



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أسيوط - قسنطينة



كلية الشريعة والاقتصاد

قسم الاقتصاد والإدارة

محاضرات في مقياس:

تسيير المؤسسة

مطبوعة موجهة للسنة 2 ليسانس جامعي، تخصص : علوم مالية ومحاسبة

إعداد:

الدكتور: نذير مياح

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
02	فهرس المحتويات
07	قائمة الأشكال والجداول
08	المقدمة
09	المحاضرة 01: مدخل عام حول ماهية المؤسسات
09	1,1- تعريف المؤسسة
09	1,2- أنواع المؤسسات
09	1,2,1- معيار طبيعة النشاط
09	1,2,2- معيار الحجم
10	1,3- خصائص المؤسسة الاقتصادية
10	1,4- أدوار المؤسسة الاقتصادية
10	1,4,1- الأدوار الايجابية
12	1,4,2- الأدوار السلبية
12	1,5- أهداف المؤسسة الاقتصادية
13	المحاضرة 02: مدخل إلى التسيير
13	1,2- الفرق بين التسيير والإدارة
13	2,2- نظرية آدم سميث Adam Smith في التسيير
14	2,3- أساس التفوق: التسيير الناجع
14	2,4- تعريف التسيير (الإدارة)
15	2,5- التسيير: علم أم فن
15	2,6- مستويات التسيير
16	2,7- خصائص العملية التسييرية
16	2,8- الفرق بين المدير والقائد
18	المحاضرة 03: المدارس المختلفة في التسيير
18	1,3- مدارس الفكر التسييري
18	1,1,3- المدرسة الكلاسيكية Classical School

18	1,1,1,3- التسيير العلمي:
18	2,1,1,3- التسيير الإداري (الهيئة):
18	3,1,1,3- التسيير البيروقراطي:
19	2,1,3- المدرسة السلوكية Behavioral School
19	3,1,3- المدرسة الكمية Quantitative School
19	4,1,3- مدرسة النظم Systems School
19	2,3- نظريات أخرى في الفكر التسييري
20	المحاضرة 04: إسهامات المفكرين حسب كل مدرسة وتوجه
20	1,4- المدرسة الكلاسيكية Classical School
20	1,1,4- التسيير العلمي: فريدريك تايلور Frederick Taylor
21	2,1,4- التسيير الإداري (الهيئة): هنري فايول Henri Fayol
21	1,2,1,4- تقسيمات أنشطة المؤسسة حسب Henri Fayol
21	2,2,1,4- مبادئ التسيير عند Henri Fayol
22	3,1,4- التسيير البيروقراطي: ماكس ويبر Max Weber
23	2,4- المدرسة السلوكية Behavioral School
23	1,2,4- إلتون مايو Elton Mayo: تجارب مصنع هاوثورن
24	2,2,4- أبراهام ماسلو Abraham Maslow: هرم الحاجات الإنسانية
25	3,2,4- ماجرجور McGregor: نظرية X و Y
26	المحاضرة 05: وظيفة التخطيط في التسيير
26	1,5- مدخل لوظيفة التخطيط
27	2,5- تعريف وظيفة التخطيط
27	3,5- أهمية وظيفة التخطيط
28	4,5- طبيعة/خصائص التخطيط
28	5,5- أنواع الخطط
29	6,5- مبادئ وظيفة التخطيط
30	7,5- معوقات التخطيط الفعال
30	8,5- التخطيط: إشارة عن حالة تطبيقية
31	المحاضرة 06: اتخاذ القرار

31	1,6- مفهوم اتخاذ القرار
32	2,6- اتخاذ القرار والعملية التسييرية
32	3,6- خصائص عملية اتخاذ القرارات
33	4,6- مراحل اتخاذ القرار
33	1,4,6- حسب طريقة "GOFER"
33	2,4,6- حسب طريقة "قرر"
34	3,4,6- تقنيات وأدوات أخرى في اتخاذ القرار
34	5,6- تطوير مهارة اتخاذ القرار
35	المحاضرة 07: وظيفة التنظيم في التسيير
35	1,7- تعريف وظيفة التنظيم
36	2,7- مزايا وظيفة التنظيم
36	3,7- أنواع التنظيم
36	4,7- الخطوات المساعدة لوظيفة التنظيم
36	1,4,7- تحديد الأنشطة
36	2,4,7- تنظيم الأنشطة عن طريق الأقسام
37	3,4,7- تصنيفات السلطة (والمسؤولية)
37	4,4,7- التنسيق بين السلطة والمسؤولية
37	5,7- مزايا وظيفة التنظيم
38	6,7- نظريات التنظيم الحديثة
38	1,6,7- نظرية النظام التعاوني (Chester barnard)
38	2,6,7- نظرية القرارات (Herbert simon)
38	3,6,7- النظرية التجميعية (James David Thompson)
38	4,6,7- النظرية الكمية وبحوث العمليات
39	5,6,7- نظرية النظم
39	6,6,7- النظرية الموقفية (Fred Edward Fiedler)
39	7,6,7- نظرية الإدارة بالأهداف (Peter Drucker)
39	8,6,7- نظرية Z (William Ouchi)
39	9,6,7- النظرية الثقافية

40	المحاضرة 08: وظيفة الرقابة في التسيير
40	1,8- تعريف وظيفة الرقابة
40	2,8- أهمية الرقابة
40	3,8- أنواع الرقابة
41	4,8- خطوات او مراحل عملية الرقابة
41	5,8- خصائص ومتطلبات منظومة الرقابة الفاعلة
42	6,8- علاقة وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط
43	المحاضرة 09: وظيفة التوجيه في التسيير
43	1,9- تعريف، مبادئ، عناصر ووظيفة التوجيه
43	1,1,9- تعريف وظيفة التوجيه
43	2,1,9- مبادئ وظيفة التوجيه
43	3,1,9- عناصر وظيفة التوجيه
44	2,9- الهيكل التنظيمي (من أنشطة وظيفة التوجيه)
44	1,2,9- مفهوم الهيكل التنظيمي
44	2,2,9- الأنظمة التنظيمية
44	3,2,9- خصائص الهيكل التنظيمي
45	4,2,9- أبعاد الهياكل التنظيمية
45	5,2,9- أسس تجميع الوحدات التنظيمية
47	6,2,9- العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي
49	3,9- الاشراف (من خلال الهيكل التنظيمي)
49	1,3,9- نطاق الإشراف
49	2,3,9- نطاق الإشراف الأمثل
50	4,9- القيادة
50	1,4,9- القيادة والقائد
50	2,4,9- بعض النظريات القيادة
50	1,2,4,9- نظرية الرجل العظيم
50	2,2,4,9- نظرية جامعة أوهايو
51	3,2,4,9- نظرية الشبكة القيادية

52	5,9- التحفيز (الدافع)
52	9,5,1- مفهوم التحفيز
53	9,5,2- تطور التحفيز
53	9,5,3- أهمية التحفيز
54	9,5,4- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
55	9,5,5- بعض نظريات التحفيز
55	9,5,5,1- نظرية Frederick Taylor في التحفيز
55	9,5,5,2- نظرية دوافع الإنجاز David McClelland أو نظرية الدوافع الذاتية
56	9,5,5,3- نظرية العوامل الثنائية Herzberg
56	9,5,5,4- طريقة Kaizen في التحفيز
56	9,5,5,5- نظرية Abraham Maslow في التحفيز
57	9,6- الاتصال
57	9,6,1- مفهوم الاتصال
57	9,6,2- مكونات عملية الاتصال
57	9,6,3- مهارات الاتصال
58	9,6,4- أهداف الاتصال
58	9,6,5- أنواع (طرق) الاتصال
59	9,6,6- حواجز أو معوقات الاتصال
60	المحاضرة 10: استراتيجية المؤسسة
60	10,1- الاستراتيجية: مفاهيم أساسية.
60	10,1,1- جذور وتعريف استراتيجية المؤسسة
62	10,1,2- أهمية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
62	10,1,3- استراتيجيات المؤسسة
62	10,1,3,1- الاستراتيجيات الشاملة "القاعدية"
64	10,1,3,2- الاستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظه الأنشطة
68	10,1,3,3- الاستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة
70	الخاتمة:
71	المراجع:

قائمة الأشكال والجداول:

رقم الصفحة	العنوان
16	الشكل (01): تدرج مستويات التسيير
25	الشكل (02): تدرج الحاجات عند Maslow، الاحتياجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم
32	الشكل (03): اتخاذ القرارات كمحور للعملية التسييرية
46	الشكل (04): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس الوظيفة
46	الشكل (05): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس المنتج
46	الشكل (06): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس المتفاعلين (الزبائن)
47	الشكل (07): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس أماكن لمسؤوليات مختلفة
47	الشكل (08): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس مراحل العمل
47	الشكل (09): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس مختلط مركب
48	الشكل (10): عوامل مؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي
49	الشكل (11): العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف
51	الشكل (12): نموذج الشبكة القيادية
61	الشكل (13): التحليل الكلاسيكي للاستراتيجية
63	الشكل (14): الاستراتيجيات العامة للتنافس لدى Porter
17	الجدول (01): يوضع الفرق بين المدير والقائد

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكفل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة لذا "فوجود التسيير (الإدارة) حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها" إذا فالتسيير بشكل عام هو الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية وفنية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي تسييري فعال يعتمد على أساليب تسييرية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

إن أي تنظيم أيا كان هدفه يحتاج إلى التسيير مثل الوزارات، الجامعات، المدارس، المؤسسات والشركات، وغيرها... فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي التسيير العام والعاملين في ميادينه الأصول والأسس والمبادئ التسيير العام ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع التسيير العلمي.

ولقد قمنا في هذه المطبوعة بإلقاء الضوء على الاسس والمفاهيم التي تقوم عليها العملية التسييرية والوظائف التي تتضمنها مستعرضا اهم نظريات الفكر التسييري واتجاهاته والتي من خلالها تفيد القارئ أو المطلع كنظرة مبدئية أساسية مما يتيح له الفرصة بكسب مهارات التسيير الناجح والذي يعمل ويوفق بين الأساس العلمي والفني.

المحاضرة 01: مدخل عام حول ماهية المؤسسات

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع والاقتصاد، ونظرا للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة.

1,1- تعريف المؤسسة

-تعريف المؤسسة (بنظرة عامة) هي: «العمود الفقري للتسيير لأنه بدون مؤسسة فعالة لا يمكن للتسيير أن يؤدي وظائفه بسلاسة. في عملية التسيير، تقف هذه المؤسسة كدولة ثانية تحاول الجمع بين الأنشطة المختلفة في الأعمال لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا. إنه الإطار الهيكلي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين في أداء وظائف مختلفة بهدف تحقيق أهداف العمل».

-تعريف المنظمة Organization بأنها: «كيان اجتماعي تعاوني هادف» أو أنها «مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف ولها الطابع الدائم ويأخذ التعاون طابع النظام فيظهر فيها انتظام وثوابت نسميها بناء».

[محمد عبد أبو سمرة، 2010، ص:35]

-أما منظمة الأعمال Business فهي: «منظمة تمارس نشاطا اقتصاديا يقيّمها أشخاص بهدف الربح».

[محمد عبد أبو سمرة، 2010، ص:35]

2,1- أنواع المؤسسات

تنقسم أنواع المؤسسات وفقا للشكل القانوني، طبيعة الملكية، نشاطها الاقتصادي وفيما يلي نوضح بعض الأنواع:

1,2,1- معيار طبيعة النشاط

-مؤسسات فلاحية: تضم المؤسسات التي تنشط في الزراعة، تربية المواشي، الصيد البحري، المناجم..

-مؤسسات صناعية: تضم المؤسسات التي تنشط في تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل مؤسسات الصناعات التحويلية وفي أغلبها صناعات استهلاكية، ومؤسسات الصناعات الثقيلة.

-مؤسسات الخدمات: تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين كالمؤسسات التجارية، المالية، النقل الصحة...

2,2,1- معيار الحجم

يتم تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية (عدد العمال، رأس المال، حجم المبيعات، رقم الأعمال، الأرباح...) والمعايير النوعية (الاستقلالية، الحصة السوقية، طبيعة الصناعة...)

3,1- خصائص المؤسسة الاقتصادية

يوجد عددا من الخصائص الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، وهي: [سحر، تاريخ الاطلاع: 2021/01/02]

أولا: المؤسسة الاقتصادية هي شخصية قانونية تتمتع بالاستقلال الإداري، والمادي، وذلك من حيث امتلاكها للحقوق أو الصلاحيات، و المسئوليات علاوة على الواجبات.

ثانيا: تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على الاستمرار، والبقاء، وذلك بما يتوفر لها من تمويل مادي، وظروف مناسبة.

ثالثا: التحديد الواضح لمجموعة الأهداف التي تسعى إليها بل، و أساليب مزاوله عملها في داخل الحدود الخاصة بها هذا علاوة إلى وضوح السياسة، والبرامج الخاصة بها في إطار عملها.

رابعا: توافر القدرة لديها على القيام بعملها، والذي وجدت من أجله، وذلك يكون من حيث توافر مجموعة المواد الأولية، والخاصة بإنتاجها أو مواردها المالية بأي شكل كان.

خامسا: قدرتها على المساهمة الفعالة في نمو الدخل الخاص بالدولة، و ذلك راجعا إلى كونها وحدة اقتصادية يعمل بها العددي من الأفراد في الدولة.

4,1- أدوار المؤسسة الاقتصادية

يسعى ينشئوا المؤسسات العمومية والخاصة منها إلى تحقيق عدة أهداف اقتصادية واجتماعية وهذا ما تأكد فعلا بحيث أن المؤسسة لعبت دورا هاما في الاقتصاد الوطني لكن بالمقابل هناك أدوار سلبية لعبتها المؤسسة:

[علي شراقة وآخرون، تاريخ الاطلاع: 2021/01/03]

1,4,1- الأدوار الايجابية

وهي كل دور قامت به المؤسسة في الاقتصاد الوطني وأثر في هذا الأخير بالإيجاب ومن بين هذه الأدوار ما يلي:

أولا: المؤسسة منشأة للقيمة المضافة

عندما تقوم المؤسسة بالتعامل مع المتعاملين الاقتصاديين تنشأ القيمة المضافة وهي الفرق بين قيمة السلع والخدمات التي أنشأتها مؤسسة ما وقيمة السلع والخدمات المستهلكة فهي قياس للإنتاج الصافي بمعنى حجم المنافع التي تم خلقها من قبل المؤسسة خلال عملية الإنتاج. القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - الاستهلاك الوسيط

ثانيا: المؤسسة مركز لتوزيع المدخيل

عند حصولها على القيمة المضافة تقوم المؤسسة بتوزيعها على من شارك في عملية الإنتاج من عمال وملاك وهم من قدموا رأس المال والمؤسسات المالية التي تمول بالقروض فتحصل على فوائد والدولة عن طريق فرض الضريبة،

يعتبر هذا الدور أساسي داخل المؤسسة كي تضمن استمرار الحياة الاقتصادية لها على أساس أن الأطراف المذكورة سابقا هي التي تحصل على المداخل المحصلة وتستعمل في مجالات أخرى كالأستثمار.

ثالثا: المؤسسة مصدر الشغل

إن إنشاء مؤسسات يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها و الحيز الزمني الذي توجد فيه فهو يسمح دون شك بامتصاص البطالة من المجتمع.

رابعا: آثار المؤسسة على المجتمع

-**التأثير على الأجور:** المؤسسة هامة في المجتمع دورها في تقديم الأجور فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان نقل فيه هذه الأخيرة يتكون لذلك تأثير غير المباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف النشاط الاقتصادي.

-**تأثيرها على الاستهلاك:** إن سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعاً فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا يفيد الطبقة العامة خاصة مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها والإشهار وأيضاً يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية التي تغزوها المنتجات الجديدة.

خامسا: آثار المؤسسة على الاقتصاد الوطني

بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية أعلاه فإن المؤسسة لها دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع:

-**دفع عجلة التعمير:** إن ظهور مؤسسات اقتصادية من جهات ريفية أو في أماكن تتميز بأنها متأخرة عمرانياً، تعمل على التعمير وذلك بإنشاء المساكن لعمالها وإعدادها للطرق والمرافق العامة حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة وهذا ما حدث فعلاً في الجزائر في كل من منطقة الحجار بعنابة وحاسي مسعود وحاسي الرمل بالجنوب حيث أن هناك أنشآت مدن كبرى و تكونت فيها مركبات صناعية ضخمة وهذا يدخل عادة ضمن سياسات التنمية والتطوير المتبعة من طرف الأنظمة الاقتصادية في البلد المعني.

-**ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة هو ما ينتج ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد و يتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

1,4,2- الأدوار السلبية

كما ذكرنا سابقا هناك أدوار سلبية شتى للمؤسسة نذكر منها خاصة في المجال الاجتماعي:

-التأثير على البطالة: لقد رأينا أن المؤسسة تمتص البطالة إلا أن الحالة العكسية عند تصفية المؤسسة الذي يتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تدرج العمال مما يزيد في عدد البطالين كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي إلى تسريح هؤلاء نظرا لأن الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسات في حالة الكساد أو في حالة الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية أو ذات الاقتصاد المركزي كما يتم في الجزائر اليوم.

-تغيير نمط معيشة السكان: إن ظهور مؤسسات في جهات معينة في نفس البلد أو في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها عند نمط حياتهم السابقة حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل و وقت الراحة وما ينتجه من طرف عيش، وكذلك التغيير في عادات هؤلاء وهذا ما يحدث في الريف عندما تغزوا الآلات أو الصناعة في الدول النامية وعند غرس هذه الآلات فيها تفرض عليها النمط الذي يتميز به نظرا لبقاء أفرادها في المؤسسة خارج البيت وحتى الأكل نهارا يتم خارج البيت وضمن ظروف مشابهة للتي في الدول الأوروبية.

-في التلوث البيئي: قد تؤدي المؤسسات الصناعية إلى التلوث البيئي عن طريق الدخان الملوث للجو وعن طريق الفضلات التي تفرزها فأحيانا ترمى تلقائيا حتى ولو في الماء كما هو الحال في الجزائر والعالم بأسره.

1,5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تتم كافة المؤسسات الاقتصادية بتحقيق أهداف تتوافق مع طبيعة النشاط الخاص بها، وفيما يأتي مجموعة من أهم هذه الأهداف: [كوش لطيفة وأخرون، ص:05]

أ-الأهداف الاقتصادية: هي السعي إلى تحقيق الأرباح، والاستجابة للرغبات الخاصة بالعملاء، والاهتمام بعقلنة الإنتاج.

ب-الأهداف الاجتماعية: هي ضمان تحقيق مستوى مقبول من الرواتب والأجور، والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين والعمال، والحرص على تماسك وتنظيم الموظفين، وتوفير التأمينات المناسبة لهم.

ج-الأهداف الثقافية: هي توفير كافة الوسائل الثقافية والترفيهية للموظفين، والحرص على توفير التدريب للمبتدئين منهم.

د-الأهداف التكنولوجية: هي الاهتمام بالتطوير والأبحاث، واستخدام وسائل الإعلام من أجل تقليل التكاليف وريج الوقت، والحصول على المعلومات الموثوقة والدقيقة.

المحاضرة 02: مدخل إلى التسيير

1,2- الفرق بين التسيير والإدارة

على الرغم من أن الأكاديمية الفرنسية قد تبنت مصطلح الإدارة Management المصطلح الإنجليزي مع نطق فرنسي، بعدما كانت تعتمد على مصطلح التسيير Gestion، إلا أننا نلاحظ أن هذا التبني الكامل للمصطلح من اللغة الإنجليزية لا يضيف أي شيء آخر لما يجلبه مصطلح الإدارة Management.

[La Gestion et/ou le Management , 01/01/2021]

إذن تكون المصطلحات وفق الحالة المطلقة التالية:

⇐ التسيير Gestion = الإدارة Management (بالنطق الفرنسي) = الإدارة Management (بالنطق الإنجليزي)

أما في اللغة العربية هذه مصطلحات لها نفس المعنى:

⇐ التسيير = الإدارة = التصرف

قبل ذلك بكثير (عندما كانت اللغة الفرنسية في أوج عطاءها)، اشتقت مصطلحات المدير والإدارة باللغة الإنجليزية من الكلمات الفرنسية "Ménager et Ménagement" والتي تعني "التنظيم بعناية" (من قاموس: Le Robert).

2,2- نظرية آدم سميث Adam Smith في التسيير

يقترن اسم Adam Smith في أذهان الكثيرين بعلم الاقتصاد. ولكن كتابه ثروة الأمم The Wealth of Nations الذي نشر عام 1776 يقدم في الواقع الكثير من الأفكار التي ساهمت في تطور وظائف التسيير، وتوضيح فكرة تقسيم العمل، والتخصص من جهة نظر Adam يحقق الفوائد التالية:

[رعد حسن الصرن، 2004، ص:31]

أ- بناء المهارة والمقدرة بسبب تكرار أداء العمل الواحد.

ب- توفير الوقت نتيجة تخفيض الانتقال والتغيير من مهمة إلى أخرى.

ج- إختراع الآلات والأدوات بسبب تخصيص الجهود في أعمال محدودة.

ويرى نقاد Adam Smith أنه كان يقصد من فكرة العمل أن يختص العمال على أساس السلعة التي ينتجونها لا الوظيفة التي يؤدونها. ومهما يكن الأمر، فإن Adam قد قدم الكثير من المفاهيم الرئيسية في الإدارة التي ساعدت في حلول للكثير من مشكلاتها. أن فكرته في تقسيم العمل إلى مراحل تعد أساسية في تبسيط العمل ودراسة الوقت. [رعد حسن الصرن، 2004، ص:31]

3,2- أساس التفوق: التسيير الناجح

لكي أن يكون الميسير ناجح يجب أن يكون لديه مثلاً فهم واضح لدور الحوافز داخل المؤسسة مثل الشركات (المساهمين) وكيفية بناء الحوافز؛ للحث على أقصى الجهود من تلك التي يقوم بإدارتها؛ بالإضافة إلى دورها (الحوافز) خارج المؤسسة متجلية في تأثيرها على هيكلية الصناعة مثلاً، فحوافز الأرباح على مستوى الصناعة وكذا المؤسسة: (أ) الأرباح تحفز ذوي الموارد للدخول إلى الصناعة كما أنها تعد من مبررات الخروج منه؛ (ب) التغييرات في الأرباح توفر حافزاً للمنظمات القائمة في تغيير استخدامها للموارد. [Michael R. Baye, 2010, p:11]

ففي منظمة Harley Davidson لصناعة الدراجات البخارية، نجد أن هاته المؤسسة صغيرة نسبياً. حيث أصيبت بضربة قاصمة في أواخر السبعينات من المنافسة اليابانية. فهاهم صانعو Honda وغيرها من الدراجات البخارية اليابانية يهبطون بالأسعار بشكل هجومي نتيجة لانخفاض تكلفة الإنتاج لديهم عما هو عليه الحال لدي منظمة Harley Davidson، وسرعان ما تقلص نصيب المؤسسة الأمريكية في سوق الدراجات البخارية الثقيلة من 78% عام 1973 إلى 31% فقط في عام 1980. وطبقاً لما ذكره Vaughn Beale كبير المديرين التنفيذيين للمؤسسة: لقد اكتشفنا أن السبب الرئيسي وراء عدم قدرتنا على المنافسة يكمن في سوء الإدارة وذلك طبقاً للمعايير العالمية، لقد كان اليابانيون في طريقهم للقضاء علينا لأنهم كانوا هم الميسرون الأفضل.

[إدوين مانسفيلد، 1999، ص:03]

ملاحظة هامة: - بما تمليه مصطلحات المقياس (المعدة من الجهة الأكاديمية للمقياس) نستخدم مصطلح التسيير باللغة العربية، ومصطلح Management باللغة الإنجليزية، في مقياس: تسيير المؤسسة.

- قد نستخدم مصطلح الإدارة عن الهيئة التي تقوم بالتسيير، والتي تترجم بالمصطلح الإنجليزي Administration.

4,2- تعريف التسيير (الإدارة)

++«التسيير هو العملية التنظيمية التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف، وتسيير الموارد، وتوظيف الأصول البشرية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف، وقياس النتائج. ويشمل التسيير أيضاً تسجيل النتائج والمعلومات وتخزينها لاستخدامها لاحقاً أو للآخرين داخل المؤسسة. لا تقتصر وظائف التسيير على الميسرين والمشرفين، فكل عضو في المؤسسة لديه بعض وظائف التسيير وإعداد التقارير كجزء من وظيفته».

[Amy Hisson , 2009, p:04]

سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء التسيير: [الموسوعة الحرة ويكيبيديا، الإدارة]

-فردريك تايلور Frederick Taylor: التسيير هو القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

-رالف دافيز Ralph Davis: التسيير هي عمل القيادة التنفيذية.

-جون مي Jone f.me: التسيير هو فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

-هنري فايول Henri Fayol: يعني التسيير بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

-شيلدون Sheldon: التسيير وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

-ويليام وايت William White: إن التسيير فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

-ليفنجستون Livingstone: التسيير هو الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للتسيير وذلك على النحو التالي:

++«التسيير هو عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف»

5,2- التسيير: علم أم فن

الأسئلة التي تطرح دائما في مجال المجال هو ما إذا كان التسيير فنا أم علما. يعرف قاموس Webster's College الفن بأنه: «مهارة في إجراء أي نشاط بشري» والعلم على أنه «أي مهارة أو تقنية تعكس تطبيقا دقيقا للحقائق أو المبادئ» ينعكس في الاختلافات في هذه التعريفات استخدام الدقة في العلم، حيث توجد طريقة محددة يجب على المسير التصرف بها. وبالتالي، فإن التسيير كعلم تشير إلى أنه في الممارسة العملية، يستخدم المسيرين مجموعة محددة من المعلومات والحقائق لتوجيه سلوكياتهم، لكن ذلك التسيير كفن لا يتطلب مجموعة محددة من المعرفة، بل تتطلب فقط مهارة. على العكس من ذلك، فإن أولئك الذين يعتقدون أن التسيير هو فن من المرجح أن يعتقدوا أنه لا توجد طريقة محددة لتعليم أو فهم التسيير وانها مهارة تحملها الشخصية والقدرة.

[Marilyn M, & al , 2006, p:14]

6,2- مستويات التسيير

بالرغم من اختلاف الأشكال القانونية للمؤسسات، إلا أنها تتضمن جميعها مستويات تسييرية متدرجة يمكن تصورها على شكل هرم، هذه المستويات هي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، نظر الشكل التوضيحي الآتي:

الشكل (01): تدرج مستويات التسيير



المرجع: [أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، 2009، ص:28]

ومن مهام هذه المستويات الثلاثة:

- أ- الإدارة العليا: هي السلطة الأعلى في المؤسسة، وهي المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المؤسسة.
- ب- الإدارة الوسطى: تختص بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بنقل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا والإدارة الدنيا، والعكس، ومن أمثلتها مدير نشاط التسويق، ومدير نشاط المالية.
- ج- الإدارة الدنيا: وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والإشراف على العمال، مثال ذلك رؤساء الأقسام والمشرفين على العمال.

7,2- خصائص العملية التسييرية

- إذا انطلقنا أن التسيير هو توجيه جهد جماعي مشترك في مؤسسة ما، بقصد تحقيق أهداف محددة، نكون أمام ثلاث (03) خصائص أساسية هي: [فضيلة زاوي، 2018/2017، ص:23-24]
- أ- الطابع الإنساني للإدارة: بما أن التسيير عرفناه على أنه مجهود بشري، ويعتمد على العلاقات الانسانية والتعاون الجماعي، فإن نجاح العملية التسييرية يكمن في العنصر البشري.
 - ب- الطابع الحتمي للإدارة: لا يتصور تحقيق هدف المؤسسة إلا إذا ترك كل عضو في المؤسسة اختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يناسبه تسييرها في حدود معينة، وهذا راجع لنفسية وسلوك وقيم وعادات العاملين في المؤسسة.
 - ج- الطابع الهادف للإدارة: يجب أن يوجه الجهد الجماعي للمؤسسة اتجاه الهدف الأساسي لها.

8,2- الفرق بين المدير والقائد

من الصعب ان تجد تعريف واحد للقائد ولكن من السهل ان تتعرف على صفاته مقارنة بصفات المدير، وهي ما سوف نذكرها في الجدول أدناه:

الجدول (01): يوضع الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
1-يصبح الشخص مدير بحكم منصبه	1-يصبح الشخص قائدا على أساس صفاته الشخصية
2-المرؤوسين هم أتباع المديرين	2-مجموعة الموظفين الذين يقودهم القائد هم أتباعه
3-المدير ينفذ الأهداف عن طريق الثواب والعقاب	3-القائد ينفذ الأهداف بإقناع الآخرين والتأثير فيهم
4-المدير يميل الى الاستقرار	4-القائد يميل إلى التغيير
5-المدير يخطط التفاصيل	5-القائد يحدد الاتجاه ويشرك في تخطيط التفاصيل
6-المدير يتجنب المجازفة	6-القائد يجازف طالما الهدف يستحق
7-المدير يركز على تسيير العمل	7-القائد يركز على قيادة الأفراد
8-المدير يركز على المدى القصير	8-القائد يركز على المدى الطويل
9-المدير يسعى لتحقيق الغايات الدقيقة المنبثقة عن الهدف.	9-القائد يسعى لتحقيق الرؤية العامة
10-المدير يأخذ الفضل	10-القائد يعطي الفضل لأتباعه
11-المدير يلقي اللوم	11-القائد يتحمل اللوم
12-المدير يتساءل عن ما هو الشيء الصحيح	12-القائد يوضح ما هو الشيء الصحيح
13-المدير يسعى للحقيقة	13-القائد يرسخ الحقيقة
14-المدير يسلك الطرق المعروفة للوصول للهدف	14-القائد مبتكر، ومن الممكن أن يبتكر طرق جديدة
15-المدير يرضى بالوضع الحالي	15-القائد يتحدى الظروف
16-المدير يرى في المشاكل تهديد يجب أن يتجنبه	16-القائد يرى في المشاكل فرص يتعلم منها
17-المدير يتبع ما هو سائد	17-القائد ينظر خارج الصندوق

المرجع: [الفرق بين المدير والقائد، تاريخ الاطلاع: 2021/01/17]

يمكن تعريف القائد على أنه:

القائد Leader : هو الذى يؤثر فى التابعين له لكى يحققوا الأهداف المرجوة منهم، وينظر البعض للقائد على انه الشخص الذى سوف يأخذك حيث لا تستطيع ان تذهب وحدك.

المحاضرة 03: المدارس المختلفة في التسيير

1,3- مدارس الفكر التسييري

هي مجموعة من المدارس التي تعتمد على استخدام فرضيات متنوعة؛ من أجل دراسة الأفراد والمؤسسات. منذ الاهتمام بدراسة التسيير بشكل رسمي في نهاية القرن 19 للميلاد شهد علم التسيير تطورا من خلال مجموعة من المدارس التي اهتم العلماء والمفكرون بدراستها، ولكنهم لم يتفقوا على وضع عدد محدد لها، مما أدى إلى ظهور اختلاف واضح في الآراء حول عددها، والآتي معلومات عن أهم المدارس الرئيسية المرتبطة بالفكر التسييري.

[website: Management Thought, Date viewed: 15/02/2021]

1,1,3- المدرسة الكلاسيكية Classical School

المدرسة الكلاسيكية هي من أقدم المدارس التسييرية المرتبطة بالفكر التسييري، ويطلق عليها أيضا مسمى المدرسة التقليدية، وتعود بداياتها إلى مرحلة ما قبل القرن 20 للميلاد، وعموما تهتم هذه المدرسة بالطرق التسييرية الخاصة في إدارة الأعمال والمنشآت، وتقسم إلى ثلاثة مجالات دراسية هي:

1,1,1,3- التسيير العلمي:

هو التسيير الذي ظهر في نهايات القرن 19 للميلاد، واعتمد على دراسة أساليب العمل من خلال استخدام منهجية معينة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها غالبا تطبيق قرارات تسييرية تعسفية، مما أدى إلى تنفيذ العمال لأعمالهم ببطء، كما أدى التسيير العلمي إلى ظهور نزاعات بين الإدارة والعمال، ويعد المفكر التسييري فريدريك تايلور Frederick Taylor من أهم المؤيدين لهذا التسيير.

2,1,1,3- التسيير الإداري (الهيئة):

هو التسيير الذي يهتم بالمبادئ الإدارية (هيئة المسيرين) بصفتها يختلف عن التسيير العلمي، وتوفر نظرية أكثر شمولية لدراسة التسيير، كما اعتمدت على أفكار المفكر التسييري Henri Fayol الذي عرف التسيير بأنه عملية يعتمد على تنفيذ مجموعة من الوظائف، وهي: السيطرة، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتخطيط.

3,1,1,3- التسيير البيروقراطي:

وهو التسيير الذي يهتم بالتنظيم المثالي، ويعد المفكر Max Weber من أهم المساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أن المنشآت كانت تدار بوسائل غير فعالة بالاعتماد على قرارات مرتبطة بالعلاقات الشخصية، فاقترح Weber أن يتم تطبيق نوع من أنواع التنظيم المعروف بمسمى البيروقراطية؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل من خلال وجود تسلسل هرمي يعتمد على اختيار العمال والموظفين، ومن ثم ترقيتهم بناء على كفاءتهم بالعمل.

Behavioral School المدرسة السلوكية 2,1,3

هي المدرسة التي تطورت نتيجة ضعف المدرسة الكلاسيكية؛ بسبب اهتمامها بالمبادئ والكفاءة، ورأى معظم المفكرين أن هذا الاهتمام يقلل من أهمية التنظيم في التسيير تحديدا المرتبط بسلوك الأفراد؛ لذلك ركزت المدرسة السلوكية على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

[website: [Management Thought](#), Date viewed: 15/02/2021]

Quantitative School المدرسة الكمية 3,1,3

المدرسة الكمية هي المدرسة التي اهتمت في استخدام معايير كمية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية، ويعود ظهور المدرسة الكمية إلى حقبة الحرب العالمية الثانية أثناء ظهور الحاجة إلى وجود وسائل للتعامل مع القضايا العسكرية خلال الحرب، ومن ثم انتقلت العديد من الأفكار الكمية إلى مجال الأعمال خلال فترة ستينيات القرن العشرين للميلاد، وأطلق عليها مسمى بحوث العمليات التي اعتمدت على وسائل كمية للتعبير عن القضايا الإدارية؛ بواسطة نموذج كمي أو صيغة كمية تتضمن علاقات ورموز رياضية.

Systems School مدرسة النظم 4,1,3

مدرسة النظم هي المدرسة التي اعتمدت على تطبيق التسيير العام للنظم، وأشارت إلى أن فهم أي شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظاما، ويعد النظام من المفاهيم المهمة في هذه المدرسة، ويعرف بأنه مجموعة من المكونات التي شكلت معا كيانا يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وتقسم هذه النظم في بيئة الأعمال إلى قسمين هما:

[محمد هلال، ص:17-18]

-النظم المغلقة: هي النظم المعزولة التي لا تتأثر أو تتأثر بالبيئة الموجودة ضمنها.

-النظم المفتوحة: هي النظم التي تختلف عن النظم المغلقة، إذ تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة التي توجد بها، مما يؤدي إلى تأثيرها وتأثرها مع كافة مكوناتها.

Other management theories نظريات أخرى في الفكر التسييري 2,3

هذه نظريات تميزت بتنوعها وقدرتها على إثراء المجالات المعرفية المتعددة في علم التسيير، وتقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

[عبد الفتاح بوخمحم، 2012، ص:14،4،3،1]

أ-النظريات غير الاقتصادية في الفكر التسييري: هي النظريات التي صاغها مجموعة من الباحثين وفقا لأبحاث متعلقة بعلمي الاجتماع والنفس، وتعتمد هذه النظريات على مجالات دراسية متنوعة، ومرتبطة بطبيعة المؤسسات الحكومية والصناعية.

ب- النظريات الاقتصادية في الفكر التسييري: هي النظريات التي اعتمدت على تطبيق علم الاقتصاد ضمن الفكر التسييري، واعتمدت على البحث من أجل التعبير بطريقة كمية عن العلاقات التسييرية، وظهرت أفكار هذا الاتجاه في الإدارة منذ مطلع القسم الثاني من القرن العشرين للميلاد.

المحاضرة 04: إسهامات المفكرين حسب كل مدرسة وتوجه

سوف نستعرض أفكار المفكرين حسب كل مدرسة ونظرياتها وأثرها في تطور الفكر التسييري بإيجاز وبما يفي بإيضاح الأفكار التي تناولتها هذه النظريات من معالم التسيير من فلسفة، قواعد، مبادئ وأسس.

1,4- المدرسة الكلاسيكية Classical School

1,1,4- التسيير العلمي: فريدريك تايلور Frederick Taylor

يعد Frederick Taylor بمثابة أبو التسيير العلمي. فقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية. ففي بداية القرن 20 كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة. وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الانتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف. [رعد حسن الصرن، 2004، ص: 35-36]

فقد نشر Taylor كتابه The Principles of Scientific Management عام 1911 التي ظهرت فيه مبادئه في التسيير العلمي القائم على أساس أن تحسُن فعالية الإنتاج وتحسين الأداء في المصانع والمعامل مرتبطان بفرض رقابة دقيقة على العمال اليدويين وحذف الوقت الضائع والحركات غير الضرورية في العمل.

ويرى الكثير من المفكرين أن Taylor يعد بحق مؤسس التسيير العلمي، وما أطلق عليه بالتايلورية Taylorism التي تركز على العلمية والإنتاجية والفعالية والكفاية وحسن الأداء، وتقليل التكاليف والأوقات والحركات التي لا لزوم لها. وقد رأى Taylor أن من واجبات التسيير العلمي ما يلي:

[موقع إلكتروني: معرفة، فريدريك تايلور، تاريخ الاطلاع: 2021/01/13]

- 1- البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل وذلك باستخدام الأسلوب العلمي القائم على التجربة.
- 2- اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على أسس علمية وتدريبهم لتحسين أدائهم "بدلا من الطريقة التقليدية القاضية بأن يقوم الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي ستطبع طبقا لخبراته وتجاربه الخاصة".
- 3- أن وضع العامل في العمل المناسب غير كاف لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية لذلك اقترح أن يكون هناك نظام للحوافز يقوم أساسا على الأجر الذي يتقاضاه العامل والذي يتناسب مع إنتاجيته وإنجاز العمل وليس على أساس ساعات العمل.

4- لعل من أهم المبادئ والأسس التي قدمها Taylor في هذا الشأن هو مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يقضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي.

5- تحقيق التعاون الأخوي بين العمال والإدارة بدلا من الحقد والكراهية.

2,1,4- التسيير الإداري (الهيئة): هنري فايول Henri Fayol

يعتبر الفرنسي Henri Fayol الذي عاش ما بين 1841 و1925، واحدا من أهم مؤسسي علم التسيير الحديث، ويقترن نفوذه بما قدمه معاصره الأميركي Fredrick Taylor. فعلى رغم أنه طرح نظرياته قبل نحو 100 عام، إلا أنها مازالت تدرس ضمن أساسيات علم التسيير. أهمية Fayol انه كان واحدا من اوائل من استخرج واستنتج عناصر ومبادئ وأساليب للإدارة، تحت عنوان عام وهو Administrative Theory.

1,2,1,4- تقسيمات أنشطة المؤسسة حسب Henri Fayol

في عام 1916 نشر كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامية General and Industrial Management والذي ترجم إلى الإنجليزية في عام 1929. وقد قسم في كتابه هذا النشاطات التي تمارسها أي مؤسسة إلى الأنواع التالية: [رعد حسن الصرن، 2004، ص:61]

أ- النشاط الفني: ويشمل عمليات الانتاج والتصنيع والعمليات التمويلية

ب- النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء البيع والمبادلة.

ج- النشاط المالي: ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.

د- النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والحفاظة على سلامة الأفراد العاملين.

هـ- النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنه يتضمن الاحصاء.

و- النشاط الإداري: ويتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة.

وقد اعتبر Fayol النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكبر قدر ممكن من العناية.

2,2,1,4- مبادئ التسيير عند Henri Fayol

ومن بين نظريات Fayol ما طرحه بالنسبة لمبادئ الإدارة، إذ تحدث عن 14 مبدأ يجب على كل من يمارس التسيير الالتزام بها، وكانت كما يلي:

[موقع إلكتروني: 14 مبدأ من مبادئ الإدارة (فايول)، تاريخ الاطلاع: 2021/01/12]

1- تقسيم العمل Division of Work

2- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility : بقدر ما تكون السلطة تكون المسؤولية والعكس.

3- الانضباط Discipline

4- وحدة القيادة، أو وحدة إصدار الأوامر Unity of Command

5- وحدة الاتجاه Unity of Direction : كل مجموعة من الأنشطة التنظيمية يجب ان يكون لها الهدف نفسه، ويجب أن توجه من قبل مدير واحد، باستخدام خطة واحدة، لتحقيق هدف مشترك واحد.

6- إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة Subordination of Individual Interest to General Interest

7- المكافأة والتعويض Remuneration

8- المركزية Centralization : يشير مبدأ المركزية إلى الدرجة التي يشارك فيها المرؤوسون في اتخاذ القرارات.

9- تسلسل أو تدرج السلطة Scalar Chain : إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى أدنى الرتب يحدد طريقة وطبيعة الاتصالات التنظيمية الواجب اتباعها بصورة متسلسلة.

10- النظام Order: هذا المبدأ يشير إلى الترتيب المنهجي المطلوب للعمال والموظفين والآلات والمعدات والمواد، وأين تتواجد، ومتى، لكي يقوم كل شخص بدوره في المؤسسة.

11- الإنصاف أو المساواة Equity : ينبغي أن يكون المدراء منصفين لمرؤوسيههم على أساس مبدأ المساواة في التعامل.

12- الاستقرار الوظيفي للأفراد Stability of Tenure of Personnel: ينبغي للإدارة أن تحافظ على استمرار العاملين في وظائفهم لفترات تضمن الإنتاجية العالية طويلة الأمد.

13- المبادرة Initiative: يجب إفساح المجال للعاملين للإبداع والابتكار وطرح المبادرات وتنفيذ خطط بديلة وبذل مستويات عالية من الجهد.

14- التعاون وروح العمل الجماعي Esprit de corps: يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

3,1,4- التسيير البيروقراطي: ماكس وبيبر Max Weber

Max Weber (1864م – 1920م) الذي قدم النموذج البيروقراطي كان ضابطا في الجيش الألماني، كما كان عالما في علم الاجتماع وكان لآرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة. وقد كان مهتما بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءا من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها. [Fremont E. Kast, 1970, p: 69]

البيروقراطية هي مفهوم يستخدم ويشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني Max Weber هو تصور للواقع. ويقصد به تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب معين. ويتضح ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمؤسسات، ويمثل اللبنة الأساسية لنظرية التنظيم التسييري. [المنيف إبراهيم، 2017، ص:101]

• الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي لـ Max Weber

تعبير البيروقراطية كما استخدمه Weber لا يحمل أي معان غير مرغوبة، إنما استخدمه ليصف به نمودجا مثاليا للتنظيم يقوم على أساس فكرة التخصص وتقسيم العمل وتوزيع السلطة بين الموظفين، أضاف إلى ذلك الخصائص التالية الهامة جدا: [المنيف إبراهيم، 2017، ص:101]

أ- تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات وبشكل هرمي؛

ب- الاعتماد على المستندات والكتابات في كل شيء؛

ج- الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات المؤسسية، وان تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي لتحقيق المصلحة العامة.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها Max Weber فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

[موقع إلكتروني: ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية في الإدارة، تاريخ الاطلاع: 2021/01/15]

-النوع 01: السلطة البطولية الكاريزماتية؛

-النوع 02: السلطة التقليدية؛

-النوع 03: السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما أوضح أن النوع 01 يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية. أما فيما يتعلق بالنوع 02 فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة. أما النوع 03 فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.

2,4- المدرسة السلوكية Behavioral School

1,2,4- إلتون مايو Elton Mayo: تجارب مصنع هاوثورن

هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في التسيير التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل Taylor & Fayol ، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله

وتفاعله مع الجماعة، واثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وهذا عبر عدد من التجارب عرفت بتجارب هاوثورن التي امتدت من عام 1927 إلى 1932.

[الموسوعة الحرة ويكيبيديا، إلتون مايو، تاريخ الاطلاع: 2021/02/17]

لقد اعتمد Mayo في دراساته على المبادئ التالية: [رعد حسن الصرن، 2004، ص: 72]

أ- إن السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛

ب- إن القيادة التسييرية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم؛

ج- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي الذي يؤثر في الإنتاجية؛

د- إن التسيير الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في التسيير وتفويض السلطة واللامركزية التسييرية.

2,2,4- أبراهام ماسلو Abraham Maslow: هرم الحاجات الإنسانية

هي نظرية نفسية قدمها العالم Abraham Maslow في ورقته البحثية "نظرية الدافع البشري" عام 1943 في دورية" المراجعة النفسية "العلمية ثم وسع Maslow فكرته لتشمل ملاحظاته حول الفضول البشري الفطري. تتبع نظريته فرع علم النفس التنموي الذي يدرس تطور ونمو الإنسان خلال المراحل المختلفة من حياته. وتناقش هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي تحركه؛ وتتلخص هذه الاحتياجات في تدرجها:

← الاحتياجات الفسيولوجية،

← حاجات الأمان،

← الاحتياجات الاجتماعية،

← الحاجة للتقدير،

← الحاجة لتحقيق الذات.

[الموسوعة الحرة ويكيبيديا، تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات: 2021/02/17]

أنظر الشكل التوضيحي أدناه.

تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات المختلفة، نذكر منها ما يأتي:

[صابرين السعو، شرح هرم ماسلو، تاريخ الإطلاع: 2021/02/18]

الشكل (02): تدرج الحاجات عند Maslow، الاحتياجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم



المراجع: الموسوعة الحرة ويكيبيديا، تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات ، تاريخ الاطلاع: 2021/02/17

- 1- افتراض النظرية للترتيب في تحقيق الحاجات والتدرج فيها، على عكس ما يحدث في كثير من الأحيان، حيث نرى الكثير من الأشخاص يعملون أولاً على تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية المرموقة والمستوى الرفيع، ثم يبدؤون في تحقيق الحاجات الأخرى من إنشاء أسرة وبناء العلاقات الاجتماعية المختلفة؛
- 2- إصرار الكثير من الأشخاص في الحصول على مزيد من الإشباع لحاجات معينة على عكس ما تفرضه هذه النظرية من انتقال الشخص لإشباع حاجات أخرى عند تحقيقه للحاجات السابقة؛
- 3- تجنب النظرية لتحديد حجم الإشباع المطلوب من الشخص للانتقال لإشباع الحاجات الأخرى؛
- 4- افتراض النظرية انتقال الشخص في إشباع الحاجات الدنيا للانتقال لحاجات أخرى عليها، مع أن هناك الكثير من الأشخاص الذين يشبعون حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت؛
- 5- إغفال النظرية للجانب الروحي والديني الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة لدى الملايين من الناس.

3,2,4- ماجريجور McGregor: نظرية X و Y

في عام 1960، صاغ McGregor النظرية X والنظرية Y تقترح جانبيين من السلوك البشري في العمل، أو بعبارة أخرى، وجهتان مختلفتان للأفراد (الموظفون): أحدهما سلبي، يسمى Theory X والآخر إيجابي، يسمى بـ Theory Y. وفقاً لـ McGregor، فإن تصور المديرين لطبيعة الأفراد يعتمد على افتراضات مختلفة.

[MSG Management Study Guide, Theory X and Theory Y, 17/02/2021]

افتراضات نظريتي Y & X: [الموسوعة الحرة ويكيبيديا، نظرية X ونظرية Y، تاريخ الاطلاع: 2021/02/18]

- نظرية X: في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غياب برامج الحوافز التحفيزية.

- نظرية Y: في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المؤسسات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداري النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها.

• يمكن للمسيرين أن يستفيدوا من مبادئ X,Y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية X والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية Y.

المحاضرة 05: وظيفة التخطيط في التسيير

1,5- مدخل لوظيفة التخطيط

يدرك كل مسير أهمية التخطيط في تسيير وتطوير المؤسسة. ترتبط عملية التخطيط بعملية نشاط عقل المسير. لذا وجب علينا وضع نقاط مهمة للتخطيط قصد تحليل أكثر عمق:

[L. Jeseviciute-Ufartiene, 2014, p:176]

أ- في البيئة الديناميكية للمؤسسة، السعي اتجاه التطوير المستمر هو فرصة وسلسلة للبقاء. فتطوير كل مؤسسة هو عملية دورية أو خطوة. كل خطوة من خطوات التطوير مرتبطة بإجراءات خلق مستقبل المؤسسة.

ب- حسب M. Rac ، التخطيط هو واحد من اثني عشر عملية في الخلق المستقبلي للمؤسسة.

ج- الغرض من التخطيط هو جدولة المهام التي تجعل المستحيل ممكنا.

د- أما P. Drucker يؤكد أن خطة العمل يجب أن تصبح جوهر تخطيط في وقت المسير.

هـ- تم إخبار نابليون أنه لا توجد معركة تسيير حسب الخطة. لكن نابليون نفسه خطط لكل معركة حتى الحد الأدنى من التفاصيل. المسير بدون خطة يصبح ضحية للظروف.

2,5- تعريف وظيفة التخطيط

قدم مؤلفون مختلفون تعريفات مختلفة للتخطيط من وقت لآخر. التعريفات الرئيسية للتخطيط هي كما يلي:

[Anupom Sarker , 2019, p:02-03]

أ-وفقا لAlford & Beatt، «التخطيط هو عملية التفكير، فهو ينظم البصيرة والرؤية القائمة على الحقائق والخبرة المطلوبة للعمل الذكي».

ب-وفقا لTheo Haimann، «التخطيط يقرر مسبقا ما يجب القيام به. عندما يخطط المسير، فإنه يعرض مسارا للعمل لمزيد من المحاولة لتحقيق بنية منسقة للعمليات تهدف إلى النتائج المرجوة».

ج-وفقا ل Billy E. Goetz، «التخطيط هو الاختيار الأساسي وتنشأ مشكلة التخطيط عند اكتشاف مسار عمل بديل».

د-وفقا لKoontz & O' Donnell، «التخطيط هو عملية فكرية، وتحديد واعى لمسار العمل، وبناء القرار على الغرض، الحقائق والتقدير المدروسة».

هـ-وفقا لAllen، «الخطة هي فخ تم وضعه لالتقاط المستقبل».

«التخطيط هو العملية المنهجية لتحديد الحاجة ومن ثم إيجاد أفضل طريقة لتلبية الحاجة، ضمن إطار عمل استراتيجي يمكنك من تحديد الأولويات وتحديد مبادئ التشغيلية. التخطيط يعني التفكير في المستقبل حتى تتمكن من فعل شيء حياله الآن. هذا لا يعني بالضرورة أن كل شيء سوف يسير وفقا للخطة. ربما لن يحدث ذلك. ولكن إذا كنت قد خططت بشكل صحيح، فستكون قدرتك أكبر على التكيف، دون المساس بهدفك العام». [Janet Shapiro, 2017, p:04]

3,5- أهمية وظيفة التخطيط

إن العمل بلا تخطيط يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى إذ نعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول للأهداف بعيد المنال، وتبرز أهميته في توقعاته للمستقبل وما قد يحمل من حوادث غير متوقعة ومفاجآت وتقلبات حيث ان الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، أي إن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وتقصر، مما يفرض على المسير عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة. ويمكن تلخيص أهميته بالنقاط التالية: [الموسوعة الحرة ويكيبيديا، التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/02]

أ-رؤية واضحة وأهداف محددة؛

ب-استخدام أمثل للموارد والإمكانات وزيادة الكفاءة؛

ج-تقليل المخاطر المتوقعة؛

د-يحكم السيطرة على الموقف؛

هـ-يساعد على اتخاذ القرار الصحيح.

4,5- طبيعة/خصائص التخطيط

الخصائص الرئيسية أو طبيعة التخطيط موضحة أدناه: [Anupom Sarker , 2019, p:03-04]

أ-التخطيط هو عملية فكرية؛

ب-التخطيط يساهم في الأهداف؛

ج-التخطيط هو وظيفة أساسية للتسيير؛

د-التخطيط عملية مستمرة؛

هـ-التخطيط يسود الأنشطة التسييرية.

5,5- أنواع الخطط

يمكن تصنيف الخطط تحت التصنيفات المختلفة التالية: [Ogolo John Ibinwangi, 2011, p:06-07]

أ- الخطط الهرمية Hierarchical plans

- الخطط الاستراتيجية - المخططات الادارية - خطط التشغيل

ب- تكرار خطط الاستخدام (التكرار) Frequency of use plans (Repetitiveness)

- خطط سارية المفعول - خطط الاستخدام الفردي

ج- خطط الإطار الزمني Time frame plans

- الخطط قصيرة المدى - خطط متوسطة المدى - خطط بعيدة المدى (استراتيجية)

د- خطط نطاق المؤسسة Organization scope plans

- خطط مستوى الأعمال / الأقسام - خطط على مستوى الوحدة / الوظيفية

هـ- خطط الطوارئ Contingency plans

وهي الحوادث غير متوقعة

• كل هذه الأنواع من الخطط يجب أن تؤخذ بدورها.

6,5-مبادئ وظيفة التخطيط

يعتمد التخطيط في بيئة العمل على بعض المبادئ الأساسية والتي سنذكر منها ما يلي:

[موقع إلكتروني: مبادئ وأهداف التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/06]

أ-الهدف:

-من أهم المتطلبات لتطبيق تخطيط فعال.

-تعتمد عملية التخطيط على وضع هدف محدد، ومتصل مع سبب وجود المؤسسة.

-يعتمد هذا الهدف على تحقيق الأرباح، أو زيادة حصة المؤسسة في السوق الذي توجد فيه، أو رفع معدل الإنتاج.

-لا بد أن يكون هذا الهدف مفهوما وواضحا لدي كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

ب-الفلسفة:

-تعتبر المعتقدات والأفكار الخاصة بطريقة الوصول إلى الهدف من هذا التخطيط.

-تختلف طبيعة فلسفة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، حيث قد تهتم بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العميل، أو استمرار وجود المؤسسة.

ج-تطبيق سياسة معينة:

-تعد الوسيلة التي تستخدم في توجيه الموظفين والتحكم بهم.

-تشكل هذه السياسة مجموعة المبادئ التي تقوم بدعم العمل والتفكير التسييري.

-من أمثلة تطبيق سياسة معينة هي سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظفين، والسياسة المالية.

د-الخطط:

-تعتبر الخطط مجموعة البيانات والأهداف الخاصة بالعمل.

-تشكل هذه الأهداف هدف المؤسسة الخاص.

-بيانات العمل فهي تعتبر من ضمن الوسائل المستخدمة في تحقيق هذه الأهداف.

-تكشف الخطط أيضا عن التطور الوظيفي في كل مرحلة من مراحل العمل.

هـ-الأولويات:

-المؤسسة يقسم دورها بناء على أولويات معينة في تخصيص الموارد المادية والمالية، والعمال والموظفين.

- يعد هدف المؤسسة غالبا صاحب الأولوية الكبرى هو الخاص بتخصيص الموارد المالية والمادية.
- ترجع هذه الأولويات إلى فلسفة المؤسسة، وكل من البيئات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية.

7,5- معوقات التخطيط الفعال

تكون في الغالب معوقات تجابه التخطيط وتضعه تحت عدة مشاكل نذكر منها:

[موقع إلكتروني: معوقات التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/08]

أولا-معوقات ناتجة عن المسؤولين

- 1- عدم الالتزام بالتخطيط؛
- 2- الاعتماد على الخبرة: حيث يتم الاعتماد على الخبرة فقط في وضع التخطيط والتركيز عليها، مع إهمال باقي العناصر المهمة التي تساعد في تخطيط ناجح؛
- 3- مقاومة التغيير: لأن التخطيط يعتمد على التغيير داخل بيئة العمل، فلا بد من إحداث تغيير ما يؤدي إلى تغيير نمط العمل، أو سلوك روتيني متبع، ولكن هناك أشخاصا يقاومون التغيير ولا يفضلونه.

ثانيا: معوقات ناتجة عن الخطة

- 1-صعوبة الحصول على معلومات دقيقة؛
- 2-سرعة التغيير؛
- 3-عدم المرونة؛
- 4-الوقت والتكاليف.

8,5- التخطيط: إشارة عن حالة تطبيقية

الحالة: التخطيط لمواجهة الاحتياج للعمالة عند بلوغ ذروتها [إدوين مانسفيلد، 1999، ص:53]

توصلت إحدى كبريات المؤسسات المنتجة للحاسب الآلي - وذلك بعد قيامها بدراسة تاريخ مشروعات الإنتاج لديها - أنها قد مرت بحالات متكررة ومتشابهة من تزايد وتناقص العاملين في مجال المشروعات. كما وجدت المؤسسة أنها بإمكانها إيجاد تقدير تقريبي لعدد المهندسين الذين سوف يحتاجهم استكمال أحد هذه المشروعات

بعد t شهور من بدايته - وذلك بإتباع المعادلة: $Y = at - bt^2, \left(0 \leq t \leq \frac{a}{b}\right)$

حيث Y هي عدد المهندسين المطلوبين بعد t شهر من بداية المشروع، وحيث a و b هي الأعداد التي تتباين من مشروع إلى آخر - وهي أيضا الأعداد التي تتوقف على نوع المنتج المراد تطويره.

لقد كانت تلك المؤسسة ترغب في الاستعانة بهذه الطريقة في تحديد الوقت الذي ينتظر أن يصل فيه عدد المهندسين الذين تطلبهم تنفيذ أحد مشاريع تطوير الإنتاج إلى ذروته، وكذا في تحديد مدى ضخامة هذه الذروة. كذلك يمكن لمديري بعض المؤسسات الاستفادة من مثل هذه التقديرات عند وضع خططهم الخاصة بالتوظيف والاستفادة من فريق المهندسين بالمؤسسة على أكمل وجه ممكن. باستطاعة مسيري المؤسسة أن يستفيدوا من هذه التقديرات التي من شأنها أن تضعهم على أهبة الاستعداد لمواجهة الموقف الذي قد يتطلب زيادة أو إضافة لمهندسي المؤسسة. هذا وقد كان المشروع -الذي أجريت من أجله التقديرات- على وشك البداية، وبناء على الخبرة المتوفرة للمؤسسة من المشروعات المماثلة في الماضي، جاءت تقديرات المسيرين بأن: $a = 18$ ، و $b = 1$ لمثل هذا النوع من المشروعات.

- فإذا كنت تعمل استشاريا لهذه المؤسسة، ما هي الطريقة التي سوف تتبعها لإجراء تلك التقديرات التي يحتاجها المسيرين؟

كانت المؤسسة ترغب في تحديد المرحلة التي سوف يبلغ فيها عدد المهندسين اللازمين لإتمام المشروع ذروته. و بما أن $a = 18$ و $b = 1$.

$$Y = 18t - t^2 \quad \text{و:} \quad \text{فيكون:} \quad \frac{dY}{dt} = 18 - 2t$$

$$\text{وبجعل } dY / dt \text{ تساوي الصفر: } 18 - 2t = 0 \quad \Leftrightarrow \quad t = 9$$

أي أن Y تبلغ ذروتها عندما تكون $t = 9$ ، (لأن $d^2Y / dt^2 = -2$)، ويمكننا التأكد أن هذه القيمة هي قيمة عظمى، وليست صغرى) ولما أرادت المؤسسة تقدير أقصى عدد من المهندسين المطلوبين لتنفيذ المشروع، فإننا نوجد قيمة Y عندما تكون $t = 9 \Leftrightarrow Y = 18(9) - (9)^2 = 81$ ، أي أنه عندما تصل الحاجة إلى المهندسين ذروتها، سوف يكون هناك حاجة إلى 81 مهندساً. والخلاصة أن الحاجة إلى المهندسين ستصل إلى ذروتها بعد 9 شهور من بدء المشروع، حيث يكون هناك حاجة إلى 81 مهندساً.

المحاضرة 06: اتخاذ القرار

عند التفكير في أكثر المؤسسات نجاحاً، فإننا غالباً ما نعزو سبب نجاحهم إلى قدراتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة، نظراً لما تلعبه هذه القدرة من دور حاسم في مسيرة أعمالها ووظائفها، فما هو المقصود بمهارات اتخاذ القرار بالضبط؟ وما الذي يمكن أن تفعله هذه المهارات لتجعل المؤسسات أفضل؟

1,6- مفهوم اتخاذ القرار

يمكن طرح مفهوم مبسط عن اتخاذ القرار النقاط التالية: [عبد الحكيم جري، 2021/2020، ص: 27]

-عملية اختيار بديل من بين البدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار.

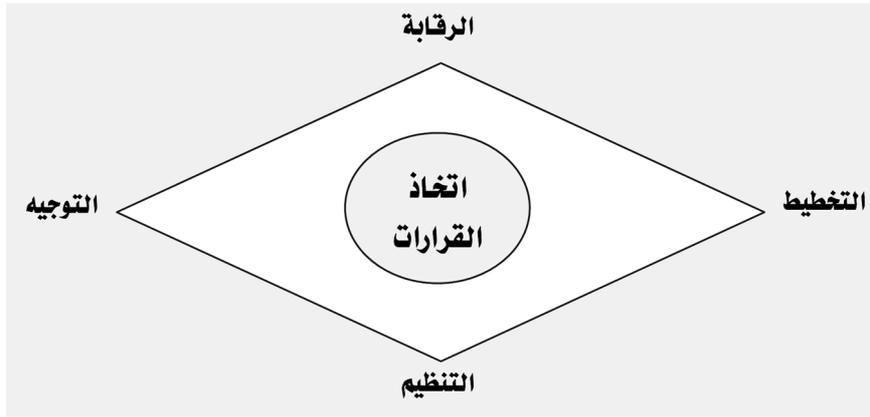
-اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة.

2,6- اتخاذ القرار والعملية التسييرية

تمثل عملية اتخاذ القرار صلب العملية التسييرية في المؤسسات في عصرنا الحاضر، فلقد ذكر Herbert A. Simon أن التسيير هو اتخاذ قرارات، حتى أنه بسبب تأكيده على أهمية القرارات في التسيير حصل على جائزة نوبل، لذلك نجد أن عملية اتخاذ القرارات تعد من أبرز الموضوعات التي اهتم بها الباحثون في الوقت الراهن لأنها تمثل محور عناصر العملية التسييرية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، أنظر الشكل أدناه.

[أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، 2009، ص:126]

الشكل (03): اتخاذ القرارات كمحور للعملية التسييرية



المرجع: من إعداد الباحث، بناء على طرح المرجع السابق

أي أننا ما نظرنا إلى الأفراد العاملين في المؤسسات بجميع مستوياتهم، نجد أنهم جميعا يتخذون قرارات وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. فقد أوضح Simon في كتابه Administrative behavior أهمية القرارات في التسيير. واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة التسيير، لكون هذه العملية في نظره مظهرا للسلوك الإنساني في التسيير. [الموسوعة الحرة ويكيبيديا، هيربرت سيمون: 2021/04/29]

3,6- خصائص عملية اتخاذ القرارات

بناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي:

[أحمد ماهر، تاريخ الاطلاع: 2021/04/29]

-أما عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

4,6- مراحل اتخاذ القرار

وضعت مجموعة متنوعة من الباحثين خطوات مماثلة تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرار. منها:

[الموسوعة الحرة ويكيبيديا، اتخاذ القرار: 2021/04/29]

1,4,6- حسب طريقة "GOFER"

-في الثمانينيات، طور عالم النفس Mann Leon وزملاؤه عملية صنع للقرار تسمى GOFER، والتي تدرس للمراهقين، كما موضح في كتاب تعليم اتخاذ القرارات للمراهقين. واستندت العملية إلى بحث سابق واسع النطاق ينسب إلى عالم النفس Irving Janis. مصطلح GOFER هي اختصار لخمس خطوات لاتخاذ القرار:

- توضيح الأهداف: دراسة القيم والأهداف؛
- توليد الخيارات: النظر في مجموعة واسعة من الإجراءات البديلة؛
- إيجاد الحقائق: البحث عن المعلومات؛
- النظر في الآثار: تحديد الآثار الإيجابية والسلبية للخيارات؛
- المراجعة والتنفيذ: خطة كيفية تنفيذ الخيارات وتطبيقها.

2,4,6- حسب طريقة "قرر"

في عام 2008، نشرت Kristina L Guo جوه نموذج قرر لاتخاذ القرار، الذي يحتوي على ستة أجزاء:

-تعريف المشكلة؛

-إنشاء أو حصر جميع المعايير (القيود) ؛

-النظر أو الجمع لكل البدائل؛

-تحديد أفضل بديل؛

-وضع وتنفيذ خطة عمل؛

-تقييم ورصد الحل ودراسة النتائج عند الضرورة.

3,4,6- تقنيات وأدوات أخرى في اتخاذ القرار

في حين أن القرارات المالية يمكن تقييمها بشكل موضوعي، إلا أن تعريف اتخاذ القرار لا يتضمن وجود نموذج اقتصادي لاتخاذ القرارات الموجهة أخلاقياً، وهذا يجعل الأمر أكثر صعوبة عندما يتعين على العمال التصرف كوكلاء لاتخاذ القرار، حيث من المرجح أن يتصرفوا بناء على حافز مالي شخصي سواء معنويًا أو ماليًا بدلاً من الأفضل للمؤسسة ككل، لذلك تم إيجاد العشرات من الأدوات والتقنيات لتنظيم الأعمال خلال هذه المراحل، ومن التقنيات والأدوات الأكثر شيوعاً ما يأتي:

[Siri Hedreen, website: 29/04/2021]

-**مصفوفة القرار:** تساعد مصفوفة القرار في تقييم جميع خيارات القرار؛

-**T-Chart:** يتم استخدام هذا المخطط عند موازنة إيجابيات وسلبيات الخيارات؛

-**شجرة القرار:** وهو رسم بياني أو نموذج يتضمن التفكير في كل خيار ونتائج كل منها؛

- **Multivoting:** ويستخدم عندما يشارك العديد من الأشخاص في اتخاذ القرار؛

-**تحليل Pareto:** تعد تقنية باريتو مفيدة عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ العديد من القرارات؛

-**تحليل التكلفة والعائد:** يتم استخدام هذه التقنية عند تقييم التدايعيات المالية لكل بديل ممكن لتحديد ما هو الأكثر منطقية من منظور اقتصادي؛

-**التحليل الموحد:** هذه طريقة يستخدمها قادة الأعمال لتحديد تفضيلات العملاء عند اتخاذ القرارات؛

-**تحليل SWOT:** تعني نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، وهذا هو بالضبط ما تقيمه أداة التخطيط هذه؛

-**تحليل PEST:** وهو اختصار للسياسة والاقتصاد والاجتماع، والتكنولوجيا، وتتم عملية تحسين اتخاذ القرار والتوقيت من خلال تحليل العوامل الخارجية.

5,6- تطوير مهارة اتخاذ القرار

تتطور مهارة اتخاذ القرار بالتدريب المستمر والدراسة والتجريب واكتساب الخبرة من التجارب السابقة، والآتي إرشادات قد تحسن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار:

[مركز صوت الجنوب العربي للإعلام والدراسات، تطوير مهارات اتخاذ القرار]

-مراجعة وتحديد المشكلة بدقة وحذر قبل طرح البدائل؛

- مراعاة الحقائق العلمية والابتعاد عن التشبث برأي معين والتحيز له، والتحلي بالمرونة والسلاسة؛
- أن تكون عملية طرح البدائل وعرضها بطريقة موضوعية وحيادية، هدفها حل المشكلة الحاصلة؛
- مراعاة الراحة البدنية والجسدية والنفسية، فلا يجوز أن يتخذ الفرد قرارا معيناً وهو في حالة من الإرهاق أو التعب النفسي؛
- الابتعاد عن الاستهانة أو التضخيم تجاه بعض المعلومات؛
- تجنب القيام ببعض الإجراءات غير معروفة النتائج.

المحاضرة 07: وظيفة التنظيم في التسيير

1,7- تعريف وظيفة التنظيم

«التنظيم عنصر اساسي من عناصر التسيير، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المؤسسة من خلال الوحدات والاقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة اعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والاشراف. والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين» .

[ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الادارة/وظيفة التنظيم، تاريخ الاطلاع: 2021/02/08]

تم تعريف وظيفة التنظيم من قبل بعض ذو الفكر التسييري، كالتالي:

[website: **Organizing Function of Management, Steps & Purpose of Organizing,** 08/02/2021]

أ-وفقاً لـ Theo Haimann: «التنظيم هو عملية تحديد وتجميع أنشطة المؤسسات وإنشاء علاقات السلطة فيما بينها. عند أداء الوظيفة التنظيمية، يحدد المسير الأقسام ويعين الأنشطة بحيث يمكن تنفيذها بشكل أكثر فاعلية.

ب-وفقاً لـ Lows A. Allen: «التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به لتحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة علاقة بغرض تمكين الناس من العمل معا بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

ج-وفقاً لـ Oliver Sheldon: «التنظيم هو عملية الجمع بين العمل الذي يتعين على الأفراد أو المجموعات أداءه مع التسهيلات اللازمة لتنفيذه بحيث توفر الواجبات التي يتم تنفيذها من أفضل القنوات للأنظمة الرسمية. فهو تطبيق إيجابي ومنسق للجهود المتاحة».

2,7- مزايا وظيفة التنظيم

أ- يقلل من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائي؛

ب- يستثمر الطاقات البشرية، ويستغلها في تشغيل الموارد المادية على أكمل وجه؛

ج- يحقق الأهداف في الأوقات المحددة لها؛

د- يخفض معدل التكاليف، ويختصر الوقت والجهد؛

هـ- يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، ويخفض احتمالات الفشل.

3,7- أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم من حيث الرسمية هما:

[ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة/وظيفة التنظيم تاريخ الاطلاع: 2021/02/08]

أ- التنظيم الرسمي: هو التنظيم يعنى بتصميم الهيكل التنظيمي ويحدد العلاقات والمستويات التسييرية للأعمال التي يقوم بها الافراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة تسييرية. والحديث عن التنظيم الرسمي هو الحديث عن الهيكل التنظيمي.

ب- التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة، مثل نقابة العمال.

4,7- الخطوات المساعدة لوظيفة التنظيم

يقوم المسير بوظيفة التنظيم بمساعدة الخطوات التالية:

[MSG Management Study Guide, **Organizing Function of Management**, 08/02/2021]

أ- تحديد الأنشطة Identification of activities

ب- تنظيم الأنشطة عن طريق الأقسام Departmentally organizing the activities

ج- تصنيف السلطة Classifying the authority

د- التنسيق بين السلطة والمسؤولية Co-ordination between authority and responsibility

1,4,7- تحديد الأنشطة

رصد الأنشطة الضرورية الواردة في التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف سواء الأساسية أو الثانوية.

[صبحي جبير العتيبي، 2004، ص:182]

2,4,7- تنظيم الأنشطة عن طريق الأقسام

هو الأساس الذي يتم على أساسه جميع الأفراد بالإدارات والأقسام في مؤسسات واحدة. تشمل خيارات النهج ما يلي:

-وظيفي Functional: من خلال المهارات المشتركة ومهمة العمل؛

-قسم Divisional: منتج مشترك أو برنامج أو موقع جغرافي؛

-مصفوفة Matrix: مزيج من الوظيفية والقسم؛

-فريق Team: لإنجاز مهام محددة؛

-الشبكة Network: الإدارات مستقلة توفر وظائف لقواطع مركزية.

3,4,7-تصنيفات السلطة (والمسؤولية)

هناك أربعة 04 تصنيفات للسلطة (والمسؤولية) يمكن التفريق بينهما في الشرح التالي:

[Wikipedia Encyclopedia: **Organizing (management)**, Date viewed: 08/02/2021]

سلطة الخط Line authority

يتمتع المديرين بالسلطة الرسمية لتوجيه ومراقبة المرؤوسين المباشرين. يصدر الرئيس الأوامر ويكون مسؤولاً عن النتيجة ويطيع المرؤوس وهو مسؤول فقط عن تنفيذ الأمر وفقاً للتعليمات.

السلطة الوظيفية Functional authority

حيث يكون للمديرين سلطة رسمية على مجموعة فرعية معينة من الأنشطة. على سبيل المثال، قد يكون لمدير الإنتاج السلطة التنفيذية لتقرير ما إذا كانت هناك حاجة إلى آلة جديدة ومتى، ولكن المراقب يطالب بتقديم اقتراح التكاليف الرأسمالية أولاً، مما يوضح أن الاستثمار سيحقق عائداً لا يقل عن X% ؛ أو قد يكون للإدارة القانونية سلطة وظيفية للتدخل في أي نشاط قد يكون له عواقب قانونية. هذه السلطة لن تكون وظيفية ولكنها تفضل أن تكون سلطة الموظفين إذا كان هذا التدخل هو "نصيحة" وليس "أمر".

سلطة الموظفين Staff authority

تمنح للموظفين المتخصصين في مجالات خبرتهم. إنها ليست سلطة حقيقية بمعنى أن مدير الموظفين لا يأمر أو يوجه التعليمات ولكنه ببساطة يقدم المشورة والتوصية والاستشارات في مجال خبرة متخصصي الموظفين وهو مسؤول فقط عن جودة النصيحة.

سلطة الخط والموظفين Line and Staff Authority

مزيج من منظمة الخط ومنظمة الموظفين. تتبع مثل هذه المؤسسة مبادئ التسلسل القيادي للقيادة وهناك بند للأنشطة المتخصصة التي يجب أن يقوم بها ضباط الأركان الذين يعملون بصفة استشارية.

4,4,7-التنسيق بين السلطة والمسؤولية

تفويض الصلاحيات (السلطة) مع تحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها، مع ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض من خلال علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية. [صبحي جبير العتي، 2004، ص: 182]

5,7-مزايا وظيفة التنظيم

1- يقلل من حدة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية؛

2- يستثمر الطاقات البشرية، ويستغلها في تشغيل الموارد المادية على أكمل وجه؛

3- يحقق الأهداف في الأوقات المحددة لها؛

4- يخفض معدل التكاليف، ويختصر الوقت والجهد؛

5- يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، ويخفض احتمالات الفشل.

6,7- نظريات التنظيم الحديثة

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم في الثلاثينيات وسارت حتى الخمسينات وحاولت بما قدمته من أفكار أن تلاقي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، حيث ركزت اهتمامها على العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية التسييرية، ومن أهم هذه النظريات:

1,6,7- نظرية النظام التعاوني (Chester barnard)

أعد barnard بجهته بناءً على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية، واستخدم في تناوله لنظريات التسيير أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف.

[رعد حسن الصرن، 2004، ص:87]

2,6,7- نظرية القرارات (Herbert simon)

يعد Herbert simon من المفكرين الذين انتقدوا بشدة مبادئ التسيير 14 التي نادى بها Fayol، وقال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. لذلك يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي. [رعد حسن الصرن، 2004، ص:89]

3,6,7- النظرية التجميعية (James David Thompson)

تقوم نظرية J. D. Thompson على فكرة الاستفادة من جميع الحقائق والمفاهيم ونتائج البحوث المتاحة عن التنظيم. وهي تتعلق بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها. ولا تطبق بالتالي على التنظيمات القائمة على أساس التطوع. وأن هدف هذه النظرية هي تفسير السلوك.

[رعد حسن الصرن، 2004، ص:90-91]

4,6,7- النظرية الكمية وبحوث العمليات

تقوم هذه النظرية على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات التسييرية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات.

5,6,7- نظرية النظم

المبدأ الأساسي لنظرية النظم هو النظر إلى المؤسسة كنظام يشتمل على عناصر متعددة. هذه العناصر في حالة تفاعل مع بعضها، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. المؤسسة أيضا كنظام مفتوح (Open System) في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها.

6,6,7- النظرية الموقفية (Fred Edward Fiedler)

بنيت هذه النظرية التي ترتبط بالعالم Fiedler فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وتنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة.

7,6,7- نظرية الإدارة بالأهداف (Peter Drucker)

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية للمفكر Peter Drucker والتي من خلالها تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد/العامل مع المصلحة المشتركة والعاملة للمؤسسة.

8,6,7- نظرية Z (William Ouchi)

هي إحدى النظريات التسييرية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكنتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. ولقد استحدثت فكرة هذه النظرية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الاسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الاسرة واطاعة اوامره، في حين يكون مسؤولا عنهم ومشاركا اياهم في اتخاذ القرار.

[الموسوعة الحرة ويكيبيديا، وليم أوشي، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09]

9,6,7- النظرية الثقافية

الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. فحسب هذه النظرية، فالثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المؤسسة. [محمد العامري، السلوك التنظيمي، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09]

المحاضرة 08: وظيفة الرقابة في التسيير

1,8- تعريف وظيفة الرقابة

نحمل بعض التعريفات والملاحظات الهامة لوظيفة الرقابة. في النقاط التالية:

[محمد العامري، الرقابة مفهومها وأهميتها، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09]

أ- يمكن تعريف الرقابة بأنها: «عملية منتظمة يتأكد من خلالها المسيرين من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية». ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي: «عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة».

ب- ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة التسيير العلمي في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة.

ج- ويعرفها البعض بأنها: «تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها».

د- الرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المسير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

هـ- ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

2,8- أهمية الرقابة

تعد الرقابة التسييرية من الوظائف المهمة في المؤسسات بكافة أنواعها، وتلخص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية:

1- التكيف مع المتغيرات البيئية؛

2- تقليل الأخطاء المتراكمة؛

3- الانسجام ومواكبة التعقيد التنظيمي؛

4- تقليل التكاليف.

3,8- أنواع الرقابة

تقسم الرقابة وفق عدة معايير، وأشهر هذه التقسيمات نذكر:

[ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة/الرقابة والرقابة الاستراتيجية تاريخ الاطلاع: 2021/02/08]

أ- الرقابة من حيث توقيت حدوثها

- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تتنبأ بوقوع الاخطاء وتحاول منعها والتقليل من اثارها؛
- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل اول بأول وتتميز بصفة الاستمرارية؛
- الرقابة اللاحقة: وتتم بعد تنفيذ العمل وتسمى بالرقابة التصحيحية.

ب- الرقابة من حيث درجة شموليته

- الرقابة الشاملة: لمعرفة مدى تحقيق الاهداف؛
- الرقابة على مستوى الفرد: لقياس مستوى كفاءته في العمل ومعرفة مدى تحقيقه اهدافه.

ج- الرقابة من حيث المصدر

- الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المؤسسة ويمارسها المسؤولون و المسيرين في مختلف المستويات الادارية؛
- الرقابة الخارجية: تقوم بها اجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة مثل مدققي الحسابات.

د- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

- الرقابة المفاجئة: تأتي بشكل مفاجئ لرصد الانجاز على حقيقته؛
- الرقابة الدورية: تتم وفق جدول محدد؛
- الرقابة المستمرة: متابعة مستمرة لسير العمل مثل: كاميرا الفيديو.

4,8- خطوات او مراحل عملية الرقابة

يمكن النظر إلى وظيفة الرقابة على أنها عملية من خمس خطوات:

[website: [Reading: Controlling: A Five-Step Process, 09/02/2021](#)]

أ-وضع المعايير؛

ب-قياس الأداء؛

ج-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد أي انحرافات؛

د-تحديد سبب الانحرافات؛

هـ-اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذا لزم الأمر.

5,8- خصائص ومتطلبات منظومة الرقابة الفاعلة:

أنظمة الرقابة الفعالة لها خصائص معينة. لكي يكون نظام الرقابة فعالا، يجب أن يكون:

[website: [Characteristics of Effective Control Systems, 10/02/2021](#)]

أ-الدقة: يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالأداء دقيقة؛

ب-في الوقت المناسب: يجب جمع المعلومات وتوجيهها وتقييمها بسرعة إذا كان سيتم اتخاذ الإجراء في الوقت المناسب لأن تكون هناك تصحيحات؛

ج-موضوعية ومفهومة: يجب أن تكون المعلومات الموجودة في نظام التحكم مفهومة وأن ينظر إليها على أنها موضوعية من قبل الأفراد الذين يستخدمونها؛

د-التركيز على نقاط الرقابة الاستراتيجية: يجب أن يركز وظيفة الرقابة على تلك المناطق التي من المرجح أن تحدث فيها الانحرافات عن المعايير والتي تؤدي الانحرافات فيها إلى أكبر ضرر؛

هـ-واقعية من الناحية الاقتصادية: يجب أن تكون تكلفة تنفيذ نظام الرقابة أقل أو على الأكثر مساوية للفوائد المستمدة من وظيفة الرقابة؛

و-الواقعية التنظيمية: يجب أن يكون وظيفة الرقابة متوافقة مع الحقائق التنظيمية ويجب أن تكون جميع معايير الأداء واقعية؛

ز-التنسيق مع سير عمل المؤسسة: تحتاج معلومات الرقابة إلى التنسيق مع تدفق العمل من خلال المؤسسة لسببين:

(1) قد تؤثر كل خطوة في عملية العمل على نجاح أو فشل العملية بأكملها؛

(2) يجب أن تصل معلومات الرقابة إلى جميع الأشخاص الذين يحتاجون إلى الحصول عليه.

ح-المرونة: يجب أن تتمتع الرقابة بالمرونة حتى تتمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتغلب على التغييرات السلبية أو للاستفادة من الفرص الجديدة؛

ط-الإلزامية وعملية: يجب أن تشير أنظمة الرقابة، عند اكتشاف الانحراف عن المعايير، إلى الإجراء التصحيحي الذي ينبغي اتخاذه؛

ي-مقبولة من قبل أفراد المؤسسة: لكي يتم قبول نظام الرقابة من قبل أفراد المؤسسة، يجب أن تكون الرقابة مرتبطة بأهداف هادفة ومقبولة.

6,8- علاقة وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط

قد تسبق وظيفة التخطيط الوظائف الأخرى، من بينها وظيفة الرقابة، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الأحيان، ومكملة لها في أحيان أخرى.

يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الوظيفتين من منطلق أن الخطة عبارة عن تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام على شكل أهداف ومعايير خلال فترة زمنية، ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم.

المحاضرة 09: وظيفة التوجيه في التسيير

1,9- تعريف، مبادئ، عناصر وظيفة التوجيه

1,1,9- تعريف وظيفة التوجيه

يمكن تعريف وظيفة التوجيه من خلال ثلاث 03 النقاط التالية: [منيرة سلامي، 2017/2016، ص:68]

- أ- هو إرشاد المورد البشري أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ب- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط وحسن استخدام «العلاقات التنظيمية» مثل السلطة، وتمثل «القيادة» و «التحفيز» الأسس التي من خلالها يستطيع المسير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- ج- تتكون وظيفة التوجيه من ثلاث 04 أنشطة رئيسية: الإشراف، القيادة، التحفيز، الاتصال (العلاقات التنظيمية)

2,1,9- مبادئ وظيفة التوجيه

تتطلب وظيفة التوجيه ما يلي: [رحاب حسين جواد كاظم، تاريخ الاطلاع: 2021/02/11]

- أ- مبدأ الثقة: ويشير إلى إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وبعلمه وبإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على المواجهة، بالإضافة إلى إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- ب- مبدأ الوضوح والشفافية: ويؤكد على أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما، وفي اختصاص من يصدر إليه، وفي حدود قدرته على التنفيذ .
- ج- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.
- د- مبدأ وحدة الرئاسة: يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم أيضا، وينص على أنه لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد؛ وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية.

3,1,9- عناصر وظيفة التوجيه

تقوم وظيفة التوجيه على مجموعة من العناصر أهمها:

أ- تسجيع المورد البشري ورفع معنوياتهم؛

ب- الإرشاد والمرافقة؛

ج- مراقبة تنفيذ الإجراءات الصحيحة؛

هـ- وجود علاقة إيجابية ببناءة بين الرئيس والمرؤوسين؛
و- إصدار التعليمات في الوقت المناسب.

2,9- الهيكل التنظيمي (من أنشطة وظيفة التوجيه)

1,2,9- مفهوم الهيكل التنظيمي

- حسب Minterzberg [1972] الهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأفراد والمجموعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف. الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة وتنسيقها. [Gholam Ali Ahmady & al, 2006, p: 456]

- حسب Chandler [1962] الهيكل التنظيمي هو تصور حول كيفية تسيير المؤسسة من جانبين، الأول تحديد خطوط المسؤولية والاتصالات بين مختلف المستويات التسييرية. والثاني هو المعلومات التي تنتقل ضمن مسار الاتصالات والسلطة. وتعتبر المعلومات والمسارات ضرورية لضمان التنسيق الفعال وتقييم المخططات للتأكد من تحقيق الأهداف في إطار توليفة محددة من الموارد. [العابد لزهري، 2018، ص:71]

2,2,9- الأنظمة التنظيمية

الأنظمة التنظيمية هي العمليات التي تحاول تنسيق أقسام العمل تلك. يشبه هيكل المؤسسة الهيكل العظمي: فهو يحدد العلاقات المكانية ويؤثر على علاقات القوة بين أجزائه المختلفة. الهيكل العظمي وحده لا يقوم بالكثير من العمل. إنه يوفر فقط الإطار الذي يحاول الجسم من خلاله تنظيم موارده لإنجاز مهمته. تشبه أنظمة المؤسسة أنظمة الجسم التي تعمل حول الهيكل العظمي ومن خلاله لإنتاج الحركة والنشاط. في المؤسسة، قد تشمل هذه التوظيف، وتطوير الإدارة، والمكافأة، ومعالجة المعلومات، وتقييم الأداء والترويج، والشراء، ومعالجة المواد، والتظلم، والاتصالات، والإنتاج، والمحاسبة، وأنظمة التمويل (وغيرها) من الواضح أن التآزر بين الهيكل العظمي وأنظمتها الديناميكية المختلفة أمر بالغ الأهمية لنجاح الكائن الحي؛ هذا ينطبق أيضا على المؤسسات. إذا كان الهيكل لا يتناسب مع استراتيجية المؤسسة والأنظمة المختلفة التي تعمل داخلها، فسيتم اختراق الفعالية التنظيمية.

[James G Clawson & al, 2000, p: 01]

3,2,9- خصائص الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي الجيد بالعديد من المميزات التي من أبرزها: [دعاء نجار، 2018]

أ-التنسيق بين أعمال المؤسسة: حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية؛
ب-مراعاة ظروف البيئة: بحيث يهتم بالبيئتين: الخارجية، والداخلية، وتأثيراتهما، فيكون مرنا من حيث استجابته لها؛

ج-الاستفادة من التخصص: حيث ينجز الموظف مهام وظيفة واحدة، أو قسم واحد، مما يضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.

د-الاهتمام بالأنشطة المهمة للمؤسسة: بحيث يتم ترتيبها حسب درجة أهميتها، وأولويتها في المستويات الملائمة لها؛

هـ-عدم الإسراف: بحيث تتم مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات، وتخصص، والتأكيد على التقسيمات التي يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة الأجل؛

و-فعالية الرقابة: حيث يفتح المجال للرقابة الفعالة، بحيث أن الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف المسؤول عنها نفسه؛

ر-المركزية: حيث تتركز السلطة لدى جهة محددة في المؤسسة، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، إلا أنه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي؛

ز-اللامركزية: وهذا يعني أن السلطات تكون موزعة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي، وهذا الأمر من شأنه أن يسرع من عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يقلل من شدة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي؛

ك-الرسمية: حيث تعني وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المؤسسات الكبيرة؛ للتحكم فيها، إلا أن هذا الأمر يقلل من الإبداع، ويبطئ من عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحرية التي تعطى للعمال تكون قليلة؛

ن-المرونة: حيث تعكس هذه السمة مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمؤسسة؛

م-الوضوح: بحيث تكون العناصر في الهيكل التنظيمي محددة بشكل دقيق؛

ي-الملاءمة: بحيث يتناسب الهيكل التنظيمي مع البيئة الخاصة بالمؤسسة، مما يعني تلبية احتياجاتها.

4,2,9- أبعاد الهياكل التنظيمية

يتجلى الهيكل التنظيمي في المخطط التنظيمي. أي في تخطيط الهيكل التنظيمي، هناك ثلاثة (03) مبادئ:

[Gholam Ali Ahmady & al, 2006, p: 456]

أ- يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وإعداد التقارير في المؤسسة ويظهر عدد المستويات في التسلسل الهرمي ويحدد مدى سيطرة المديرين؛

ب- يحدد الهيكل التنظيمي موقف الأفراد كعمل جماعي في وحدة ويقسم الوحدات في المؤسسة بأكملها؛

ج- يشمل الهيكل التنظيمي تصميم الأنظمة التي يتم من خلالها تنسيق جميع الوحدات وضمان العلاقة الفعالة في المؤسسة.

5,2,9- أسس تجميع الوحدات التنظيمية

إن التنظيم كعملية منطقية يتطلب تقسيم العمل المطلوب لإنجاز أهداف المشروع إلى أنشطة تخصصية، ثم تجميع الأنشطة المتشابهة بعد ذلك في شكل وحدات تنظيمية. فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من عدد من الوحدات التنظيمية والتي يضم كل منها مجموعة من الأنشطة المتشابهة ويطلق على الوحدات التنظيمية في

المؤسسات أسماء مختلفة مثل إدارة، قسم، نوع قطاع، وكالة، مجلس، مكتب... الخ. وتوجد عدة طرق لتجميع أوجه النشاط المتشابهة في صورة وحدات تنظيمية، نوردتها فيما يلي:

[صالح مهدي محسن العامري وآخرون، 2006، ص: 367-369]

أ-التقسيم التنظيمي على أساس الوظيفة: يتم تجميع الأفراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية مثل أقسام المحاسبة. أنظر الشكل الافتراضي التالي:

الشكل (04): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس الوظيفة



المراجع: من إعداد الباحث

ب-التقسيم التنظيمي على أساس المنتج: تجميع الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات. أنظر الشكل الافتراضي التالي:

الشكل (05): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس المنتج



المراجع: من إعداد الباحث

ج-التقسيم التنظيمي على أساس المنتفعين (الزبائن): هنا يكون الزبائن هم العنصر المعتمد في تجميع الوظائف أو الأفراد في الأقسام أو الوحدات التنظيمية بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل. أنظر الشكل الافتراضي التالي:

الشكل (06): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس المنتفعين (الزبائن)



المراجع: من إعداد الباحث

د-التقسيم التنظيمي على أساس الجغرافي: تجمع الأنشطة أو الأفراد أو المجموع حسب المناطق الجغرافية أو الأماكن المختلفة. أنظر الشكل الافتراضي التالي:

الشكل (07): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس أماكن لمسؤوليات مختلفة



المراجع: من إعداد الباحث

هـ-التجميع على أساس مراحل العمل والتجهيزات: هنا يعتمد أساس زمن أو وقت أداء المهام أو الوظائف في تجميعها ضمن وحدات تنظيمية. أنظر الشكل الافتراضي التالي:

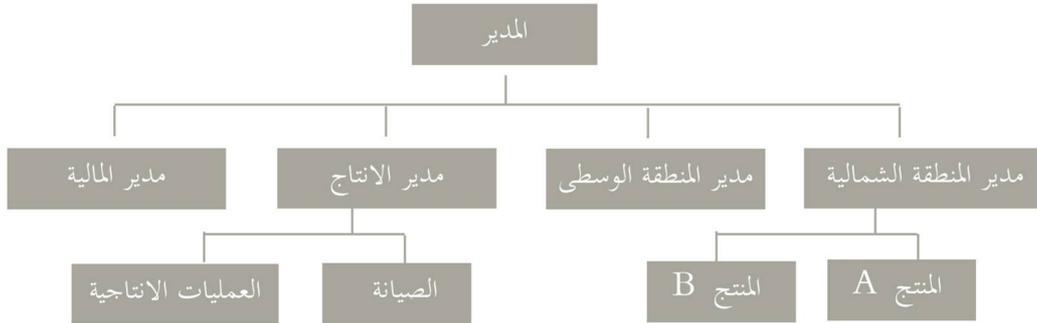
الشكل (08): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس مراحل العمل



المراجع: من إعداد الباحث

و-التقسيم التنظيمي المختلط المركب: هنا يتم الجمع بين اثنين أو أكثر من أسس التجميع.

الشكل (09): تقسيم تنظيمي افتراضي على أساس مختلط مركب

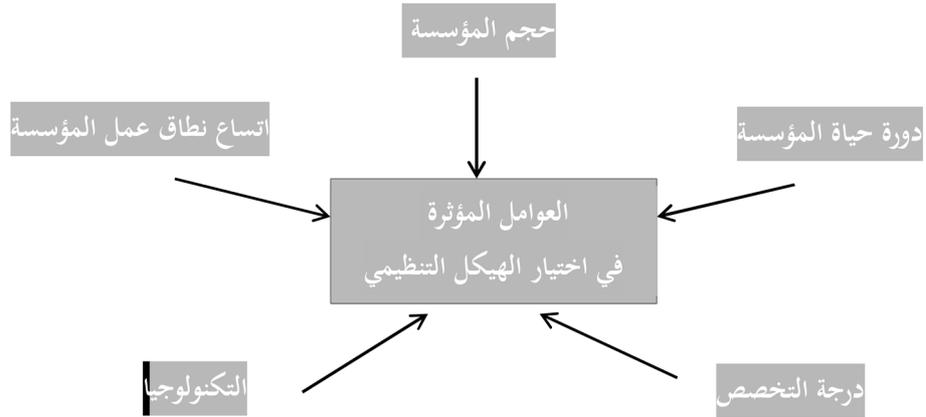


المراجع: من إعداد الباحث

6,2,9-العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

يلخصها العديد من المسيرين في الشكل التالي:

الشكل (10): عوامل مؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي



المراجع: ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الادارة/الهيكل التنظيمي، تاريخ الاطلاع: 2021/04/28

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز للتطبيق في المؤسسة لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب مع مراعاة عدة عوامل ابرزها:

[ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، 2021/04/28]

أ- **حجم المؤسسة:** وهو اهم عامل على الاطلاق، قد يكون هناك زيادة في عدد العاملين او عدد التخصصات والمعدات المستخدمة، فكلما زاد حجم المؤسسة تعقد الهيكل التنظيمي وبالعكس؛

ب- **دورة حياة المؤسسة (عمر المؤسسة):** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها او انحدارها فالمؤسسة تشبه بالإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها؛

ج- **درجة التخصص:** أن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطاً والعكس صحيح؛

د- **التكنولوجيا:** فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت الى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً؛

هـ- **اتساع نطاق عمل المؤسسة:** حيث ان زيادة حجم المؤسسة يؤدي الى تعقيد هيكلها التنظيمي، فالمؤسسات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كان تكون إقليمية او عالمي تحتاج الى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المؤسسة في المكان الواحد؛

و- **بيئة المؤسسة:** للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد.

3,9-الإشراف (من خلال الهيكل التنظيمي)

1,3,9-نطاق الإشراف

يسمى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين بنطاق الإشراف Span of supervision فإذا كان المسير يشرف على 10 أفراد فإن نطاق إشرافه يكون أوسع من نطاق الإشراف لدى المسير الذي يشرف فقط على 4 أفراد.

2,3,9-نطاق الإشراف الأمثل [محمد خطاب، تاريخ الاطلاع: 2021/02/12]

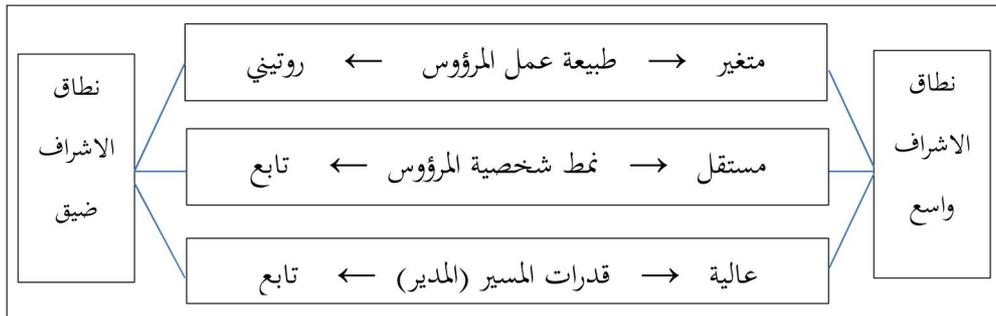
- اتجهت جهود عدد لا بأس به من المفكرين في التسيير إلى البحث عن العدد الأمثل الذي يجب أن يشرف عليه رئيس معين. تنادي المدرسة الكلاسيكية في التسيير بتخفيض نطاق الإشراف حتى يمكن للمشرف أن يشرف إشرافاً فعالاً على أعمال المرؤوسين ويمارس الرقابة الدقيقة التفصيلية حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم زيادة الإنتاج، لذا نادت هذه المدرسة بأن يكون نطاق الإشراف في حدود 4 مرؤوسين فقط.

- عندما جاءت المدرسة السلوكية في بداية الأربعينات فإنها نادت بالإشراف العام وإتاحة الفرصة للفرد لكي يعمل مستقلاً وأن الفرد إذا أتاحت له الفرصة للعمل بحرية سوف تتولد لديه الدافعية ومن ثم تزداد إنتاجيته لذا فإنها نادت بنطاق إشراف أوسع.

- وعندما ظهرت النظرية الموقفية أو الشرطية في التسيير فإنها توصلت إلى أن نطاق الإشراف المحدود قد يكون مناسباً لطبيعة عمل معين وأن نطاق الإشراف العام أو الواسع فإنه قد لا يتناسب مع طبيعة العمل.

- أنظر الشكل التوضيحي أدناه، الذي يبين المتغيرات التي تحدد نطاق الإشراف:

الشكل (11): العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف



المرجع: محمد خطاب، نفس المرجع السابق.

- أي أن تحديد نطاق الإشراف يتوقف على الموقف وعلى توافر مجموعة من الاعتبارات خاصة بالمشرف، طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس، نمط شخصية وقدرات المرؤوس

9,4- القيادة

9,4,1- القيادة والقائد

يرى Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من التسيير وذلك أن التسيير Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال وظائفها، التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف التسيير، إلا أنه إذا كان التسيير يعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. [مجاهدي الطاهر، تاريخ النشر غير معروف، ص:05]

9,4,2- بعض النظريات القيادة

9,4,2,1- نظرية الرجل العظيم

هي أقدم نظرية في القيادة تعود جذورها الى الفكر اليوناني والروماني، وتفترض هذه النظرية أن: «القادة يولدون ولا يصنعون leaders are born not made» وأن السيمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى القادة يولدون قادة، فالملك والأمير والاقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السيمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

[عبد المالك هبال، 2017/2015، ص:34]

9,4,2,2- نظرية جامعة أوهايو

بدأت دراسات القيادة في عام 1945 من قبل مكتب بحوث الأعمال Bureau of business research في جامعة ولاية أوهايو بهدف تحديد الأهداف المتنوعة لسلوك القائد الذي تم تعريفه على أنه: «السلوك الذي يتبعه القائد عندما يوجه نشاطات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف» وقد تم تصنيف أبعاد سلوك القائد حتى وصلت إلى بعدين أساسيين هما:

أ- بعد الهيكل: يشير هذا البعد في وصف سلوك القائد للعلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل؛

ب- بعد الاعتبار: ويشير هذا البعد إلى السلوك الدال على الصداقة والثقة المتبادلة والاحترام بين القائد وأعضاء جماعته.

وقد بينت النظرية بين افتراضين أساسيين هما:

أ- أن هناك فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير فعالة؛

ب- أنه يتم تقييم القيادة بعد وصفها

[رعد حسن الصرن، 2004، ص:226]

بعد أن حدد الباحثون مجموعة السلوكيات المرتبطة بالاهتمام بفريق العمل وتلك المرتبطة بتحديد هيكل العمل، أصبح العديد من القادة يميلون للتوجه وفق إحدى هاتين المجموعتين دون الأخرى؛ أي اعتقدوا أنهم لو قرروا تأدية سلوكيات تحديد هيكل العمل فلا يمكنهم تأدية سلوكيات الاهتمام بفريق العمل، والعكس صحيح. لكن سرعان ما تبين أن بإمكان القادة ممارسة مزيج من مجموعتي السلوكيات في الوقت نفسه.

[هيفاء علي، تاريخ الاطلاع: 2021/02/12]

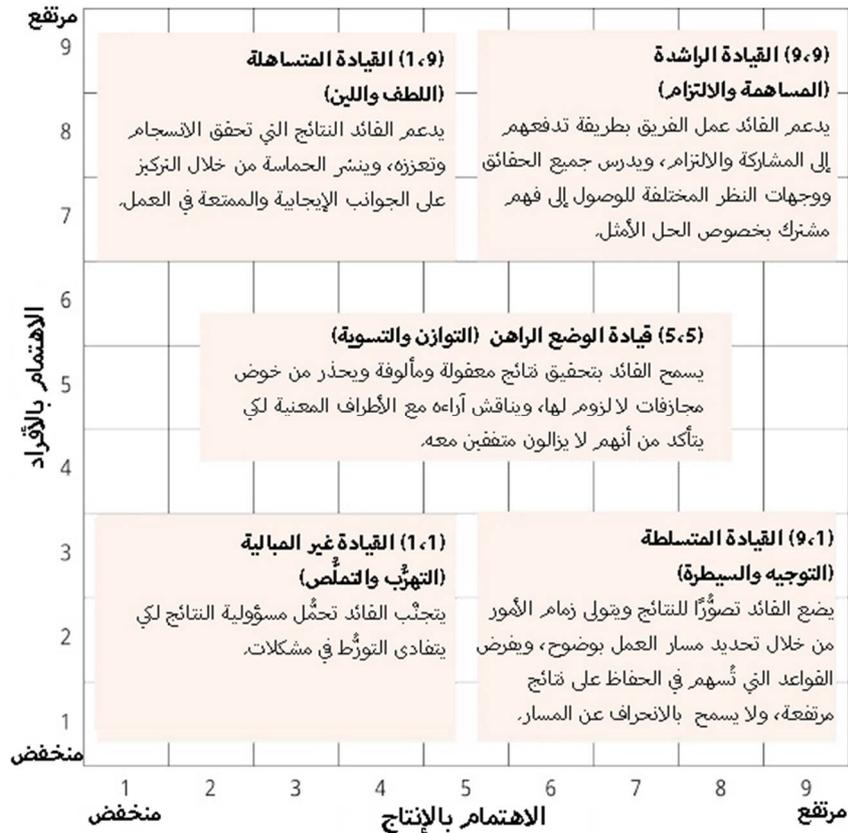
9,2,4,3-نظرية الشبكة القيادية

يعود الفضل الكبير في نشر المعرفة المتعلقة بسلوكيات القائد المهمة إلى الباحثين Jane S. & Robert R. Blake Mouton اللذين وضعوا نموذجاً لتصنيف أساليب القيادة، يدعى الشبكة القيادية Leadership Grid، ينسجم هذا النموذج مع العديد من الأفكار والنتائج التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت في كل من جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميشيغان. يحتوي هذا التصنيف على محورين، هما:

- محور الاهتمام بالإنتاج: الذي يركز على النتائج، وفعالية التكلفة، والاهتمام بالأرباح (في المؤسسات الربحية).
- محور الاهتمام بالأفراد: الذي يركز على تعزيز علاقات العمل والاهتمام بالقضايا التي تمم أعضاء المجموعة.

ينتج عن اتحاد هذين المحورين خمسة أساليب قيادية كما هو موضح في الشكل أدناه الذي يبين نموذج الشبكة القيادية.

الشكل (12): نموذج الشبكة القيادية



المرجع: نفس المرجع السابق.

يؤكد الباحثان Blake & Mouton أن أسلوب القيادة الراشدة (القائد الذي ينهج الأسلوب 9،9 من الشبكة الإدارية السابقة) هو الأسلوب الأكثر فاعلية على مستوى العالم، ويهتم القائد الذي يتبنى هذا الأسلوب بالإنتاج والأفراد إلى حد كبير. لكن على الرغم من أن الشبكة الإدارية السابقة مثيرة للاهتمام ومنظمة تنظيمًا جيدًا، إلا أنه تشير الدراسات إلى عدم وجود أسلوب قيادة فعال يمكن تعميمه حتى الآن، وحتى أسلوب القيادة الراشدة لا يكون فعالًا في بعض المواقف.

على سبيل المثال، يتوجب على القائد الذي يتعامل مع أفراد المؤسسات التي تسمح بمشاركة الموظفين (الذين أتقنوا مهامهم الوظيفية) على نطاق واسع، يتوجب عليه أن يقلل من توجيه اهتمامه نحو القضايا المرتبطة بالإنتاج، كما أن المواقف الطارئة لا تتيح للقائد إلا وقتًا محدودًا للاهتمام بالأفراد. لقد بينت الملاحظات أن أسلوب القيادة الراشدة يمكن أن يكون فعالًا عندما يتطلب الموقف تحديد هيكل العمل والتفاصيل المتعلقة بالمهام المراد إنجازها؛ فاستخدام هذا الأسلوب في هذه الحالة يزيد من تقبل الأتباع لمخطط العمل المحدد ويؤثر إيجابيًا على رضاهم وأدائهم؛ إذ يكون القائد ودودًا وداعمًا ومراعيًا لمصالحهم.

5,9- التحفيز (الدافع)

1,5,9- مفهوم التحفيز

«التحفيز هو الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة». [محمد رفيق الطيب، 1995، ص:180]

«التحفيز هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضى من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين».

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاح الاقتصادية للمنظمة.

وهناك ثلاثة عناصر للتحفيز وهي: [محمد رفيق الطيب، 1995، ص:180]

أ-القدرة: يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التكوين المتواصل.

ب-الجهد: وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، حتى ولم تم أدائه فعالًا، ومن هنا تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة ورسالتها وتبنيه لأهدافها.

2,5,9-تطور التحفيز

شهد التحفيز تطورات مهمة، يمكن سرد بعض المراحل مع نظرة بعض المفكرين، في النقاط التالية:

[بلقايد براهيم وآخرون، 2017، ص:257]

-إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة التسيير العلمي بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا، ففي أواخر القرن 19 وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي Frederick Taylor، وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الانتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها.

-بعد ذلك جاء Guent أحد تلامذة Taylor، واستبدل المعدل المنخفض لأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الانتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون.
-أما Emerson فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الانتاجية التي يتم حسابها أسبوعيا.

-ومما لا شك فيه هو اعتماد Taylor وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الانتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الانتاجية.

-فوجد Frederick Hals ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

-والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلفت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية.

3,5,9- أهمية التحفيز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال لا يعني أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماسة هو مشكلة كبيرة تعالج فقط بوساطة مدخل التحفيز.

وعموما فإن أهمية الحوافز تكمن في التالي: [نما عطايا، 2016/2015، ص: 52-53]

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية؛
- تنمية الطاقات الابداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها؛
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة؛
- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الابداع غاية متجددة ومطلوبة؛
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة؛
- المساهمة في التحكم بسلوك العاملين

4,5,9- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

تشير الدراسات بشكل عام إلى أن ربط المكافأة بالأداء يؤدي إلى زيادة الأداء بالفعل، إلا أن شعبية النظرية بين أوساط الباحثين أخذت في الانخفاض باعتبارها لا تساعدنا على فهم كيفية نشأة الدافع، فالمكافأة تبسط الدافعية في العلاقة بين المثير والاستجابة (سلوك ومكافأة)، لكنها لا تهتم بالحالة الداخلية للفرد، وتهمل أهمية الدوافع في توجيه سلوك الفرد، لكنها لفتت الانتباه إلى أهمية ربط المكافأة بالسلوك؛ بحيث إنها لا يجب أن تصرف بشكل عشوائي، ويجب أن تقدم بعد السلوك مباشرة.

ينظر غالبية المدراء للدافع باعتباره محركا رئيسا للفرد على الأداء والعطاء، ولا شك بأنه كذلك، لكنه لا يعدو أن يكون أحد المتغيرات التي تؤثر في الأداء، فهناك العديد من المتغيرات الأخرى التي تؤثر به إيجابا وسلبا؛ كمستوى مهارة الفرد من الناحية الفنية، ومستوى ضغوط العمل، وعلاقات الفرد بمسؤوله والآخرين من حوله، وضغوط الجماعة، والأدوات والتكنولوجيا المتاحة، وغير ذلك؛ فمثلا لن يسعف التحفيز الكبير الفرد لرفع أدائه إن لم يكن لديه القدرة (المهارة، الخبرة، المعرفة) بجوانب مهنته. إذن فالدافعية "التحفيز" هي عامل واحد من ضمن عوامل كثيرة تؤثر في الأداء، لذا فإن زيادة الدافعية لا يعني بالضرورة زيادة الأداء تلقائيا، كما أن الأداء العالي لا يعني بالضرورة أن الدافعية عالية، فلربما كان الفرد ذا دافعية منخفضة ولكن قدرته على الأداء عالية.

-وينظر بعض الباحثين إلى الأداء باعتباره حاصل ضرب القدرة في الدافعية، كما في المعادلة التالية:

- (الأداء = القدرة × الدافعية)، فإن كانت دافعية الفرد لأداء العمل معدومة، أي صفر، أو لا يملك القدرة على أداء العمل إطلاقا (صفر)، فلن يتم إنجاز العمل، أي أن الأداء سيكون صفرا أيضا، وأي زيادة في مقدار المتغيرين سيسهم في رفع الأداء؛ لذا يجب ألا تركز المؤسسة على رفع مستوى قدرة أفرادها وتهمل رفع مستوى دافعيتهم. ويلاحظ أن العديد من المؤسسات تعالج انخفاض مستوى أداء أفرادها بإرسالهم لدوريات تدريبية تهتم بتطوير الجانب المهاري الفني والإداري، رغم أن المشكلة ليست في مستوى قدرات الأفراد على أداء مهام عملهم ولكن في دافعيته المنخفضة.

• ويبدو أن العلاقة بين الأداء والدافعية تميل إلى أن تكون علاقة منحنية؛ أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد، ارتفع أدائه، إلى أن يصل الأداء إلى أقصى مستوى له، بعدها فإن أي زيادة في الدافعية ستؤثر سلباً على الأداء، فأحياناً يرتكب الموظف المخفز جداً للعمل أخطاءً بسبب تفرده، أو أن سرعة أدائه تنخفض نتيجة تشتتته الذهني وإهماله لتفاصيل عمله.

9,5,5- بعض نظريات التحفيز

وبالنسبة لموضوعنا نسجل تنوع النظريات واختلاف أدوات التحفيز التي تنشدها، ومن أهمها:

[مولاي المصطفى البرجاوي، تاريخ الاطلاع: 2021/05/09]

9,5,5-1 نظرية Frederick Taylor في التحفيز

برزت هذه النظرية الكلاسيكية من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها Frederick Taylor، الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على "النقود"، خاصة بعد سؤال طرحه على نفسه: ما الذي يجعل العمال لا ينتجون أكثر؟ فتوصل إلى أن ذلك إلى ثلاثة أسباب:

أ- يعتقد العمال أن الإكثار من الإنتاج سيرمي بهم إلى أحضان البطالة.

ب- الأجور لا تتناسب مع كمية الإنتاج.

ج- وللحد من هذه المشكلة فـ"النقود" هي خير دافع للعمل في المؤسسات، وإن العامل بطبيعته يسعى دائماً إلى زيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه؛ فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

9,5,5-2 نظرية دوافع الإنجاز David McClelland أو نظرية الدوافع الذاتية

نال David McClelland شهادة الدكتوراه في علم النفس، وتوصل إلى النظرية المسماة "حافز الإنجاز"، أي: إن هناك أفراداً ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة، خلافاً للأفراد العاديين، ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذوي الإنجاز العالي.

يرى McClelland، أن كل إنسان تتحرك الدوافع عنده لتحقيق الحاجات الرئيسة التالية: السلطة أو النفوذ والإنجاز والانتماء، وهي موجودة لدى أي إنسان بنسب متفاوتة قد تظهر إحدى هذه الحاجات بشكل قوي، مما تطغى على الأخرى، فتكون هي الغاية لتحقيقها، ويختلف سلوك المرء بمقدار قوة وتحكم الحاجة المسيطرة عليه.

3,5,5,9 - نظرية العوامل الثنائية Herzberg

كان لنظرية Herzberg التي ظهرت عام 1966 في كتابه "العمل وطبيعة الإنسان"، أثر كبير في الاتجاهات السلوكية، وخاصة في بحوث الدوافع والحوافز، حيث أجرى دراسة على 200 مهندس ومحاسب يعملون في المصانع بمدينة بتسبرج، وأخذوا يعقدون المقابلات مع المستجوبين؛ لاستبيانهم، ويطلبون منهم أن يرووا تجاربهم عن المناسبات أو الأحداث التي جعلتهم يحسون بمنتهى الرضا أو غاية السخط على أعمالهم، وقد أظهرت تحليلات النتائج أموراً لم يتمكن الباحثون من اكتشافها في الماضي، منها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل تختلف عن الأشياء التي تؤدي إلى الإحساس بالسخط.

4,5,5,9 - طريقة Kaizen في التحفيز

الكايزن Kaizen هي استراتيجية يابانية قديمة للتغيير للأفضل، وهي مأخوذة من عالم الاقتصاد الياباني، وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي "Kai" وتعني التغيير، وزن "Zen" وتعني للأفضل، وترجم إجمالاً إلى "التحسين المستمر"، وهي تستعمل في لغتهم باستمرار؛ إذ يتحدثون دائماً عن التحسين المستمر للعجز التجاري، والتحسين المستمر لخطوط الإنتاج، والتحسين المستمر للعلاقات الشخصية، ونتيجة لذلك فهم يتطلعون دوماً للسبل التي تمكنهم من التحسين، وتستخدم استراتيجية Kaizen في كل مجالات الحياة من أصغرها إلى أكبرها، فهي استراتيجية معاكسة للتجديد، فالتجديد يطبق التغيير الشامل الجذري، أما Kaizen، فهو يطبق التغيير المتدرج المستمر باستخدام خطوات صغيرة، وهي التي تولي لها البيداغوجيات الحديثة أهمية قصوى، وذلك بالانتقال من البسيط إلى المعقد.

5,5,5,9 - نظرية Abraham Maslow في التحفيز

قام عالم النفس الأمريكي Abraham Maslow بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم Maslow نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقاً مترابطاً يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية، يفترض Maslow أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم حاجة وإلحاحاً فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمته. (إضافات أخرى أكثر توضيح، راجع فقرة: المدرسة السلوكية في الدروس الأولى للمطبوعة)

[الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ابراهام ماسلو، تاريخ الاطلاع: 2021/05/09]

6,9- الاتصال

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا.... إلخ).

1,6,9- مفهوم الاتصال

يمكن طرح مفهوم الاتصال في النقطتين التاليتين: [علي السلمي، 1996، ص:321]

-الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

-الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

2,6,9- مكونات عملية الاتصال

المكونات الأساسية لعملية الاتصال فهي على النحو الآتي: [ضياء عويد حربي العرنوسي: 2021/04/30]

أ- المرسل أو المصدر؛

ب- الرسالة؛

ج- قناة الاتصال أو الوسيلة؛

د- المستقل؛

هـ- التغذية الراجعة أو ردة الفعل؛

و- التشويش والمؤثرات الأخرى.

3,6,9- مهارات الاتصال

هناك بعض المهارات التي تؤثر في عملية الاتصال أهمها ما يأتي: [منال طلعت، 2002/2001، ص:52-56]

أ- الإنصات

يعتبر الإنصات اتصالا في حد ذاته، كما أنه مهارة مهمة لا توجد عند الكثيرين، فهو يتيح المجال للاستفادة بأكبر قدر ممكن، كما أنه يحد من اعتراض المستقبل وتساولاته، ويمر الإنصات بمراحل محددة وهي:

-الاستماع؛ -التفسير؛ -الاستيعاب؛ -التذكر؛ -الاستجابة.

ب- التعامل مع الآخرين

ترتبط هذه المهارة بالقدرة على إدارة الموقف الاجتماعي، ويكون ذلك عن طريق ما يأتي:

- القدرة على تسيير الظروف المحيطة؛

- القدرة على تسيير الآخرين؛

- القدرة على تسيير النفس.

ج- التحدث والإقناع

التحدث والإقناع هو قدرة المرسل على كسب مواقف إيجابية من المستقبلين، وهو مهارة تؤثر في عناصر محددة هي:

- المعرفة: هي الإلمام بالموضوع جيداً وجمع معلومات كافية قبل البدء بالتحدث به؛

- الحماس: هو الشوق للحديث عن الموضوع، ويظهر الحماس في طريقة تفاعل المرسل مع المستقبل وقدرته على خلق الاهتمام عنده وإثارة حماسه؛

- الإخلاص: هو الإيمان بالموضوع محور الحديث، وهذا يولد استجابة إيجابية عند المستقبل؛

- الممارسة: هي التدرب على التحدث أمام الآخرين، مما يساعد على تحطيم الخوف وزيادة الثقة بالنفس.

د- القيادة

تعرف القيادة بأنها: (عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من الأفراد في موقف معين يترتب عليها تحقيق أهداف مشتركة والقيام بإجراءات فعالة لتحقيق تلك الأهداف).

4,6,9- أهداف الاتصال

يمكن تصنيف أهداف الاتصال الداخلي بصورة عامة في النقاط التالية: [ولاء عضويات: 2021/04/30]

- تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال؛

- المشاركة في المعلومات؛

- اتخاذ القرارات؛

- التعبير عن مشاعر الوجدانية.

5,6,9- أنواع (طرق) الاتصال

واضعي نظريات الاتصال يصنفون الاتصال التسييري إلى عدة أنواع، وهذا بناء على الأغراض والأهداف من

الاتصال، وهي كالاتي: [من مقالة: دور التواصل الفعال في المؤسسات: 2021/04/30]

أ- الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية

-الاتصالات الرسمية: تلك التي يتطلبها التنظيم الرسمي في المؤسسة؛

-الاتصالات الغير الرسمية: هي نتيجة للعلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ من التنظيمات غير الرسمية.

ب- الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية

-الاتصالات المباشرة: تتم بين الرئيس والمرؤوسين بغير وسيط؛

-الاتصالات الغير مباشرة: هي التي تتعدد خطوط الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ج- الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية

-الاتصالات الهابطة: هي التي تنتقل عن طريقها المعلومات من أعلى التنظيم إلى أسفله وتستخدم في إصدار

الأوامر والتعليمات؛

-الاتصالات الصاعدة: هي التي تنتقل من أسفل التنظيم إلى أعلاه وفقا لتصاعد المسؤولية وهي تتميز

بالمشاركة؛

-الاتصالات الأفقية: هي التي تتم بين الأفراد "العمال" في مستوى تسييري "إداري" واحد بالمؤسسة.

6,6,9- حواجز أو معوقات الاتصال

هي التأثيرات التي تقوم بالتأثير والتشويش على عناصر الاتصال من أجل عدم قيامها بدورها في توصيل الرسالة

ونقلها، أو نقلها بصورة مشوشة، أو تتسبب في تأخير وصولها مما يمنعها من تحقيق الهدف الذي وجدت من

أجله، ومن معيقات الاتصال ما يلي: [شهيره دعودع، 2018: 2021/04/30]

أ-معوقات نفسية واجتماعية: وهي معوقات تتعلق بأفكار وتقاليد الفرد ومعتقداته؛

ب-معوقات بيئية: يتعلق هذا النوع من المعوقات ببيئة الاتصال وتؤدي إلى خلل في عملية الاتصال الفعال، مثل

نقص عناصر التكنولوجيا في المؤسسة؛

ج-معوقات معنوية: تتعلق هذه المعوقات بوقت كتابة الرسالة أو الهدف منها أو طريقة الاتصال التي تمت أثناء

التعبير عنها فمثلا قد يكون الهدف لكتابة الرسالة غير واضح أو يختلف مفهومه بالنسبة للمرسل عنه للمستقبل؛

د-معوقات تنظيمية: وهي المعوقات الناجمة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

ه-معوقات لغوية: تتعلق باللغة المستخدمة والإشارات وكذلك المصطلحات المتفق عليها داخل المؤسسة.

المحاضرة 10: استراتيجية المؤسسة

1,10- الاستراتيجية: مفاهيم أساسية.

1,10- جذور وتعريف استراتيجية المؤسسة

أ- جذور الفكر الاستراتيجي

الاستراتيجية أولا هي فن الحرب قبل أن تطبق من قبل رجال الأعمال والاقتصاديين، أقدم نص مكتوب يرجع للمواطن والجندي Sun Tzu الذي عاش في الصين عام 500 سنة قبل الميلاد، مصطلح الاستراتيجية Stratégie يظهر في أعمال الجنرال البروسي Karl von Clausewitz [1832] في بحثه حول الحرب.

[Géraldine Benoit-Cervantès & al, 2010, p: 50]

وقد تطابق إلى حد كبير السلوك الحربي بالسلوك الاستراتيجي، وكمثال نستعير العبارة التالية: «...إنها إرسال قوات (موظف) في المعركة (ضد المنافسين) مع خطة واضحة (خطة توجيهية إستراتيجية) التي تم وضعها من قبل الجنرالات (الإداريين) وبعد ذلك يتم التنفيذ (من قبل إطلاق المنتجات المبتكرة، وغيرها)». .

[Richard Lynch, 2006, p: 40]

لم يكن يستخدم مصطلح الإستراتيجية إلا بعد سنوات 1960 في الأعمال الاقتصادية، أول من نشر في ذلك الأمريكي Alfred Chandler [1963] بمؤلف بعنوان الإستراتيجية والهيكل Strategy and Structure يعالج من خلاله العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، فتوصل إلى النتيجة الشهيرة: الإستراتيجية تسبق الهيكلية. ثم من طرف Ansoff في [1965] بمؤلف بعنوان إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy.

[Géraldine Benoit-Cervantès & al, 2010, p: 50]

كما أسس Bruce Henderson [1963] مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG) حيث تم من خلالها عن إعلان لأول مرة عن مبادئ الإستراتيجية في مجال الأعمال.

[Abate René & al, 2009, p: 14]

حيث كان منهجهم في التحليل يعتمد على الخطوات التالية (أنظر الشكل التوضيحي أدناه):

[Gérard Garibaldi, 2008, p: 50]

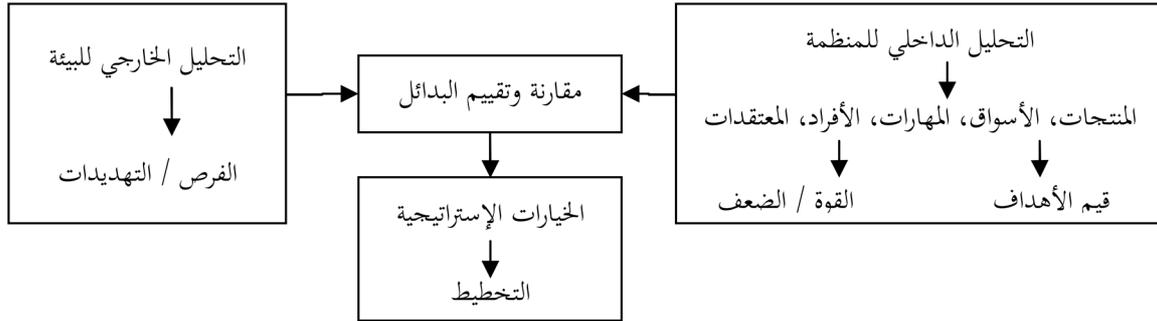
أ- دراسة البيئة الخارجية، وهذا قصد فهم الاتجاهات الرئيسية التي تؤثر على المنظمات داخل الصناعة لإبراز الجوانب الايجابية من خلال الفرص Opportunités والجوانب السلبية متجلية في التهديدات Menaces .

ب- دراسة المؤسسة داخليا، التي تعطي جوانب المميزات الأساسية للاستراتيجية، يعني تحديد الأهداف، المهارات، اختيار الأسواق والمنتجات، الموارد البشرية، هيكلية قيم المؤسسة، لتحديد قوتها Forces وضعفها Faiblesses.

ج- تحليل الدراسة، ينبغي أن يكون التقييم في ضوء مستويات التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، وكذلك البدائل المتاحة للمنظمة من حيث التحركات الاستراتيجية.

• الخيارات الاستراتيجية: من حيث تحديد الأهداف والسياسات المختلفة، مستوى وظائف المؤسسة ومن ثم تخطيط العمل قصد تنفيذ تلك الخيارات.

الشكل (13): التحليل الكلاسيكي للاستراتيجية



Source: Gérard Garibaldi, 2008, p: 51

ويجمع تقريبا أغلب الاقتصاديين أنه ربما جاءت هذه الإسهامات الأولية في هذا المجال (بزوغ بارز في الفكر الاستراتيجي في المجال النشاط الاقتصادي) نتيجة انتقال الاقتصاد العالمي من الطلب إلى اقتصاد العرض. أما من ناحية طريقة التحليل فترجع إلى كون البيئة في تلك الفترة كانت مستقرة نسبيا.

ب- تعريف استراتيجية المؤسسة

يمكن تبسيط تعريف استراتيجية المؤسسة في النقاط المتسلسلة التالية:

[محاضرات الجامعة، استراتيجية المؤسسة: 2021/05/16]

-ركز Clauswitz [1976] في موقفه من الاستراتيجية على أهمية الربط بين النهايات والتي تعبر عن الأغراض السياسية عادة والوسائل التي تعمل بدورها على تحقيق تلك النهايات.

-ووسع Lykhe [1983] من مفهوم الاستراتيجية من خلال إضافة عنصر آخر إلى المعادلة وهو الطرائق التي تتعلق بالمفاهيم العملية، وساقات العمل أو الطرق المستعملة للوصول إلى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالاستراتيجية كما يأتي:

الاستراتيجية = النهايات + الوسائل + الطرائق

-وعلى الرغم من أن الاستراتيجية هي مصطلح عام يمكن استعماله لخدمة أغراض مختلفة، فمن وجهة نظر Rumelt [1980] فالاستراتيجية تمثل مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة تكاملية لتعريف نطاق عمل المؤسسة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء.

-في حين تضمن تعريف Porter [1986] للاستراتيجية كونها خطة Plan، ومركز في السوق Position، ورأى أن الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy تمثل الوسائل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها، وأكد Porter على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تعني الاختيار المدروس لمجموعة من الأنشطة المختلفة أو الخدمات ذات قيمة مميزة لربائتها بالمقارنة مع المنافسين.

2,1,10- أهمية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

كثير منا يريد أن يعرف ما هي أهمية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؟ الإجابة أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تنبع من مسئوليتها عن الموضوعات والقرارات الأساسية التي تحسم نجاح أي مؤسسة أو فشلها. وهناك أسباب توضح لماذا يجب أن تمارس المؤسسات الإدارة الاستراتيجية:

[محمد خطاب، أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال: 2021/05/16]

- 1-تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن هذه المؤسسات من التعامل مع هذه الظروف من خلال توقع المشاكل والفرص المستقبلية؛
- 2-تؤثر الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة كلها وليس جزءا منها وبالتالي فهي تغطي وتؤثر في كل مجالات وعمل المؤسسة، وكل جزء فيها، وفي حاضرها ومستقبلها؛
- 3-توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المؤسسة لجميع العاملين. وعادة ما يكون أداء الأفراد أفضل (في الكمية والنوعية) إذا كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم ويعرفون إلى أين تنتجه منظمتهم؛
- 4-تربط الإدارة الاستراتيجية المؤسسة مع جميع أصحاب المصالح المؤثرين في نجاحها واستمرارها وكذلك مع البيئة التي تعمل فيها وتقوم على اشباع رغباتهم؛
- 5-المؤسسات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية تتفوق في أدائها -وهذا هو المهم- على المؤسسات التي لا تمارس هذه العملية من خلال مساعدة المؤسسات المتفوقة في بناء ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها بما يتيح لها كسب عملاء أكبر وحصص سوقية أفضل.

3,1,10- استراتيجيات المؤسسة

1,3,1,10- الاستراتيجيات الشاملة "القاعدية"

[هارفارد بزنس ريفيو، ماهي استراتيجيات بوترر العامة: 2021/05/05]

كما تعرف باستراتيجيات بوترر العامة (Porter's Generic Strategies) يعود مصطلح الاستراتيجيات العامة للباحث والأستاذ Michael Porter الذي طرحها عام 1980 وتُسمى أيضاً "الاستراتيجيات التنافسية" لأنها تطبق على مستوى وحدة أعمال استراتيجية (SBU) محددة، وتمثل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين. حدد Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس هي:

الشكل (14): الاستراتيجيات العامة للتنافس لدى Porter

		منتج وحيد	تكاليف منخفضة
الدائرة الاستراتيجية	القطاع (الصناعة) بكامله	التمييز Differentiation	السيطرة الكاملة بالتكاليف Domination Globale au Niveau Des Coûts
	الجزء من القطاع (الصناعة)	Concentration التركيز	

Source: Michael Porter, 1980, p:42.

• **استراتيجية قيادة التكلفة:** تقوم هذه الاستراتيجية على توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيس هو تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة مثل تكاليف التصميم، والإنتاج، والتوزيع، والتسويق وغيرها؛ وتعتبر هذه الاستراتيجية خيارا أساسيا يمكن للمؤسسة أن تتبناه في حال عرض منتجات مماثلة من طرف المنافسين، إذ يصبح الإنتاج بتكاليف أقل هو الخيار الوحيد المتاح أمام المؤسسة، لذلك فالمؤسسات الأكثر تنافسية حسب هذه الاستراتيجية هي التي تستطيع الإنتاج بأقل التكاليف، أما إذا كان السعر مفروضا كما هو الحال في بعض القطاعات، فكلما ضغطت المؤسسة من تكاليفها، زاد هامش ربحها.

• **استراتيجية التمييز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تمييز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين، ويتوقف ذلك على عرض منتجات بصفات وخصائص مميزة وذات قيمة بالنسبة للزبون، وهو ما يؤدي إلى إشباع حاجات هذا الأخير على نحو مختلف وأكثر فعالية عما يفعله منتج المنافسون، خصوصا بالنسبة لأولئك الزبائن الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من السعر. حسب Porter، فالمنتج المتميز يجب أن يكون غير قابل للتقليد أو على الأقل صعب التقليد من طرف المنافسين، كما أنه على الزبون أن يكون مقدرا لقيمة هذه الاختلافات ودرجة التميز وعلى استعداد لأن يدفع مقابلها. نواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلكين، فالجودة العالية، وسهولة الاستخدام، وتوصيل المنتج، ودقة مواعيد التسليم، وطول عمر المنتج، كلها خصائص، على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز.

• **استراتيجية التركيز:** تعرف على أنها الاستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء محدد من المستهلكين داخل قطاع ما من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله، أي أن أهم سمة لهذه الاستراتيجية هو اقتصر المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كاملا، مركزة بذلك كل جهودها وقدراتها الإبداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية، ويمكن

أن تعوض الحصة السوقية الصغيرة بواسطة تنوع جغرافي أي التركيز على استهداف عدة أجزاء من أسواق تكون في مناطق جغرافية مختلفة. حدد Porter صنفين رئيسيين لهذه الاستراتيجية هما:

–**استراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة:** حيث تهدف المؤسسة إلى حيازة ميزة التكلفة الأقل على مستوى الجزء المستهدف من السوق؛

–**استراتيجية التركيز على أساس التميز:** حيث تنتج المؤسسة منتجات متميزة على مستوى الجزء المستهدف من السوق مثل حلويات مرضى السكري الخاصة بالأطفال.

10,3,2- الاستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة

وتشمل استراتيجيات: التخصص، التنوع، التكامل، التدويل، التراجع.

أولاً: استراتيجية التخصص:

إن عملية التخصص ترتبط أساساً بالمؤسسة الجديدة. فعملية تركيز كل مجهوداتها حول شيء معين « un savoir faire » واختيار منتج معين والذي من الممكن السيطرة عليه، يبقى الشغل الشاغل بالنسبة لمؤسسة في بداية طريقها.

إلا أن بعض المؤسسات تحتفظ بهذه الاستراتيجية خلال فترة من الزمن (بعض السنوات من إنشائها) وعلى سبيل المثال نجد: مؤسسة « Bic »، نادي المتوسط « Club Med » مع قراءه، كارفور « Carrefour » في التوزيع، و سكوا « Scoa » في التصدير والاستيراد، وميشلان « Michelin » في العجلات. فكل هذه الشركات في الحقيقة احتفظت باختصاصاتها الأساسية أو الابتدائية، واستطاعت أن تصل إلى مستويات الأداء الفعال.

[محمد بوهزة، دروس في استراتيجية المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/06]

- إن هذا النوع من الاستراتيجية من الممكن أن يحمل معه مزايا وعيوب. فمن بين هذه المزايا:
- أ- هناك سهولة في التسيير بالمقارنة مع المؤسسات التي انتهجت عملية التنوع.
 - ب- قلة تعدد النشاطات يسهل توضيح أكثر للأهداف وتحديد أحسن توجيهات للمؤسسة.
 - ج- فالسهولة النسبية لتسيير هذا النوع من المؤسسات والتي انتهجت منهج التخصص تسمح لمسؤوليها بتركيز كل مجهوداتهم حول الاختيارات الأساسية للمؤسسة وكيفية تنفيذها.
 - د- كذلك فإن مسؤولي هذه المؤسسات بإمكانهم إعطاء صورة موحدة لدى السوق والزبائن ويجاولون ربطهم نتيجة المعرفة الجيدة لاحتياجاتهم.
 - هـ- زيادة على ذلك، فإن تخصصهم هذا يجعلهم في وضعية أحسن من غيرهم، والمعرفة المسبقة للتطورات الكبرى التي تمس زبائنهم.

إلا أن هذه الاستراتيجية لا يمكن أن تخلو من بعض العيوب ومنها:

أ- فهي تحتم على المؤسسة التركيز حول نشاط أساسي لجل مواردها، وهذا يعتبر اختيار خطير، في حالة حدوث تغير هام في المحيط، وفي هذه الحالة، فإن حياة المؤسسة تصبح في خطر.

ب- زيادة على ذلك، فإن تخصص الأفراد والوسائل بإمكانه خلق نوع من الجمود وعدم المرونة «Rigidités» التنظيمية التي تعرقل المؤسسة، في الوقت الذي تريد فيه الأخذ «Saisir» بالإمكانيات الجديدة التي هي في تطور، وتنمية كفاءاتها والتكيف مع المتغيرات الضرورية لما السوق الأساسي يبدأ في الانحدار أو التراجع.

كما يمكن أن نسمي هذا النوع من الاستراتيجية باستراتيجية النمو المحدود والتي يقصد بها أن المؤسسة تستمر في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي. ويمكن تقسيم هذا النوع من الاستراتيجية إلى كل من:

أ- **استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه:** وتسمى أيضا باستراتيجية الاستقرار. حيث تستخدمها المؤسسات التي تشعر بأن أداءها في الأسواق هو أداء مرض، وتنافس بالدرجة الكافية، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي.

ب- **استراتيجية النمو البطيء:** هذا النوع من الاستراتيجية متبع من قبل بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الطبيعية والضرورية. ومن أهم هؤلاء الأفراد دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها. فعملية التوسع السريع بالنسبة لهؤلاء يرون بأن عناصر الانتاج تتآكل وتندثر ومن ثم عدم امكانية التوسع على الإطلاق.

ثانيا: استراتيجية التنوع

استراتيجية التنوع (Diversification Strategy) هي الاستراتيجية التي تقوم على إدخال نشاطات جديدة في حافظة أعمال المؤسسة، أي أنها على المستوى الكلي المؤسسة، ويكون نوع هذا التنوع حسب العلاقة التي تربط المجالات الجديدة بالمجالات الحالية، ويمكن توضيح ذلك عن طريق أهم أنواع التنوع كما يلي:

[هارفارد بزنس ريفيو، ماهي استراتيجية التنوع: 2021/05/07]

1-التنوع المترابط: هو التنوع الذي تعتمد فيه المؤسسة على نشاطها الأساسي، أي دخول ميادين النشاط التي تستطيع فيها استخدام مواردها الحالية، وهي نفس الفكرة التي تبنى عليها اقتصاديات النطاق، وكمثال على ذلك، المؤسسات التي تنشط في قطاعي البنوك والتأمينات، إذ يعتبر هذان القطاعان متقاربان (النشاط المالي)، كما يمكن استخدام موارد مشتركة في القطاعين مثل عرض خدمات التأمين في البنوك التي تمثل نقاط البيع. بصفة عامة، يكون التنوع مترابطا إذا استخدمت المؤسسة نشاطات من سلسلة القيمة ذاتها في أكثر من ميدان؛

2-التكامل العمودي: تنوع يقوم على دمج الأنشطة التي كانت تؤديها مؤسسات أخرى على مستوى ميدان النشاط الحالي مع المؤسسة، ويكون التكامل عموما إلى الأمام في حال دجت أنشطة تؤدي بعد العملية الإنتاجية

مثل الاستحواذ على مؤسسة متخصصة في التوزيع، أما التكامل العمودي إلى الخلف، فهو دمج أنشطة مرتبطة بمدخلات المؤسسة مثل الاستحواذ على مؤسسة توفر المواد الأولية؛ ويمكن هذه الاستراتيجية من توفير جزء من الأرباح التي كان يحصل عليها المورد أو الموزع السابق، كما تمكن من التأكد من جودة المدخلات بالإضافة إلى تعزيز القوة التفاوضية للمؤسسة، غير أنها لا تخلو من السلبيات مثل الحد من مرونة المؤسسة وصعوبة تغيير النشاط والتكلفة المرتفعة لعمليات الاستحواذ؛

3-التنوع غير المترابط: تنوع يقوم على دخول المؤسسة لميادين نشاط جديدة ليست لها علاقة مع بعضها البعض، كما أنها غير مرتبطة بنشاطها الأساسي ومواردها وكفاءاتها، ومن أهم الدوافع التي تؤدي لتبني هذا الشكل نجد مواجهة خطر انحدار السوق الحالي، وتقليل التبعية لمجال نشاط واحد؛ فمثلا، شركة FIAT لصناعة السيارات تملك أسهما في صناعة الأغذية، ذلك أن صناعة السيارات تتميز بنمو سريع مع معدل أزمة واحدة كل ست 06 سنوات، بينما يتميز قطاع صناعة الأغذية بالاستقرار والنمو بطيء.

ثالثا: استراتيجية التكامل

إن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها، وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها هذه «Profitabilité»، فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisnable» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

فعلى سبيل المثال، أن منتج «Fabricant» للمواد الأولية يتكامل نحو الأمام «en aval» حتى يمكن الاستفادة أكثر للتنوع في منتجاته، هذا التنوع يكمن في النوعية، وفي الخدمة والطريقة، والذي يسمح للمؤسسة بطلب أسعار أعلى وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة. وبنفس الطريقة، فإن التكامل الأمامي لمنتج ما يسمح بأن توزيع المنتجات يكون مطابقا لمتطلبات المؤسسة. مثال: ENPC, ERIAD, ... إلخ.

إن التكامل نحو الخلف (en amont) لموزع أو منتج، فإنه يستجيب لتفويض آخر. ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بإيجاد أحسن تنوع للمنتجات إلا أنه يجب التأكد بأن التموينات تكون محترمة من حيث النوعية والأجل، مع الاستفادة من القيم المضافة والمحققة عند كل مرحلة أو عملية تحويل للمنتج أو الخدمة النهائية نحو الخلف للسلسلة. إلا أن عملية التكامل العمودي لا تخلو من عيوب كثيرة.

[محمد بوهزة، دروس في استراتيجية المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/06]

رابعا: استراتيجية التدويل

قد تباينت التعاريف التي تناولت مفهوم استراتيجية التدويل وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

[خليل، تدويل نشاط المؤسسة: 2021/05/06]

- يرى Kotler أن التدويل هو قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها وخدماتها حسب المقاييس العالمية التي تمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية.

- وحسب Gankema فإن التدويل هو عملية تتم عبر مراحل تسمح لمؤسسة ما من تسويق منتجاتها من سلع وخدمات في الأسواق الخارجية بانتظام.

- كما يرى Ruzzier أن التدويل هو عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج حدود الدولة الأم، وهو ما يتيح للمؤسسة المعنية في مرحلة لاحقة اكتساب الخبرة اللازمة في الأسواق الخارجية.

- التدويل عملية تتم من خلال تسخير الموارد (البشرية، المادية، التكنولوجية...) وذلك بغية التوجه نحو الأسواق الخارجية.

لا يبدو هذا النمط من استراتيجية التوسع مهمة سهلة، إذ يجب على المؤسسة الامتثال إلى معايير السعر والجودة والشحن والتسليم التي قد تختلف من بلد إلى آخر. وقد يتم التوسع من خلال التدويل باستخدام أي من الاستراتيجيات التالية: [فاطمة فارس: 2021/05/07]

أ- **الاستراتيجية الدولية:** تستهدف المؤسسة تقديم المنتج إلى أسواق الدول التي لا تتوفر فيها هذه المنتجات. مع إمكانية إجراء تعديلات طفيفة على المنتج ليناسب أذواق واحتياجات السوق الجديد.

ب- **الاستراتيجية متعددة التخصص:** تستهدف المؤسسة تقديم منتجات مخصصة تناسب مع ظروف كل سوق على حدى. ما يتطلب تكاليف باهظة على البحوث والتطوير R&D والإنتاج والتسويق، مع وجوب مراعاة الخصائص المحلية السائدة المختلفة من سوق دولي لآخر.

ج- **الاستراتيجية العالمية:** تستهدف المؤسسة تقديم منتج أو خدمة موحدة إلى دول محددة حول العالم، وتعتمد على هيكل أعمال منخفض التكلفة.

د- **الاستراتيجية العابرة للحدود:** تدمج فيها المؤسسة بين الاستراتيجية متعددة التخصص والاستراتيجية العالمية. حيث تعتمد على هيكل منخفض التكلفة مع التخصص وفقا للظروف المحلية لكل الأسواق. ما يعني أن تقدم خدمات موحدة مع التأكد من أنها تناسب مع الظروف المحلية السائدة في كل البلدان.

خامسا: استراتيجية الانسحاب (التراجع)

إن استراتيجية الانسحاب أو ما يطلق عليها أيضا بالاستراتيجية الانكماشية، تعتبر كاختيار استراتيجي، ففي فترات الأزمة أو الركود فإن إجراءات الانسحاب تكون على العموم في طريق التنفيذ. يمكن أن تظهر ثلاث 03 حالات عن استراتيجية الانسحاب:

[محمد بوهزة، دروس في استراتيجية المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/06]

-**فلحالة الأولى** لهذه الإجراءات تتمثل على سبيل المثال في اتخاذ إجراءات على الأمد القصير تصبو إلى الإنقاذ من وضعية ما، كتخفيض النفقات، الزيادة في الإيرادات، التقليل من النقطة (الوزن الميتة) بتخفيض التكاليف الثابتة. فالعملية هذه تكمن في مواجهة وضعية التي تبدو مفقودة مسبقا. إلا أن استمرار العملية بإمكانها أن تكون موجودة أو قائمة لبقاء واستمرارية المؤسسة.

-**النوع الثاني** من الاجراءات يتمثل في القرارات الأكثر تطرف Radicales أو الأكثر حدة كالتخلي أو حذف بعض الأقسام أو وحدات تنظيمية أخرى، أو حتى تقليص بعض الاستثمارات الجزئية. فالتخلي عن الوحدات التنظيمية الأقل أهمية على الأمد القصير، كوحدات البحث، تأتي على الفور باقتصادات تدعيمية.

-**وأخيرا فالنوع الثالث** فهو يتمثل في التصفية وهي المرحلة النهائية Ultime والأكثر صعوبة لاستراتيجيات الانسحاب والتي يمكن تنفيذها، فهي تكمن في التوقف وبصفة نهائية لوجودها. فبعيدا عن التكلفة المالية، فالمشاكل الاجتماعية لعملية كهذه تكون على العموم صعبة الحل وتبقى العائق الأكبر من أجل تنفيذ هذه الاستراتيجية.

10,3,3-3 الاستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة

وتتمثل في: استراتيجية النمو الداخلي، النمو الخارجي، التعاون.

[عبد الملوك مزهودة، 2005/2004: ص: 47]

أولا: استراتيجية النمو الداخلي

بالمنطق المالي، يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائض المالية التي تحققها المؤسسة في نشاطها الاستغلالي أو الاستثماري، أما بالمنطق الاستراتيجي فيتمثل في خلق المؤسسات لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التموين أو ذات طابع آخر كالبحث والتطوير، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي للمؤسسة من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

ثانيا: استراتيجية النمو الخارجي

يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكاناتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالاقتناء أو الاندماج أو الشراكة وتتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

• تحويل ملكية كيان قائم بالابتلاع أو الاندماج.

• أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.

ويتم تنفيذ هذا الخيار بصفة قانونية تتبعها اجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:

- الاندماج: يعني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين أو أكثر.
- الابتلاع: ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة "أ" التي تنتهي تماما الى المؤسسة "ب" التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة "أ".
- التحويل الجزئي للأصول.
- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتطوير R&D
- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

ثالثا: استراتيجية التعاون

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

تستدعي العديد من الأسباب دراسة تسيير المؤسسة، ومنها ما يأتي:

-الخبرة العمل في تسيير المؤسسات ليست كافية للمضي قدما فمن المستحيل الإمام في كل شيء من التجربة العملية فقط، لذلك يحتاج الفرد التعلم النظري؛ لتعلم الاستراتيجيات والرؤى؛ وذلك لأنها تجربة العمل لا تكتمل دونها، وتعد من أفضل الطرق لتعلم آلية اتخاذ القرارات في مجال التسيير.

-بقاء الشخص مواكبا للتطورات المستمرة في مجال الأعمال، والتغيير الحاصل في عالم التكنولوجيا، لتأثيره على عالم الأعمال.

-اقتصار فهم الفرد على دوره الحالي، فعلى سبيل المثال من النادر أن يفهم الأفراد الذي يعملون في القسم المالي لمؤسسة ما بمهام فريق التسويق، والعكس صحيح، ولكن مع التطور الحاصل والتنافس أصبح من الضروري أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل وتسيير المؤسسات.

-تعزيز رؤية الفرد وقدرته على التفاعل مع الزملاء والرؤساء، وذلك لأن دراسة تسيير المؤسسات تعزز من بعض المهارات، وتطور شخصية الفرد من خلال تبادل الخبرات والأخذ بتوجيهات ونصائح الموجهين.

لذا يعتبر موضوع تسيير المؤسسة من أهم موضوعات علم النفس العمل والتنظيم، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسة الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المؤسسات إلى إحداث تغيير في أجزائها وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن المؤسسات المواكبة مع التغييرات المحيطة بها ما لم يكون هناك تسيير فعال.

- 01- Anupom Sarker, **Planning function of Management**, Anupom Publications, 2019.
- 02- Abate René & al, **Le Grand Livre de la Stratégie**, éditions d'organisation groupe eyrolles, Paris, France, 2009.
- 03- Fremont E. Kast. **Organization & Management, A. System Approach**. The University of Washington. Seattle. The United States, 1970.
- 04- Gholam Ali Ahmady & al, **Organizational Structure**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE
- 05- Janet Shapiro, **Toolkit on Overview of Planning**, Published abstracts, 2017.
- 06- L. Jeseviciute-Ufartiene, **Importance of Planning in Management Developing Organization**, Journal of Advanced Management Science Vol. 2, No. 3, September 2014.
- 07- **La Gestion et/ou le Management**, 01/01/2021: <https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management>
- 08- Marilyn M, & al, **Encyclopedia of Management**, 5th Edition, Thomson Gale, USA, 2006.
- 09- Ogolo John Ibinwangi, **Planning as a Management Function in Business Organisations**, African Business and Finance journal siren research centre for african universities port harcourt, rivers state, Nigeria, vol.4 no.3, december 2011.
- 10- Amy Hissom, **Introduction to Management Technology**, Kent State University, USA, 2009.
- 11- Géraldine Benoit-Cervantès & al, **Toute la fonction Management**, éditions Dunod, Paris, France, 2010.
- 12- Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, troisième édition, quatrième tirage, éditions d'organisation groupe eyrolles, Paris, France, 2008.
- 13- James G Clawson & al, **Organizational Structure**, University of Virginia - Darden School of Business Darden Business Publishing 2000.
- 14- Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, USA, New York: Free Press, 1980.
- 15- Michael R. Baye & al, **Managerial Economics and Business Strategy**, Seventh Edition, Published by McGraw-Hill, New York, USA, 2010.
- 16- Richard Lynch, **Corporate Strategy**, 4th ed, Prentice Hall, England, 2006.

- 17- عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، طرابلس - لبنان: جامعة الجنان، 2012.

- 18- كوش لطيفة وآخرون، المؤسسة الاقتصادية ودور الدولة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 19- محمد عبد أبو سمرة، إدارة المشروعات، الطبعة 01، دار الراية، عمان الأردن، 2010.
- 20- إدوين مانسفيلد Edwin Mansfield، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة جورج فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1999.
- 21- منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة للسنة 2 جذع مشترك، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2016-2017.
- 22- عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي: 2005/2004.
- 23- المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر. ط 3. مجلة المدير. الرياض. المملكة العربية السعودية، 2017.
- 24- محمد هلال، ماهية الإدارة المدرسية، مصر: جامعة دمنهور "كلية التربية بدمنهور" قسم أصول التربية.
- 25- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة 06، دار العبيكان للنشر، الرياض السعودية، 2009.
- 26- فضيلة زواوي، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة للسنة 1 ماستر تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس-الجزائر، 2018/2017.
- 27- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004.
- 28- صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، ط 02، دار وائل، عمان الأردن، 2006.
- 29- عبد الحكيم جربي، محاضرات في تسيير مؤسسة، مطبوعة موجهة للسنة 2 علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2021/2020.
- 30- عبد المالك هبال، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2015-2016.
- 31- صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 32- العابد لزهري، مطبوعة إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة للسنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018.
- 33- مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الادارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر.
- 34- بلقايد براهيم وآخرون، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

- للدهن، وحدة وهران- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، جامعة الشلف.
- 35- نحا عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة معدة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق-سوريا، الموسم الدراسي: 2016/2015.
- 36- مركز صوت الجنوب العربي للإعلام والدراسات تطوير مهارات اتخاذ القرار.
- 37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفحالة، 1996.
- 38- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 39- منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، مصر، 2002/2001.

المراجع الإلكترونية:

- 40- MSG Management Study Guide, **Theory X and Theory Y**, 17/02/2021:
<https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>
- 41- MSG Management Study Guide, **Organizing Function of Management**, 08/02/2021: https://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm
- 42- website: **Reading: Controlling: A Five-Step Process**, 09/02/2021:
<https://courses.lumenlearning.com/atd-baycollege-introbusiness/chapter/reading-a-five-step-control-process>
- 43- website: **Characteristics of Effective Control Systems**, 10/02/2021:
<https://www.strategic-control.24xls.com/en234>
- 44- website: **Management Thought**, Date viewed: 15/02/2021:
<https://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Thought.html>
- 45- website: **Organizing Function of Management, Steps & Purpose of Organizing**, 08/02/2021:
<http://studylecturenates.com/organizing-function-of-management-steps-purpose-of-organizing/>
- 46- Wikipedia Encyclopedia, **Organizing (management)**, Date viewed: 08/02/2021:
[https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing_(management))
- 47- Siri Hedreen, **Techniques and Tools to Help You Make Business Decisions**, Business News Daily Contributing Writer Aug 15, 2019, View date: 29/04/2021
<https://www.businessnewsdaily.com/6162-decision-making.html>
- 48- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الإدارة/الهيكل التنظيمي، تاريخ الاطلاع: 2021/04/28:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=72309>
- 49- أحمد ماهر، مقالة منقولة من كتاب: مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، دار الاسكندرية، مصر، 2013، تاريخ الاطلاع: 2021/04/29

- <https://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76>
- 50- محمد بوهزة، دروس في استراتيجية المؤسسة، جامعة سطيف، تاريخ الاطلاع: 2021/05/06:
<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%206.html>
- 51- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، هيربرت سيمون، تاريخ الاطلاع: 2021/04/29:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%A8%D8%B1%D8%AA_%D8%B3%D9%8A%D9%85%D9%88%D9%86
- 52- خليل، تدويل نشاط المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/06:
<https://taairaf.blogspot.com/2020/03/internationalizingtheactivityofanorganization.html>
- 53- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، اتخاذ القرار، تاريخ الاطلاع: 2021/04/29:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1
- 54- ضياء عويد حربي العرنوسي، عناصر عملية الاتصال ومكوناتها، 2014، ت.إ: 2021/04/30:
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=11&depid=3&lcid=41307>
- 55- ولاء عضيات، ما هي أهداف الاتصال الداخلي والأهداف العامة والفرعية للاتصال الإداري؟، تاريخ الاطلاع: 2021/04/30: <https://e3arabi.com>
- 56- سحر، خصائص المؤسسة الاقتصادية، تاريخ الاطلاع: 2021/01/02:
<https://www.almrsl.com/post/476139>
- 57- الكاتب غير معروف، دور التواصل الفعال في المؤسسات، 2020/04/02، تاريخ الاطلاع: 2021/04/30:
<https://www.5towa.com/2020/03/Importance-of-effective-communication-in-organisation-Administrative-Communications.html>
- 58- شهيرة دعدوع، معوقات الاتصال، 2018، تاريخ الاطلاع: 2021/04/30:
https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84
- 59- مولاي المصطفى البرجاوي، التحفيز والدافعية وتطبيق مبادئهما في الميدان التربوي، تاريخ الاطلاع: 2021/05/09: <https://www.alukah.net/social/0/26945>
- 60- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، أبراهام ماسلو، تاريخ الاطلاع: 2021/05/09:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A7%D9%85_%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88
- 61- محمد خطاب، نطاق الإشراف - كل شيء عن نطاق الإشراف، تاريخ الاطلاع: 2021/02/12:
<https://www.business4lions.com/2018/03/Scope-of-supervision.html>
- 62- محمد خطاب، أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، 2018، ت.إ: 2021/05/16:
<https://www.business4lions.com/2018/06/The-importance-of-strategic-management.html>
- 63- رحاب حسين جواد كاظم، التوجيه، كلية الاقتصاد، جامعة بابل، تاريخ الاطلاع: 2021/02/11:

- <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=34108>
- 64- علي شراقة وآخرون، مكانة ودور المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2021/01/03
- <https://gestionsetif.skyrock.com/1382416758-posted-on-2007-12-01.html>
- 65- فاطمة فارس، استراتيجية التوسع: كيف تحظى بحصة سوقية أكبر؟، تاريخ الاطلاع: 2021/05/07
[/https://blog.mostaql.com/expansion-strategy](https://blog.mostaql.com/expansion-strategy)
- 66- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الادارة/وظيفة التنظيم، تاريخ الاطلاع: 2021/02/08
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=64727>
- 67- محاضرات الجامعة، استراتيجية المؤسسة، جامعة عنابة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/16
<https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/course/view.php?id=36>
- 68- محمد العامري، الرقابة مفهومها وأهميتها، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1238&SecID=54>
- 69- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، وظائف الادارة/الرقابة والرقابة الاستراتيجية، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=64734>
- 70- موسوعة ويكيبيديا، وليم أوشي، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D9%8A%D9%85_%D8%A3%D9%88%D8%B4%D9%8A
- 71- محمد العامري، السلوك التنظيمي، تاريخ الاطلاع: 2021/02/09
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1542>
- 72- هارفارد بزنس ريفيو، ماهي استراتيجيات بوترر العامة، تاريخ الاطلاع: 2021/05/05
<https://hbrarabic.com/>
- 73- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، تاريخ الاطلاع: 2021/02/17
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84_%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88_%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA
- 74- صابرين السعو، شرح هرم ماسلو، تاريخ الاطلاع: 2021/02/18
https://mawdoo3.com/%D8%B4%D8%B1%D8%AD_%D9%87%D8%B1%D9%85_%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88
- 75- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، إلتون مايو، تاريخ الاطلاع: 2021/02/17
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%86_%D9%85%D8%A7%D9%8A%D9%88
- 76- موقع إلكتروني: معوقات التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/08
https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%B9%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B
- 77- الموسوعة الحرة ويكيبيديا، نظرية x ونظرية y، تاريخ الاطلاع: 2021/02/18

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D9%83%D8%B3_%D9%88%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%8A

-78 الموسوعة الحرة ويكيبيديا، التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/02:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7#>

-79 موقع إلكتروني: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 14 مبدأ من مبادئ الإدارة (فايول)، تاريخ

الزيارة 2021/02/05: <https://hrdiscussion.com/hr128918.html>

-80 موقع إلكتروني: مبادئ وأهداف التخطيط، تاريخ الاطلاع: 2021/02/06:

<https://m7et.com/planning-principles-and-objectives/>

-81 هيفاء علي، نظرية السمات في القيادة، تاريخ الاطلاع: 2021/02/12:

<https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership/>

-82 موقع إلكتروني: ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية في الإدارة، تاريخ الاطلاع: 2021/01/15:

<https://www.business4lions.com/2018/03/Max-Weber-and-the-bureaucratic-theory-of-management.html>

-83 موقع إلكتروني: معرفة، فردريك تايلور، تاريخ الاطلاع: 2021/01/13، عنوان الموقع:

https://www.marefa.org/%D9%81%D8%B1%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D9%83_%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%84%D9%88%D8%B1

-84 الفرق بين المدير والقائد، تاريخ الاطلاع: 2021/01/17:

<https://www.business4lions.com/2018/03/The-difference-between-the-manager-and-the-leader.html>

-85 دعاء نجار، مفهوم الهيكل التنظيمي، آخر تحديث: 2018/12/23 تاريخ الاطلاع:

2021/04/26: <https://mawdoo3.com>

-86 هارفارد بزنس ريفيو، ماهي استراتيجية التنويع، تاريخ الاطلاع: 2021/05/07:

<https://hbrarabic.com/>

-87 الموسوعة الحرة ويكيبيديا، الإدارة، تاريخ الاطلاع: 2021/01/02:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>