



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



# محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم للنظام التعليمي LMD  
ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية  
شعبة علم النفس

إعداد الأستاذة:

فاتن باشا

السنة الجامعية 2021/2020

الصفحة	المحتويات	الرقم
<b>محاور محاضرات مقياس تسيير المؤسسة</b>		
04	ماهية المؤسسة	01
11	ماهية تسيير المؤسسة	02
16	التطور التاريخي للتسيير	03
39	محددات تسيير المؤسسة	04
42	وظائف تسيير المؤسسة	05
63	الأداء المؤسسي	06
69	تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	07
<b>الجداول</b>		
09	أنواع وتصنيفات المؤسسات	01
51	مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية	02
60	خطوات عملية الرقابة والمتابعة في المنظمة	03
61	الرقابة التقليدية والرقابة الحديثة	04
<b>الأشكال</b>		
50	أنماط القيادة الإدارية	01

## مقدمة:

لقد أصبحت الإدارة أو التسيير أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في كل بلد من البلدان، حيث يعول عليها في تحقيق الأهداف التي هي مطمح كل مجتمع من المجتمعات، وكل تطور وازدهار أو عمل وإنتاج يعني جهوداً إدارية تبذل، وعملاً متصلاً بين الإداريين، وبذلك اعتبرت الإدارة عملاً خلاقاً وبناءً، يهتم بالإنجاز وتحقيق الأهداف، والوصول بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات، وكفاءة الخدمات في عصر يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعرفي.

هذه الحقيقة المتعلقة بعمومية وجود الإدارة في جميع الحضارات الإنسانية أشار إليها مارشال ديموك في كتبه حول تاريخ الإدارة حيث ذكر أن الإدارة كانت موضع اهتمام الحضارة المصرية والحضارة الإغريقية والصينية وغيرها من الحضارات القديمة تدل على ذلك أقدم السجلات التي أمكن العثور عليها. هذا الاهتمام نابع من إدراك الإنسان في جميع الحضارات والعصور بأن الإدارة عنصر أساسي وموجه رئيسي في كافة شؤون حياته.

فلا يمكن لأحد الجزم إطلاقاً بأن نشأة وتطور الإدارة قد ارتبطت بأمة أو حضارة دون غيرها أو أنها وجدت في زمان ومكان محدد. بل يمكن القول بأن التسيير نشاط لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن وعي أم لم تشعر به وهو يتمثل في كثير من النشاطات ابتداء من الأسرة وانتهاء بأعمال الدولة والمنظمات الدولية، عبر سلسلة متتالية من تطور النظريات.

وجميع هذه النظريات التي سيتم التطرق إليها وغيرها، ساهمت كثيراً في فهمنا المعاصر للتسيير أو الإدارة ومحدداتها في المؤسسات ولكن لا يجب الاعتماد على نموذج واحد وتطبيقه على مؤسسات اليوم. فالمؤسسة يجب عليها اليوم أن تقوم بتنظيم رسمي واضح لهم محدداً ومستوياتها الإدارية، كما يجب أن يسودها أيضاً جو من العلاقات الإنسانية أين يعامل الفرد فيها كأنسان له مكوناته وتطلعاته. كما يجب النظر للمؤسسة على أنها نظام متكامل ومفتوح على البيئة المحيطة، وأن فاعليتها تعتمد على مكوناتها وعواملها الداخلية والخارجية.

إذن، ومما لا شك فيه أن التسيير لمؤسسة الغد سوف يختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة و تغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة ناقلة إياه بذلك إلى مرحلة اقتصادية جديدة أهم ما يميزها هو اكتساب مستوى تنافسي من رأسمة المعرفة، وجب على المؤسسات

مهما كانت المدرسة أو التوجه الفكري الذي تتبعه أن تسعى إلى تحقيق الاستمرار، وأن تتصف بقدرة عالية من المرونة و السرعة في رد الفعل و مواكبة التقدم، حتى تتعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها.

وفي هذا السياق فقد تضمن محتوى هذه المحاضرات -التي يتراوح تقديمها بين 14 و 16 محاضرة- المحاور التالية:

- المحور الأول: ماهية المؤسسة
- المحور الثاني: ماهية تسيير المؤسسة
- المحور الثالث: التطور التاريخي للتسيير
- المحور الرابع: محددات تسيير المؤسسة
- المحور الخامس: وظائف تسيير المؤسسة
- المحور السادس: الأداء المؤسسي
- المحور السابع: تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## المحور الأول: ماهية المؤسسة

تتعلق ماهية المؤسسة بمحاولة توضيح معنى محدد لها، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الأعمال.

### أولاً. تعريف المؤسسة

1. لغة: المؤسسة في اللغة هي من الفعل أسس أي بنى ووضع القواعد، وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله.<sup>أ</sup>

2. اصطلاحاً: هناك عدة تعريفات للمؤسسة باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

• **المؤسسة:** هي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي (البقاء).

• **يعرف Richard Hall المؤسسة:** بأنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفيزيولوجية، تجمّع بأعداد ونوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم ومستمر.

• **كما يعرف Robbins المنظمة:** بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل ومتعمد (عن وعي وإدراك) وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>ب</sup>

يتضح من ذلك إلى أن المنظمة تتكون من الآتي:<sup>ج</sup>

- مجموعة موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية وبشرية.
- إطار يعمل في ظلّه مجموعة الأفراد وفرق العمل.
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

### 3. مفاهيم تتقاطع مع مصطلح المؤسسة:

- **المنظمة:** هي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو علمية أو دينية... الخ، بصفة رسمية أو غير رسمية.

- **المؤسسة:** هي مصطلح يطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية، حيث توجد مؤسسات سياسية، اجتماعية، تربوية، ثقافية، اقتصادية..الخ؛ ويمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة واحدة أو عدة منشآت.
- **المنشأة:** يعرفها M.L.Baudin بأنها: "مجموعة من الأشخاص الدائمين، العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم أو المسير؛ والمنشأة هي مصنع أو مكتب..الخ".
- **الشركة:** وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة.<sup>iv</sup>

### ثانيا. مبررات وأسباب قيام ووجود المؤسسات

إن لقيام منظمات الأعمال مبررات وأسباب من أهمها وأبرزها الآتي:<sup>v</sup>

- لأن المؤسسات هي الأكثر كفاءة وفعالية علميا وعمليا.
- لأن المؤسسات ضرورية لتحقيق وإنجاز الأعمال الصعبة.
- لأن المؤسسات هي الوحدات الرئيسية والأولية في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- لأن المؤسسات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين فيها والمتعاملين بها.
- لأن المؤسسات تؤثر على جميع نواحي الحياة.
- لأن المؤسسات تهتم وتعتني بالمجتمعات.
- تزايد حجم المشاريع.
- التقدم التكنولوجي.
- التدخل الحكومي وذلك بظهور الدوائر والأجهزة المتخصصة.

### ثالثا. مكونات المؤسسة

تتكون المؤسسة من عناصر متفاعلة ومتداخلة تؤثر في بعضها البعض، باعتبار أن كل مؤسسة لديها نظام تتفاعل من خلاله عناصرها (فكل مؤسسة منظمة وليست كل منظمة مؤسسة)، وهذه بعض المكونات الأساسية لها:<sup>vi</sup>

1. **الأهداف والقيم:** وتتميز الأهداف بالتنوع والتغير على المدى القصير والطويل أما القيم والتي تستمدّها المنظمة من ثقافة المجتمع الذي توجد به ومن أعرافه وتقاليدّه، كما تؤثر قيم المؤسسة بدورها في المجتمع فتضيف قيما جديدة أو تحل قيما محل أخرى وإذا كانت الأهداف والقيم تعد مكونا أساسيا من مكونات المؤسسة فإنها تساعد على فهم البناء التنظيمي والسلوكي للمؤسسة.
2. **الهيكل التنظيمي:** هو البناء أو الشكل الذي تتخذه المؤسسة لتقوم بأعمالها وتحقيق أهدافها ويقوم الهيكل التنظيمي على التخصيص وتقسيم العمل والتميز بين الوظائف والأنشطة المختلفة وكذلك التنسيق بين هذه الوظائف في إطار فني تتحدد فيه السلطات والمسؤوليات وقنوات الاتصال وخطط سير العمل ويوضع الهيكل التنظيمي في شكل خرائط رئيسية وفرعية للمؤسسة.
3. **الجانب الإنساني:** وهو مجموع الأفراد وسلوكهم بالمؤسسة ودافعية هؤلاء الأفراد وطبيعة الحاجات التي يريدون إشباعها والوسائل المختلفة لإشباعها، والعلاقات التي تجري بينهم عند قيامهم بأداء الأدوار التي يكلفون بها وديناميكية التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛ ويعتبر هذا الجانب أو النظام الفرعي من أهم أنظمة المؤسسة حيث يتأثر بعدة عوامل متداخلة مثل الظروف الاقتصادية المحيطة بالأفراد والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع والتكنولوجيا المتوفرة في الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات التنظيمية، كما أنه من جانب آخر يؤثر على أهداف المؤسسة وإنتاجها ومدى تقدمها وتنافسها.
4. **الجانب الفني والتقني:** يعبر عن التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة وتتكون من شقين: الهيكل أو الأجهزة، والمحتوى أو البرامج، فأما الأولى فهي كافة الآلات والمعدات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الصناعية أو التجارية أو الخدمية، وأما الثانية فتعبر عن الطريقة والأسلوب الذي تعمل به الآلات والمعدات بأقل تكاليف ووقت ومجهود وغالبا ما يؤثر الجانب الفني على الشكل التنظيمي الذي تأخذ به المؤسسة وكذلك على سيكولوجية العاملين بها.
5. **الجانب الإداري:** وفي هذا الجانب تندرج الوظائف التي تمارسها المؤسسة من وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة؛ والمتابعة وعلاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتعتبر العملية الإدارية شرطا هاما لتماسك المؤسسة وقيادتها ووظائفها وهي الخيط الذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها وينسق بينها ويعمل على تكاملها ويحدد هوية المؤسسة والرسائل الصادرة عنها.

#### رابعاً. مراحل دورة حياة المؤسسة

إن المنظمة تعتبر كائناً بيولوجياً لها عقلها وجسمها وروحها وبيئتها التي تتفاعل معها داخلياً وخارجياً، كما أن لها احتياجات أساسية أطلق عليها وليم بينن (1993) "هرم احتياجات المؤسسة" أو "دورة حياة المؤسسات"؛<sup>vii</sup> والتي يمكن رصد خمسة مراحل مختصرة من المراحل التالية:<sup>viii</sup>

1. **مرحلة التكوين والتأسيس:** وتتميز بأهداف طموحة وإبداعات متعددة والحاجة إلى الموارد اللازمة.
2. **مرحلة التجميع:** وتتميز بأن المؤسسة تمتلك رسالة وأهداف واضحة وهيكل تنظيمي غير رسمي والعاملين مخلصين ويعملون لساعات طويلة.
3. **مرحلة السيطرة والتحكم:** وتتميز بأن الهيكل التنظيمي والاتصالات تكون رسمية وتكون المركزية عالية.
4. **مرحلة التوسع والنمو:** وتتميز بتنوع المنتجات وتعدد الفرص وممارسة اللامركزية وتزداد المبيعات والربح.
5. **مرحلة الزوال والانحدار:** وتمتاز بتقلص حجم المبيعات والأرباح والأسواق والحصة السوقية مع ارتفاع معدل دوران العاملين وتزداد حدة الصراع بين العاملين والمدراء.

#### خامساً. وظائف المؤسسة

التسيير أو الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المؤسسة، ومن بينها:

1. **وظيفة الإنتاج والعمليات:** وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.
2. **وظيفة التمويل والمالية:** وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل.
3. **وظيفة الأفراد:** وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا والنمو.

4. **وظيفة التسويق والمبيعات:** وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات وإدارة وتشغيل هذه الوظائف وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة، وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات التسيير والإدارة وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المؤسسة مجتمعة وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق... الخ.<sup>ix</sup>

5. **وظيفة العلاقات العامة ونظم المعلومات:** تعرف جمعية العلاقات العامة الدولية بأن وظيفة العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة المستمرة، والمخططة والتي تسعى بها المنظمات لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها (الداخلية والخارجية) والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة، باستخدام الاعلام الشامل والمخطط".

6. **وظيفة البحث والتطوير:** وهي: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية".<sup>x</sup>

#### سادسا. أنواع المؤسسات

تعد قضية تصنيف المؤسسات من حيث تحديد شكلها أو نوعها أمراً ليس بالسهل، إذا جرت العادة أن يجتهد الباحثون في ذلك بحكم تطور علم التسيير أو الإدارة وفكره المتجدد على الدوام، ويمثل الغوص في حيثياتها مسألة فيها نظر واعتبار لحقل علمي متميز قد نال اهتمام المنظرين والمفكرين بشكل كبير؛ وعادة ما تصنف المؤسسات بإطارها العام على وفق مجموعة من المعايير الجوهرية السائدة أبرزها: الهدف، الملكية، الحجم، والانتشار، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (01): أنواع وتصنيفات المؤسسات

أنواع المؤسسات	معايير التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤسسات هادفة للربح: جميع المؤسسات بما فيها الشركات والمستشفيات والفنادق والبنوك التي تبتغي تحقيق المردودات المالية.</li> <li>مؤسسات غير هادفة للربح: جميع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدارة العمومية مثل الوزارات ومؤسسات الدولة والمستشفيات العمومية والجامعات الحكومية كافة.</li> </ul>	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤسسات حكومية: هي كل المؤسسات التي تنتمي للقطاع العمومي والتي تملكها وتسييرها الدولة، كالبنك المركزي، الدوائر والبلديات، المنشآت العامة.</li> <li>مؤسسات مختلطة: كل المؤسسات التي تشترك في ملكيتها و/أو تسيير الدولة (القطاع العمومي) والأفراد (القطاع الخاص).</li> <li>مؤسسات خاصة: جميع المؤسسات التي يملكها ويسيرها فرد أو مجموعة من الأفراد أو الهيئات الخاصة، والتي تستقل في ملكيتها وتسييرها عن القطاع العمومي (الدولة).</li> </ul>	الملكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤسسات مصغرة: و هي التي تشغل أقل من 10 عمال .</li> <li>مؤسسات صغيرة: و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.</li> <li>مؤسسات متوسطة: و هي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.</li> <li>مؤسسات كبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.</li> </ul>	الحجم
<p>أ. المؤسسات الفردية (<b>Les entreprises individuelles</b>): هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة.</p> <p>ب. المؤسسات الجماعية (<b>Les entreprises sociétaires</b>): وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>شركة الأشخاص (<b>Les sociétés de personnes</b>): شركات التضامن (<b>Société en nom Collectif: SNC</b>) وشركات التوصية البسيطة (<b>Société en Commandite Simple : SCS</b>)،...، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، و هدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح.</li> <li>شركات الأموال (<b>Les sociétés de capitaux</b>): هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم (<b>Société en Commandite par action : SCA</b>) وشركات المساهمة (<b>Société par action : SPA</b>)، شركات ذات مسؤولية محدودة (<b>La Société à responsabilité Limitée : SARL</b>)... إلخ.</li> </ul>	القانون
<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤسسات محلية: يقتصر دور أو نشاط هذه المؤسسات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها.</li> <li>مؤسسات وطنية: يمثل هذا النوع من المؤسسات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة في إطار حقوقه وسيادته.</li> <li>مؤسسات عالمية: جميع المؤسسات التي تنتشر في دول أخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة.</li> </ul>	الانتشار

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على:

- سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص36.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988، ص ص 64-65.
- فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص36.

### سابعاً. التحديات التي تواجهها المؤسسة

من بين أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة نعدد ما يلي -على سبيل الذكر لا الحصر-<sup>xi</sup>:

- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل.
- المنافسة وصناعة الميزة التنافسية.
- العولمة.
- الهوية المؤسسية.
- تكنولوجيا المعلومات.
- تنوع المورد البشري وإدارته.
- البيئة ومتغيراتها.
- إدارة كل من : علاقات الزبون، العلامة التجارية، الخدمة، الابداع، وخلق القيمة...الخ.
- تصميم المؤسسة.
- هندرة المؤسسة.

الثقافة التنظيمية للمؤسسة... وغيرها من التحديات التي تواجهها المؤسسة باستمرار وطيلة صمودها وبقائها.

## المحور الثاني: ماهية تسيير المؤسسة

### أولاً: تعريف التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتضمن هذه الطريقة عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وباستخدام الأمثل للموارد.<sup>xii</sup>

### ثانياً: مستويات التسيير

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات تسييرية تعرف بالهرم الإداري، و هي :

1. مستوى التسيير الاستراتيجي : الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
2. مستوى التسيير التكتيكي: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....
3. مستوى التسيير العملي : الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مهام تسييرية تتبثق عنه، كما يلي:

#### 1. مستوى التسيير الاستراتيجي:

يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الاتجاهات التسييرية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

#### 2. مستوى التسيير التكتيكي:

يقوم هذا المستوى من النشاط التسييري في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة

الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

### 3. مستوى التسيير العملي:

يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الخطط الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

- إن هذه المستويات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة.<sup>xiii</sup>

ثالثا : ماهية المسير:

#### 1 - تعريف المسير :

يمكن تعريف المسير بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يستطيع القيام بالاعمالو إنجازالمهام من خلال الاخرين فهو المخطط،المنظم ،الموجه و المراقبلجهود الاخرين لبلوغ هدف مشترك .

#### 2- أدوار المسير

تتبع " هنتزبرج "سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا

كان هؤلاء

يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وجد أن المسيرين لا يؤدون

هذه الوظائف كلها ، وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات وهي:

#### 1-الأدوار العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- الواجهة : ويقصد بها بأن المسير هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
- القائد : يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- الرابط : فهو يمثل دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

#### 2-الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على معلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط:** للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- **الموصل:** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.
- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

#### 4- الأدوار التقريرية :

وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية
- **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.
- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لاختصاص المسير أو المسؤول، فمدير البيع مثلاً يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.<sup>xiv</sup>

#### 3 - صفات ومهارات المسير:

من أهم السمات والمهارات اللازمة ، وبدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية التسيير ، نجد: المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، والمهارات الذهنية.<sup>xv</sup>

#### 3-1- المهارات الذاتية:

تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا مسيرين ، ومنها:

#### أ- السمات الجسمية :

وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة ، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية ولنفسية.

#### ب- القدرات العقلية :

تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ، ومن أهم هذه القدرات الذكاء ، والذي تميزه سمتان وهما : القدرة على التصور ، والتمتع بروح المرح ولدعابة.

**ج- المبادأة والابتكار :**

فالمبادأة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير، وترتبط بها 3 سمات أخرى وهي: الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

**د- ضبط النفس :** أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية ، وترتبط بها سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

**3-2- المهارات الفنية:**

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة المسيرفي استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل . وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر ، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى.

ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد : القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

**3-3- المهارات الإنسانية:**

تعني قدرة المسير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارة الفنية . ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية ، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب ، القدرة على التعامل مع الأفراد.

**3-4- المهارات الذهنية:**

تعني قدرة المسير على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصور وفهم علاقات لموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع لذي يعمل في إطاره الصالح العام ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف لتنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم.

وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

## أ- المهارة السياسية:

وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة ، ولعادات وتقاليد شعبها ، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة ، توفر الولاء لخدمة العامة ، توفر الحاسة السياسية.

## ب- المهارة الإدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم ، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد ، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم ، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه ، ومن متطلبات الكفاءة الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية ، كما يرتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته. (1)

### المحور الثالث: التطور التاريخي لتسيير المؤسسة

تعتبر الإدارة أو التسيير قديم قدم المجتمعات الإنسانية، إلا أنه حتى العصر الحديث فإن جميع الجهود التي بذلت في البحث والدراسة في مجال الإدارة لم تصل بعد إلى بناء صرح من المعرفة على النحو الذي يشكل نظرية متكاملة للإدارة إننا حتى اليوم نجد أنفسنا أمام مداخل عديدة ونظريات وأفكار متنوعة تتبلور في الإطار العام لما يعرف بعلم التسيير أو الإدارة، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المطالب الموالية.

#### أولاً: الفكري الإداري في العصور القديمة

إن من يريد أن يتتبع نشأة وتطور الفكر الإداري القديم سيجد أن الأمر ليس بالشيء السهل، فعملية التتبع هذه قام بها بعض المفكرين، وقد لاقوا صعوبات كثيرة حيث اعتمدوا على ما كتب ورسم على الجدران والفخار وورق البردي، وقد توصلوا إلى نتائج جيدة وقيمة، تعطينا إلماما عن الإدارة في القديم. وفيما يلي عرض موجز عن الفكر الإداري القديم في عدد من الحضارات القديمة، وهي:

**1- الحضارة السومرية:** اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد والكهنة، حيث استخدموا نظاما ضريبيا محكما في جباية الضرائب وإدارة الأموال. فقد كان كل كاهن مكلف بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، وملزم في نهاية كل فترة بإعداد تقرير عن عمله والأموال التي بجوزته.

**2- البابليون:** عن من يقرأ قانون هامورابي الذي يعد أقدم قانون في العالم، يجد فيه مؤشرات ودلائل واضحة، على وجود فكر إداري آنذاك، وفيما يلي عدد من هذه الدلائل:

\* وضع هامورابي حدا أدنى للأجور، حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكايل من القمح للعامل سنويا الذي يستأجر للعمل في الحقول.

\* أكد قانونه على أهمية وضرورة الرقابة وعملية تسجيل المعلومات والبيانات التجارية.

\* تحدث هامورابي عن المسؤولية وكيف أنها لا تفوض.

**3- الحضارة الفرعونية:** هناك شواهد متعددة في الحضارة الفرعونية وجميعها تدل على وجود فكر إداري متطور لديهم، وأبرز هذه الشواهد:

\* بناء الأهرامات: فلولا وجود فكر تنظيمي إداري لما تكمنوا من إدارة هذا الجيش الكبير من العمال في أشهر عملية بناء في العالم.

\* مارس الفراعنة نظام الإدارة المحلية، فقد قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام فرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شؤون المقاطعة، وقد كان للفرعون نوابا يخصصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم.

**4- الحضارة الرومانية:** اشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد، مكنهم من حكم إمبراطورياتهم المترامية الأطراف التي شملت حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد اعتمدوا على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الأمور.<sup>xvi</sup>

#### ثانيا: الفكر الإداري في الإسلام

للتدليل على وجود الإدارة وأهميتها في جميع الحضارات نشير هنا إلى أن الحضارة الإسلامية لم تكن لتشهد هذا التطور والرقى الذي حققته بتوفيق الله، لولا وجود الإدارة التي كانت تستند إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، لقد كانت هذه الإدارة تؤكد على قي الإيمان بالله والإحسان والأمانة والإخلاص في العمل والعدل، لقد كانت هذه القيم متمثلة في كتابة أولئك الرواد في المجال الإداري من أمثال أبو نصر محمد الفارابي، وأبو الحسن الماوردي، وأبو العباس الفلقشندي، وأبو حامد الغزالي وتقي الدين أحمد ابن تيمية، وعبد الرحمن بن خلدون، وأبو محمد عبد الله بن قتيبة.

وقد حث الإسلام الناس على بذل الجهد المتواصل للتشبث والاستفادة من الموارد الكثيرة التي خلقها الله تعالى بهدف إشباع حاجات الإنسان وتحقيق سعادته واستمرار وجوده، قال تعالى: "هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" (الملك 15).

وإذا كانت المنشآت هي منظمات تهدف لتحقيق المردود الاقتصادي، فإن الإسلام قد وضع الكثير من المبادئ لتأطير أدائها لأنشطتها، ولأداء وظائف المدير وتمكينها من تحقيق الأهداف. كما حث الإسلام على التعامل مع الغير بأخلاق عالية، قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (النساء 57). ووضع الأسس لأداء مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية:

- في أداء وظيفة التخطيط واتخاذ القرار بين سبحانه وتعالى ضرورة قيام الإنسان بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط لأعماله قال سبحانه وتعالى: "إن الظن لا يغني من الحق شيئا" (الإسراء 36).

- وفي أداء وظيفة الرقابة يأخذ الإسلام أولاً، بمبدأ رقابة الضمير أو الرقابة الذاتية، وثانياً رقابة الغير أو الرقابة الخارجية، قال سبحانه وتعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (التوبة 106).

- وفي ممارسة القيادة والتحفيز لدفع الأفراد العاملين للمزيد من العطاء، قال سبحانه وتعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن" (النحل 125).<sup>1</sup>

كما يزخر التراث العربي - الإسلامي بالممارسات الإدارية المنظمة، على صعيد الدولة وتقسيماتها، فقد برز المسلمون في الإدارة في وقت كانت تعيش أوروبا فترة مظلمة؛ حيث مارس عمر بن الخطاب مبدءاً تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية وتقويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاته، وكان يراقب الأمراء من أجل الحد من إساءة استخدام السلطة، كما أنشأ عمر بن الخطاب الدواوين وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي؛ فقد كان هناك ديوانا للمكاتبات والمراجعات، وديوانا لشؤون الجيش وآخر للمظالم وديوانا لبيت المال، ولإيرادات والمصاريف أيضاً، وقد أنشأ المهدي في الأخير ديواناً للبريد وإعداد الخرائط الجغرافية، ولا شك أن نظام الوزارات الذي ازدهر في العصر العباسي لأكبر دليل على وجود فكر تنظيمي في الإسلام، وعلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص في إدارة الدولة الإسلامية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية<sup>2</sup>

يقصد بالمرحلة الانتقالية الفترة الزمنية المحصورة تقريباً ما بين عامي 1750 - 1900. هذه الفترة تعتبر مرحلة انتقال ما بين مرحلة التخلف والتطور الإداري، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الإدارة وظهر خلالها عدد من رواد الفكر الإداري، كان لهم دور وإسهامات في تطور الفكر الإداري الحالي، وأبرز هؤلاء الرواد "جيمس ستيفارت" الذي نادى بضرورة تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، ومن الرواد أيضاً ريتشارد أوكرميت الذي كانت أفكاره رائد التطبيق في مجال صناعة القطن في إنجلترا، فقد استخدم أساليب إدارية ناجحة في مجال التنظيم والتخطيط، والتنسيق.

أ. الفكر الإداري الحديث: وظهر بعد عام 1900 وتزامن مع ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا كان نتيجة الاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك، وظهرت منظمات صناعية وخدمية كبيرة. ويمكن تصنيف الفكر الإداري الحديث ورواده ضمن المدارس التالية:

**1. المدرسة التقليدية "الكلاسيكية":**

وتتألف هذه المدرسة من ثلاثة مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية، ومدرسة البيروقراطية. ولقد اعتمدت المدرسة بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المؤسسات والناس، وأهمها:

1. نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته "كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
2. نظرت للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.
3. اعتبرت أن أعمال المؤسسات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
4. اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات.
5. رأت هنالك أسلوبا لأداء العمل يمكن تطبيقه علميا.<sup>xvii</sup>

وانطلاقا من الافتراضات السابقة طورت المدرسة الكلاسيكية أفكارها ومفاهيمها التي سنعرضها فيما يلي.

**1- المدرسة العلمية للإدارة:**

منذ بداية القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام بالاستغلال الأمثل للطاقات الانتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل، كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية آنذاك ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل. حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للدارة لأول مرة في التاريخ.

❖ **فريدريك تايلور (1856 - 1915):** بدأ تايلور حياته في شركة فيديل للصلب في فيلادلفيا عام

1875 كميكانيكي، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة من خلال دراسته الليلية، وقد اخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل مميز له، ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره التي توصل إليها حول ما يعرف بالإدارة العلمية<sup>xviii</sup>، حيث قام في 1911 بإصدار كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي اشتمل على المبادئ الأربعة للإدارة العلمية وهي:

- 1- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

- 2- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
- 3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.
- 4- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.
- يقول تايلور: " إن الشيء الوحيد الذي يميز تطور وتحسن الحياة الإنسانية هو الزيادة في حجم الإنتاج، والزيادة هي التي تحقق الثروة الحقيقية، إن عمال اليوم يعيشون حياة أفضل من حياة الملوك منذ 300 سنة فمن أين هذا التقدم والرخاء؟ إن الإجابة ببساطة هي الزيادة في إنتاجية الفرد التي نجد أنها اليوم تساوي 20 ضعف ما كانت عليه منذ 300 سنة مضت".

ولقد تمكن تايلور من خلال تطبيق هذه المبادئ من زيادة الانتاجية في الكثير من المؤسسات و من أمثلة ذلك نجاحه في زيادة إنتاجية إحدى شركات الصلب من 121/2 طن إلى 421/2 كن في اليوم. وبالرغم من هذه المساهمات العظيمة التي قدمها تايلور للإدارة العلمية، فإن أعماله تعرضت للانتقاد الشديد، ففي عام 1912 أدت المقومة لأفكاره إلى حدوث إضراب كبير بين العمال.

❖ **هنري جانت (1862 - 1919):** عمل جانت مع تايلور في عدد من البحوث والدراسات، ولكن عندما استقال عمل كمهندس صناعي استشاري، تركت أبحاثه على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المؤسسة، حيث بدأ بدراسة وتحليل نظام الحوافز التشجيعية الذي صممه تايلور وأدخل عليه بعض التعديلات لتحفيز كل من العامل والمشرف على المصنع<sup>xix</sup>؛ حيث وضع "خريطة جانت الزمنية" والتي توضح العلاقة بين مخطط العمل المنجز والجزء المنفذ منه، وتستعمل هذه الخريطة في تخطيط العمل وترتيب مراحل وخطواته وتقدير المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من كل مرحلة من المراحل.<sup>xx</sup>

❖ **فرانك جيلبرت (1868-1924) و ليليان جيلبرت (1878-1972):**<sup>xxi</sup> قام فرانك و ليليان بتكوين فريق عمل متعاون من زوج و زوجة على نحو غير معتاد، وقدما مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العملية، فقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة إلى المزيد من أساليب زيادة الانتاجية. أما ليلان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق وعن آثار ضغوط العمل على العمال عام 1912.

لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام لكل وظيفة يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، وذلك من خلال استبعاد الحركات غير الضرورية والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل.

كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي البعاد للترقية، ووفقا لهذه الخطة فان العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية، ومستعد للترقي لوظيفة أعلى، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت، وهكذا فان كل عامل يمكنه ان يعمل ويتعلم ويعلم، وينظر باستمرار للأمام لفرص مستقبلية جديدة.

❖ **المساهمات العامة للإدارة العلمية<sup>xiii</sup>:** في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد

الأوائل السباق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الدارة العلمية في بناء

نظرية الإدارة، وذلك على النحو التالي:

1- تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق المهنية في الإدارة، بالإضافة إلى النظر إليها كعلم له مبادئه وأصوله.

2- تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الانتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المؤسسات خارج الصناعة بدء بخدمات الأكل السريع إلى تدريب الجراحين، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب.

3- إن انتشار خطوط التجميع و السرعة التي أصبحت تتميز بها المصانع الحديثة في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.

4- عن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المؤسسات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتخلييل الوظائف، والاختبار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.

❖ **الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:**

• اعتبر تايلور وزملاؤه الفرد مقبضا في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكانته النفسية والاجتماعية، وله قدراته الخلاقة.

• اعتقادها أن الفرد كسول بطبيعته ومن ثم يجب مراقبته وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية.

• اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المؤسسة والنظر إلى التنظيم والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المؤسسة على أنها شر يجب مكافحته ومحاربتها باعتبارها موجهة ضد الإدارة.

- الاعتقاد بأن الفرد شخص أناني يسعى على تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة.<sup>xxiii</sup>

## 2. مدرسة التقسيمات الإدارية:

ربما لا يعتبر من قبيل المبالغة عندما يعتبر الكثير من المتتبعين للتطور في الفكر التنظيمي أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً في الفكر الإداري تلك النظرية التي يطلق عليها "نظرية مبادئ الإدارة"، والتي سنحاول تسليط الضوء على أبرز روادها، ومنهم:

❖ **هنري فايول (1841 - 1925):** ويعد هنري رجل أعمال فرنسي مؤسس هذه المدرسة، فقد ظهرت أفكاره في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أفكار تايلور غير أن اهتمامه كان منصباً على الإدارة العليا على عكس تايلور التي كانت اهتماماته منصبة على الإدارة المباشرة، فقد كان فايول مهندساً وقد عمل مديراً لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين وهما:

- \* اعتمد تايلور على الدراسة والتجارب العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته، كمدير ممارس.
- \* ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى وفي جميع المؤسسات وجميع الظروف.<sup>xxiv</sup>

وقد كان له أتباع في جميع أنحاء العالم أشهرهم كوليك في الولايات المتحدة الأمريكية، موني، رايلي، واريك من بريطانيا.

كما اهتم فايول بوصف المدير ووظائفه حيث ركز على أهم الصفات التي يجب توفرها فيه وصنفها على النحو التالي:

- \* الصفات البدنية مثل الصحة والقوة.
- \* الصفات العقلية مثل القدرة على التحكم والتقدير والتحليل والابتكار.
- \* الصفات الخلقية مثل الحزم وتحمل المسؤولية والقوة والولاء.
- \* الصفات الفنية مثل المعرفة المتخصصة المتعلقة بجوانب الوظيفة.
- \* الصفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- \* صفات تربوية وتتنوع بالنواحي الأخرى التي لا تتعلق بالوظيفة.<sup>xxv</sup>

ولقد أفكاره هذه في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916، اقترح فيه 14 مبدئاً عالمياً، يمكن تعليمها في الكليات والجامعات. ومع أن كثيراً من هذه المبادئ تفتقر إلى العالمية، إلا أنها تطبق في عصرنا الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من المديرين، وهذه المبادئ هي:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية).
3. الانضباط (التزام العامل بالأنظمة).
4. وحدة الأمر.
5. وحدة التوجيه.
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
7. تعويض العاملين بشكل عادل لقاء خدماتهم.
8. المركزية وتحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف.
9. التسلسل الهرمي الرئاسي.
10. العدالة.
11. الاستقرار الوظيفي.
12. الترتيب والنظام.
13. المبادرة.
14. روح الفريق.

ومن ناحية أخرى فقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة، كما أن فايول صنف أنشطة المؤسسة إلى ست مجموعات وهي:

- \* أنشطة فنية (إنتاج وتصنيع).
- \* أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).
- \* أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
- \* أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- \* أنشطة الضمان والوقاية (جماعة الممتلكات والأشخاص).
- \* أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة).

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب ثورية في غاية الأهمية في تطوير الإدارة، وهي:

- 1- مفهوم أن الإدارة هي معرفة منفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي (عالمية الإدارة).
- 2- أول نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في جميع المجالات.
- 3- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.<sup>xxvi</sup>

❖ **جيمس موني<sup>xxvii</sup>** : قدم Money إطارا تحليليا وتكميليا لما جاء به فايول يقوم على جدل وأفكار مترابطة من خلال الاستنباط المنطقي، يعتبر أساس فهم آلية عمل تسيير المؤسسات، وكانت مساهماته التي ضمنها كتابه "الصناعة المتقدمة عام 1931" تفترض أن لكل مبدأ عملية وأثر، وأن لكل عملية وأثر إذا تم تحديدهما بكيفية صحيحة ومبدأ وعملية وأثر وهكذا.

ويعتبر التنسيق حسب موني المبدأ الرئيسي في المؤسسة أما بقية المبادئ الأخرى فهي مساعدة لهذا المبدأ الرئيسي ويشير التنسيق إلى الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية لتكون وحدة نشاط تسعى لتحقيق هدف مشترك، وأن العملية التي تحقق التنسيق هو التسلسل والتدرج في السلطة والنتيجة التي تترتب على هذه العملية "التسلسل السلطوي" يتمثل في تحديد الواجبات والمسؤوليات والشخص الذي يقوم بالعمل، ولقد لاحظ موني أن كل نشاط قاد بدراسته توجد له ثلاثة وظائف منفصلة ومميزة وهي:

\* **الوظيفة التحديدية**: تقوم هذه الوظيفة بتحديد الأهداف والنتائج المنتظرة بما يجب عمله وهي تمثل مبدأ الأثر والنتيجة المنتظرة وهي وظيفة التخطيط.

\* **الوظيفة التطبيقية**: وهي عملية التنفيذ أي عملية الوصول إلى الثر أو النتيجة أو الهدف المنتظر والمحدد في الوظيفة التحديدية.

\* **الوظيفة الإيضاحية**: هي عبارة عن أثر الأثر أي تحديد ما إذا كان ما تم عمله (النتيجة) تنطبق والأثر والنتيجة المتوقعة وهذه العملية هي الرقابة.

هذه الوظائف الثلاثة توجد في كل الأنشطة في المؤسسة وفي كل أنواع المؤسسات مهما اختلف مجال نشاطها.

❖ **ليندل أرويك<sup>xxviii</sup>**: لقد قدم أرويك للدارسين والممارسين الأساس الحقيقي لفهم عملية التسيير، فلقد قام بجمع وربط أفكار كل من سبقوه فايول، تايلور، موني. في إطار نظري في كتابه "عناصر التسيير عام 1944" ويتضمن الإطار التحليلي الذي استعمله ثلاثة مستويات من التحليل النظري شكلت إطارا نظريا متكاملًا لوصف عملية التسيير في أية مؤسسة وقد طرح أرويك الثلاثة أسئلة التالية:

1- ما هي المشكلة الرئيسية في علاقة الجزء بالكل؟ وهذا السؤال يثير موضوع تحديد المبدأ الذي يوجه ويحدد هذه العلاقة.

2- كيف يتم حل المشكلة عمليا؟ وهذا السؤال يثير موضوع تحديد العملية التي ترتبط بالمبدأ.

3- ما هي نتيجة حل المشكلة؟ وهذا السؤال يثير موضوع تحديد الأثر المترتب عن المبدأ والعملية.

حيث أكد على أهمية بعض المبادئ وهي:

- وحدة الأمر.

- الاستفادة من المشورة.

- نطاق الإشراف.

- توازن السلطة.

- الملائمة بين الأفراد ووظائفهم.

- التقسيم الوظيفي للمنظمة.

كما أوضح أن العملية الإدارية تتكون من سبع وظائف هي:

2- التنظيم.

1- التخطيط.

4- القوى العاملة.

3- التوجيه.

6- إعداد التقارير.

5- التنسيق.

7- إعداد الموازنات.<sup>xxix</sup>

❖ مساهمات مدرسة التقسيمات الإدارية: وقد ساهمت هذه المدرسة بزعامة هنري فايول في تطوير

الإدارة العلمية من خلال مايلي:

\* فصلت أنشطة الإدارة عن باقي أنشطة المؤسسة وجعلها نشاطا مميزا، وله كيانه المستقل ووظائفه

المحدد مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

\* التمييز بين أنشطة المشروع وأنشطة المؤسسة اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات (الإنتاج، الحسابات،

النشاط التجاري...) وبين وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم..الخ).

\* وضعت قائمة بمبادئ الإدارة التي ما زال يتم استخدامها حتى الآن مثل تكافؤ السلطة والمسؤولية،

ووحدة الإشراف، وتدرج السلطة، وتقسيم العمل وغيرها.

\* حددت الصفات الواجب توافرها في المديرين والتي يتم الأخذ بها حتى الآن عند اختيار وتقييم المديرين في المؤسسات المعاصرة.<sup>xxx</sup>

### ❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة:

- 1- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية.
- 2- قد لا يمكن وضع بعض المبادئ موضع التنفيذ مثل مبدأ التخصص ووحدة الأمر إذ لا يوجد محددات دقيقة لها.
- 3- وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات.<sup>xxxi</sup>
- 4- يرى البعض أن نسبة كبيرة من أفكار ومبادئ هذه المدرسة تفتقر إلى التعميم على جميع المؤسسات.
- 5- وأخيراً، فإن هذه المدرسة تشترك مع المدرسة العلمية في إهمالها للعنصر البشري والأبعاد النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمي على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.

### 3. المدرسة البيروقراطية:

إن كلمة البيروقراطية تعكس عند سماعها اليوم ما يدور في أذهاننا حول المؤسسات الحكومية أو كبيرة الحجم واللوائح والإجراءات البطيئة وكذلك الروتين في العمل... وغيرها من المظاهر السلبية للإدارة، ولكن البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة.<sup>xxxii</sup>

### ❖ مبادئ هذه المدرسة:

- 1- التدرج في السلطة والوظائف حيث تتناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل في المنظمة الشكل الهرمي.
- 2- تقسيم العمل على أساس التخصص على أن يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق معه.
- 3- القواعد والتعليمات والتي تحدد حقوق وواجبات الأفراد العاملين وتحميهم من تعسف الرؤساء.
- 4- التدوين الكتابي وذلك من أجل حفظ القرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات وكل ماله علاقة ببيئة المؤسسة.
- 5- عدم التحيز بما يعني ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيداً عن المصلحة الشخصية والأعمال الفردية،

- 6- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية بما يعني أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
- 7- الكفاءة بما يعني استخدام الخبرة واعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.
- 8- فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يجب أن يمتلكوا وسائل العمل والإنتاج وإنما يزودون بها وهم مسؤولون عنها.
- 9- لا يوجد أي حق في تملك المنصب الرسمي أو في تملك المكتب أو ما فيه.

❖ **ماكس ويبر (1864 - 1920)<sup>xxxiii</sup>**: وتنسب إليه فكرة الإدارة البيروقراطية، وهو باحث اجتماعي وعالم اقتصادي كان مهتماً بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين لذا فقد قدم نموذجاً مثالياً للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية. واقترح ويبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي ما تعرضنا له من مبادئ في هذه المدرسة. وبالرغم من الأفكار والمفاهيم الهامة التي قدمها ويبر والتي كان تأثيرها كبيراً في تطوير نظرية المنظمة، إلا أن هذه الأفكار والمفاهيم لم تنل اهتماماً يذكر حتى عام 1940 حينما ترجم كتابه إلى اللغة الإنجليزية، وبدأ الاهتمام يتركز أكثر فأكثر على دراسة وتحليل المؤسسات.

#### ❖ الانتقادات الموجهة للمدرسة:

- أنها ركزت على جل اهتماماتها على إجراءات العمل مع إغفال أهمية الأهداف إذ تأخذ إجراءات العمل وتعليمات الأولوية على الأهداف.<sup>xxxiv</sup>
- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.
- التناقض والتعارض في المبادئ التنظيمية، مثال ذلك تعارض مبدأ تدرج السلطة الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس للاختيار والتعيين، ومبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية.<sup>xxxv</sup>
- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمل، ولعل هذا ما توارثه الموظف في الإدارة الحكومية وبالغ فيه، ومن ثم تسبب ذلك في ارتباط معنى البيروقراطية لدى الناس على أنها الجمود وعدم المرونة وتقديس اللوائح... وما شابه ذلك.
- التركيز على الناحية المظهرية ولاسيما في المستويات الإدارية العليا مثل الألقاب والمراكز.<sup>xxxvi</sup>

- الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء، حيث أن اللوائح المجردة تخبر العاملين الحد الأدنى لمستويات الأداء، وعندما يلتزم الأفراد به فإن الإدارة تصبح غير راضية، ومن ثم تنشأ الصراعات والخلافات التي تؤدي إلى التوتر بين الأفراد الذي يؤثر سلباً على معدلات الأداء.
- علاقات السلطة الرسمية من أعلى لأسفل والتي لا تكفي وحدها للإدارة الفعالة، حيث يفتقر التنظيم العلاقات الأفقية اللازمة للتنسيق بين الإدارات، وكذلك تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى لضمان الحيوية للتنظيم.<sup>xxxvii</sup>
- التركيز على المركزية في العمل مما قد يسيء إلى المؤسسة والعاملين فيها ولاسيما إذا كانت الإدارة العليا صاحبة السلطة غير مؤهلة أو غير مخصصة في عملها.
- عجزت النظرية عن استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة واستيعاب التطور التكنولوجي.<sup>xxxviii</sup>
- إهمال الجوانب الإنسانية ومعاملة الفرد في التنظيم كآلة وليس كإنسان له مكوناته النفسية والاجتماعية، وهذا بالطبع يترتب عليه نتائج عكسية متمثلة في انخفاض الكفاءة في التنظيم وربما فشله تماماً في تحقيق أهدافه.
- التنظيم البيروقراطي في تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، وهذا لا يتفق مع النظرة الحديثة للتنظيم على أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومن ثم فإن محددات نجاح أي تنظيم تتمثل في كل من البيئة المحيطة وقدراته الذاتية.<sup>xxxix</sup>
- وبالرغم من الانتقادات والتحفظات العديدة التي أثرت حول النموذج البيروقراطي، إلا أن هذا النموذج الذي اقترحه وبيبر أصبح "نموذج تصميم" تطبقه الكثير من المنظمات الكبيرة في العصر الحالي في تصميم هياكلها التنظيمية.<sup>xi</sup>

## II. المدرسة النيوكلاسيكية "الإنسانية"<sup>xii</sup> :

سميت بالمدرسة النيوكلاسيكية لأنها جاءت كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية ولتغطية جوانب القصور والنقص فيها؛ تعتمد فلسفتها الرئيسة على حركة العلاقة الإنسانية من أجل تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسمت نتيجة تأثير وانتشار أفكار المدرسة التقليدية بالإضافة على الاستنادة من طرق ونتائج بحوث علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الصناعي، والعديد من العلوم السلوكية والمناهج التجريبية التي استخدمت الأسلوب العلمي في تطوير علوم التسيير.

لقد أثبتت هذه العلوم أن السلوك الإنساني هو سلوك مركب تحكمه مبادئ ثلاثة هي:

- **مبدأ السببية:** يقر هذا المبدأ أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، فهو نوع من التصرفات والسلوكيات الناتجة عن سبب معين.

- **مبدأ الهدف:** يستند هذا المبدأ على فكرة مؤداها أن لكل تصرف بشري مهما كان سببه غاية أو هدف معين يسعى لتحقيقه.

- **مبدأ الدافعية:** إضافة إلى أن سلوك الفرد هادف وله سبب معين فإن له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه ودرجة الإصرار على السلوك وعلى تحقيق الهدف، أي أن وراء السلوك البشري نجد دافعا تحكمه وتسيطر عليه، وتتمثل هذه الدوافع في الرغبات.

إن هذا التعقيد كان سببا في سقوط فرضية النظر إلى الإنسان باعتباره آلة فيزيولوجية يمكن حساب طاقتها على العمل وسرعتها، وأن ذلك احتل جزءا بارزا في النظريات الفسيولوجية باعتبار أن الطاقة البشرية هي دالة لعدد من المتغيرات كالإجهاد، فترات الراحة، الظروف المادية للعمل. وفي هذا الإطار جاءت دراسات المدرسة السلوكية في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات باستخدام أساليب البحث العلمي واتباع المنهج التجريبي مستعينة بنتائج أبحاث العلوم الأخرى، فكانت من أهم هذه التجارب تلك التي أجراها إلتون مايو على جانب بعض المساهمات النظرية مثل ماري فوليت، وبرنارد، ليكرت..

❖ **هنجو منستربغ (1863 - 1916)<sup>xlii</sup>:** وهو ألماني الأصل، ويعتبر مؤسس علم النفس التطبيقي، فقد قضى منستربغ عدة سنوات كأستاذ زائر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة، وتمكن في عام 1913 من نشر كتابه "علم النفس والكفاءة الصناعية" والذي حمل أفكارا جديدة كانت تمثل تطورا كبيرا في علم النفس الصناعي بالإضافة إلى ما تضمنه هذا الكتاب من تفسير للعلاقة بين الإدارة والسلوك الإنساني.

❖ **تشستر بارنارد (1886 - 1961)<sup>xliii</sup>:** والذي كان رئيسا لإحدى المؤسسات في الولايات المتحدة، ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب "وظائف المدير التنفيذي"، والذي نادى من خلاله بتدعيم من خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال. وتشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة. وقد تمكن بارنارد من خلال تجربته العملية وقراءته الواسعة في علم الاجتماع والفلسفة من بناء نظرياته في السلوك التنظيمي و المؤسسة. وقد توصل إلى:

- الأفراد يعملون معاً في المؤسسات الرسمية بغرض تحقيق غايات لا يتمكنون من إنجازها بمفردهم.

- المنظمة "نظام تعاوني" من الأفراد، تتطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي:  
\* الاستعداد للتعاون.

\* وجود هدف أو غرض عام مشترك.

\* الاتصال؛ وأن غياب أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى عدم التكامل في المنظمة.

- السلطة يجب أن تستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبولها أو رفضها، ويتم قبولها على أساس:

\* فهم الأوامر.

\* اتساق الأوامر مع أهداف المؤسسة.

\* انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية.

\* القدرة البدنية والعقلية لإطاعة الأمر؛ إن هذه النظرة للسلطة تعرف اليوم بـ "نظرية القبول".

❖ ماري فوليت (1868 - 1933)<sup>xliv</sup>: أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية ركزت مساهماتها على تحليل دور الفرد في العملية الانتاجية، لتشكل بذلك إطارا مرجعيا للمسير في تعامله مع الفرد متكونا من مجموعة من المبادئ هي:

1. القوة والسلطة: عارضت نظرية فوليت الدور البيروقراطي الرسمي للسلطة وترى أن الفرد يكتسب قوته من خلال قدرته على الإنجاز، بينما السلطة لا تعني التسلط والإلزام بقدر ما تعني حق الفرد أيا كان نركزه في ممارسة هذه القوة.

2. إن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل إنما يتم عن طريق القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة.

3. مع كبر حجم نشاط المؤسسات وضرورة الخبرات المتخصصة يتطلب الأمر تكامل الأنشطة فيما بينها من جهة، ومن جهة ثانية وجوب العمل بقاعدة تفويض السلطة.

4. أما من حيث مبدأ إصدار الأوامر ركزت نظرية فوليت على الناحية السيكلوجية في تطبيق هذا المبدأ خاصة فيما يتعلق برد الفعل السيكلوجي للفرد عند تلقيه الأوامر، لأنها ترى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة الفرد بطريقة أو بأخرى، لذا يجب السيطرة على مثل هذه المواقف عن طريق اللجوء إلى الإقناع.

5. إن وجود الصراعات في المؤسسة يعد أمراً طبيعياً نتيجة سوء استعمال السلطة بالتسلط ولكن الأمر غير الطبيعي أن يتم تسيير هذه الصراعات على حساب أحد أطراف النزاع، إن الأمر يحتاج إلى توفيق لا إلى تفريق، ولن يتم هذا دون عملية تنسيق واتصال.
6. يشكل التنسيق مركز أو محور التسيير حسب فوليت لكونه أساس تكامل أنشطة المؤسسة وأداة لتحقيق التفاعل بين كافة العوامل والموارد في المؤسسة على أن يتم هذا التنسيق عن طريق استخدام أسلوب الاتصال المباشر.

❖ **إنتون مايو<sup>xiv</sup>**: ولد إنتون مايو في استراليا والتحق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 وقد قاد خلال الفترة 1926-1947 فريقاً من الباحثين من جامعة هارفارد أجرى معهم تجاربه المشهورة حول تأثير ظروف العمل المادية: الضجيج، الإضاءة، فترات الراحة... على إنتاجية العمل ومعدلات الإنتاج، فكانت البداية من مصانع النسيج في فيلادلفيا، وتحدد خلاصة هذه التجارب أنه بالإضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الانتاجية هناك عوامل أخرى تؤثر أيضاً وتشكل مدخلاً حقيقياً لزيادة الانتاجية وهي التي تعبر عن العلاقات الإنسانية في العمل، وكانت هذه النتيجة البداية والأساس للاهتمام بأثر المنظمات غير الرسمية في العمل على الانتاجية. وعلى وجه العموم فإن مايو توصل إلى:

- أن ما يقوم به الفرد من مجهودات في عمله لا يتوقف فقط على قدراته الجسمانية بل من خلال الظروف الاجتماعية في محيط العمل أيضاً.
  - أن المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية) لها دور كبير في تحقيق مستويات من الإشباع النفسي للعامل وبالتالي الشعور بالرضا.
  - التفاعل الاجتماعي في المؤسسة يلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك المؤسسة.
  - التخصص الدقيق في العمل ليس بالضرورة منطلق في تحسين الانتاجية وتحقيق الكفاءة.
- ولقد استمدت مدرسة العلاقات الإنسانية من تجارب مايو بعض المبادئ أهمها:
- أن المؤسسة عبارة عن شبكة من العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الجماعات العمالية، وليست مجرد من عدد الأفراد منعزلين وغير مترابطين متواجدين لأداء مهام محددة فقط.
  - أن سلوك الفرد في المؤسسة هو انعكاس عن اتجاهات الجماعة في العمل، هذه الجماعة لها أعراف وتقاليد يلتزم بها الأفراد ويتأثر بها سلوك المؤسسة.

- أن تلك التقاليد الجماعية قد تكون عقبة أمام تحقيق أهداف المؤسسة إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف المؤسسة وهنا تلعب القيادة دورها في التأثير على هذه التقاليد لتعديلها مما يتناسب مع أهداف المؤسسة، عن طريق التقارب والتعاون.

❖ **رئيس ليكارت:** في إطار المنهج السلوكي وتأثيرا بفلسفة النظام التعاوني لـ شيستر بارنارد جاءت الإسهامات العديدة لليكارت في علوم التسيير، أهمها تلك التي تركزت على تفسير ظاهرة القيادة، فالمؤسسة حسبها ليست هيكلًا تنظيميًا يتكون من مجموعة هيئات عمالية ترتبط ببعضها من أدنى المستويات التنظيمية إلى أعلاها، لهذا فإن أسلوب العمل في المؤسسة ونمط اتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي والمشاركة، وهنا تبرز أدوار القيادة، ووفقًا لتفسيراته فالقيادة نوعان الأول يصب جل اهتمامه بالعمل والنوع الثاني يهتم بالأفراد وحاجاتهم، الأول لتحقيق الأهداف وتشكيل الإطار المرجعي في توجيه النشاطات، ومنه يتحدد الأثر الوظيفي لكل مبدأ من مبادئ العمليات، ولذلك يكل التخطيط عند أرويك الوظيفة التحديدية عند موني.

❖ **نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكجروجر (1906 - 1964):** لقد شعر دوجلاس بأن القيادات الإدارية تتبع غطاء إداريًا يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني، والتي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية X، ثم قدم بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة وأطلق عليها نظرية Y:

#### • نظرية X:

- معظم الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه كلما أمكن.
- الأفراد يجب قيادتهم عن طريق القوة والإرغام.
- التهديد والرقابة والمباشرة هما الوسيلة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتصف معظم الناس بالكسل.
- يفضل الفرد أن يتم توجيهه عن طريق شخص آخر.
- الفرد يكره المسؤولية ويحاول التهرب منها.
- الفرد لديه القليل من الطموح ويريد الأمان.

## ● نظرية Y:

- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.
- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد فضل ماكجروجر افتراضات نظرية Y واقترح أن توجه للمديرين في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيه، ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات من القرن الماضي، للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدى للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة، إلى تبني افتراضات نظرية Y<sup>xlvii</sup>.

❖ **أبراهام ماسلو:** لقد حاول عالم النفس ماسلو عبر عدد من السنوات تقويم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو"، هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشارا<sup>xlviii</sup>. حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات مرتبة على شكل سلم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الاحترام أو المكانة، وأخيرا تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم. فالحاجات غير المشبعة تؤثر في سلوك الفرد، وإذا ما تم إشباع حاجة يتوقف تأثيرها على سلوك الفرد<sup>xlix</sup>.

❖ **فريدريك هيرزبرغ!** وهو صاحب نظرية ذات العاملين أو السببين في الدافعية، وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين:

- عوامل الصيانة: وإن لم تتوفر تسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل (ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف..).
- العوامل الدافعية: إذا توفرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الترقية، الاعتراف، الانجاز..). وقد استنتج بأن إثراء العمل هو أساس الدافعية.

❖ **لكريس أرجيرس**:" ويرى أن هناك إمكانيات كبيرة كامنة لدى الأفراد لا بد من إطلاقها ولن يتم ذلك إلا من خلال إدارة متنورة تستطيع إيجاد الفرص المناسبة لإطلاق تلك الطاقات ويقدم أرجيرس إطارا لإيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم عن طريق تغيير التنظيم ليناسب حاجات الأفراد وتهيئة الأفراد للتجاوب مع التغيرات التنظيمية ولتحقيق هذا التكامل لابد من التأكد من نضوج العاملين وانتقال الإدارة من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي.

### ❖ تقييم المدرسة:

#### \* الإيجابيات:

- تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي ركزت على الجانب الإنساني في سياسات الإدارة، فقد قدم رواد المدخل السلوكي العديد من الإسهامات الهامة التي كان لها عظيم الأثر في وقتنا الحاضر في مجال فهم العلاقات الإنسانية، السلوك الإنساني، وسلوك الجماعات، العلاقات الشخصية، الدافعية في العمل، وكذلك أنماط القيادة للعنصر البشري.
- ساعدت على توفير قاعدة عريضة من المعرفة للمديرين حول وظيفتهم أثناء التعامل مع المرؤوسين.

#### \* السلبيات:

- بالرغم من الإضافات المتميزة التي قدمها المدخل السلوكي للفكر الاقتصادي فإنه - شأنه في ذلك شأن المدخل الكلاسيكي - لم يقد تفسيراً متكاملاً لأبعاد الإدارة، حيث ركز على الجانب الإنساني فقط والبيئة الداخلية، وأهم العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة الخارجية المحيطة بالفرد وما تشتمل عليه من عوامل مادية. وبالتالي فإنها تنظر إلى العمل على اعتبار أنه عنصر ثابت لا يتغير بتغير الزمن.
- رغم الاهتمام بالفرد إلا أن جهود مايو وزملائه لم تمتد إلى مفهوم هذه الحاجات بالتفصيل والعمق اللازمين.
- بسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيراً ما يختلفون في تفسيرهم وتوصياتهم على النحو الذي جعل المدير في الحياة العملية يواجه حيرة وصعوبة في الاختيار ما بين آراء ونصائح هؤلاء، والتي قد تصل إلى حد التضارب أحياناً.

- أنها توصلت إلى الكثير من التصميمات اعتمادا على عدد محدد من البحوث التي لا توفر أساسا كافيا لبناء نظرية علمية في التسيير.

### III. المدرسة الإدارية الحديثة:

1. **نظرية النظم**<sup>III</sup>: لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا عالجا جانبا من المؤسسة وأغفل الجانب الآخر. وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بالنظرية العامة للنظم وقد أحدثت تلك النظرية قفزة نوعية كبيرة في جال الدراسات العلمية للمنظمات كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة، والنظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية .

☞ **مفهوم النظم:** وتعني أن كل نظام من هذه النظم يتكون من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها، تميزها مجموعة من الخصائص مثل: الشمولية، الانفتاح، التحويل، الترابط والانسجام.

☞ **مكونات النظام:** يتكون النظام من مجموعة أساسية من العناصر تتمثل في :

\* **المدخلات:** وهي كل ما يدخل من عناصر ومواد وطاقات وبيانات، سواء كان مصدر هذه العناصر البيئية التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها.

\* **المعالجات:** هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب انجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة وما يتم بينها من تفاعل.

\* **المخرجات:** ونعني بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات والمخرجات وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

\* **التغذية العكسية:** وتعني عملية تصحيح الانحرافات التي تعزى عمل النظام وهي أشبه ما تكون بالرقابة الذاتية للتأكد من مدى فاعلية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات البيئة ، وهي تعتمد أساسا على المعلومات والمعطيات القادمة من كل من الداخل المؤسسة وخارجها.

ومن أبرز إسهامات رواد هذه النظرية، التالي:

- **إسهامات A.K.Rice:** يرى A.K.Rice من خلال دراسته في مصانع القماش المنشورة في كتابه المعنون "الانتاجية والتنظيم الاجتماعي 1958" أن المؤسسة هي نظام مفتوح يستورد من البيئة عناصر معينة يحولها إلى سلع وخدمات وفضلات ويعيد تصديرها للبيئة فهي "المؤسسة" نظام كلي يحتوي على نظامين فرعيين أساسيين يتعلق النظام الأول بوظائف المؤسسة المختلفة ويرتبط الثاني بوظائف المسير،

ويرى أنه من الضروري العمل على تطوير النظام الثاني والذي أسماه النظام الإداري، كما يمكن تجزئة هذين النظامين إلى أنظمة تحتية إذا تطلب الأمر، ويؤكد من خلال نتائج دراسته أن هناك علاقة طردية بين الانتاجية العالية والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

• **إسهامات Kahn Katz:** في كتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات 1966" يرى الباحثان أن المؤسسات ما هي إلا أنظمة مصطنعة وأن القوى التي تربط هذه الأنظمة هي نفسية أكثر مكنها بيولوجية ولن تحاكي في بنيتها وتكامل أجزائها الأنظمة البيولوجية، وأن الأنظمة الاجتماعية تعد أكثر قابلية لتغيير من الأنظمة البيولوجية وأكثر صعوبة في الدراسة نظرا لصعوبة تمييز حدودها بدقة.<sup>iii</sup>

2. **نظرية التركيز على اتخاذ القرارات<sup>iv</sup>:** يعتبر Herbert Simon واحدا من العديد من رواد النظريات الإدارية الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي وبين المدخل السلوكي والاجتماعي في التنظيم هو التركيز على عملية اتخاذ القرارات. والهدف هنا يتمثل في تحقيق نوع من العدالة بين التفسير غير الرشيد للسلوك وفقا للنماذج السلوكية والعلاقات الإنسانية وبين الافتراضات الرشيدة بدرجة كبيرة للنماذج الكلاسيكية في التسيير.

ولقد كانت مجهودات Simon في اتخاذ القرارات بمثابة انطلاقة لمجهودات الكثيرين من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية اتخاذ القرارات باعتبارها عملية تمزج بين الرشد وواقعية في تحديد وتعريف المشكلة موضوع القرار، وتنمية البدائل الممكنة لحل المشكلة.

### 3. النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لمدرسة النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح". وهي تمثل "اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هنالك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، وغنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة " أي أن جوهر هذه المدرسة هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعمد على الموقف<sup>v</sup>. وسنتطرق إلى أهم رواد هذه المدرسة على سبيل الذكر لا الحصر، على التوالي<sup>vi</sup>:

• **جوان ويدورد:** حيث صنف الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع، وأوضح أن هناك ارتباط بينها وبين النمط التنظيمي المتبع فيها كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجيا المتبعة.

● **إسهامات تشارلز بيرو:** وقد اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية وهو قد نظر على التكنولوجيا على أنها تعني المعرفة وليس الآلة وقد قسم التكنولوجيا إلى : تكنولوجيا روتينية، غير روتينية (تتصف بتنوع العمال..)، تكنولوجيا هندسية (تتصف بوجود عدد كبير من المشاكل..)، وتكنولوجيا حرفية (تتعامل مع القضايا المتكررة..).

● **إسهامات لورنس ولورتش:** حيث تركزت هذه الإسهامات في فحص أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغير ودرجة الغموض وعدم اليقين الذي يحيط بها وقد بينت تلك الدراسات أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب مع الهيئات الأكثر تغيرا بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبير من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغيرا في الظروف بيئية مستقرة.

4. **نظرية J اليابانية<sup>viii</sup>:** ومنطوق هذه النظرية أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، فالإنتاج والثقة توأمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماننا كاملا بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. كما أن توصيف العمال يكون مدى الحياة، وهذا نتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية قطاع النظام والانضباط، احترام العلاقات والتقاليد، الأصالة.. الخ.

5. **نظرية A الأمريكية:** وتقوم هذه النظرية على أن الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، فالتوظيف يكون قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة، بينما يكون الاهتمام بالموظف جزئي مما يضعف من الدافعية تجاه المؤسسات وتكوين الصداقات الشخصية لتصبح العلاقات الإنسانية بالمنظمة ضعيفة.

6. **نظرية Z:** وتتسبب إلى وليم اوتشي William Ouchi، فقد استطاع اوتشي أن يقارن بيم الممارسة اليابانية الإدارية والممارسة الإدارية الأمريكية، وتوصل إلى مزيج يمثل أقل المجالات والطرق لزيادة الجودة والكفاءة في المنتجات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية.

ويدعي أوتشي أنه من خلال تبني هذه النظرية من جانب الإدارة فإن العاملين سوف يشعرون بدرجة كبيرة من الانتماء على المؤسسة. كما أن كل من الانتاجية وجودة الإنتاج سوف يحققان مستويات أعلى بسبب شعور كل موظف أو عامل في المنظمة بالفخر في عمله. إضافة إلى أن كل من الغياب ومعدل دوران العمال، والذي يكلف المنظمة الكثير سوف ينخفض بشكل ملحوظ. ولقد كان لنظرية اوتشي صدى

كبير بين مؤسسات العمال الأمريكية، وقامت العديد من هذه المنظمات بدراسة أبعادها واستخدمتها في فلسفتها الإدارية، ومن أكثر الأمثلة على تطبيقات نظرية استخدام ما يعرف بدوائر الجودة Quality Circles في الإدارة المعاصرة.

## المحور الرابع: محددات تسيير المؤسسة

قدمت لنا فكرة النظم وسيلة جيدة لفهم سلوكيات المؤسسات وكيفية صياغة معالمها الأساسية من خلال التركيز على المتغيرات الداخلية فقط أو المتغيرات الداخلية والخارجية معاً، وفكرة النظم كما نعلم ترتبط مباشرة بحركية واستمرارية الأنشطة التي تتم داخل المؤسسات. وسوف نحاول هنا تفهم محددات تسيير المؤسسة وتصميمها من زاوية أخرى، أي من خلال التركيز على الأبعاد التي تصف خصائص تنظيمية معينة تؤثر على عملية التسيير.

تتمحور المحددات التنظيمية في بعدي : الهيكل والموقف، وترتبط المحددات الهيكلية بالخصائص الداخلية للمؤسسة ، أي أنها تنشئ قاعدة لقياس ومقارنة المنظمات مع بعضها البعض . أما المحددات الموقفية، فترتبط بالمؤسسة ككل، وتتضمن متغيرات عديدة من بينها، الحجم ، والتكنولوجيا، والبيئة والأهداف. وتقوم هذه المتغيرات المجالات التنظيمية التي تؤثر وتحدد الملامح النهائية البنائية . ومن الصعب فرز هذه المتغيرات الموقفية نظراً لأنها تمثل كل من المؤسسة والبيئة، إنها متداخلة مع بعضها، والوسيلة المفيدة لفهم وتقييم المؤسسات تكمن في تفحص كل من المحددات الهيكلية والموقفية معاً، الأساسية في تسيير المؤسسة.

### أولاً: المحددات الهيكلية

هناك العديد من المحددات الهيكلية، اختلف رواد التنظيم في عددها، تعمل معاً على رسم المعالم الأساسية لهيكل المؤسسة ، وسوف نتناول فقط البعض منها<sup>lviii</sup> :

**1- الرسمية:** ترتبط الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها، هذا إلى جانب الإجراءات والقواعد والسياسات العديدة. وفي الوقت الذي يختلف فيه مستوى الرسمية من منظمة إلى أخرى، يوجد أيضاً طرق عديدة لقياس الرسمية.

**2- التخصص:** هو المدى الذي يتم فيه تقسيم المهام التنظيمية إلى أعمال فرعية متشابهة أو متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن المهام الأخرى. وكلما كانت درجة التخصص واطئة أدى الفرد واسع من المهام المتنوعة في عمله ويشار إلى التخصص أحياناً بتقسيم العمل .

**3-المعيارية:** هي مدى انجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة عبر الأقسام و المواقع المختلفة. ومن أمثلة المنظمات التي تركز على المعيارية بشكل كبير ما نراه في شركة ماكدونالد McDonalds للأطعمة.

**4-تدرج السلطة:** عدد العاملين تصف من يكتب لمن، وكذلك نطاق السيطرة لكل مدير. ويقصد بنطاق السيطرة الذين يشرف عليهم المدير .

**5-التعقيد<sup>lix</sup>:** يشير التعقيد إلى عدد الوظائف المتخصصة، أو عدد الأقسام في المؤسسة ، والأنشطة المهنية والاحترافية، وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب؛ أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً :

**\*التعقيد الأفقي:** ويشير إلى عدد الأقسام أو الوحدات الإدارية، أو عدد الوظائف والأعمال في المؤسسة. كلما ازدادت ازداد التعقيد .

**\*التعقيد العمودي:** عدد المستويات التنظيمية في المؤسسة. كلما ازدادت ازداد التعقيد .

**\*التعقيد الجغرافي:** عدد المواقع الجغرافية. أي مدي انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة .(التباعد المكاني بين الوحدات الإدارية ) .

**5- المركزية:** وتشير إلى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار. فحينما تفوض القرارات إلى مستويات تنظيمية دنيا تكون المؤسسة لامركزية. أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المؤسسة، تكون الحالة مركزية شديدة.

**6-الاحترافية :** الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على مؤسسة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي. كما تشير إلى مستوى التعليم والتدريب الرسمي للعاملين. فيكون الاحتراف عالياً عندما يحتاج الموظف إلى فترة طويلة من التدريب المتخصص للحصول على عمل في المؤسسة أو لممارسة عمل معين .

**7-توزيع الأفراد:** أي توزيع الأفراد على الوظائف والأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة. ويقاس هذا الترتيب بواسطة النسب. كنسب الإداريين، ونسبة الكتبة أو نسبة الاستشاريين إلى مجموع العاملين .

### ثانياً: المحددات الموقفية

**1- الحجم:** هو ضخامة المؤسسة التي يتم قياسها إما بواسطة مجموع عدد العاملين، أو بكمية إنتاجها أو مجموع رؤوس أموالها، أو بكمية مبيعاتها...الخ. ونقطة الانطلاق هنا، أنه مادامت المؤسسات نظم اجتماعية، فيفضل اعتماد قوة العمل كوسيلة لقياس الحجم. على أية حال إن اتفاق أغلب الباحثين على أن أفضل مقياس للحجم هو عدد العاملين، لا يعني بالضرورة استخدام أكثر من متغير لقياس الحجم.

**2- تكنولوجيا التغيير:** أي طبيعة المهام في أقسام الإنتاج، ويدخل في ذلك الأفعال، والمعرفة والوسائل المستخدمة في تغيير المدخلات إلى مخرجات معينة. فالخط الإنتاجي، والقاعة الدراسية، ومصفاة النفط أمثلة على التكنولوجيا وإن اختلفت في مضامينها.

ووفقا للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المحددات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في المؤسسة. فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة، تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم وعلى مواردهم سلبا أو إيجابا، كم تؤثر في نظم الاتصال أيضا.

**3- البيئة:** هي الإطار الذي توجد فيه المؤسسة، إذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المؤسسة. ومن بين هذه العناصر الصناعة، الحكومة، الزبائن، الموردين.. إن العديد من هذه العناصر التي تؤثر في المؤسسة هي مؤسسات أيضا.

**4- الأهداف الإستراتيجية:** تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة الغرض وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المؤسسات. وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين توجهات المؤسسة المستقبلية. أما الإستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد والأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المؤسسة. وتحدد كل من الأهداف والاستراتيجيات مجال العمليات، والعلاقات الخاصة بكل من العاملين، والعملاء، والمنافسين.

**5- ثقافة المؤسسة:** وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات، والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين. هذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات: السلوك، والولاء والكفاءة، والخدمات المقدمة للمستهلك، وهي تمثل المادة اللاصقة التي تقارب بين الأعضاء بعضهم ببعض، إن ثقافة المؤسسة شيء غير مكتوب لكننا نلاحظها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون، أو في الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل، أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المؤسسة.<sup>ix</sup>

## المحور الخامس: وظائف المؤسسة

يتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربعة وهي تمثل الحلقات المتكاملة للإدارة، وهي مترابطة ومتزامنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهي تتمثل في التخطيط، تنظيم التوجيه، الرقابة.

### أولاً: وظيفة التخطيط

#### 1- تعريف التخطيط :

الـتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".<sup>(1)</sup>

#### 2- أنواع التخطيط : للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

##### 1- حسب المدى الزمني:

أ- التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات ويشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.

ب- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث أنه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

ج- التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة حيث، أنه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.<sup>(2)</sup>

#### 2- التخطيط حسب نطاق التأثير:

##### أ- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ،ورسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة والقيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في

المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

### ب- التخطيط التكتيكي:

يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ويهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار ومراجعة البدائل وتمارسه الإدارة الوسطى وتأثيره متوسط المدى، ومن أمثلته: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق. (1)

### ج- التخطيط التشغيلي:

وتختص به الإدارة الدنيا ويتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي فهو يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار. (2)

## 3 - مراحل التخطيط

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

### 1- التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص ( المشاكل ) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

أ- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية، و السياسية، و الاجتماعية.

ب- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة.

ج- درجة المنافسة السائدة .

د- معرفة رغبات العملاء و المستهلكين.

هـ- ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

**2- تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، و الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من: (1)

- وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة .
- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.
- توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد.
- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.
- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.
- المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية.
- تحديد المطلوب أدائه فهو مقياس للرقابة(خاصة إذا كانت كمية)حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

**3- وضع الفروض التخطيطية:** إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فإن التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية، حيث توجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي:

أ- **التنبؤ الاقتصادي:** التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.

ب- **التنبؤ التكنولوجي:** محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج.

ج- **التنبؤ بدرجة المنافسة:** محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتجات.

د- **التنبؤ بسلوك المستهلك:** من حيث الرغبات، الأذواق، الطلب...إلخ.

**4- تحديد البدائل:** و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.

و حسب كونتر " أنه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل".

5- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف، فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة، بينما بديل آخر يكون أقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر أقل، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و أعقدها وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الإلكتروني للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و أقل تكاليف و أعلى عائد و الذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ، و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.<sup>(1)</sup>

## ثانياً: وظيفة التنظيم

### 1- تعريف التنظيم:

التنظيم ما هو في الحقيقة إلا تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة وهكذا فالتنظيم ليس هدفاً في ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية وتعقدتها وكذلك بكون حجم المنظمة ونوع النشاط الذي تزاوله.

### 2 - مبادئ التنظيم :

نجد اتفاقاً كبيراً بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من مبادئ التنظيم ولذا رأينا أنه من المفيد أن نستعرض بإيجاز أهم مبادئ التنظيم .

1- **مبدأ وحدة الهدف:** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2- **مبدأ تقسيم العمل :** ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكل تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .

3- **مبدأ نطاق الإشراف:** يوجد في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة .

4- **مبدأ التفويض:** نظراً لأن المقصود هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المنشأة، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

5- **مبدأ المسؤولية :** أن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه يتلقاها عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله : (أن الخطأ هو خطأ مرؤوسيه).

6- **اللامركزية :** اللامركزية لها معنيان من الناحية الإدارية ، فهي إما أن تعني عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف ، وبهذا تمنع تجمع العمل في منطقة معينة ، كما أن في ذلك عدم إرهاب للرئيس الأعلى للمنظمة ، وأما أن تعني التنظيم الميداني أي عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيسي للمنظمة ، واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية جغرافية تتضمن نوع التكوين الميداني وعلاقة الوحدات العاملة في الميدان بالمركز الرئيسي<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: وظيفة التوجيه

"هي التأثير على سلوك الفرد في المؤسسة و ذلك من خلال المهام الثلاثة هي القيادة الاتصال والتحفيز".

#### 1- القيادة الادارية

##### أ. مفهوم القيادة الادارية:

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيّناً في تحديدهم لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأستاذ "أنغولد" إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة.<sup>lxi</sup>

إلا أن سلزنيك (Selznick) يرى أن: "القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، ونظراً لسعة وحيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

ولقد عرف هيرسي وبلانشارد (Heresy & Blanchard) عام 1996 القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد".<sup>lxii</sup>

##### ب. أركان وعناصر القيادة الإدارية:

إذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضليلاً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة؛ إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر لإثرائه وتعميق طريقة تناولها وفهمها،<sup>lxiii</sup> وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

1. **القائد:** وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.
2. **جماعة:** وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرها وتوجهاتها، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وإيمان وقناعة تامة.
3. **القضية:** أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءاً أو قدرًا معيناً من المسؤوليات، يتقبل

فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد.<sup>lxiv</sup>

4. **الموقف أو الظرف:** يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدائياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في الكثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.<sup>lxv</sup>

#### ت. أهمية القيادة الإدارية

لقد أبان كل من وارن بنيس و بيرت نانوس (warren Bennis & Burt Nanus) أهمية القيادة الإدارية في قولهم: "إن الأعمال التي تعاني من رأسمال صغير يمكنها الاقتراض، والأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفتقر إلى القيادة فإن إمكانية بقائها ضئيلة جداً".<sup>lxvi</sup>

كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضاً، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها؛<sup>lxvii</sup> وفيما يلي محاولة لتحديد أبرز نقاط أهمية القيادة الإدارية:<sup>lxviii</sup>

❖ لا يمكن وضع تصميم كامل وشامل وواضح للمنظمة وأهدافها التنظيمية، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتطبيقها في الواقع العملي، إلا بوجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات عند التطبيق.

❖ لأن المنظمة لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها بسبب ما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات سريعة، فإنها تتعرض للمصاعب وأحيانا إلى الفشل والزوال وهنا يبرز دور القيادة لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

❖ وكما أن للبيئة الخارجية أثر على المنظمة تستوجب التغيير والتكيف، فإن للبيئة الداخلية للمنظمة دور في إحداث التغيير والتطوير فيها، وهذا يتطلب زيادة في الأنشطة والوظائف الأمر الذي

يستدعي التعديل في بناء المنظمة. بالإضافة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق وإحداث التوازن بين فروع ووحدات المنظمة، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك.

يعتبر العامل البشري كعامل من عوامل الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمة، فلكل فرد دوافعه وميوله واتجاهاته واهتماماته التي تتفاوت فيما بينهم؛ كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض مع أهداف المنظمة. هذه الأمور تنعكس على سلوك العاملين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل قيادة فاعلة لمواجهة ذلك وإيجاد التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

وقد حاول محمد العجمي إضافة إلى ما سبق، أن يعدد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى وجود القائد، حيث ذكر منها: <sup>lxix</sup>

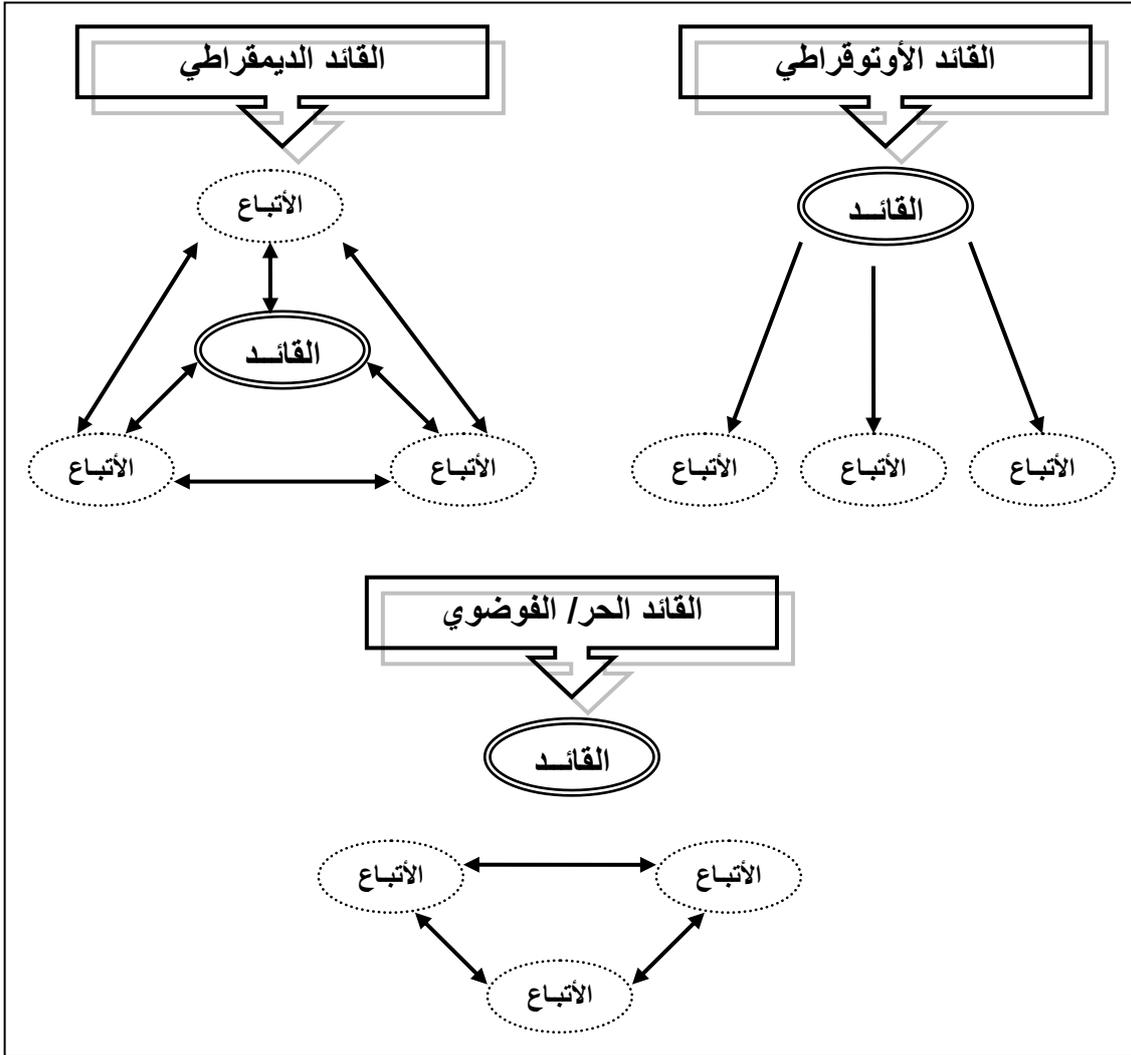
- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.

### ث. الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة - الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة - هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشدا بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن"، ولأفكار التي تبناها جورج التون مايو أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، والتي أوجدت -على حد تعبير أوريس (Uris)- مدخلا أساسيا وهاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالآثار التي ترتبت على كل أسلوب منها. <sup>lxx</sup> يمكن توضيحها بادئاً ذي بدء في الشكل الموالي، معقبين بشرح تفصيلي لها فيما يلي.

شكل رقم (01): أنماط القيادة الإدارية



**Resource:** R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009, P97.

إنّ الجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد توصلت إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، إلا أن المدقق لهذه التصنيفات يلاحظ أنها تتمحور حول هذه الأنماط الثلاثة، وسنعرض فيما يلي جدولاً مقارناً يتضمن على الترتيب: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة؛ بالإضافة إلى عرض توضيحي لمفهومي القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية لما لهما من أبعاد عميقة في الطرح الثقافي-الإداري لمنظمات الأعمال.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه من أنماط، يتبين لنا أن هناك آراء مختلفة حول الأنماط الثلاثة للقيادة والسمات الخاصة بها، وهي إما في صالحهم أو ضدهم، ويمكن تلخيص تلك الفروق بمساعدة الجدول التالي:

## جدول رقم (02): مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
تفويض السلطة	سلطة العمل في يد القائد.	يتم تفويض السلطة إلى بعض الأتباع وفقاً للحاجة.	تفويض معظم السلطة للأتباع.
تصميم السياسات	تصمم السياسات كاملة من قبل القائد	تصمم السياسات بمشاركة آراء الأتباع	تصمم السياسات من قبل الأتباع، وتدخل القائد يكون ضئيلاً
الإشراف	القائد يتابع بنفسه عمل الأفراد	بإستطاعة الأتباع طلب المساعدة من القائد، وبدوره يشرف عليهم مع توفير مساحة من حرية العمل لهم.	لا يتدخل القائد لمتابعة عمل الأفراد
الاتصال	عملية الاتصال تسيير في قناة واحدة من الأعلى إلى الأسفل، ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بُعد البناء الرسمي للمنظمة.	قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية والأفقية، والجميع يشعر بالانتماء للمنظمة، وتربطه علاقة وثيقة بالآخرين.	عملية الاتصال تسيير في منأى عنه، ولا تصله المعلومة إلا إذا طلبها بنفسه.
صناعة القرار	عملية صناعة القرار فردية ولو حصل إشراك للتابعين فهو شكلي فقط (كالأوتوقراطي المناور أو اللبق).	يتم أخذ آراء التابعين في الحسبان، ومشاركتهم في كافة المعلومات المساهمة في عملية صنع القرار.	عملية صناعة القرار تتم من طرف التابعين، ولا يتدخل فيها إما لعدم الرغبة والاهتمام، أو عدم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته.

المصدر: من إعداد الأستاذة، بالاعتماد على:

1. R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009,

P97.

2. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندري، الأردن، 2004، ص

.158 - 156.

### ج. القيادة الرسمية وغير الرسمية

يُميز بعض الخبراء بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية، كالتالي:

**القيادة الرسمية:** وقادة هذا النوع يتمتعون بالسلطة الرسمية والشرعية للموقف القيادي، كما أن لديهم سلطة داخل المنظمة للتأثير على الآخرين للعمل من أجل أهداف المنظمة.<sup>lxxi</sup>

**القيادة غير الرسمية:** ويشار إلى هذا النوع أيضًا من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، والقادة النظراء يمارسون تأثيرًا غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز؛ إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة. وهذا التأثير غير الرسمي لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها.<sup>lxxii</sup>

وتساهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري العديد من العوامل، نذكر أهمها:<sup>lxxiii</sup>

**1. التنظيم غير الرسمي:** وهو يقوم أساسًا على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وقد ظهرت عدة محاولات في الفكر الإداري لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية لهاته الشبكات العلاقاتية، ومن أهمها تصنيفان أساسيان هما:

أ. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، ويعتبر ما قدمه دافيز (Davis, 1962) هو أهم النماذج في هذا المجال، وقد قسمها إلى أربعة:

- 1- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة والصدقة.
- 2- تجمع الموظفين الذين تجمعهم لقاءات اجتماعية تسمى "الشلة"، وغالبا ما يكونوا متشابهين في نمط حياتهم.
- 3- تجمع الموظفين مكونين ما يسمى "الزمرة أو الشلة الفرعية"، وتكون بينهم صلات حميمة.
- 4- وأخيراً، تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.

ب. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم

- الرسمي، سواء كانت هذه العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين بعضهم البعض.
2. عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، وعدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، واعتماده على السلطة الرسمية بشكل أكبر.

3. فشل القائد في تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وبين

أهداف المنظمة التي يقودها.

والجدير بالذكر أن كلا القيادتين الرسمية وغير الرسمية يمكنها الاستفادة من عدة أنواع من التأثير القيادي، بما في ذلك القدرة على منح مكافآت أو فرض عقوبات، وحياسة المعرفة الفنية، وجاذبية الشخصية أو الكاريزما. كما أن القيادة غير الرسمية إذا تطابقت أهدافها مع أهداف المنظمة يمكنها أن تحقق رصيماً قيماً لأية منظمة وإنجازاً هاماً لها؛ ومع ذلك، يمكن للمنظمة أن تجتث على ركبتها -على حد تعبير كل من بريد، هيغز وكابور- أمام القادة غير الرسميين الذين يقودون مجموعات العمل ضد الإدارة.<sup>lxxiv</sup>

## 2- الاتصال

### أولاً. مفهوم الاتصال:

1. **تعريف الاتصال:** هو عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد الاخبار من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها بمعنى وحدة الفكر.<sup>lxxv</sup>

2. **تعريف الاتصال التنظيمي:** تعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة إدارة الأعمال إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه.<sup>lxxvi</sup>

### ثانياً. عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين، بمعنى إن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية، ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية ويتكون النموذج الأساسي للاتصالات كما يلي:

1. **المرسل:** وهو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح، وقد يكون رئيساً أو مرؤوساً.

2. **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتصل به المرسل، وقد يكون فرداً أو جزء من جماعة أو الجماعة كلها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدتها أو أرادها المرسل.

3. **الرسالة:** وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمراً أو طلباً أو رجاءً أو نصيحة أو مجموعة من المعاني موجهة إلى المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة عنها بالأسلوب الواضح التي يمكن تنفيذها على الوجهة الأكمل الذي قصدته المرسل ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومختصرة.

4. **الوسيلة:** وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع أو البصر، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو بأي وسيلة أخرى، ويجب أن تكون قنوات الاتصال دقيقة وفعالة نقية ونظيفة.

5. **الهدف:** وهو الغرض من الاتصال، فالإتصال من غير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا لا ثمره منه.

6. **الوقت:** وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعد لتلقي الرسالة، إذ ينبغي أن توجه الرسالة في الوقت الملائم لموضوعها حتى إذا نفذت أتت ثمارها.

7. **الأسلوب:** وهو يمثل الطريقة التي ترسل بها الرسالة فينبغي أن تكون لغتها واضحة ومناسبة ويسهل فهمها للمستقبل.

8. **المكان:** أي الجهة التي يتم فيها الاتصال، فبالنسبة للمرسل لا بد وأن يكون المكان هو مقر نشاطه، أما المستقبل فيختلف المكان الملائم لتبليغه الرسالة وفقا لموضوعها، فالموضوع الخطير والعاجل ينبغي أن يبلغ له في أي مكان موجود هو فيه، أما المواضيع التي يلزم أن يهضمها المستقبل تماما ويستوعبها ويخلق في خيالها، فمن الأفضل أن تبلغ له وهو في بيته حيث يكون في حالة نفسية طبيعية تساعده على استيعاب الرسالة.

9. **التغذية الراجعة:** وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.<sup>lxxvii</sup>

10. **التشويش:** هو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو من القناة أو الوسيلة وحتى من المستقبل أو من المحيط أو البيئة الخارجية، وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال.<sup>lxxviii</sup>

### ثالثا. أهمية الاتصال:

تتحدد أهمية الاتصال في المؤسسة بما يأتي:<sup>lxxix</sup>

- بواسطته يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن المؤسسة والخطط الكفيلة بتحقيق هذا النشاط.
- يسهم في إيجاد نظام تعاوني داخل الجهات التي تسهم في ممارسة نشاط المؤسسة وفيما بينها.
- يسهم في إحكام المتابعة والرقابة على النشاط الذي تمارسه المؤسسة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط.
- يعد واحدا من أهم الأساليب في قيادة نشاط المؤسسة.

## رابعاً. أنواع وأشكال الاتصال:

بحسب مينتزرغ (Mintzberg,2008) يمكن تقسيم أنواع الاتصال إلى قسمين:

1. **الاتصال الرسمي:** يحدد التنظيم من الذي يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين، أو هو الاتصال الذي يتم عن طريق القنوات التي يقرها التنظيم (مثل تقديم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر)، وهي تأخذ عدة أشكال منها:
  - أ. **الاتصالات الرأسية:** وهي بدورها تنقسم إلى اتصالات نازلة وهي التي تبدأ من أعلى إلى أسفل، وتنتقل الأوامر والتوجيهات؛ والنوع الثاني هي الاتصالات الصاعدة وهي التي تبدأ من أسفل إلى أعلى وتنتقل تقارير الأداء والمعلومات التي تعبر عن أحاسيس العاملين وردود أفعالهم.
  - ب. **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تتم بين أفراد المستوى الواحد في التنظيم (مثل مديري الأقسام فيما بينهم مثلاً)، وتساعد في تنسيق الأعمال والجهود كأن يخاطب مدير الإنتاج مدير التسويق.
  - ت. **الاتصالات الداخلية:** وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء أن كانت رأسية هابطة أو صاعدة أو أفقية.
  - ث. **الاتصالات الخارجية:** وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بينهما وبين الجمهور.
2. **الاتصال غير الرسمي:** وهو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي، كأى مناسبة تجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.

### 3- التحفيز

ويمكن تعريف التحفيز بأنه: "عملية التأثير لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين".<sup>(1)</sup>

#### أولاً: نظريات الحوافز

هناك عدة نظريات التي أولاها العلماء في ميدان التحفيز ، حيث كان لكل واحد منها بعد معين لكنها بمجموعها تغطي أبعاد كثيرة تشكل بمجموعها دراسات لابد منها لكل مدير أو قائد .ومن أهم النظريات التي عالجت موضوع التحفيز نجد:

#### 1 - نظرية ماسلو :

من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات .هذه المستويات هي:

•فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .

•الأمن : الحاجة للحماية ضد خطر .

•اجتماعي : الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.

•التقدير : الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.

•إدراك ذات : الحاجة للإنجاز .

#### 2 - نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي .فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول .المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز .أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية .إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى .أمثلة على هذه المحفزات :الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

#### ثانياً: الأنواع المختلفة للحوافز

##### 1-الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان.

## 2- الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد تأثير ضئيل. إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات اخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت.<sup>(1)</sup>

## رابعاً: وظيفة الرقابة

وبالرغم من اختلاف الوظائف الأساسية للمنظمة باختلاف أحجام المنظمات وطبيعة القطاعات التي تعمل فيها ودرجة الاتمته واتساع نطاق أعمال هذه المنظمات جغرافياً وورغبة الإدارات بدمج بعض الوظائف والأنشطة في إدارة واحدة فإنه يمكن الاجماع على أن الرقابة التنظيمية هي أحد أهم الوظائف الرئيسية لمنظمات الأعمال - سواء كانت صناعية أم ذات إنتاج خدمي، كبيرة أو صغيرة، مشروعاً عائلياً أم شركة مساهمة-، فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تمارس: الاشراف، التنسيق، التقييم والتقويم على كل من وظيفة : الانتاج والعمليات، التسويق، إدارة الموارد البشرية، الادارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد المعلوماتية والأصول المعرفية وإدارة البحث والتطوير وكذلك إدارة العلاقات العامة.

### أولاً: تعريف الرقابة

تعددت التعاريف حول موضوع الرقابة ومن بين هذه التعاريف ما قدمه هشام كحيل بأنها: "هي التأكد من أن كل شيء بالمنظمة يسير وفق الخطط الموضوعة ووفق التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وهدفها اكتشاف مواقع الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع تكرارها".<sup>lxxx</sup>

أما هنري فايول فيعرف الرقابة بأنها هي: "التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة ومبادئ المعتمدة وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها".<sup>lxxxi</sup>

كما تعرف الرقابة أيضاً بأنها: " عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف".<sup>lxxxii</sup>

والمدقق في هذه التعاريف يمكنه إدراك أن للرقابة عدة أبعاد تتمثل في:<sup>lxxxiii</sup>

- 1- أن الرقابة ليست مهمة واحدة أو نشاط واحد، ولكنها عملية تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة.
- 2- أن عملية الرقابة عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلي المخطط منذ اللحظة الأولى.
- 3- إن المادة الخام الرئيسة التي تستخدمها عملية الرقابة تتكون من:

- معايير الخطط المرسومة

- نتائج الأداء الفعلي للتنفيذ.

4- أن الرقابة عملية مكملة أو متممة لعملية التخطيط، فتحقيق النتائج المخططة لا يتم إلا إذا كانت الرقابة فعالة.

### ثانياً: أهمية الرقابة

- ❖ تؤدي للتحقق من تنفيذ الخطط مما يستدعي تقويم الأداء كخطوة أولى.
- ❖ الرقابة إن طبقت قبل حدوث الأخطاء تؤدي الى منع وقوعه.
- ❖ تتم الرقابة أيضاً أثناء العمل، الرقابة على جودة المنتج، الرقابة قبل الصرف وبعد الصرف-الرقابة التسويقية على برامج الإعلان، قنوات التوزيع، سياسة التسعير، بحوث التسويق. <sup>lxxxiv</sup>

### ثالثاً: توقيت الرقابة

إن توقيت تطبيق الرقابة التنظيمية بالمؤسسة له من الأهمية بما يحدد فعالية وكفاءة هذه الوظيفة، إذ يجب الأخذ بعين الاعتبار: <sup>lxxxv</sup>

- متى يجب أن تأخذ الرقابة مكانها؟، حيث يتوقف ذلك على:
- طبيعة العمل الواجب مراقبته.
- تكلفة العمل الواجب مراقبته.
- نوعية وكفاءة المسؤولين عن تنفيذ العمل.
- طبيعة الرقابة المطلوبة نفسها ومع ذلك تصنف توقيت الرقابة الى:
- 1- رقابة تنبؤية (تقديرية) للمستقبل (دراسات).
- 2- رقابة فورية (أثناء التنفيذ) كشف الخطأ قبل وقوعه.
- 3- رقابة تاريخية (أو بعد تحقيق النتائج)مراجعة الحدث بعد حدوثه أو قياس النتائج بعد تحقيقها.

أما من أكثر الطرق شيوعاً لمتابعة التنفيذ فهي طريقة "المتابعة الشهرية"، وهي طريقة يتمكن من خلالها القائد الإداري من رصد ومراجعة مدى تقدم العمل باتجاه أهدافها بشكل منتظم ومركز. ويمكن إيجازها فيما يلي:

## جدول رقم (03): خطوات عملية الرقابة والمتابعة في المنظمة

الرقم	الخطوات	الوصف العام
-1-	وضع المعايير (مواصفات الأداء) ومؤشرات النجاح	أي تحديد الموازين أو المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أو لوزن القيم الحقيقية للنتائج المستحصلة من التقييم، وهي بهذا المعنى تحدد الوسيلة أو الوسائل التي يتم بمقتضاها تقييم النتائج مقارنة بمحددات موضوعة لهذه الغاية، والتي على أساسها تستطيع المؤسسة أن تقيس مدى نجاحها في أداء أعمالها.
-2-	قياس الأداء	من الضروري أن تتبع المؤسسة نوعين من التقييم، وهما: التقييم النوعي، والتقييم الكمي، ولكل أدواته ومقاييسه.
-3-	تصحيح الانحرافات وتقييم الأخطاء	ونعني به اتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء والتباينات التي قد تظهر نتيجة التقييم، وقد يتطلب ذلك أموراً عديدة منها: تعديل الخطط والأهداف والبرامج، وتغيير السياسات وتبديل الإجراءات، واتخاذ قرارات جديدة وإعادة توزيع المهام والواجبات وتحديد المسؤوليات، وإدخال كوادرات جديدة في المؤسسة، والقيام بدورات تدريب وإعادة التأهيل، وإصدار تعليمات وتوجيهات، وتطبيق نظام الثواب والعقاب.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الأولى، 2002، ص 207.

## رابعاً. وظيفة الرقابة في ضوء المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات

قبل استعراض الجوانب السلوكية والأخلاقية في النظام الرقابي والعمليات الرقابية لا بد من الإشارة إلى أن طبيعة وفلسفة النظام الرقابي قد تغيرت كثيراً، بحيث أن الأدبيات المتخصصة بنظم الرقابة الإدارية أصبحت تشير إلى نمطين رئيسيين من الرقابة: التقليدية Traditional واللامركزية Decentralized ويمكن استعراض الفروقات بين النوعين كما يلي:

## الجدول رقم (04): الرقابة التقليدية والرقابة الحديثة

الرقابة التقليدية	الرقابة اللامركزية (الحديثة)
التركيز على مراقبة النتائج أو المخرجات بشكل رئيسي.	العملية الرقابية شاملة ويصمم بموجبها مراقبة المدخلات والعمليات والنتائج.
يعتبر نظام الرقابة كلفة تتحملها المنظمة بهدف تقليل الأخطاء وتعزيز نتائج الأداء.	أنشطة الرقابة ضرورية وتمثل في بعض جوانبها استثمار لتعزيز صورة المنظمة في المجتمع.
تعتمد على الاستخدام الموسع للقواعد والاجراءات المكتوبة والوثائق.	التركيز على تعزيز جوانب الرقابة الذاتية من خلال بناء الثقافة التنظيمية الايجابية.
قائمة على أساس الشك والمتابعة لغرض التأكد.	قائمة على أساس الثقة وتعزيز القيم والمعتقدات المشتركة وتقاسمها.
تهمل وتخفف بعض اجراءات الرقابة متى كانت التكاليف التي تتحملها المنظمة تفوق العوائد من هذه الاجراءات.	لا يعتمد معيار العوائد فقط للحكم على أهمية النظام الرقابي واجراءاته.
محدودية استخدام نتائج نظام الرقابة حيث تعتمد للعقاب أو للتحفيز.	اتساع نطاق الفائدة المتحققة من نظام الرقابة حيث تعتمد النتائج في تعزيز الثقافة التنظيمية ودعم عناصرها كذلك تربط بنظام التدريب والتطوير وتغطي جوانب العلاقة مع فئات المجتمع المختلفة.

المصدر: ظاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 324.

في ضوء هذا الاستعراض لمفهوم الرقابة التقليدية والحديثة، نشير إلى أن الرقابة الحديثة هي النمط الرقابي المجدد لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي سبق الإشارة لها، وعليه سنوضح أهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية التي يجب مراعاتها في النظام الرقابي من منظور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأنشطة العملية الرقابية التي تحققه بفعالية وفاعلية، ونوردها اتفاقاً مع عرضه كل من ظاهر الغالبي وصالح العامري كالتالي:<sup>lxxxvi</sup>

❖ أن تشمل الأنشطة الرقابية إجراءات متعددة ترتبط بعضها بالجوانب الفنية ويرتبط البعض الآخر بالجوانب السلوكية والذاتية للعاملين وبهذا فإن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق

وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وصادقة وشاملة وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العاملين أو حقوق المنظمة.

❖ يفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيداً في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد لذلك فإن أنظمة الرقابة الحديثة تنمي روح النقد والابداع والحوار ومناقشة مختلف الإجراءات والنتائج من قبل المعنيين مباشرة أو المهتمين بشكل غير مباشر بهذه النتائج.

❖ يجب أن لا ينظر إلى النظام الرقابي بمنظور ضيق وخاصة في العمليات الكبرى في منظمات الأعمال والتي يكون الخطأ فيها مكلفاً على الصعيد الإنساني والبيئي؛ فلا يعقل أن تقلل شركات الطيران من تكاليف نظام الرقابة من خلال تقليص عمليات الصيانة إلى حدودها الدنيا وبذلك فإنه في حالة وقوع حادث طيران تكون كلفته المادية أقل من المبالغ التي تم توفيرها من جراء تقليص عمليات الصيانة؛ في هذه الحالة يفترض بالنظام الرقابي أن يؤثر التكاليف النفسية والاجتماعية والسياسية جراء حدوث مثل هذا النوع من الخلل وهكذا بالنسبة للشركات المتخصصة بإنتاج الكهرباء من الطاقة الذرية أو قطارات الانفاق وغيرها.

❖ يرتبط النظام الرقابي بعمليات وأنشطة متعددة مثل تقييم الأداء والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والأجور وتطوير منتجات جديدة وغيرها، وفي جميع هذه القضايا فإن الخلل في النظام الرقابي وعدم دقته سيؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين أو العلاقة مع المجهزين أو العلاقة مع الزبائن أو العلاقة مع جهات أخرى وهذه كلها تؤثر سلباً على النظرة الاجتماعية للمنظمة وتحملها لمسئوليتها تجاه هذه الأطراف.

❖ يمكن تحميل بعض مهام وأنشطة الرقابة مسؤوليات جسام كما هو الحال في الرقابة على أنشطة البحث والتطوير واتجاهاتها والنتائج المتوخاة منها؛ وهذا يفترض بالعاملين في النظام الرقابي أن يكونوا دقيقين وصادقين وشفافين عند ممارستهم للأنشطة الرقابية وأن يتوخوا الصدق عند تعاملهم مع مختلف فئات المجتمع.

## المحور السادس: الأداء المؤسسي

اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد استراتيجي محدد. ولقد حفز ذلك المفكرين إلى تطوير أساليب تقييم الأداء ومحاولة إدخال أبعاد مهمة لقياس وتقييم الأداء للمؤسسة لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتفق والهدف الاستراتيجي لها أم لا. ولقد ظهر اتجاه نحو استخدام التقييم المتوازن للأداء the Balanced Score Card ليوكب التغيير الواجب إدخاله على النموذج التقليدي لتحليل النشاط الاقتصادي مع إدخال العلاقات المتداخلة و الإرتباطية بين مجالات العمل المختلفة كالتعليم والنمو وتحقيق رضا العملاء مع المؤسسة.

### أولاً: الأداء المؤسسي

يمثل موضوع الأداء المنظمي أهمية حرجة في القاموس الإداري لاعتبارات تتعلق بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات أولاً، ولعدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكنها تفسير جميع جوانب الأداء المؤسسي ثانياً.

ويعد الأداء المؤسسي من المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكية وهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيئ، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدراتها التنافسية.

### أ. مفهوم الأداء المؤسسي

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية<sup>1</sup>، رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً. وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على إنجاز المهام<sup>2</sup> أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين<sup>3</sup>.

ولذلك فان مفهوم الأداء المؤسسي يستند إلى فلسفيات أهمها<sup>lxxxvii</sup>:

- 1- كل المستويات الأداء هو جزء من "كل" وهذا "الكل" هو جزء من كل آخر، ويوضح ذلك تداخل المستويات الدنيا مع العليا في عمليات الأداء للوصول على الأداء المؤسسي ككل.
- 2- لا تعني النظرة التكاملية للأداء عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجهة الاختلاف مع الأجزاء، فالأداء المؤسسي يتطلب تحقيقه وجود تناغم إداري بين المستويات المختلفة لتحسين هذا الأداء ككل.

### ب. أنواع الأداء المؤسسي

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي مختلف أوجه الأداء التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى كأداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج<sup>2</sup>.

هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي، ينتج من تفاعل مختلف أوجه الأداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف أوجه الأداء الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة، وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية<sup>3</sup>.

كما يقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي...، تحقق هذا الأداء بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

### ج. مراحل الأداء المؤسسي

إن الفلسفة الرئيسية التي يقوم عليها قياس الأداء المؤسسي تتضمن مراحل أربعة متتالية هي:

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** يتم تحديد هذه الأهداف في ضوء مهام العمل المكلفة بتحقيقها هذه المؤسسة وفلسفة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

2. **ترجمة أهداف المؤسسة في خطط تحليلية للأداء:** يتم في هذه المرحلة عملية تحويل الأهداف

وترجمتها إلى خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها التحقق المرحلي لهذه الأهداف في ضوء البعد

الإستراتيجي للمؤسسة<sup>1</sup>.

3. **تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:** ويتم تحديد مجالات المسؤولية الإدارية المختلفة التابعة للأنشطة

والشخص المسؤول عن كل منها وفقاً للمستويات المترتبة المختلفة للجوانب الإدارية داخل

المؤسسة.

4. تحديد مؤشرات قياس الأداء: وقد حددت مجموعات هذه المؤشرات لتشمل مجموعات أربعة الرئيسية تتضمن مؤشرات الفاعلية، الكفاءة، الانتاجية وأخيرا مؤشرات قياس مستوى الجودة.

#### د. متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي

يتطلب تطبيق الأداء المؤسسي توفير أربع عناصر أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسها. ويمكن تناول المتطلبات الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي على النحو الآتي:

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: تمثل الإدارة الإستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء. فمن المعروف أنه في ضوء الرؤية العامة للإدارة العليا للمؤسسة تتحدد خطوات معينة لتحقيق هذه الغايات. ولتحقيق تلك الغايات في مواجهة المنافسين وفي التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم مع إدارة المؤسسة يتم تبني مجموعة من الخطط والإجراءات من خلال ممارسة ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. 1lxxxviii

2. الشفافية: قد تعرف الشفافية بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات. ولقد تدخلت العديد من الآراء حول أهمية عنصر الشفافية وحدودها في مجال تقييم الأداء المؤسسي. كما أن نظم وقواعد الحوكمة أصبح أيضا لها دور أساسي في هذا المجال. فمن الملاحظ أن العديد من المؤسسات قد تخفي بعض البيانات بدعوى حماية النشاط من المنافسين أو الحفاظ على بعض مواطن القوة التنافسية لها داخل السوق. كما أن البعض الآخر يأخذ الاتجاه العكسي نحو إظهار وإفصاح مفضل للحقائق من حيث مستويات أداء وربحية غير حقيقية تنعكس في تقييم أداء غير سليم لموقف المؤسسة.

3. المساءلة: تتضمن المساءلة مجموعة من الأبعاد الرئيسية تضمن التعرف على مدى إلتزام العامل بأداء العمل وفقا لقد الاتفاق المبرم معه وفي ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ. ولذلك فإن المساءلة أبعادا ثلاثة تتضمن مدى إتباع العامل للإجراءات واللوائح والقوانين، ومستوى الفاعلية في أداء العامل من حيث التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنة اللازمة لهذا الأداء، ثم أخيرا المساءلة عن مدى تحقق أهداف البرامج. وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين المساءلة والفساد الإداري، فلكما غابت المساءلة ارتفع عدد حالات الفساد والعكس صحيح<sup>2</sup>.

## ثانياً: تقييم الأداء المؤسسي

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الأداء المؤسسي يضم أبعاد ثلاثة رئيسة تتضمن أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ثم أداء المؤسسة. ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، بمعنى أن تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أداء الأفراد في إطار وحداتهم (الأقسام) المتخصصة، كما أن تقييم هذه الوحدات، أو الأقسام يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن هذه الوحدات في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها. وفيما يلي سنل في الضوء على أهم أبعاد تقييم الأداء.

### أ. مفهوم تقييم الأداء<sup>1</sup>

يعني عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة دراسة و تقييم نشاطها لقياس النتائج المتحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً، للوقوف على واقع أداء المؤسسة و الانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، و عليه فإن عملية التقييم تستخدم الحكم على كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية و كذا في تحقيق الأهداف.

و لكي تتحقق عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح لا بد من توفر المعلومات و البيانات، و يتعين أيضاً أن يكون تقييم الأداء شاملاً لكل أنشطة المؤسسة.

و معلوم أن نجاح الأداء يتطلب توفير عدد من الشروط مثل توفر جميع مستلزمات العمل، الحوافز و اعتماد نظام لتحديد الأسعار وفق أسس علمية و توازن بين العرض و الطلب و أخيراً وجود أساليب كفيلة بمعالجة الانحرافات ، و تمر عملية التقييم بثلاث مراحل هي :

1- مرحلة جمع البيانات لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج، الأجور،... الخ.

2- مرحلة التحليل الفني و المالي، و فيها يتم دراسة الجوانب الفنية للمؤسسة و التحقق من كفاءة التنفيذ.

مرحلة الحكم على نتائج التحليل للمعرفة مدى تحقق هدف المؤسسة.

### ب. مؤشرات تقييم الأداء المؤسسي

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء على دقة و ملائمة المؤشرات و المعايير و على قابليتها على القياس و يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء إلى :

1- مؤشرات الإنتاج : و تشمل مؤشرات تحقيق الخطة الانتاجية و تطور الإنتاج و استغلال الطاقة

الانتاجية و القيمة المضافة.

- 2- مؤشرات الانتاجية: و تشمل مؤشرات إنتاجية العمل و الأجر و المواد الخام و رأس المال.
- 3- المؤشرات المالية: و تشمل مؤشرات الربحية و عائد الاستثمار بإضافة إلى المؤشرات التي تعكس الوضع المالي.
- 4- مؤشرات كفاءة الإدارة: و تشمل مؤشرات تحقيق و تطور المبيعات و الصادرات و كذا كفاءة الإدارة.

### ج. أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

- يقترح لتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي إتباع أسس محددة هي على النحو التالي:
- ✂ تحليل الأداء: ويعتبر أحد الأسس التي يحدد على أساسها مقياس الكفاية ويبدأ بربط حجم العمل المنفذ في كل نشاط بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل.
- ✂ اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل: بمعنى أن مقياس العمل المؤدى يمكن أن يتم في ضوء عدد الساعات التي تم استنفادها، أو في ضوء عدد الوحدات المنتجة الجيدة أو المباعية.
- ✂ تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل: من الأهمية بمكان تحديد وحدة القياس لهذا الأداء حيث يحدد لكل نشاط وحدة قياس.
- ✂ أمكانية تحديد وحدة قياس نمطية لبعض الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة: كالأعمال الإدارية والمالية المتواجدة في وحدات وأقسام مختلفة.<sup>1</sup>

### د. مقاييس الأداء المؤسسي

- و تختلف من هدف إلى آخر و من توجه إستراتيجي لآخر. و يعتمد تقييم الأداء المؤسسي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، و يمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة. بأداء المؤسسة على الوجه التالي :
- المساهمون، الموظفون، المجتمع.
- و لكن فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة و التي تحقق مصالحهم. ويمكن وضع مجموعة الأهداف للأداء في المؤسسة، و التي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء في الجوانب التالية:

- \* الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.
- \* الإبداع في مجال التكنولوجيا.
- \* استخدام موارد المؤسسة المالية و المادية.
- \* الإنتاجية
- \* الربحية.
- \* تطوير القوى البشرية الإدارية.
- \* تطوير أداء العاملين الآخرين.
- \* المسؤولية الاجتماعية.

### هـ. صعوبات تطبيق قياس الأداء المؤسسي

لقد واجهت عمليات تطبيق قياس الأداء المؤسسي مجموعة من الصعوبات في التنفيذ أهمها يمكن تناوله على النحو التالي:

◀ **الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء:** الخلط ما بين الوسائل والأهداف، ويقع هذا الخلط عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما هي الهدف، بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

◀ **السلوك التعويضي:** و يحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء، بعضها قابل للقياس الكمي و البعض الآخر غير قابل ، و في هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء، و قابلة لمثل ذلك القياس، و بالتالي توجه المكافآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهدافا يصعب قياسها، و هكذا يبدأ العاملون في التركيز على إنجاز الأهداف التي يكافئ عليها نظام المكافآت و يمهلون تلك الأهداف التي من الصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية هذه الأخيرة بالنسبة لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وقد يظهر ببعض المؤشرات قياس الأداء المؤسسي بعض القصور خاصة في مجال قياس العمل والذي يختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يتم قياسه، فقياس العمل في مجال الأنشطة الانتاجية يمكن أن يتم بوحدات كمية إلا أن بعض الأعمال الإدارية والإشرافية والمالية قد يصعب قياسها كمياً.

## المحور السابع: تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة بالاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة و النظام الاقتصادي المعتمد، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم الأطوار التي مرت بها والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كما يلي: <sup>lxxxix</sup>

1- مرحلة الربيع النفطي: والتي بدأت منذ الاستقلال إلى ما قبل 1980، والتي دامت 18 سنة.

2- مرحلة استقلالية المؤسسات: والتي امتدت منذ 1980 إلى 1990.

3- مرحلة اقتصاد السوق (الخصخصة): من 1990 إلى الآن.

أولا. مرحلة الربيع النفطي (1962-1980):

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى "بالربيع النفطي" الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين، والتي مازالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن:

1. الفترة الأولى (1962-1970): ويمكن تقسيمها إلى:

1.1 مرحلة التسيير الذاتي: التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965 وهي

مرحلة "المؤسسة المسيّرة ذاتيا"، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الأيديولوجية الاشتراكية.

1.2 مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة

العملية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى فك الارتباط بالفرنك الفرنسي، قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي.

وقد تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق

والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي الاجتماعي ضمن استراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى:

- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكّلة للاقتصاد الوطني، لا سيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

### 1.3 نتائج الفترة الأولى (1962-1970): مما استنتجته في هذه الفترة الأولى هو صياغة

الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي:

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره "المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك".
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.
- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لا سيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.
- التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.
- الاعتماد على الأسلوب التقليدي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفؤة والمؤهلة، وانعدام التجربة الكافية لها، والوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك... الخ.

### 2. الفترة الثانية (1971-1980): وهي فترة أسلوب "التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، وتعتبر فترة

الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة "التسيير الذاتي" بكل ايجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام

التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى تجسيد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط. وعليه فالمشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في:

- المساهمة في اتخاذ القرار
- الرقابة على سير المؤسسة.

ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين:

### 1. على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة:

▪ **تعدد مراكز اتخاذ القرار:** إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساسا إلى:

- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.
- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي وُلد نوعاً من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها.

▪ **تعدد المهام والوظائف:** تعدد المهام الثانوية وتبعثر جهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

▪ **ضخامة حجم المؤسسة:** إن اضطلاع المؤسسة العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هيكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود، تكرار العمل، تداخل في المسؤوليات، وتشعباً

مفراطاً لوحدها ووظائفها.. وأدى ذلك إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار فيها؛ الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

▪ **نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات:** نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

▪ **التضخم المفرط للعمالة (البطالة المقنعة):** إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولا سيما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء التخطيط للاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفاً خصباً لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين (توظيف غير مناسب باستخدام المحسوبية، الرشوة واللاكفاءة).

2. **على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:** من أهم نقائص المؤسسة الوطنية العمومية التي جاءت من محيطها الخارجي خلال هذه الفترة، هي مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والاشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات، التي كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي:

▪ تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها؛ كما أن الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص

التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي:
- التكليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيها تحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.
- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.
- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام والتكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.
- اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، أخذاً في الحسبان واقع التجربة المتحققة.

### ثانياً. مرحلة استقلالية المؤسسات (1980 - 1990)

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكدته الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير، ومما تجدر الإشارة إليه أنه سبق عملية "استقلالية المؤسسات" إجراء أساسيان في عام 1980 تمثلاً فيما يلي:

1. إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصاً وكفاءة؛ ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة؛ وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني؛

ويتوقع أن ترتفع زيادة إنتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات وتزداد بذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة.

**2. إعادة الهيكلة المالية:** وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لاعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات؛ كما ويهدف هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسات) إلى ما يلي:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية والعمومية وتجنبيها التشوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار "من أجل حياة أفضل"، كما ويرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

- **استغلال الطاقات البشرية:** يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك انصب السعي على النظر في توزيع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

- **كفاءة التسيير:** لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها المخططة، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

- **اللامركزية في التصرف:** وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية، وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة، وإلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

- **تفادي سلبيات المرحلة السابقة:** وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية:

1. تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

2. كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكّلة للمؤسسة الواحدة.
3. استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.
4. التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

### ثالثا. مرحلة اقتصاد السوق (الخصخصة) (1990-إلى الآن)

لم تحقق عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمت في المرحلة السابقة الأهداف المنتظرة منها، و أمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات، أين شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، و للخروج من هذه الوضعية الصعبة جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي ترافقت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي، و التي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرس التعددية السياسية و حرية التعبير، و قد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني و أصبحت شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها للدولة، و بهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية لها رأسمال وتتمتع بالاستقلالية المالية، و تسيير طبقا لمبدأ الربحية،<sup>xc</sup> وبالتالي تم الفصل بشكل واضح بين حق الملكية من جهة، و الإدارة و التسيير من جهة أخرى، فالدولة مالكة رأس المال هذه المؤسسات لكن لا تسييرها.

لكن رغم هذه الاستقلالية التي منحت للمؤسسات العمومية إلا أنها لم تستطع الخروج من وضعية العجز و سوء التسيير التي ميزتها تراكمات ضعف ضبط تنظيم و تسيير المراحل السابقة، مما زاد في تأزم الاقتصاد الوطني وزاد من ثقل العبء المالي للدولة، خاصة أمام الضائقة المالية التي عرفتتها البلاد خلال هذه المرحلة جراء انخفاض أسعار البترول، و ارتفاع حجم المديونية و خدمتها، مما تسبب في ارتفاع التضخم إلى أكثر من (30%) و ارتفاع نسبة البطالة التي تجاوزت (25%) و كذا اختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 5/4 من إيرادات الصادرات،<sup>xci</sup> و هذا كله ادخل الاقتصاد في حالة ركود شامل.

وأمام هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية، وذلك وفق ركيزتين أساسيتين:<sup>xci</sup>

\* إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: وهي تخص المؤسسات الاستراتيجية و التي ترغب الدولة في الاستغناء عنها، و ذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية..) والهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية وكفاءة تمكنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

\* عملية الخصخصة: وتمس المؤسسات غير الاستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، ويمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

أ- الطريقة الأولى: وهي الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة، بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسة للقطاع الخاص، وذلك عن طريق تأجيرها أو إبرام عقد تسيير معه أو طلب مساعدته في التسيير.

ب- الطريقة الثانية: وهي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، وذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص بواسطة عدة تقنيات منها: دخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية أو بيع أصولها وتصفياتها.

وتطبقا للمرسوم الرئاسي رقم 95 / 22 والمتعلق بخصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية تم الانطلاق في هذه العملية في أبريل 1996، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة ينشط معظمها في قطاع الخدمات، وبعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في 1996 تسارعت عملية حل و خصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أبريل 1998.

ولعل أكبر قطاع مسته عملية الخصخصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54 % من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30 % من المؤسسات وقد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية 1998 حوالي 213 ألف عامل.<sup>xciii</sup>

وإلى غاية 2009 مازالت هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات العمومية لم يفصل في أمرها وتنتظر مصيرها إما الغلق أو الخصخصة، وهذا نتيجة عدم وجود عروض مقبولة لشراء هذه المؤسسات من قبل الخواص أو بسبب معارضة العمال لعملية الخصخصة.

وخلال هذه المرحلة بدأ يبرز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني شيئاً فشيئاً وذلك من خلال شراء المؤسسات العمومية المخصوصة، ومن خلال إنشاء مؤسسات جديدة خاصة بعد إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 والقيام بإجراءات تحفيزية على الاستثمار كمنح الأراضي بأسعار رمزية والتخفيف من الضرائب وتقديم القروض البنكية وغيرها.

ولقد تدعمت مكانة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني بصورة واضحة خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال سياسة الإصلاح الاقتصادي التي شرعت فيها الجزائر منذ مطلع التسعينات، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم القطاع لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للقطاع الصناعي الذي كان شبه معطل باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، وتوفير مناصب شغل جديدة، إضافة إلى مساهمته الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي وتحقيق التنمية.

أما فيما يخص التشغيل، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم مساهمة فعالة في خلق مناصب عمل جديدة، فقد بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل 18% سنة 1997 وهي نسبة جد معتبرة لم تستطع قطاعات هامة تحقيقها.<sup>xciV</sup>

ولقد واصل القطاع الخاص تطوره في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بداية الألفية الثالثة مقارنة مع القطاع العمومي، وهذا سواء من حيث عدد المؤسسات التي أنشأها أم من حيث عدد المناصب التي وفرها في إطار ما يسمى بالتدعيم للشباب وتشغيله.

## قائمة المراجع:

- أ- بوخفاف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة نيل ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2010-2011، ص27.
- ii- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص17.
- iii- نعمة الخفاجي، طاهر الغالبي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص16.
- iv- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص26.
- v- فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص 22-23
- vi- فؤاد البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، دار عالم الكتب، القاهرة، 2014، ص78.
- vii- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، الكويت، ط1، 2002، ص26.
- viii- فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سابق، ص33.
- ix- فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سابق، ص30، بتصرف.
- x- عبد اللطيف مصطفى، عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013، ص28؛ بتصرف.
- xi- فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سابق، ص37.
- xii- ماهر، الإدارة - المبادئ و المهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 22.
- xiii- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 36.
- xiv- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص64
- xv- عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 126.
- xvi- عمر وصفي عقيلي: الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، المطبعة الوطنية، 1993، ص 11-13.
- 1- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 23 - 26.
- 1 - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 14.
- 2 - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 14.
- xvii- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 20.
- xviii- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 86.
- xix- ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 89.
- xx- محمد الصيرفي: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع "النظريات والأتماط الإدارية"، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للطباعة، مصر، 2002، ص 107.
- xxi- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 91.
- xxii- ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 92.
- xxiii- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 108.
- xxiv- حسين حريم، مرجع سابق، ص 22.
- xxv- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 100.
- xxvi- حسين حريم، مرجع سابق، ص 23 - 24.
- xxvii- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 115.
- xxviii- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 115.
- xxix- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 115 - 116.
- xxx- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 101 - 102.
- xxxi- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 117.
- xxxii- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 92.
- xxxiii- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 118.
- xxxiv- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 120.
- xxxv- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 96.
- xxxvi- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 120.
- xxxvii- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 96.
- xxxviii- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 120.
- xxxix- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 96.
- xl- حسين حريم، مرجع سابق، ص 25.
- xli- حسين حريم، المرجع السابق، ص 25.
- xlii- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 103.
- xliii- حسين حريم، مرجع سابق، ص 27.
- xliv- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 132.
- xlv- حسين حريم، مرجع سابق، ص 25.
- xlvi- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 108 - 109.
- xlvii- حسين حريم، مرجع سابق، ص 28.
- xlviii- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق ص 110.

- xlx - حسين حريم، مرجع سابق، ص 28-29.
- 1 - حسين حريم، المرجع السابق، ص 29.
- li - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 134.
- lii - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 140.
- liii - صبحي العتيبي: مرجع سابق، ص 92.
- liv - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 116.
- lv - حسين حريم، مرجع سابق، ص 33.
- lvi - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 181.
- lvii - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 188.
- lviii - جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 46.
- lix - حسين حريم، مرجع سابق، ص 37.
- lx - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 48.
- lxi - محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الثانية، 2001، ص 503.
- lxii - قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية- قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- lxiii - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 21.
- lxiv - طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 52.
- lxv - صالح جبيل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006، ص 26.
- lxvi - Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.
- lxvii - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.
- lxviii - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 143، 144. (بتصرف)
- lxix - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 196.
- lxx - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 129-132.
- lxxi - William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008, P179.
- lxxii - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، دن، ص 290.
- lxxiii - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 280-291، بتصرف.
- lxxiv - William M. Pride & other, **Op.Cit**, P179.
- lxxv - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص 07.
- lxxvi - فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سابق، ص 441.
- lxxvii - نفس المرجع السابق، ص 443-444.
- lxxviii - سامية عواج، مرجع سابق، ص 07.
- lxxix - علي جبار الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 60.
- lxxx - هشام كحيل، الإدارة بالأهداف ودور المدير العربي بتحقيقها، جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد-دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
- lxxxi - أحمد ابن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 324.
- lxxxii - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 323.
- lxxxiii - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 231-232.
- lxxxiv - هشام كحيل، مرجع سابق.
- lxxxv - نفس المرجع السابق.
- lxxxvi - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 324-326.
- 1 - A.M.Firicelli, Sire B: **Performance et Ressources Humaines**, Economica, Paris, 1996, p4.
- 2 - Annie Bartoli: **Le Management dans les organisations publiques**, édition Dunod, Paris, p78.
- 3- Annie Bartoli, op.cit, pp79-80.
- lxxxvii - محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 103.
- 2- عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص 89.
- 3 - Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, vuibert, Paris, 1999, p236.
- 1- محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 103.
- 1- محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 109.
- lxxxviii

- 2 - محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 113.
- 1 - مدحت كاظم القرشي: **الاقتصاد الصناعي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص: 232
- 1 - محمد محمود يوسف، المرجع السابق، ص 108.
- 1 - خليل سيباني: **المدير الفعال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص 47.
- lxxxix - عبد الرحمان بن عنتر، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 110-118.
- xc - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 190.
- xi - نفس المرجع السابق، ص 186، 193.
- xii - نفس المرجع السابق، ص 196، 195.
- xiii - زين الدين بن لوصيف، **تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي**، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 20-21 ماي 2002.
- xiv - محمد غردي، ياسين قاسي، **مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 26-27 أفريل 2005.