

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة دروس لمقياس

تسيير المؤسسة

مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك
شعبة العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

من إعداد الأستاذة:

د. أسماء باحمد

السنة الجامعية: 2018-2019م

تقديم المطبوعة

تتناول هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، و المتعلقة بمقياس تسيير المؤسسة، و يعتبر هذا الأخير من أهم المقاييس التي يتوجب على الطالب الجامعي أن يكون ملما بمبادئه، نظرياته و مصطلحاته الأساسية التي تسمح له بفهم المؤسسة ككيان إقتصادي و التعرف على أهدافها و أصنافها و من ثم أهم متطلبات تسييرها، ولتحقيق هذا الهدف قسمت المطبوعة لجملة من الفصول-(وفقا للمقرر الوزاري و مواضيع إضافية في الإدارة المعاصرة)- كل منها يركز على جانب في كيفية تسيير المؤسسات و التي قد تتدرج في أربعة عشر محاضرة و هي كالاتي:

الفصل الأول: مدخل عام للمؤسسة الإقتصادية

الفصل الثاني: مدخل لتسيير المؤسسة

الفصل الثالث: الوظائف التسييرية في المؤسسة

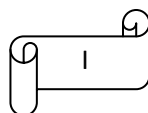
الفصل الرابع: نظرية إتخاذ القرار في المؤسسة

الفصل الخامس: الفعالية التنظيمية

الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة

الفصل السابع: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

الفصل الثامن: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
01	مقدمة
02	الفصل الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية
02	أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة
06	ثانياً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
12	ثالثاً: ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية)
20	الفصل الثاني: مدخل لتسيير المؤسسة
20	أولاً: عموميات عن التسيير
24	ثانياً: المدارس التسييرية
32	الفصل الثالث: الوظائف التسييرية في المؤسسة
32	أولاً: وظيفة التخطيط
36	ثانياً: وظيفة التنظيم
45	ثالثاً: وظيفة التوجيه
51	رابعاً: وظيفة الرقابة
57	الفصل الرابع: نظرية إتخاذ القرار في المؤسسة
57	أولاً: نظرية إتخاذ القرار
58	ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرار
58	ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات
59	رابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار
60	خامساً: أنواع القرارات الإدارية
61	سادساً: القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات
61	سابعاً: عوامل النجاح في عملية اتخاذ القرارات
62	الفصل الخامس: الفعالية التنظيمية
62	أولاً: تعاريف الفعالية التنظيمية
63	ثانياً: تحديد المصطلحات
66	ثالثاً: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

66	رابعا: مؤشرات الفعالية التنظيمية
69	الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة
69	أولاً: تعريف الجودة
69	ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
70	ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
71	رابعا: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
71	خامساً: آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
73	الفصل السابع: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة
73	أولاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي
73	ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
74	ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي
76	رابعا: أهداف عملية التغيير التنظيمي
77	خامساً: أنواع التغيير التنظيمي
78	سادساً: مراحل التغيير التنظيمي
79	سابعاً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي
80	ثامناً: مقاومة التغيير التنظيمي وديناميات التعامل معها
81	الفصل الثامن: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
81	أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية
82	ثانياً: الأسباب التي تدعو المؤسسات للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية
83	ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية
84	رابعا: مجالات المسؤولية الاجتماعية
85	خامساً: المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض
85	سادساً: الدوافع التي تشجع الشركات في الجزائر على الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية
86	سابعاً: التحديات التي تواجه الشركات المحلية عند التزامها بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية
87	خاتمة
88	نماذج من الأسئلة
90	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
20	الشكل رقم (01): التسيير عملية دائرية مستمرة
40	الشكل رقم (02): الهيكل الإداري
41	الشكل رقم (03): الهيكل الوظيفي
41	الشكل رقم (04): الهيكل القطاعي
42	الشكل رقم (05): الهيكل المصفوفي
43	الشكل رقم (06): الهيكل الشبكي
47	الشكل رقم (07): مكونات عملية الاتصال
64	الشكل رقم (08): علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة
75	الشكل رقم (09): شكل يبين القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
65	الجدول رقم (01): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية
65	الجدول رقم (02): العلاقة بين الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والأداء
81	الجدول رقم (03): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
84	الجدول رقم (04): مجالات المسؤولية الاجتماعية

مقدمة:

التسيير هو علم من علوم العصر التي كان له الفضل في تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة. حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي العامل الوحيد لتقدم المجتمعات، ولكن كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق تسييرها بالقوى البشرية، فالتسيير هو تنسيق وتوجيه جميع الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة.

يشهد العالم عدة تطورت وتغيرات ألزمت جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة تؤهلها على مواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير؛ فعوض التفكير في كيفية ضخ النقود فقط في حسابات الشركة لما لا نبحت عن كيفية تحسين مخرجات هذه النقود لمواجهة كل ما هو غير مرغوب؛ وهو فحوى تسيير المؤسسة الذي أدرج بعد الثورة الصناعية كعلم مستقل يجب دراسة أبعاده وحناياه حيث لم يحظ في السابق بالاهتمام نظرا للظروف التي كانت سائدة ولبساطة بيئة النشاط؛ لكن في ظل المميزات الحالية أصبحت المؤسسات تتنافس لتبني أحدث الطرق التسييرية والتي تقودهم في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر زمن وأحسن تكلفة.

يعتبر التسيير أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو الوظيفة المسؤولة على انتاج القيمة المضافة، وتحقيق الربح الذي تهدف إليه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها نحاول من خلال هذه المطبوعة تبيان المفاهيم الأساسية لعلم التسيير و أهم المجالات الواجب التطلع عليها.

الفصل الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي والاجتماعي في مختلف المجتمعات بمختلف إيديولوجياتها، باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية و التجارية، أو نشاطها بشكل عام، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية بالإضافة إلى تعاملها مع المحيط.

ولقد عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالا وأنماطا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

أولا: التطور التاريخي للمؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.

وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أو الوحدة الإنتاجية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمع الذي توجد فيه زمنيا ومكانيا. فيمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي، ومرورا على الإنتاج المنزلي والحرفي ثم المانيفاكتوري.

1/ الإنتاج الأسري البسيط:

لقد تميزت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان إلى غاية ظهور الثورة الصناعية مع القرن الثامن عشر، بسيادة كاملة للنشاط في زراعة الأرض وتربية المواشي وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والسكن. وقد استعمل هذا المجتمع أدوات بسيطة في سبيل تحقيق أنشطته السابقة غير أنه

بالموازاة مع هذا النشاط الرئيسي ظهرت بعض المنتجات اليدوية التي كانت تصنع وفق طلبات معينة من أفراد التجمعات، غير أن هذه الطلبات كانت محدودة وغير مستمرة، إذ أن حاجات الناس كانت محدودة وعادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة في تحضير الأرض للزراعة.

كما أن الفضل يعود للأباء في تعليم الأبناء الحرفة وتوريثهم أسرارها، ومن أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة هي التجارة والحدادة، والدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج ولوازم الغزل والنسيج وصناعة السلال.

2/ ظهور الوحدات الحرفية:

فبعد تكون مجتمعات حضرية وازدياد الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، بالإضافة إلى ظهور عمال بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة، مما أدى إلى تكوين محلات وورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة.

وكان أصحاب هذه الحرف يكونون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمى الحرف وذلك بالحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء، ولذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية وتسعى للاستمرار في نفس وتيرة الإنتاج لتفادي نتائج ارتفاع الإنتاج بشكل كبير، وتحسين نوعيته مما يعود على المعلم في الورشة من ثراء وتميز عن غيره من المعلمين. و لكن مع وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، وتحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، واتساع السوق، أدى ذلك إلى تدهور هذا النظام وظهور نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين.

3/ النظام المنزلي للحرف:

لقد ظهر هذا النظام مع ظهور طبقة التجار الرأسماليين، حيث اعتمدت على تمويل الأسر في المنازل بالمواد من أجل إنتاج سلع معينة تمثل في أغلب الأحيان جزء أو مرحلة من مراحل إنتاج السلعة، وقد كان موجودا بجانب الطوائف الحرفية، حيث كان هذا النظام متزامنا مع نهاية هذه الطوائف وبداية النظام المصنعي. فامتدت سلطة التاجر على الحرفيين المنزليين ليشمل التدخل في كل المراحل الإنتاجية من التمويل بالعناصر الداخلة في الإنتاج إلى وسائل الإنتاج (آلات) والمواصفات والكميات المنتجة. مما أدى إلى تكوين ووجود أسر كاملة تعمل في هذا النوع من النشاط ولا يملكون إلا قوة عملهم.

4/ ظهور المانوفاكثورة:

مع ازدياد الطلب الاستهلاكي للمجتمع الأوروبي وثرء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية مؤجرة لأشخاص وأسر داخل المنازل، استطاع هؤلاء التجار جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل تحكم أكبر في استغلال وسائل إنتاجهم وإحكام الرقابة على الحرفيين.

وهكذا، ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو "la Manufacture" حيث يعمل فيها عمال يدويين وتخضع إلى تنظيم مغاير لتنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح صاحب المحل والأدوات هو الأمر الناهي في مختلف العملية الإنتاجية وفي جلب المواد الأولية وتسويق المنتجات التي تقدمها، فصار بذلك فصل بين العمل المباشر والإشراف، بحيث تم الفصل بين الإدارة والإنتاج، فأصبح العامل ينفذ ما يأمره به صاحب العمل الذي يراقب ويتحكم بالكامل في عملية الإنتاج.

فتأسست نوعين من المؤسسات:

أ- منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، حيث أصبحوا يقومون بجزء من مجموع مراحل عملية إنتاج السلعة.

ب- منشآت تجمع مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، فالمانوفاكثورة هي التي تولدت عنها المؤسسة الرأسمالية فيما بعد.

5/ المؤسسة الصناعية الآلية:

لقد أدى إدخال وسائل الإنتاج الآلية في المانوفاكثورة إلى ظهور نوع جديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي الآلي بدلا من اليدوي الذي كان سائدا في المانوفاكثورة. إن الأدوات في الحرف كانت تستخدم طاقة محركية يدوية بينما الآلات هي أدوات تستعمل طاقة محركية حيوانية، أو مائية، أو من الريح،... إلخ ليتم بعد ذلك تعويض الأدوات الحرفية بالآلات ميكانيكية لتتأسس ما يسمى بالفبركة "la Fabrique" في ميدان النسيج والمطاحن.

فالفبركة هي نظام متكون من أعضاء ميكانيكية وعقلية، والتي تعمل بتوازن دون انقطاع، من أجل إنتاج نفس الشيء، وكل هذه الأعضاء مرتبطة بقوة محركية ذاتية".

ويرجع نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى عدة أسباب أهمها:

- سبب تقني: إن ظهور الثورة الصناعية والاستعمال الواسع للطاقة أدى إلى القضاء على الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي نظرا لتفوقها الميكانيكي.

- سبب التكاليف والأسعار: لقد تميزت الفبركة عن الأشكال الأخرى للإنتاج بمردوديتها المرتفعة وانخفاض التكاليف مما أدى إلى القضاء على تلك الأشكال في السوق.

- سبب المراقبة: بالإضافة إلى إدخال الآلات والطرق الحديثة في الصناعة، تعتبر الإدارة المحكمة أحد أهم العوامل التي أدت إلى توسع هذه المؤسسات وذلك بإخضاع العمال للطاعة والانضباط من طرف المنظم أو صاحب العمل.

بالإضافة إلى العوامل السابقة يمكننا اعتبار النقاط التالية من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية:

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة (البنوك المركزية)؛
- تكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة كشركات الهند الشرقية الهولندية والإنكليزية؛
- ظهور الاختراعات بشكل واسع؛
- الثورة الفكرية؛
- الإصلاحات الزراعية (زيادة الإنتاجية)؛
- النمو الديمغرافي (زيادة المواليد وانخفاض الوفيات وتحسن ظروف المعيشة) .

6/ التكتلات والاحتكارات:

فمع تطور المؤسسات وارتفاع حدة المنافسة في السوق لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى التحالف وذلك بالتركز والتجمع من أجل التصدي والصمود في وجه قوانين السوق للمحافظة على الحصص المكتسبة من السوق، فاجتمعت المؤسسات في أشكال من التعاون يمكن أن نذكر أهمها:

6-1 الكارتل: هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. فهذا الاتفاق يسمح ببقاء هذه المؤسسات مستقلة ماليا وقانونيا، ويمكنها من العمل في سوق لا يتوفر على المنافسة التي عادة ما تضر بها مما يسمح لها بتحقيق أرباحا احتكارية.

6-2 التراسل: هو اندماج عدة مؤسسات، تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية وينشأ هذا التكتل باندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، من خلال أحد الشركاء أو أكثر، أو عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة بشكل علني. فهذا النوع من التراسل يسمح للمؤسسة من تحسين مردوديتها وخفض لأسعار منتجاتها.

6-3 شركات التملك (الهولدينج): فمع ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات المالية بين البنوك والمؤسسات، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة، حيث تصبح مجموعة من المؤسسات تحت استراتيجيات وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد استقلالها القانوني، وهذا الشكل من التركيز يدعى بالرأسمال المالي أو الهولدينج.

7/ الشركات متعددة الجنسية:

فمع كبر حجم المؤسسات دفع بالشركات الأمريكية إلى التنافس على الأسواق الأجنبية، وذلك بالتوجه إلى توسيع أسواقها بالتصدير نحو البلدان التي تقترب في نمط استهلاكها مع الولايات المتحدة الأمريكية والمتمثلة في أوروبا أو ما كان يسمى بالعالم القديم، فمع اشتداد المنافسة بين هذه الشركات والحرص الدائم على تخفيض التكاليف، دفعت العديد من الشركات الأمريكية إلى نقل تسهيلات إنتاجية إلى السوق المستهدفة وذلك للاستفادة من عوامل الإنتاج الموجودة محليا، والمتمثلة في اليد العاملة (منخفضة الأجر) والتقليل من تكاليف النقل والقيود الجمركية مما يجعل من المنتج الجديد أقل تكلفة من المنتج الذي ينتج في الولايات المتحدة.

ومنه، يمكننا أن نقول، أن الشركات متعددة الجنسية الصناعية كانت تتميز بالحجم الكبير والأصل المتقدم. غير أن تعدد جنسية الشركات الاستخراجية كانت حتمية باعتبار اختلاف توزيع المواد الباطنية بين مختلف البلدان، حيث تتميز مجموعة من البلدان بوجود موارد للطاقة، والبعض الآخر بتوفر مختلف المعادن. فالمؤسسات المتخصصة في استخراج النفط، ستتوجه حتما إلى البلدان التي تملك مثل هذه الموارد مما يدفع بها إلى أن تتعدد جنسيتها. ونفس الشيء، بالنسبة للموارد الباطنية الأخرى، فإن المؤسسات الإخراجية مجبرة على فتح فروع لها في الخارج لغرض القيام بنشاطها. أما المؤسسات التي تخصص في الإنتاج الغذائي فإنها تفتح فروع لها في المناطق التي تتوفر على مناخ ملائم لإنتاج نوع أو مجموعة من الأنواع الفلاحية.

والجدير بالذكر أن تنوع الأنشطة في القرن الأخير، دفع إلى ظهور أنواع جديدة من الشركات متعددة الجنسية تنشط في مجال الخدمات وتتميز بالحجم الصغير والمتوسط، كما ظهرت أشكال جديدة من هذه الشركات ذات الأصل النامي تنشط في عدة مجالات صناعية وتجارية وخدمية.

ثانيا: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

نتعرض في هذا العنصر إلى مفهوم المؤسسة، من عدة جوانب وكذلك إلى النظريات المفسرة للمؤسسة وأخيرا نتطرق لأهم أنواع المؤسسات، مع توضيح الخصائص التي تميز كل نوع عن غيره.

1/ تعريف المؤسسة:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية⁽¹⁾.

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي⁽²⁾.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى تتداخل معها في مختلف الأسواق⁽³⁾.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقلا ماليا في صنع القرار بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة⁽⁴⁾.

ويعرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"⁵.

المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

2/ تعدد المناهج في تحليل ودراسة المؤسسة⁽⁶⁾

1-2 المؤسسة فاعل اقتصادي: يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن مصنع مستقل ماليا.
- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط،

¹ Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie D'entreprise**, Paris, 2004, P5.

² نفس المرجع، ص 05

³ Pierre Conso, **La Gestion Financière De L'entreprise**, 8^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2000, P60.

⁴ نفس المرجع، ص 59-60.

⁵ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م، ص 13.

⁶ Jean Longatte, op.cit, PP 05-07.

2-2 المؤسسة كواقع بشري:

- المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة من مجموعة واسعة يطلق عليها المنظمات.

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

3-2 المؤسسة كواقع اجتماعي:

- المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي ، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية: الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... الخ.

4-2 المؤسسة كنظام:

يعرف (JOËL de ROSNAY) النظام ب: هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

- المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها.

- نظام المعلومات.

- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

3/ خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص أهمها:

• وجود شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف ؛
- التكيف مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة و الاستجابة لمتطلبات هذه البيئة؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية كذلك، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

4/ أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق عدة أهداف كما يلي:

4-1 أهداف اقتصادية: وتتلخص فيما يلي:

- تحقيق الأرباح؛
- زيادة الانتاج و تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع؛
- الاستمرارية و البقاء في السوق و النمو فيه؛
- الالتحاق بالمراكز التنافسية الأولى محليا و دوليا.

4-2 أهداف إجتماعية: وهي من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، وتتمثل في:

- امتصاص البطالة؛
- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع؛
- خلق أنماط استهلاكية معينة ؛
- توفير التأمين الاجتماعي ومرافق العمل.

4-3 أهداف تكنولوجية: تتمثل أهداف المؤسسة في هذا الجانب فيما يلي:

- البحث التكنولوجي: وذلك من خلال توفير ميزانيات لهذا الغرض ودعم ميزتها التنافسية؛
- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي المنجزة على مستوى المعاهد والجامعات والتي تحقق التنمية الاقتصادية.

4-4 أهداف ثقافية: و تتمثل هذه الأهداف في:

- العمل على رفع المستوى التكويني و المهني للعمال و ذلك من خلال تنظيم تكوينات و دورات تدريبية؛
- العمل على خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي و راقى.

4-5 أهداف سياسية: و تتمثل هذه الأهداف في:

- تحكم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية و الخارجية؛
- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة و ذلك بإسهامات المؤسسة في تطوير إقتصاد البلد.

5/ أنواع المؤسسات:

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي: حسب طبيعة النشاط، الحجم، الشكل القانوني، وملكية رأس المال⁽¹⁾.

1-5 حسب طبيعة النشاط:

تصنف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة وهي: القطاع الأولي، القطاع الثانوي، وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات والأغراض من ذلك، وتقسّم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- مؤسسات القطاع الأولي: و تضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الفلاحي بمختلف مجالاته من زراعة، تربية المواشي، أنشطة الصيد البحري.

- مؤسسات القطاع الثانوي: و تضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، كالمؤسسات التي تعمل على تحويل بعض المواد الزراعية إلى مواد مصنعة مختلفة (صناعة تحويلية) أو تكرير المواد الطبيعية من معادن و غيرها (صناعة استخراجية).

- مؤسسات القطاع الثالث: و هي تضم مختلف المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات مثل المؤسسات البنكية وغيرها.

2-5 حسب الحجم:

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية...إلخ، ولكن تبسيطا تم إختيار معيار عدد العمال لتصنيف المؤسسات حسب حجمها، حيث أنجز التصنيف كالتالي:

¹ Jean Longatte, op.cit, pp 08-12.

- من 01 عامل إلى 09 عمال ≤ مؤسسات مصغرة (صغيرة جدا)؛
- من 10 عمال إلى 49 عامل ≤ مؤسسات صغيرة؛
- من 50 عامل إلى 499 عامل ≤ مؤسسات متوسطة؛
- من 500 عامل إلى 999 عامل ≤ مؤسسات كبيرة؛
- أكثر من 1000 عامل ≤ مؤسسات كبيرة جدا.

3-5 حسب الشكل القانوني:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- مؤسسات الأفراد: وهي تلك المؤسسات التي يملكها شخص واحد، تتميز بسهولة في التنظيم كما أن صاحبها المسؤول الأول و الأخير على نتائج أعمال هذه المؤسسة بحيث الشخصية القانونية لهذه المؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد مثل الشركات ذات المسؤوليات المحدودة.
- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.

4-5 حسب ملكية رأس المال:

- ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث أنواع هم:
- المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.
 - المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
 - المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار .

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives)، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

ثالثا: ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية)

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل مجموع القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، و الفلسفة التي تحكم سياساته تجاه العاملين و العملاء، و طرق إنجاز المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يلتف حولها أعضاء التنظيم.

1/ تعريف ثقافة المؤسسة:

يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف"¹.

ويعرفها ويليام أوتشي بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"².

ويرى إيليو جاك الاعتيادي والتقليدي أن "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"³. وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"⁴.

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعريف شان (E.H.Schein) حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها

¹ شارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، ج1، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001م، ص 650.

² علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999م، ص 220.

³ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 édition Dalloz, Paris 98, p 513.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2000م، ص 131.

للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها¹.

ومن واقع التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

- أن الثقافة هي مجموعة مبادئ و أسس.
- أن الثقافة من صنع الإنسان.
- تستعمل من أجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة.
- تكتسب و تلقن و تنتقل بين الأفراد.
- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

2/ أنواع ثقافة المنظمة:

هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ستة أنواع وهي:

1-2 الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

2-2 الثقافة التنظيمية الابداعية: و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف افرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات .

3-2 الثقافة التنظيمية المساعدة: و تتميز با لصداقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

4-2 ثقافة العمليات: و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل ، و ليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطة بين الافراد و الذين يعملون على حماية انفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة و تنظيما و يهتم با لتفاصيل في عمله

5-2 ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف و انجاز العمل و تهتم با لنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل ان تحقق افضل النتائج و باقل التكاليف .

6-2 ثقافة الدور: و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم با لقواعد و الانظمة كما أنها توفر الامن الوظيفي و الاستمرارية².

و هناك من يعتقد أن ثقافة المنظمة نوعان هما: الثقافة الضعيفة و الثقافة القوية.

¹ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، "الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992م، ص 273.

² محمد يزغش، "الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث"، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، 2007م، ص 27.

فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة و لا تحظى با لقبول و الثقة منهم و تفنقر المنظمة إلى التمسك المشترك با لقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة او مع اهدافها و قيمها.

أما الثقافة القوية فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى با لقبول من طرف جميع افراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

و الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و مطالب الاطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التاكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

3/ أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمين أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم ناذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه اعضاء المنظمة ، و ينظم اعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم.
- بما أن العاملين لا يؤدون ادوارهم فرادى او كما يريدون و إنما فيإطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية ، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم انماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الاخرى التي يتعاملون معها ،مثل مستويات الاداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها و تكافؤهم عليها .
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين .
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدا لها على تحقيق اهدافها و طموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين ، و يرتضون بقيمتها و أحكامها وقواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم .
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كا لتفاني في العمل و خدمة الآخرين ، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كا لطاعة التامة و الالتزام الحرفي با لرسميات .
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ، فا لمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الافضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير .

4/ خصائص الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية¹:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الافكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الاداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كا لمباني و الأطعمة)

- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه با ستمرار إلى خلق الأنسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

- الثقافة نظام تراكمي ، متصل و مستمر ، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

- الثقافة نظام مكتسب، متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف با لمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطوراتالثقافات المحيطة با لفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

5/ عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر في: الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس والاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص407.

والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين¹.

5-1 القيم:

وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة" حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

5-2 المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية

5-3 الأعراف والتوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

5-4 الشعارات والرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثلا الشعار و الرمز الخاص بالمؤسسة أي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني) المعتمد داخل المؤسسة.

5-5 الطابوهات (الممنوعات):

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

5-6 الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتقدونها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، "أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني. فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.

5-7 الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جواً من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

6/ وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها¹:

- تنمي الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تسمح بتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار والبقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.
- تحقق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك.
- تحدد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء.

¹ توماس وهيلن ودافيد هنجر، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة: محمد وعبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990م، ص185.

7/ تأثير الثقافة على المؤسسة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة نذكر منها:

- **تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية:** وتتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الإستراتيجية، البيئة والتكنولوجيا؛ أما فيما يخص علاقة الثقافة بالاستراتيجية، فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لاستراتيجية المنظمة؛ إذ لا بد على المنظمة أن تبني استراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تتبناه م قيم و معتقدات . أما فيما يخص علاقة الثقافة با لتكنولوجيا المستخدمة فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فا لتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية ، يتفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات و الأجهزة و لكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات .
أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة؛ و إلا لن تستطيع البقاء و تصير مهددة بالفشل.

- **ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي:** إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ، الإتصالات ...) و إن مواعمة الهيكل و العمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح و التميز.

وهنا لا بد من الإشارة أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ماهو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة ، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

- **الثقافة و الإنتماء (الولاء التنظيمي):** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام و الإنتماء للمنظمة ، فا لإجماع الواسع على القيم و الإعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إلتصاف العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد با لمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها¹.

8/ طرق تقوية الثقافة التنظيمية:

بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية و نشرها ، يمكن للمنظمة تعزيز و تقوية الثقافة التنظيمية الحالية ذلك أنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة

¹توماس وهيلن ودافيد هنجر ،مرجع سابق، ص 203.

وكي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك و كي لا تضيع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية ، و فيما يلي هذه الطرق:

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف من حولهم.
- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

▪ تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية؛ فالتدريب على الشعارات والقصص... هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحاببة للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يكون قصصا عن الثقافة التنظيمية و كنماذج للاحتذاء بها.

الفصل الثاني: مدخل إلى التسيير

أولاً: عموميات عن التسيير

1/ ماهية التسيير: يمكن تعريف التسيير كما يلي¹:

■ التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف وتحديدها والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.

■ التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

■ التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.

■ التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً: التخطيط، التنظيم

التوجيه والرقابة.

هو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التسيير: عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات معينة تتمثل في

التخطيط، التنظيم، التحفيز (التوجيه) والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد

البشرية والمادية بصورة فعالة.

2/ التسيير عملية دائرية مستمرة:

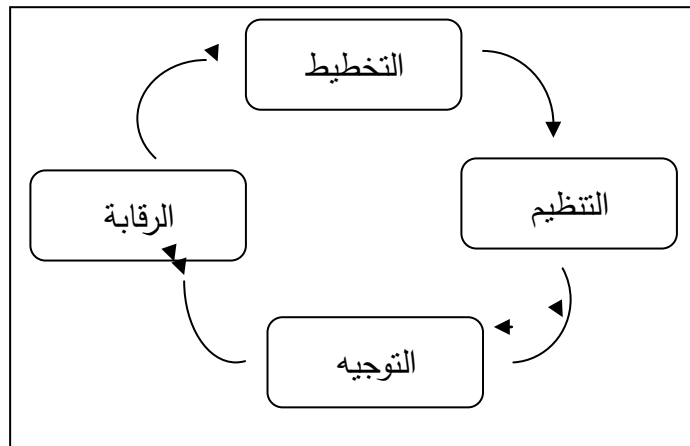
يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط

فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه

الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط

بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط. والشكل الموالي يوضح العملية:

الشكل رقم (01): التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص 21.

¹ Benyahia Farid, **Management: Vade Mecum du Manager: Pilotes Des Entreprises**, Edition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011, pp 38-40.

3/ هل التسيير علم أم فن؟

• **التسيير كعلم:** هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنتظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف.

ويعتبر التسيير علم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية. أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

• **التسيير كفن:** يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوماً بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساساً مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات المصفوفات... الخ) يتطلب منه التزام اليقظة والإبداع. كما أن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديرته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقاتها بالواقع.

نستنتج مما سبق أن الإدارة علم و فن في آن واحد، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

4/ تعريف المسير: أعطيت عدة تعاريف للمسير تتمثل فيما يلي¹:

- المسير: هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة، فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه، وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج.

- هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

¹ رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير"، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص 27.

- هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، ويعدّ منسقاً لجهودهم لبلوغ غرض مشترك، ولا بدّ أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

5/ صفات المسير: تتحدد صفات المسيرين حسب "هنري فايول" فيما يلي:

- صفات جسمانية: كالصحة، القوة، الحيوية .
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات فنية و تقنية: الإلمام بأمور الوظيفة، المؤهلات، الإعداد العلمي و المعرفي.
- صفات ثقافية (تربوية): تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تخص نشاط المنظمة.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- صفات أخلاقية: الحزم، الانضباط والالتزام، احترام الوقت والقوانين والتنظيمات، الولاء، تحمل المسؤولية.

6/ مهارات التسيير: لابد من المسير أن يحمل مجموعة من المهارات تمكنه من تحقيق التسيير الفعال

للمنظمة وهي¹:

أ- **مهارة علمية وفكرية**: وتشمل المهارات التحليلية (القدرة على تحليل و معالجة البيانات)، المهارات الاستكشافية والتشخيصية (القدرة على تشخيص المشكلة و وضع تصور لحلها)، مهارات اتخاذ القرارات (إيجاد حلول ناجعة لمشكلات العمل عن طريق الخبرة و الحكمة)، القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل التنظيم، وتزداد أهمية المهارة الإدارية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.

ب- **المهارات الفنية و التقنية**: الإلمام بالتخصص الذي يعمل فيه، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

ج- **المهارات الإنسانية**: وتتمثل في قدرة على الاتصال والتواصل مع الغير (استقبال وإيصال المعلومة) وفن التعامل مع الآخرين، وهذه المهارات مطلوبة في جميع المستويات الإدارية خاصة للمسير الأوسط، الذي يتوجب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيوياً وضرورياً لنجاح مهمته².

¹ رفيق محمد الطيب، مرجع سابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 34.

7/ مستويات التسيير:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر و فرص و نظرا لتطور مفهوم المؤسسة و تعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعقدت مهام المسير وتتوعدت الضغوطات، لذلك تم تقسيم مهمة التسيير إلى ثلاث مستويات:

- مسيرو القمة الإدارية (الإدارة العليا): ويسمى كذلك التسيير الاستراتيجي

يمارس المسيرون في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديد الإستراتيجية والسياسات التشغيلية، ويتمثل عملهم الأساسي في التخطيط ورسم السياسة العامة وتنسيق وظائف المسيرين الأواسط، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى مسيري الطبقة الدنيا، كما عليهم وضع الأهداف ومراقبة تنفيذها، وعليهم أن يكونوا واعين بكل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المحتملة فيها والتي ستعكس على المؤسسة فهم بمثابة الدماغ الذي يوجه كامل أطراف الجسم، وتتميز غالبية القرارات الإستراتيجية التي يتخذونها في هذا المستوى بالشمولية و الأجل الطويل.

- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يسمى أيضا التسيير التكتيكي

يلعبون دور الوطاء بين المسيرين في الطبقة العليا، والمسيرين في الطبقة الدنيا، ويختصون أساساً بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة من طرف مسيري الطبقة العليا، ويتخذون القرارات التكتيكية المرتبطة بتسيير المؤسسة أو القطاعات الأساسية لها، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية. (مدير الإنتاج، مدير العمليات، رئيس قسم، رئيس وحدة...).

- مسيرو الإشراف الأول (الإدارة الدنيا): ويطلق عليه بالتسيير التشغيلي أو التنفيذي

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وهم في علاقة مباشرة مع من ينفذون العمل اليومي وكذلك يقومون بتنفيذ التوجيهات، والسياسات، وقرارات المسيرين في الطبقة الوسطى ويتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات التسييرية التي يشرفون عليها.

ثانياً: المدارس التسييرية

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين تزامنت مع مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية، يمكن تلخيصها في ثلاث مدارس: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية و المدرسة الحديثة.

رغم تعدد هذه المدارس التي ساهمت في تطور الفكر التسييري، مع ما حملته في جوهرها من اختلافات فلسفية إلا أن جلها يدور حول الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

1/ المدرسة الكلاسيكية:

تعد المدرسة الكلاسيكية أول تيار في تاريخ علم المنظمات الذي شمل إسهامات، تيلور، فايول وفيرر وغيرهم، والتي ارتبطت بظهور الشركات الصناعية، إذ أن تسيير هذه الأخيرة يختلف كثيراً عن تسيير الورشات الإنتاجية البسيطة التي كانت موجودة سابقاً.

في هذا السياق يمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي كالتالي:

الأول: زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الإدارة التنفيذية (الورشة)، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية، يتميز بأنه توجه تسييري "لفريدريك تاييلور" من خلال حديثه عن التنظيم العلمي للعمل.

الثاني: دراسة الإدارة "كعملية" تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير اصطلاح بها، ومن خلال هذه الوظائف تم تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد والمؤسسات، وهو ما تناوله "هنري فايول" في حديثه عن التنظيم الإداري للعمل.

الثالث: دراسة الإدارة من خلال ما يسمى "التنظيم البيروقراطي" للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية، والذي كان بالتوازي مع الاتجاه الأول والثاني، من خلال أفكار "ماكس فيبر" حول البيروقراطية ذات التوجه السوسولوجي.

■ نظرية الإدارة العلمية:

التي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلر (1856م-1915م) وذلك في كتابه الإدارة العلمية عام 1911م، يعد تايلر مؤسس التنظيم العلمي للعمل والذي عرف العمل على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل، على الرغم من تحاليله الخاصة بتنظيم الورشات (طبيعة تكوينه وخبرته) إلا أنه يصنف من بين منظري الإدارة العامة وانحصرت أعماله أساساً حول الفعالية في العمل باللجوء إلى المنهج العلمي، "وقد انطلق من فكرة أساسية وهي النظار بالعلم في حين أن العمل لا يستغرق إلا جزءاً

بسيطا من وقت العامل"¹، لذا نحاول إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، حيث أن هذا الأخير يكون انطلاقا من تنظيم جيد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة). وتتمثل المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية و هي:

- إجلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل
- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي
- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
- تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

"يعد تايلور أول من اخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات والزمن"، والذي يقوم على أساس تقييم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد الأجر بالقطعة، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد "الذي يعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت و الموارد بإتباع المنهج العلمي"².

■ نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841م-1925م)، أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" (1970م-Blan et scott)، فقد تبنى فكريا تسييريا مختلف عن تايلور الذي اهتم بالورشات، وأن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي يمكن تتبعها في العمل وربطها بالحوافز المادية، في حين أن فايول يبين انه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء،"كما أن فايول بدأ حياته العملية كمدير عام لشركة منجمية في فرنسا كونت له خبرة ساعدته على تبني فلسفة تسييرية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة"، وقد تبنى وجهة قائلة "بأن التسيير ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها"³ وقد قدم فايول خمسة وظائف للإدارة أو التسيير هي أن نتوقع تنظم، نقود، ننسق ونراقب وفي مقابل هذه الوظيفة التسييرية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة.

¹ علي شريف، "الإدارة المعاصرة"، ط2، الدار الجامعية، مصر، 1997م، ص37.

² المرجع نفسه، ص 39.

³ محمد فريد الصحن وآخرون، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000م، ص55.

ولزيادة الفعالية التسييرية قدم فايول الأربعة عشر مبدأ لتحسين قيام المسيرين بمهامهم بأحسن كيفية وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة.

■ النظرية البيروقراطية:

التي وضعها ونادى بها العالم الألماني ماكس فيبر (1864م-1920م) سعياً وراء توفير أعلى حد للفعالية، فهدف وبيبر إلى وضع مجموعة قواعد وأسس ومبادئ لتنظيم سير العمل في المؤسسات لأن تطبيق ما تضمنته هذه النظرية يضمن للمؤسسة الدقة في العمل وأحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه وتحقيق فعالية عالية المستوى، وأهم المبادئ التسييرية التي تضمنتها هذه النظرية هي "التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها"¹، فبالرغم من الإيجابيات التي أتت بها النظرية البيروقراطية إلا أنها أظهرت عيوب أدت إلى الظن بعدم فعاليتها فقد اقترنت بأنها تضعف روح المبادرة وأنها تستعمل الأسلوب المركزي التسلطي وعدم فاعليتها في الجانب الاتصالي.

لهذه النظرة الميكانيكية التي مفادها أن المحفزات المادية هي الكفيلة لزيادة الإنتاجية قد صاحبت مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان العرض أقل من الطلب وأن كل ما يتم إنتاجه يستهلك لذا تم استغلال الأفراد لكن التغيرات التي حدثت فيما بعد تطور النشاط الاقتصادي، أصبح النظام الكلاسيكي أقل تكيفاً لإشباع رغبات المستهلكين وما صاحبها من تنوع كبير في المنتجات، وأن الفرد العامل ليس كحيوان يتقدم بالجزر (الأجر) بل هو عبارة عن كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية يجب مراعاتها، هذا ما أكدته مجموعة من علماء النفس وعلم الاجتماع مهدوا لظهور تيار جديد يسمى بالمدرسة السلوكية.

نستنتج مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لازالت سارية حتى الآن والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب. ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالعوامل الخارجية.

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته

¹ محمد عبد القادر عابدين، "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق للنشر والتوزي، عمان، الأردن، 2001م، ص 27.

وحفزه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض و لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحته كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

2/ المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل، سنذكر فيما يلي أهم المفكرين التابعين لهذه المدرسة.

■ مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي "إلتون مايو" ومجموعة من الباحثين الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكترونيك ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم: روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، "وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه"¹ وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن التسيير "ما هو إلا تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين"². ومن هنا برزت إحدى أهم الوظائف التسييرية ألا وهي وظيفة الدفع هناك من يسميها (التوجيه) والتي تشمل على ثلاث عمليات اجتماعية وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة، هذه العمليات التي تهدف من خلالها إلى التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف"³، وحسب تيار المدرسة

¹ محمد عبد القادر عابدين، مرجع سابق، ص 28.

² H.Koontz et O'Donnel, **Management principes et Méthode De Gestion**, 4 ème édition, Macgraw Hill, Québec, 1980, p16.

³ M.Laflamme, **Le Management Approche Systemique Théorie et Cas**, Goetin Morin Quebec, Canada, 1981, p71.

الاجتماعية فإن التسيير هو نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات.

■ فريديريك هزبرق ودراسة التحفيزات:

توصل فريديريك هزبرق إلى أن عوامل العمل والتحفيزات التي يحتاجها العاملين في المؤسسة، يمكن تجميعها في مجموعتين من التحفيزات¹:

✓ **عوامل الصيانة:** وهي إن لم تتوفر تسبب عدم رضا للفرد، وتتعلق ب: بظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، النظافة في العمل، الضوضاء، وغيرها...، ومنه فإن عدم تلبية هذه الحاجات يسبب صراعات داخل المؤسسة، بينما توفيقها لا يحقق أي رضى إضافي لأنها عوامل ضرورية للعمل.

✓ **عوامل الدافعية:** وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل مثل: الاعتراف، الترقية، التطور، الاعتراف بالجميل، المسؤولية، وغيرها...، ومنه فإن توفير هذه الحاجات والعوامل للعاملين في المؤسسة هو عامل لرضى العاملين وتحفيزهم أكثر.

نستنتج بأن المؤسسة لا بد أن تتجنب الاستياء أو عدم الرضى، من خلال الأخذ بالحسبان بيئة العمل، سياسة المؤسسة الأمنية، والتركيز على تحسين شروط العمل والمكافآت، لأن هذه العوامل هي جزء من المطالب العادية للعمال، من جهة، ومن جهة أخرى الحث على الرضى أو إحداث الرضى، وذلك من خلال ترشيد وتبسيط العمل، مع إعطاء العمال مهام أكثر تعقيدا مصحوبة بأكثر حرية وأكثر مسؤولية. إضافة إلى هذه النظرية ظهر كذلك هرم الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو.

■ أبراهام ماسلو و نظريته "هرمية الحاجات الإنسانية":

انطلق ماسلو من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات و وضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم و تليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم. و يقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب و حسب أهمية الحاجة و ضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع . فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة تتم بالتناوب وفق الضرورة. فإشباع الحاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو بل تفسح المجال لحاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع و هكذا.

هناك مفكرين آخرين ينتمون إلى المدرسة السلوكية، مثل Douglas Mcgregor دوغلاس ماك قريغور (نظرية xy)، الذي ميز بين نوعين من الأفراد في المؤسسة: النظرية X : تنص على أن العامل لا يحب العمل لا بد أن يراقب ويتابع...، بينما النظرية Z ، تنص على أن العامل يحب العمل طواعية ولا حاجة لمراقبته...، أما Kurt Lewin، فتحدث عن ديناميكية المجموعة، حيث اهتم بسلوكات المجموعة، وأن

¹ Carol Kennedy, **Toutes Les Théories Du Management**, 3ème Edition, Maxima, Paris, 2003, p125.

النشاطات والسلوكيات النفسية للأفراد لا تتحد بالحيازات الفردية للأفراد، لكن بالعلاقات التعاونية التي تحوزها داخل المجموعة¹.

خلقت المدرسة السلوكية روح العمل كفريق واحد مترابط و متحد لا كأجزاء منعزلة كأنهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم و إمكانياتهم و قدراتهم في العمل و تحقيق أهداف المؤسسة أيضا. غير أنها لم تقدم نظرية شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن هذه المدرسة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة و متحدة الهدف و الغاية.

ولكن الواقع يشير إلى احتمال وجود اختلاف بين العمال والإداريين أو تناقض بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما يمكن أن يكون هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضا. تلك الجماعات تؤمن ببعض القيم و المبادئ المشتركة و لكنها تختلف فيما بينها حول كثير من القيم والمبادئ . ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل . إلا انه من المستبعد تماما أن تتصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار العلاقات الإنسانية.

3/ المدرسة الحديثة (النيوكلاسيكية)

استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار السابقة، إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني حيث يرجع الفضل لميلاد هذه المدرسة الحديثة، للتجارب التي أجريت من طرف رؤساء المنشآت وإطاراتها القيادية و خبائها والتي نذكر بعضها. (Mac Kinsey, Boston Consulting group....)

ركز هذا التيار الفكري على مبدئين أساسيين هما:

✓ اللامركزية للإجابة على تعقيد البيئة.

✓ التنافسية بين الأفراد ليعطوا أفضل ما لديهم.

حتى نعطي صورة واضحة عن هذه المدرسة نتناول بإيجاز كلا من الإدارة بالأهداف، مدرسة النظم المدرسة الموقفية.

■ الإدارة بالأهداف (بيتردروكار):

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" في كتابه "The practice of management" الذي أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرووس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة

¹ Carol Kennedy, Op.cit, p130.

واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية . كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة، وما يميزها عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة انسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

تعتمد الإدارة بالأهداف على المبادئ التالية¹:

- **مبدأ المشاركة:** وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

- **مبدأ الالتزام:** وهو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار .

- **مبدأ تحمل المسؤولية:** بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

- **مبدأ رفع الروح المعنوية:** حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

وفي الأخير نستنتج بأن لإدارة بالأهداف أعطت أهمية كبيرة للجانب الإداري، انطلاقاً من تحديد الأهداف، تحليل وتنظيم العمل في هيكل، تحفيز واتصال، القياس بالاعتماد على المعايير وتكوين الأفراد... الإدارة بالأهداف تسمح بإشراك الإداريين والعمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتفاتها بأهداف المؤسسة ككل، وهي طريقة لربط العمال أكثر بمؤسستهم.

■ مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب في التسيير جاء نتيجة للكثيرة التي تلت تقديم " لودوينج فون بير تنفلي " "Luduing von Bertanlaffy"² لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938م .

"ويقصد بالنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة عناصر أو أجزاء، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة"³ ويعتبر "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة: "على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"⁴ انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى

¹ Carol Kennedy, Op.cit, p155.

² هو عالم بيولوجي يرجع إليه الفضل في ظهور منهج النظم. راجع طارق حمادة، "منهاج النظم"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985م، ص 9-10.

³ المرجع نفسه، ص 10.

⁴ المرجع نفسه، ص 10.

المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

حسب Le moigne فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة وهي:

- المنهج النظمي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back).

- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.

- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى آخر ومرتبطة بدرجة التعقد (حسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.

- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينات) أين تم أخذ المحيط في الحسبان على غدارة فترة اقتصاد الإنتاج أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي .

■ المدرسة الموقفية (الظرفية) :

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler)¹ فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود صفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيادا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

إضافة إلى المدارس الحديثة التي تم التطرق إليها في هذا الفصل، سنتناول في الفصول القادمة أساليب إدارية متطورة ظهرت حديثا مثل نظرية اتخاذ القرار، إدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير التنظيمي.

تعددت المدارس التسييرية وتم التطرق إلى معظم هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل ثم المدرسة السلوكية التي ركزت اهتمامها على العامل أكثر منه على العمل، ثم ظهور عدة نظريات ضمن المدرسة الحديثة التي حاولت بدورها تكميل النفاص والسلبيات في النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من أجل التنظيم والسير الحسن للإدارة والمؤسسات.

¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1998م، ص 40.

الفصل الثالث: الوظائف التسييرية

من أجل تحقيق التسيير الفعال في المؤسسة، يتطلب من كل مسير أداء مجموعة من النشاطات المتداخلة مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. إن هذه النشاطات تمثل الوظائف الأساسية للتسيير و هي التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

أولاً: وظيفة التخطيط

لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط، نذكر منها ما يلي:

1/ مفهوم التخطيط:

- يقول فايول (henri fayol): « أن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته ».

- ويقول كونتز (harold koontz): « إن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله؟ ومن الذي سيقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه»¹.

- ويعرفه بيرجيرون (Richard Bergeron) على أنه: " تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف"².

ونرى من خلال هذه التعاريف أن التخطيط عمل يسبق التنفيذ وأن التنبؤ جزء أساسي في عملية التخطيط بشرط أن يكون هذا التنبؤ ناتج عن خبرة في الماضي، والتخطيط ينتج عنه وضع أهداف عامة وتفصيلية يحتاج تحقيقها إلى وضع خطة يتم فيها تحديد الوقت والإجراءات اللازمة للتنفيذ.

2/ مبادئ التخطيط:

تتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي³:

1-2 الأولوية: التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى وتسبق ما عداها من الوظائف الإدارية، فهو الذي

يحدد أهداف المؤسسة و وسائل تحقيقها؛

2-2 الواقعية: تناسب الإمكانيات المتاحة مع الأهداف المنشودة؛

¹ عقيل جاسم عبد الله، "التخطيط الاقتصادي"، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999م، ص 26.

² إبراهيم طلعت، "استراتيجيات التخطيط الاقتصادي"، دار الكتاب الحديث، 2009م، ص 69.

³ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، بتصريف من الباحثة، ص 33-43.

- 2-3 الشمولية: التخطيط وظيفة كل مدير بغض النظر عن مستواه التنظيمي، سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة. كما يشمل كافة جوانب المنظمة: الإنتاجية، المالية...
- 2-4 الاستمرارية: التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، فالمنظمات تعمل في ظروف غير ساكنة وتتسم بالتغير والديناميكية؛
- 2-5 التنسيق: ضرورة التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها لكي لا تتعارض فيما بينها؛
- 2-6 الإلزام: بحيث تكون الخطة ملزمة التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها؛
- 2-7 المشاركة: مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة؛
- 2-8 المرونة: أن تكون الخطة قادرة علي مواجهة الظروف الطارئة؛
- 2-9 الفعالية: فعالية الخطة تقاس باحتساب نسبة المدخلات إلى المخرجات بل إنها تذهب إلى ابعد من ذلك إذ يدخل في الحساب أيضاً أمور أخرى غير القابلة للقياس كالقيم والرضا (أي رضا الأفراد والجماعات) ومدى المساهمة في تحقيق رغبات المجتمع؛
- 2-10 السرية: يجب أن تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياتها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها.

3/ مزايا وأهمية التخطيط:

- تعود أهمية التخطيط لما يلي:
- يساعد التخطيط على إبراز أهداف المنظمات، و من ثم توحيد مختلف الجهود و التعاون من أجل تحقيقها؛
 - يساعد التخطيط على مواجهة التغيرات و حالات عدم التأكد و التقليل من المخاطر التي ينطوي عليها المستقبل، من خلال توقع المشاكل الممكنة و الاستعداد لها؛
 - تفعيل عملية اتخاذ القرارات، من خلال اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف؛
 - تساعد عملية التخطيط بتركيز الاهتمام على الأهداف المسطرة من أجل تحقيقها؛
 - يساعد التخطيط على تحقيق الرشد و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و من ثم تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛
 - ضمان التكامل و التناسق بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة؛
 - زيادة فعالية الاتصال، من خلال الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة و في داخلها؛
 - يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي، من خلال توزيع المهام و المسؤوليات.
 - يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة لأنه يؤدي إلى تحديد الأهداف والمعايير، والالتزامات المختلفة و هي الدعامة اللازمة لتقييم الأداء.
 - يضمن الاستخدام الأمثل للموارد أي ربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة

- يوفر الأمن النفسي للعمال .

4/ أنواع التخطيط: للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط¹:

4-1 حسب المدى الزمني:

أ- **التخطيط طويل المدى:** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، أي من خمس سنوات فما فوق.

ب- **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

ج- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

4-2 التخطيط من حيث الشمول:

أ- **التخطيط الشامل:** هو التخطيط الذي يتناول المشروع ككل.

ب- **التخطيط الجزئي:** يقتصر على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع.

4-3 التخطيط حسب نطاق التأثير:

أ- **التخطيط الاستراتيجي:** ويعرف بأنه تحديد الأهداف العامة للمنظمة ككل على المدى الطويل، مع تبيان

المهام، تخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات، بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة. و يبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، مع مشاركة جميع المستويات الإدارية الأخرى لضمان التنسيق والانسجام. و من أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

ب- **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، تمارسه

الإدارة الوسطى و ذلك بتحديد الكيفيات والمسؤوليات في انجاز الخطط (ما يجب ان تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى و كيف و من سيقوم بعملية الانجاز)، و يتميز بمدى زمني اقصر من التخطيط الاستراتيجي (متوسط المدى)، و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- **التخطيط التشغيلي (التنفيذي):** تختص به الإدارة الدنيا، حيث يستخدمه مديرو القطاعات الفرعية

لانجاز مهامهم و مسؤوليات أعمالهم. و من أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

4-4 التخطيط حسب الوظيفة:

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لا بد من

التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.

أ- **تخطيط الإنتاج:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة

الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

¹ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص ص 49-50.

ب- **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

ج- **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والترويج، والتوزيع.

د- **تخطيط التمويل:** هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها .

هـ- **تخطيط القوى العاملة:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب والتدريب، والتطوير... الخ

5/ مراحل و خطوات التخطيط:

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي¹:

1-5 التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها: لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها، من خلال معالجة الجوانب التالية: لعوامل المحيطة بالمنظمة، مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة، درجة المنافسة السائدة، معرفة رغبات العملاء و المستهلكين، ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات....

2-5 وضع أو تحديد الأهداف: ويتم تحديد الأهداف للمنظمة ككل ثم لكل وحدة من وحداتها، مع ضمان وضوحها و التناسق فيما بينها؛

3-5 وضع المقدمات الافتراضية: وهي افتراضات أولية على البيئة التي تستعمل فيها الخطط في المستقبل، و تعد من الأمور الضرورية للتنبؤ لأنها تجيب على التساؤلات بشأن طبيعة الأسواق، أنواع المنتجات، حجم المبيعات المتوقعة، التكاليف ومصادر التمويل...

4-5 تحديد البدائل: أي حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف؛

5-5 تقييم البدائل: استخدام المعايير اللازمة لإيجاد البديل الأقل عيوب و الأكثر، حيث نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

6-5 اختيار البديل المناسب: اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و أقل تكاليف و أعلى عائد؛

7-5 التنفيذ و متابعة التنفيذ: الشروع في إجراءات التنفيذ (تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، ما هي الموارد المتوفرة له، و كيف ستنفذ الخطة..) ومراقبة التنفيذ، من خلال تقييم النتائج للتأكد من السير الجيد للخطة وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر.

¹ موسى يوسف حميس، "مدخل إلى التخطيط"، دار الشروق، الأردن، 1999م، ص ص 26-27.

6/ قيود و معوقات التخطيط:

- رغم المزايا التي يقدمها التخطيط في مجالات متعددة، إلا أنه لا يخلو من القيود:
- يتأثر التخطيط بسلامة ودقة المعلومات التي تعتمد عليها الخطط، والتنبؤات لم ترق بعد إلى مستويات الدقة الكاملة وصعوبة الرقابة على البيئة وانخفاض الثقة في التنبؤات قد يؤدي إلى فشل الخطط.
- عدم ترابط و توافق الخطط الجزئية مع نظام المنظمة المتكامل.
- عدم مشاركة المستويات الإدارية في عملية التخطيط.
- استحالة السيطرة على الأحداث المستقبلية.
- الفهم الخاطئ لخطوات التخطيط المختلفة
- عدم توافر الكفاءة الإدارية اللازمة للقيام بالتخطيط وخاصة التخطيط الاستراتيجي،
- عدم المطابقة بين التخطيط والواقع العملي، افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه وممارسته، والافتقار للدافعية لتنفيذ التخطيط..
- عدم التزام بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ بعملية التخطيط.
- يتطلب التخطيط تكاليف مرتفعة، للحصول على المعلومات، إجراء التنبؤات، و وضع الخطط واستخدام المتخصصين... الخ

ثانيا: وظيفة التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، والتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المسير لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به بأكمل وجه؟

1/ تعريف التنظيم:

يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام و المسؤوليات و توزيع الصلاحيات على الأفراد، و تخصيص الموارد (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية)، و كذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

التنظيم يعتبر " الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة ". ويمثل إحدى وظائف الإدارة. ويقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف... وغيرها في سبيل تحقيق الهدف¹.

¹ طارق طه، "التنظيم: النظرية-الهيكل-التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 34.

2/ أهداف التنظيم:

تتمثل أهداف التنظيم فيما يلي:

- يعمل التنظيم على تقسيم و توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي بين أعضائه، مما يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره؛
- توضيح بيئة العمل، من خلال تحديد المهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، و تحديد نوعية و حدود السلطات؛
- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛
- القضاء على الازدواجية في الاختصاصات و توفير الظروف الملائمة للعمل؛
- تسهيل عملية الاتصال بحيث يبين التنظيم مجرى و منافذ الاتصال من القمة إلى القاعدة؛
- ضمان التنسيق بين الوظائف المختلفة و تسهيل عملية القيادة و تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة؛
- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق و حسن الاستغلال للموارد المتاحة؛
- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد و تنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا.
- يسمح بالتفاعل و المشاركة الجماعية في العمل.

3/ خطوات التنظيم:

- تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة و تتم هذه العملية عبر المراحل التالية¹:
- 1-3 تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد على أهداف المنظمة؛
 - 2-3 تصنيف الأنشطة إلى مجموعات وفقاً لطبيعتها (تسويق، إنتاج...) والبدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي؛
 - 3-3 تفويض العمل و السلطات، أي تحديد الأفراد اللذين توكّل إليهم المهام، و تعيين المدراء اللذين تخول لهم السلطة المناسبة للإشراف على مرؤوسيه في انجاز المطلوب؛
 - 3-4 الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتصميم مستويات العلاقة فيما بينها، حيث تحدد هذه الخطوة العلاقات الرأسية و الأفقية في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي، فيعرف علاقات العمل بين الإدارات العامة و يجعل القرار النهائي تحت سيطرة مدير واحد.

¹ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004م، ص ص

4/ مبادئ التنظيم:

هناك مبادئ التنظيم المتفق عليها والتي تثبت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعيار للتنظيم الجيد والسليم، وتتمثل بعض هذه المبادئ فيما يلي¹:

- مبدأ ضرورة التنظيم: أي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك؛
- مبدأ الهدف: يجب أن يكون للمنظمة هدف (أو أهداف) محددة و واضحة و متفق عليها؛
- مبدأ التخصص: ينص على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة؛
- مبدأ التنسيق: أي ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة؛
- مبدأ تفويض السلطة: أي إعطاء حق التصرف و اتخاذ القرارات في النطاق المعقول و بالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة؛
- مبدأ السلطة والمسئولية: أي تكافؤ السلطة والمسئولية، ويعني هذا أن تكون السلطة على شكل منظم بحيث يتماشى مقدارها وحدودها مع مقدار وحدود المسئولية.
- مبدأ وحدة الأمر (وحدة القيادة): يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد فقط؛
- مبدأ نطاق الإشراف: وهذا يعني أن لكل رئيس جماعة أي عدد من الأفراد يشرف عليهم؛
- مبدأ التدرج: فكلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى كل مرؤوس، كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

5/ المشاكل التي تؤثر على كفاءة التنظيم:

- قد تتأثر عملية التنظيم بمجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي²:
- عدم مجازات التنظيم للتغير، وهذا بإهمال التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية؛
 - عدم الوضوح في تبيين العلاقات الإدارية، وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمي مزيجاً من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ولمسئولية نطاقها، الأمر الذي يترتب عليه احتكاك والتضارب وتسبب المسئولية؛
 - عدم كفاءة التنظيم وهذا راجع إما للمغالاة في التفويض، مما يؤدي لدفع القرارات في المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك، أو المغالاة في تجنب التفويض، وهذا راجع لعدة أسباب منها-عدم الثقة في المرؤوسين، خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم؛

¹ صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، الأردن، ص 153-157.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 342.

- اختلاف التكافؤ بين المسؤولية والسلطة؛

- تعدد الرئاسة: من مبادئ التنظيم وحدة الجهة الآمرة، إلا أنه في كثير من الأحيان يولد التنظيم علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية، بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي لذلك يجب تضييق نطاق هذه السلطات بقدر الإمكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.

- **المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم:** وتتخذ هذه الظاهرة أشكالاً عديدة، منها المبالغة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية، مما لا يترك مجالاً للحركة في الظروف الطارئة، هناك أيضاً كثرة المستويات الإشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته.

6/ أنواع التنظيم: التنظيم نوعان¹:

1-6 **التنظيم الرسمي:** هو التنظيم المقصود الذي يهتم بـ "الهيكل التنظيمي" ويتحدد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

2-6 **التنظيم الغير الرسمي:** وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة .

من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا. وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم .

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين. و من فوائد التنظيم الغير الرسمي إمكانية دعمه للتنظيم الرسمي في نواحي متعددة، كالسرعة في الاتصال و تبادل المعلومات المفيدة لتطوير العمل من خلال أحاديث الاستراحة مثلاً، تسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة.

سننظر فيما يلي لمفهوم الهيكل التنظيمي، خصائصه، أنواعه و كذا محددات نجاحه.

1/ تعريف الهيكل التنظيمي: هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد

خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" أو هو " الطريقة التي يتم بموجبها تقسيم أنشطة المؤسسة

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 40.

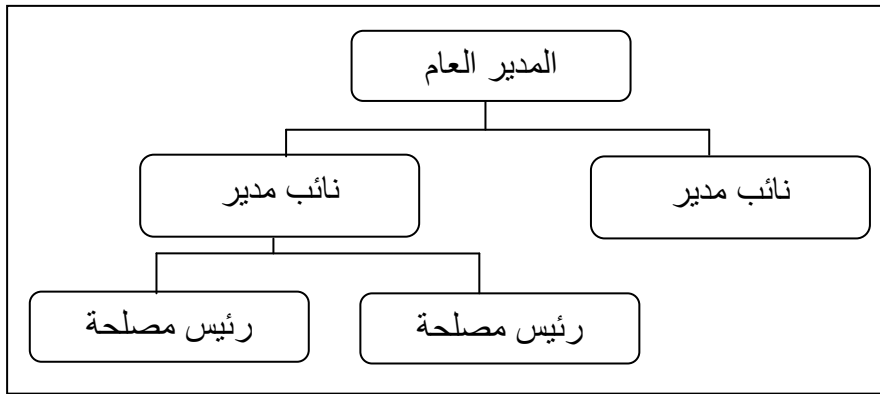
وتنظيمها وتنسيقها". كما يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "الإطار الذي يتم فيه تحديد الوحدات الإدارية المكونة للمؤسسة وبيان مهامها و سلطتها و كذلك تحديد العلاقات فيما بين هذه الوحدات"¹.

2/ أنواع هياكل التنظيم:

إن التغير المستمر للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، أدى إلى تصميم أنواع و أشكال عديدة للهياكل التنظيمية، نذكر أهمها²:

❖ **الهيكل الإداري Structure simple**: هو الهيكل الأقدم والأبسط، يقوم على وحدة الأمر والمركزية في اتخاذ القرار، ويطلق عليه بالهيكل التنظيمي التنفيذي.

الشكل رقم (02): الهيكل الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة.

➤ **المزايا:**

- البساطة و الوضوح.
- المسؤولية المحدودة.
- وحدة العمل والتوجيه.

➤ **العيوب:**

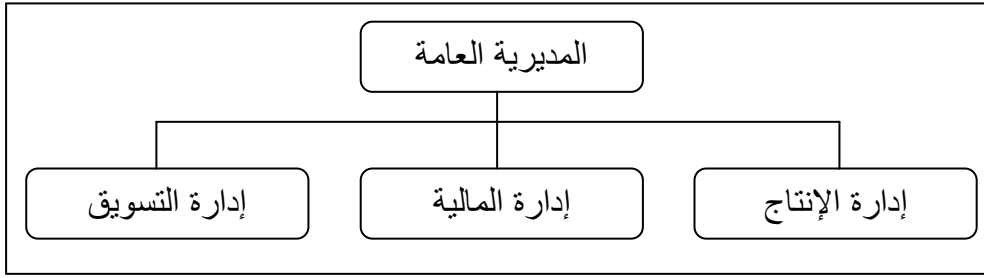
- المركزية.
- غياب التخصص.
- قد يكون بيروقراطيا.

❖ **الهيكل الوظيفي Structure fonctionnelle**: هو الهيكل الأكثر شيوعا، يسمح بتشكيل الوحدات التنظيمية على أساس وظائف المؤسسة، بحيث يرأس كل وحدة رئيس متخصص. قد يصلح أكثر للمؤسسات المتوسطة وحيدة النشاط.

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 49.

² المرجع نفسه، ص ص 50-62.

الشكل رقم (03): الهيكل الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة.

➤ المزايا:

- المسؤولية الواضحة والسلطة المحددة.
- الاستفادة من التخصص الوظيفي وتميمته.
- سرعة إعداد الإطارات المتخصصة.

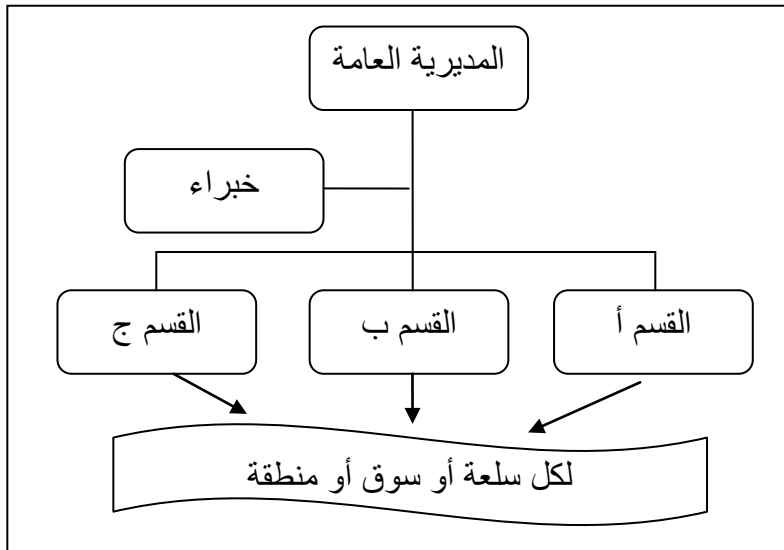
➤ العيوب:

- غياب المعارف خارج التخصص.
- صعوبة التنسيق.
- غياب الرؤية الشاملة للمتخصصين وإمكانية تفضيل أهداف وحداتهم.

❖ الهيكل القطاعي Structure divisionnelle

هو عبارة عن هيكل متعدد الأقسام، عادة ما نجده في المؤسسات الكبيرة التي تلجأ إلى التنويع و التواجد في مناطق مختلفة.

الشكل رقم (04): الهيكل القطاعي



المصدر: من إعداد الباحثة.

➤ المزايا:

- اكتساب معارف متخصصة.
- اللامركزية و تخفيف العبء على الإدارة.
- المرونة و عدم تأثير الجزء بالكل.

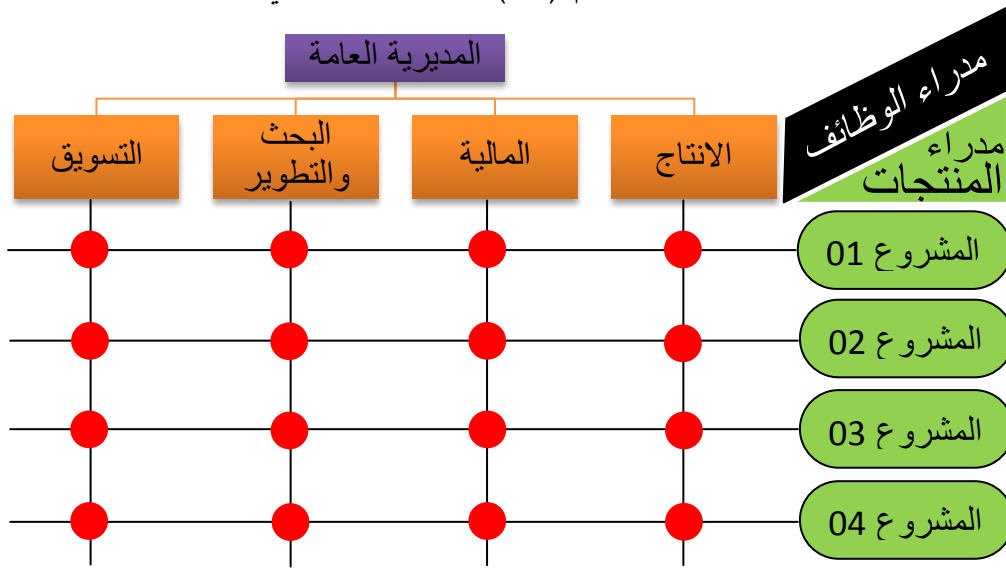
➤ العيوب:

- صعوبة الرقابة والتحكم.
- ارتفاع التكاليف.

❖ الهيكل المصفوفي Structure matricielle

تطبقه المؤسسات المنتجة لعدد محدود من السلع/الخدمات والعاملة في بيئات غير مستقرة. فهو مزيج من الهيكل الوظيفي (إدارة الموارد) والقطاعي (إدارة المنتجات).

الشكل رقم (05): الهيكل المصفوفي



المصدر: من إعداد الباحثة.

➤ المزايا:

- الاستفادة من التخصصات الوظيفية و السلعية.
- تنمية الخبرات.
- القدرة على مواجهة تغيرات البيئة (الإبداع).

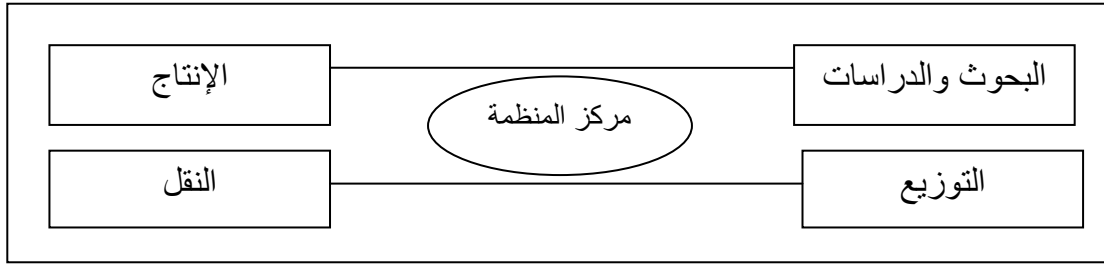
➤ العيوب:

- ازدواجية السلطة.
- إمكانية حدوث الصراعات

❖ الهيكـل الشبكي Structure en réseau :

هو عبارة عن تنظيم يقوم على فكرة التعاقد مع الخارج وذلك من خلال إسناد وظائف رئيسية أو فرعية للمؤسسة، مستقلة عن طريق التعاقد (Externalisation) (مع موردين، منتجون، موزعون...، بسبب التكاليف المتدنية، بحيث تبقى المؤسسة على مهنتها الرئيسية. إن انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC سهل كثيرا من عملية التعاقد مع الخارج إلى درجة ظهور ما يسمى بالمؤسسة الافتراضية (Entreprise Virtuelle).

الشكل رقم (06): الهيكـل الشبكي



المصدر: من إعداد الباحثة.

➤ المزايا:

- القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية.
- المرونة من حيث استئجار أية خدمات.

➤ العيوب:

- مخاطر فشل التعاقد على تقديم الخدمات.

3/ خطوات بناء الهيكـل التنظيمي:

لبناء الهيكـل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

1-3 تحديد الأهداف والأنشطة المطلوبة لتحقيقه،

2-3 تصنيف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة،

3-3 تفويض العمل و السلطات،

4-3 الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتصميم مستويات العلاقة فيما بينها،

5-3 ثم رسم الهيكـل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)، والتي توضح حجم

الهيكـل التنظيمي، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة، و تبيان خطوط انسياب السلطة.

4/ محددات الهيكل التنظيمي:

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل¹ عند تصميمه وصياغته:

- الإستراتيجية: فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى للمنظمة)، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **حجم المنظمة:** للحجم تأثير على هيكل المنظمة، من حيث درجة التعقيد والرسمية والمركزية.
- **التكنولوجيا:** فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وعلى الاتصال فيما بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.
- **بيئة المنظمة:** فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن تلك التي تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد.
- **القوة والسيطرة:** فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم.
- **دورة حياة المنظمة:** يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو اندحارها، فالمنظمة تشبه الإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.
- **الموقع الجغرافي للمنظمة:** فالمنظمات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية، كأن تكون إقليمية أو عالمية، تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة التي تعمل في مكان الواحد.
- **درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن كان التخصص في العمل منخفضا كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح.
- **نطاق الإشراف:** فإذا كان نطاق الإشراف واسعا سيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.
- **نظام الإدارة (المركزية واللامركزية):** فوجود المركزية في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا، بينما وجود نظام اللامركزية يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.

5/ خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- يمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:
- الاستفادة من التخصص، وذلك أن يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة حتى يتحقق سرعة الانجاز والإتقان وخفض التكلفة؛

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 81.

- التنسيق بين أعمال المنظمة، بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة؛
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة والتميز بين الأنشطة الرئيسية والثانوية؛
- الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة و تأثيراتها عليها، مما يسهل عملية الاستجابة لأيّة تغيرات أو طوارئ؛
- مراعاة التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص و وحدات، بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.

ثالثا: وظيفة التوجيه

بعد القيام بعملية التخطيط والتنظيم، يقوم المسير بتوجيه أفراد المؤسسة والتأثير في سلوكياتهم تأثيرا إيجابيا بغرض تحقيق الأهداف المسطرة. وهذا من خلال ثلاث أبعاد رئيسية تمثل العناصر الأساسية للتوجيه وهي: القيادة، الاتصال و التحفيز.

نعني بالتوجيه إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، فهو يضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية.

1/ القيادة:

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

1-1 مفهوم القيادة:

القيادة هي "عملية إنسانية و فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه و التأثير، من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، باستثمار الفرص المتاحة لها و التعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها" و هي أيضا " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف"¹.

كما يمكن تعريف القيادة على أنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين"².

¹ نجم عبود نجم، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء، عمان، 2001م، ص21.

² خضير كاظم فريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر، عمان، 2009م، ص02.

1-2 أهمية القيادة:

تتمتع أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها:

- تنمية و تدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة؛
- تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المنظمة؛
- إشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما وأن العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة من أجل تحقيق الذات و تقديم أفضل ما يمكن تقديمه؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر المستطاع؛
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و القضاء على الخلافات و النزاعات.

1-3 أنماط القيادة:

تختلف أنماط القيادة باختلاف المراجع البحثية المطع عليها، لذلك نقتصر على ذكر ثلاث أنماط¹ الأكثر

تداولاً:

- **القيادة الأوتوقراطية:** تسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية والمتسلطة، التي تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم و الضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل.
- **القيادة الديمقراطية:** وقد أطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التشاركية والقيادة الإيجابية، بحيث يستند هذا الأسلوب القيادي على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و إبداء الرأي و المشاركة في وضع الخطط.
- **القيادة الحرة:** تسمى أيضا القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، و يقوم هذا الأسلوب على أساس أن القائد يترك الحرية للمرؤوسين في كيفية إنجاز العمل.

2/ الاتصال:

نتناول في هذا الإطار كل من مفهوم الاتصال، أهداف الاتصال، مكونات عملية الاتصال، أنواع الاتصال و معوقات الاتصال.

1-2 مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال إحدى العناصر الضرورية في توجيه السلوك الإنساني وبشكل القاعدة الأساسية للعلاقات بشتى أنواعها بحيث يتكفل بتبادل المعلومات و البيانات و الأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، و بين المؤسسة و محيطها الخارجي من جهة أخرى.

فالالاتصال هو "عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء، المعلومات و المعاني و تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير و التأثر من طرفي الاتصال"¹.

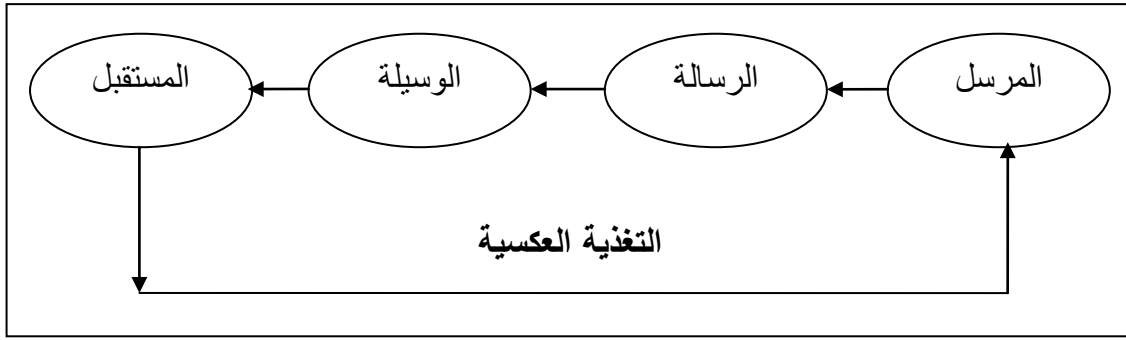
¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 34-42.

2-2 مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال تتكون من خمس عناصر: المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الاتصال والتغذية العكسية.

- **المرسل:** هو الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال رسالة مكتوبة أو شفوية بغرض إيصال معلومة أو إصدار أمر معين أو تقديم طلب معين.
- **الرسالة:** هي مجموعة من الرموز أو الكلمات التي تشكل المعلومة المراد إيصالها للمرسل إليه.
- **وسيلة الاتصال:** هي الأداة المستعملة في عملية الاتصال (هاتف، انترنت، فاكس...)
- **المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة من أجل تنفيذ محتواها أو الرد عليه.
- **التغذية العكسية:** هي المعلومات الراجعة أو المرتدة عن المستقبل كاستجابة عن عملية الاتصال.

الشكل رقم (07): مكونات عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثة.

3-2 أهداف الاتصال:

لعملية الاتصال أهداف عديدة من بينها²:

- نقل و تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع العاملين؛
- احداث التنسيق و التفاعل بين أعضاء المؤسسة؛
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مضللة أو غموض في السياسات؛
- تحضير العاملين لأي تغير في السياسات أو الأساليب و تزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- تحسين العلاقات بين العمال و الإدارة و المحافظة على قنوات الاتصال؛
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج و بيئة العمل.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط2، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005م، ص29.

² عبد الله سنومي، "الإتصال في عصر العولمة: الدور و التحديات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2001م، ص34.

2-4 أنواع الاتصال:

يأخذ الاتصال الشكل الشفوي أو الكتابي كما قد تصاحبه لغة الجسد (حركات توضح مضمون عملية الاتصال)، و مهما كانت الوسيلة المستخدمة فإن الاتصال يتم في ثلاثة اتجاهات¹:

أ- اتصالات من الأسفل إلى الأعلى: تشمل المعلومات و البيانات التي تبني عليها القرارات مثل تقارير حول سير الأعمال وشكاوي الأفراد التي تتطلب حلولاً في المستويات العليا.

ب- اتصالات من الأعلى إلى الأسفل: تكون هذه الاتصالات في شكل أوامر و قرارات تنظيمية تتطلب التنفيذ.

ج- اتصالات تنسيقية (أفقية): وهي التي تتم بين خطوط المستوى التنظيمي الواحد بهدف تنسيق المهام والجهود و الإمكانيات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

2-5 شروط فعالية الاتصال:

من أجل زيادة فعالية الاتصال يجب تلبية الشروط التالية:

الإعداد الجيد لمحتوي الرسالة، جذب انتباه المستقبل، اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال (كتابي، شفوي تليفون، فاكس)، التصرف المنطقي، الاستيعاب، حسن التصرف، ضبط النفس والأعصاب والإنصات اختيار اللغة المستخدمة في الرسائل، التأكد من أن المستقبل قد فهم معنى الرسالة، إجراء الاتصال في الوقت المناسب، التحديث المستمر لوسائل الاتصال.

2-6 معوقات الاتصال:

قد توجد أمور تعيق عملية الاتصال وهي تسمى بمصطلح الحاجز، الضوضاء أو التشويش، ومن عوائق الاتصال: صعوبة فهم اللغة، اختلاف المفاهيم بسبب الخلفية المختلفة، الترجمة الخاطئة، العوائق النفسية مثل عدم الاهتمام، الآراء والمواقف، ضغط العمل والإجهاد، العوائق المادية (البدنية) كالتعب المرض و القيود الحسية أو الإعاقة.

3/ التحفيز:

سنعرض في هذا الإطار كل من مفهوم التحفيز، أنواع الحوافز، و خصائص نظام الحوافز الفعال.

3-1 مفهوم التحفيز:

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

¹ عبد الله سنومي، مرجع سابق، ص 42.

الدافع أو الدافعية: تعرف بأنها " القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة و بالتالي تجعله يبحث عن شيء محدد.

الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها إثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوك الفرد فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه و من ثم إشباعها وتلبيتها"¹.

3-2 أهمية التحفيز:

إن عملية الحوافز إذا تمت بنجاح تحقق النتائج الآتية²:

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الانتاجية.
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الانتاج.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل دوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات ،مما يقود الى خلق واستقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح استقرار اهدافها على المدى القصير والطويل.

كذلك نشير إلى أن أهمية الحوافز تتمثل على مستويين هما الجماعات والمنظمة وذلك كالآتي:

أ- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات، وهي:

- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تشجيع ذوي المهارات العالية إلى نقلها إلى زملائهم.

ب- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة، وهي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ... الخ.

¹ منجي نظامي وآخرون، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص 233.

² ع.س.ع الخزعلي و ع.ح.ك العادلي، "بحث حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، كلية الإقتصاد جامعة القادسية، العراق، 2017م، ص ص 07-08.

- التكامل والترابط بين نشاط الحوافز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تختلف الحوافز من منظمة لأخرى في خلق جو من الرضا عن العمل.

4/ أنواع الحوافز:

هنالك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً من قبل المنظمات هي كالاتي (نوري وكورتل¹) 271 : 2011 ، حيث يقسم الحوافز إلى:

4-1 الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتببات والعلاوات وأي صورة نقدية أخرى مجتمعة أو مجزئة والتي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط.

4-2 الحوافز المعنوية:

وهي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية والاجتماعية والذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل لاحتياجات افراد التنظيم غير المادية وأمام الادارة تشكيلة من الحوافز المعنوية: وعلى رأسها الوظيفية المناسبة للفرد , والإثراء الوظيفي من خلال توفير الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم، التدريب، وجدولة العمل المرن...الخ.

5/ خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال بخصائص منها²:

- **القابلية للقياس:** تترجم الإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده، بحيث يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة للأداء.
- **التناسب:** مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز .
- **إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

¹ع.س.ع الخزعلي و ع.ح.ك العادلي، مرجع سابق، ص 10.

²منجي نظامي وآخرون، مرجع سابق، بتصرف من الباحثة، ص 235-238.

- **المواكبة:** أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية و الحضارية التي يمر بها البلد و التي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- **الوضوح و البساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- **النزاهة:** أن يتسم الحافز بالنزاهة و عدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبيات في منحها و أن لا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي إلى الهدف المنشود.

رابعاً: وظيفة الرقابة

سنتناول في آخر عنصر من هذا الفصل، كل من مفهوم الرقابة، أهداف الرقابة، أنواع الرقابة، مراحل وخطوات الرقابة، أدوات وأساليب الرقابة، وأخيراً مقومات نجاح نظام الرقابة.

1/ تعريف الرقابة:

وتمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

تعريف آخر "هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لتقييم تنفيذ الخطة المطلوبة".

وهي كذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة و استغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها"¹.

نستنتج من هذه التعاريف أن الرقابة هي تعبير شامل على الإشراف و المتابعة و قياس الأداء و تحديد المعايير و مقارنتها بالإنجازات.

2/ أهداف الرقابة: يمكن تحديد أهداف الرقابة في العمل الإداري بما يلي²:

- التحقق من بلوغ الأهداف المقررة للمنظمة في البرامج والخطط، وقياس مدى الإنجاز في ذلك لرفع كفاءة إدارة المنظمة بشكل عام، ومن ثم تقويم مدى نجاح أساليب الإدارة وسياساتها.
- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً، حتى يتسنى للمسؤولين اكتشاف أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها.

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

² المرجع نفسه، ص 366.

- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان.

- الكشف عن مواطن الضعف والقصور في التخطيط والتنظيم الإداري ونظم الاتصالات فيه، وبالتالي إزالة المعوقات التي تعترضها، وتعديل الخطط وتطويرها لتكون أكثر دقة وواقعية.

- المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة و الرشيدة، وفقا للبيانات والمعلومات الدقيقة الحقيقية والواقعية التي أسفر عنها التنفيذ.

- توفير الانضباط والاستقرار بالمنظمة، وتقييم الإنجاز في العمل لغايات الثواب والعقاب.

3/ أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة من أهمها¹:

3-1 الرقابة حسب المستويات الإدارية: نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات

الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

أ- **الرقابة على مستوى المؤسسة:** أي محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة لمعرفة مدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها، ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق...

ب- **الرقابة على مستوى العمليات:** ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة، ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة

ج- **الرقابة على مستوى الأفراد:** يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

3-2 الرقابة حسب توقيت حدوثها: نميز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها

أ- **الرقابة التنبؤية:** ونعني بها تحديد المشكل قبل حدوثه و تصحيحه.

ب- **الرقابة المتزامنة:** يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ، أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة.

ج- **الرقابة التاريخية:** تعني برصد النتائج و إبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها.

3-3 الرقابة من حيث مصدرها:

¹ علي الشريف ، مرجع سابق، ص 370.

أ- الرقابة الداخلية: وهي التي تتبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها على نفسها، و التي تمتد إلى جميع العمليات التي تؤديها الأجهزة، كما تمتد في مستويات التنظيم المختلفة، وتمارس هذه الرقابة من خلال التدرج الوظيفي، أي رقابة الرئيس لمرووسيه.

ب- الرقابة الخارجية: وهي التي تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المنظمة أو المنشأة، مثل: جهاز الرقابة الإدارية، أو هيئات قضائية، مثل: هيئات القضاء الإداري.

4/ مراحل أو خطوات الرقابة:

تتضمن المراحل الآتية:

4-1 **تحديد المعايير الرقابية:** وهي المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس النتائج الفعلية، و تأخذ هذه المعايير عدة أشكال قد تكون مادية (معايير التكلفة، معايير الإيرادات، حجم المبيعات) ..، أو غير مادية (كرضا العملاء، دافعية العاملين) ..

4-2 **قياس الأداء:** أي قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية سلفا، للتأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط والمهام المطلوبة.

4-3 **تصحيح الانحرافات:** دراسة وتحليل للانحرافات بقصد الوصول إلى الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسببتها، وتحديد المسؤولين عنها، حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، و من ثم تصحيح الانحرافات.

و يمكن أيضا التفرقة في هذا الصدد بين نوعين من الانحرافات: الانحرافات الطبيعية: (فرق في انحراف بسيط بسيط بين الخطة والتنفيذ، انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ، انحرافات راجعة لظروف طارئة، انحرافات غير متكررة). والانحرافات الغير طبيعية: (انحرافات جسيمة، انحرافات راجعة إلى ظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها، انحرافات متكررة).

5/ أدوات وأساليب الرقابة:

توجد عدة أساليب رقابية¹ تمكن المسؤولين من أداء وظيفة الرقابة، نذكر من بينها:

5-1 **المحاسبة العامة:** وهي مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس والتي تستخدم في تحليل وتسجيل العمليات المالية، والقيام بتبويبها وتصنيفها في الدفاتر والسجلات، بهدف التعرف على نتيجة أعمال المشروع وما حققه من ربح أو خسارة خلال فترة معينة وبيان المركز المالي لذلك المشروع في نهاية تلك الفترة والتي تكون سنة مالية واحدة في العادة.

¹ خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م

5-2 المحاسبة التحليلية: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو الإدارة.

5-3 الميزانية التقديرية: وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ- **الميزانية التقديرية التشغيلية:** تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح؛

ب- **الميزانية التقديرية المالية:** تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها: الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني الأراضي، الآلات... الخ. الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. الميزانية التقديرية التمويلية: وتعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

5-4 البيانات الإحصائية: أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فئات مقبلة، ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية.

5-5 التقارير والتحليل الخاصة: بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

5-6 تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون فيه الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا .

5-7 المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم

5-8 الملاحظات الشخصية: التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

5-9 تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

أ- **قائمة المركز المالي:** تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيتها على مدى تمثيلها للواقع.

ب- **قائمة النتائج:** تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب: نسب السيولة، نسب الديون نسب الدوران... الخ.

10-5 لوحة القيادة (le tableau de bord):

وهي من الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير، حيث ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة في ثلاثينات من القرن العشرين بفرنسا في ظل النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948م وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري والتي عرفها Michel Gervais, 2004 بأنها "عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين¹ ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن لوحة القيادة هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة. ويكمن دورها في تسهيل الاتصالات، كشف الانحرافات، تفعيل القرارات، والتقليل من عدم التأكد. ومن الوسائل أو الأدوات المستخدمة في لوحة القيادة: جداول، أشكال بيانية (منحنيات، أعمدة، دوائر)... منبهات (إشارات مرئية تعبر عن الانحرافات). ويمكن إعداد لوحة قيادة خاصة بكل وظيفة بالمؤسسة (المشتريات، الإنتاج، التسويق).

ولقد أدى التنافس في عصر المعلومات وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها وتقييم أداء المؤسسة الاستراتيجي ومن هنا جاءت لوحة القيادة الاستشرافية أي بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في التسعينات والتي طورها (Kaplan & Norton)، حيث يضيف النموذج مكونات جديدة لقياس الأداء من عدة منازر أهمها: منظور التعلم والنمو (الاهتمام بأفراد المنظمة وبنائها التحتي)، المنظور الداخلي (الاهتمام بأداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تنشق منها أنشطة المنظمة)، منظور الزبائن (يركز على علاقة المنظمة بزيائنها)، و المنظور المالي (تكوين القيمة يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها).

6/ مقومات نجاح نظام الرقابة:

لا يكفي وجود نظام للرقابة في الجهاز الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ يتعين أن نضمن في نفس الوقت فعالية هذا النظام حتى لا يغدو إضاعة للجهد والوقت و المال، ولكفالة هذه الفعالية شروط وضوابط كثيرة، أهمها:

- ✓ المرونة، أي أن تكون وسائل الرقابة الإدارية، وخطواتها، وأساليبها، قابلة للتغير والتبديل والتطوير حسب ظروف العمل وما يطرأ من مستجدات في المؤسسة أثناء الممارسة.
- ✓ وضع وتصميم نظام الرقابة بحيث يتلاءم مع طبيعة المنظمة الإدارية وأوجه نشاطها، وحجم العمل الإداري المنوط بها.

¹ خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 274.

- ✓ مراعاة التكاليف، أي عد المبالغة في الإنفاق عليه لدرجة تفوق العائد المتوقع من إنشائه.
- ✓ وجود نظام فعال للمعلومات والاتصالات، يسهل ويسرع عملية تدفق المعلومات الدقيقة بين أرجاء التنظيم.
- ✓ مراعاة الوقت المناسب لتلقي المعلومات، لضمان سرعة الكشف عن الأخطاء، وإرسال النتائج إلى سلطة اتخاذ القرار لمواجهة المشاكل المختلفة قبل استفحال آثارها.
- ✓ مراعاة الموضوعية والمشروعية والوضوح في أسس الرقابة ومعاييرها، وضمان عدم إساءة استعمالها أو التعسف فيها.
- ✓ للعنصر البشري دورا هاما في مجال الرقابة و خصوصا لو اهتمت المنشأة باختياره و تدريبه ووضع وسائل التشجيع و الحوافز.

الفصل الرابع: نظرية اتخاذ القرار

يعتبر القرار عصب وشريان الحياة في المؤسسة الاقتصادية فهو جوهر العملية الإدارية، وبحكم المهام المسندة للإدارة في المؤسسة الاقتصادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فإن القرار هو المتغير الدال والضروري لكل الوظائف السابقة، وهو الذي يؤثر سلباً أو إيجاباً في عمل المؤسسة. إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية تحكمها عوامل متعددة، نظراً لأنه سلوك قيادي يتأثر بشخصية متخذ القرار، وبالظروف المكانية والزمانية للمشكلة محل القرار، وهي التي تحكم على جدوى القرار وفعاليتها، ولهذا استوجب علينا معرفة معنى القرار، وأنواعه، وأهميته، ومراحل عملية اتخاذ القرار، وأهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، والصعوبات التي يواجهها متخذ القرار، والعوامل المساعدة على نجاح عملية اتخاذ القرار.

أولاً: نظرية إتخاذ القرار

يعد هيربرت سيمون (Herbert Simon) أحد المنظرين الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي في الإدارة و بين المدخل السلوكي و الاجتماعي في التنظيم هو التركيز على عملية إتخاذ القرارات. أوضح سيمون في كتابه " السلوك الاداري" الصادر سنة 1945، أن فكرة الاختيار الرشيد التي تميز تصرفات الفرد لم تكن ناجعة عملياً في توصيف عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين. يتطلب النموذج الرشيد فهماً شاملاً لكل البدائل المتاحة للتصرف في المواقف المعنية و كذا النتائج المترتبة عن تلك القرارات المتخذة. في إطار هذا النموذج يجب أن تتاح لمتخذي القرارات كل السبل للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها عملية اتخاذ القرارات، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على التحليل السليم للمعلومات.

قدم سيمون نموذجاً البديل و المتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشد المحدود تحت قيود محيطه الذي يعد أكثر تمثيلاً للواقع بدلاً من فكرة الرجل الإقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية، تحمل فكرة الرشد المحدود المعاني التالية:

- إن المسؤولين في أي تنظيم لا يتفقون عادة على الأهداف و النتائج المفضلة و يترتب على ذلك نوعاً من التناقض في هذا المجال؛
- لا يمكن لمتخذي القرارات الالمام بكل البدائل الممكنة و النتائج الخاصة بكل بديل و ذلك بحكم الطاقة المحدودة التي يتصفون بها لتحليل المعلومات التي تتوافر لديهم و التي قد يكون مردها لأسباب فنية أو نفسية؛

• قد يلجأ المدراء في كثير من الحالات لحل المشاكل باتخاذ قرارات تستند على خبرات سابقة. تعتبر مجهودات سيمون في تحديد مفهوم اتخاذ القرار بمثابة نقطة انطلاقاً لجهود الكثيرين من رواد الفكر الاداري في تطوير نظرية اتخاذ القرار باعتبارها عملية تمزج بين الرشد و الواقعية في تحديد وتعريف

المشكلة موضع القرار و تنمية البدائل لحل المشكلة ثم العمل على إختيار البديل الأفضل و العمل على تنفيذه ومتابعته. تعتبر العناصر السابقة هي المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات حسب نظرية سيمون¹.

ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. ومن أجل تحديد المفهوم العلمي لاتخاذ القرارات لا بد من التعرف أولاً على مفهوم القرار.

■ **مفهوم القرار:** القرار لغوياً مأخوذة من الفعل "قرّر" ومعناه سكن واطمأنّ، وقرّر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرّر الأمر بمعنى ثبت واستقرّ، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر، فالقرار إذن هو عبارة عن موقف يتم بموجبه اختيار بديل معين من مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة أو أزمة، أو إدارة عمل معين². في حين تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها (عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة). وعليه فإن اتخاذ أي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساس من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار فيما بينها لا يوجد هناك مبرر لعملية اتخاذ القرار. كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها: "عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، و في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"³.

ثالثاً: أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج

¹ Herbert SIMON, **The New Science Of Management Decision**, Prentice-hall, New Jersey, USA, 1977, p41.

² رابح عبد الله سرير، "القرار الإداري"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011م، ص12.

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1993م، ص 138.

لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... الخ، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹.

رابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمرحلة التالية:

- 1/ تشخيص المشكلة: التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، من خلال تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، و أعراضها أسبابها.
- 2/ جمع البيانات والمعلومات: إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.
- 3/ تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهاته وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.
- 4/ اختيار البديل المناسب: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب و الذي يكون أقل عيوباً وأكثر مزايا.

5/ التنفيذ ومتابعة تنفيذ القرار: يتم تنفيذ القرار، وتظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بمتابعة و تقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. إن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن للمشاركة في اتخاذ القرارات عدة مزايا منها: تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. و تؤدي إلى تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات

¹ محمد عبد الفتاح البياعي، "التدريب الإداري"، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003م، ص02.

وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات¹.

خامساً: أنواع القرارات الإدارية:

هناك عدة تصنيفات أهمها²:

1/ حسب الوظائف الأساسية للمنشأة: قرارات تتعلق بالإنتاج (نوع و حجم الإنتاج)، قرارات تتعلق بالمبيعات (طبيعة الأسواق، منافذ التسويق..)، قرارات تتعلق بالتمويل (مصادر التمويل، شروط الائتمان) قرارات تتعلق بالأفراد (الاختيار والتدريب..).

2/ وفقاً لظروف اتخاذها: تصنف إلى:

- أ- **القرارات المؤكدة (في ظل ظروف التأكد):** وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة .
- ب- **القرارات في ظل المخاطرة:** وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة.
- ج- **قرارات في ظل حالة عدم التأكد:** اتخاذ القرار مع عدم توفر المعلومات الكافية حيث تصبح هذه الحالة مغامرة غير مأمونة العواقب.

3/ تصنيف القرارات بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة:

- أ- **القرارات المبرمجة:** هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي وفقاً لقواعد مصممه مسبقاً وتسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف.
- ب- **القرارات الغير مبرمجة:** وهي تلك التي تعالج مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتتطلب قدراً من التفكير الإبتكاري وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة فيها.

4/ بحسب مستواها وأجلها الزمني:

- أ- **القرارات الإستراتيجية:** ينصرف أثرها لمدى زمني طويل نسبياً ويكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا وهي غير تكرارية وترتب أثراً يفوق غيرها من القرارات، وتتميز بارتفاع درجة المخاطرة وتتطلب قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ودقة وعمق التحليل .
- ب- **القرارات التكتيكية:** وهي قرارات قصيرة الأجل على مستوى الإدارة الوسطى، وهي تقل نسبياً في مداها وأثرها ومدى خطورتها، و تهتم بتخصيص الموارد للوصول للأغراض.
- ج- **القرارات التنفيذية أو (التشغيلية):** وهي قرارات متوسطة الأجل ذات طبيعة فنية تهتم بالتأكد من أن المهام المخططة قد طبقت بكفاءة و فعالية، يكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة الدنيا، وهي قرارات كثيرة التكرار

¹ ربحي مصطفى عليان، "العمليات الإدارية"، جامعة الزرقاء، الأردن، ص61.

² المرجع نفسه، ص63.

كما تقل درجة المخاطرة فيها، حيث تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية، كتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدولة الإنتاج، تحديد مستويات التشغيل، مراقبة الجودة...

5/ بحسب طبيعة اتخاذها: قرار فردي، قرار جماعي، قرار تنظيمي، قرار قطاعي، قرار وزاري، قرار قومي، قرار دولي، قرار عالمي.

سادسا: القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

1/ العوامل الإنسانية السلوكية: تتمثل في الآتي: العادات والتقاليد والأعراف السائدة، القيم والمعتقدات والأفكار والتوجهات الشخصية، الميول والطموحات الفردية، عدم التشخيص الجيد للمشكلة، العوامل النفسية كالأضطراب، الحيرة، التردد، التسرع، التجيز والعواطف.

2/ العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي: عدم وجود نظام جيد للمعلومات، عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي، عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة، مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

3/ عوامل أخرى: مثل: العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد، ضغوط الوقت، التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة (الملاء، الموردين... إلخ)، المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع، درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو ودرجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

سابعا: عوامل النجاح في عملية اتخاذ القرارات

حتى تتم عملية إتخاذ القرارات بطريقة رشيدة يجب مراعاة بعض العوامل منها:

- المرونة الذهنية و استخدام التحليل المنطقي في كل حالة من حالات اتخاذ القرارات؛
- أن تكون العملية واقعية و قابلة للتحقيق؛
- أن تكون الأهداف محددة بدقة؛
- إشراك الجماعة و جذب ثقة الأفراد؛
- استخدام التفكير الخلاق و الابتكاري؛
- إعطاء الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار وقتا كافيا للتفكير مع تحديد تفرعاته المتنوعة وتقييمها تقيما سليما؛
- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه؛
- وضع نظام لمتابعة كل قرار وهذا للتأكد من سلامته وصحته وكذا تقييم نتائجه.

الفصل الخامس: الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

أولاً: تعاريف الفعالية التنظيمية

يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

أما اتزواني (ETZIONI) فيعرفها على أنها: "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"¹. ويعرفها كل من فريمن (Freema) وهانان (Hannan) على أنها: "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها". وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى. كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث (Narayanan & Nath) بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"². وقد نظر إليها كل من بينز (Bennis) وارجيرس (Argyris) وليكرت (Likert) على اعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية، أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف³.

أما أبو قحف فيعرفها بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"⁴، وهنا يطرح الإشكال التالي من هي أشمل الفعالية أم الأداء. وقد عرفها ميلز (Miles) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة⁵.

¹ محمد حسن أحمد، "إدارة التخطيط والتنظيم"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008م، ص 39.

² موسى توفيق وآخرون، "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995م، ص 535.

³ نفس المرجع، ص 41.

⁴ أبو قحف عبد السلام، "أساسيات الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995م، ص 25.

⁵ A.Desreumaux, **Introduction à La Gestion Des Entreprises**, Edition Armand Colin, paris, 1992, p:133.

وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة¹.
يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي:

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء المؤسسية؛
 - تنتوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة، وأطراف المؤسسة تختلف تبعاً للنشاط الذي تعمل فيه؛
 - تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه ويمكن تقسيمها إلى:
 - **أهداف اقتصادية:** تتعلق بالإنتاج و المبيعات والأرباح والحصة السوقية...الخ، ويهتم بها أكثر المساهمين والمالكين والإدارة.
 - **أهداف اجتماعية:** تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية، القضاء على الروتين وبت روح الانتماء للفريق... الخ، ويخص المجتمع ككل.
 - **أهداف نظامية:** العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال...الخ.
- يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية أنها منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت لها نظرهم للموضوع، مما أدى إلى المزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم. وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فان الاعتماد على مدخل واحد يشوبه الكثير من الإشكالية والنقص، ولهذا نرى أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المدخلات المتعددة أولى وأكثر نضجا لتحديد المفهوم. وتأسيسا لما سبق يمكن جمع تلك التعريفات على النحو التالي : هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

ثانياً: تحديد المصطلحات: هنالك جملة من المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية، والتي

توضح كما يلي: الفرق بين الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والأداء.

¹ علي شريف ، "الإدارة المعاصرة"، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998 م، ص 39.

1-2 الأداء Performance: بمعنى تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة، أما على مستوى

التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على الوجه المرغوب ، لذلك فهو عموما ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن.

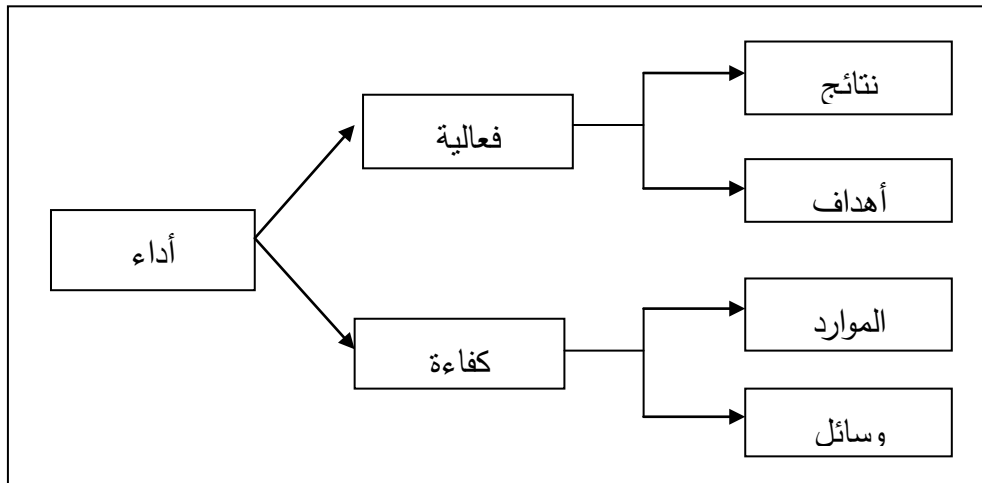
2-2 الكفاءة efficiency: تعرف بأنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق

الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة بمعنى أداء العمل بأفضل طريقة من حيث التكلفة والربحية والوقت.

3-2 الإنتاجية Productivité: هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج

وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات.¹ يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية وظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة وال علاقة بين المدخلات والمخرجات (تختص بالوسيلة)، أما الفعالية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء. أما الإنتاجية فهي علاقة بين الكمية المتاحة من سلعة معينة، وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

الشكل رقم (08): علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ H.Mintzberg, Le Management Au Coeur Des Organisations, Editions D'Organisations, Paris, 1998, p:480.

الجدول رقم (01): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الاستخدام

		غير كفي	كفي
الفعالية في الاستخدام	غير فعال	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد (2)	عدم تحقيق الأهداف ولكن استعمال أمثل للموارد (1)
	فعال	تحقيق الأهداف مع إفراط في استعمال الموارد (4)	تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد (3)

المصدر: من إعداد الباحثة.

- الوضعية (1):** يوجد رشد في استخدام الموارد إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية.
- الوضعية (2):** تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.
- الوضعية (3):** تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- الوضعية (4):** تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهظة، وتعتبر المؤسسة في هذه الحالة فعالة إلا أنه عليها تحسين وترشيد استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لها. وبناء على ما سبق يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في إنجاز العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا.
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: من إعداد الباحثة.

مما سبق نستنتج بأن الكفاءة والفعالية مرتبطتين، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت تحقيق أدائها أن تكون فعالة و كفوءة في نفس الوقت.

ثالثاً: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي:

3-1 الأهمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعها مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه؛
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛

- تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها.

3-2 الخصائص: من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه؛
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية .

رابعاً: مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية التي

يجمع لنا هذه (Campbell.P) لقياس فعالية المؤسسة .وسنكتفي بما توصل إليه الباحث " كامبل " المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي¹:

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛
- **حوادث العمل:** ونقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- **معدل النمو في المؤسسة:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة " عكس التحفيز يرتبط بالفرد " وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- **درجة الاستقرار** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- **الاندماج والتوافق** بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛

¹ عبد الوهاب سويبي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004م، ص11.

- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التوافق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
- مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
- برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

و في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية ليس أحادي البعد وإنما متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، تتعلق بثقافة الكتاب والباحثين و يتضح لنا من خلال دراسة "كامبل" لهذا الكم من المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وآخر ثقافية... الخ.

الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة

وسط كل التغيرات العالمية السريعة التي عرفتتها المؤسسة ظهرت عدة أساليب إدارية تهدف إلى إيجاد طريقة مثلى في إدارتها تسمح بالتكيف مع هذه التغيرات و تحقيق السبق على المنافسين في السيطرة على الأسواق و الاستحواذ على المستهلك. و نذكر من بين هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة:

ينظر للجودة تقليدياً على أنها تخص المنتج فقط، فعرفها "Juran" بأنها عبارة عن "مجموعة من خواص المنتج تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك". ويعرفها "Crosby" بأنها: " المطابقة للمطلوبات". كما عرفها "Deming" بأنها " تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل"¹.

و قد عرفتھا المنظمة العالمية للتقييس إيزو بأنها: "درجة تلبية مجموعة الخصائص والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة"². انطلاقاً من الفروقات بين النظرة التقليدية للجودة التي تقوم على الإجراءات التقنية و النظرة الحديثة التي تشمل كل أبعاد الجودة: الإستراتيجية، التنظيمية، التجارية، المالية و البشرية، تطور مفهوم جديد وتلقى صدى واسعاً هو الجودة الشاملة.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

رغم تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الكثير من الباحثين اتفقوا على إبراز الجوانب الأساسية لتعريف إدارة الجودة الشاملة³:

- فكلمة إدارة "Management" تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوى عال من جودة الأداء.
- أما كلمة الجودة "Quality" فيقصد بها تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل أنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

¹ يوسف حجيم الطائي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009م، ص 56.

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م، ص 19.

³ توفيق محمد عبد المحسن، "الجودة الشاملة وستة سيجما"، دار الفكر العربي، مصر، 2006م، ص 13.

• أما كلمة الشاملة "Total" فتعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات ورغبات المستهلك أو المستفيد من سلع وخدمات المنظمة والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

وعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها¹: "القيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح من أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء العملاء والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسن الأداء". كما عرف "Goetsh & Stanley" إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل، ووحدة الأهداف، والعمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة".

ويرى "ايشيكاوا" أن إدارة الجودة الشاملة: " قد يتسع مداها لتشتمل على جودة العمل، وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام وجودة الناس (المديرين التنفيذيين والمهندسين والموظفين والعمال)، وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة، من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة"².

وتأسيساً على ما سبق فهناك العديد من المحاولات التي تمت لتعريف إدارة الجودة الشاملة وباستعراض تلك التعريفات يمكن الوصول إلى أهم الاستنتاجات الأساسية التالية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً من حيث التطبيق. إنه يركز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة. فهي تخص جميع وظائف المؤسسة و ليس فقط المنتج أو الخدمة و إدارتها تتم من طرف كل أفراد المؤسسة و ليس فقط المختصين في الجودة، إضافة إلى أن مفهوم الزبون واسع، فهو يشمل الزبون الداخلي و الخارجي و أن هذا الأخير يتمثل في مستعمل المنتج و ليس فقط المشتري.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يهدف أساساً إلى:

- تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبات العملاء.
- خفض التكاليف و تقليل الوقت اللازم لأداء الخدمات للعميل.
- إشراك جميع العاملين في التطوير المستمر.
- تحسين الربحية و الإنتاجية و زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- دمج ثقافة تركز بقوة على العميل.
- وأخيراً، تقليل المهام والأنشطة عديمة الفائدة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 20.

رابعاً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

قبل الشروع في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يجب أن نعتقد بمجموعة من القواعد والأسس الفكرية المتمثلة فيما يلي:

- قبول التغيير و التعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها؛
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناته و التأثير فيه؛
- الاعتراف بالسوق و آلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة و المتجددة و الاستخدام الذكي لها؛
- قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال ممارسات التميز؛
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات و الموارد و حشدها لتحقيق التميز المستند على كامل قدرات المنشأة؛
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع و الإيجابيات؛
- إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي؛

- إدراك أهمية التعامل مع الآخرين و السعي نحو تكوين تحالفات إيجابية حتى مع المنافسين؛
- أهمية العميل و ضرورة الاقتراب منه و اتخاذ معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية؛
- الابتعاد عن منطق الفردية و التشتت و الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي؛
- النظر إلى المستقبل و محاولة إستشراقه (التخطيط الإستراتيجي)؛
- رفض القوالب الجامدة و الانماط الثابتة في الهياكل التنظيمية و الأساليب و الاقتناع بأهمية الحركة؛
- العنصر البشري هو الأساس الأقوى في نجاح الإدارة.

خامساً: آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم مجموعة من المتطلبات المتمثلة فيما يلي:

1/ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية

وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة،

2/ الترويج و تسويق البرنامج: إن تسويق البرنامج و ترويج فوائده يساعد كثيرا في التقليل من

المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة عند التطبيق،

3/ التعليم و التدريب: إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل

الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها

لجميع فئات و مستويات الإدارة مع تلبية متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها.

4/ الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل المتوقعة.

5/ تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع،
6/ التشجيع و الحفز: إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي،

7/ الإشراف و المتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر،

8/ إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية تطوير و إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات بدءا من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج و تقييمها.

أ- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
ب- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
ج- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء و تحسينها.

الفصل السابع: إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية¹، أو هو الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً².

كما يعرف أيضاً بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة للأفكار الجديدة، أو هو عبارة عن تغيير توجيههم.

والنفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها، فالتغيير إذا هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما ملاءمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة³. ومن هذه التعريفات نستنتج أنه يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على مركز المؤسسة التنافسي واستقرارها واستبقائها. هذا التفاعل الذي يتم بين الأفراد العاملين، المنظمة، والبيئة، لأن تفاعل الكل يؤدي إلى ظهور أفعال اجتماعية جماعية فردية منظمة وغير منظمة من أجل تحقيق مصلحة أو مصالح مشتركة.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب إدارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية، من أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة، ومن بين خصائصها ما يلي:⁴

- **الاستهدافية:** باعتبار التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو بالصدفة في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن ثم فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)"، دار وائل، عمان، 1999م، ص 17.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 103.

³ موسى سلامة اللوزي، "التممية الإدارية"، دار وائل، عمان، 2002م، ص 224.

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006م، ص 32.

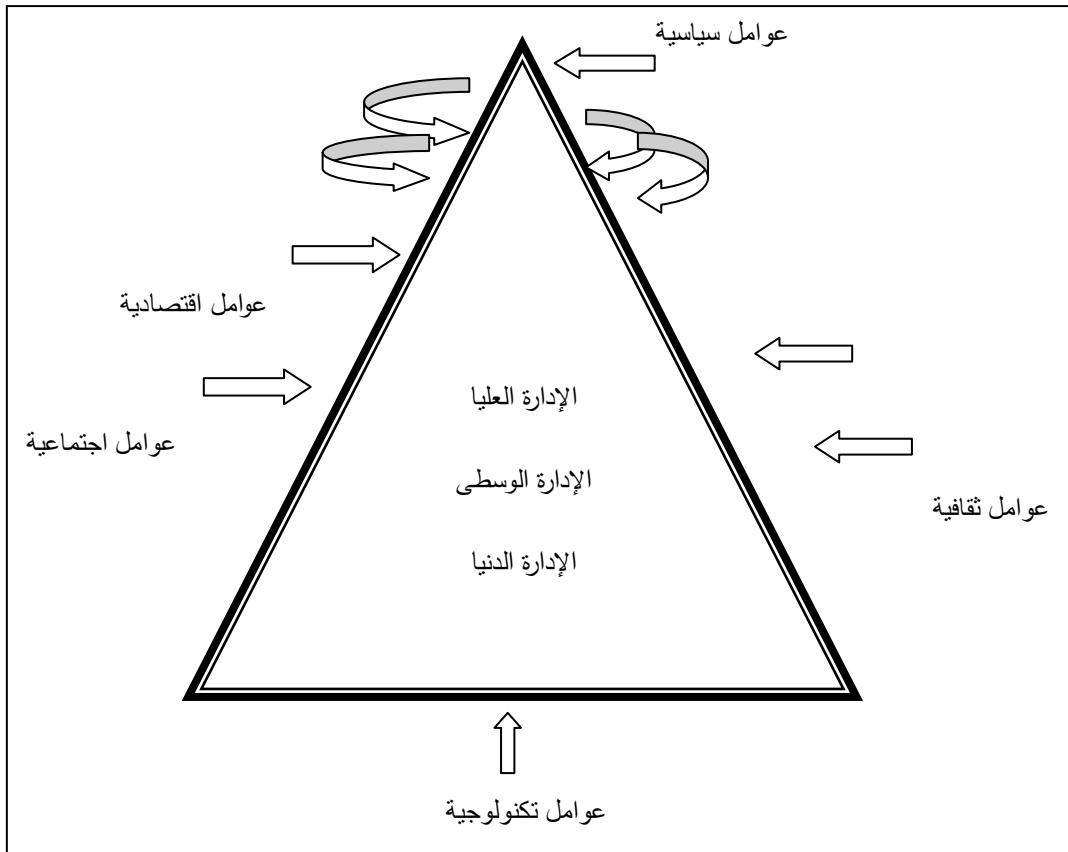
- الواقعية: ترتبط كل منظمة مهما كانت بالواقع العلمي المفروض عليها والذي تمليه عليها بيئتها، هذا الواقع الذي تعيشه المنظمة يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يقصد بها المواءمة والملازمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.
- الفاعلية: بامتلاكها القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة أيضا على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل المستهدف تغييرها يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة.
- المشاركة: ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة عالية، هذه النسبة التي تمثلها القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية فإنه يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير. لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الإصلاح: إن أهم ميزة يجب توافرها في إدارة المتغير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المنظمة.
- الرشد والعقلانية: لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تسم بالترشيد لكونه صفة لازمة لكل عمل إداري.
- القدرة على التطوير والابتكار: لكون التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم ولكي لا يفقد التغيير التنظيمي مضمونه فإنه يتعين على إدارة التغيير إيجاد طرق تطوي رية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا.
- القدرة على التكيف: نظرا للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على إدارة التغيير الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

ثالثا: أسباب التغيير التنظيمي

إذا سلّمنا أن التغيير عملية مستمرة بسبب عدم الاستقرار البيئي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة لمحاولة التوافق والانسجام مع التغيرات الحاصلة، سواء الخارجية أو الداخلية، وبالتالي فالمنظمة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات والضغوطات ذات الطبيعة الأيكولوجية (البيئية) والتي تفرض عليها أحداث التغيير التنظيمي، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير ودوافعه إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية¹.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات ، مرجع سابق ، ص59.

الشكل رقم (09): شكل يبين القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير (التحديات العصرية للمدير)"، ط1، دار الحامد، الأردن،

2006م، ص57.

1/ الأسباب الخارجية: هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة وعادة ما تسمى بالضغط

الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم، وهي تتعدد وتتنوع، فمنها:

1-1 التغيير القانوني: إن التغييرات في البنية السياسية والتشريعية للدولة تعد ضغطاً على المؤسسات

الناشطة فيها.

2-1 التغيير الاقتصادي: التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج

تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية، كذلك تغيير ظروف السوق والعملاء المستهدفين وما يصحبه من تطور سريع للحاجيات.

3-1 التغيير الاجتماعي: الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية والمساهم في عملية التغيير والتنظيمي

تراكم المشاكل الاجتماعية كالبطالة، الصحة مما أدى إلى الانشقاق والاختلالات في سلوكيات الأفراد، ضف إلى التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم والعدد نظراً للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب والمعروف بالتركيب النوعية للعمالة والكفاءات

4-1 التغيير التكنولوجي والثقافي: من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات يمكن

القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع الميادين، وما ساعدها على ذلك النمو

التكنولوجي والمعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي وما خلف تأثيرات على المنظومة التكنولوجية، حيث اختراق هذه التكنولوجيا المنظمة، التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية.

2/ الأسباب الداخلية: وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ

التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات، إذ من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية.

1-2 العوامل التنظيمية: في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة (المدير) إلى

المستويات الدنيا) رؤساء الورشات، وباقي العمال (العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقلات للمعلومات عبر كل مستوياتها في تحقيق الاتصال الفعال

2-2 العوامل الإجرائية: إن الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات

العوامل التنظيمية والسلوكية، وعدم فعالية الأسلوب القيادي بالإضافة إلى أن هناك تغيرات تحدث على مستوى العمل مما يؤدي بالمنظمة إلى التوجه نحو رفع مستوى العامل عن طريق التدريب المستمر أو الرسكلة، هذا التغيير في محتوى الوظائف سيؤدي حتما إلى تحليلها وتغيير هيكلتها من حيث الوصف الجديد لمتطلبات الوظيفة وشاغلها والمواءمة بين الفرد وعمله حسب المؤهلات المكتسبة مجددا، وتغييرات أخرى تفرض على المؤسسة تحديد إمكانياتها وقدراتها لتحقيق أهدافها عن طريق إحداث تغيير وتطوير تنظيميين.

رابعاً: أهداف عملية التغيير التنظيمي

لو أمعنا النظر في التراث البنائي الوظيفي للمؤسسة خاصة لوجدنا الهدف الأسمى لعملية التغيير هو تحقيق التكامل بين الأنظمة من أجل التكيف، التوازن والاندماج ثم تحقيق الهدف، وبالتالي فإحداث التغيير هو عملية هادفة مدروسة مخططة ومقصودة من أجل الوصول إلى الأهداف التالية¹:

- 1- زيادة قدرة المنظمة في التعامل والتكيف مع البنية المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- 2- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- 3- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها، عن طريق بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة؛
- 4- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه، وبناء جو من الثقة بين العاملين بشكل يقدم المنظمة مما يجعل مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات ، مرجع سابق ، ص 61.

الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الارتفاع المستمر لتكاليف الإنتاج. وأحيانا يهدف إلى تمكين العاملين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

5- تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها؛

6- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

خامسا: أنواع التغيير التنظيمي

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولا تحديد أنواعه، هاته الأنواع التي تتعدد حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره فيما يلي:

1/ التغيير حسب درجة الشمولية:

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة وأما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

2/ التغيير حسب معيار التخطيط:

إذا اعتمدنا على هذا المعيار نميز نوعين من التغيير، الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، حيث يعرف سكبنز التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة"¹.

أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغييرا تنظيميا لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يأتي جزاء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلا ازدياد عمر العمال...

3/ التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم إن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول النسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه

¹ محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة: النظريات - العمليات - الوظائف"، ط2، دار وائل، عمان، 2004م، ص 337.

الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال، أما **التغيير المعنوي** فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب.

4/ التغيير حسب درجة سرعته:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين **التغيير السريع** و**التغيير البطيء** (التدريجي) فالأول يتميز بالسرعة نظرا لطبيعة الطرف المؤدى للعملية إذ يحدث نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل الذوق، والثاني **تغيير تدريجي**، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة وبشكل بطيء.

5/ التغيير حسب درجة العمق: حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري (راديكالي) فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد فترة معينة وبطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغيّر في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك أثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.

سادسا: مراحل التغيير التنظيمي

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي كل حسب رأيه، "كارت لوين" بيّن أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل المتمثلة فيما يلي¹:

1/ مرحلة الإذابة (التهيئة والإعداد):

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، وبعد ذلك تتم عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين يتقبلون عملية التغيير اعتمادا على أساليب تحرير وإذابة الجليد بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز التغيير التنظيمي.

2/ مرحلة التغيير: هي مرحلة بعدية لمرحلة الإذابة، فهي تتضمن اختبار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ بإتباع الخطوات التي ذكرناها سابقا ومراعاتها خطوة بخطوة لأن في هذه المرحلة يحذر عدم الإقدام بشكل مشروع على التنفيذ لما يترتب عليه ظهور مقاومة الأفراد وبالتالي عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3/ مرحلة التجميد: إنها المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي وفيها يتم تثبيت ما (أذيب وغيره) وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلال ما تم، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من

¹ عبد العزيز صالح، "الإدارة الاستراتيجية" إدارة جديدة في عالم متغير"، ط1، دار المسيرة، عمان، 2004م، ص 363.

الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة. وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك، فإن التغيير مستمر ومتجدد، أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة.

سابعاً: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات انطلقاً من أنه لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في السير فكل منظمة تختار الاستراتيجية التي تتلاءم وظروفها تضمن لها النجاح فيما تقوم به، أهمها¹:

1/ إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريسه تركز بمشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات، وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2/ إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه فقد يكون في التغيير تجديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، إذ يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التدريب.

إستراتيجية القوة القسرية: يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فرضاً على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغليب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، وعلى الرغم من وجود إستراتيجية بديلة واحدة يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية إلا أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ثم إن المزج بين الإستراتيجيتين الأولى والثاني العقلانية، الميدانية، والتثقيف والتوعية الموجهة (قد يكون هو الأمثل، ويبقى الموقف سيد الاختيار بين الثلاث).

¹ كولين كارنال، "صندوق أدوات إدارة التغيير"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000م، ص23.

ثامنا: مقاومة التغيير التنظيمي وديناميات التعامل معها

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمرا طبيعيا، وجزءا لا يتجزأ من ديناميكية التغيير والتي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع ، ولو أردنا تحديد المشكلة الحقيقية في برامج التغيير لوجدناها تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا، ولكنهم يتعمدون وبيصرون على مقاومة ما يطلبه قادة التغيير، إذن فمقاومة التغيير هي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. للتغلب على مقاومة التغيير وأسبابها يجب على الفاعلين القائمين بعملية التغيير تحليل المعلومات المتعلقة بها، فشدّة المقاومة تكشف عن درجة تقبل التغيير وأين تكمن حساسية المرء من العوامل الشاملة والآثار المهمة، وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة وبناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا وتوسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير؛
- التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة مع إقناع العمال بتبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عن العملية؛
- تقديم الحوافز من أجل التغيير واستخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز، التفوق، والإنتماء، من أجل التغيير واختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير. وكذلك إعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية بحيث يعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم.

الفصل الثامن: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع. ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات. إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم¹.

الجدول رقم (03): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

التعريف	المصدر
تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتج product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.	Murray & Montanari, 1986, 817.
عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.	Goolsby & Hunt, 1992.
تعد محاولة للرفي وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذا المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم.	Konkolewsky, 1996.
التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الإيجابية، والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع.	Pride & Ferrell, 1997, 65.
التزام المنظمات المستمر للسلوك أخلاقياً والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وعوائلهم وكذا الالتزام تجاه المجتمع بشكل عام.	www.wbscd.com . 2000
تعني إدارة عادية وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات.	Fulop & others, 2000, 15.
التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.	Schermerhorn, 2001, 126.
تشمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحقيق المتطلبات المحلية وتحقيق التزامات المنظمة اتجاه العاملين في تقديم التغذية الضرورية والحماية الصحية اللازمة. وتعد المنظمات المسؤولة اجتماعياً منظمات شجاعة.	Maguire, 2001. www.ethicsinaction.com
تعبّر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح بما فيهم: المستهلكين،	Cragg, 2001, 3. www.focal.ca

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط3، دار وائل، الأردن، 2005م، ص 50.

	العاملين، المجتمعات المحلية المستثمرين/المالكين، الحكومة، المجهزين، المنافسين.
O'brien & Robinson,2002,3.	القيام بالأشياء الصحيحة.
www.bsr.com.bsr Website.htm 2002	احترام القيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات، والبيئة، بما يكفل تحقيق النجاح للمنظمات.
www.csreurope.org/2002	إنها بساطة تعني أفضل الأعمال.

المراجع: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005، ص52.

وخلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعنى التصرف على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة. ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة.

ثانياً: الأسباب التي تدعو المؤسسات للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية:

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

1/ العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational Companies (MNCs) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2/ تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3/ الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شركتي (IBM & Banco) في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

4/ التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم

على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من رأس المال المادي. وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا. إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية اكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث ان بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن قيام الشركات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سدّ احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية، إضافةً إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي.

- 1- يعتمد نجاح أى شركة على قدرتها على جذب وتحفيز وإستبقاء مجموعة من الموهوبين من العمال.
- 2- تشجيع الموظفين على المشاركة فى المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها ضرورة إستراتيجية.
- 3- تصميم منتجات تسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى.
- 4- خلق فرص لتعزيز الموظفين.
- 5- التكامل بين العمل والحياة الشخصية.
- 6- تثقيف الجمهور الخارجى حول القيم الأساسية والأخلاق للشركة.
- 7- المسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والإرتياح فى وظائفهم.
- 8- المسؤولية الاجتماعية تساعد على خفض التغيب عن العمل.
- 9- إلتزام صاحب العمل بالمسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على العمل بجدية لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة.
- 10- يجب أن تسعى الشركات إلى إشترك الموظفين فى تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

- 11- مشاركة العاملين فى المسؤولية الاجتماعية فى الوقت المحدد للعمل.
- 12- تحسين الإتصال مع العاملين.

ويمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال:

- 1- العمل على تحسين وضع الشركة وتحسين مركزها التنافسى.
- 2- تنمية روح المشاركة والعمل الجماعى بين الأفراد فى المنظمة.

- 3- العمل بمبدأ المكافأة والعقاب، لأن هذا يحفز العاملين على زيادة الإنتاجية والتركيز على الجودة.
- 4- الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للأفراد.
- 5- تحسين عملية الإتصال بين الرئيس والمرؤس فى العمل.
- 6- خلق فرص عمل وتعزيز الموظف وتشجيعية على الإبتكار.
- 7- تطبيق مبدأ التخصص الوظيفى بمعنى توزيع الأعمال والمهام على الأفراد تبعا لوظيفة كل فرد لأن هذا يساعد على زيادة الإنتاجية.

إن مفهوم المسؤولية الإجتماعية هو وليد لمتطلبات التنمية المستدامة والشراكة في التنمية الاقتصادية بين الدولة والقطاع الخاص لبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة بهدف إيجاد ودعم برامج اجتماعية واقتصادية وثقافية مستدامة مستفاعة من الاحتياجات والأولويات الوطنية وهذا المفهوم يقوم على الاستثمار في الموارد البشرية وخلق فرص عمل وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة جنباً إلى جنب مع حل المشكلات الاجتماعية والبيئية وتعزيز التنمية المستدامة.

رابعا: مجالات المسؤولية الاجتماعية: تغطي المسؤولية الاجتماعية أطرافا مختلفة في الشركة

نوضحهم فيما يلي:

الجدول رقم (04): مجالات المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنشأة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنشأة تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة و نزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات و التقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل ، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير و قيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة، الاستخدام الأمثل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل و التدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية ، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007م، ص 70-72.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض: يمكن حصر حجج المؤيدين لتبني المسؤولية

الاجتماعية فيما يلي¹:

■ المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه، لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة.

■ تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المنظمة دورا اجتماعيا.

■ الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمنظمة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.

■ الصورة العامة للمنظمة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا (تحسين السمعة).

■ التقليل من إجراءات الحكومة و قوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المنظمات.

■ المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

تتطلب الحجج المعارضة من اعتبار أن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمنظمة و هو تحقيق الربح، أما الحجج الأخرى فهي كالتالي²:

■ الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المنظمة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية.

■ إذا انفردت المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها كلفا إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، و بالتالي تنعكس سلبا على موقفها و قوتها التنافسية في السوق.

■ محدودية الخبرة و المهارة المتاحة لدى منظمات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

■ تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى لمنظمة الأعمال لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المنظمة، كما أن المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط.

■

سادسا: الدوافع التي تشجع الشركات في الجزائر على الاهتمام بمفهوم المسؤولية

الاجتماعية:

تتمثل الدوافع التي تشجع الشركات المحلية على الالتزام بمسئولياتها الاجتماعية فيما يلي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008م، ص ص 69-71.

² ثامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص ص 54-53.

- الحاجة إلى توفير مناخ أفضل لممارسة الأعمال، ومستوى أفضل من الحوكمة والشفافية والمصارحة الطوعية، واحترام القوانين.
- إرساء بعض القيم الهامة لدى العاملين بالشركات لحفزهم على احترام قيم العمل والتميز، ويشجع ذلك على اجتذاب أفضل العناصر البشرية والعمالة المؤهلة والمدربة.
- الاهتمام برفع مستوى الإنتاجية لمواجهة زيادة حدة المنافسة عالميا ومحليا.
- الالتزام بتطبيق المواصفات العالمية، خاصة عند التصدير للخارج والتأهيل لشروط المشتريات الحكومية.
- تحسين العلاقة بين الشركات ومختلف أصحاب المصالح من مستهلكين وموردين والشركات عابرة القارات من خلال سلاسل التوريد العالمية.
- استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة للمتابعة والتقييم داخل الشركات.
- الالتزام بالاتفاقيات الدولية خاصة في ضوء انضمام الجزائر للميثاق العالمي للأمم المتحدة واستجابة لمبادرات البنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
- الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات تجارية واقتصادية مع الاتحاد الأوروبي وما يترتب على ذلك من ضرورة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

سابعاً: التحديات التي تواجه الشركات المحلية عند التزامها بتنفيذ برامج المسؤولية

الاجتماعية:

- تواجه الشركات المحلية وخاصة الشركات الكبرى، عددا من التحديات التي قد تؤثر سلبا على مدى التزامها بهذه البرامج والتي يتعين تضافر الجهود لمواجهتها. وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:
- التعرض للنقد من الجهات المختلفة بسبب ما تفرضه برامج المسؤولية الاجتماعية الشركات من الالتزام بالشفافية مما قد يؤثر سلبا على استعداد الشركات للمشاركة في رسم وتنفيذ هذه البرامج.
- عدم توافر الخبرات اللازمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية على نحو فعال وما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم.
- ارتفاع تكلفة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وعدم توافر الموارد المالية الكافية لتغطيتها.

خاتمة:

نستخلص مما سبق أن التسيير هو المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. لكن في ظل البيئة كثيرة التعقيد لابد وعلى المسير مواجهة كل تغييراتها وتقلباتها باستعمال أحسن التقنيات التسييرية، بحيث لا يمكن أن نتصور نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل اقتصاد السوق باستعمال نفس الأساليب والأدوات التسييرية التي كانت مستعملة في ظل الاقتصاد المخطط مركزيا، و ذلك لأن غاية المؤسسة الاقتصادية قد اختلفت لهذا يفترض تبني أساليب تسيير تتوافق مع القوانين والآليات التي تحكم النظام وتسييره.

في ظل العولمة و انفتاح الأسواق، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على الاستجابة السريعة و الرد على هذا التغير من أجل ضمان الاستمرارية و البقاء في السوق. لذلك تأكدت قيمة التسيير في المؤسسة، إذ مكنت طرق التسيير الحديثة المعتمدة من توفير فرص جديدة ساعدت المؤسسات على تحدي المنافسة المحلية والدولية وسمحت بنمو ثقافة تنظيمية تقود المؤسسة إلى التفوق و رفع الأداء العام. ومن أجل تحقيق تسيير فعال للمؤسسة يجب مراعاة عدة جوانب منها الإبداع، الإستخدام الأمثل للموارد، التنسيق بين عوامل الإنتاج دمج ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة، تطبيق نظام الجودة الشاملة، التحلي بالمسؤولية الإجتماعية ، ممارسة إدارة التغيير التنظيمي و كذا ضمان رضا العميل الداخلي و الخارجي.

لقد حاولنا توضيح ذلك بشكل متسلسل و مبسط عبر فصول المطبوعة الثمانية و يمكن اعتبار هذه المطبوعة دليل عمل لكافة الطلبة والأساتذة الباحثين في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

نماذج من الأسئلة:

- 1) ما هو الفرق بين المؤسسة والمنظمة؟
- 2) ما هي أهداف المؤسسة الاقتصادية؟
- 3) أذكر طرق تقوية ثقافة المؤسسة؟
- 4) عرف بإيجاز مفهوم التسيير ؟
- 5) يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة. أهي علم أم فن؟ علل جوابك.
- 6) ما معنى القول أن التسيير عملية دائرية مستمرة؟
- 7) أذكر المهارات التسييرية الثلاث مبينا أهمية كل منها بالنسبة لمختلف مستويات المسيرين؟
- 8) ما هي خصائص المسير الناجح؟
- 9) ما هي الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية؟
- 10) عرف بإيجاز كلا من الوظائف التسييرية؟
- 11) يعتبر التخطيط من أهم وظائف التسيير في المؤسسة الاقتصادية، ما هي المزايا التي يحققها للمؤسسة؟
- 12) وضح العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التكتيكي؟
- 13) أذكر أنواع الهياكل التنظيمية مع تبيان مزايا و عيوب كل منهم؟
- 14) كيف يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق كفاءة المؤسسة؟
- 15) اشرح باختصار كيف يقوم المسير بتوجيه أفراده توجيها فعالا يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؟
- 16) تعتبر الرقابة الأخت التوأم للتخطيط، وضح عناصر الترابط بينهما؟
- 17) أذكر مبادئ الرقابة في المؤسسة؟
- 18) الرقابة وظيفة إدارية تهتم بالتحقق من أن مجموع الإجراءات و العمليات تتم وفقا للمعايير و الخطط الموضوعة مقدما. اشرح كيف يمارس المسير هذه الوظيفة في المؤسسة؟
- 19) ما هو الفرق بين السلطة و المسؤولية؟
- 20) ما المقصود بنظرية اتخاذ القرار؟
- 21) دائما ما يسعى المسير الى اتخاذ قرارات رشيدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة و أقل تكلفة، و لكن قد تتأثر هذه العملية بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تقلل من رشادة القرار المراد اتخاذه. أذكر هذه العوامل مع تقديم شرح وجيز؟
- 22) ما هي مراحل عملية اتخاذ القرار؟
- 23) بافتراض أنك مسير في المستوى الأوسط لإحدى المؤسسات، وضح طبيعة القرارات الواجب اتخاذاها؟

- (24) تهتم نظرية اتخاذ القرار بالسلوك الإنساني، حسب إيرير سيمون "المنظمات لا يمكن أن تتواجد و لا أن تنمو إلا بالقرار". اشرح في بضع أسطر متطلبات نجاح عملية اتخاذ القرار؟
- (25) ما الفرق الموجود بين الفعالية و الكفاءة؟
- (26) وضح العلاقة الموجودة بين الأداء، الفعالية و الكفاءة؟
- (27) ما هو الفرق بين التغيير الكلي و التغيير الجزئي؟
- (28) كيف نواجه معارض فكرة التغيير في المؤسسة ؟
- (29) اشرح باختصار آلية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؟
- (30) كيف تصبح المؤسسة مسؤولة اجتماعيا؟

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- إبراهيم طلعت، استراتيجيات التخطيط الاقتصادي، دار الكتاب الحديث، 2009م.
- توفيق محمد عبد المحسن، "الجودة الشاملة وستة سيجما"، دار الفكر العربي، مصر، 2006م.
- توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد وعبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990م.
- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001م.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007م.
- خضير كاظم فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009م.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005م.
- رابع عبد الله سرير، القرار الإداري، ط 01، دار الأمة، الجزائر، 2011م.
- ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، 2006 م.
- رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.
- شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء 01، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001م.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- طارق حمادة، منهاج النظم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1985م.
- طارق طه، التنظيم: النظرية-الهيكل-التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005م.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995م.
- عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة، عمان، ط01، 2004
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1993م.

- عبد الله سنومي، الإتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات، دار النهضة العربية، بيروت، 2001م.
- عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999م.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 1998م.
- كولين كارنال، صندوق أدوات إدارة التغيير، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000م.
- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير: التحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006م.
- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008م.
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007م.
- محمد عبد الفتاح الياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار أحمد ياسين للنشر، عمان، 2003م.
- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000م.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات - العمليات - الوظائف، ط2، دار وائل، عمان، 2004م.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004م.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000م.
- منجي نظامي وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 1995م.
- موسى سلامة اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، ط1، 2002م.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1998م.
- موسى يوسف حميس، مدخل الى التخطيط، دار الشروق، الأردن، 1999م.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م.
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء، عمان، 2001م.

- يوسف حجيم الطائي، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009م.

II. الدراسات و البحوث العلمية:

- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، نوفمبر 2015م.

- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004م.

- ع.س.ع الخزعلي و ع.ح.ك العادلي، بحث حول دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، كلية الإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017م.

- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999م.

- محمد يزغش، الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، بسكرة، رسالة ماجستير، 2007م.

- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992م.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- A.Desreumaux, Introduction à la Gestion des Entreprises, éd, Armand Colin, Paris, 1992.

- Carol Kennedy, Toutes Les Théories Du Management, 3ème Edition, Maxima, Paris, 2003.

- Farid Benyahia, Management: Vade Mecum Du Manager: Pilotes Des Entreprises, Edition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011.

- Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 édition Dalloz. Paris, 1998.

- Herbert Simon, The New Science Of Management Decision, Prentice–hall, New Jersey, USA, 1977.
- H.Koontz et O.Donnel, Management principes et méthode de gestion, 4eme édition, Macgraw Hill, Québec, 1980.
- H.Mintzberg, Le Management Au Cœur Des Organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- Jean Longatte, Jacques Muller, Economie D'entreprise, Dunod, Paris 2004.
- M.Laflamme, Le Management Approche Systémique Théorie Et Cas, Goetin Morin Quebec, Canada, 1981.
- Pierre Conso, La Gestion Financière De L'entreprise, 8ème Edition, Dunod, Paris, 2000.