2021.

- اختيار البديل الأمثل: وذلك بمقارنة كل بديل بالعوامل المختلفة كنقاط الضعف والقوة في المؤسسة، وملائمة البديل ومردوديته في الزمن القصير والطويل، فقد يكون البديل ملائماً في الوقت الحاضر ولكنه قد يخلق بعضاً من المشاكل في المستقبل.
- تقرير خطوات العمل: وخطوات العمل تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل، فقد لا تنجح الخطة ان سلكت طريقاً أو خطوات عمل غير ملائمة وان تحدد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل وتحديد المسؤولية في كل خطوة.
- الإقرار: إي لا بد أن تقر الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ ويعني ذلك موافقة الإدارة عليها وإجازتها.
- التنفيذ والمتابعة: وقد يتطلب تجزئة الخطة وبيان متطلبات سواء كانت المتطلبات مالية او بشرية أو فنية. أما المتابعة فقد تأخذ إشكالات متعددة وبأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ، وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها.

#### 4- تقنيات التخطيط:

##### 1.4- تقنيات التخطيط في الأجل الطويل:

يتم التخطيط طويل الأجل من طرف المستويات العليا في المؤسسة على مدى ثلاث سنوات على الأقل، ومن بين الأدوات المستخدمة لذلك نجد:

##### أ- السيناريوهات:

توفر السيناريوهات وجهات نظر بديلة معقولة حول كيفية تطور البيئة الكلية في المستقبل، وبالتالي فهي ليست استراتيجيات في حد ذاتها وإنما بيئات محتملة بديلة يتعين على الاستراتيجيات أن تأخذها بعين الاعتبار. ويستند في بناء السيناريوهات على استقرار الاتجاهات في حالة ما إذا كان تطور العوامل المحركة للتغيير مستقر وأكد، بيد أن العديد من التطورات الطويلة الأجل للعوامل البيئية تتسم بدرجة عالية من الديناميكية وعدم التأكد، مما يعني عدم إمكانية التنبؤ باحتمال حدوثها، وفي مثل هذه الحالات لا يكون هدف بناء السيناريوهات التنبؤ بنظرة واحدة للمستقبل، وليس من المنطقي أيضاً تحديد احتمالات نسبية لحدوث هذه التطورات أو افتراض تبني أحد السيناريوهات دون السيناريوهات الأخرى، وإنما تنبيه المسيرين إلى التفكير والاستعداد لمجموعة من البدائل المستندة على مجموعة من العوامل المحركة للتغيير المختارة وغير المؤكدة إلى حد كبير، والتي تم تحديدها في إطار التحليل البيئي الكلي.

ويمكن التمييز بين تحليل السيناريوهات والتنبؤ بالبدائل المستقبلية، فالتنبؤ يركز على الاحتمال وهدفه التوقع بينما تميل السيناريوهات إلى التوسع أبعد مما ينبغي في المستقبل وهدفها هو التعلم وليس التنبؤ، وتستخدم السيناريوهات لاستكشاف الكيفية التي تتداخل بها العوامل البيئية من أجل مساعدة المديرين على التعامل مع أي

احتمالات بديلة في المستقبل، فقد يكون السيناريو الأضعف احتمالاً ذو قيمة كبيرة في تعميق فهم المديرين حتى في حالة عدم وقوعه أصلاً.<sup>1</sup>

وتشتهر شركة Royal Dutch/Shell بتطوير تقنيات بناء السيناريوهات، حيث استفادت من قدرتها على توقع التأثيرات الناتجة عن الأزمة النفطية لسنة 1973، من خلال تطوير تقنية لبناء تصورات بديلة، معقولة ومفصلة عن المستقبل تستند إلى مجموعات من العوامل الرئيسية المحركة للبيئة وتمكنت من وضع استراتيجية جعلت المؤسسة تتعامل بشكل فعال مع التطورات البيئية، وقامت على إثر ذلك ببيع إمداداتها من النفط الفائضة قبل حدوث الكساد العالمي لسوق النفط سنة 1981، فتقييم استراتيجية المؤسسة يستند على قدرتها على مواجهة السيناريوهات التي تم إنشاؤها.

**ب- الإدارة بالأهداف:** تُعدُّ الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية، وأسلوباً للتخطيط والرقابة، وطريقة تتيح مشاركة أكبر وأعمق للموظفين، حيث تعتمد الإدارة بالأهداف بوصفها فلسفة إدارية على نموذج إدارة الموارد البشرية ونظرية Y التي تفترض أنَّ الموظفين يستطيعون توجيه أنفسهم والتحكُّم بإمكانياتهم ذاتياً، وترتكز أيضاً على نظرية ماسلو للاحتياجات، فالفكرة هي أنَّ مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والرقابة تتيح لهم الانخراط في أنشطة العمل، وتزيد من إدراكهم لأهمية العمل، وتُلبي لهم احتياجات إنسانية أعلى (مثل احترام الذات وتقديرها)، ممَّا يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك هناك افتراض ينصُّ على أنَّ مشاركة الموظفين تُسهم في تعزيز التزامهم بخطة العمل وزيادة رضاهم الوظيفي.

وتُسهم عملية الإدارة بالأهداف في تعزيز فعالية المؤسسة؛ لأنَّها تتألف من العناصر الأربعة الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

- **وضع أهداف محدَّدة:** إنَّ أداء الموظفين الذين لديهم أهداف يعملون من أجل تحقيقها أفضل من أداء الموظفين الذين يعملون بدون أهداف.
- **وضع أهداف واقعية ومقبولة:** إنَّ تحديد أهداف واقعية ومقبولة ضروريٌّ لتحقيق نتائج ناجحة، وما يزيد من دافعية الفرد أيضاً أن يُشكِّل الهدف تحدياً جيِّداً لقدراته وإمكانياته.
- **التعاون المشترك في تحديد الأهداف، وفي عمليتي التخطيط والرقابة:** يُفترض أن يُسهم التعاون المشترك في تحديد أهداف واقعية تحظى بتقبُّل الموظفين والتزامهم تجاهها.
- **التغذية العكسية:** تُعدُّ التغذية العكسية مهمة للغاية؛ فبدونها لن يعرف الموظفون ما إذا كان يتوجَّب عليهم الاستمرار في بذل الجهود في نفس المسار أو إعادة توجيهها بُغية الوصول إلى هدفهم المنشود، وبدونها لن يعرفوا ما إذا كانت الجهود التي يبذلونها كافية أم لا.

<sup>1</sup> Richard Whittington & all: **exploring strategy**, 12<sup>th</sup> Éditions, Pearson Education, UK, 2020, P:52.

<sup>2</sup> <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>, (consulté le 16/10/2021).

ج- الشبكات: يتضمن تخطيط الشبكة رسم مخطط للأهداف المراد تحقيقها وكذلك الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيقها. وتعد طريقة شبكات الأعمال (PERT) (Program Evaluation and Review Technique). إحدى أهم الطرق المستخدمة.

د- المحاكاة: تقدم هذه الأداة إمكانية خلق موقف فيه تغيير لعوامل معينة من البيئة ثم في قياس تأثيرها، حيث تتيح هذه الطريقة إمكانية الجمع بين جميع المتغيرات التي لها بعض التأثير على موقف معين، ثم إنشاء ارتباطها وبناء نموذج رياضي تنبؤي لهذا التأثير، أي بناء تمثيل مبسط لموقف فعلي أو لموضوع ما يحاكي المؤسسة ككل أو قسم واحد منها فقط، ويلعب الحاسوب هنا دوراً أساسياً لأنه يستطيع مثلاً محاكاة سوق أو منطقة معينة من حيث تحديد ردود الفعل المحتملة للزبائن تجاه تغيير في خطط التسويق كالترويج، التسعير، التغليف...

#### 2.4- تقنيات التخطيط في الأجل القصير:

أ - بطاقة المراقبة: هي عمل قائمة تحدد فيها المهام الموكلة لفرد معين في المؤسسة في بداية اليوم، ترتب هذه المهام حسب الأولويات، في نهاية اليوم يتم شطب كل المهام المنجزة، وإذا لم تكمل كل المهام بسبب أنها طويلة يتم إعادة ترتيب الأولويات أو تفويض المزيد منها.

ب - جدول الأعمال: يجب ان يتم من خلاله إنجاز مهام معينة أو عقد اجتماعات معينة في أوقات محددة، حيث يشمل قائمة المهام ويجب أن يكون مصحوب بمراجع للتواريخ والأوقات.

ج - مخطط غانت **Gantt**: يسمح إعداد مخطط **Gantt** للمسير بالاستفادة القصوى من الموارد المتاحة له، حيث تُستخدم هذه التقنية في إدارة الموارد البشرية لأنها تجعل من الممكن في الحالات التي تكون فيها المهام مترابطة أن يؤدي التأخير في النشاط من خلال تأثير التسلسل إلى حدوث تأخيرات في مهام أخرى. كما يسمح بالإضافة إلى ذلك بالتنظيم الفعال لمهام العمال، ويمكن استخدام هذه التقنية لتوزيع الطلبات بين مختلف الآلات أو الموظفين. ويوضح الشكل الموالي هذه الأداة.

## المحور الخامس: وظيفة التنظيم في المؤسسة

لقد رأينا فيما سبق أن تيارات الفكر الكلاسيكي قد سارت مع التنظيم أساساً من خلال التخصص في العمل والتنسيق الرأسي بين العمل الفكري والعمل البدوي من أجل تحقيق مكاسب في الإنتاجية، أما المدارس التي ركزت على إضفاء الطابع الإنساني على العمل، نظرت في كيف يمكن للتنسيق والتعاون أن يضفي الطابع الإنساني على التفاعل بين الأفراد والعمل.

وفي هذا الجزء من هذه المطبوعة، سوف ندرس كيف يمكن للمديرين تعبئة الموارد البشرية وتنظيم عملية الإنتاج من أجل إنشاء مؤسسات ناجح، ويتعلق الأمر بتصميم هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن، أخذاً بعين الاعتبار تغيرات البيئة والتكيف مع استراتيجية وثقافة وهيكل المؤسسة. وسيتم تناول وظيفة التنظيم من خلال التطرق إلى مايلي:

- تحديد مفهوم التنظيم.
- مبادئ التنظيم.
- الهيكل التنظيمي وأبعاده.
- أنواع الهياكل التنظيمية.

### 1- مفهوم التنظيم:

التنظيم هو العملية التي يقوم من خلالها المديرون أو المديرون بتصميم وتطوير هيكل علاقات العمل بين أعضاء المؤسسة لتمكينهم من تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، فالهيكل التنظيمي هو نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة بين أعضاء المؤسسة يحدد كيفية استخدامهم للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>. فالتنظيم يعتبر وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد الذين يعملون معاً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن<sup>2</sup>.

كما يعرف هنري فايول التنظيم بأنه إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو ما يُوجب على المسير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً<sup>3</sup>. وتجدر الإشارة إلى وجود مصطلحات ذات صلة بالتنظيم يمكن الإشارة إليها فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Gareth R. Jones & autres, OP.Cit, P174.

<sup>2</sup> أمين عبد الرحمن الشمباري، نظرية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة صناعية، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2011، ص: 03.

<sup>3</sup> Henry FAYOL: *Administration Industrielle et Générale*, Ed. Dunod, Paris, France, 1966, P: 51

<sup>4</sup> بلشير قورايا: نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال - مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2013-2014، ص ص 54-55.

- **إعادة التنظيم:** هي الجهود الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسة بإعادة النظر في توزيع الاختصاصات بين الوحدات، ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل.

- **إعادة الهيكلة:** هي التقنية التي تعتمد على تغيير موقعها المالي والتجاري، فهي تركز على المستوى الأعلى والكلبي للمؤسسة ووظائفها الأساسية.

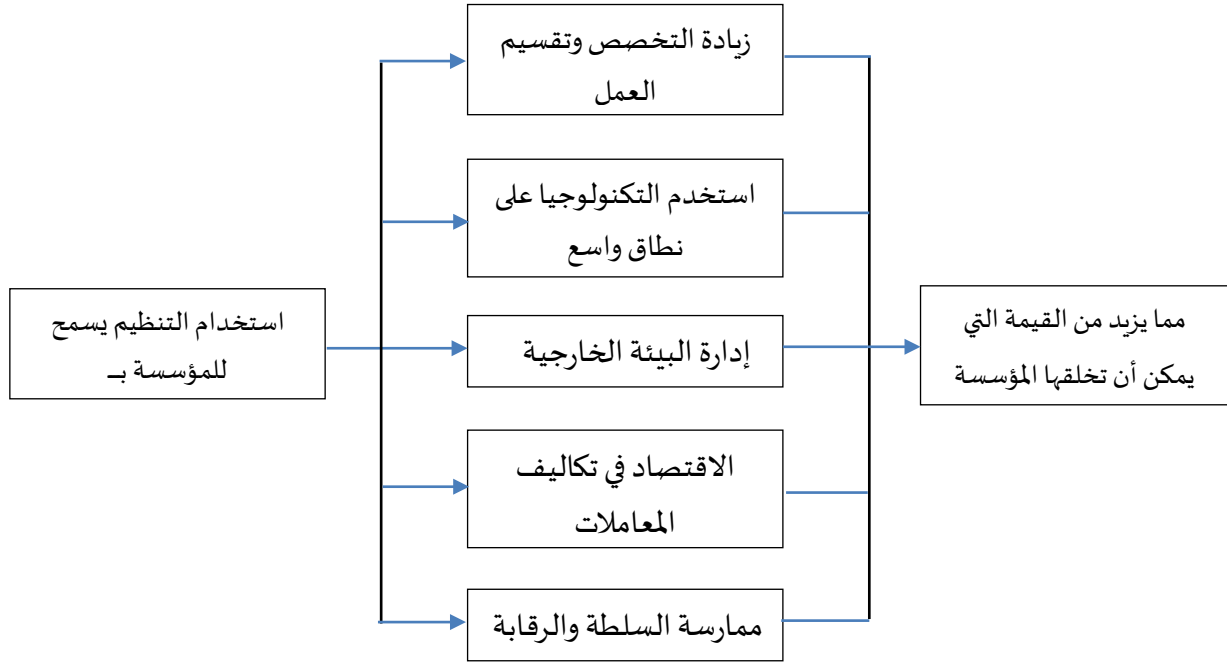
- **إعادة الهندسة:** تُركز على الجوانب التنفيذية، كالعلاقات والمهام والاجراءات الخاصة بالعمل. فيكون إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة. فعلى الرغم من أنّ إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المؤسسة وتصحيح جوهر في المسار، إلا أنّ إعادة الهيكلة تُركز على المستوى الأعلى والكلبي للمؤسسة، في حين تُركز إعادة هندسة العمليات على الجوانب التنفيذية.

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تُنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، فالتنظيم الرسمي هو تنظيم معتمد من طرف الإدارة، يظهر العلاقات الرسمية والسلطة، كما يظهر في شكل خريطة تنظيمية.

- **التنظيم غير الرسمي:** عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الافراد داخل التنظيم الرسمي فهو ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة. ولقد بدأت المؤسسات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهمية وتأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. وبالتالي يعتبر التنظيم غير الرسمي جزءاً مكملًا للتنظيم الرسمي والحدود الفاصلة بينهما هي الرسمية.

وغالبًا ما يتم إنتاج السلع والخدمات في إطار تنظيمي لأن الأشخاص الذين يعملون معًا لإنتاج السلع والخدمات يمكن أن يخلقوا قيمة أكبر من الأشخاص الذين يعملون بشكل منفصل، والشكل التالي يلخص أهمية التنظيم بالمؤسسة.

الشكل رقم (14): أهمية التنظيم



Source : Jones, G. R.: **Organizational theory, design, and change text and cases**, 4<sup>th</sup> edition, Pearson éducation LTD, UK, 2003, P06.

2- مبادئ التنظيم:

يمكن التمييز بين المبادئ التالية للتنظيم:

- **وحدة القيادة:** وفقاً لهذا المبدأ يجب أن يخضع الموظف إلى مشرف مباشر واحد فقط، حيث يأخذ هذا المبدأ كل أهميته بالنسبة للموظف لأن تطبيقه يتيح له معرفة من يصدر له الأوامر ويوجه عمله ويحدد المهام التي يتعين أداؤها وقيم أدائه.<sup>1</sup>
- **وحدة الهدف:** عند تحديد الهدف العام للمؤسسة تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة، والتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف، على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة مع الهدف العام للمؤسسة، بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز الجهود ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة التنظيم.
- **السلطة:** السلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المؤسسة وتُمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها الرؤساء للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> Bernard Turgeon, Dominique Lamaute : Op.cit, P111.

- وتُصنف السلطة في المؤسسة إلى السلطة التنفيذية التي تُبين علاقة الرئيس بالمرؤوسين، السلطة الاستشارية التي تُبين آراء الخبراء ومشورتهم، والسلطة الوظيفية التي تستمد من الوظيفة.<sup>1</sup>
- **المسؤولية:** هي المحاسبة على ممارسة السلطة المفوضة للفرد، فهي مرتبطة بتنفيذ الأعمال وفق المعايير الموضوعية، فلا يستطيع أي فرد مهما كانت مكانته وعمله ومؤهلاته أن يلتزم بتحقيق المسؤولية التي أوكلت إليه ما لم يتحصل على سلطة تمكنه من ذلك، وهذا ما يدل على أن السلطة والمسؤولية متلازمان دائماً وينبغي أن يكونا متوازيين مع ملاحظة أنّ السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.<sup>2</sup>
  - **الوظيفة:** تشكل الوظيفة الوحدة الأساسية في كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، قد تكون هذه الوظيفة مشغولة وقد تكون شاغرة، ولا تتأثر بمن يشغلها طبقاً للقواعد المعروفة من أن الوظيفة تنشئ وتحدد حقوق وواجبات من يشغلها قبل أن يعين فيها. وفقاً لهذا المبدأ يجب تحديد أي وظيفة حسب طبيعتها ومهامها والمعرفة والمهارات التي تتطلبها وتعقيدها.<sup>3</sup>
  - **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** عملياً ترتفع المردودية ويتحسن أداء العمل كلما طبق مبدأ التخصص في العمل، كما تتحسن كفاءة الموظفين ويحصلون على خبرات جديدة أثناء الممارسة.
  - **تحديد نطاق الإشراف:** يحدد هذا العنصر عدد المستويات وعدد المديرين المطلوبين للمؤسسة، حيث يشير إلى الحد الأقصى لعدد المرؤوسين الذين يمكن لمسؤول تنفيذي توجيههم بشكل فعال حتى يتمكن من توجيه الأنشطة نحو تحقيق أهداف وحدته الإدارية، وتحديد هذا العدد يختلف باختلاف طبيعة العمل وقربه أو بعده من الرئيس، وقدرة هذا الأخير على مسك الأمور وقدرة المرؤوسين في نفس الوقت. وينقسم إلى نوعين: **نطاق الإشراف الضيق** والذي يقضي بأن يكون عدد المرؤوسين الخاضعين لسلطة رئيس واحد محدوداً لكي يتسنى له عملية مراقبة أعمالهم ونشاطاتهم وتنميتها بسهولة عكس **نطاق الإشراف الواسع** والذي من مزاياه أنه يؤدي إلى خفض فاتورة الاستقطاب والتعيين في الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات الإدارية.
  - **مبدأ تفويض السلطة:** وفقاً لهذا المبدأ يجب على المديرين تركيز جهودهم على حل المشكلات المعقدة والسماح لمرؤوسيهم بالتعامل مع المواقف الروتينية، فكلما زادت ثقة المدير بمرؤوسيه كلما قام بتفويض بعض مهامه إليهم.<sup>4</sup>
  - **مبدأ التنسيق:** أي ودمج أو ربط الأجزاء المختلفة في المؤسسة لإنجاز مجموعة مختلفة من المهام بصفة جماعية<sup>5</sup>، فالتنظيم يهدف إلى تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتشكل منها المؤسسة لتحقيق

<sup>1</sup> بلشير فوراية: مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 56.

<sup>3</sup> BERGERON, P.G : OP.Cit, P :234.

<sup>4</sup> Bernard Turgeon, Dominique Lamaute, Op.cit, P :112.

<sup>5</sup> Éric ALSENE, François PICHAULT, **La Coordination au sein des Organisations : Eléments de Recadrage Conceptuel, En Quête de Théories**, Gérard et Comprendre, N°87, Mars 2007, P : 66.

أهدافها، ومما يساعد على تحقيق التنسيق الفعال: تشكيل اللجان، الاجتماعات الدورية والاستعانة بالمتخصصين، حيث يعتبر توفر وسائل الاتصال السهلة التي تربط بين أفراد المؤسسة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال.

- **التوازن والمرونة:** لاحظنا فيما سبق من خلال عرضنا لمبادئ التنظيم أننا في حاجة إلى المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات، فنحن في حاجة إلى الموائمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة، وبين وحدة القيادة ونطاق الإشراف وبين المركزية واللامركزية، كما أن هناك ضرورة للمواءمة بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، واعتبارات المواءمة هذه أساسية وجوهرية لضمان بقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها، وهو ما يحتم أن يكون التنظيم متوازناً. إلى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل من المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري، فالمؤسسات لها بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغيير والتعديل، الأمر الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من حيث تحفيز المؤسسة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### 3- الهيكل التنظيمي وأبعاده:

من أجل تحقيق الأهداف المحددة يجب على المديرين في المؤسسة تحديد الإطار الذي تتناسب فيه مختلف المواقف الهرمية المتصورة، الروابط الرسمية الرئيسية للسلطة اللازمة بين الأفراد الذين سيشغلون المناصب المرتبطة بهذه الوظائف والإدارات الوظيفية اللازمة لعمل المؤسسة، أي أنه يجب عليهم تصميم هيكل تنظيمي، بحيث يجب أن يتوافق التصور النظري لهذا الهيكل مع تصور عملي، أي أن يعكس ذلك التوقعات المحددة للمديرين فيما يتعلق بالخدمات الوظيفية الرئيسية المطلوبة كالتسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، إلخ.

### 1.3- مفهوم الهيكل التنظيمي:

كثيراً ما يستخدم الكتاب والباحثون في مجال التنظيم الإداري مصطلح الهيكل التنظيمي بصورة تتداخل مع مصطلحات تنظيمية أخرى مثل "البناء التنظيمي" أو الخرائط التنظيمية"، لذا نرى من الملائم أن نحدد المقصود بهذه المصطلحات والفوارق بينها ليتسنى لنا فيما بعد التركيز على مفهوم "الهيكل التنظيمية" وعلاقتها بهذه المصطلحات.

**أولاً- الهيكل التنظيمي:** هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المؤسسة بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فهو إذا نظام

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009، ص: 174-175.

رسمي للمهام وعلاقات السلطة بين أعضاء المؤسسة التي تحدد كيفية استخدامهم للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

وغالبا ما يتكون الهيكل التنظيمي من أربعة عناصر:<sup>2</sup>

- تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.
- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.
- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المؤسسة إلى أسفلها). مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.
- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المؤسسة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

**ثانيا- الخريطة التنظيمية:** هي رسم بياني أو مخطط يبين علاقات الإشراف والتبعية بين الوظائف والأقسام والمصالح في المؤسسة وكذلك المستويات الإدارية التي توجد بها، مع توضيح خطوط السلطة والمسؤولية التي ترتبط بينها.<sup>3</sup> كما تعرف الخريطة التنظيمية بأنها الصورة الداخلية للمؤسسة والتي توضح بمربعات مختلفة الأحجام، المستويات الهرمية للمديرين في المؤسسة، كما تبين من خلال مجموعة من الخطوط الأفقية والعمودية الروابط الموجودة بين كل من هذه المستويات<sup>4</sup>. وبالتالي فالخريطة التنظيمية تبين حجم الهيكل التنظيمي، التبعية، نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، وخطوط انسياب السلطة. وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائري، فهي تُعتبر مُلخص مرئي للتنظيم كله.

### 2.3- أبعاد الهيكل التنظيمي:

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافر إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث تباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة، إلا أنّ الأبعاد الثلاثة المتمثلة في التعقيد، الرسمية والمركزية تعد جوهر الهيكل التنظيمي وتحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يُعتمد عليها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ويُمكن دراسة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل أبعاده إلى محور أفقي يُبين كيفية توزيع المهام وآخر عمودي يُبين كيفية ممارسة

<sup>1</sup> Jones, G. R: OP.Cit, P:08.

<sup>2</sup> أحمد عبد الله الشميمري: مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180.

<sup>3</sup> Suzie Marquis & Josée-anne Guay: OP.Cit, P:141.

<sup>4</sup> Dominique Lamaute et Autres: l'entreprise, Edition Chenelière éducation, canada, 2015, P: 87.

السلطة. حيث تجعله يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته.

**أولاً- التعقيد:** نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المؤسسة، حيث يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة<sup>1</sup>. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تمايز الوحدات الإدارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً والتي يمكن شرحها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **التمايز العمودي:** يعكس هذا النوع من التمايز عمق التسلسل الهرمي في المؤسسة، ويُقاس بعدد المستويات الإدارية بدءاً من أعلى مستوى حتى أدناه، ويزداد الهيكل التنظيمي تعقيداً بتزايد عدد المستويات الإدارية أين يُشكل تأثير سلمي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات وتُسايرها صعوبات في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا.
- **التمايز الأفقي:** يُشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية وإلى مجموعة الوظائف المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها، حيث كلما ازدادت الوحدات التنظيمية وتنوعت التخصصات، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيداً، كما تجدر الإشارة إلى أنّ التمايز الأفقي ليس مستقلاً عن التمايز العمودي، بحيث يمكن اعتبار أن التمايز الأفقي هو نتيجة للتمايز العمودي، فضلاً عن تكامل المعلومات بينهما، إذ كلما ازدادت درجة التخصص وتقسيم العمل ازدادت الحاجة إلى تنسيق الأعمال.
- **التمايز الجغرافي:** يُشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات، أنشطة، وحدات، وفروع المؤسسة. فالهيكل يزداد تعقيداً كلما ازدت الوحدات والأنشطة التابعة للمؤسسة وزاد عدد العاملين بها.

**ثانياً- الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، حيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمّط، وبالتالي فالرسمية هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي أن يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك<sup>3</sup>. ويُعتمد في قياس درجة الرسمية على مدى وضوح القواعد والإجراءات والأدوار وتوثيقها. وهناك من حدد عنصرين لقياسها يتمثل الأول بوجود القواعد والإجراءات، والثاني يتمثل بممارسة المؤسسة الرقابة لتعزيز هذه القواعد والإجراءات.

<sup>1</sup> ياسف حسبية: أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، 2013، ص 142.

<sup>2</sup> بلبشير قوراية: مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63.

<sup>3</sup> ياسف حسبية: مرجع سبق ذكره، ص 142.

**ثالثاً- المركزية واللامركزية<sup>1</sup>:** نظراً لأن التنظيم يوزع مجموعة من المهام بين الوحدات المختلفة، فإنه يقوم بعملية التقسيم الإداري من أجل ضمان الأداء السليم للهيكل الجديد، حيث يجب أن ينظر أيضاً في تفويض سلطة اتخاذ القرار لضمان تلبية الاحتياجات التي تعبر عنها الوحدات. ويقال عن الهيكل التنظيمي أنه مركزي إذا احتفظ فيه كبار المديرين بسلطة اتخاذ القرار وبخلاف ذلك يتم اعتباره هيكلاً لا مركزياً.

هناك العديد من العوامل المحددة لمركزية أو لامركزية سلطة اتخاذ القرار من بينها ما يلي:

- الثقافة التنظيمية.
- مستوى كفاءة المديرين التنفيذيين.
- حجم المؤسسة.
- عوامل الخطر: مثل الوصول إلى المعلومات الهامة أو إلى الكفاءات المحورية.

بالإضافة إلى ما سبق، قد يتردد المدير في تفويض السلطة على وجه الخصوص إذا كان يعتقد أنه مؤهل أكثر من مرؤوسيه لإنجاز مهمة ما، أو أنه يريد أن يكون على دراية بكل ما يحدث، أو يريد اتخاذ جميع القرارات، أو حتى يخشى إعطاء الحرية للمرؤوسين. وقد يرفض المرؤوس أحياناً الحصول على مزيد من السلطة لأنه يخشى إلقاء اللوم عليه بسبب خطأ محتمل، أو أنه يفضل إخباره بما يجب فعله، أو أنه لا يثق بنفسه أو أن البيئة لا تشجع على تحمل المسؤولية.

#### 4- محددات الهيكل التنظيمي:

اهتم الباحثون بتحديد العوامل التي تؤثر على شكل التنظيم، هذه العوامل يطلق عليها بمحددات الهيكل التنظيمي. وفيما يلي سوف نقدم لمحة عامة عن اتجاهات البحث الرئيسية في هذا المجال:

**1.4- الحجم:** لقد اهتم كل من Blau and Schoenherr بشكل خاص بهذا المتغير، وهم يعتبرون أنه كلما نمت المؤسسات وازداد حجمها كلما تميزت أكثر. علي سبيل المثال: في مؤسسة تضم عشرة موظفين يتولى شخص واحد مسؤولية المحاسبة وإدارة الموارد البشرية ومحاسبة الرواتب والأجور، أما إذا زاد الحجم (عدد الموظفين)، فسيحدث التمايز والتخصص، يمكن بعد ذلك إنشاء قسم خاص بشؤون الموظفين وقسم المحاسبة، وهو ما ينتج عنه احتياجات التنسيق وبالتالي تعزيز الرسمية، وبالمثل يؤدي الحجم إلى بعض اللامركزية في المؤسسة.<sup>2</sup>

**2.4- التكنولوجيا:** هي أول محدد تم دراسته في البحوث التجريبية، حيث يمكن النظر إلى التكنولوجيا من زاويتين مختلفتين، من حيث تعقيدها (وبالتالي صعوبة استخدامها)، ومن حيث هامش المناورة التي تتيحها للموظفين. أول الدراسات التي اهتمت بتأثير التكنولوجيا على أشكال الهياكل التنظيمية للمؤسسات قامت بها Woodward (1965) حيث درست جميع المؤسسات التي يعمل بها أكثر من 100 موظف في منطقة Essex بإنجلترا، كان الهدف في الأصل هو إبراز العلاقة بين الهيكل والأداء لكن الدراسة لم تتوصل إلى نتائج

<sup>1</sup> Suzie Marquis & Josée-anne Guay: OP.Cit, P 145.

<sup>2</sup> Claude Louche: **Psychologie sociale des organisations**, Edition Dunod, Paris, 2019, P 39.

ملموسة، ثم خطرت للباحثين فكرة إدخال معلمة أخرى، وهي التكنولوجيا.



وكان الهدف من إدخال هذا المتغير هو دراسة أثر درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية على طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث تم تصنيف المؤسسات حسب "درجة التعقيد التقني" والذي يشير إلى مدى إمكانية التحكم في عملية الإنتاج ونتائجها المتوقعة، إذ تم تمييز ثلاث حالات: الإنتاج بالوحدة وبكميات صغيرة، الإنتاج الواسع وبكميات كبيرة، الإنتاج المستمر، حيث تؤكد الدراسة اختلاف الهيكل التنظيمي المعتمد باختلاف هذه الحالات، ففي حالة الإنتاج المستمر الذي تتم إدارته بالكامل بواسطة الجهاز التقني تكون القدرة على التنبؤ أكبر. وقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تستخدم أساليب إنتاج مماثلة لها هيكل مماثلة. على سبيل المثال نطاق الإشراف هو الأعلى في شركات الإنتاج الواسع، وعدد المستويات الهرمية هو الأدنى في المؤسسات التي تعتمد على الإنتاج بالوحدات... أما بالنسبة Woodward فقد أظهرت أن كل مجموعة محددة بتكنولوجيا لها هيكل نموذجي خاص بها وأن المؤسسات الأقرب إلى هذا الهيكل هي الأحسن من حيث الأداء<sup>1</sup>.

**3.4- البيئة:** للبيئة تأثير في تصميم واختيار الهيكل التنظيمي الملائم كون المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئته، وقد تم دراسة العلاقة بين البيئة والهيكل من طرف العديد من الباحثين، وأصبحت حقلاً معرفياً كلاسيكياً في هذا المجال. حيث قام Burns & Stalker ببناء تصنيف لا يزال يحدد هذه المعايير وذلك من خلال دراسة 20 مؤسسة في بريطانيا تعمل في أسواق مختلفة (المنسوجات، الراديو والتلفزيون، الإلكترونيات). كما أظهر كل من Lawrence & Lorsch بأنه لا يوجد شكل مثالي من التنظيم يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات، وخلصت الدراسات بوجود نموذجين تنظيميين مختلفين حسب البيئة هما:<sup>2</sup>

- **الهيكل الميكانيكي:** هو نموذج هيكل يناسب بيئة مستقرة (تتطلب القليل من الابتكارات، وتتميز بانتظام السوق)، حيث يكون النظام مركزي مع سلطة هرمية وسلمية بشكل أساسي.
- **الهيكل العضوي:** والذي يتضمن هياكل مرنة مع مشاركة الأفراد، يتميز باللامركزية مناسب للمؤسسات التي تعمل في بيئات أكثر اضطراباً وتحتاج إلى التكيف معها بسرعة.

**4.4- الإستراتيجية:** عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التي تم اعتمادها، فعلى سبيل المثال فإذا تبنت المؤسسة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في جميع أقسامها يجب عليها اعتماد هيكل عمودي ميكانيكي صارم حيث يتعين على كل من المديرين المسؤولين عن القسم ضمان تنفيذه في إدارته، كما أن السياسات والإجراءات ومعايير الرقابة المعمول بها في المؤسسة هي التي ستحكم تصرفات هؤلاء

<sup>1</sup> Jean-François et Francine SÉGUIN: *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, tome II : *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1987, P 133.

<sup>2</sup> Anne-laure Saives, *Le Management Réhumanisé*: édition Chenelière éducation, canada, 2017, P206.

المسؤولين. وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية وطبيعة الهيكل التنظيمي أهمها دراسة Chandler الذي استنتج أن التغيير في الإستراتيجية والتغيير التنظيمي مترابطان، وقد توصل أيضا أن التغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتقدم وتقود التغييرات في هيكل المؤسسة، والسبب حسب Chandler هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المؤسسة العمل بكفاءة، وما لم يتبع الهيكل الإستراتيجية ستنشأ لدينا حالة عدم الكفاءة، وبالنسبة لـ Chandler فإن التغييرات الهيكلية تتدخل في الوقت الذي تغير فيه المؤسسات إستراتيجيتها.

### 5- تصميم الهياكل التنظيمية:

يمكن تعريف تصميم الهيكل التنظيمي بأنه العملية التي يستخدمها المديرون لاتخاذ خيارات تنظيمية محددة والتي ينتج عنها اعتماد نوع معين من الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>. وعند تصميم الهيكل التنظيمي يجب مراعاة المكونات التالية:

**1.5- توزيع المهام على مناصب العمل:** الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي هي تطوير المهام، حيث يبحث المديرون عن أفضل طريقة لتوزيع المهام المراد إنجازها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. عادة ما نميز عند توزيع المهام بين العمليات التالية:

**أولاً- توسيع الوظائف:** يقصد بتوسع الوظيفة زيادة عدد المهام المختلفة في منصب العمل عن طريق تغيير توزيع المهام، يعتمد هذا المنطق على الفرضية التالية: من خلال زيادة تنوع المهام التي يؤديها كل موظف فإننا نحد من الملل والإرهاق الذي يشعر به، وبالتالي يمكننا تعزيز حافزهم لتحقيق أداء عالٍ وبالتالي الرفع من كمية ونوعية المنتجات التي تصنعها أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>2</sup>

**ثانياً- الإثراء الوظيفي:** ينطوي الإثراء الوظيفي على زيادة درجة مسؤولية الموظف داخل منصب العمل الخاص به. يمكن القيام بذلك على سبيل المثال من خلال:<sup>3</sup>

- تمكينه من اكتساب قدر أكبر من الاستقلالية من خلال اقتراح طرق جديدة أو أفضل للقيام بعمله.
- تشجيعه على تطوير مهارات جديدة.
- السماح له بتحديد كيفية القيام بعمله ومواجهة عواقب غير المتوقعة.
- تمكينه من الإشراف على أدائه وقياسه.

وفقاً لمبدأ إثراء الوظيفة عندما تزداد درجة مسؤولية الموظفين فإنها تعزز أيضاً انخراطهم في العمل وبالتالي اهتمامهم بجودة المنتجات التي يصنعونها أو الخدمات التي يقدمونها.

<sup>1</sup> Gareth R. Jones., OP.Cit, P174.

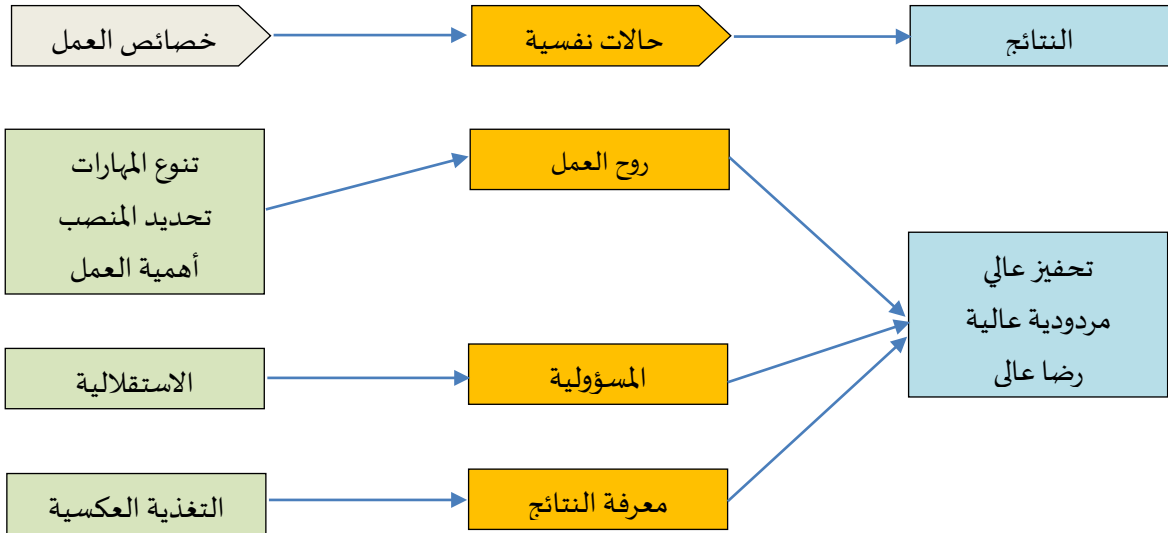
<sup>2</sup> Gareth R. Jones., OP.Cit, P176.

<sup>3</sup> Ibid, P176.

**ثالثاً- تبسيط الوظيفة:** يقصد بها تخفيض عدد المهام التي يؤديها كل موظف في إطار منصب عمله. على سبيل المثال توصل مديرو Mc Donald's إلى أفضل السبل لتقسيم عبء العمل بحيث يحصل الزبائن بسرعة على وجبة غير مكلفة في كل مطعم من مطاعم السلسلة، وبعد تجربة عدة عمليات لتجميع المهام، قاموا بتقسيم العمل بين طهارة المطبخ والمضيفين، أسفرت عملية توزيع المهام هذه عن تقسيم الواجبات بين الموظفين استناداً إلى خبرة المديرين في Mc Donald's لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة، حيث تم تقسيم المهام المرتبطة بوظيفة الإنتاج والعمال المضيفين لأن المديرين وجدوا أنه نظراً لطبيعة الوجبات التي تقدمها المؤسسة فإن الموظف يحقق أعلى كفاءة إذا اسندت إليه مهام أقل يؤديها (أي يصبح كل منصب أكثر تخصصاً)، وبالتالي يجب على المديرين تحليل جميع المهام التي يتعين القيام بها وتصميم مناصب عمل التي تمكن المؤسسة على أفضل وجه من تحقيق أهدافها. بيد أنه عند اتخاذ القرارات بشأن كيفية توزيع المهام بين مختلف مناصب العمل، يجب على المديرين توخي الحذر وألا يقترحوا تبسيط الوظيفة أكثر مما ينبغي، فالمبالغة في التبسيط يمكن أن يؤدي في بعض الأحيان إلى تقليل الكفاءة بدلاً من زيادتها إذا رأى العمال أن وظائفهم مملة ورتيبة وأنهم يشعرون بعدم التحفيز وعدم الرضا.

**2.5- خصائص الوظيفة:** تعتبر خصائص الوظيفة وفقاً للنموذج الذي اقترحه J. R. Hackman & G. R. Oldham مهمة عند تخطيط المهام. يوضح هذا النموذج بالتفصيل كيف يمكن للمديرين جعل مناصب العمل مثيرة للاهتمام وأكثر تحفيزاً، كما يصف النتائج الشخصية والتنظيمية المحتملة لإثراء الوظائف وتوسيعها. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (15): خصائص مناصب العمل وفقاً لـ J. R. Hackman & G. R. Oldham



Source : Hackman, J. R. et Oldham, G. R, **Work redesign**. Reading, Pearson Education, UK, 1980, P77.

وفقاً لهذا النموذج لكل وظيفة خمس خصائص تحدد درجة الحافز الذي يمكن أن تحدثه، تحدد هذه الخصائص أيضاً كيفية استجابة الموظفين لوظائفهم وتؤدي إلى نتائج مثل الأداء والرضا العاليين وانخفاض التغيب عن العمل ودوران الموظفين:<sup>1</sup>

- تنوع المهارات: القدرات أو المعرفة أو المهارات المطلوبة لأداء المهام الخاصة بمنصب العمل. على سبيل المثال تتطلب وظيفة مساعد بحث علمي استخدام مجموعة متنوعة من المهارات أكثر من وظيفة مساعد في McDonald's.

- تحديد المنصب: عدد الخطوات اللازمة لإنجاز المهمة من طرف الموظف. على سبيل المثال فإن الحرفي الذي يحول قطعة من الخشب إلى مكتب لديه تحديد وظيفي أكثر من العامل الذي يؤدي عملية واحدة من العمليات المطلوبة لتجميع تلفزيون.

- أهمية العمل: تصور الموظف لأهمية مهمته ونتائجها بالنسبة للأفراد داخل المؤسسة، مثل زملائه في العمل، أو خارج المؤسسة مثل الزبائن. على سبيل المثال المعلم قادر على فهم أهمية وظيفته بشكل أفضل من مساعد في المطبخ يؤدي أعمال روتينية.

- الاستقلالية: درجة الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في التخطيط لأداء المهام المختلفة وتحديد كيفية القيام بها. على سبيل المثال، يتمتع موظف المبيعات الذي يتعين عليه تخطيط جدول الزماني وتحديد كيفية تخصيص وقته بين مختلف الزبائن بقدر كبير من الاستقلالية مقارنة بعامل خط التجميع الذي تحدد أفعاله بسرعة خط الإنتاج.

- المعلومات المرتدة: مدى حصول الموظف الذي يقوم بمهمة ما على معلومات واضحة ومباشرة عن كيفية أدائه لعمله. فعلى سبيل المثال يتلقى مراقب الحركة الجوية الذي يمكن أن تتسبب أخطائه في حدوث اصطدامات بين الطائرات ملاحظات فورية حول أدائه في حين أن الشخص الذي يجمع إحصاءات لمجلة متخصصة لا يملك في كثير من الأحيان وسيلة لمعرفة ما إذا كانت ترتكب أخطاء أو ما إذا كان يقوم فعلاً بعمل جيد.

**3.5- تقسيم الأنشطة:** يشير مفهوم تقسيم الأنشطة إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة أنشطتها لتلبية احتياجات زبائنها، ومن منظور رسمي فإن الوحدة الناتجة عن التقسيم حسب Mintzberg هي عبارة عن مجموعة من مناصب العمل التي تتكون من مجموعة رسمية من المهام ومجموعة وظيفية تتكون من أفراد لديهم الخبرة والدراية وهم مكلفون بهذه المهام، أما منصب العمل فهو مجموعة من المهام المطلوبة التي تحدد محتوى العمل.<sup>2</sup> وعند تقسيم الأنشطة عادة ما نميز بين الطرق التالية للتقسيم:

<sup>1</sup> Clermont Barnabé, **La réaction des enseignants aux attributs de leur tâche : une approche à leur motivation**, Revue des sciences de l'éducation, Volume 17, numéro 1, P117.

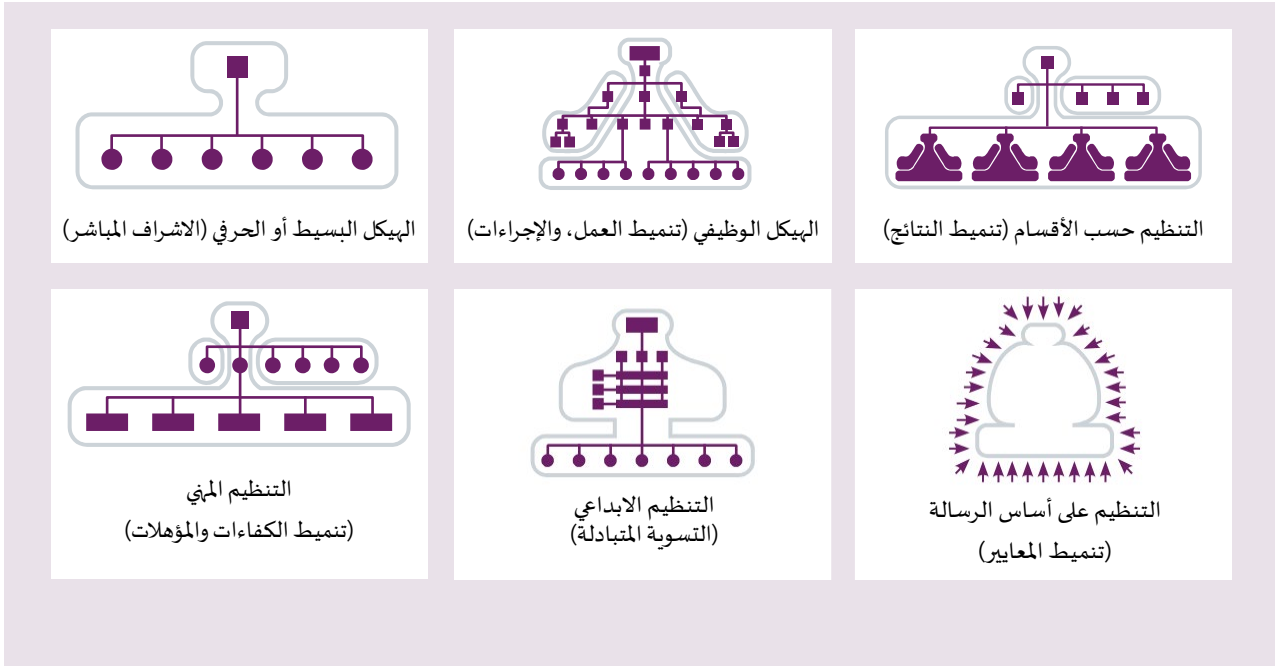
<sup>2</sup> Anne-laure Saives , Op.cit., P197.

أولاً- التقسيم الوظيفي: يعرف أيضا بالتقسيم التقليدي هو الأكثر اعتمادا، حيث أنه يجمع الأنشطة بطريقة متجانسة، وتنقسم الأنشطة إلى وحدات مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والمالية والمحاسبة وغيرها من وحدات الأعمال. وتتيح هذه الطريقة للرئيس والمرؤوسين تبادل المعارف والخبرات، غير أن التقسيم الشديد للعمل والافتقار إلى تنسيق الأنشطة بين الإدارات يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية.

ثانياً- التقسيم الأفقي: يتعلق التقسيم الأفقي بتجزئة العمل في المؤسسة إلى وظائف أو وحدات متخصصة وفقاً للمناطق الجغرافية، المنتجات، الزبائن، وعمليات التصنيع.. الخ. لكل من هذه الوحدات مواردها الخاصة ومهامها الخاصة: المبيعات، والتمويل، والإنتاج، إلخ.

ويتم ذلك باستخدام آليات التنسيق فحسب Mintzberg يمكن التمييز بين هذه الآليات من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (16): آليات التنسيق بين مختلف الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg



Source : Anne-laure Saives, **Le Management Réhumanisé**: édition Chenelière éducation, canada, 2017, P210.

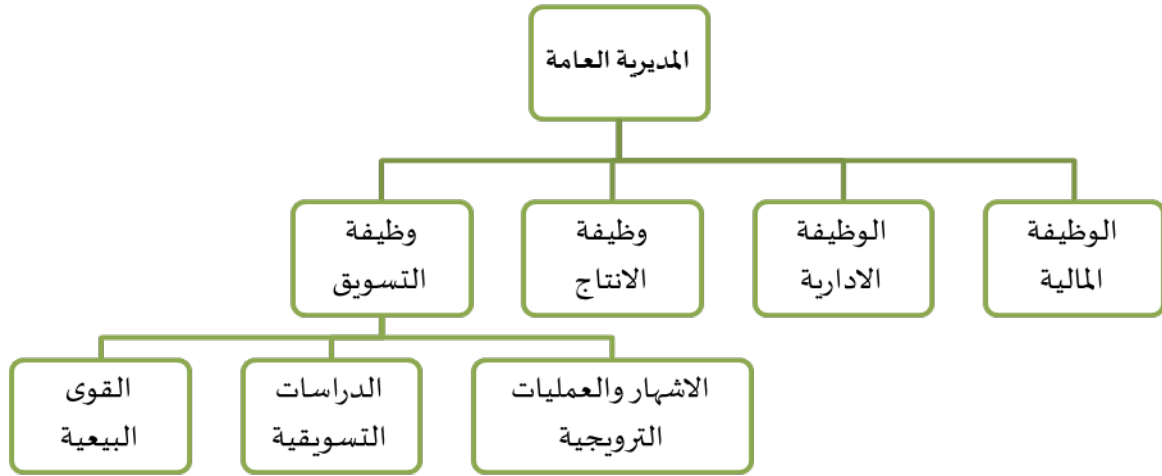
### 6- أنواع الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمؤسسة، فهو يسلط الضوء على كيفية توزيع المهام، ومن يمتلك السلطة، وما هي العلاقات بين أعضاء المؤسسة. وغالبا ما يتم التمييز بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة.

## 1.6- الهياكل التنظيمية التقليدية:

أولاً- الهيكل الوظيفي: يعتبر الهيكل الوظيفي أول أشكال التنسيق الرسمي بين مختلف الوحدات والأقسام في المؤسسة، حيث ربط Mintzberg سنة 1979 هذا النوع من التنظيم بالجهود الأولى لهيكل المؤسسة حديثاً النشأة، ويميز التنظيم الوظيفي أنشطة المؤسسة ويسعى إلى تجميع مهامها في أقسام مختلفة، كما يتميز هذا الهيكل بمركزية القرار حول القائد مما يعطيه شكلاً هرمياً<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح هذا الشكل من التنظيم:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد المؤلفة

يتوافق هذا التنظيم الوظيفي مع تقسيم النشاط وفقاً لطبيعة المهام التي يتعين القيام بها، ويتمثل هدفه الرئيسي في تحسين المهارات التي تحتفظ بها المؤسسة لجعلها فعالة، ويعتبر هذا الهيكل مناسب بشكل خاص للمؤسسات التي تتبع إستراتيجية التخصص لان الإدارة العامة فقط من لديها رؤية شاملة لوضعية المؤسسة وبالتالي القدرة على التعامل مع المشاكل ككل.

ثانياً- الهيكل التنظيمي التقسيمي: يتوافق الهيكل التنظيمي التقسيمي مع المؤسسات المجزأة حسب مجال النشاط (المنتجات، العملاء، المناطق الجغرافية)، حيث يعتبر كل قسم أو فرع كوحدة عمل مستقلة. وقد اعتبر هذا النوع من التنظيمات ابتكاراً رئيسياً في بداية القرن العشرين، إذ ظهر الهيكل التنظيمي التقسيمي مع ظهور مفهوم الزبون والتسويق، حيث يهدف إلى التغلب على أوجه القصور في الهيكل الوظيفي وهو مناسب بشكل خاص للمؤسسات التي تختار إستراتيجية التنوع (أنشطة متعددة)<sup>2</sup>. يعتمد هذا النوع من التنظيمات على مبدأ لامركزية

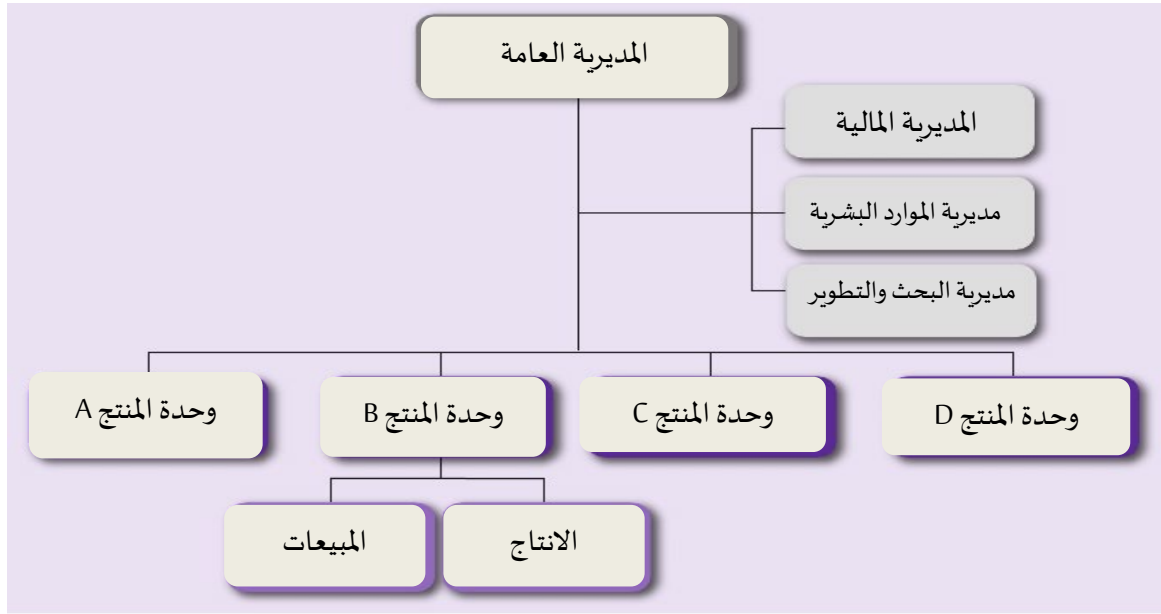
<sup>1</sup> Franck Brulhart, Christophe Favoreu, **Management d'entreprise**, Edition DUNOD, Paris, 2016, P32.

<sup>2</sup> Franck Brulhart , Christophe Favoreu, OP.Cit, P36.

السلطة والقرارات، حيث تطبق الوحدات الإستراتيجية التنافسية الخاصة بها، كما يتخصص العاملون في المؤسسة حسب مجالات النشاط.

فإذا كانت مجالات النشاط فئات من المنتجات فإننا نتحدث عن هيكل تنظيمي حسب المنتج، بينما إذا تعلق الأمر بفئات الزبائن فإننا نتحدث عن هيكل تنظيمي حسب الزبائن، أما عندما يتعلق الأمر بالمناطق الجغرافية فإننا نتحدث عن هيكل تنظيمي حسب الجغرافية. والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيمات:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي التقسيمي

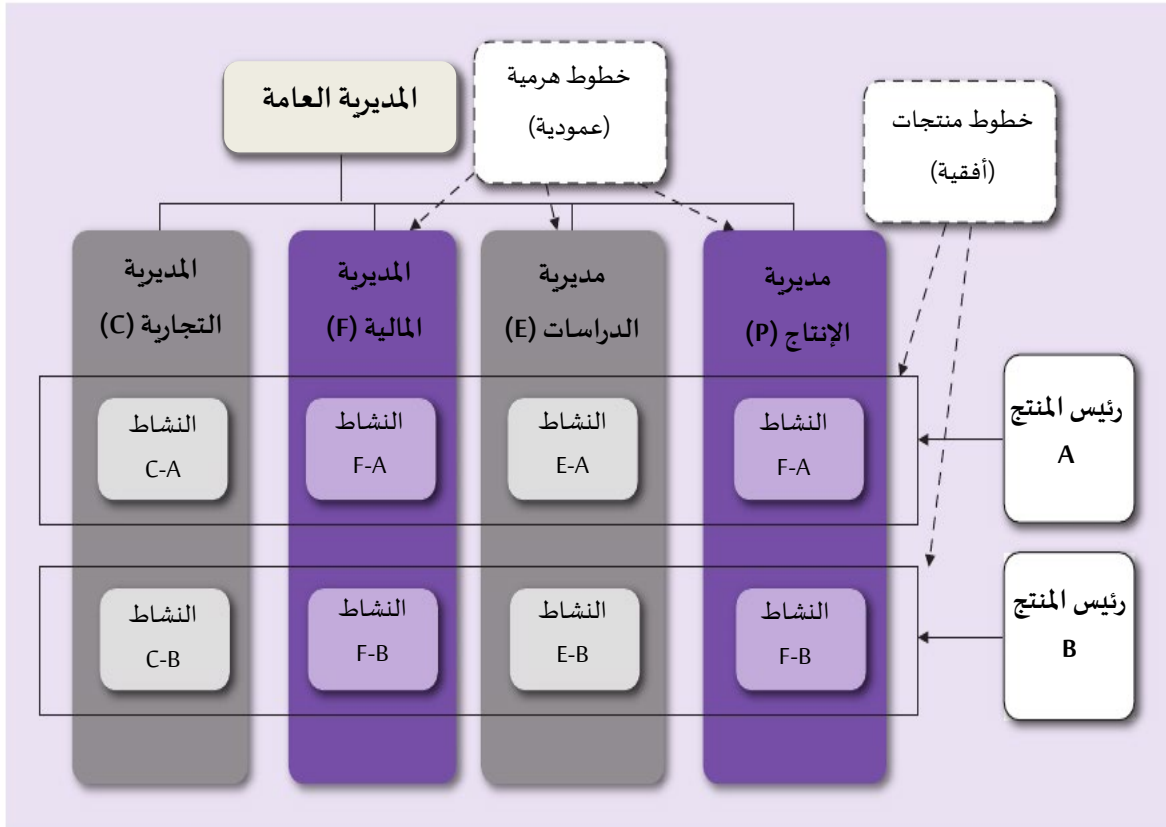


المصدر: من إعداد المؤلف

حسب هذا الهيكل، كل وحدة لديها كفاءات مميزة ومواردها الخاصة، كما تدير نشاطها بشكل مستقل عن الوحدات الأخرى وهي مسؤولة عن نتائجه، فهي تمثل مركز ربح من منظور مراكز المسؤولية، بالإضافة إلى ذلك يوجد داخل الأقسام تقسيم كلاسيكي للعمل حسب الوظيفة.

**ثالثاً- الهيكل المصنوعي:** ظهر الهيكل المصنوعي في الستينيات من القرن الماضي، وهو ذو طبيعة أكثر تعقيداً من الأشكال السابقة، يناسب المؤسسات الكبيرة التي تصنع عدة أنواع من المنتجات أو الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في بيئة معقدة وأيضاً غير مستقرة. ويتوافق الهيكل المصنوعي مع تقسيم المؤسسة على محورين: محور وظيفي (إداري) ومحور تقسيمي (تقني). لذلك فهو هيكل يجمع بين الكفاءة الفنية للهيكل الوظيفي ومرونة الهيكل التقسيمي. يسمح هذا النوع من الهياكل بإنشاء تنسيق عمودي يهدف إلى تحسين الوسائل التي يتم تفويضها لكل وظيفة، وتنسيق أفقي يضمن التسلسل المناسب للوظائف المختلفة التي تشكل جزءاً من نفس تدفق العمليات. والشكل التالي يوضح الهيكل المصنوعي:

الشكل رقم (19): الهيكل المصفوفي



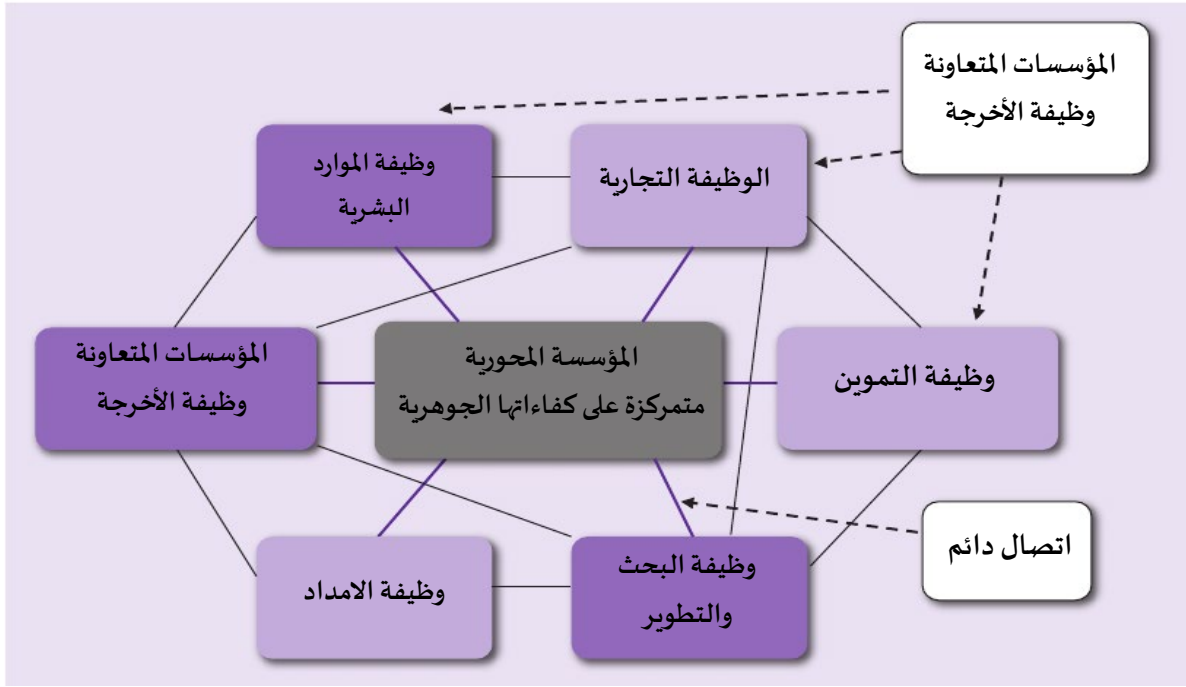
المصدر: من إعداد المؤلف

2.6- الهياكل التنظيمية الحديثة:

أولاً- الهيكل التنظيمي على أساس المشروع: عادة ما تقوم المؤسسات بإنشاء "مشروع" عند إطلاق منتج جديد، لكن حجم بعض المشاريع وتعاقبها السريع في بيئة ديناميكية للغاية أدى ببعض المؤسسات إلى هيكلتها نفسها بصفة دائمة حسب المشروع. ويعرف الهيكل حسب المشروع بأنه عبارة عن هيكل مصفوفي تمثل خطوطه الأفقية المشاريع. كما تعبر الوظائف المختلفة للمؤسسة (الخطوط العمودية) إلى المشاريع المختلفة للمؤسسة، وبالتالي فهو يأخذ نفس الشكل السابق فقط تغيير رئيس المنتج برئيس المشروع.

ثانياً- الهيكل الشبكي: هو عبارة عن هيكل تنظيمي محدود متغيرة، مما يميزه بوضوح عن الهياكل التنظيمية الأخرى. في مركز الهيكل الشبكي تقوم المؤسسة المحورية بإنشاء مجموعة من "التحالفات" مع مقاولين من الباطن والجهات الفاعلة الأخرى في سلسلة القيمة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات المنافسة في القطاع والحفاظ عليها. ومختلف أصحاب المصلحة ملزمون تعاقدياً ويتعاونون فيما بينهم وبالتالي يختفي مفهوم القيادة لصالح التعاون غير الهرمي. والشكل التالي يوضح مفهوم الهيكل الشبكي:

الشكل رقم (20): الهيكل الشبكي



المصدر: من إعداد المؤلفة

اعتمادًا على مستوى الأخرجة للوظائف / الأنشطة نميز بين:

- الشبكة الداخلية (تمتلك المؤسسة المحورية معظم الأصول).
- الشبكة المستقرة (يتم تعبئة الموارد الخارجية ولكن المؤسسة المحورية لديها الكفاءات المحورية).
- الشبكة الديناميكية (يمكن أن يحتفظ شركاء المؤسسة المحورية بالكفاءات المحورية حيث تهتم بدمج الأصول).

**ثالثاً- الهيكل الافتراضي:** على الرغم من عدم وجود تعريف توافقي حاليًا لماهية الهيكل الافتراضي، إلا أنه من الممكن مع ذلك تحديد بعض خصائصه، فالمؤسسة الافتراضية هي مؤسسة تتمركز حول "المحور"، حيث تستعين بعمليات الأخرجة لمعظم الوظائف التي لا تتعلق بمهنتها الأساسية. وبالتالي تركز المؤسسة نشاطها حول الكفاءات المحورية وتنسيق سلسلة القيمة الخاصة بها التي أصبحت بين المؤسسات، من خلال الاستخدام المنتظم لتقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة (تبادل البيانات الإلكترونية، الإنترنت، إلخ).<sup>1</sup>

كما تتميز المؤسسات الافتراضية بالتشتت الجغرافي، تنسيق الأعمال عن بعد، الأخرجة والتعاقد من الباطن، واختفاء الحدود الملموسة بين المؤسسة وشركائها.. تخلق هذه الأشكال التنظيمية الجديدة في النهاية طرقًا جديدة للعمل مثل العمل عن بعد، والذي يتكون من تنفيذ كل أو جزء من النشاط المهني خارج المبنى المادي للمؤسسة.

<sup>1</sup>Franck Brulhart , Christophe Favoreu, Op.cit., P43.

وتعد مؤسسات التجارة الإلكترونية مثل Amazon أمثلة جيدة على المؤسسات الافتراضية، رغم أنها قد تتخذ أشكالاً أخرى. ويمكن تفسير عدم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تعريف هيكل المؤسسة الافتراضية بأن الهيكل الافتراضي والهيكل الشبكي كثيراً ما يستوعب أحدهما الآخر. في الواقع إن تشكيل مؤسسة افتراضية يؤدي في كثير من الأحيان تقريباً إلى تطوير مؤسسات مرتبطة بالشبكات، وبالتالي فإن الفاعل المحوري لهيكل الشبكة سيكون مؤسسة "افتراضية". ولكن ليس بالضرورة أن تتبنى كل الجهات الفاعلة في الشبكات (المتعاقدون من الباطن على سبيل المثال) هيكل افتراضي لنفسها (بل يمكنها الاحتفاظ بهيكل وظيفي أو تقسيمي تقليدي أكثر، على سبيل المثال).

## المحور السادس: وظيفة التوجيه في المؤسسة - القيادة، التحفيز والاتصال -

من السمات الرئيسية للمدير الناجح القدرة في التأثير على الآخرين - فمثلا عندما أصبح David Lewis مديرا عاما لشركة Tesco<sup>1</sup> بدأ في إقناع المديرين الآخرين بدعم التغييرات التي كان سيجريها لإعادة هيكلة المؤسسة وقد نجح في ذلك، بينما فشلت شركة Unilever في نقل مقرها الرئيسي من لندن إلى هولندا سنة 2018 بعدما اختلف العديد من كبار المديرين حول مبررات هذا الإجراء، وبعد ضغوط عامة قوية بشكل غير عادي من قبل منتدى الاستثمار أسقط مجلس الإدارة الخطة. يتضح مما سبق أن قدرة المدير على التأثير في العمال باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية خطوة أساسية تأتي مباشرة بعد عمليتي التخطيط والتنظيم، حيث تجمع وظيفة التوجيه العديد من الوظائف الفرعية كالتحفيز، القيادة، والاتصال، والتي تمثل الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. فوظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر. ويقوم التوجيه على مبدئين أساسيين هما: مبدأ تجانس الأهداف ومبدأ وحدة الرئاسة. وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء، ومبدأ وحدة الرئاسة هو مبدأ عمليته التوجيه، وهذا المبدأ بأن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

وتتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المؤسسة، لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة، التحفيز، والاتصال، والتي سنتناولها فيما يلي:

### 1- القيادة:

إن الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية في المؤسسة ليسوا بالضرورة قادة، فهيكل السلطة في المؤسسة يتم توضيحه عادةً في الخريطة التنظيمية وهو ما يجعل علاقات السلطة الناتجة تظهر جيداً، بحيث يمكن لكل قائد تحديد على من يمارس السلطة بوضوح، وكيف يحدد واجبات المرؤوسين، واتخاذ تدابير عقابية إذا لزم

<sup>1</sup> (Tesco) هي شركة عمومية دولية مقرها الرئيسي في المملكة المتحدة تعمل في مجال التموينات وسلاسل متاجر التجزئة الكبرى. وهي أكبر سلسلة متاجر بريطانية من حيث المبيعات العالمية وحصة السوق بإجمالي أرباح يتعدى 3 مليارات جنيه إسترليني. وهي حالياً في المركز الثالث عالمياً من حيث رقم الأعمال بعد Walmart وCarrefour.

الأمر. فالفعل الإنجليزي "to lead"، يشير إلى أن القائد لديه مهمة التوجيه أو القيادة، هذان المفهومان يعكسان شكلاً من أشكال التأثير الذي يتم ممارسته على الأشخاص الآخرين، وبالتالي فمن المنطقي الاعتراف بأن القائد يمارس على الأشخاص الذين يوجههم شكلاً من أشكال التأثير الممنوح له من خلال منصبه.

### 1.1- مفهوم القيادة وأهميتها:

أولاً- تعريف القيادة: تعددت وتنوعت تعريف القيادة الإدارية حيث:<sup>1</sup>

- عرفها هيرس بأنها: عملية التأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف معين.
- وعرفها ليكرت: بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- كما عرفت بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المؤسسة.
- يتضح مما سبق أن القيادة تمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذا عملية توجيهية وتأثيرية باستخدام النفوذ لبلوغ أهداف المجموعات العاملة ولتحفيز السلوك باتجاه تحقيق تلك الأهداف. وعليه تتمثل متطلبات القيادة في:
  - التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
  - النفوذ: القدرة على إحداث أمر ما أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
  - السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطلع.أما القائد فهو الشخص الذي لديه القدرة على التأثير على الآخرين وإلهامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف مجموعة أو مؤسسة ما<sup>2</sup>. فالقائد لا يقوم بإلغاء الآخرين، بل يشارك رؤيته وحماسه مع المجموعة، فعندما يواجه مشكلة يرى الحلول عندما يرى الآخرون الحدود والقيود، وبالتالي سيكون قادراً على التأثير في مسار الأحداث، حيث يتصرف بطريقة تتفق مع قيمه وينمي الانفتاح على الآخرين ويحترمهم، ويستمع إليهم بانتباه، فهو قائد مرتبط برفاهية الموظفين ويمكنه في نفس الوقت أن يحقق الأهداف. ومن مسؤوليات القائد الناجح ما يلي:
  - تحديد الرؤية والأهداف المطلوب تحقيقها.
  - قيادة الأفراد من خلال تحفيزهم وتنظيمهم والإشراف عليهم.
  - التخطيط من خلال صياغة الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

<sup>1</sup> بحدود راضية: مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 19، 2015، ص 67.

<sup>2</sup> Gareth R. Jones : Op.cit. , P243.

- تحقيق الأهداف من خلال الحصول على نتائج ملموسة ومرضية.  
ويمكن توضيح الفرق بين القائد والمسير من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): الفرق بين القائد والمسير**

القائد	المسير
- يعمل على تطوير المؤسسة.	- يسهر على حسن سير المؤسسة.
- يفعل الأشياء الصحيحة.	- يفعل ما هو مطلوب منه.
- يركز على سبب الأشياء.	- يركز على كيفية فعل الأشياء.
- يهتم بالأفراد.	- يهتم بتركيبة المؤسسة.
- يكسب ثقة المرؤوسين.	- يعتمد على المرؤوسين.
- ينظر للمستقبل.	- يعمل في الحاضر.
- يهتم بكل جوانب المؤسسة.	- يهتم خاصة بوظيفة الإنتاج.
- يعمل على إعادة النظر في الأوضاع.	- يتعامل مع الأوضاع.
- يتخذ قرارات جريئة.	- يتخذ قرارات روتينية.
- يجدد ممارساته.	- يعيد نفس الممارسات.

Source, Suzie Marquis & Josée-anne Guay, **Profession Gestionnaire**, 2<sup>eme</sup> édition, Ed Chenelière Éducation inc, 2018, P230.

لذلك فالقائد يركز على التغيير والرؤية والإلهام والالتزام والإمكانيات والفرص وكذلك التأزر بين أصحاب المصلحة. بينما يركز المدير على المراقبة والتخطيط والأنظمة والقواعد والجدول الزمنية والتنسيق والتنظيم.

**ثانياً- أهمية القيادة وعناصرها:** إن للقيادة الإدارية أهمية بالغة تتجلى فيما يلي: <sup>1</sup>

- تعتبر حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
  - تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
  - إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- كما تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2001، ص54.

<sup>2</sup> بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص22.

- وجود الجماعة: حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.
- وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.
- التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.

## 2.1- أساليب القيادة الإدارية:

**أولا- الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة الإدارية:** يطلق على هذا الأسلوب عدة تسميات مثل القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية، وهو أقدم الأساليب القيادية، حيث يقوم القائد الأوتوقراطي بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه، كما يعتمد على أسلوب العقاب والإكراه والتهديد باستخدام السلطة الممنوحة له<sup>1</sup>. ومن مساوئ هذا الأسلوب عموما نجد:

- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى عدم الرضا.
- ظهور كراهية المرؤوسين لقائدهم وعدم ولاءهم لهم بالإضافة إلى قتل روح المبادرة والإبداع لديهم.
- انعدام التفاهم المتبادل بسبب انعدام الاتصال الصاعد، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والغيابات.

**ثانيا- الأسلوب الديمقراطي للقيادة الإدارية:** يعكس هذا النوع الأنواع الأخرى من القيادات، حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، وهذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية.

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشبع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين ويأخذ برأيهم في أغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة. ويمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي فيما يلي:<sup>2</sup>

- المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار.
- القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2003، ص187.

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، سليم بطرس: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص، 472.

- المرونة في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.
- التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس بالإجبار.
- العمل الجماعي والثقة بين الجميع.

**ثالثاً- الأسلوب الحر للقيادة الإدارية<sup>1</sup>:** يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته. ويرى عدد من الباحثين أن هذا الأسلوب غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم على ترك الحرية للمرؤوسين ويلقي بمسؤولية إنجاز العمل عليهم دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.

**3.1- نظريات (أنماط) القيادة الإدارية:** اهتمت الدراسات في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد الإداري، أي تحديد نمط قيادته الإدارية، وقد تمت هذه الدراسات وفق مراحل زمنية مختلفة، حيث اهتمت المرحلة الأولى بتحديد خصائص وصفات القائد، بينما اهتمت المرحلة الثانية بدراسة سلوكه لتحديد نمط قيادته، فيما اهتمت المرحلة الثالثة بطبيعة الظروف التي يوجد بها القائد وتأثير ذلك على نمط قيادته.

**أولاً- نظرية السمات:** تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراستهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها. تهدف نظريات سمات الشخصية إلى تمييز القادة عن غيرهم من خلال التركيز على بعض الصفات أو الخصائص الشخصية، ويعود البحث عن السمات الشخصية أو الاجتماعية أو الجسدية أو الفكرية التي يمكن أن تحدد القادة وتميزهم عن غير القادة إلى الثلاثينيات عندما ولدت النظريات الأولى للقيادة<sup>2</sup> وغالباً ما أدت الجهود البحثية لتحديد السمات الشخصية للقادة إلى طرق مسدودة، وفي نهاية الستينات وفي فحص لـ 20 دراسة تم تحديد ما يقرب من 80 سمة مختلفة للقادة، منها 5 سمات فقط كانت شائعة، ولقد حدث تقدم ملحوظ في هذه النظرية عندما بدأ الباحثون في تنظيم السمات وفقاً لنمط العوامل الشخصية الخمسة أو ما يعرف بنموذج السمات الخمس (The Big Five) والمتمثلة في (القبول، الانبساطية، الوعي أو الضمير الحي، الاستقرار العاطفي، الانفتاح على التجارب) حيث أصبح من الواضح أن عشرات السمات التي أثبتتها الدراسات المختلفة للقيادة يمكن استيعابها أحد هذه العوامل الخمسة الرئيسية، وهو ما أعطى نظرية السمات اتساقاً وقوة تنبؤية قوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص154.

<sup>2</sup>Stephen Robbins, Timothy Judg : *Comportements organisationnels*, 18<sup>e</sup> édition, Pearson Edition, France, 2019, P414.

<sup>3</sup> IBid, P415.

**ثانياً- النظرية السلوكية:** إن فشل الدراسات الأولى القائمة على سمات الشخصية دفع الباحثين في أواخر الأربعينيات حتى الستينيات من القرن الماضي إلى مسار مختلف للبحث وذلك من خلال تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

- ما يفعله القادة في الواقع.

- كيف يفعلونه.

تفترض نظرية القيادة السلوكية أن سلوكيات القادة يمكن استنساخها من قادة آخرين، وتشير النظرية إلى أن القادة لا يولدون ناجحين، لكن يمكن تنشئتهم بناء على سلوك قابل للاكتساب والتعلم، وتركز هذه النظرية بشكل كبير على تصرفات القائد، وتبني قدرتها للتنبؤ بنجاح القائد على مشاهدة كيفية تصرفه في الموقف. وقد انبثقت عدة نظريات ضمن هذه المقاربة نذكرها فيما يلي:

- **دراسة جامعة أوهايو (Ohio):** تستند هذه النظرية إلى الأعمال التي بدأت في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينيات حيث حاول باحثوها تحديد الأبعاد المختلفة لسلوك القائد، وبعد هذا العمل الأكثر شمولاً والأوسع انتشاراً ضمن النظرية السلوكية. ويطلق عليها أيضاً "نظرية البعدين"، وهي نظرية بنيت على سلسلة واسعة من الدراسات الممنهجة قادها مجموعة من الباحثين في جامعة "أوهايو" لتحديد السلوكيات القيادية المرتبطة بالأداء الجماعي الفعال، وتوصلوا من خلال نتائجهم إلى نمطين لسلوك القائد الإداري هما:<sup>1</sup>

✓ **القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد:** يشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم وحاجاتهم، من خلال حسن معاملة المرؤوسين وبناء علاقات طيبة معهم تتميز بالاحترام والثقة، وثانياً من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات عن طريق الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم والعمل على تنفيذها، بالإضافة إلى دعم التواصل وتشجيعه، وهو ما يزيد من مشاعر الثقة بالذات ورفع الروح المعنوية.

✓ **القيادة المرتكزة على هيكلية المهام:** ويشير هذا البعد إلى تنظيم العمل من خلال تحديد واجبات كل فرد من الفريق، والوقت اللازم لتنفيذها، واتخاذ قرارات لها علاقة بالمهام الموكلة لكل مرؤوس، والحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء.

أما عن النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة أوهايو، فكانت كما يلي:

✓ وجود استقلالية ما بين المتغيرات المتعلقة بهيكلية المهام والمتغيرات المتعلقة بالجوانب الإنسانية.

✓ الإنتاجية في الأقسام التي يركز قادتها على المهام أعلى منها في الأقسام التي يركز قادتها على الاعتبارات الإنسانية.

<sup>1</sup> أنظر دراسات مجلة جامعة هارفارد متاحة على الموقع <https://hbrarabic.com> تاريخ الاطلاع (2021/12/15).

✓ تحقيق الأداء العالي وارتفاع الروح المعنوية يكون لدى المرؤوسين الذين يمزج قائدهم بين الاهتمام بمشاعرهم وهيكله المهام.

- دراسة جامعة ميشيغان (Michigan): بدأت هذه السلسلة من الدراسات حول القيادة في مركز أبحاث الاستطلاعات (Survey Research Center) بجامعة ميشيغان خلال خمسينيات القرن الماضي، وهدفت إلى تحديد مبادئ وأنماط القيادة التي تؤدي إلى إنتاجية أكبر وتعزيز الرضا الوظيفي بين العمال. وقد حدد الباحثون بعدين في سلوك القادة للقيادة مثلما هو الحال في دراسة جامعة أوهايو هما:<sup>1</sup>

✓ **البعد الأول:** يطلق عليه "التوجيه بالموظف" بمعنى التركيز على العلاقات ويشبه سلوك التقدير في دراسة جامعة أوهايو، حيث أولى القادة الموجهون بالموظفين اهتمامًا خاصًا باحتياجات الموظفين وقبلوا الفروق الفردية.

✓ **البعد الثاني:** يطلق عليه "التوجيه بالإنتاج" بمعنى الاهتمام بأداء الواجبات، يشبه هيكله المهام في تصنيف جامعة "أوهايو". كان القادة الموجهون للإنتاج يميلون إلى تفضيل الجانب الفني أو الإنتاجي للعمل، وكانوا مهتمين في المقام الأول بإنجاز المهام الموكلة إلى المجموعة واعتبروا أعضائها أدوات لتحقيق هذا الإنجاز،

وقد تبين من خلال هذه الدراسات، أن الأنماط السلوكية للقادة داخل جماعات العمل ذات الإنتاجية المرتفعة والمنخفضة تتميز بعدة خصائص، أهمها:<sup>2</sup>

✓ يكون اهتمام القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة موجهًا نحو حاجات العاملين، بعكس اهتمام القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة الذي يكون موجهًا نحو المهام.

✓ يحافظ القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة على الاتصالات المباشرة مع مرؤوسيه.

✓ يميل القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة إلى مساعدة مرؤوسيه في تخطيط مهامهم وتحديد الأهداف، كما يمنحون لهم الحرية اللازمة لإنجازها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معًا.

✓ أن معدل إنتاجية ورضا المرؤوسين في ظل النمط المرتكز على العاملين، كان أعلى بكثير من معدل إنتاجية ورضا المرؤوسين في حالة النمط المرتكز على الإنتاج.

- نموذج الشبكة الإدارية لـ Blake & Mouton: تعود جذور هذه النظرية لعام 1964م حينما وضع Robert Blake & Jane Mouton نموذج إداري لتصنيف أنماط القيادة أو السلوك

<sup>1</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, OP.Cit, P417.

<sup>2</sup> أنظر دراسات مجلة جامعة هارفارد متاحة على الموقع <https://hbrarabic.com> تاريخ الاطلاع (2021/12/15).

الإداري، حيث كانا يشغلان وظيفة مستشارين لـ Exxon، فبدأوا في تحليل العلاقة بين استقرار المؤسسة وبين أنماط القيادة، وقد اعتمدوا على متغيرين أساسيين لتحديد هذه الأنماط، الأول يمثل درجة اهتمام القائد بالعمل والإنتاجية ويمثل على المحور الأفقي (X)، حيث يتميز أسلوبه بـ: الرقابة والإشراف المباشر، الاهتمام بالكميات المنتجة من العمل، التركيز على الجودة، استخدام العاملين كوسيلة للرفع من المستوى الإنتاجي، الاهتمام بالأنظمة واللوائح لتحقيق الأهداف، والمتغير الثاني يمثل مدى تركيز القائد على الجانب الإنساني الذي يتميز بـ: الاهتمام بشؤون العاملين، بناء العلاقات الجيدة والصدقة، تنمية قدرات العاملين وحل مشكلهم، تفضيل العمل الجماعي والرقابة الذاتية، حيث يمثل على المحور العمودي (Y). والشكل التالي يوضح نموذج الشبكة الإدارية:

الشكل رقم (21): نموذج الشبكة الإدارية لـ Blake & Mouton



المصدر: طلق عوض الله السواط: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 1995، ص 240. ويمكن إيجازه أبرز هذه الأنماط القيادية في الآتي<sup>1</sup>:

✓ النمط القيادي (1/1): يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه.

✓ النمط القيادي (1/9): يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات وينعدم الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكن اهتمامهم بالعمل يتضاءل.

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط: الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 1995، ص 240-241.

✓ النمط القيادي (9/1): يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة، لكنهم يتجاهلون العنصر البشري كأحد المتغيرات الإنتاجية المهمة. هذا الأسلوب القيادي قد يحقق نجاحاً على المدى القصير، لكن سرعان ما يتزايد مستوى الإحباط لدى العاملين وتتأثر درجة ولائهم للتنظيم مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء.

✓ النمط القيادي (5/5): يتحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، فالمدير يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر، ويعتبر هذا الأسلوب منتصف الطريق إلى المستوى المثلى في القيادة.

✓ النمط القيادي (9/9): يعمل القياديون في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم. من خلال العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها.

**ثالثاً- النظرية الموقفية للقيادة:** يظهر صعود وسقوط العديد من القادة مدى صعوبة التنبؤ بنجاح أسلوب القيادة، حيث يظهر بوضوح أن ذلك لا يرجع لسمات الشخصية أو إلى سلوكيات معينة فما ينجح في الأوقات الصعبة أو في الأوقات الجيدة لا يُترجم بالضرورة إلى نجاح طويل الأمد، لذلك بدأ الباحثون في إلقاء نظرة فاحصة على تأثير الظروف والحالات المختلفة على أنماط القيادة المختلفة<sup>1</sup>. وسنركز هنا على أربع مقاربات موقفية تعتبر اليوم مرجعية هي: نموذج Fiedler، نظرية القيادة الظرفية، نظرية المسار والهدف، ونموذج إحلال القائد.

- **نموذج Fiedler:** يعتبر Red E. Fiedler أول مؤلف اقترح نموذجاً موقفياً للقيادة في كتاب صدر عام 1967 في نيويورك تحت عنوان: نظرية فعالية القيادة (A Theory of Leadership Effectiveness)<sup>2</sup>، حيث يرى هذا النموذج أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على طبيعة الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد، وقد أشار هذا النموذج إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. وأكد النموذج إلى أن مدى ملائمة الموقف للنموذج القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane, *Théories du leadership Modèles classiques et contemporains*, Dunod Edition, Paris, 2015, P74.

<sup>2</sup>Ibid, P75.

<sup>3</sup> Gareth R. Jones., OP.Cit, ,P252.

✓ هيكل الوظيفة (المهام): بمعنى مدى دقة العمل الذي يتعين القيام به بحيث يعرف العاملين ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك. فعندما يكون هذا المقياس مرتفعاً فإن الظروف تصلح للقيادة الفعالة، أما إذا كان هذا المقياس منخفضاً فإن الأهداف تصبح غامضة إلى حد ما وقد يشعر العاملون بعدم اليقين بشأن ما يجب القيام به وكيف يقومون به، وبالتالي فإن الوضع يصبح غير مواتٍ للقيادة الفعالة.

✓ العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى شعور الأشخاص الخاضعين لسلطة القائد بالعاطفة أو التعاطف والثقة والولاء تجاههم، فعندما تكون هذه العلاقة جيدة، تكون المواقف أكثر ملاءمة للقيادة الفعالة.

✓ السلطة الممنوحة للمنصب: بمعنى مقدار السلطة المشروعة والمكافأة والإكراه التي يمتلكها القائد بسبب موقعه في المؤسسة، ففي الظروف التي تتطلب القيادة الفعالة، يكون الوضع أكثر ملاءمة عندما تكون هذه الأنواع من السلطة كبيرة.

إن المزج بين هذه المتغيرات الثلاثة يجعل من الممكن تقييم ما إذا كانت الحالة مواتية للقيادة الفعالة أو على العكس من ذلك غير مواتية، ففي الحالة الأخيرة سيكون من الضروري تغيير أسلوب القيادة وحتى (في أغلب الأحيان وفقاً لفيدلر (Fiedler) تغيير القائد،<sup>1</sup> ذلك أن القادة لا يمكنهم تغيير أسلوب قيادتهم، لذلك يجب وضعهم في مواقف تناسب أسلوب قيادتهم أو تغير الأوضاع بما يناسبهم. والشكل التالي يوضح نموذج القيادة وفقاً لفيدلر (Fiedler).

### الشكل رقم (22): أنماط القيادة حسب Fiedler

الخصائص الموقفية	علاقة القائد بالمرؤوسين	جيدة				سيئة			
	هيكل المهام	عالي		منخفض		عالي		منخفض	
	السلطة الممنوحة للمنصب	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
		1	2	3	4	5	6	7	8
الظروف المختلفة الخاصة بالقيادة الفعالة	ظرف ملائم جداً	→						ظرف غير ملائم جداً	

Source : Gareth R. Jones., **Le management à l'ère des technologies de l'information**, 4<sup>e</sup> édition, Chenelière éducation, Canada 2016, P 253.

يظهر من خلال الشكل أن القادة الذين يركزون على العلاقات يظهرون أكثر فاعلية في الظروف المعتدلة الملائمة وغير الملائمة (4، 5، 6، و7)، أما القادة الذين يركزون على المهام يظهرون أكبر قدر من الفعالية في الظروف

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane, OP.Cit, P 77.

الملائمة أو الملائمة جدا (1، 2، و3) أو في الظروف غير الملائمة جدا (8). على سبيل المثال في الموقف 1، 2، و3 عندما يكون الطرف جد ملائم للقيادة الفعالة، فمن السهل نسبياً للمديرين التأثير على العاملين بطريقة تجعلهم يؤدون أداءً عالياً ويساهمون في فعالية مؤسستهم. لذلك من المنطقي بالنسبة لهم أن يكونوا موجّهين نحو المهام لأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين جيدة بالفعل.

في الظروف غير الملائمة جدا للقيادة الفعالة (الموقف 8)، يكون من الأصعب بكثير إن لم يكن من المستحيل على المديرين ممارسة تأثير على العاملين، لذلك من الأفضل لهم أن يتبنوا سلوكاً موجّهاً نحو المهام. نشير هنا أنه من الممكن تغيير الظروف على سبيل المثال من خلال منح القادة المزيد من السلطة المتعلقة بالوظيفة أو عن طريق اتخاذ خطوات لزيادة هيكل المهام.

- النظرية الطرفية للقيادة لـ **Heresy & Blanchard**: تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث يمكن استخدام أربع أساليب قيادية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (23): نموذج Heresy & Blanchard للقيادة

عالي	المشاركة تفاسم ومشاركة الأفكار	الاقناع تفسير وتوضيح القرارات
سلوك متجه نحو العاقات	يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان.	يتصف المرؤوسون بعدم القدرة ولكن لديهم الرغبة والاطمئنان.
	التفويض يتصف المرؤوسون بالقدرة والرغبة والاطمئنان.	إصدار أوامر إعطاء تعليمات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان
منخفض	منخفض	عالي

سلوك متجه نحو المهام

Source: Heresy, D., & Blanchard, K., **Management of Behavior: Utilizing Human Resources**, 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall of India, New Delhi, 1996, P96.

إن المقصود من الجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام وتوفر الخبرة لديهم أو الرغبة بإنجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح، فإذا كانت الجاهزية

منخفضة فان أسلوب إصدار الأوامر هو الأنسب حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة والدقيقة لما يجب عمله بالضبط، أما إذا كانت جاهزية المرؤوسين متوسطة فان أسلوب الإقناع هو الأفضل حيث إن المرؤوسين يتصفون بنقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم رغبة بالعمل ويمكن الاطمئنان إليهم، فيضطر القائد أن يتبنى سلوكاً يكون في الوقت نفسه شديد التركيز على المهام ومركز جداً في العلاقات، سيعوض السلوك الموجه نحو المهام افتقار الموظف إلى المهارات كما سيثبته السلوك المرتكز حول العلاقات على قبول ما يريده القائد (يجب على القائد إقناع الموظف بالقيام بعمله) ، أما إذا كانت جاهزية العاملين عالية فان أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية حيث إن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها فهم بحاجة إلى بعض التوجيه والمساعدة من قبل القائد. وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جداً فان أسلوب التفويض هو الأصح حيث هناك استعداد لتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

- **نظرية المسار والهدف لـ Robert House:** إن نظرية المسار والهدف التي قدمها "House" في سنة 1971 تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. أساس هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء أكانت أهداف المؤسسة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم. يرى House أن القادة يجب أن يكونوا مرنين ويمكنهم تبني أحد الأنماط القيادية التالية:<sup>2</sup>

✓ **قيادة توجيهية:** حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولية أو ورقة عمل واضحة.

✓ **قيادة داعمة أو مساندة:** حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

✓ **قيادة موجهة نحو الإنجاز:** توضع هنا أهدافاً تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

✓ **القيادة التشاركية:** تقوم على أساس دمج في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

تجدر الإشارة أن طبيعة السلوكيات التي يجب على المديرين تبنيها ليكونوا قادة فعالين تعتمد على طبيعة العاملين ونوع العمل الذي يقومون به، حيث يمكن أن تكون السلوكيات التوجيهية (أو الأوتوقراطية) مفيدة للعاملين الذين يجدون صعوبة في إكمال المهام الموكلة إليهم، وبالعكس يمكن أن تكون ضارة عندما يتعلق الأمر بالأشخاص المستقلين الذين يعملون بشكل أفضل عند تركهم بمفردهم، كما يجب

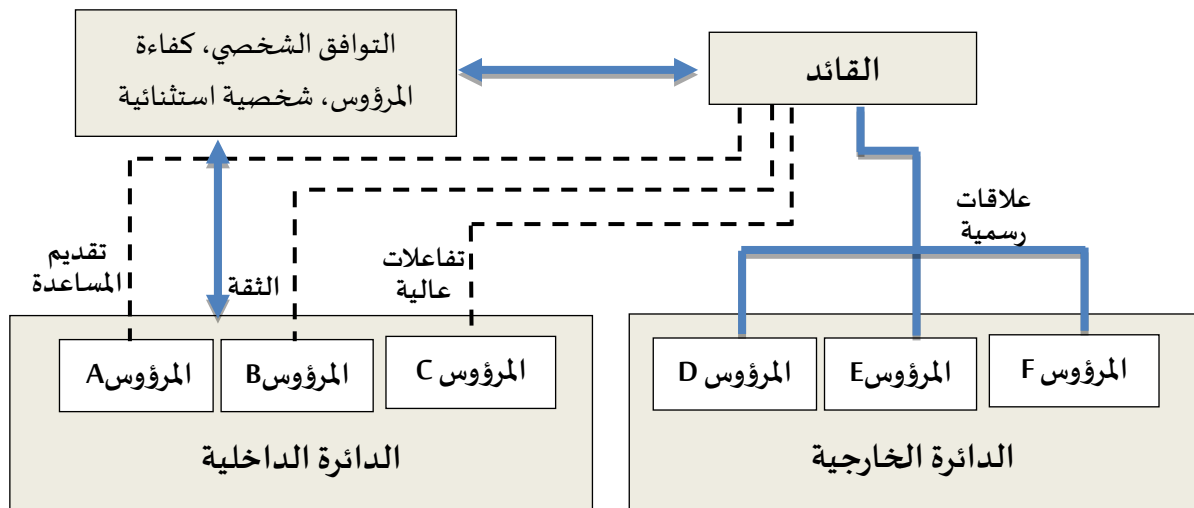
<sup>1</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, OP.Cit, P422.

<sup>2</sup> سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص21.

اعتماد السلوكيات المساندة أو الداعمة عندما يعاني العاملون من انعدام الأمن أو مستويات عالية من التوتر، أما بالنسبة للسلوكيات التشاركية فتكون فعالة بشكل خاص في الحالات التي يتطلب فيها تنفيذ القرار دعم من العاملين. ومن المرجح أن تزيد السلوكيات الموجهة نحو الإنجاز من دافع العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية والذين يجدون وظائفهم مملّة لأنها لا تمثل تحديات كافية، كما يمكن أن يكون لها آثار سلبية إذا تم استخدامها مع العاملين الذين وصلوا بالفعل إلى أقصى حد لأدائهم.

- **نظرية القائد البديل:** تفترض نظريات القيادة التي تمت مناقشتها حتى الآن أن القادة يعاملون جميع مرؤوسيهم بالطريقة نفسها، فهم يعتبرون أنهم يطبقون أسلوب قيادة متجانس بشكل عام مع جميع الأفراد المنتمين إلى مجموعة العمل الخاصة بهم، لكن الملاحظ أن القادة غالبًا ما يتصرفون بشكل مختلف تمامًا مع الأفراد داخل المؤسسة، فهم يميلون إلى تفضيل بعض الأشخاص الذين شكلوا دائرة الأصدقاء المقربين داخل المجموعة، حيث يتمتع هؤلاء الأشخاص بثقة القائد واهتمامه الخاص، ويكونون أكثر امتيازًا بسهولة. ووفقًا لهذه النظرية يمكن تصبح القيادة أحيانًا غير ضرورية عند استيفاء شروط معينة بسبب وجود البدائل، حيث يقصد بالقائد البديل مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمرؤوسين أو بالظروف أو بالسياق الذي يحل محل تأثير القائد ويجعل القيادة غير ضرورية،<sup>1</sup> وبالتالي لا يتعين على المديرين لعب دور قيادي مع الأشخاص المقربين منه مثلًا حيث يمكنهم تحقيق أداء عالي دون التأثير عليهم، كما يمكن للعامل على سبيل المثال أن ملهما بالرؤية والأهداف الطموحة التي وضعتها المؤسسة فإن ذلك يمثل بديلاً للقائد، فالهدف النهائي للقيادة هو حمل العاملين على أخذ زمام المبادرة من تلقاء أنفسهم لفعل ما يتعين عليهم القيام به. والشكل التالي يوضح نظرية القائد البديل:

الشكل رقم (24): نظرية القائد البديل



Source : Stephen Robbins, Timothy Judge, **Comportements organisationnels**, 18<sup>e</sup> édition, Pearson Edition, France, 2019, P425.

<sup>1</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, OP.Cit, P424.

#### 4.1- الاتجاهات الحديثة للقيادة: نتناول هنا نظريتين حديثتين للقيادة - القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية -

حيث تتمحوران حول رؤية مشتركة للقائد كونه فرد قادر على إلهام الآخرين بكلماته وأفكاره وسلوكياته.

**أولاً- القيادة الإلهامية (الكاريزمية):** يعتبر عالم الاجتماع ماكس ويبر أول من درس القيادة الكاريزمية، حيث عرّف الكاريزما على أنها الصفة الاستثنائية لشخص ما الناتجة عن قوى أو صفات خارقة للطبيعة أو على الأقل يتعذر على الأشخاص العاديين الوصول إليها، حيث أن هذه القوى أو الصفات هي التي تؤسس قيادة الشخص المعني. ويعرف القائد الكاريزمي Charismatic Leader بأنه القائد الذي لديه قابلية التأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات، ومن خصائص القائد الكاريزمي ما يلي:<sup>1</sup>

- الرؤية: بمعنى أن يكون لديه هدف مثالي يعد بمستقبل أفضل من الوضع الراهن ويعرف كيفية وضعه بطريقة واضحة ومفهومة من قبل الجميع.
- المخاطرة: أي أنه على استعداد لتحمل مخاطر شخصية كبيرة، وإنفاق الكثير من المال والتضحية بنفسه من أجل تحقيق رؤيته.
- الحساسية البيئية: أي أنه قادر على تقييم القيود البيئية بدقة والموارد المطلوبة للتغيير.
- الحساسية لاحتياجات المرؤوسين: بمعنى أنه يعلم كيفية إدراك مهارات الآخرين، والاستجابة لاحتياجاتهم والاستماع إلى ما يشعرون به.

- السلوكيات غير العادية: أي أنه يتبنى سلوكًا يُنظر إليه على أنه غير عادي ومخالف للمعايير المعمول بها.

**ثانياً- القيادة التحويلية:** تعرف القيادة التحويلية (Transformational Leadership) بأنها أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، لذلك فالقائد بحاجة لفهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معها. ويعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يؤديه باعتباره دعاة للتغيير، فهم يحاولون معالجة نقاط ضعف المرؤوسين، عن طريق التدريب والتكوين، ويركز مفهوم القيادة التحويلية على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، إذ إن القائد الناجح هو الذي يستطيع إعادة بعث الحياة في المؤسسة من خلال محاولته المتواصلة للتجديد لجعلها تتكيف مع مستجدات البيئة بسرعة التغيير. وقد حدد Bernard Morris Basse الأبعاد التالية للقيادة التحويلية:<sup>2</sup>

- التأثير والجاذبية: يعني أن يمتلك القائد التحويلي رؤية وتصورا مستقبليا واضحا، ومن ثم يصبح دوره هو التحفيز وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه.
- الدفع والإلهام: وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، عن طريق استخدام الرموز والشعارات لمساعدة مرؤوسيه على تركيز جهودهم نحو تحقيق الهدف.

<sup>1</sup> Conger J. A. et Kanungo R. N.; **Charismatic Leadership in Organizations**, SAGE Publications, USA, 2012, P94.

<sup>2</sup> أنظر دراسات مجلة جامعة هارفارد متاحة على الموقع <https://hbrarabic.com> تاريخ الاطلاع (2021/12/21).

- التشجيع الابتكاري: يشجع القائد التحويلي مرؤوسيه على النظر إلى الصعوبات التي يواجهونها على أنها مشكلات تحتاج إلى حلول.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية: يعني اهتمام القائد شخصيا بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة وأسلوب معين، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لأداء أعمالهم بكفاءة.

## 2. التحفيز:

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما: قدراته ومهاراته، والدافعية للعمل، ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس. وإذا كان المديرون معينين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية والاهتمام بفهم وإدراك السلوك البشري، والعوامل المحركة لهذا السلوك. وتعرف الدافعية بأنها قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية. وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد.<sup>1</sup>

### 1.2- مفهوم التحفيز وأنواعه:

**أولاً- تعريف التحفيز:** يمكن تعريف التحفيز بأنه ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة، فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المؤسسة. إن ما يحدد أداء الفرد يمكن أن يرتبط بثلاث عناصر هي: التحفيز والرغبة في أداء العمل، والقابلية لأداء العمل، وأخيرا بيئة العمل والموارد المطلوبة لأدائه، فإذا كان العامل ليس لديه قدرة أو قابلية على الأداء فإنه يتطلب الأمر تدريب هذا العامل أو إحلال بديل عنه. وإذا كانت هناك مشكلة في الموارد يتوجب على المدير معالجتها، لكن إذا كانت المشكلة في التحفيز فإن المدير يواجه تحديا كبيرا خاصة وأن سلوك الفرد هو ظاهرة معقدة وعليه فإن الأمر يقتضي أن يعرف المدير المشكلة ويوفر الحافز المناسب لتجاوزها.<sup>3</sup>

**ثانياً- أنواع التحفيز:** هناك نوعين للتحفيز هما:

- **الحوافز المادية:** هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>2</sup> سيد الهوراري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، الطبعة الأولى، دار جيل للطباعة، القاهرة، 2002، ص 232.

<sup>3</sup> Charles W.L.Hill , **Strategic Management theory**, Cengage publication, New York, 2015, P17.

- الحوافز المعنوية: وهي أشكال التحفيز التي لا تأخذ شكل مبالغ مالية أو نقدية، وتتضمن العديد من الأشكال مثل زيادة مشاركة العاملين في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الترقى والتدرج الوظيفي وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة، اعتماد برامج للاعتراف والتقدير من خلال منح شهادات امتياز وتقدير لمن يقوم بسلوكيات إيجابية مميزة تصب في مصلحة المؤسسة، منح العاملين الشعور بالأمان من خلال إرساء قواعد الاستقرار في العمل والأمان الوظيفي، الإثراء الوظيفي عن طريق التوسع العمودي، تحسين ظروف العمل.

2.2- نظريات التحفيز: إن افتراضات المديرين حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المقاربة المستخدمة في فهم وانجاز عملية التحفيز، وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها والحديثة فإن هذه المقاربات قد تتباين وقد يكمل بعضها البعض، والجدول التالي يلخص هذه المقاربات:

الجدول رقم (06): نظريات التحفيز

النظريات	أهم روادها	مبادئها الأساسية
<b>النظريات التقليدية</b>		
المدرسة الكلاسيكية	Frederick W. Taylor	يتم تحفيز العاملين من خلال المكاسب المالية أو الاقتصادية
حركة العلاقات الإنسانية	Elton Mayo	أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية.
<b>نظريات المحتوى</b>		
سلم الحاجات	Abraham H. Maslow	كل شخص يسعى لتلبية الاحتياجات المختلفة باستمرار والتي تظهر وفق ترتيب معين.
نظرية العاملين	Frederick Herzberg	هناك عاملين يؤثران على العاملين، أحدهما يسبب عدم الرضا (عوامل النظافة) والآخر يسبب الرضا (عوامل التحفيز).
نظرية الدافع (الحاجة للإنجاز)	David C. McClelland	يتم تحفيز الأفراد من خلال: الإنجاز، الانتماء، والسلطة
نظرية الإثراء الوظيفي	Richard Hackman & Greg Oldham	تغيير خصائص الوظيفة لجعلها أكثر جدوى وتحفيزاً
<b>نظريات المسار (العملية) Théories axées sur le processus</b>		
نظرية التوقع (النتيجة المتوقعة)	Victor H. Vroom	يتم تحفيز الموظفين من خلال المكافأة التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الأداء الجيد.
نظرية العدالة (الإنصاف)	J. Stacey Adams	يقارن العاملون مع بعضهم البعض الجهود التي يبذلونها والقيمة التي يحصلون عليها لضمان معاملتهم بشكل عادل ومنصف.
<b>نظرية التعزيز Théorie du renforcement</b>		

التعزيز (إيجابي أو سلبي) هو الذي يحدد السلوك، لذلك يجب التعلم لدى للاستفادة من نتائج سلوكهم السابق لوصف وتعزيز السلوكيات اللاحقة في العمل.	B.P. Skinner	نظرية التعزيز
--	--------------	---------------

Source : BERGERON, P.G., OP.Cit, P369.

### 3.2- العوامل المؤثرة على ممارسة التحفيز: تؤثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية على مدى استخدام

المؤسسات للتحفيز، يمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- تأثير العوامل الداخلية:** تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز العاملين داخلها وذلك على وفق محتوى الوظيفة أو مركز العمل وطبيعته من حيث درجة الوضوح والتعقيد والغنى والمتعة والتنوع والمسئوليات والأدوار التي يؤديها الشخص في الوظيفة ودرجة اتساعها أو محدوديتها، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حيث تقدمها أو قدمها وتعقيدها أو سهولة استخدامها. والبنى الوظيفية والهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها أو انتشارها. والتغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة أو القسم أو فريق العمل أو الشخص ودرجة تواترها. والفرص الوظيفية المتاحة للشخص للتقدم والترقية وإنجاز التطلعات الشخصية، وكذلك الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة ومدى تلبيتها لسياسات التحفيز المتبعة من الإدارة، وأخيراً العلاقات الوظيفية والاجتماعية السائدة سواء أكانت إيجابية أم سلبية وتنافسية أم تعاونية.

**ثانياً- تأثير العوامل الخارجية:** تؤثر العوامل الخارجية التي تكون البيئة المحيطة على مدى التحفيز ونوجزها كما يأتي: التشريعات والقوانين المنظمة لإجراءات التحفيز ومدى استجابتها للسياسات التحفيزية الموضوعية، السوق التنافسية في المؤسسات الأخرى ومدى اعتمادها سياسات تحفيز فعالة تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة، رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة ويفدون ميزانيتها بإيرادات مستمرة، وسائل الإعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية والتقدم على كافة الأصعدة، صورة المؤسسة في الخارج ودرجة رضا البيئة عنها وانعكاسات ذلك على سلوك الشخص العامل، التحولات وأشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسات أو تضع تلك المؤسسات في وضع حرج والخسائر، الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز وتشجيعه وتعزيزه في كافة المؤسسات وتعميم دراساتهم وأبحاثهم ليصبح التحفيز نشاطاً مألوفاً واعتيادياً لدى الجميع.

### 3. الاتصال

يتواصل الفرد مع غيره بعدة طرق باستخدام أدوات مختلفة للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والتكيف معهم ومع المواقف باستمرار، فهذه القدرة على التكيف هي التي تجعل المدير متواصلًا جيدًا،

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية ودورها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 96.

وبالنظر إلى واقعنا نجد كثيرا من المديرين لا يتواصلون مع الأشخاص الذين يشكلون مجتمع أعمالهم ويتعايشون مع العواقب التي تنجم حتمًا عن هذا النقص في التواصل: الصراع، مناخ العمل الصعب، اتخاذ القرارات السيئة، المواقف غير صحيحة، والتي يمكن تجنبها في كثير من الأحيان ببساطة عن طريق التحدث والتواصل مع باقي الأطراف، فالمشاكل البسيطة إذا لم يتم حلها تصبح صراعات، والصراعات إذا لم تعالج في النهاية إلى أزمات لا يمكن التحكم فيها.

ولكي يكون الاتصال فعالا، لا بد من نقل فكرة بطريقة تجعل المتلقي يتمتع بنفس التمثيل الذي يتمتع به المرسل، وعلى الرغم من أن الآلية تبدو بديهية وواضحة إلا أن الاتصال المثالي لا يوجد نتيجة لأسباب عدة.

### 1.3- مفهوم الاتصال ووظائفه:

**أولاً- تعريف الاتصال:** الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق التفاهم المشترك فيما بينهم، وقد عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد<sup>1</sup>. فالإتصال قد يكون شفهيًا أو كتابيًا، وهو أيضا نشاط بشري يشمل الأفراد والجماعات، كما أنه لا يوجد اتصال إذا فشل هؤلاء الأشخاص والمجموعات في فهم بعضهم البعض، والأكد أن الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يتوقف نجاح المؤسسة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

**ثانياً- وظائف الاتصال:** يؤدي الاتصال أربع وظائف رئيسية هي: التحكم، التحفيز، التفاعل الاجتماعي، وتبادل المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه الوظائف<sup>2</sup>:

**أولاً- التحكم (السيطرة):** يسمح الاتصال بالتحكم في سلوك الأفراد بطرق مختلفة، فالمؤسسات تضع سلطة هرمية ومجموعة كاملة من القواعد التي يجب على الموظفين إتباعها، وعندما يريد أي موظف نقل شكواه إلى المسؤول المباشر يجب عليه الامتثال لسلمه الوظيفي وسياسة المؤسسة.

**ثانياً- التحفيز:** يعمل الاتصال على المحافظة على التحفيز من خلال توضيح المهام التي يتعين على العاملين القيام بها، وإظهار جودة عملهم، وإخبارهم بما يجب القيام به، وتصحيح الأخطاء المرتكبة إن وجدت. فتحديد أهداف محددة، وإصدار تغذية مرتدة بشأن درجة إنجازها، وتعزيز السلوكيات المرغوبة، كلها تولد تأثيرا محفزا ينطوي بالضرورة على الاتصال.

<sup>1</sup> محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص178.

<sup>2</sup> Stephen Robbins & Timothy Judge, OP.Cit, P381- 382

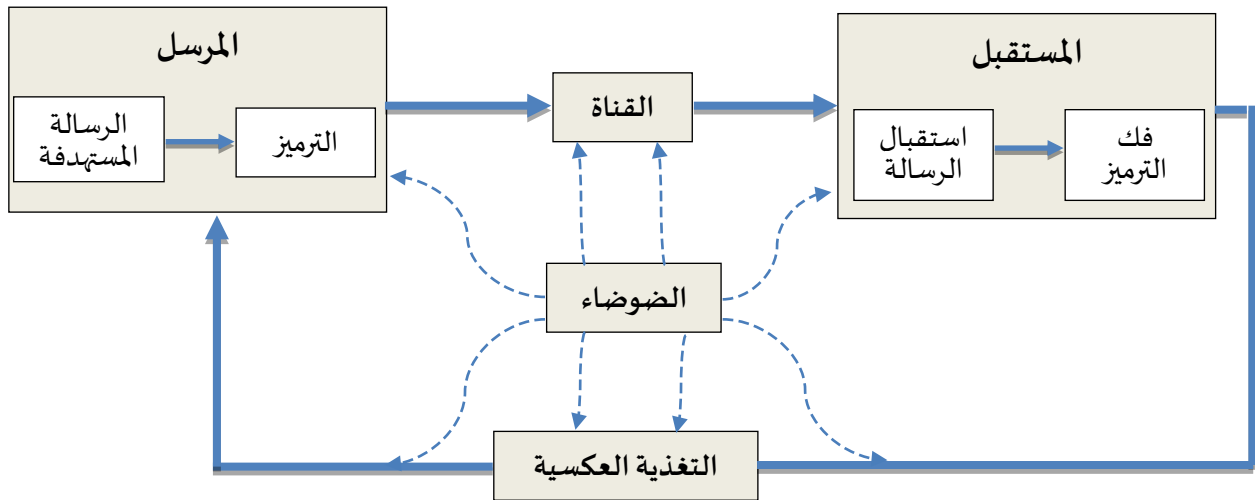
**ثالثاً- التفاعل الاجتماعي:** تعتبر مجموعة العمل بالنسبة للعديد من العاملين مصدرًا أساسيًا للتفاعل الاجتماعي، حيث يظهر الاتصال داخل المجموعة كآلية أساسية تسمح لهم بالتعبير عن إحباطهم وعدم رضاهم، لذلك فالإتصال يوفر قناة مميزة للتعبير عن المشاعر وتلبية احتياجات التواصل الاجتماعي.

**رابعاً- نقل المعلومات:** يوفر الإتصال المعلومات التي يحتاجها الأفراد لاتخاذ قراراتهم، وذلك من خلال نقل البيانات لتحديد وتقييم الخيارات المختلفة المتاحة.

هذه الوظائف الأربعة للإتصال لها نفس الدرجة من الأهمية، فلكي تعمل المؤسسة بشكل فعال، يجب أن تمارس نوعًا من السيطرة على أعضائها، وتحفيزهم، ومنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم، واتخاذ الخيارات.

**2.3- عناصر عملية الاتصال:** لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): عناصر عملية الاتصال



Source : Stephen Robbins & Timothy Judge, **Comportements organisationnels**, 18<sup>e</sup> édition, Pearson Edition, France, 2019, P381.

وفيما يلي شرح للعناصر المكونة لعملية الاتصال<sup>1</sup>:

- **المرسل:** هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين، حيث تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف.

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009، ص ص 34-35.

- **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.
- **ترميز الرسالة:** بمعنى وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستقبل كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.
- **القناة:** هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

✓ القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

✓ القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة .

✓ القناة التقنية: أي باستخدام الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.

✓ القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

- **المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى، أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.

- **فك الترميز:** من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

- **التغذية العكسية:** قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

**3.3- طرق الاتصال:** إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المؤسسة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها، إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه

والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها. وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربعة طرق رئيسية هي<sup>1</sup>:

**أولاً- الوسائل الكتابية:** تتم بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها: التقارير، المذكرات الدورية، المنشورات، القوانين، الأوامر، التعليمات، البلاغات... الخ. وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة. وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تحتاج وقت طويل لكتابتها، تراكم الأوراق المحفوظة، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

**ثانياً- الوسائل الشفهية:** يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها، والأجدى في الوصول إلى الأهداف المتوخاة في الاتصال، فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، أو عندما يقابل المرؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو استفسار عن موضوع ما، الخ.

يتميز الاتصال الشفهي بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعبير، كما يمكن المرسل من الحصول مباشرة على تغذية عكسية. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها.

**ثالثاً- الاتصال بالوسائل الحديثة:** حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة، كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.

**رابعاً- الاتصال غير اللفظي:** يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء إلى استخدام اللغة أو العبارات والألفاظ، بل يمكن أن يتم الاتصال وتنتقل المعلومات والأفكار والمعاني، من خلال حركات أعضاء الجسم والتي نسميها لغة الجسد، ويمكن أن تكون أبلغ وأقوى من لغة الكلام. ولكن من المهم الإشارة إلى اختلاف مدلول الرسائل غير اللفظية أحياناً بين الثقافات المختلفة، وهذه ناحية يتوجب الانتباه لها وخصوصاً في ظل توسع المؤسسات وانتقالها إلى العالمية.

**3.3- شبكات الاتصال:** يتم استخدام نوعين من شبكات الاتصال في المؤسسة هما: الشبكات الرسمية والشبكات غير الرسمية، وذلك كما يلي:<sup>2</sup>

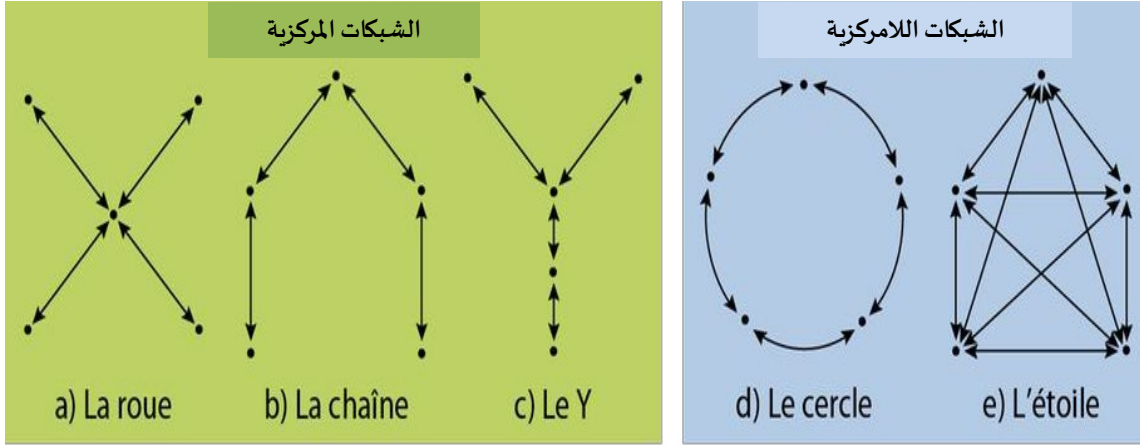
**أولاً- شبكات الاتصال الرسمية:** هي جميع الشبكات التي أنشأها هيكل المؤسسة رسمياً؛ هدفها هو توجيه تدفق المعلومات داخل وخارج المؤسسة. والشكل الموالي يوضح الأنواع الخمسة الرئيسية لشبكات الاتصال الرسمية والتي

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 175-176.

<sup>2</sup> Eric Gosselin & autres, **Aspects humains des organisations**, 5<sup>ème</sup> Edition, Chenelière éducation, canada, 2017, P 246-249.

تتمثل في: العجلة، السلسلة، حرف Y، الدائرة، والنجمة. حيث تحدد هذه الشبكات الهيكل الذي يتم من خلاله نقل المعلومات من فرد إلى آخر.

### الشكل رقم (26): أنواع شبكات الاتصال الرسمية



Source : Eric Gosselin & autres, **Aspects humains des organisations**, 5<sup>ème</sup> Edition, Chenelière éducation, canada, 2017, P246.

- **العجلة:** تقوم العجلة ببناء العلاقات بين الأفراد بحيث يتم توجيه المعلومات دائماً إلى الفرد الموجود في المركز، ونظراً لعدم السماح بالنقل الرسمي للمعلومات بين أعضاء المجموعة، فإنه لا يمكن لأعضاء المجموعة التفاعل فيما بينهم إلا من خلال هذا الشخص الذي يتواصل مع كل من حوله. فعلى سبيل المثال، يرتكز مرسل شركة سيارات الأجرة في وسط العجلة ويتمتع بتحكم كبير في المعلومات المنقولة. يتميز هذا النوع من الشبكات بكونه فعالاً للغاية عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات البسيطة بسرعة، ومع ذلك فإن رضا أعضاء المجموعة غالباً ما يكون منخفضاً.
  - **السلسلة:** تمثل السلسلة شبكة تقليدية من النوع الهرمي حيث يجب على كل مشرف إيصال المعلومات إلى موظفيه، والفرد الموجود في أعلى السلسلة هو الذي يحتل موقعاً متفوقاً في التسلسل الهرمي، وهو الذي يمتلك أكبر قدر من المعلومات وبالتالي يتمتع ببعض السلطة، أما بالنسبة للأشخاص في المستويات الدنيا من السلسلة، فإن لديهم القليل جداً من المعلومات وبالتالي لديهم القليل من السلطة.
  - **حرف Y:** تعتبر شبكة Y أقرب إلى السلسلة من حيث أن عملية الاتصال مركزية، ولكنها تختلف عنها لأنها تضع عضوين متساويين في المستوى الأعلى. ومع ذلك من الممكن عكس اتجاه Y ووضع شخص واحد في الأعلى وطرفين متساويين في المستوى السفلي.
- يمكن تجميع العجلة والسلسلة وحرف Y معاً فيما يسمى بشبكات الاتصال المركزية، حيث يتم توجيه المعلومات مباشرة إلى شخص واحد في حالة العجلة والسلسلة، أو إلى شخصين في حالة حرف Y. تسمح هذه الأنواع من

الشبكات عادةً بالتعرف على الشخص المركزي باعتباره القائد الرسمي، كما تعزز الشبكات المركزية الإنجاز السريع للمهام على حساب رضا ومشاركة الموظفين في القاعدة التشغيلية.

عندما تتبنى مجموعة ما الدائرة أو النجمة كشبكة اتصالات خاصة بها، يجب أن تتأكد من أن جميع أعضائها لديهم وضع مكافئ (على سبيل المثال توزيع الأساتذة على أقسام الكلية). تسمح اتصالات الدائرة لأعضاء الشبكة بالاتصال بالشخصين المجاورين ويمكن تمثيلها بمجموعة من العمال يتشاركون نوبات العمل على مدار 24 ساعة، حيث يلتقي كل موظف بالشخص الذي يحل محله عند بدء نوبته والشخص الذي يخلفه عند الانتهاء (قطاع الصحة على سبيل المثال). أما الاتصالات التي تأخذ شكل النجمة فهي تسمح للأعضاء بالتواصل مباشرة مع كل فرد في المجموعة.

تنتمي كل من الدائرة والنجمة إلى ما يسمى بشبكات الاتصال اللامركزية، حيث أنه من المستحيل تحديد قائد رسمي في هذه المجموعات، لأن الأعضاء لديهم وضع مكافئ والمعلومات ليست موجهة إلى أي شخص محدد. وتعتمد فعالية شبكات الاتصال الرسمية على ثلاثة عوامل هي: السرعة التي يتم بها حل المشكلات، وجودة حل المشكلات، ورضا أعضاء الشبكة، ومع ذلك فمن الصعب تحديد أيهما أكثر فعالية. وما يلاحظ أن الشبكات المركزية تسهل إكمال المهام في وقت أقل من الشبكات اللامركزية، في المقابل يكون رضا الأعضاء الذين يعملون في شبكات مركزية منخفضاً. ومن ناحية أخرى تسمح الشبكة اللامركزية بحل المشكلات المعقدة بذكاء وتجلب المزيد من الرضا لأعضائها.

وقبل اختيار نوع شبكة الاتصال الرسمية يجب فهم المعايير الرئيسية المرتبطة بالمهمة المراد القيام بها ثم تحديد الخيار الأنسب للمجموعة والمؤسسة مع مراعاة التأثير المحتمل لهذا النوع من الشبكات على الأداء ورضا الأعضاء.

**ثانياً- شبكات الاتصال غير الرسمية:** إلى جانب الاتصال الرسمي والنفعي الذي يمر عبر الهيكل الرسمي للمؤسسة، تنشأ شبكة غير رسمية مهمة لمشاركة المعلومات السرية أو الإستراتيجية أو المميزة.

بشكل عام فإن المعلومات المتداولة هناك تمس الأبعاد الأساسية لعمل المؤسسة مثل التغييرات التنظيمية القادمة، والدوافع الحقيقية لصانعي القرار، ومصداقية الاتصالات الرسمية أو علاقات التأثير بين أعضاء الإدارة، كما تظهر الشائعات ضمن هذا النوع من الشبكات، لذلك يجب على المدير أن يندمج ضمن شبكات الاتصال غير الرسمية من أجل وضع حد للشائعات، ويلاحظ أن العديد من القرارات الإدارية تنبع من الاتصال غير الرسمي، وهو يسمح كذلك للموظفين بفك تشفير المعلومات وتفسيرها بطريقة دقيقة، وبالتالي فإن شبكات الاتصال غير الرسمية تمثل حزام اتصال غير منظم ضروري لتحقيق الكفاءة التنظيمية، حيث تسمح هذه الشبكات بمزيد من التنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة الموجودة على نفس المستوى الهرمي أو بين الأشخاص الذين هم في مستويات هرمية مختلفة ولكن ليس لديهم صلة بالسلطة.

ويمكن للمدير دمج الشبكة غير الرسمية لتسهيل تحقيق الأهداف التي حددتها الشبكة الرسمية إذا كانت المؤسسة جادة في مشاركة المعلومات مع جميع أعضائها، حيث يكون الاتصال أكثر فعالية عندما يستخدم المديرون الشبكة غير الرسمية لتقوية شبكة الاتصال الرسمية.

والإتصال في الشبكة غير الرسمية لا يأخذ مسارًا محددًا، فهو يتجاوز المستويات الهرمية ويمكن أن يلي الاحتياجات الاجتماعية لأعضاء المجموعة بقدر ما يسهل إنجاز المهام. ويعتبر الإتصال من الفم إلى الأذن أكثر الشبكات غير الرسمية شيوعًا، حيث أظهرت الأبحاث أن 75٪ من موظفي المؤسسة يتعرفون على آخر الأخبار من خلال هذا النوع من الإتصالات، ولكن المعلومات المتداولة لا تكون صحيحة دائمًا.

**4.3- أنواع الإتصال:** تتضمن فعاليات الإتصال الجارية داخل المؤسسة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل بما يأتي:

**أولاً- الإتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى إتصالات نازلة وصاعدة. فالإتصالات النازلة تتضمن الإتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المؤسسة وهكذا، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا. أما الإتصالات الصاعدة فتتضمن نشاطات الإتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها ولا تحقق هذه الإتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير<sup>1</sup>.

**ثانياً- الإتصالات الأفقية:** يسمح الإتصال الأفقي بالتبادل بين أعضاء نفس وحدة العمل أو بين إدارات المؤسسة، حيث تتم هذه التبادلات بشكل رئيسي بين الأفراد على نفس المستوى الهرمي. وتظهر أهمية الإتصال الأفقي في قدرته على تنسيق الأنشطة ونقل المعلومات المستخدمة لحل المشاكل الشائعة. ويعتبر نموذج الإتصال الأفقي النموذج الذي يستخدمه الأفراد للتعبير عن دعمهم (الاجتماعي والعاطفي) لزملائهم<sup>2</sup>. وبشكل عام تكون المعلومات المنقولة أفقياً أقل تنقيحاً من تلك المنقولة عمودياً (لأسفل أو لأعلى)، لأنه لا يتعين عليها عبور جميع المستويات الهرمية، كما أنه في بعض المناسبات قد يتم أيضاً تشويه الإتصال الأفقي، خاصة إذا كان هناك تنافس بين الزملاء. ويهدف الإتصال الأفقي بشكل رئيسي إلى التبادل وبناء التوافق حيث يجب على المديرين تشجيع هذا النوع من الإتصال بين أعضاء الفريق وبين الإدارات.

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسم العمري: مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> Eric Gosselin & autres, Op.Cit, P251.

**4.3- نماذج الاتصال:** لقد قدم العديد من الباحثين نماذج للاتصال، باعتباره ظاهرة ديناميكية تتكون من عدة عناصر مشتركة في أداء العملية الاتصالية، ونماذج الاتصال هي مجموعة نماذج تشرح عملية الاتصال الاجتماعي بحيث يركز كل نموذج على جزء من عملية الاتصال. ويوجد ثلاث أنواع من نماذج الاتصال هي<sup>1</sup> :

- **نموذج الاتصال الخطي:** يصف هذا النموذج الاتصال على أنه عملية خطية، من المرسل إلى المستقبل. ومن مبين أهم النظريات التي تدخل ضمن هذا النموذج نجد "نظرية المعلومات" لـ Claude Shannon، مهندس اتصالات أمريكي، حيث يعتبر أن الرسالة تنتقل بين القطبين للمرسل والمستقبل كمجموعة من البيانات التي هي موضوع حساب رياضي، يفترض جانبها الخطي والمستقيم وجود وظيفة اتصال غير متبادلة.<sup>2</sup>

- **نموذج الاتصال التفاعلي:** في هذا النموذج يوجد قناتين للاتصال يتدفق فيهما الاتصال وردود الفعل بين المرسل والمستقبل.

- **نموذج الاتصال التبادلي:** يتبادل المرسل والمتلقي الأدوار في هذا النموذج باستمرار وطوال الوقت. وتتمثل أهمية هذه النماذج في قدرتها على توفير صور أو تمثيلات مرئية للتفاعلات الاجتماعية المعقدة، كما أنها تبسط البنية الأساسية للاتصال، وتحدد العناصر المختلفة للاتصال، وتوفر رسماً يظهر كيفية ترابط الأجزاء المختلفة من عملية الاتصال .

### 5.3- معوقات الاتصال:

هناك العديد من العوائق التي تحول دون نجاح عملية الاتصال. فقد ينشأ التداخل في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال مما يجعل فهم الرسالة أكثر صعوبة. وفيما يلي أهم هذه المعوقات<sup>3</sup>:

- **الإطار المرجعي:** يمر الفرد منذ طفولته بتجارب تساعد في تشكيل الطريقة التي ينظر بها إلى الواقع ويتفاعل مع الأحداث، فهذه هي الطريقة التي يتم بها بناء الإطار المرجعي وهو أحد أهم جوانب الشخصية وهو المعيار للحكم على الأشياء، ولكنه أيضاً العقبة الرئيسية عندما يتعلق الأمر بمعالجة موقف جديد بشكل خلاق. فلكل فرد إطار مرجعي فريد ويميل إلى إرسال أو تفسير الرسائل وفقاً لمعايير هذا الإطار، لذلك يمكن للأشخاص الذين يؤدون وظائف مختلفة في المؤسسة تفسير نفس المعلومات بشكل مختلف، على سبيل المثال رد فعل ممثل صاحب العمل وممثل النقابة على تسريح العمال أو تجميد الأجور أو زيادة ضرورة في الإنتاجية.... الخ.

- **الاستماع الانتقائي:** يرتبط الاستماع الانتقائي ارتباطاً مباشراً بالإطار المرجعي ويمثل نوعاً ثانياً من عوائق الاتصال المرتبطة بالمستقبل، حيث يميل معظم الأفراد إلى إدراك وسماع ما يرغبون في إدراكه وسماعه، وهم

<sup>1</sup> أنظر مجلة جامعة هارفارد، متاحة على الموقع: <https://hbrarabic.com>، تاريخ الاطلاع 2022/01/02.

<sup>2</sup> Olivier Aim & Stéphane Billiet, **Communication**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2020, P3.

<sup>3</sup> Eric Gosselin & autres, Op.Cit, PP253--255.

يرفضون أي معلومات متنافرة لا تتطابق مع توقعاتهم أو معتقداتهم، ويجازفون بتفسير الرسالة في ضوء التحيز والخبرة. في الواقع إذا كان لدى المتلقي تحيز سلبي بشأن المرسل فمن المحتمل جدًا أنه سيرفض أو يشوه المعلومات التي يرغب هذا الأخير في إيصالها إليه.

- **غريبة المعلومات:** تتضمن تصفية المعلومات معالجة المعلومات بطريقة تجعل المتلقي يدركها بطريقة إيجابية، وهي تحدث في كل من الاتصالات الصاعدة والنازلة، فالموظف الموجود في أسفل التسلسل الهرمي لن يقوم بمشاركة جميع المعلومات مع مشرفه المباشر لأنه يشعر أنها لا تهمه كثيرًا. بالإضافة إلى ذلك قد لا يتم نقل المعلومات إلى الرئيس المباشر لأنه يمكن استخدامها بشكل سلبي لتقييم المرسل، لذلك من الممكن أن يتم تنقيح جزء من المعلومات أو تعديله وفقًا لتوقع تفاعلات المستقبل، يحدث الشيء نفسه عندما تنتقل المعلومات من أعلى التسلسل الهرمي إلى أسفله، على سبيل المثال لا يُتوقع من نائب رئيس مصنع أن يكشف عن خطط المؤسسة الإستراتيجية لجميع العمال على الرغم من أنه يجب عليه التأكد من وصول المعلومات الأساسية المتعلقة بالإستراتيجية إلى القاعدة.

- **دلالة الرسالة:** في حين أن القدرة على التواصل من خلال اللغة هي سمة مميزة للبشر، تظل الحقيقة أن هناك العديد من الأخطاء المرتبطة باستخدام الكلمات، فاعتمادًا على السياق ونوايا المصدر يمكن أن تحتوي كلمة واحدة على عشرات المعاني، وبالتالي يجب على المرسل أن يضع نفسه في مكان المتلقي عند نقل رسالته ويتساءل كيف يمكن للمتلقي أن يفسرها.

- **الموقع الهرمي للمرسل:** غالبًا ما يلعب الموقع الهرمي للمرسل دورًا في تلقي الرسالة، فبشكل عام كلما ارتفع المركز الهرمي للمرسل زاد إيمان المستلم بمحتوى الرسالة، بينما يتمتع الموظفون ذوو المستوى الأدنى بمصداقية أقل، ونتيجة لذلك فإن تعليقاتهم واقتراحاتهم لها صدى أقل من تلك الواردة من الموظفين ذوي المستوى الأعلى.

- **كمية المعلومات:** إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل كمية المعلومات الممكن إرسالها وتخزينها في تزايد مستمر، وهو ما يحتم على المديرين فرزها من أجل تسهيل اتخاذ القرارات. فالكم الهائل من المعلومات الذي يتم الحصول عليه غالبًا في فترة زمنية قصيرة جعل المديرين غير قادرين على الاستجابة لجميع الطلبات، ولا التحقق بالضرورة من هذه المعلومات. لذلك يجب على المرسل أولاً تحديد المعلومات الأكثر صلة فقط وتجنب إدراجها في كتلة من المعلومات غير الضرورية، كما يجب عليه أيضا عرض الرسالة من وجهة نظر المتلقي.

## المحور السابع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعتبر الرقابة جزء من حياة الفرد وغالبًا بدون أن يشعر بذلك. فدوريات السيارات تسير على الطرقات لضمان الامتثال للقوانين وسلامة المستخدم، وكذلك الطبيب يعطي موعدًا للتحقق من الحالة الصحية للمرضى، كما لا يمكن للمدرس أن يشهد على تحقيق أهداف المقرر بدون امتحانات أو واجبات تقييم؟ ... وبالتالي لا يمكن تخيل الحياة بدون ضوابط حتى لو لم تكن ممتعة دائمًا، فإنها تساعد على ضمان سلامة الجميع، ولكن أيضًا لقياس درجة تحقيق الأهداف المخطط لها.

وفي مجال الأعمال تعتبر الرقابة من أهم عناصر عملية التسيير لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة) في تحقيق أهداف المؤسسة، فالغرض من الرقابة التنظيمية هو تزويد المديرين والمعاملين بالمعلومات والإجراءات اللازمة من أجل توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1- مفهوم عملية الرقابة.

تعتبر الرقابة الحلقة الأخيرة التي تنتهي بها عملية تسيير أنشطة المؤسسة، ولا تهدف الرقابة إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فحسب، وإنما إلى تطوير العمل ومعرفة كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

**1.1- تعريف الرقابة:** يرتبط مفهوم الرقابة بالقدرة على التحكم والتوجيه في الاتجاه المطلوب، فأى عملية رقابية تهدف إلى قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقًا لتحديد ما إذا كان هناك توافق أو تباين، لذلك يجب أن تقود الرقابة إذا لزم الأمر، إلى تغذية عكسية أمامية لتصحيح القرارات والإجراءات المتخذة. وباعتبار أن الرقابة تتطور بشكل ديناميكي، فقد تم استحداث مصطلح مسار الرقابة *Processus de contrôle* ليتضمن جميع الخطوات التي تعد وتنسق وتتحقق من قرارات وإجراءات المؤسسة، وتعني الرقابة بالنسبة إلى *Henery Fayol* التحقق فيما إذا كان كل شيء يسير وفقًا للخطة المرسومة، وللتعليمات الصادرة، والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها. ويمكن تعريف الرقابة أيضًا بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية، والكشف عن معوقاتها، والعمل على تذليلها في أقصى وقت ممكن<sup>1</sup>. من خلال ما سبق نستنتج أن عملية الرقابة تركز على أمرين هما:

- التحقق من مدى إنجاز الأهداف المحددة مسبقًا بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخة: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2010، ص 416.

- الكشف عن العوامل التي ساهمت في تحقيق أو عدم تحقيق هذه الأهداف.  
ومن هنا فإن مفهوم الرقابة يعني القيام بمراجعة وتقييم سير مختلف النشاطات عن طريق تقييم ومتابعة الخطط الموضوعة لمعرفة مدى تحقق الأهداف، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم النفقات للحكم على مدى كفاءة استخدام الموارد، كما تعني الرقابة مراجعة وتقييم إستراتيجية المؤسسة للتعرف على مدى ملاءمتها للظروف البيئية الداخلية والخارجية.

## 2.1- أهداف الرقابة: تهدف الرقابة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (07): أهداف الرقابة الإدارية

الهدف	الشرح	أمثلة
الكشف عن الأخطاء	تتيح الرقابة الفعالة بتحديد الأخطاء في عمليات الشراء أو الإنتاج أو الشحن أو الخدمات أو المحاسبة أو أي عملية تجارية أخرى وتصحيحها بسرعة.	- يفحص صاحب المخبزة وزن الخبز الذي يصنعه قبل بيعه. - لا يسمح برنامج المحاسبة بتسجيل عملية محاسبية إلا إذا كان رصيد المدين / الدائن متساويان.
تسهيل عملية التنسيق	في المؤسسات المتوسطة والكبيرة، تسهل عمليات الرقابة تنسيق الأنشطة نحو هدف مشترك.	- يتتبع المدير التجاري تطور المبيعات المحققة من طرف مختلف رجال البيع لضمان تحقيق أهداف المبيعات السنوية.
تحفيز العاملين	إن الأهداف الواضحة والواقعية تحفز العاملين في المؤسسة، فهم يركزون جهودهم على الأنشطة التي يتم تقييم نتائجها، لذلك يجب قياس نتائج هذه الأهداف بشكل دوري.	- يفضل رجال البيع الحصول على تقرير شهري لمبيعاتهم، ففي حالة عدم تحقيق هدفهم يكون لديهم خيار زيادة جهودهم أو تعديل استراتيجية المبيعات الخاصة بهم.
تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة	تسلط الرقابة الضوء على "نجاحات" المؤسسة ونقاط قوتها مقارنة بالمنافسة بالإضافة إلى نقاط الضعف أو أوجه القصور التي يجب تصحيحها.	- يمكن لمؤسسة التنظيف أن تبني إستراتيجيتها التسويقية على إحدى نقاط قوتها مقارنة بالمنافسين، على سبيل المثال سرعة خدماتها.
الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة من خلال تفويض المسؤوليات	يجب على المديرين تفويض مسؤوليات معينة إلى المرؤوسين دون إغفال النتائج المتوقعة. حيث ستسمح لهم وسائل الرقابة بمتابعة النتائج التي يحققها المرؤوسون بشكل صحيح.	- يجب على الموظف قبل غلق المتجر في نهاية الدوام القيام بما يلي: إعداد تقارير المبيعات، التحقق من الخزينة النقدية (الصندوق)، وتفعيل نظام الإنذار، وإغلاق جميع الأبواب قبل المغادرة.

<p>- في مركز الاتصال، يستمع قائد الفريق إلى المحادثات الهاتفية بين الموظفين والعملاء للتأكد من أن الخدمة تتم بطريقة جيدة وأنها تلي المعايير المعمول بها.</p>	<p>تسمح عمليات الرقابة الموضوعية بضبط مستوى الجودة المطلوب خلال عملية الإنتاج.</p>	<p><b>ضمان الجودة</b></p>
<p>- يتأكد صاحب المطعم الذي يتحقق من جودة الطعام من أن المطعم يقوم بطهي وجبات لذيذة وذات جودة عالية.</p>	<p>تسمح الرقابة المباشرة على عملية الاستغلال بأكملها (المدخلات والعمليات والمخرجات) بتجنب المؤسسة أخطاء الإنتاج، ومرتجعات البضائع، والمبالغ المستردة، وعدم رضا العملاء وحتى فقداهم.</p>	<p><b>تقليل التكاليف</b></p>

Source : Suzie Marquis & Josée-anne Guay, **Profession Gestionnaire**, 2<sup>eme</sup> édition, Ed Chenelière Éducation, Canada, 2018, P267

## 2 - طبيعة، أسباب ومستويات الرقابة في المؤسسة :

### 1.2 - طبيعة العملية الرقابية: إن طبيعة العملية الرقابية تتركز على مجموعة من القضايا مرتبطة بما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- قابلية الخطة للتطبيق:** مهما كانت درجة دقة الخطة وكفاءة المكلفين بإعدادها، فلا بد من معرفة ما إذا كان وضعها قيد التنفيذ يسمح ببلوغ الأهداف المرجوة، ذلك أن الحسم في جدارة الخطة وصلاحيتها يتطلب من المديرين في المؤسسة الاطلاع على مخططات السنوات السابقة، ومقارنة الأهداف التي كان من المفترض بلوغها والنتائج الحقيقية المتوصل إليها، وبالاعتماد على تجارب السنوات السابقة يمكن التأكد فيما إذا كانت الخطة الجديدة قابلة للتطبيق، كما يمكن تطبيق الخطة على نطاق ضيق قبل توسيع تنفيذها.

**ثانياً- مدى تناسق الخطة:** يجب المديرين في المؤسسة التأكد من تناسق وتكامل الخطط والبرامج، ذلك أن الطريقة التي يعمل بها كل عنصر في البرنامج، لها أثر كبير على نجاح الجهود الجماعية، فإذا أمكن التنسيق بين الجهود الإعلانية وجهود البيع الشخصية على سبيل المثال يمكن الوصول إلى النتائج المقدر.

**ثالثاً- تزامن الأعمال:** عند إعداد الخطة يجب الأخذ في الحسبان عنصر الوقت، وعند تنفيذ هذه الخطة يتم الاعتماد على الجداول الزمنية والتواريخ المختلفة التي تهدف إلى الترتيب الزمني للأعمال الموضحة في الخطة، فمثلاً عملية الترويج لمنتج معين يجب أن تسبق بوضع نظام توزيع ملائم كما يجب أن يكون متطابقاً ومتطلبات تكوين القوى البيعية. إن تزامن الأعمال يمكن المؤسسة من التتبع المستمر لمدى تحقق الأهداف، كما يمكنها من معرفة الانحرافات التي تحدث في أي لحظة، والعوامل التي أدت إلى حدوثها مما يسهل من إجراء التصحيح المناسب.

**رابعاً- فعل ورد فعل المنافسين:** على إدارة المؤسسة التأكد من وجود هذا المعيار في الخطة التي تبنتها، ذلك أن كل الأعمال الواجب تنفيذها مشروطة بفعل ورد فعل المنافسة. إن رد فعل المنافسة يؤدي إلى توازن القوى في السوق، فقد يقوم المنافس بإعلان حروب أسعار يجعل المؤسسة مجبرة على تخفيض أسعارها، لذلك يجب أن تعطي

<sup>1</sup> Mike Wilson : **Le Management**, Ed MARE NOSTRUM, France, 1996, P 122.

الخطة تصورا لما قد تكون عليه ردود فعل المنافسة، وما يجب عمله لمواجهةها، ولتجنب أثارها السلبية، حيث يفيد هذا التوقع في تقييم الخطة ويسمح بتحسينها على ضوء ردود الأفعال الداخلية والخارجية المحتملة.

## 2.2- أسباب الرقابة: يمكن عرض العوامل الداعية للرقابة الإدارية في العناصر التالية:

**أولا- المتغيرات البيئية:** تتميز العوامل و المتغيرات البيئية بالتغيير السريع وعدم القدرة على التنبؤ، فالعلاقات والاتجاهات والقرارات الاقتصادية، موقف وتصرف المنافسين تدفق المنتجات والابتكارات في الأسواق التي تحاول المؤسسات المنافسة بواسطتها إيجاد مميزات واضحة ومؤثرة على سلوك المستهلكين والمنتجات البديلة، كذلك التغيرات الاجتماعية التي تحدث في مواقف المستهلكين ودخولهم ومستوياتهم ومن ثم اتجاهاتهم وسلوكهم، كل هذه المتغيرات تؤثر على نشاط المؤسسة وقراراته ونتائجه، ومن ثم تزيد من أهمية متابعة ومراقبة وتقييم نشاط المؤسسة.

**ثانيا- تعقد العملية الرقابية:** تتميز بعض الأنشطة في المؤسسة، بعدم وجود إجراءات وقواعد محددة تمكن من الحكم على كفاءتها وفعاليتها، فمثلا نجد في الوظيفة المالية قواعد وإجراءات مستنبطة من النظريات المالية تسهل من الرقابة على هذه الوظيفة، كذلك الأمر بالنسبة لوظيفة الإنتاج حيث نجد قواعد وإجراءات يمكن الاسترشاد بها لتحقيق الكفاءة في تسيير التدفقات والمخزونات، هذه القواعد والإجراءات تمثل نموذج لوضع نظام رقابي فعال يسهل من متابعة هذه العناصر.<sup>1</sup> أما بالنسبة للتسويق الذي يتمتع بالمرونة فإن الأمر يستدعي الأخذ في الحسبان لعدد كبير من المقاييس تختلف باختلاف:

- المؤسسة: من حيث " الحجم، التنظيم، الثقافة، الموارد".
- نوعية النشاط: "المنتجات الواسعة الاستهلاك، تجهيزات الإنتاج، المنتجات الخدمية".
- طبيعة الطلب: " الحجم، التطور، التنوع".
- طبيعة المنافسة: "مركزة أو مشتتة، محلية أو دولية".

**ثالثا- أهمية التكاليف التي تتحملها المؤسسة:** إن تطور العوامل البيئية الداخلية والخارجية أجبر المؤسسات على الإنفاق بمبالغ كبيرة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، إن مثل هذه التكاليف تستوجب على المؤسسة وضع نظام رقابي فوق كل الاعتبارات يسمح بحساب ومتابعة تطور التكاليف، كما أن الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير والاتصال في بعض المؤسسات تمثل ميزانية معتبرة وجب حساب العائد المحقق منها رغم صعوبة تحديده بدقة.

## 3.2- مستويات الرقابة: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للرقابة في المؤسسة:

**أولا- الرقابة الإستراتيجية:** يتضمن هذا النوع من الرقابة متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>، ويسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة أو أجزاء هامة منها:

<sup>1</sup> Renaude de maricourt, **marketing européen stratégies et actions**, Ed publi union, France, 1997, P735.

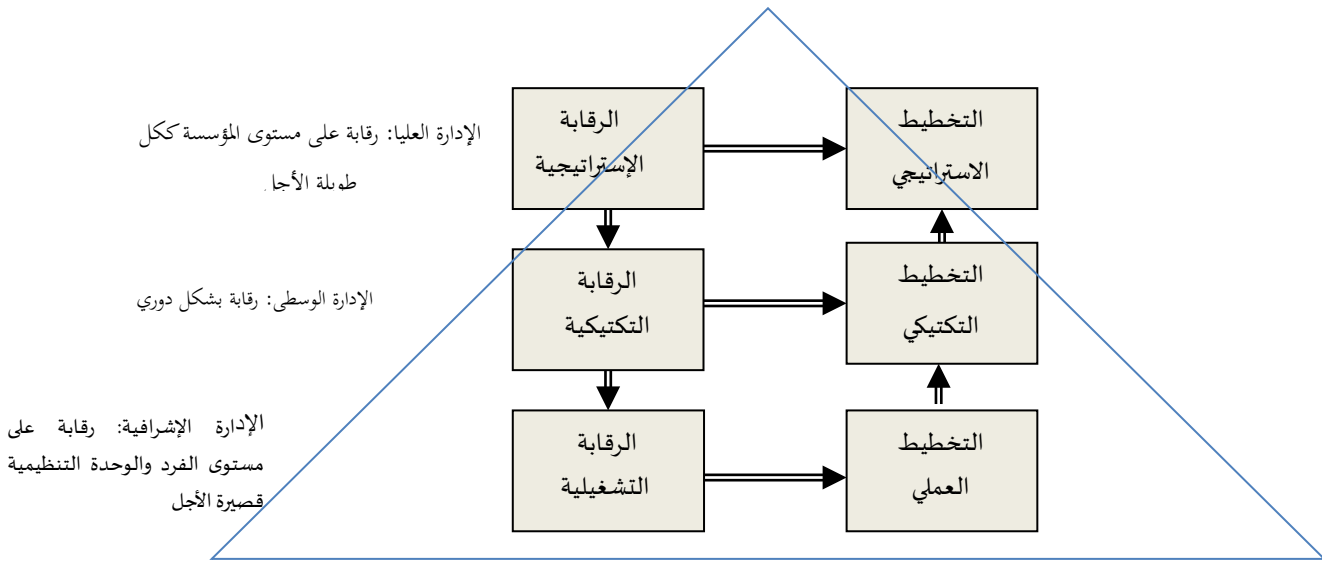
<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى: **إدارة الأعمال**، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، 1999، ص 344.

ثانيا- الرقابة التكتيكية: تركز هذه الرقابة على تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية في مختلف المصالح التابعة للمؤسسة ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك.

ثالثا- الرقابة التشغيلية: وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والتعرف على النتائج اليومية واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك، وفي واقع الأمر، تتداخل مستويات الرقابة عبر المستويات الإدارية الثلاث إلى درجة يصعب الفصل فيما بينها.

و يمكن توضيح المستويات الثلاث للرقابة في الشكل الآتي :

### الشكل رقم (27): مستويات الرقابة.



المصدر: من إعداد المؤلف

### 3- خطوات عملية الرقابة.<sup>1</sup>

تتوقف فعالية الرقابة أساسية على نوعية المعايير التي سوف يتم استخدامها لقياس نتائج نشاط المؤسسة، ومن ثم المقارنة بين هذه المعايير والأداء المحقق يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك.

**1.3- وضع المعايير الرقابية:** إن الرقابة على السياسات والبرامج الموضوعية، يستدعي وجود معايير محددة بوضوح، فمثلا إذا كان الهدف المحدد لورشة إنتاج هو إنتاج أكبر كمية ممكنة، أو لبرنامج تسويقي كالزيادة في الأرباح والمبيعات، فإنه يستحيل مراقبة إنجاز مثل هذه الأهداف، ويمكن تعريف المعايير الرقابة بأنها المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غزيباون علي، الرقابة التسويقية وأهميتها في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2005، ص 68-69.

<sup>2</sup> محي الدين الأزهرى: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 535.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن نقطة انطلاق العملية الرقابية هي اختيار معايير باستطاعتها الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما هو المؤشر الذي يعبر عن النجاح في نشاط المؤسسة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق هذا العنصر؟

إن السؤال الأول يسمح للمؤسسة بتحديد مستويات الأداء المراد بلوغها، بينما يحدد السؤال الثاني الأجواء اللازمة لتحقيق هذا المستوى. ويمكن تقسيم المعايير الرقابية إلى نوعين:<sup>1</sup>

- **المعايير المادية أو الموضوعية:** وتضم هذه الأخيرة جميع المعايير التي يمكن التعبير عنها رقمياً وتأخذ الأشكال التالية:

✓ المعايير النقدية: يعبر عن هذا النوع من المعايير بوحدات نقدية مثلاً كأن تحدد إدارة التسويق الحصة الواجب تصريفها لكل رجل بيع بـ 100 دج.

✓ المعايير الكمية: وهي تلك المعايير التي يتم التعبير عنها بوحدات كأن تحدد الكمية الواجب تصريفها في قناة توزيع معينة بـ 50 طن مثلاً.

✓ المعايير الزمنية: تتعلق بالمعايير التي يتم التعبير عنها بوحدات زمنية، كأن تحدد الفترة الزمنية لإشهار ما بـ شهر.

✓ المعايير القطاعية: وهي المعايير الخاصة بالنشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة كأن يحدد مؤشر الربحية في قطاع تجارة الألبسة بـ 20 % من رقم الأعمال إن مثل هذه المعايير تمكن إدارة المؤسسة من تقييم أدائها على مستوى القطاع ككل.

- **المعايير غير الملموسة:** تضم جميع المعايير التي لا يمكن التعبير عنها رقمياً وإنما يتم التعبير عنها بمستويات أو مراتب، وتنقسم إلى نوعين:

✓ المعايير الشخصية: تتعلق هذه المعايير بالأفراد أنفسهم، وتكون عرضة للاجتهادات الشخصية، ولا يمكن قياسها ويكثر استخدامها في قياس أداء العاملين، ومن بين هذه المعايير نجد: التعاون،

القدرة على التنبؤ، القابلية للابتكار، القدرة الإشرافية، حسن التعامل مع الزبائن ... إلخ.

✓ المعايير المعنوية: وهي المعايير المستخدمة على سبيل المثال لقياس ميول واتجاهات الزبائن، مستوى الرضا الوظيفي للأفراد، ... إلخ.

ويجب أن تتصف المعايير الرقابية بالخصائص التالية:

- أن تعكس طبيعة النشاط واحتياجاته: فالمعايير الخاصة بفعالية التوزيع تختلف عن المعايير الخاصة بفعالية نظام التخزين، كما أن المعايير التي يستخدمها رئيس المنتج تختلف عن المعايير التي يستخدمها مسؤول المنطقة البيعية.

<sup>1</sup> صالح هاشم الصادق: المدخل إلى التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998، ص: 103.

- المرونة: بحيث نستطيع أن نغير من هذه المعايير عند الحاجة.
- أن تكون قادرة على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة وهذا الأمر ضروري خاصة عند تقييم أداء القوى البيعية.
- أن تكون مقبولة من طرف جميع الرؤساء والمرؤوسين من أجل تفادي التفسيرات الشخصية التي قد تكون تعسفية.

**2.3- القيام بعملية القياس والتحليل:** الخطوة الثانية لكل عملية رقابية هي مقارنة الإنجازات بالمعايير التي تم تحديدها مسبقا. ويتضمن هذا الأمر تحديد<sup>1</sup>:

- متى يتم القياس؟
- بواسطة من؟
- الجهة المسؤولة عن تقييم المجال محل القياس، والحكم على مدى كفاءته وفعالته.
- كيف يتم القياس؟: حيث توجد أكثر من وسيلة منها:
  - ✓ الملاحظة الشخصية.
  - ✓ التقارير الدورية.
  - ✓ التحليل الإحصائية والمالية.
  - ✓ الاستقصاءات الميدانية كاستقصاءات العملاء ورجال البيع.

إن عملية القياس والتحليل تمكن المؤسسة من التوصل للحكم على مدى كفاءة وفعالية نشاطها عن طريق معرفة مدى تحقق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات. وعموما فإن مقاييس الفعالية لا تأخذ بعين الاعتبار مقدار المدخلات التي تم استخدامها في تحقيق معايير الأداء لذلك وجب قياس الكفاءة عن طريق قسمة المدخلات على المخرجات ثم مقارنتها بالمعايير، ومن بين مقاييس الكفاءة نجد: مقياس الربحية، نسب التكاليف، متوسط رقم الأعمال لكل رجل بيع في الساعة... الخ.

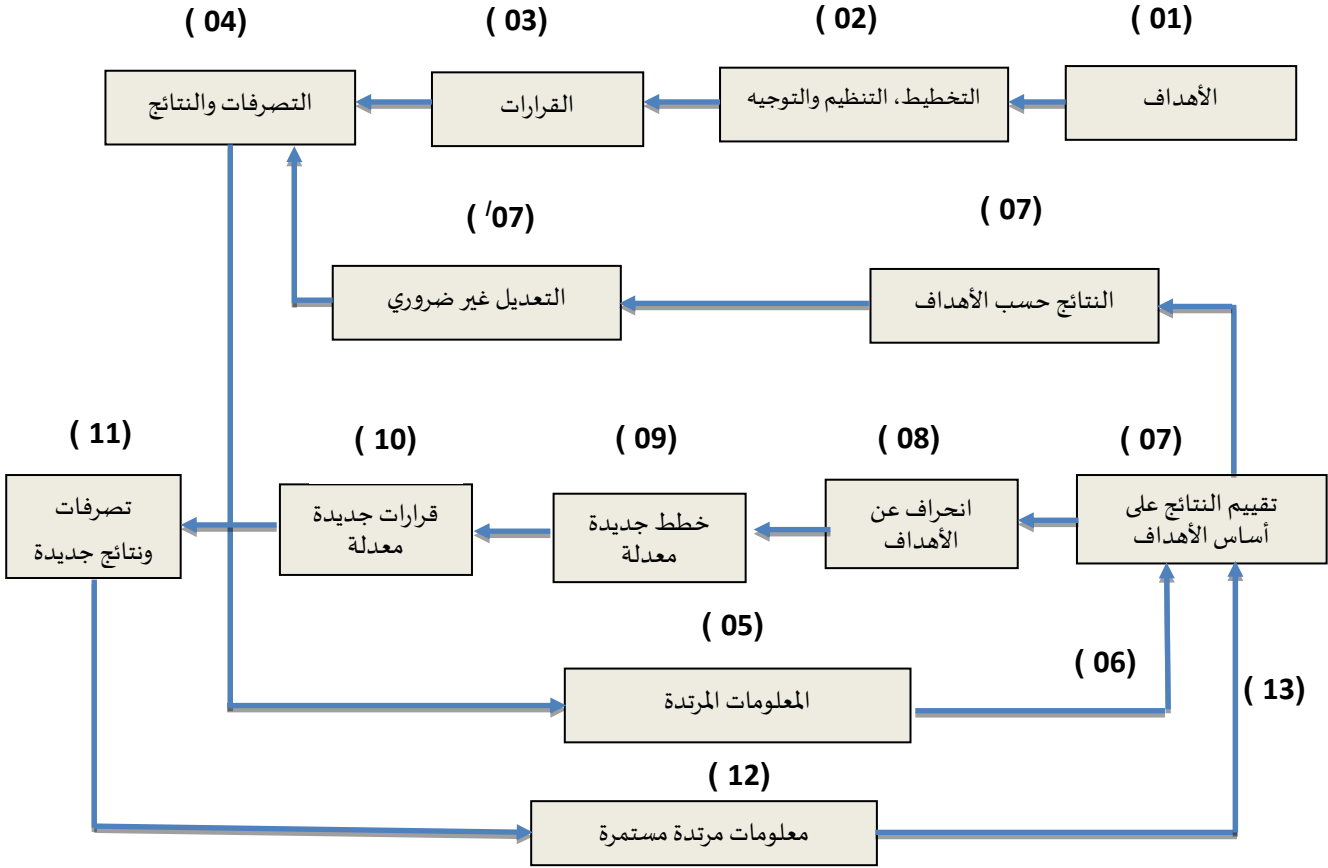
**3.3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** على فرض أن الرقابة قد أسفرت عن حتمية إجراء تغيير، فالخطوة التالية هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب وتقييم إمكانية إجراء بعض التغييرات الضرورية في الإستراتيجية الحالية. فإذا ما ظهر لمديري المؤسسة أن ربح منتج معين منخفض، فيجب عليهم تفسير ذلك وتحديد مرجعه هل هو بسبب زيادة النفقات أو نقص في الإيرادات؟ فإذا اكتشف أن الأمر يتعلق بزيادة النفقات بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج الراجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية فلن يستطيع في هذه الحالة فعل أي شيء، لأن الأمر خارج عن حدوده. وعند اتخاذ الإجراءات التصحيحية يواجه متخذو القرارات ثلاثة مشاكل تتمثل في:

- تحديد أسباب المشكلة.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: مرجع سبق ذكره، ص 535-536.

- تحقيق التوازن والتقريب بين اتخاذ القرار، ووقت العمل والتصحيح.
  - وضع الميزانيات وتحديد إجراءات الرقابة على التكاليف.
- ويمكن توضيح الخطوات السابقة للرقابة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (28): خطوات الرقابة.



المصدر: محمد الحناوي، ادارة التسويق مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، 2007، ص 531.

#### 4- أنواع الرقابة:

وفقاً للمقاربة الفنية والعقلانية للإدارة فإن أي نتيجة هي تأثير لأسباب معينة، وبالتالي فإن القدرة على الرقابة تعتمد على التحكم في الأسباب ومعرفة التأثيرات النظامية التي تنتجها. فإذا تمكنت المؤسسة من معرفة الأسباب والتحكم الأمثل فيها، فسيكون لديها ضمان تحقيق النتائج المرجوة. وبما أن المؤسسة تنشط في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، فإنه يستحيل عليها تحقيق السيطرة الكاملة على الأسباب، وبالتالي فالقرارات التي تتخذها الإدارة تتسم بعد التأكد، وهو ما يحتم عليها استخدام الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية. وفيما يلي التصنيفات المختلفة للرقابة.

**1.4- الرقابة حسب موعد إجرائها:** تقليدياً يُنظر إلى الرقابة على أنها عملية تتم بعد اكتمال النشاط للتحقق من مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً، إلا أن تطور نشاط المؤسسة والظروف المحيطة بها حتم على المدير أن

يكون استباقيا في التأكد حتى قبل أن يبدأ النشاط من أن كل شيء في مكانه ليتم تنفيذه بنجاح، وبعد ذلك وكذا أثناء النشاط من أجل تصحيح الأخطاء حال وقوعها.

**أولاً- الرقابة القبلية:** وتسمى أحياناً الرقابة الاستباقية إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ وتحاول أساساً أن تتجنب الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية أو رقابة مبدئية أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل، تجنباً لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المؤسسة في أثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماماً، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وغيرها من الأمور، كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق لملاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحهم إياها، وقد تستعين بعض المؤسسات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الوضعية المالية لبعض المؤسسات قبل اتخاذ قرار مالي مهم. إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الانجاز بسؤال فحواه ماذا يجب أن تعمل قبل أن تبدأ بالتنفيذ؟<sup>1</sup>

**ثانياً- الرقابة المتزامنة:** توفر الرقابة المتزامنة (أو المستمرة) للمديرين أثناء عملية الإنتاج ملاحظات فورية حول مدى فعالية تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات، مما يسمح لهم بمعالجة المشكلات حال وقوعها. فهذا النوع من الرقابة هو بمثابة نظام إنذار من أجل الاستجابة بسرعة لمصدر المشكلة سواء كانت مجموعة من المدخلات المعيبة، أو آلة معدلة تعمل بشكل سيئ، أو موظف لا يمتلك المهارات المطلوبة لأداء مهمة بشكل فعال، فالرقابة المستمرة تعد جزءاً أساسياً من برامج إدارة الجودة المتكاملة حيث يُتوقع من الموظفين مراقبة جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها باستمرار في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج ووضع الإجراء المناسب بمجرد تحديد المشكلات. على سبيل المثال تتمثل إحدى نقاط القوة في نظام الإنتاج المتكامل لشركة Toyota في أنه يمنح عمال الإنتاج سلطة الضغط على زر وإيقاف خط التجميع بمجرد ملاحظة وجود مشكلة في الجودة. عندما يتم إصلاح جميع المشكلات تحصل المؤسسة على منتج نهائي ذو جودة عالية.

**ثالثاً- الرقابة اللاحقة:** تتكون الرقابة اللاحقة (العلاجية) من فحص النتائج لاحقاً من أجل الكشف عن الأخطاء أو الانحرافات وتطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة، فهي لا تتدخل إلا بعد الحصول على النتائج أو بعد تنفيذ الإجراءات وهو ما ينتج عنه تأخر بين وقت حدوث الخطأ واكتشافه ووقت تطبيق الإصلاح، وبالتالي فإن البيانات المالية - التي تشكل معلومات عن النتائج - تمثل معلومات تاريخية عندما يتم تقديمها إلى الإدارة، فإذا وجد انحراف بين النتائج والأهداف فإن السبب قد يكون ناتج عن عامل حدث بعد منذ مدة من الزمن، كما قد يستغرق تطبيق الإصلاح وقتاً آخر وهو ما قد يحد من فعالية هذا النوع من الرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بدر ، معاذ الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

<sup>2</sup> ANNE-LAURE SAIVES, OP.Cit, P229.

**2.4- الرقابة حسب المجال:** تتمثل المجالات الستة للرقابة التنظيمية في: المادية، البشرية، المعلوماتية، المالية، التنظيم، والثقافية<sup>1</sup>.

**أولاً- الرقابة المادية:** هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المؤسسة، وتشمل المباني والمعدات والمنتجات الملموسة، فمثلاً تراقب ضوابط الجودة مدى مطابقة المنتجات لمواصفات ومعايير معينة، وتعمل عناصر الرقابة على إدارة المخزون على تتبع عدد المنتجات الموجودة في المخزون والكميات المطلوبة وتواريخ التسليم. فمثلاً عند البحث على منتج معين على موقع Amazon.com، يظهر إشعاراً مثل لم يتبق سوى 5 وحدات في المخزون، حيث توفر ضوابط المخزون المتطورة للشركة المعلومات التي تجعل هذه الإخطارات ممكنة.

**ثانياً- الرقابة على الموارد البشرية:** تشمل الضوابط المستخدمة لمراقبة الموظفين اختبارات الشخصية، اختبارات التوظيف، اختبارات الأداء أثناء التدريب، تقييمات الأداء لقياس إنتاجية العمل، واستبيانات الموظفين لتقييم الرضا الوظيفي، والمشاركة، والقيادة.

**ثالثاً- الرقابة على المعلومات:** تشمل الرقابة على الموارد المعلوماتية كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي والمنافسة، جداول الإنتاج وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر. على سبيل المثال من بين العوامل التي ستحكم اتخاذ قرار بشأن إنشاء خط قطار فائق السرعة للركاب هو تقرير الأثر البيئي الذي تعده وزارة النقل.

**رابعاً- الرقابة المالية:** من الواضح أن الضوابط المالية للمؤسسة مهمة لأنها يمكن أن تؤثر على المجالات الثلاثة السابقة، فالرقابة المالية تسمح بالإجابة على أسئلة عديدة مثل: هل يتم دفع الفواتير في موعدها؟ ما هو المبلغ المستحق على الزبائن؟ ما هو المبلغ المستحق للموردين؟ هل هناك موارد مالية كافية للوفاء بالتزامات الرواتب؟ ما هي جداول سداد الديون؟ ما هي ميزانية الإعلان؟ فعلى سبيل المثال إذا أصبح خط السكك الحديدية عالي السرعة حقيقة واقعية، فستكون إحدى المهام الرئيسية لمديري المشاريع هي التحكم في تكلفته إنشائه.

**خامساً- الرقابة على التنظيم:** يعمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كآلية تحكم من خلال تحديد سلسلة القيادة (تحديد من يقدم تقاريره إلى من) وقنوات الاتصال المعتمدة رسمياً، ومن الأمثلة على ذلك الرقابة البيروقراطية واللامركزية.

- الرقابة البيروقراطية: هي إحدى مقاربات الرقابة التنظيمية تتميز باستخدام القواعد واللوائح والسلطة الرسمية لتوجيه الأداء، حيث يحاول هذا الشكل من الرقابة الحصول على امتثال الموظف باستخدام قواعد صارمة، وتسلسل هرمي صارم، وتوصيف وظيفي محدد جيداً، وآليات إدارية مثل الميزانيات، وتقييمات الأداء، وخطط التعويض (المكافآت الخارجية للحصول على النتائج). ومن الأمثلة الشائعة لاستخدام الرقابة البيروقراطية هو التنظيم العسكري التقليدي. وتعمل الرقابة البيروقراطية بشكل جيد في المؤسسات

<sup>1</sup>Angelo Kinicki, **Management A Practical Introduction**, 9<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Education, United States, 2020, PP 641-634.

التي تكون فيها المهام واضحة ومحددة، حيث يمكن اعتبارها كوسيلة فعالة لضمان تلبية معايير الأداء. ومع ذلك قد لا يكون الأمر فعالاً إذا كان الأفراد في المؤسسة يبحثون عن طرق للبقاء بعيداً عن المشاكل من خلال إتباع القواعد ببساطة، أو إذا حاولوا التغلب على النظام من خلال التلاعب بتقارير الأداء، أو إذا حاولوا مقاومة القيود البيروقراطية بالقوة.

- الرقابة اللامركزية: هي إحدى مقاربات للرقابة التنظيمية تتميز بتدابير هيكلية غير رسمية وعضوية على عكس الرقابة البيروقراطية. يهدف هذا الشكل من الرقابة إلى زيادة التزام الموظف باستخدام ثقافة المؤسسة، ومعايير العمل الجماعي، وتحمل العمال مسؤولية أداؤهم.

**سادساً- الرقابة الثقافية:** تعتبر ثقافة التنظيمية طريقة غير رسمية للرقابة، فهي تؤثر على طريقة سير نالعمل ومستويات الأداء من خلال مجموعة القواعد والسلوكيات المقبولة التي تتطور نتيجة للقيم والمعتقدات التي تشكل ثقافة المؤسسة، فإذا كانت ثقافة المؤسسة تقدر الابتكار والتعاون كما هو الحال في العديد من المؤسسات التقنية الناشئة، فإن تقييم أداء الموظفين يتم على أساس مدى مشاركتهم في الأنشطة التعاونية وتعزيز أو إنشاء منتجات جديدة.

**5- أدوات الرقابة الإدارية:** وفقاً للمقاربات الرسمية للإدارة، قد تلجأ المؤسسة إلى أدوات رقابة مختلفة نظراً للسياق الذي تعمل فيه، يتم استخدام هذه الأدوات حسب الحاجة إليها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على سبيل المثال لا تمتلك الموارد أو الإمكانيات لممارسة الرقابة الإستراتيجية، وفيما يلي أهم هذه الأدوات:

**1.5- التقارير الإدارية:** تمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تنجز بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات... الخ. وتعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلاه، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين<sup>1</sup>.

**2.5- مراقبة التسيير:** تسمح مراقبة التسيير بتقييم جوانب مختلفة عن تلك التي تغطيها الرقابة الداخلية، للقيام بذلك يستخدم المدير مؤشرات الأداء لتقييم العديد من الجوانب التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى ضوء المعلومات الناتجة عن هذه المؤشرات يتم اتخاذ القرارات المختلفة، كما تسهل هذه المؤشرات

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص 190.

أيضاً تحليل الاتجاهات والمقارنة مع المؤسسات الأخرى من القطاع. بالإضافة إلى ذلك تتميز هذه المؤشرات بأنها بيانات ملموسة، حيث يقوم المدير بتجميعها فيما يسمى بـ "لوحة القيادة" ويقوم بمراقبتها بانتظام. تعتمد مراقبة التسيير على العديد من الأدوات أهمها نظام الموازنات، حيث تعرف الموازنة بأنها تعبير كمي ومالي لخطّة عمل محددة بفترة زمنية عادة ما تكون السنة، بمعنى أنها مجموعة من التوقعات الرقمية (chiffrees) الواقعية (réalistes) والمرغوبة (volontaires) التي تغطي عموماً سنة واحدة. ويهدف نظام الموازنات لتحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي: <sup>1</sup>

- تقييم الأداء وتحفيز العمال من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.
- يسمح بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة مسبقاً، واستخلاص الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين التسيير.
- تحقيق الانسجام، اللامركزية، التحكم في الأداء.
- تجنب الضياع وتخفيض التكاليف والوصول إلى العائد المطلوب.
- تعتبر نظام إنذار مبكر للمشاكل المرتقبة، مما يمكن المسيرين من اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل قبل وقوعها.
- تسهيل الربط بين الأنشطة والأقسام في المؤسسة، من خلال ربط أهداف كل جزء بالأهداف العامة للمؤسسة، فمثلاً يمكن دمج الإنتاج وتنشيط المبيعات مع المبيعات المتوقعة.

**3.5- القوائم المالية:** يقوم المدير بإعداد القوائم المالية بشكل منتظم (شهرياً، ثلاثياً، سداسياً، أو سنوياً) لتحديد الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة، حيث تتيح هذه القوائم إمكانية المقارنة من سنة لأخرى من خلال عرض أكثر من سنة مالية وإبراز اتجاهات التطور الرئيسية. ويمكن استخدام القوائم المالية أيضاً من قبل الدائنين والمساهمين والمستثمرين المحتملين والمدراء الآخرين والحكومة وأصحاب المصالح الأخرى. كما يجب على المدير أيضاً مقارنة هذه البيانات المالية الفعلية بالميزانيات المحددة مسبقاً.

باستخدام القوائم المالية يمكن حساب النسب المالية المختلفة حيث تسمح هذه القيم للمدير بما يلي:

- مراقبة أداء العمليات للسنة.
- التحليل المعمق للنتائج المالية المحققة والناجحة عن القرارات المتخذة أثناء الدورة.
- ملاحظة الاتجاه العام لهذه النسب واستشراف تطورها في المستقبل.
- مقارنة نتائج المؤسسة بالمؤسسات المنافسة.

**4.5- الرقابة الداخلية:** هي عبارة عن نظام تضعه الإدارة لتمكينها من التحكم في العمليات التي تنفذها المؤسسة والتي تكون محفوفة بالمخاطر. وهي تركز على العمليات الإدارية لمنع الأخطاء والاحتيال والسرقة والتواطؤ

<sup>1</sup>Jerry J. Weyagandt, Paul D. Kimmel, Donald E. Kieso, **Managerial Accounting: Tools for business decision making**. 5<sup>th</sup> Edition John Wiley & sons, USA, 2009, P: 389.

ولضمان دقة المعلومات المالية. وتستخدم الرقابة الداخلية تقنيات وأساليب مختلفة لمنع المخالفات من بينها الفصل المناسب بين المهام، فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون الموظف الذي يقوم بإعداد المدفوعات للبايعين هو الشخص الذي يوقع الشيكات، ويجب أن يكون المديرون المفوضون بمنح زيادات في الرواتب مختلفين عن أولئك المسؤولين عن كشف المرتبات.

وللرقابة الداخلية بعدين هما: المراجعة الداخلية والرقابة الخارجية، حيث يتم تنفيذ المراجعة الداخلية بشكل رئيسي في المؤسسات الكبيرة، حيث تقدم خلية المراجعة الداخلية التي عادة ما تكون مستقلة عن مجلس إدارة تلك المؤسسة إرشادات وخدمات مستقلة وموضوعية. تشكل هذه الرقابة بالنسبة للمؤسسة وسيلة مميزة لتحسين عملياتها وتقليل مخاطرها. وتتعلق مسؤوليات فريق المراجعة الداخلية في المقام الأول بتقييم العمليات والأنظمة وإدارة المخاطر ونظم الرقابة والحوكمة. من ناحية أخرى يتم إجراء المراجعة الخارجية من قبل محافظ الحسابات يقوم بفحص الأساليب الإدارية والسجلات المحاسبية وكذلك المستندات الداعمة ويتحقق من دقة القوائم المالية. وبالتالي فإن عمله بعدي أي أنه يمكنه إجراء تصحيحات لجعل البيانات المالية متوافقة النظم المحاسبية كما يمكن للمراجع الداخلي أيضاً تقديم توصيات للمستقبل فيما يتعلق بالسياسات المحاسبية للمؤسسة.

## المحور الثامن: اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عملية التسيير في المؤسسة ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الوظائف والأنشطة التي تتم داخلها، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم، فعملية اتخاذ القرار والعملية الإدارية مرتبطتان أيما ارتباط، فالمدير لا يستطيع ممارسة الأعمال دون أن يلجأ إلى اتخاذ سلسلة من القرارات، فلا يمكن أداء أي نشاط في المؤسسة ما لم يصدر قرار بصدده، إذن فالقرارات هي أساس عمل المؤسسة والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة وظائف المؤسسة، وذلك وفق أساليب متعددة تستعمل في اتخاذ القرارات، كما تتأثر هذه القرارات بمجموعة من العوامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية أو عوامل شخصية ونفسية.

### 01- ماهية عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية، حيث أن نجاح المؤسسة أو فشلها له ارتباط وثيق بمدى صحة قراراتها ومدى كفاءة هذه العملية. ويعد القرار من أهم مقومات وركائز عملية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، إذ عليه يبني نجاح أو فشل المؤسسات، وسنحاول فيما يلي توضيح مفهومه وأنواعه.

#### 1.1- تعريف اتخاذ القرار:

قبل التطرق إلى تعريف اتخاذ القرار لابد من تعريف القرار أولاً، فالقرار يعرف على أنه مجموعة من الأعمال المختارة بطريقة عقلانية من بين الإمكانيات المتاحة للتقليص من معدل عدم الملائمة المحسوس في المشكل بغرض التحقق<sup>1</sup>. كما انه يشير بشكل عام إلى مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي كان حل المشكلة التي تشغله<sup>2</sup>. وبالتالي فالقرار هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل لها، وهذا التعريف يعني القدرة على الحل وتوليد بدائل مختلفة وأيضاً القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل<sup>3</sup>. إذن القرار هو البديل الأفضل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب.

بينما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو مواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس، ولكن حذر المؤسسة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها، لذلك تقوم المؤسسة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات

<sup>1</sup> - شدرى معمر سعاد: التقارير المالية للمراجع وأثرها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015، ص: 54.

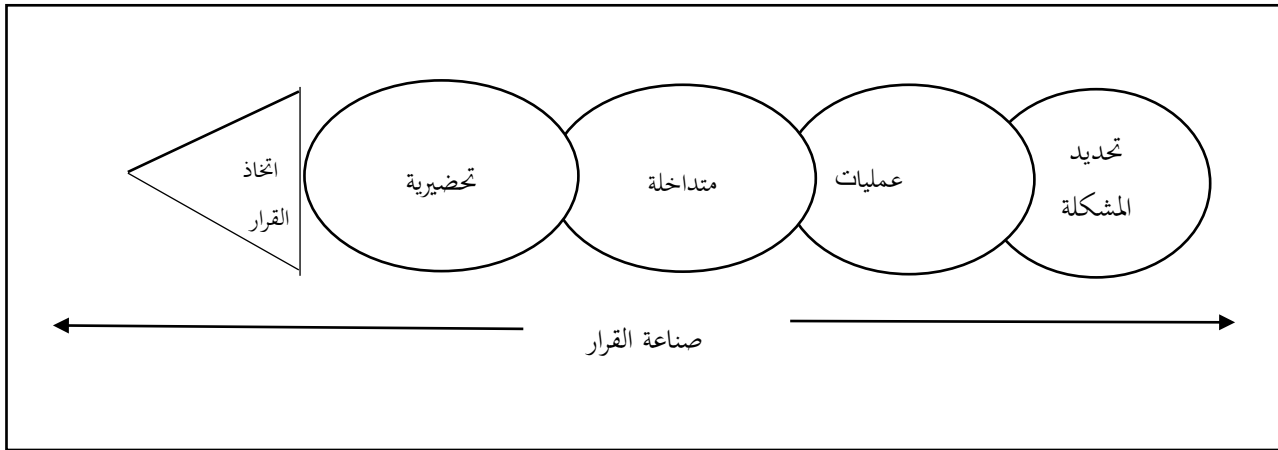
<sup>2</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 11.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 21.

ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدنا في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله القرار.<sup>1</sup> كما تعد عملية اتخاذ القرار، عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.<sup>2</sup> فعملية اتخاذ القرار هي القيام بالاختيار بين عدة بدائل متاحة لايجاد بديل مناسب، ورفض بقية البدائل الأخرى بطريقة فعالة وليس بعشوائية وفق أساليب علمية معتمد عليها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار، حيث يذهب يرى بعض المفكرين بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، بينما تعني عملية اتخاذ القرار مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (29): الفرق بين صناعة واتخاذ القرار.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار (مدخل كمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص16. بينما يرى البعض الآخر أن عملية اتخاذ القرار تشمل كافة المراحل والخطوات المشار إليها في الشكل السابق، فهي تعبر عن مفهوم التواصل المستمر والسلسلة المنتظمة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار.

### 2.1- أهمية عملية اتخاذ القرار وخصائصها:

تأخذ عملية اتخاذ القرار أهميتها كونها نقطة البدء الضرورية لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن الحد من اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل وتراجع مكانة المؤسسة، وعليه فعملية اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية للمؤسسات، تكمن أهميتها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار (مدخل كمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 17.

<sup>2</sup> - أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك الإداري، ديونو للطباعة، عمان، 2010، ص: 15.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص: 34-36، بتصرف.

- **القرارات عملية مستمرة:** يعتبر مجال العمل في المؤسسات مجموعة متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد.
  - **القرارات أداة المدير في عمله:** فهي الأداة التي بواسطتها يمارس المدير أعماله، حيث يقرر ما يجب عمله، ومن يقوم به، ومتى يتم القيام به، وأين يتم القيام به. وعليه، كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
  - **القرارات تحدد مستقبل المؤسسة:** وخاصة تلك القرارات المرتبطة بالمدى الطويل المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة.
  - **القرارات الأساس في الإدارة ووظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بالإدارة والجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج مثلا تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ما ننتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية؟... إلخ.
  - **القرارات جوهر العلمية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وأساس كل الوظائف الإدارية بالمؤسسة لما تنطوي عليه من قرارات حاسمة مثل: وظيفة التخطيط نظرا لتحديد نشاطها الذي يتضمن سلسلة من القرارات.
- ومن أهم خصائص اتخاذ القرار نجد:<sup>1</sup>
- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
  - إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
  - إن أي قرار لا بد أن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي.
  - تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرار تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجلس الإدارة.
  - تتكون عملية اتخاذ القرار من مجموعة خطوات متتابعة، وتتأثر بالعوامل المحيطة بها.

<sup>1</sup> أنظر: - علي حسين علي، رشاد الساعد: نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت 2001، ص: 21-22.

- طبائبية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولي: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة سطيف 01، 2013/2014، ص: 69.

- تشمل عملية اتخاذ القرار على عدة نشاطات ولذلك قد توصف في بعض الأحيان بالقصد، والاستمرارية.

### 3.1- أنواع القرارات في المؤسسة. توجد تقسيمات عديدة لأنواع القرارات نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

أولاً-التقسيم حسب حالة التأكد: هذا التقسيم يأخذ بعين الاعتبار عامل التأكد والمؤثرات الاحتمالية في اتخاذ القرار، وذلك حسب بيئات القرار والتي هي كما يلي:

- حالة التأكد: حيث جميع الظروف واضحة وكل المعلومات مؤكدة وجميع العناصر المؤثرة على القرار واضحة

- حالة المخاطرة: حيث تكون بعض الموارد أو العناصر المؤثرة على القرار غير معلومة بطريقة مؤكدة لكن لها احتمالات معلومة.

- حالة عدم التأكد: حيث تكون بعض الظروف أو العناصر المؤثرة على القرار غير معلومة ولا تتوفر عنها احتمالات معروفة.

ثانياً- التقسيم حسب مستوى اتخاذ القرار: يكون التقسيم كما يلي:

- القرار الاستراتيجي: هو القرار الخاص بالخطط طويلة الأجل، والذي يعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها، وتتخذ على مستوى الإدارة العليا.

- القرار التكتيكي: وهو القرار الخاص بالخطط القصيرة الأجل والتي تشمل التخطيط المرحلي اللازم لتنفيذ الخطط الإستراتيجية مثل القرارات الخاصة بالتخطيط السنوي أو النصف سنوي، وعادة يتخذ مثل هذا النوع من القرارات المدير العام، المدير، رئيس القطاع....

- القرار التنفيذي: وهو القرار الذي يتخذ أثناء متابعة التنفيذ للخطط التفصيلية وعادة يتخذ مثل هذا النوع من القرارات رئيس الوحدة المحلية....

ثالثاً- التقسيم حسب طبيعة مشكلة القرار: وينقسم بدوره إلى:

- قرارات مبرمجة: وتتخذ في حالة المشكلات واضحة التحديد، تكون عناصرها مفهومة ومحددة، وغالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية.

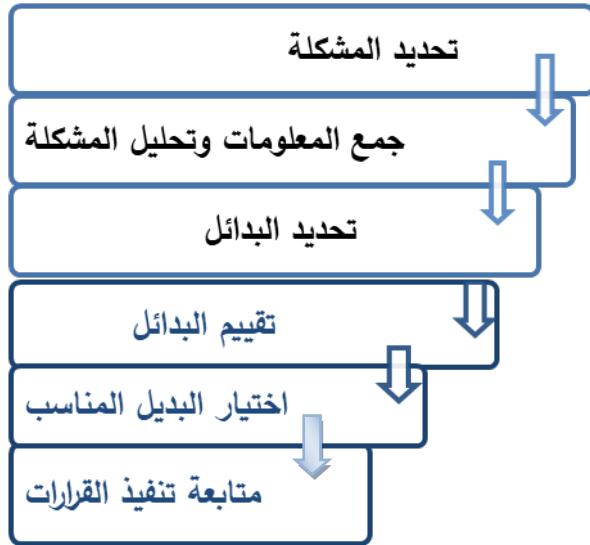
- قرارات شبه مبرمجة: هي تلك القرارات التي تعالج مواقف معقدة نسبيا، تحتاج إلى الحكم والتقدير الشخصي في مرحلة أو أكثر من مراحل عملية صنع القرار، بينما تتسم باقي المراحل بالتكرار.

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي: دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007، ص: 119-

- قرارات غير مبرمجة: هي تلك القرارات التي تعالج المواقف المعقدة والمتشابكة أو المواقف نادرة الحدوث، ومن ثم لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.
  - رابعا- التقسيم حسب وظائف المؤسسة: تنقسم القرارات وفقا لوظائف المؤسسة إلى:
    - قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك.
    - قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل...
    - قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج وطرقه، وسياسات الإنتاج وغير ذلك من القرارات الإنتاجية.
    - قرارات تتعلق بالتسويق: وتتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات وتحديد منافذ التوزيع وتحديد الأسعار....
    - قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي ومقدار رأس المال الثابت وغيرها...
- 02- مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار:**

يتفق معظم الباحثين على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة، إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل بينهم حول عدد ومضمون هذه المراحل، ورغم هذا الاختلاف الموجود إلا أن هناك نقاط مشتركة بينهم حول المراحل التي تتكون منها عملية اتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح هذه النقاط ومراحل هذه العملية:

الشكل رقم (31): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد المؤلف

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

● المرحلة الأولى: تحديد المشكلة.

الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، والمشكلة هي إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها<sup>1</sup>، كما يمكن ان تكون حاجة يراد اشباعها او فرصة يتطلب استغلالها.

وعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي، وليس الأعراض الظاهرة لها فقط، حيث تستلزم هذه المرحلة اكتشاف ومن ثم تفسير الإشارات التي تشير إلى أن هناك حالة تستوجب الانتباه، كطلب الزبائن المتكرر لميزات جديدة في المنتج، تراجع حجم المبيعات، ارتفاع في التكاليف، تهديد بدخول منافس جديد... وغيرها من الإشارات التي يجب أن يوجه الانتباه لها، ومن ثم تحديد كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمشكلة التي هي بحاجة إلى اتخاذ القرار بشأنها.

● المرحلة الثانية: جمع المعلومات وتحليل المشكلة.

بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جدا لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع، وعلى متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه أن يتأكد من صحة المعلومات، ففي كثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوفرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار<sup>2</sup>.

● المرحلة الثالثة: تحديد البدائل.

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد البدائل التي حلولا مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة، وهذا يعتمد على القدرة في التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالإعتماد على الخبرات السابقة ومعلومات

<sup>1</sup> أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص: 232.

<sup>2</sup> - منعم زمزير الموسوي: بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص: 15، بتصرف.

وخبرات الآخرين، ويجب وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لضمان عدم الوقوع في الخطأ، فأحد أسباب فشل القرارات في المؤسسة هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جدا في اطار علاقة ضيقة بالاسباب<sup>1</sup>.

#### • المرحلة الرابعة: تقييم البدائل.

ان عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة او الاستفادة من الفرصة، وأهم هذه الاعتبارات هي<sup>2</sup>:

- المنفعة والعوائد المتوقعة.
- التكاليف والاثار الجانبية المتوقعة عند التنفيذ.
- التوقيت الخاص بحصول المنافع وبداية ظهور التأثير الايجابي.
- مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر.
- الجوانب الاخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاة المسؤولية للاجتماعية تجاه مختلف الأطراف.
- شخصية المدير وميله لقبول المخاطرة.

#### • المرحلة الخامسة: اختيار البديل المناسب.

بعد أن يتم تحديد الحلول الممكنة وتقييمها ومدى مطابقتها مع الاهداف المسطرة، تأتي مرحلة اختيار البديل الافضل، حيث يراعى عند اختيار هذا البديل أن يكون أكثر البدائل المتاحة من حيث المزايا وأقلها من حيث العيوب، فبعدد وهو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، فهو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها.

#### • المرحلة السادسة: تنفيذ البديل ومتابعته.

هنا تبدأ مرحلة التنفيذ للبديل الذي تم اختياره، فبعض القرارات تكون سهلة التنفيذ مقارنة بأخرى تحتاج الى جهد كبير واستجابة من العاملين وتعاون لتنفيذها، وقد تظهر هنا صعوبة نقص المشاركة وبالتالي ضرورة اندماج العاملين ومشاركتهم في اتخاذ قرارات كهذه<sup>3</sup>.

إن تطبيق وتنفيذ القرار لا يعني أن عملية اتخاذ القرار قد انتهت، إذ تظل مرحلة أخرى هامة وهي مرحلة متابعة ومراقبة عملة تنفيذ القرار وتقييمها، فعملية المتابعة والمراقبة تساعد على إكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فورا، كما تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، وعند عملية التقييم النهائية أي بعد تنفيذ القرار، يقوم متخذ القرار بمقارنة الانجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار، وبذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه<sup>4</sup>.

### 03- أساليب وأنماط اتخاذ القرار:

1 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 305.

2 - نفس المرجع السابق، ص: 306.

3 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 306.

4 - نفس المرجع السابق، ص: 307.

### 1.3- أساليب اتخاذ القرار: يمكن استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرار وحل المشكلات التي يمكن أن تعترض

سبيل المؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولاً- الأساليب الكيفية: ونجد منها<sup>1</sup>:

- أسلوب الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض لها.
- الخبرة والمعرفة: فمن خلال الدروس المستفادة من التجارب الماضية يكتسب متخذ القرار المزيد من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.
- التجارب: يقصد بأسلوب إجراء التجارب بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب، آخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.
- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: ويعني هذا الأسلوب الاعتماد على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارين والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن من اختيار البديل الأفضل.

ثانياً- الأساليب العلمية: في هذه الأساليب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات، وذلك بهدف ربط القرارات بمقاييس كمية رقمية للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب، ونجد منها:

- **بحوث العمليات<sup>2</sup>**: يمكن أن نعرف بحوث العمليات على أنها استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة، من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة. ومن أهم ما يميز بحوث العمليات ما يلي:
  - النظرة إلى المشاكل من زاوية "مدخل النظم" بمعنى أن المشكلة لها جوانب متعددة ومن ثم على المشكلة أو تتأثر بها في محاولة الوصول لاتخاذ القرارات.
  - استخدام الفرق في تداول المشكلة، أي أن يتم بحث المشكلة من قبل مجموعة غير متجانسة وذات خلفيات تعليمية وتدريبية مختلفة.
  - التركيز على استخدام النماذج والعادلات الرياضية والإحصائية كوسيلة لتحديد مسار القرارات الواجب اتخاذها.
- **نظرية المباريات الإدارية**: تستخدم نظرية المباريات لمعالجة مشاكل اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث تفرض وجود عدة أطراف متنافسة تشترك في مباراة، حيث يعمل المتنافسون على تحديد

<sup>1</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 173، 174، بتصرف.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2009، ص: 76.

الاستراتيجيات التي تمكن من تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختبار هذه الإستراتيجية على المنافسين الآخرين وردود الفعل التي يمكن أن تحدث التصرفات التي يتوقع القيام بها<sup>1</sup>.

● **نظرية الاحتمالات:** تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وأصعب هذه المراحل هي مرحلة اختيار البديل الأفضل، لذا يتطلب من متخذ القرار التأكد من الاحتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، وأن صعوبة تزداد كلما زادت احتمالات عدم التأكد في توقع حدوث أحداث معينة في المستقبل واحتمالات النجاح للبديل المطروح، ومن هنا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية صنع القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين لاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، من هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات الإدارية إلى الاحتفاظ ببيانات تاريخية لنشاطات ومشاكل معينة تكون معيار تستند إليه في حساب الاحتمالات.

● **أسلوب شجرة القرار:** تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة، وهناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات ومرحلة احتمالات، وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الأفرع والجذور ويمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة، بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات، حالة من الحالات، أو نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما، ويمثل الجذر في أي مرحلة من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات. وتعتبر شجرة القرارات تطويراً لشجرة الاحتمالات، والتي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على القرارات بالإضافة إلى مراحل الاحتمالات<sup>2</sup>.

● **أسلوب دراسة الحالات:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو مشكلة محل القرار.

### 2.3- أنماط اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> - وردة برويس: فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص: 197.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، الهام بوغليطة: مرجع سبق ذكره، ص: 175.

إن عملية اتخاذ القرارات تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها أو اعتماد الأنماط المتعددة بشأنها ولذا يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرارات، وهي<sup>1</sup>:

- **نمط المشاركة في اتخاذ القرار:** إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المؤسسة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي من خلال المشاركة لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة .

- **نمط الاستشارة (ذوي الخبرة والاختصاص):** إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة أو إبداء الرأي، فهناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها متخذ القرار للاستعانة بخبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول والبدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة.

- **المركزية واللامركزية في القرار:** هو النمط المألوف وعادة ما يأخذ إما:

✓ **المركزية:** وتمثل عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في يد المدير والرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند إصدار القرار، وتكون هذه القرارات في الإدارة الدكتاتورية (الفردية)، والتي لا تسعى بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائه .

✓ **أو اللامركزية:** والتي تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتفويض بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعنية من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى .

- **نمط اللجان:** إن نمط اللجان في اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية المألوفة أو السابقة الاستخدام في العديد من المؤسسات، إذ أن غالبا ما نجد أن هناك العديد من اللجان الدائمين أو المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات المختلفة، كما أن هناك اللجان الاستشارية التي يتم من خلالها تقديم العون أو إسداء النصيحة أو الرشد للإدارة، فالمدير يعتمد على آراء تلك اللجان التي يتم من خلالها تبادل الآراء وتلاقح الأفكار بين مختلف الاختصاصيين والخبراء.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 182-183.

## قائمة المراجع:

- باللغة العربية:
- إبراهيم عبد العزيز شيخة: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010.
- أحمد بن عبد الله الشميمري: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2009.
- احمد فهمي جلال: التنظيم وإدارة الأعمال، مطبوعات جامعة القاهرة، القاهرة، 2016.
- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- إسماعيل قبرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك الإداري، ديونو للطباعة، عمان، 2010.
- أيمن عبد الرحمن الشمباري، نظرية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة صناعية، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- بغدود راضية: مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 19، 2015.
- بلشير قوراية: نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة نفضال - مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2013-2014.
- بوشاشي بوعلام: مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة للنشر، الجزائر، 2008.
- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المواد 8، 9، 10 من القانون رقم 17 - 02 المؤرخ في 1 / 01 / 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2009.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة: القانون التجاري إصدار 2007.
- حداد جمال: الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مقال منشور بمجلة الفكر، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حسين حريم، وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 1998.

- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2001.
- سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- سهيلة عبد الله سعيد: الجديد في الاساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن 2007.
- سيد الهوراري: الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، الطبعة الأولى، دار جيل للطباعة، القاهرة، 2002.
- شجري معمر سعاد: التقارير المالية للمراجع وأثرها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
- شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2010.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- صالح هاشم الصادق، "المدخل إلى التخطيط والرقابة" الجامعية المفتوحة، طرابلس، 1998.
- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- طاهر محسن منصور الغالي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط 1، دار وائل للطباعة، الأردن، 2010.
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002.
- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.
- عبوي زيد منير، سليم بطرس: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- عطية حسين أفندي: دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2007.
- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، 2005.
- علي حسين علي، رشاد الساعد: نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت 2001.

- عيرش ياسمينه: التنظيم الإداري في جامعة الجزائر -دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2009.
- فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- فريد كورتل، الهام بوغليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية ودورها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العراق.
- كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان 2008.
- كنفوش محمد: المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2004 – 2005.
- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط4، 2003.
- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى: إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، 1999.
- محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، الطبعة الأولى، 2003.
- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- محي الدين الأزهري: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- المركز الجهوي للتكوين الإداري، مجلة التكوين، العدد 5، 2005.
- منعم زمير الموسوي: بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار (مدخل كمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2004.

- مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار (مدخل كمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ناصر داددي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- وردة برويس: فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
- ياسف حسبية، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، 2013.

- باللغة الأجنبية:

- Claude Alazard, Sabine Sépari, **contrôle de gestion manuel et application**, 5<sup>eme</sup> Edition, éd DUNOD, Paris, 2001.
- Gareth R. Jones & all, **fondements du management contemporain**, Chenelière éducation, canada, 2016.
- Roger Aim : **L'essentiel de la théorie des organisations**, 6ème édition, Gualino éditions, France 2013.
- Bernard Turgeon & Dominique Lamaute, **Le Management à l'ère des technologies de l'information**, 4<sup>e</sup> Edition, Chenelière éducation, canada, 2016.
- A. Chandler, **Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Enterprise**, Cambridge, MA : MIT Press, 1962.
- Gareth R. Jones & Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 12<sup>th</sup> éditions, McGraw Hill LLC, 2021.
- H. Fayol, **General and Industrial Management**, New York : IEEE Press, 1984.
- Suzie Marquis & Josée-anne Guay, **Profession Gestionnaire**, 2e édition, Ed Chenelière Éducation, Canada, 2018.
- Angelo Kinicki, **Management A Practical Introduction**, 9<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Education, United States, 2020.
- Jerry J. Weyagandt, Panl D. Kimmel, Donald E. Kieso, (2009), **Managerial Accounting: Tools for business decision making**. 5<sup>th</sup> Edition John Wiley & sons USA.
- 
- Bergeron, P.G. **La gestion moderne : Une vision globale et intégrée**, 4e édition, Gaëtan Morin Éditeur, 2004.
- Richard Whittington & all, **exploring strategy**, 12<sup>th</sup> éditions, Pearson Education, UK, 2020.

- Frédéric Fréry & autres, **Stratégiques**, 11<sup>ème</sup> Editions, Pearson, France, 2017.
- Henry FAYOL, **Administration Industrielle et Générale**, Ed Dunod, Paris, France, 1966.
- Eric Gosselin & autres, **Aspects humains des organisations**, 5<sup>ème</sup> Edition, Chenelière éducation, 2017.
- Renaude de maricourt, **marketing européen stratégies et actions**, Ed publi union, France, 1997.
- Mike Wilson, **Le Management**, Ed MARE NOSTRUM, France, 1996.
- Olivier Aïm & Stéphane Billiet, **Communication**, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2020.
- Stephen Robbins & Timothy Judge, **Comportements organisationnels**, 18<sup>e</sup> édition, Pearson France Edition, 2019.
- Jean-Michel Plane, **Théories du leadership Modèles classiques et contemporains**, Dunod Edition, Paris, 2015.
- Charles W.L.Hill , **Strategic Management theory** , NewYork , Harold Burch , 2001.
- 
- Heresy, D., & Blanchard, K., **Management of Behavior: Utilizing Human Resources**, 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall of India, New Delhi, 1996.
- Jones, G. R., **Organizational theory, design, and change text and cases**, 4<sup>th</sup> edition, Pearson éducation LTD, UK, 2003.
- Éric ALSENE, François PICHAULT, **La Coordination au sein des Organisations : Eléments de Recadrage Conceptuel, En Quête de Théories, Gérer et Comprendre**, N°87, Mars 2007.
- Dominique Lamaute & Autres, **l'entreprise**, Edition Chenelière éducation, 2015.
- Claude Louche, **Psychologie sociale des organisations**, Edition Dunod, 2019.
- CHANLAT, Jean-François et Francine SÉGUIN, **L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique**, tome II : **Les composantes de l'organisation**, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, (1987).
- Alain Desreumaux, **Théories des organisations**, EMS édition, Paris, 2015.
- ANNE-LAURE SAIVES, **Le Management Réhumanisé**, édition Chenelière éducation, Canada, 2017.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R., **Work redesign. Reading**, Pearson Education, UK, 1980.
- Conger J. A. et Kanungo R. N., **Charismatic Leadership in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, 1998.
- Clermont Barnabé, **La réaction des enseignants aux attributs de leur tâche : une approche à leur motivation**, Revue des sciences de l'éducation, Volume 17 numéro 1
- Franck Brulhart & Christophe Favoreu, **Management d'entreprise**, Edition DUNOD, Paris, 2016.