



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة خاصة بالسنة الثانية علوم التسيير

بعنوان:

## محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

من إعداد الدكتوراه: حنان عجيلة

السنة الجامعية: 2023/2022

## قائمة المحتويات

المقدمة:.....أ	
1.....	المحور الأول: ماهية تسيير المؤسسة.....
2.....	أولاً: التسيير.....
6.....	ثانياً: المسير.....
12.....	المحور الثاني : المداخل النظرية في علم تسيير المؤسسة.....
13.....	أولاً: المدرسة الكلاسيكية في التسيير.....
15.....	ثانياً: المدرسة السلوكية في التسيير.....
19.....	ثالثاً: النظريات الحديثة في التسيير.....
23.....	المحور الثالث : وظائف تسيير المؤسسة.....
24.....	أولاً: وظيفة التخطيط.....
28.....	ثانياً: وظيفة التنظيم.....
40.....	ثالثاً: وظيفة التوجيه.....
46.....	رابعاً: وظيفة الرقابة.....
49.....	خامساً: وظيفة اتخاذ القرار.....
54.....	المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة تسيير المؤسسة.....
55.....	أولاً: الإدارة الإستراتيجية.....
58.....	ثانياً: إدارة الجودة الشاملة.....
64.....	ثالثاً: إدارة المعرفة.....
68.....	رابعاً: إدارة التغيير.....
72.....	خامساً: إدارة الوقت.....

74.....سادسا: إدارة الصراع.....

79.....سابعا: إدارة التميز.....

85.....الخاتمة:.....

87.....قائمة المراجع:.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الجدول رقم: النظرية (x y)	الجدول (1)
31	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	الجدول (2)
36	مزايا وعيوب السلطات الثلاث	الجدول (3)
43	مميزات كل من القائد والمدير	الجدول رقم (4)
51	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	الجدول (5)
62	رواد الجودة	الجدول (6)
65	الفرق بين المعرفة الظاهرة (الصريحة) والمعرفة الضمنية	الجدول (7)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	العناصر الأساسية لتعريف المسير	الشكل (1)
8	مستويات المسيرين	الشكل (2)
10	المهارات الأساسية للمسيرين وفق مستويات المسيرين	الشكل (3)
13	مراحل تطور الفكر الإداري	الشكل (4)
16	هرم ماسلو	الشكل (5)
20	المؤسسة نظام مفتوح	الشكل (6)
21	نظرية Z	الشكل (7)
24	وظائف الإدارة	الشكل (8)
26	خطوات وظيفة التخطيط	الشكل (9)
31	الخطوات الخمس لوظيفة التنظيم	الشكل (10)
39	نطاق إشراف ضيق (طويل)	الشكل (11)
39	نطاق إشراف واسع (عريض)	الشكل (12)
42	نموذج القائد الديمقراطي	الشكل (13)
42	نموذج القائد الحر	الشكل (14)
44	عملية الاتصال	الشكل (15)
46	عملية الرقابة	الشكل (16)
52	مرحل عملية اتخاذ القرار	الشكل (17)
64	العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة	الشكل (18)

حق س حقة

التسيير كنشاط يسبق ويرافق أي نشاط إنساني، باعتباره مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرار ، التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها. تلك الوظائف تشكل حلقة دائرية تسمى عجلة التسيير تبدأ بوظيفة التخطيط والتي تشمل تحديد الأهداف وإعداد البرامج، ثم تأتي وظيفة التنظيم يتم من خلالها تحديد المهام والعمليات والسلطات وتصميم الهيكل التنظيمي، لتليها وظيفة التوجيه والتي تهدف إلى تحفيز الأفراد والاتصال بهم، ثم تأتي وظيفة الرقابة وهدفها الرجوع إلى المسار الصحيح ويتخلل كل ذلك عملية اتخاذ القرارات ولضمان نجاح المؤسسة يجب تتميز عجلة التسيير بالتنسيق والترابط والتكامل والتجديد.

ولقد شهد التسيير تطورات عديدة وعلى مختلف المستويات بتطور النظريات وأفكار الرواد، وكان أولها المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالعمل أهملت الجانب الإنساني لتليها المدرسة السلوكية والتي جاءت للمعالجة الانتقادات الموجهة للمدرسة التي سبقتها والتي اهتمت بالجانب الإنساني ودرست سلوك العمال والمديرين. ثم جاءت نظريات الحديثة والتي أبرزت أهمية البيئة الخارجية في حياة المؤسسات، وضرورة التكيف معها لضمان البقاء والنمو.

ولقد حاولنا من خلال هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير تجميع أهم المحاور التي تخص مقياس تسيير المؤسسة. بداية بالتطرق إلى ماهية تسيير المؤسسة والذي تضمن التعريف بالتسيير والمسير، ثم التطرق إلى المداخل النظرية في علم تسيير المؤسسة والتي تناولنا باختصار لكون الطلبة قد تعرفوا على مختلف المدارس والنظريات بالتفصيل في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، أما المحور الثالث فقد كان بعنوان وظائف التسيير في المؤسسة، أما المحور الرابع فكان بعنوان الاتجاهات الحديثة في التسيير تطرقنا فيه إلى الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة وغيرها من الاتجاهات الحديثة في التسيير التي فرضتها التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي وجب عليها التأقلم ومواكبة تلك التغيرات.

**المحور الأول :**

**أهمية تسيير المؤسسة**



تحتاج الأعمال التي تمارسها المؤسسات إلى جهود مشتركة يؤديها عدد من الأفراد، والتسيير هو الوسيلة الرئيسية لتنظيم تلك الجهود، كما يعتبر حجر الزاوية فيها ومفتاح نجاحها.

أولاً: التسيير

## 1- مفهوم التسيير (الإدارة):

إن مصطلح تسيير هو ترجمة للكلمة الفرنسية Gestion، وبالمقابل فمصطلح إدارة هو ترجمة للكلمة الإنجليزية Management وهما يعكسان المدرستين الفرنسية والإنجليزية، لكل واحدة توجهاتها الخاصة بتسيير المؤسسات، ولكن مع هيمنة الاقتصاد الأمريكي ساد مفهوم التسيير بالاسم الإنجليزي Management<sup>(1)</sup>.

ويشير المصطلح الفرنسي Gestion (تسيير) إلى مجموعة الأساليب والممارسات، بينما المصطلح الإنجليزي Management (إدارة) فهو أكثر شمولاً، فهو يشمل مفهوم التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير<sup>(2)</sup>.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالتسيير Gestion باعتباره ترجمة لمصطلح الإدارة Management، بتعدد التيارات الفكرية نذكر منها:

- تعريف فريدريك تايلور F. Taylor: على أنه "أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وبأرخص طريقة ممكنة"<sup>(3)</sup>.
- أما هنري فايول H. Fayol فيعرفه على أنه: "معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>(4)</sup>.
- في حين يعرفها دراكر P. Drucker على أنها: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال"<sup>(5)</sup>.

(1) رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2017، ص108.

(2) المرجع السابق.

(3) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص19.

(4) المرجع السابق.

(5) محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص11.

- كما يعرف التسيير على أنه "النشاط الذي يمكن من خلاله الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الحد الأقصى لأهدافها المسطرة"<sup>(1)</sup>.
  - تعريف mintzberg: "الإدارة هي مجموعة العمليات التي من خلالها يحاول أولئك الذين يتحملون المسؤولية الرسمية عن كل أو جزء من المنظمة توجيهها أو على الأقل توجيهها في أنشطتها"<sup>2</sup>.
  - كما أنه يعتبر "مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، والتي تقوم بتحديد أهداف المؤسسة وتنسيق جهود العاملين فيها لبلوغ تلك الأهداف"<sup>(3)</sup>.
- مما سبق يمكن القول أن التسيير هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ووصولها إلى أهدافها، من خلال القيام بجملة من وظائف التسيير وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

### 2- خصائص التسيير:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص جملة من خصائص التسيير نذكر منها:

- التسيير يعني الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة؛
- التسيير وسيلة تسعى المؤسسة من خلالها إلى بلوغ أهدافها؛
- التسيير هو تنظيم لجهود مجموعة من الأفراد؛
- التسيير هو عملية أو سلسلة من العمليات والأنشطة المترابطة والمستمرة والممتدة في عملية التسيير؛
- التسيير مرتبط بمصطلحين الكفاءة والفعالية.

بالإضافة إلى المميزات التالية:

- التسيير علم وفن، وسلعة وليس غاية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعتبر التسيير مجموعة من الوظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة التي تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض؛
- التسيير نشاط عام يوجد في جميع أنواع المؤسسات؛
- التسيير مرتبط بالكفاءة والفعالية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف المرجوة؛

(1) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص108.

<sup>2</sup> Hamid BETTAHAR, Management des organisation, EL DAR EL OTHMANIA ,Alger, 2014, p31.

(3) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير والتنظيم والنشاط)، ج1، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

- التسيير مفهوم شامل أي أنه يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات كالرياضيات، الإحصاء، الاقتصاد، علم الاجتماع وغيرها وهو ما يظهر جليا في علاقته بالعلوم الأخرى.

### 3- التسيير: علم، فن ومهنة:

لقد أصبحت غالبية الهيئات والمؤسسات تختار المديرين الأكفاء ذوي الخبرات والمعارف، في المجالات التخصصية المختلفة للنهوض بأعباء العمل الإداري الذي يتطلب طاقات كبيرة ومعارف واسعة بالنسبة للنواحي النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية والفنية، لكي يكون قادرا على تفهم مشاكل العاملين والإنتاج والتصدي لها وحلها في الوقت المناسب مما يضمن تحسين مؤشرات الكفاءة والإنتاجية وزيادة الأرباح (1).

### والسؤال المطروح هل التسيير علم أم فن؟

ولقد اجتمعت إجابات الباحثين على أن التسيير علم وفن في آن واحد وتفسير ذلك فيمايلي:

- + فهو علم لكونه لا يعتمد على عوامل الصدفة والمحاولة والخطأ بل يعتمد على مجموعة من المبادئ والقواعد، الأسس العلمية، النظريات والتطبيقات.
- + والتسيير فن لأنه يتطلب مهارات الإبداع والابتكار كما ينبغي أن يتمتع المدير بصفات القيادة.

### 4- أهمية التسيير:

تنبع أهمية التسيير نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الثورة الصناعية السبب الرئيسي في ظهور أهمية التسيير، بالإضافة إلى العوامل التالية (2):

#### ■ كبر حجم المؤسسات:

مع بدء كبر حجم المؤسسات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة.

(1) فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص8.

(2) عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، جامعة عين شمس، حلب، 2009، ص ص15-16.

### ■ فصل الملكية عن التسيير:

نتيجة لكبر حجم المؤسسة وضخامة رؤوس أموالها فقد انفصلت الملكية عن الإدارة، مما توجب ظهور طبقة من المدراء المتخصصين لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للتسيير كمهنة.

### ■ ظهور النقابات العمالية:

بظهور النقابات وفرض قوتها أصبح على رجال الأعمال إحداث سياسات إدارية جديدة تعنى بأهمية التوفيق بين مصالح العمال ومصالح رجال الأعمال.

### ■ ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية، والتطورات التي تعرفها الآن مدى أهمية التسيير والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج.

### ■ تطور ظاهرة العولمة:

مما فرض توفر مهارات تسييرية متخصصة قادرة مع الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا تنافسية في الأسواق الخارجية.

### ■ سرعة تغيرات البيئة الخارجية:

الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الإستراتيجي والتبوء لمواجهة تلك التغيرات.

### 5- العلاقة بين التسيير والمؤسسة:

المؤسسة هي الكيان الاجتماعية الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معا لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه إلى القيام ببعض الفعاليات، واحدة من هذه الفعاليات هي وظيفة التسيير؛ أي أن التسيير هو واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي مؤسسة.

ثانياً: المسير

### 1- مفهوم المسير:

المسير هو الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب لجهود الآخرين لبلوغ الأهداف المشتركة<sup>(1)</sup>. فهو شخص مكلف بمسؤولية قيادة مؤسسة أو جزء منها<sup>2</sup>.

كما يعتبر المسير الشخص الذي يشارك في العملية الإدارية وجوانبها المتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة مع مورد المؤسسة، ويواجه المسيرون في المؤسسات المختلفة تحديات متعددة لاسيما تلك المتعلقة بالموارد المختلفة التي تخص الموارد الأولية، الأفراد، المعلومات والأموال التي تحتاجها المؤسسة لإنتاج سلعتها وتقديم خدماتها<sup>(3)</sup>.

كما يعتبر المسير فرد من المؤسسة يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتتمثل وظيفة المسير في مساعدة المؤسسة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة<sup>(4)</sup>. والشكل التالي يوضح ما سبق.

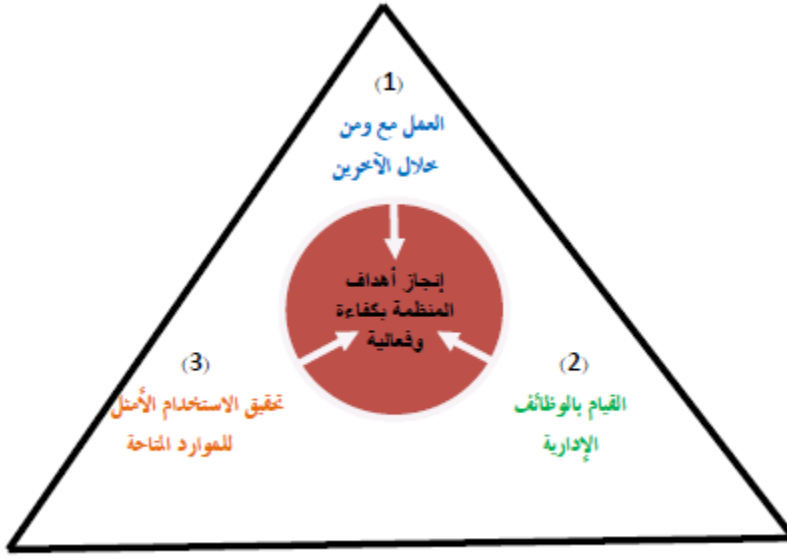
(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup>Hamid BETTAHAR, po.cit, p13.

(3) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020، ص 215.

(4) عمر محمد درة، مرجع سابق ص 30.

الشكل رقم(1): العناصر الأساسية لتعريف المسير



المصدر: عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ايلا للعلوم السياحية والفندقية، جامعة عين شمس، حلب، 2009، ص 32.

2- مستويات المسيرين:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2): مستويات المسيرين



المصدر: رحمانى سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعربريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2017، ص 111.

من خلال الشكل يمكن تحديد المسيرين وفق هذا التصنيف فيما يلي (1):

(أ) **مسيرون على مستوى الإدارة العليا:** على هذا المستوى نجد في الغالب ألقابا مثل رئيس مجلس الإدارة، رؤساء القطاعات، المدراء العامين، والذين يتولون الأنشطة التالية (2):

- وضع الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- تخطيط الإستراتيجيات المختلفة التي ستتبعها المؤسسة؛
- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها؛
- التأكد من الأداء الكلي يسير وفقاً للخطط الموضوعية؛
- اتخاذ القرارات طويلة الأجل.

(ب) **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):** يعبون دور الوطاء بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير المؤسسة، يقضون معظم وقتهم في كتابة التقارير، حضور الاجتماعات، إجراء الاتصالات، تأمين الحصول على المعلومات وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

(ج) **المسرون التنفيذيون (الإدارة التنفيذية):** يقومون بالإشراف على العمال وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات الإدارية، تتمثل مهامهم في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

### 3- مهارات المسيرين:

المهارات هي مجموعة محددة من الأفعال التي يؤديها الأفراد للوصول إلى نتائج لها قيمة ثمينة (3).

وتنقسم المهارات التسييرية إلى الأنواع الثلاثة التالية:

(1) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 111-112.

(2) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 49.

(3) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 55.

أ) المهارات الفكرية (الذهنية):

وهي القدرة المعرفية على رؤية المؤسسة كنظام متكامل مترابط العلاقات بين أجزائه المختلفة<sup>(1)</sup>، وتتجلى هذه المهارات في القدرات العقلية للمسير التي تساهم في حل المشكلات<sup>(2)</sup>.

ب) المهارات الإنسانية (السلوكية):

وتعني قدرة المسير على التفاعل الشخصي والعمل الجيد والتعاون مع الآخرين من المرؤوسين والزملاء والزملائن، لذلك يطلق عليها أيضاً اسم المهارات الإنسانية أو مهارات التفاعل الشخصي<sup>(3)</sup>.

كما تعني القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات كما يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته، وهذه المهارات لها أهمية كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلطة<sup>(4)</sup>.

ج) المهارات الفنية (التقنية):

وهي المهارات المرتبطة بعلم التطورات التقنية واستيعابها في المجالات الهندسية أو الخدمات المصرفية أو الحسابات... إلخ، إضافة إلى القدرة على التفاعل مع التعامل مع تلك التقنيات وتطبيقاتها للحصول على أفضل النتائج، وهذه المهارات أكثر أهمية بالنسبة للمسير التنفيذي، التي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية<sup>(5)</sup>.

والشكل التالي يوضح المهارات الأساسية وأهميتها بالنسبة للمسيرين وفق المستويات الإدارية.

(1) المرجع نفسه، ص 573

(2) رحمانى سناء، دور مرجع سابق، ص 112.










(3) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 57.

(4) محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 34.

(5) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 113.



الشكل رقم (3): المهارات الأساسية للمسيرين وفق مستويات المسيرين

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مسيرو الإدارة العليا
			المسيرون الأواسط
			المسيرون التنفيذيون

المصدر: رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 113.

#### 4- أدوار المسير:

تتبع منتزبخ Mintzbeny سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها، وقرر أن يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات كما يلي (1):

#### (أ) الأدوات العلائقية:

تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- الواجهة: الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه؛ أي المسير هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
- القائد: يتمثل هذا الدور في توجيه الرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

#### (ب) الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى المهارات المعنية:

- الملتقط: المعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل: لتعريف الرؤوسين على مجريات الأمور.

(1) نجاة يزايد، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانبا، الجزائر، 2010/2011، ص22.

- المتحدث: مع الهيئات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

### ج) الأدوار التقريرية:

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- المتحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.
- معالج المشاكل: يتفادى المشاكل 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.

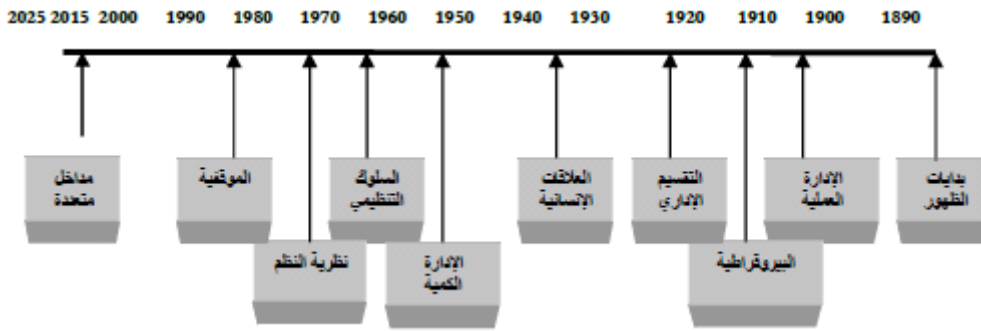
**المحور الثاني:**

**المداخل النظرية في علم تفسير**

**المؤسسة**

إن تطور التسيير كعلم - بعدما كان مجرد ممارسات في الحضارات القديمة- أو ميدان من ميادين المعرفة له نظريات ومبادئ وأسس، ويعتبر حديث النشأة مقارنة بالعلوم الأخرى، حيث أنه لم يتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن الماضي، وسنحاول التطرق إلى مختلف تلك النظريات حسب تسلسلها الزمني كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (4): مراحل تطور الفكر الإداري



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020، ص 68.

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن 19، مع بروز النظرية الاقتصادية الكلاسيكية للمؤسسة، ولقد ركزت على فرضيات بسيطة تتكيف والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حينها تشمل ( معرفة جيدة للبيئة، مركزية القرار، هدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الأرباح)<sup>(1)</sup>.

تتضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية الأبحاث والحركات التي كانت لها المحاولة الأولى لوضع أسس ومبادئ علمية للمؤسسة، وما يلاحظ على هذه النظريات أنها اهتمت بالإنتاج والإنتاجية وأهملت الجانب

<sup>1</sup>GHEDJGHOUJ El Hadi, LE MANAGEMENT théorie et pratique, 2 ème Edition, office des publications universitaires, alger, 2015,p 49.

الإنساني للعمل، حيث عمدت إلى تطوير العمل الإداري والزيادة من فاعليته<sup>(1)</sup>، من خلال البحث عن الأساليب التي تقود المؤسسات إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وتتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث نظريات رئيسية: هي مدرسة الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية والنظرية البيروقراطية.

## **1- نظرية الإدارة العلمية:**

تعتبر نظرية الإدارة العلمية أول إسهام ذو دلالة في علم تسيير المؤسسة، وتقوم على افتراض أساسي وهو أن الإدارة تسعى لتحقيق أعلى معدلات من الكفاءة الإنتاجية، ولذا فإن أنصار هذا الاتجاه حاولوا وضع نظرية متكاملة للإدارة سعيا إلى تحقيق الأداء الأمثل الذي يرمي إلى زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

والمساهم الأساسي في هذه النظرية هو فريدريك تايلور\* (1915-1958) والملقب بالأب الروحي لحركة

الإدارة العلمية دون إغفال مساهمات كل من Henry Gantt , Charles babbage, Lillian Gilbreth

وأهم مبادئ الإدارة العلمية نذكر<sup>(3)</sup>:

- استبدال التجريبية التقليدية بالمعرفة العلمية للجوانب المختلفة لعمل كل فرد؛
  - اختيار، تدريب العمال وتعليمهم بأسلوب علمي (في السابق كانوا يختارون مهنتهم ويقومون بتدريب أنفسهم بأفضل ما في وسعهم)؛
  - إقامة تعاون مع العمال من أجل ضمان تنفيذ جميع الأعمال وفقاً للمبادئ العلمية؛
- توزيع العمل والمسؤوليات بشكل متساوٍ إلى حد ما بين الإدارة والعمالين ، ستهتم الإدارة بجميع مهام التخطيط والتنظيم، اما العمال فيتولون تنفيذ جميع الأعمال.

انطلاقاً مما سبق يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن The best Way لكل فرد.

(1) مزبوة بلقاسم، السلطة والرضا الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية-البوي- نموذجاً، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2009/2008، ص42.

(2) عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص40.

\* نشر كتاب له "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911. The Principles of Scientific Management.

<sup>3</sup> BELAID ET COLLECTIF, Le Manangment<sup>3</sup>, Eurl pages bleues internationales, Algerie,2009,p13.

## 2- نظرية التقسيمات الإدارية

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة ومكملة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول H. Fayol أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية.

ولقد جاءت أفكاره ممتزجة بخبرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبيرة في قطاع التعدين، ولخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916<sup>(1)</sup>.

ولقد اهتم فايول بالمؤسسة ككل عكس تايلو الذي ركز على الورشة وجاء بمفهوم شمولية الإدارة، إذ حدد مفهومها من خلال تحديد وظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وحدد الوظائف الستة في المؤسسة (الوظيفة الفنية والتقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، وظيفة الأمن، وظيفة المحاسبة ووظائف الإدارة) فضلا عن 14 مبدأ للإدارة<sup>2</sup>.

## 3- نظرية البيروقراطية:

يعد "ماكس وبير" من علماء الاجتماع الألمان الذين كتبوا في مواضيع تاريخية وسوسولوجية، وقد حاول وضع نموذج تنظيمي ارتبط باسمه فيما بعد وهو "النموذج المثالي للبيروقراطية"، ولقد جاء تحليل "و بير" لمبادئ البيروقراطية في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" الذي نشر سنة 1924.

وأهم هذه المبادئ هي<sup>(3)</sup> :

- التوظيف على أساس التأهيل: يتم تعيين الموظفين على أساس معرفتهم و تدريبهم الفني أو التعليمي.
- الترقية على أساس الجدارة: يعتمد على الخبرة أو الإنجاز. كاساس وليست لأصحاب المؤسسات.
- التسلسل الهرمي: تقع كل وظيفة ضمن تسلسل هرمي ، تسلسل القيادة ، بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه .

(1) الفضيل ريمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص17.

<sup>2</sup> Hamid BETTAHAR, op.cit, p p 23-24.

Chuck Williams, MGMT9 Principles of Manangement, Cengage Learning, USA ,2017, p 31<sup>3</sup>

- تقسيم العمل: المهام والمسؤوليات والسلطة مقسمة ومحددة بوضوح .
- تطبيق محاييد للقواعد و الإجراءات :القواعد والإجراءات تطبق على جميع أعضاء المؤسسة وبموضوعية.
- السجلات :يتم تسجيل جميع القرارات والأفعال والقواعد والإجراءات الإدارية في مستندات.

### ثانياً: المدرسة السلوكية في التسيير

كان ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية التي التي رغم فعاليتها في مجال زيادة الإنتاجية ورفع الأداء المؤسسات إلا أنها أهملت شخصية العاملين ومعيارية الأنشطة<sup>(1)</sup> ، ولقد ركز اهتمام رواد المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة باستخدام المنهج العلمي<sup>(2)</sup>.

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة الأعمال التي قام بها عالم الاجتماع الاسترالي التون مايو ، والذي سلط الضوء على أهمية العوامل الإنسانية في الإنتاجية<sup>(3)</sup>، ولقد شكلت العلاقات الإنسانية بداية وتطور ونشوء المدرسة السلوكية التي ركزت على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته واقترنت هذه المدرسة بالعالم الأسترالي "التون مايو" حيث قام رفقه زملائه بدراسات هاوتورن" وذلك بإجراء عدة تجارب هدفها معرفة تأثير الظروف الفيزيائية والعضوية في زيادة الإنتاج<sup>(4)</sup>.

وتوصلت في النهاية وأبرزت أهمية الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد فضلا عن الحاجات الاقتصادية، واهتمت بالجانب الإنساني له.

<sup>1</sup> GHEDJGHOUJ El Hadi, op.cit. p 61.

<sup>(2)</sup> مزبوة بلقاسم، مرجع سابق ص49.

<sup>3</sup> Hamid BETTAHAR, op.cit, p 27.

<sup>(4)</sup> المرجع السابق، ص51.

## 2- نظرية الحاجات:

يعتبر إبراهيم ماسلو من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، حيث قدم نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية وقدمها على شكل تحليل هرمي، هذه الحاجات هي<sup>(1)</sup>:

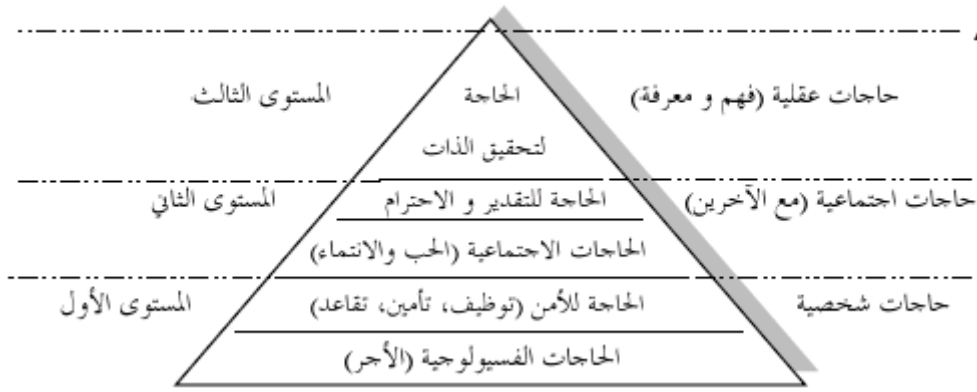
- الحاجات الفيزيولوجية: هي حاجات البقاء على قيد الحياة تشمل الحاجات الغذائية، الأكل، الملابس...
- حاجات الأمن والحماية: لديه عمل، تامين اجتماعي، تامين صحي....
- الحاجات الاجتماعية: تشمل تكوين الصداقات، الانتماء الى فرق العمل، شعور بالقبول، الشعور بالقبول...
- حاجات التقدير والاحترام: تشمل الترفيات مسؤوليات، الشعور بأهميته....
- حاجات تقدير الذات: التطوير، التمكين، مشاركة في القرارات، مواجهة التحديات....

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): هرم ماسلو

<sup>1</sup>Hamid BETTAHAR, op.cit, p p 124-125.





المصدر: صباح شاوي، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010/2009، ص42.

وأن نظرية ماسلو تعتمد على مبدئين أساسيين هما(1):

- (أ) مبدأ نقص الإشباع: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركا للسلوك؛ بل الذي يحرك سلوك الفرد تدفعه للبحث عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة.
- (ب) مبدأ تدرج الحاجات: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرمي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تنتقل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فعلا.

### 3- نظرية (x y) :

لقد ساهم دوجلاس ماكريجور في تقديم نظيته، نظرية (x) التي تشير إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا وإلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم، أما نظرية (y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها(2).

ويمكن تلخيص كل من النظريتين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(1): النظرية (x y)

(1) عمر محمد درة، مرجع سابق، ص116.

(2) منادلي محمد، مرجع سابق، ص244.

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً وطواعيةً.	إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه لجهود نحو الأهداف.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً في العمل.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.
يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.	

المصدر: فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا، 2018، ص 70.

#### 4- نظرية ذات العاملين:

طور هارزبرغ نظريته بناء على أبحاث ودراسات أجراها على مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين استنتج من خلالها أنه لا يمكن فقط توفير بيئة عمل مادية ملائمة وإنما الاهتمام أكثر بالعمل في حد ذاته حيث درس وحدد عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا واقترح معالجتها على كل حدا. هذه العوامل هي<sup>(1)</sup>:

- **العوامل الصحية أو الوقائية:** تتوافق مع الحاجات الدنيا في سلم ماسلو وتتعلق بظروف العمل، شروط العمل، العلاقات، تسيير العلاقات الاجتماعية، نوعية الرقابة، سياسة المكافآت...
- **العوامل التحفيزية الدافعة:** تتوافق مع الحاجات العليا في سلم ماسلو وتتعلق بالوظيفة بحد ذاتها مثل النجاح، الاستقلال، الاعتراف بالإنجازات، التمكين، المسؤوليات وفرص النمو والتقدم.

<sup>1</sup>Hamid BETTAHAR, op.cit, p p 126-127.

### ثالثاً: النظريات الحديثة في التسيير

وهي مجموعة مفتوحة من المداخل لدراسة التسيير، ظهرت مؤخراً، نذكر منها:

#### 1- مدرسة علم الإدارة:

غالباً ما يشار إليها باسم بحوث العمليات RO، ولقد طورت بالاعتماد على الطرق الرياضية والاحصائية في الحرب العالمية الثانية<sup>(1)</sup>، ويمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة والمتطورة للعلوم التسييرية، وهي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلاً شاملاً والرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويستند هذا المدخل إلى الطرق العلمية والوسائل لرياضية والتحليل المنطقي، فأسلوب العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة في وضع أساس علمي لاتخاذ قراراتها ورسم سياساتها<sup>(2)</sup>.

#### 2- مدرسة النظم:

إن مدرسة النظم التي ظهرت منذ الستينات من القرن الماضي تنظر إلى المؤسسة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها، أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظرية التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (نظرية الإدارة العلمية)، أو العاملين (مدرسة العلاقات الإنسانية أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)... وهذا لا يعني التقليل من شأن هذه العناصر المكونة للمؤسسة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة<sup>(3)</sup>.

حسب هذه النظرية يعرف النظام على أنه " مجموعة العناصر المنظمة، مع العديد من العلاقات المعقدة والتي تشكل في مجملها الكل المتناسك،" وهناك نوعين من الأنظمة المفتوحة وهي أنظمة ديناميكية متفاعلة مع بيئتها، وأنظمة مغلقة غير متفاعلة<sup>(4)</sup>.

ويمكن تمثيل المؤسسة كنظام مفتوح في الشكل التالي:

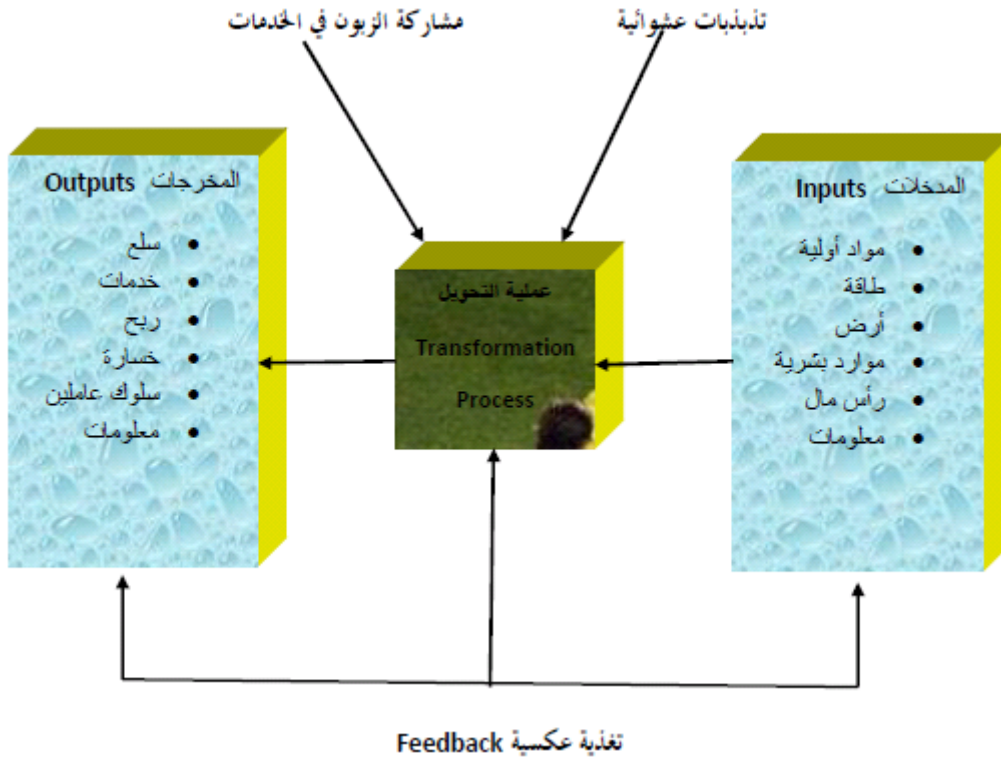
<sup>1</sup> BELAID ET COLLECTIF,op.cit, p17.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص245.

<sup>(3)</sup> عماد أمين الحديدي، مرجع سابق، ص52.

<sup>4</sup> GHEDJGHOUJ El Hadi, op.cit. p 73.

الشكل رقم (6): المؤسسة نظام مفتوح



المصدر: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 126.

### 3- المدرسة الموقفية:

تقر هذه المدرسة بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هناك نظرية معينة وأسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات وفي كل الظروف والأزمات وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب<sup>(1)</sup>.

### 4- نظرية (Z):

قدم هذه النظرية "وليام أوتشي" سنة 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية (Z)<sup>(2)</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 23.

(2) عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 129.

الشكل قم (7): نظرية Z



المصدر: فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا، 2018، ص

.84

5- نظرية الإدارة بالأهداف:

يرى رائد هذه النظرية بيتر درايكر أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، كما إنها العملية التي يتكامل فيها أفراد المؤسسة فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

6- النظرية اللامركزية المنسقة:

توصل sloon إلى مفهوم جديد من أجل التسيير الفعال والجيد للمؤسسة وهو مفهوم اللامركزية المنسقة إذ

يرى:

■ أن المؤسسة عبارة عن أقسام مستقلة لكل قسم جزء من سلطة الإدارة العامة، ويرى أن اللامركزية تؤدي إلى تشجيع المبادرات وتحمل المسؤولية، و يكون القرار المتخذ في هذا الإطار قريب من المشاكل المطروحة فضلاً عن مرونة التسيير.

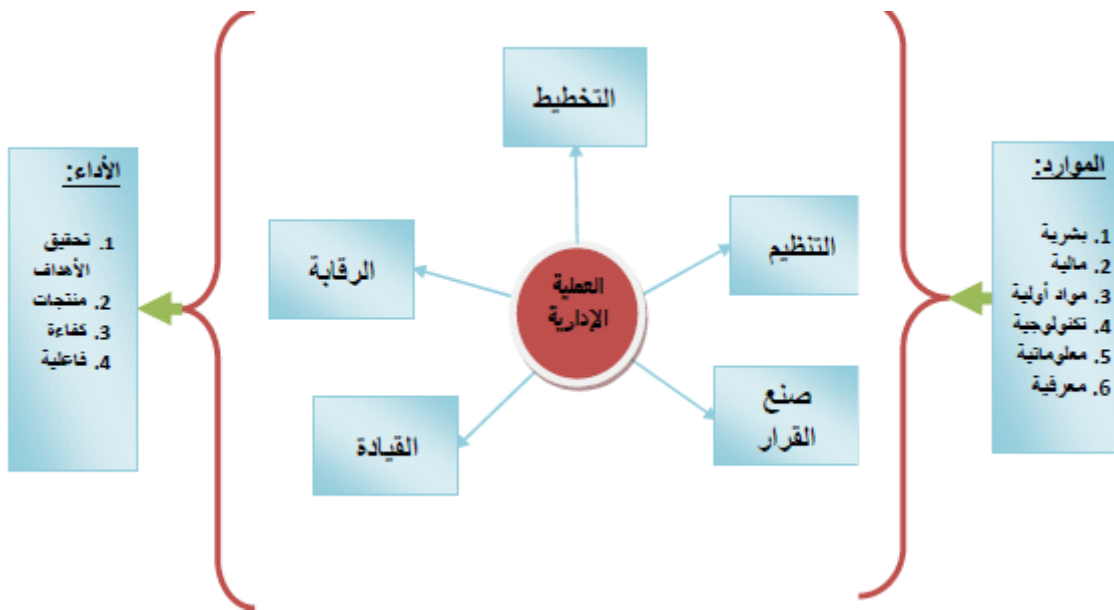
- كما أن اللامركزية تعني استقلالية القرار وفق السياسة العامة المنتهجة في المؤسسة ويمثل التنسيق مصدر قوة وفعالية المؤسسة ويترجم هذا التنسيق في إنشاء لجان تمثل فيها المصالح المعنية لها دور استشاري مع توحيد طرق التسيير ومركزية القرارات المهمة .

**المحور الثالث:**

**وظائف تسير المؤسسة**

حتى تضمن المؤسسة نجاحها واستمراريتها وتحقيق كل أهدافها، ينبغي عليها القيام بالوظائف التسييرية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فالتخطيط والتنظيم يسبقان عملية التنفيذ، في حين أن التوجيه يرافقه، أما الرقابة ترافق وتلي التنفيذ، ويتخلل كل ذلك جوهر وظيفة التسيير وهو اتخاذ القرارات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): وظائف الإدارة



المصدر: عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 19.

أولاً: وظيفة التخطيط

### 1- مفهوم التخطيط:

- يعرف التخطيط أو التنبؤ على أنه " وظيفة تسييرية تسمح بالاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، واختيار أفضل الطرق لاستخدامها والتي تعطي أفضل النتائج، فهو يستهدف تحديد الأهداف المرجوة مع تخصيص الموارد للوصول لها.(1)"
- يعرف فايول Fayol التخطيط على أنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"(2).

<sup>1</sup> GHEDJGHOUJ El Hadi, op.cit. p 85.

(2) إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العالمي للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص103.



- كما يعرف على أنه "عملية تحديد كيفية تحقيق المؤسسة لما تريد، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختيار بين الفرص المتاحة"<sup>(1)</sup>.
- بشكل أشمل فالتخطيط هو: عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المؤسسة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل والوسائل المستخدمة في هذا العمل، وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل<sup>(2)</sup>.

## 2- أهمية التخطيط:

نشأت الحاجة إلى التخطيط من حقيقة أن جميع المؤسسات تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، ففي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة، ولهذا السبب تقوم المؤسسات بعملية التنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهات تطورها ومدى تأثيرها عليها، والاستعداد مسبقاً لمواجهةها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد، ومن أمثلة هذه المتغيرات: التغيير التكنولوجي، التغيير السياسي، الاقتصادي، المنافسة...إلخ.

كما نشأت الحاجة إلى التخطيط لرغبة المؤسسة في تطوير معدلات الأداء للأفراد والاستخدام الأمثل للموارد، ففي الوقت الراهن أصبح أساس العمل الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن هناك علاقة قوية بين كفاءة التخطيط والالتزام بتطبيقه وبين رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة، وعدم تطبيقه يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر سلباً على المؤسسات<sup>(3)</sup>.

## 3- أنواع التخطيط: للتخطيط عدة أساليب للتنصيف نذكر منها:

### أ- التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويشمل:

- التخطيط طويل الأجل: من 3 إلى 5 سنوات.
- متوسط المدى: أقل من 5 سنوات وأكثر من سنة.
- قصير المدى: أقل من سنة واحدة (سنة واحدة فاقل).

(1) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص157.

(2) فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص92.

(3) هدى محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص211.

ب- التخطيط حسب النشاط:

يمكن أن نجد التخطيط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة (تخطيط مالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط الموارد البشرية...)

ج- التخطيط حسب المستويات الإدارية: ويشمل:

- التخطيط الاستراتيجي: ويهتم برسم الأهداف العامة المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.
- التخطيط التكتيكي: هي برامج وخطط لتنفيذ الإستراتيجية، وهي أكثر تحديد من الإستراتيجية تغطي فترة زمنية متوسطة.
- التخطيط التشغيلي: يهتم بوضع التفاصيل لجميع الخطط وفي جميع المجالات والتي تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع...)

4- خطوات وظيفة التخطيط:

العملية التخطيطية تتم وفق مراحل وخطوات معينة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (9): خطوات وظيفة التخطيط



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020، ص

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي (1):

### أ) التحليل الموقفى Situational Analysis :

ينطوي التحليل الموقفى على الأنشطة التالية:

- تجميع وتفسير وتلخيص الحقائق ذات الصلة بالموضوع محل التخطيط؛
- دراسة الأحداث الخاصة للوقوف على مدى امتداد تأثيرها على الحاضر؛
- فحص واختبار الظروف الحالية المحيطة بالشيء موضع التخطيط؛
- محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.

وتتمثل عوائد تلك الخطوة في التوصل إلى تحديد تعريف دقيق للنشاط محل التخطيط والمشاكل المحيطة بتخطيطه وصياغة افتراضات العملية التخطيطية.

### ب) تنمية بدائل الأهداف والخطط Alternative goals and plans

ويعني ذلك توليد أكثر من هدف للمؤسسة، وتحديد أكثر من خطة لتحقيقه، وهنا يجب على المؤسسة تشجيع المسيرين أو القائمين بالتخطيط على الرؤية المستقبلية ومجارات الأحداث المحتملة جيداً، حتى يمكن خلق أهداف تتسق مع الظروف التي ستعمل في ظلها المؤسسة، وصياغة خطط ملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

### ج) تقييم الأهداف والخطط Goals and plans Evaluate :

من المنطقي أن يتم تقييم البدائل المطروحة للأهداف والخطط، وذلك في صورة تحليل مميزات وعيوب كل بديل حتى يمكن في المرحلة التالية انتقاء البديل الأفضل.

### د) انتقاء الهدف والخطة Goal ou Plan Srlection :

بمعنى اختيار الهدف المناسب للمؤسسة واختيار الخطة المثلى لتحقيق هذا الهدف، ويجب هنا صياغة الأهداف والخطط التي تم اختيارها بصورة واضحة حتى تتخذ الخطة الصورة الرسمية والملزمة للعاملين بالمؤسسة.

### هـ) تطبيق الخطة Implementation :

بمجرد اختيار الهدف الملائم والخطة المناسبة لتحقيقه تبدأ عملية تنفيذ الخطة المنتقاة، وبتزايد احتمال نجاح الخطة وتنفيذها بكفاءة وفاعلية كلما تم اشراك المسيرين والأفراد فيها، بمعنى أخذ رأيهم قبل التنفيذ، حيث يُوجد

(1) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 170-172.

ذلك نوعاً من الالتزام الأدبي من قبل هؤلاء الأفراد نحو تنفيذها بدقة ويولد لديهم الرغبة الحقيقية لنجاح الخطة، فضلاً عن استخدام برامج تحفيزية Incentive Programs.

### (و) المتابعة والمراقبة Monitoring Control :

وتعني بمتابعة تنفيذ الخطة والرقابة مع الأداء، فمن الأهمية بمكان لنجاح الخطة الموضوعية مقارنة الأداء الفعلي أو الإنجاز المحقق على ما هو مخطط حتى يمكن معالجة أي انحرافات يكتسب أن تؤثر في عملية التطبيق، وهنا يظهر تداخل وظيفة التخطيط مع وظيفة الرقابة.

### 5- صعوبات عمليات التخطيط:

تتلخص الصعوبات الرئيسية للتخطيط في الحالات التالية(1):

(أ) صعوبات تخص عملية التخطيط ووضع الخطط، وهي تتمثل في صعوبة:

- مشاركة مختلف المستويات والخبراء في عملية التخطيط؛
- توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط؛
- الزمن والنفقات المطلوبة لتغطية عملية التخطيط.

(ب) صعوبة متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرونة اللازمة للخطة.

(ج) صعوبات بيئية مختلفة الناتجة عن التغيرات والأمور الطارئة غير المتوقعة التي قد تعيق عملية التخطيط.

ثانياً: وظيفة التنظيم

### 1- مفهوم وظيفة التنظيم

يعرفها فايول H. Fayol على أنها: "تزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه لتحقيق أهدافها، وتشمل تلك الموارد

الكلاسيكية من أرض وأفراد ومواد أولية، كما يجب على الإدارة وتنظيم الإمكانيات البشرية والمادية لتتوافق مع الأهداف والموارد والمتطلبات وذلك بتنسيق الأنشطة والجهود(2).

(1) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص115.

(2) رحمان سناء، مرجع سابق، ص118.

وتعرف على أنها عملية تحديد أوجه النشاطات المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة(1).

في حين "روبرت أبلي Rebert Applely" فيعرفها على أنها: "تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المؤسسة وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة مع منح السلطة والتفويض والتنسيق(2).

كما سبق يمكن تلخيص جملة من خصائص وظيفة التنظيم نوجزها فيما يلي(3):

- يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده؛
- التنظيم ليس وليد فكرة عشوائية بل هو مجموعة من الإجراءات المرتبة والمدروسة والمعتمدة على المعلومات والتحليلات؛
- تدور عملية التنظيم حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛
- التنظيم ليس جامد ويتطلب تطوير وتغيير دوري حتى يتلاءم مع التغيرات الداخلية والخارجية؛
- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتعامل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم؛
- تعد القدرة على تحقيق التعاون وتسيير التنسيق بين مكونات وأعضاء المؤسسة بما يحقق رسالتها وأهدافها المعيار الأساسي للحكم على ملاءمة وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسة؛
- يتحدد شكل التنظيم وخصائصه انطلاقًا من تحليل العمل ووصف الوظائف وتحديد الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع أهداف كل مؤسسة وظروفها.

(1) صالح شنوبي، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص208.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص144.

(3) صباح شاوي، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010/2009، ص50.

## 2- أهمية وظيفة التنظيم:

للتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية، ومن أهميته أيضا(1):

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها؛
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة للأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدًا بصورة متوازنة تحقيقًا للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية؛
- سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المؤسسة؛
- الاستفادة القصوى من فوائده التخصص، وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة؛
- سهولة المحاسبة والمتابعة، إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء، وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحرافات وتصحيحها.

## 3- أهداف وظيفة التنظيم:

وظيفة التنظيم هي وسيلة تسعى المؤسسة إلى بلوغ عدة غايات أهمها(2):

- تهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها؛
- تهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة؛
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي يتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمؤسسة والموظفين والعاملين بها؛

ويوجد نوعان من التنظيم: الرسمي وهو تنظيم مقصود لذاته ويقام في المؤسسة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم غير الرسمي فهو غير مقصود لذاته ابتداءً ولكنه يظهر لاحقاً.

(1) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص121.

(2) دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الرابع، 2016،

والجدول التالي يوضح الفرق بينهما.

الجدول رقم (2): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

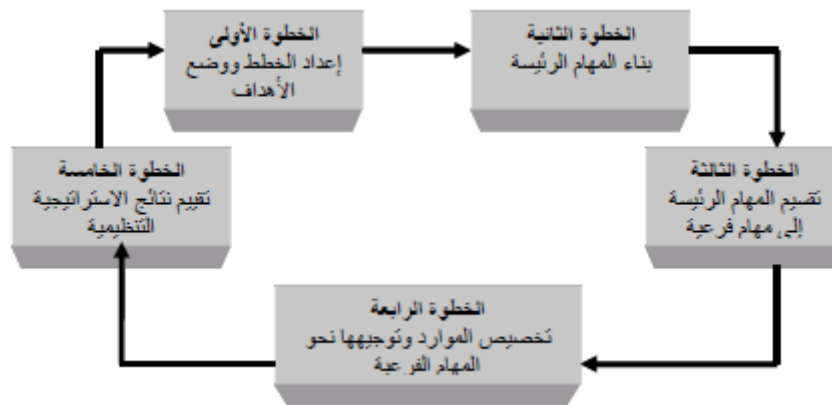
التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف و المهام الرسمية. - يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. - يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. - تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. - تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض. - يهدف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية. - يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل. - تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات و النفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: صباح شاوي، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010/2009، ص 60.

#### 4- خطوات وظيفة التنظيم:

تتمثل الخطوات الخمس الأساسية لوظيفة التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الخطوات الخمس لوظيفة التنظيم



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 252.

ويجب على المديرين أن يكرروا هذه الخطوات، لأنهم من خلال هذا التكرار يحافظون على التغذية العكسية التي تساهم في تحسين التنظيم القائم<sup>(1)</sup>.

## 5- الهيكل التنظيمي:

### أ) مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرفه Henry Mintzberg على أنه "مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل على مهام مميزة ولضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف على أنه "الاطار الذي يسمح لمجموعة من العمال من التعاون بفعالية وورسمية، والذي يجب ان يتميز بالدينامكية لضمان التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وخططها الاستراتيجية"<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه "الشكل الرسمي للتنسيق والتفاعلات الموضوعة من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(4)</sup>.

كما يعرف على أنه "بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة، بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة متكاملة للتفاعلات السائدة فيها"<sup>(5)</sup>.

### ب) أهمية الهيكل التنظيمي:

تكمن أهميته في كونه<sup>(6)</sup>:

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساعد في تنفيذ الخطو بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها مع تخصيص الموارد اللازمة؛

(1) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 252.

(2) المرجع السابق، ص 252.

<sup>3</sup>GHEDJGHOUJ El Hadi, op.cit. p 131.

(4) صباح شاوي، مرجع سابق، ص 61.

(5) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 254.

(6) صباح شاوي، مرجع سابق، ص 62.



- يساعد في تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة؛
- يحدد أدوار الأفراد داخل المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال؛
- يحدد قنوات التنسيق والاتصال الرسمية، وتسلسل القيادي؛
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية، ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية؛
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها، ويمتص رداء الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضاً الإمكانيات المتاحة لديها.

### ج) أنواع الهيكل التنظيمي:

من بين أنواع الهياكل التنظيمية نجد<sup>(1)</sup> :

- ⊗ الهيكل الوظيفي: حيث يتم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة.

من مزاياه نجد:

- هيكل بسيط: التحكم في التكاليف؛
- منع الازدواجية؛
- الاستفادة من مبدأ التخصيص؛
- سهولة الرقابة و التنسيق لأن جميع الأعمال المتشابهة تحت رئيس واحد.

من عيوبه نجد:

- لا توجد روح المبادرة و الإبداع؛
  - صعوبة الإيصال؛
  - عدم وضوح السلطة وتداخل نطاق الإشراف وتضارب المصالح.
- ⊗ الهيكل الأقسامى : هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية.

من مزاياه نجد:

<sup>(1)</sup> للتفصيل أكثر : مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص ص 48-51.

<sup>(1)</sup> F.Makhlouf,L'Enterprise Organisation er Gastion, Eurl pages bleues internationales, Algerie,2006, p 40-46

- سرعة القرار نظرا لتطبيق اللامركزية ( حسب مناطق جغرافية)؛
- تسهيل التنسيق بين النشاطات داخل نفس المنطقة؛
- يساعد على التخصص واتفاق العمل (التعامل مع منتج واحد)؛
- يكتسب مدراء الفروع خبرة وتجارب جديدة.

من عيوبه نجد:

- وضع سياسات عامة لكافة المناطق؛
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية وبينها وبين المركز الرئيسي؛
- صعوبة الرقابة عليها؛
- احتمال عدم توفر المهارات الكافية للإشراف على كل الأنشطة المتعددة (حسب المنتجات)؛
- صعوبة التنسيق بين الإدارات فيما يخص الخدمات المركزية (بيع شراء مواد أولية ...).

#### ☒ الهيكل المصفوفي :

يعتبر من أحدث الهياكل التنظيمية التي صممت من أجل التعامل مع البيئة الخارجية وكبر حجم المؤسسات.

من مزاياه نجد :

- مرونة عالية لمواجهة المتغيرات (يمكن إضافة أو حذف نشاط)؛
- العمل بالمشاريع ؛
- سهولة الرقابة وتقييم الأداء وجود قنوات اتصال قصيرة وسهلة .

من عيوبه نجد:

- تكاليف عالية؛
- ازدواجية الأوامر العمال وظهور الصراعات.

#### ☒ الهيكل التنظيمي الاستشاري:

من أكثر الهياكل استخداما بحيث يتمكن الرئيس من الاستفادة من خبرة الوحدات الاستشارية.

من مزاياه نجد:

- توفير المعلومات الدقيقة للمدير ومساعدته على اتخاذ القرار؛
- الاستفادة من التخصص ؛

- زيادة خبرة الإداريين من خلال احتكاكهم بالمستشارين.

من عيوبه نجد:

- نشوء الصراعات بين أصحاب السلطة الاستشارية وأصحاب السلطة التنفيذية؛
- صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج.

#### د. العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر في نوعية الهيكل التنظيمي الذي يلاءم كل المؤسسة وهي :

- حجم المؤسسة: كلما زاد حجم المؤسسة زاد حجم الهيكل التنظيمي.
- المستوى التكنولوجي: مثلا التكنولوجيا العالية لا تتطلب هيكل تنظيمي كبير.
- البيئة الخارجية (المحيط): للمحيط عدة حالات منها المستقر وغير المستقر، فالمستقر يتناسب معه هيكل بسيط كالوظيفي، أما المحيط غير مستقر فيحتاج إلى هيكل مرن كالمصنوعي.
- الإستراتيجية: يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب إستراتيجيتها، مثلا إذا كانت إستراتيجية تركيز فيكون هيكل وظيفي أما إذا كانت إستراتيجية تنويع فيكون هيكل أ
- قسامي أو مصنوعي .

#### 6- العلاقات التنظيمية:

إن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الإدارية ومهامها، وتوفير مستلزماتها فحسب؛ بل لابد من تحديد علاقات هذه الوحدات مع بعضها البعض، وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، والذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة، المسؤولية، نطاق الإشراف والتنسيق<sup>(1)</sup>.

#### أ) السلطة والمسؤولية:

عرفها فايول على أنها "الحق البشري في إصدار الأوامر والقوة على إجبار الآخرين على تنفيذها"<sup>(2)</sup>.

أما سيمون فيعرفها على أنها "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين وتقومها.

(1) صباح شاوي، مرجع سابق، ص 113.

(2) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 285.

أما المسؤولية فتنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس، باعتبارها علاقة تعاقدية يلتزم بها المرؤوس بأداء ما يطلب منه رئيسه في حدود واجبات وظيفته مقابل تعويض مادي أو معنوي يحصل عليه (1)، ويرى فايول ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية وتحمل النتائج سواء كانت مكافآت أو عقوبات<sup>2</sup>.

ويمكن التمييز بين الأنواع الثلاث للسلطة (3):

- السلطة التنفيذية: وهي تمثل حق المديرين في اتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات والتوجيهات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية، وتأخذ شكل خط يسمى خط السلطة.
  - السلطة الاستشارية: وهي حق بعض الأفراد أو الجماعات في تقديم التوصيات والمقترحات من أجل تطوير عمل معيق أو مشكلة معينة.
  - السلطة الوظيفية: وهي حق في اتخاذ قرارات من أجل تحقيق المسؤوليات الوظيفية، وهي حق لجميع الموظفين في جميع المستويات.
- والجدول التالي يوضح مزايا وعيوب كل نوع:

الجدول رقم (3): مزايا وعيوب السلطات الثلاث

(1) صباح شاوي، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup>Hamid BETTAHAR, op.cit, p 84.

(3) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 286.

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل دور الاختصاصيين.</li> <li>- تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين وترهقهم.</li> <li>- تشجع على مقاومة السلطة الأعلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع واضح و بسيط للسلطات.</li> <li>- تشجيع المدير على التصرف.</li> </ul>	<p><b>سلطة تنفيذية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف غير واضحة.</li> <li>- صراع بين التنفيذيين و الاستشاريين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسمح بمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه.</li> <li>- تخفف العبء على المدراء التنفيذيين.</li> <li>- تدرب التخصصات الشابة على العمل.</li> <li>- تساعد على الابتكار و حل المشاكل.</li> </ul>	<p><b>سلطة استشارية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجعل العلاقات التنظيمية أكثر تعقيدا.</li> <li>- صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص.</li> <li>- نحتاج مديرين ذوي مهارات عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة.</li> <li>- تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة الروتينية.</li> <li>- تتيح الفرصة لربط المؤسسة.</li> </ul>	<p><b>سلطة وظيفية</b></p>

المصدر: شاوي صباح، مرجع سابق، ص 117.

#### ب) تفويض السلطة:

يقصد به منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة، أما المسؤولية فلا تفوض، فكل فرد مسؤول عن نتائج أعماله وأخطائه على عكس السلطة، وتزداد درجة المسؤولية كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي<sup>(1)</sup>.

#### ج) المركزية ولا مركزية:

تعبر المركزية عن درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي، أي حق الاحتفاظ بالسلطات واتخاذ القرارات يتركز في شخص واحد أو في مستوى الدارة العليا.

اللامركزية هي درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، أي تفويض سلطة اتخاذ القرار<sup>(2)</sup>.

#### مزايا المركزية : منها:

- التمكن من وضع و توحيد السياسات في مستويات الإدارة و وحداتها؛

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 292.

<sup>(2)</sup> مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص 59-60.

- تحقيق كافة الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية؛
- تخفيض من ازدواجية العمل؛
- تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة النشاطات في المؤسسة؛
- تمكن من استخدام الكامل لخبرات المستوى العليا؛
- تناسب المؤسسات الصغيرة.

#### مزايا اللامركزية: نجد:

- سرعة اتخاذ القرار؛
- تخفيض الأعباء الإدارية للمدير؛
- مساعدة المؤسسات المنتشرة جغرافيا على الاستفادة من الظروف المحلية؛
- زيادة رضا العامل لمشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- تقليل الفجوة بين صانع القرار ومتخذ القرار؛
- تنمية المهارات وإعداد العمال.

#### تحديد درجة اللامركزية : منها:

- حجم المؤسسة: تتطلب المؤسسات الكبيرة درجة أكبر من اللامركزية عنها في مؤسسات صغيرة.
- أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار زادت مركزيته.
- وجود كفاءات: تتجه المؤسسات إلى اللامركزية كلما توفرت على الكفاءات المطلوبة.
- فلسفة الإدارة.

#### (د) نطاق الإشراف:

ويقصد به عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم، ويوحد عملهم بكفاءة<sup>(1)</sup>. وقد اختلف في تحديده منظرو التسيير، حيث عد فايول بأقل من 6 مرؤوسين، في حين حصره ايرويك ما بين 5 إلى 10 مرؤوسين، وكونتر من 3 إلى 7 مرؤوسين، ومهما اختلفت الآراء السابقة، فإن هناك عوامل يجب أن تحترم لتحديد العدد الملائم لنطاق الإشراف أهمها<sup>(2)</sup>:

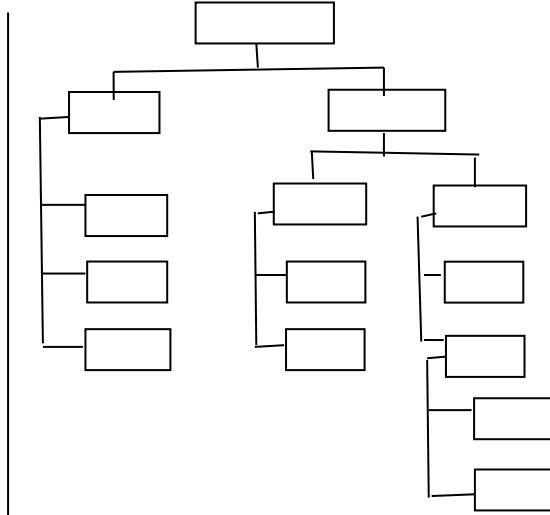
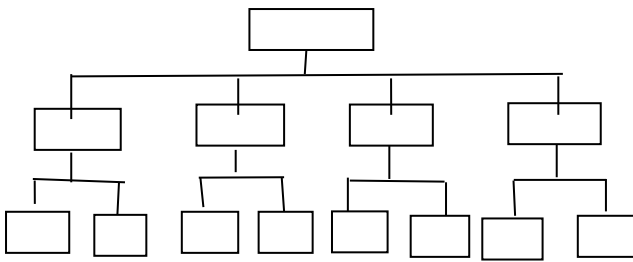
(1) بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 84-85.

(2) المرجع السابق، ص ص 84-85.

- مستوى التفويض: فالذي توكل له مهام مهمة فإن نطاق إشرافه ينبغي أن يكون محدودا ليتمكن الجمع بين التكاليف.
- زمن الإشراف المحدد: فكلما كان زمن الإشراف محددًا كلما أمكن لمسير واحد الإشراف على عدد كبير.
- قدرات المرؤوسين: فتوفر خاصية المبادرة، الكفاءة والشعور بالمسؤولية في المرؤوسين فيمكن رئيسهم من الإشراف على عدد كبير منهم.
- توفر المختصين: مما ينقص هذ ووقت المتابعة على الرئيس.
- تنوع وتعدد النشاطات: فالمسير لا يمكنه الجمع بين عدد كبير ومختلف من النشاطات.
- ويأخذ نطاق الإشراف شكلين؛ أحدهما واسع والثاني ضيق، كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (12): نطاق إشراف واسع (عريض)

الشكل (11): نطاق إشراف ضيق (طويل)



المصدر: بولرباح، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2017، ص 85.

وتمثل إيجابيات أحد الشكّلين سلبيات الآخر والعكس بالعكس، فيؤخذ على الهيكل العريض عدة نقائص أهمها:

- اهتمامه الضئيل بالمرؤوسين؛
  - تولد شعور لدى الأفراد بتجاهل المدير العام؛
  - عدم توفر الوقت الكافي لتدريب الأفراد؛
- بينما يؤخذ على الهيكل الطويل نقائص هو الآخر أهمها:

- زيادة عدد المستويات الإدارية؛
- التعقيد في الأنشطة والأعمال والاتصالات؛
- المغالاة في الإشراف خاصة ما يسمى بالإشراف اللصيق؛
- انتشار عدم الرضا بين المرؤوسين؛
- شعور المدير بالفراغ كون مسؤولياته أقل.

#### هـ) التنسيق:

يعرف على أنه "الجهد والعمل لضمان تفاعل سلس بين القوى والوظائف الخاصة بالإجراءات المختلفة للمؤسسة، من أجل تحقيق عرضها بأقصى قدر من التعاون وأدنى قدر من الاحتكاك والنزاع". أي أنه "الترتيب المنظم للجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد، وبذلك فالتنسيق يعني التوحيد والتكامل في<sup>(1)</sup>:

- مقدار الجهود التي تبدل من ناحية الكم والنوع؛
- توقيت هذه الجهود؛
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

(1) صباح شاوي، مرجع سابق، ص126.



### ثالثاً: وظيفة التوجيه

#### 1- مفهوم وظيفة التوجيه:

إن العاملين في المؤسسة يحتاجون بصفة دائمة إلى التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط للمؤسسة وحسن استخدام الموارد لديها، واستخدام السلطة بطريقة ما للتأثير في سلوك العاملين، بحيث تجعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن طيب خاطر، وتركز وظيفة التوجيه على ثلاث عوامل بالغة الأهمية هي: القيادة، الاتصال والتحفيز<sup>(1)</sup>.

#### 2- مبادئ التوجيه: وهما<sup>(2)</sup>:

- مبدأ تجانس الأهداف: وهو مبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي على أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والالتزام والولاء؛
- مبدأ وحدة الرئاسة: وهو مبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحدة الرئاسة أن يكون المرؤوس واحد، حيث لا يوجد احتكاك أو إزدواجية، والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.

#### 3- كائن وظيفة التوجيه

##### أ) القيادة:

تعرف على أنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم"<sup>(3)</sup>.

كما تعرف على أنها "علاقة تأثير بين القادة على مرؤوسيهم للعمل بشكل فعال وتحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>4</sup>.

(1) هدى محمد محمد أبو شنب، مرجع سابق، ص 34.

(2) فاطمة بدر، معاد الصياغ، مرجع سابق، ص 151.

(3) محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار مسيرة، الأردن، 2002، ص 57.

<sup>4</sup> GHEDJGHOUJ El Hadi, op.cit. p 177.

## أنماط القيادة

وتصنف إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية:

### ■ القيادة الاتوقراطية:

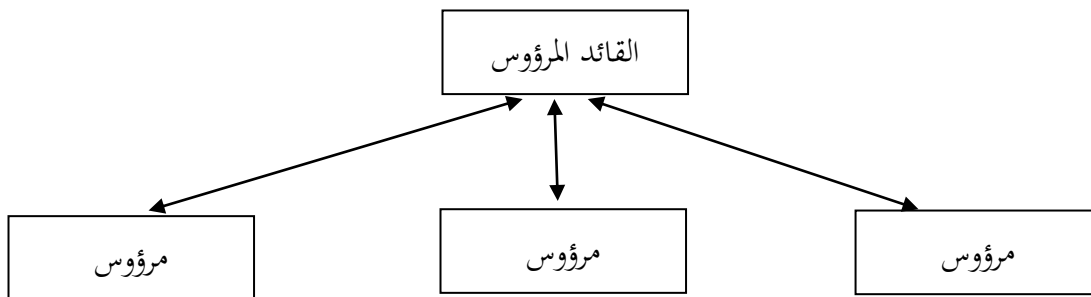
يتميز القائد الاتوقراطي بتركيز كافة السلطات بيده، والإشراف على كل كبيرة وصغيرة وعدم فسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في العملية القيادية، ليس له مكان للعلاقات الإنسانية مما يضطر الكثير من مرؤوسيه إلى ترك العمل والاستغناء عنه.

### ■ القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشته مع المعنيين بهذا القرار ويسعى دائما للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من رأيهم بشكل بناء<sup>(1)</sup>.

وتمثل بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): نموذج القائد الديمقراطي



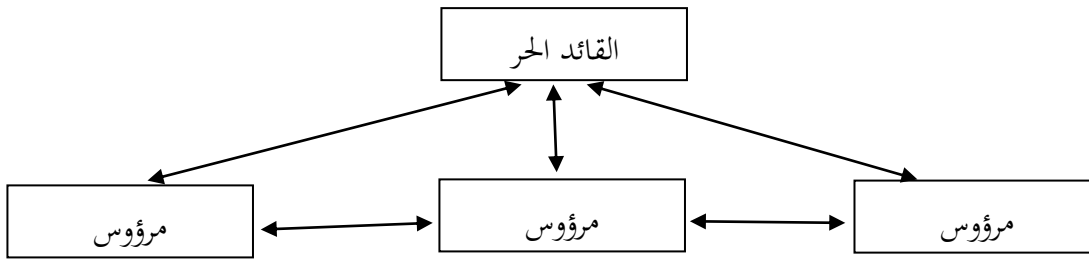
المصدر: عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية، وهران-الجزائر، 2010/2009، ص35.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 154.

■ القيادة الحر:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته<sup>(1)</sup>، والشكل التالي يوضحها.

الشكل رقم (.14.): نموذج القائد الحر



المصدر: عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سابق، ص 35.

■ المدير والقائد:

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة تنظيمية وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية التسييرية، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك المعلومات القيادية الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا قائداً. والجدول التالي يوضح مقارنة بين مميزات كل من القائد والمدير:

(1) فاطمة بدر، معاد الصياغ، مرجع سابق، ص 154.

جدول رقم (4): مميزات كل من القائد والمدير

ومميزات المدير	مميزات القائد
بدير نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفالية	يركز نشاطه على الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه
الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة	يشارك تابعيه بحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة
يلتزم باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات	يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ويحفز أفراد التنظيم بإشباع حاجاتهم ويلتزم بتحقيق النتائج
السعي لتسيير النشاطات الإيجابية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة	السعي وراء أفكار جديدة ودعم التغييرات المفيدة وتوفيق ظروف عمل مناسبة
بأمر التابعين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلفهم ليدفع بهم إلى الأمام	يوجه التابعين ويحفزهم ليمسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمقدمة ليقول اتبعوني

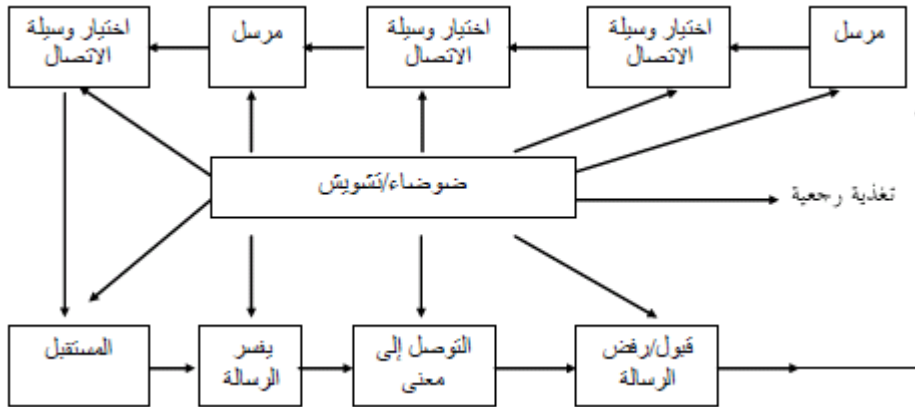
المصدر: فاطمة بدر، مرجع سابق، ص 126.

ب-الاتصال:

الاتصال ظاهرة اجتماعية ونشاط إنساني له معنى وهدف، يتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق العلاقات وتبادل الآراء والأفكار، فهو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة بل معقدة وصعبة تتضمن مجموعة من العناصر والخطوات موضحة في الشكل التالي(1):

(1) صباح شاوي، مرجع سابق، ص 24.

الشكل رقم (15): عملية الاتصال



المصدر: شاوي صباح، مرجع سابق، ص 24.

✓ عناصر العملية الاتصالية:

تتمثل عناصر عملية الاتصال فيما يلي (1):

- المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر؛
- الرسالة: وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام، أو صورية مثل الكتابة، أو حركية مثل الإشارات، أو تكون خليطاً من كل هذه الأشكال؛
- المستقبل: وهي الجهة (فرد أو جماعة) التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها؛
- الوسيلة: وهي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تنقسم إلى وسائل الاتصال المنطوقة (المقابلات، الاجتماعات...) أو المكتوبة (مذكرات، تقارير...) وقد تنقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير رسمية (كالإشاعات).
- التغذية العكسية: يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

(1) فاطمة بدر، معاد الصياغ، مرجع سابق، ص 164.

### ج- التحفيز:

تتمثل عملية التحفيز في تشجيع الأفراد واستنهاض عملهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن المسير أن يحلل سلوك العاملين والأسباب التي أثرت في هذا السلوك، من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم ومن تم يستطيع أن يحافظ على السلوك المقبول أو يقرر الحالات التي تؤدي إلى تكراره، وفي نفس الوقت نفسه باستطاعته العمل على الحد من السلوك غير المرغوب من خلال تبني واستخدام الحوافز المناسبة<sup>(1)</sup>.

فالدافعية هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة، فيزيولوجية أو نفسية، والتي تنتج من سلوك الفرد وتصرفاته، أما الحافز فهو كل شيء خارجي تقدمه المؤسسة ويحقق من الحاجة ويقلل من مفعول الدوافع والحوافز من كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، علاوات، مكافآت، شكر، تقدير...)، وتعتبر نظرية ماسلو من أهم نظريات التحفيز. ويمكن أن نصنف الحوافز إلى: حوافز مادية ومعنوية، حوافز إيجابية وسلبية وحوافز فردية وجماعية<sup>(2)</sup>.

### 4- دور المدير (القائد) في عملية التوجيه:

حتى تتحقق فعالية التوجيه على المدير (القائد) أو المشرف أن يتبع ما يلي<sup>(3)</sup>:

- أن يكون الدعم المعنوي والمادي من المدير لمرؤوسيه المجدين والمتميزين، ولا تعطي للمهملين أو الأقل كفاءة؛
- أن يعرف المرؤوسين أهداف المؤسسة وأهداف الوحدة التي يعملون فيها، فهي أهدافهم، وليست أهداف المديرين فقط؛
- أن يتعرف المدير على حاجيات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها؛
- أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه وأن ينفذ الصالح منها؛
- أن يحاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة لفرد أو مناسبة لرغباته ومعرفة باقي زملاء لتشجيعهم؛

(1) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 125.

(2) فاطمة بدر، معاد الصباغ، مرجع سابق، ص 160.

(3) المرجع السابق، ص 152.

- أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء وأن يتم تدريبهم على أدائها وعدم إسناد المهام غير مناسبة لهم؛
- أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال على الأمان بين الرئيس والمرؤوسين؛
- أن يتم تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

#### رابعًا: وظيفة الرقابة

### 1- مفهوم وظيفة الرقابة

تتولى وظيفة الرقابة متابعة تنفيذ الأعمال والخطط والأهداف باستمرار في محاولاتها لاكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف مع تحديد أسباب تلك الانحرافات، سواء تعلق بالخطة نفسها أو بتنفيذ الخطة نفسها أو بتنفيذ الخطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب(1).

وتعد الرقابة كوظيفة تسييره مهمة جدًا، لأننا يمكن القيام بوظيفة التخطيط وإنشاء هيكل تنظيمي يسهل عملية تحقيق الأهداف، ويمكن تحفيز الموظفين للوصول إلى هذه الأهداف من خلال القيادة الفعالة، ولكن لا ضمان على أن هذه الأنشطة تسيير وفق ما هو مخطط لها، وأن الأهداف التي يعمل الأفراد على تحقيقها قد تم تحقيقها بالفعل لذا فإن الرقابة هي الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها لتحقيق من إنجاز الأهداف التنظيمية المرسومة(2).

### 2- أهداف وظيفة الرقابة:

نتيجة لمتابعة الرقابة لكافة الخطوات التسييرية فإنها في كل خطوة تركز على تحقيق أهداف رئيسية، بعضها أو جميعها، تتلخص هذه الأهداف في(3):

- منع وقوع الأخطاء: وإن كان هذا الأمر صعبا وغير قابل للتحقيق في كل الأوقات، فإن الرقابة تحاول الحيلولة دون الوقوع في الأخطاء، محاولة الوصول إلى التخطيط، تنظيم وتوجيه واتخاذ قرارات بشكل جيد؛

(1) بولرباح عسالي، معاد الصياغ، مرجع سابق، ص 106.

(2) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 346.

(3) بولرباح عسالي، معاد الصياغ، مرجع سابق، ص 108-109.

- منع تكرار الأخطاء: كون هذا الهدف أكثر واقعية من سابقه، فإنه بمقدور الرقابة تركيز جهودها على عدم الاستمرار في الخطأ، وكذلك عدم تكراره؛
- الإصلاح الإداري: وفي هذا المفهوم يجب أن يفهم العاملون بأن الرقابة ليست مجرد تصيد أخطائهم مثلما يستغل الكثير ذلك، بل هي وسيلة لتحسين أدائهم، ترفيتهم، تكوينهم وتنمية قدراتهم.

### 3- العملية الرقابية Control Process:

إن عملية الرقابة Control Process تتم من خلال آلية تتضمن ثلاث خطوات منفصلة ومتتابعة بصورة تلقائية منتظمة كلما استهدفت المؤسسة القيام بهذا النشاط، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): عملية الرقابة



المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 347.



تتمثل خطوات الرقابة في (1):

■ **الخطوة الأولى: قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance :**

تتمثل الخطوة الأولى لعملية الرقابة في قياس الأداء الفعلي، أي تقييم الأداء الحالي في ضوء المعايير المتخذة كأساس للمقارنة. وتمثل المعايير الأهداف التخطيطية للمؤسسة، أو إحدى إداراتها أو أقسامها، وكلما كانت هذه الأهداف محددة كما وكيفاً أمكن استخدامها كمعايير لقياس الأداء (2).

■ **الخطوة الثانية: مقارنة الأداء الفعلي بالمرغوب (بالمعايير):**

**Comparing Actual Performance Against standard**

تحدد هذه الخطوة درجة الانحراف Degree deviation بين الأداء الفعلي والمعيير والذي يسمى بالأداء المرغوب، وكلما زادت درجة الانحراف تزايدت الحاجة إلى اتخاذ تصرف إداري.

■ **الخطوة الثالثة: اتخاذ التصرف الإداري Taking Manayeral Action :**

يعد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت إلى حدوثها ثاني عملية تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وقد يمثل التصحيح في إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات، أو عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين أو تنظيم برامج تدريبية لهم، أو عن طريق توجيههم وشرح العمل لهم (3).

**4- أدوات وظيفة الرقابة:**

من أكثر الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام في المؤسسات نذكر (4):

■ البيانات الإحصائية: تعطي صورة رقمية وبيانية عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية معينة؛

(1) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 347-350.

(2) رحمانى سناء، مرجع سابق، ص 129.

(3) المرجع السابق، ص 129.

(4) المرجع السابق، ص 130.

- التقارير الإدارية: تعطي صورة عن كيفية إنجاز الأعمال ومدى كفاءة هذا الإنجاز ودرجة التماثل أو التباين بين الإنجاز والخطط التي كانت موضوعة؛
- الموازنات التقديرية: التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع؛
- خرائط الإنتاج: والتي توضح الكميات المطلوب إنتاجها والزمن اللازم لذلك، مثل خرائط جانب وبيروت ونقطة التعادل؛
- الملاحظة: يتم عن طريقها تحديد مدى تقدم العمل ومدى اتفاهه مع المستوى المطلوب، وتحتاج الملاحظة إلى تواجد شخصي للمراقب كي يرى بعينه ما يجري.

#### خامسًا: اتخاذ القرار

#### 1- مفهوم اتخاذ القرار:

يرى Simon أن عملية اتخاذ القرار هو اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، فهو يقول أن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري<sup>(1)</sup>.

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها " خيار وفعل يتصف بالمخاطرة وعدم التأكد، يشمل اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة."<sup>2</sup>

وتعرف على أنها عملية تشاركية في جمع المعلومات وطرح الأفكار المختلفة، والاختيار المدرك بين البدائل المتاحة بعد تحقيقها وتحديد نقاط القوة والضعف لكل منها، ومن ثم اختيار الأفضل، وقبل ذلك لابد من الإعداد لعملية صنع القرار من خلال معرفة العوامل النفسية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية<sup>(3)</sup>.

(1) علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجًا)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-الجزائر، 2015/2014، ص88.

<sup>2</sup> Hamid BETTAHAR, op.cit, p 107.

(3) محمد فكري محمد، أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العالمية للإقتصاد والتجارة، 2019، ص300.

بمعنى تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع الضعف، وتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بما تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المفروضة وفق معايير معينة، ويترب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المعروضة وفق معايير معينة ومن تم حل المشكلة، ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية العكسية(1).

مما سبق يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار(2):

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الدقيق؛
- هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى لتحديد المشكلة، إيجاد البدائل؛
- إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات؛
- يتم إيجاد البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول لأفضل بديل؛
- اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في عملية القرارات؛
- عملية اتخاذ القرارات تتم في الوقت الحاضر لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل، وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

## 2- أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى مجموعة من الأنواع وهذا حسب كل حالة:

أ) تقسيم القرارات بحسب درجة أهميتها: (حسب مستويات التسيير) وذلك وفق تقسيم Amsoff وتنقسم إلى(3):

(1) عمر محمد درة، مرجع سابق، ص20.

(2) زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2016/2017، ص18.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص122.

- القرارات الإستراتيجية: تقع ضمن مستوى التسيير الإستراتيجي، ويستهدف تحقيق أهداف وخيارات إستراتيجية على المدى البعيد؛
- القرارات التكتيكية: وهي تلك القرارات التي يتكفل بها مستوى التسيير التكتيكي، وهي قرارات غير متكررة في العادة ويمتد تأثيرها على نشاط المؤسسة لفترة زمنية متوسطة.
- القرارات التشغيلية: وهي قرارات تتم في مستوى التسيير العملي أو الجاري، وتتعلق بحل المشاكل التشغيلية البسيطة والمعروفة ذات العلاقة بالأعمال والنشاطات اليومية، وهي قرارات روتينية متكررة.

ب) حسب إمكانية البرمجة: ولقد صنفها Simon إلى (1):

- قرارات مبرمجة (مهيكلة): القرار المبرمج روتيني ومتكرر، يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية، حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها.
- قرارات غير مبرمجة (غير مهيكلة): القرار غير مبرمج، غير محدد ويتعلق بمشكلات وحالات ومواقف متجددة ليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقاً لمعالجة الموقف أو المشكلة، وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً.

والجدول التالي يوضح مقارنة بين هذين النوعين:

الجدول رقم (5): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة
1. غير متكررة الحدوث أو غير روتينية	1. روتينية متكررة الحدوث دائماً
2. الظروف التي تحدث فيها متغيرة وغير مستقرة	2. الظروف التي تحدث فيها ثابتة ومستقرة نسبياً
3. تنسم فيها البيانات والمعلومات بعدم التأكد أو التغير الدائم	3. تنسم فيها البيانات والمعلومات بالتأكد والبيانات النسبية
4. الوقت والجهود المبذولة في اتخاذها كبيرة نسبياً	4. الوقت والجهود المبذولة في اتخاذها محدودة نسبياً
5. يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5. يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية
6. لا يتم تفويضها إلى المستويات الإدارية الأخرى إلا نادراً	6. يتم تفويضها في الغالب لمختلف المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بغية اتخاذها
7. ترتبط بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة	7. تتعلق بالأنشطة الإنتاجية والتشغيلية في المنظمة

المصدر: رعد حسن الصرن، ياسر حسن، المرجع السابق، ص 219.

ج) قرارا حسب درجة التأكد:

(1) رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مرجع سابق، ص 219.

وتصنف إلى (1):

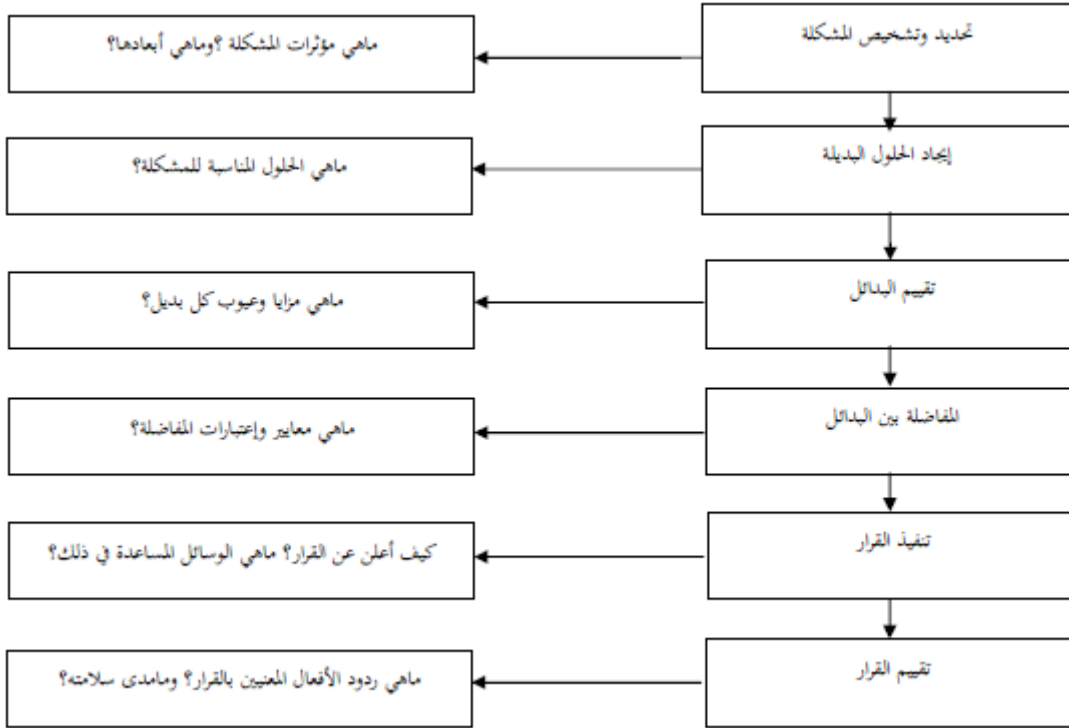
- القرارات في حالة التأكد: يتميز هذا النوع من القرارات بمجموعة كافية من المعلومات الأكيدة التي تسمح للقائد في اتخاذ القرار في ظروف جيدة وغير مخافة العواقب؛
- القرارات في حالة المخاطرة: على عكس القرارات في حالة التأكد فهذا النوع يتميز بمعلومات جزئية وغير كافية لاتخاذ القرار في ظروف جيدة؛
- قرارات في حالة عدم التأكد: تعتبر هذه الحالة من أقصى درجات عدم المعرفة والإحاطة بالمشكلة، حيث تكون مهمة متخذ القرار صعبة أكثر من الحالتين السابقتين، حيث تحتاج إلى جهد مضاعف في جمع المعلومات والحقائق واستخدام الاحتمالات والخبرة الشخصية.
- كما تصنف حسب وظائف المؤسسة قرارات وظيفية.

### 3- مراحل عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بعدد من الخطوات المتتابعة والمنطقية التي يؤدي إتباعها إلى حل المشكلة، هذه المراحل ملخصة في الشكل التالي:

(1) زواغي محمد، مرجع سابق، ص20.

الشكل رقم (17): مراحل عملية اتخاذ



المصدر: زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2017/2016، ص22.

تتمثل هذه المراحل باختصار في:

(أ) تحديد وتشخيص المشكلة: وتستهدف هذه المرحلة الوصول إلى فهم واضح للمشكلة حتى يتمكن من تحليلها، وتحتاج هذه المرحلة إلى تحديد المعايير، تحديد الانحرافات، وصف الانحرافات، معرفة أسباب الانحرافات...

(ب) إيجاد الحلول البديلة: تحدد الحلول البديلة التي يمكن أن تساهم في حل المشكلة، ويمكن أن تكون حلول مؤقتة، تصحيحية، مانعة، احتياطية.

(ج) تقييم البدائل: يقوم صانع ومنفذ القرار بجمع المعلومات عند كل بديل، بحيث يتم التعرف على النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة لكل بديل، ومن ثم مقارنتها لمعرفة الأنسب.

د) المفاضلة بين البدائل: يعني اختيار البديل المناسب.

هـ) تنفيذ القرار: ويشمل إعطاء الأوامر لتنفيذ القرار.

و) تقييم القرار: بعد التنفيذ ينبغي متابعة ومراقبة وتقييم ذلك القرار لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

#### 4- أساليب اتخاذ القرار:

يستعين منفذ القرار بالعديد من الأساليب تساعد على حل المشكلة واتخاذ القرار الفعال نذكر منها(1):

أ) الخبرة: يكتسبها متخذ القرار من تجاربه السابقة وتدرجه في السلم الإداري ومشاركته في اتخاذ القرار.

ب) البديهية والحكم الشخصي: بمعنى اعتماد متخذ القرار على حكمه الشخصي وسرعة بديهته في تحليل المواقف والتقدير السليم والفهم العميق لكل المشاكل.

ج) دراسة الاقتراحات وتحليلها: الاعتماد على الآراء والاقتراحات التي يقدمها الزملاء والمستشارون والمتخصصون.

د) بحوث العمليات: من الأساليب الكمية، مبنية على استخدام الطرق العلمية والرياضية في حل المشاكل، وتشمل عدة تقنيات منها (نظرية الاحتمالات، البرمجة الخطية، شجرة القرار، نظرية المباراة،..).

(1) زواغي محمد، مرجع سابق، ص29.

المحور الرابع:

الاتجاهات الحديثة في تسيير

المؤسسة



## أولاً: الإدارة الإستراتيجية

اشتقت كلمة إستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وهي تعني فن القيادة، أو فن الحرب، ولقد تعددت استخدامات الإستراتيجية من أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية، بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الإدارة، ...) (1).

### 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات". كما تعرف على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة (2).

كما تعرف على أنه العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المؤسسة في المدى الطويل وذلك من خلال (3).

- الصياغة الجيدة للإستراتيجية المحددة؛
- التنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة؛
- التقييم المستمر للإستراتيجية المحددة.

بمعنى يدل مصطلح الإدارة الإستراتيجية على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الإستراتيجي Stratehec Planing على صياغة الإستراتيجية فقط، وأن الهدف من الإدارة

(1) مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص9.

(2) عبد المنعم حماد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 19، 2019، ص35.

(3) أيمن حامد سعيد سيد أحمد، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة العلوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد10، ج52، 2018، ص221.

الإستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها، وبالمقابل يحاول التخطيط الإستراتيجي رسم المستقبل من خلال استقراء اتجاهات اليوم(1).

### 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي(2):

- تزداد الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في الظروف البيئية الحالية شديدة التعقيد والتغيير، التي تتطلب دراسات مستمر ومتعمقة لجميع العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة، ومن خلال هذه الدراسات تتحدد الفرص المتاحة أمام المؤسسة لاغتنامها وتتحدد التهديدات التي تواجه المؤسسة لكي تستعد لمواجهةها؛
- تمكن المؤسسة من وضع رؤية وتحويل لمستقبلها البعيد، ولما يجب أن تكون عليه مستقبلا، وبالتالي انتقل اهتمام الإدارة في هذه المؤسسات من التخطيط قصير المدى إلى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي؛
- تمكن المؤسسات من دراسة بيئتها الداخلية من خلال هذه الدراسة تتخذ نقاط القوة لديها وتستثمرها بالشكل الصحيح، ومعرفة نقاط الضعف لديها ومعالجتها والتخلص منها؛
- تعمل على وضع رسالة المؤسسة وتحدد من خلالها الأهداف التي يتعاون الجميع في تحقيقها؛
- تعمق الإدارة الإستراتيجية العديد من المفاهيم السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة، وتدعو إلى التعاون نحو تحقيق الأهداف؛
- تحقيق الثبات والتوازن الداخلي الذي لا يتأثر بتغيير القيادات أو رغبات الأفراد، حيث تأتي القيادة الجديدة لتمثل مسيرة القيادة القديمة.

### 3- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصتها السوقية وبناء مركز تنافسي قوي، وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية(3):

(1) مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص10.

(2) أيمن حامد سعيد سيد أحمد، مرجع سابق، ص ص 232- 233.

(3) محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2010، ص ص 31-32..

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتقوية مركزها التنافسي وزيادة رضا العملاء وتعطيهم مكاسب أصحاب المصالح؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة المدى والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراءات عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات؛
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات وهو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المؤسسة؛
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعاليتها؛
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المتاحة؛
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المؤسسة وتوحيد اتجاهها.

#### 4- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تقسم الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي<sup>1</sup>:

أ) الإستراتيجية الكلية: هي إستراتيجية المؤسسة تنبع من المستويات العليا فيها، تتعلق بالتوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

ب) إستراتيجية وحدات الأعمال: تتكون أساسا من عوامل النجاح الرئيسية لكل سوق، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به، بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة.

5- الإستراتيجية الوظيفية: تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال، تكون في المستويات الدنيا للمؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق،... مراحل الإدارة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> GHEDJGHOUJ El Hadi, LE MANAGEMANENT STRATRGIQUE, office des publications universitaires, alger, 2013, p p18-19.

تشمل الإدارة الإستراتيجية المراحل التالية(1):

أ) صياغة الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية فيها، ووضع الأهداف طويلة المدى والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة وأخيراً يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها؛

ب) تنفيذ الإستراتيجية: يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام إدارة المؤسسة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساعدة للإستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات وربط الأجور بالأداء التنظيمي؛

ج) تقييم الإستراتيجية: يعد تقييم الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة فإن تقييم الإستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة، وتعرض كافة الإستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير.

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج وفلسفة إدارية تقوم على ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمؤسسة، وتسعى المؤسسة من خلال تبنيها تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء عن طريق تلبية رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

#### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualites* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقدما تعني الدقة والإتقان، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى، وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة(2).

(1) مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص14.

(2) خالد شرفي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر-الجزائر، 2010/2011، ص10.

فقد تعني: درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته، أو الصفات والمميزات المتعلقة بمنتج أو خدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الظاهرة والضمنية.

بعد ذلك انتقل الاهتمام من النظرة الضيقة للجودة باعتبارها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة(1).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرية السلوك والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه(2).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكفاءات الثلاث المكونة لها(3):

- إدارة Management: تعني عمل المدير المرتبط بالجودة والواردة في ثلاثية Juran، أي تخطيط الجودة والسيطرة على الجودة وتحسين الجودة.
- الجودة Quality: إن وجهة النظر الفلسفية تؤكد استحالة تغطيتها بمفهوم محدد، إذ أن المتلقي هو الأقدر في تحديد المفهوم النسبي للجودة.
- الشاملة Total: الشمولية لها وجهان:
  - أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج المقدم من طرف المؤسسة.
  - أن تشمل الجودة جميع المشاركين (المتعاملين)، كذلك تحقق الجودة التكامل والشمولية المنشودة في الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالعمل.

(1) خالد شريفي، مرجع سابق، ص10.

(2) الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد40، 2022، ص382.

(3) محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد07، 2011، ص77.

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يكن وليد اللحظة، بل مر بعدة مراحل حتى وصل إلى هذا المفهوم، ففي البداية كان مفهوم الجودة ومقتصر على الفحص والتفتيش، وهي طريقة تتولى مراقبة مستوى جودة المنتج المعين بعد إنتاجه، بمعنى اكتشاف الأخطاء، ومن ثم تصحيحها، وبعدها جاءت مرحلة ضبط الجودة، والتي تم فيها استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، لتليها مرحلة تأكيد الجودة، والتي تميزت بالاهتمام المتزايد بإحصائيات العمل وأصبحت الجودة جزء لا يتجزأ من خطط المؤسسة وأولوياتها، لتصل بعدها إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية مرتبطة بكل جوانب المؤسسة والتي يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة.

### 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في العديد من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يحقق ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة طالما يجري التركيز على تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاءه؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية؛
- زيادة شهرة المؤسسة؛
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

(1) بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص66.

### 3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تشمل ما يلي (1):

- أ) اقتناع ودعم الإدارة العليا: إن اقتناع ودعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيقها، والاقتناع والدعم يتمثل في الإعلان عن تطبيق هذه الفلسفة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.
- ب) اتخاذ القرارات بناء على المعلومات: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ج) التركيز على العميل: يعتبر التركيز على العميل من أهم أبعاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فنجاح المؤسسة أو فشلها مرتبط بقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء.
- د) التحسين المستمر للعمليات: والمقصود به هو المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات.
- هـ) تدريب العاملين وتأهيلهم: إن التغيير في توجهات الإدارة ودعمها إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تدريب العاملين على هذا التغيير، الذي بدوره يؤثر على تعديل الثقافة السائدة في المؤسسة واتجاهها بالاتجاه الذي يدعم المبادئ والأبعاد التي تقوم عليها هذه الفلسفة.
- و) مشاركة العاملين وتحفيزهم: تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك لتدفعهم أو تقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

(1) الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، مرجع سابق، ص 384.

#### 4- رواد الجودة:

إن موضوع الجودة ليس بالموضوع الجديد فجزوره ممتدة في عمق تاريخ البشرية، غير أن لكل حقبة روادها وأفكارها، ولقد كان العديد من الشخصيات التي اهتمت بالجودة وتخصصت في هذا المجال، وبرزت من خلال الأفكار التي قدمتها<sup>(1)</sup>. والجدول التالي يلخص أهم الرواد وأفكارهم.

#### الجدول رقم (6): رواد الجودة

الشخصيات	الإسهامات
W.A. Shewhart	بطاقات الجودة , المراقبة الإحصائية
E. Deming	- عجلة Deming - مثلت Deming : دعم ومؤازرة الإدارة للتصين
J.M. Juran	- تطبيق المنهج الإحصائي تحسين العلاقات الداخلية - ثلاثية الجودة : تخطيط مراقبة تحسين
A.V. Feigenbaum	- مراقبة الجودة الشاملة - دليل الجودة
K. Ishikawa	- حلقات الجودة - مخطط السبب - الأثر - مراقبة الجودة بالمؤسسة ككل
P.B. Crosby	- الصفر خطأ - الجودة = التوافق - الوقاية من الأخطاء بذل الكتف عنها
G. Taguchi	- وظيفة عدم الجودة - تخطيط التجارب
W. Massing	دليلت ضمان الجودة

المصدر: فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004، ص99.

#### 5- مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل المؤسسة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف المرجوة منها، هذه المراحل هي<sup>(2)</sup>:

أ) مرحلة الإعداد: يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المؤسسة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004، ص98.

<sup>(2)</sup> العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015/2014، ص54.



ب) مرحلة التخطيط: تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة.

ج) مرحلة التقييم: تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأولويات تطويرها.

د) مرحلة التطوير: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصر التي أفرزتها المرحلة السابقة.

هـ) مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة التعريف على أفضل الممارسات وأفضل الأداء من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر.

### 6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر أهمها(1):

- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- الوقت الطويل الذي تستغرقه وتتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير الجودة الشاملة؛
- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المؤسسة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله ومن تحاول المؤسسة خدمتهم؛
- مقاومة التغيير وعدم رغبة بعض العاملين في المؤسسة في تطبيق إدار الجودة الشاملة؛
- عدم وجود قيادة قوية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الثقافة التنظيمية السائدة وعدم تقبل أساليب التغيير والتطوير والتحسين المستمر؛
- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار وعدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية في هذا المجال.

(1) العابد هوارى، مرجع سابق، ص ص 55-56.

### ثالثاً: إدارة المعرفة

إن الاهتمام بالمعرفة أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات، وذلك بالنظر إليها أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار للمحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق الأداء المتميز.

#### 1- مفهوم وأنواع المعرفة:

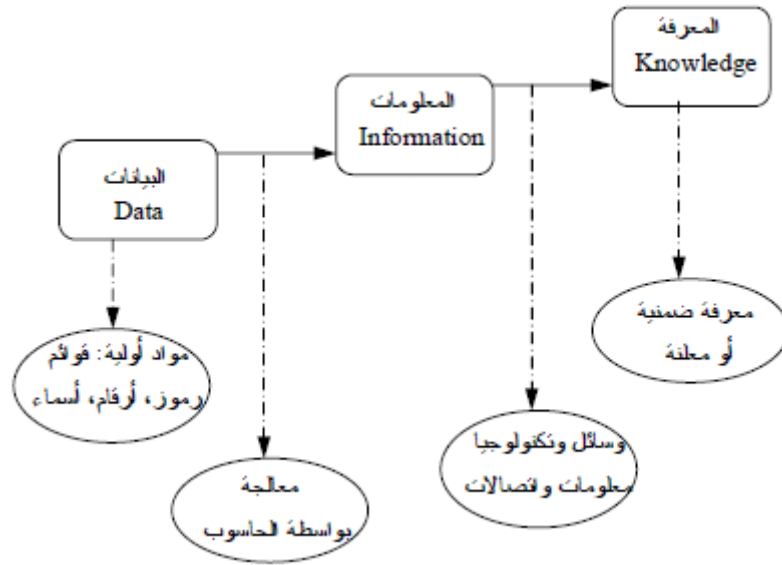
قبل تعريف إدارة المعرفة من الضروري تحديد مفهوم وأنواع المعرفة.

فيعرفها Drucker على أنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى الآراء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد (!). وهي معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم<sup>(1)</sup> التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير<sup>(2)</sup>.

(1) سوزة محمد قادر، صلاح حسن أحمد، شيلان فاضل محمود، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمي دراسة تطبيقية لآراء هيئة مدرسين، كلية التجارة وكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص353.

(2) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص14.

والشكل رقم (18): العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص15.

وهناك فرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي حقائق ومعطيات، في حين أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

ويوجد نوعين رئيسيين للمعرفة، ضمنية مختزنة في داخل حقل صاحبها وظاهرة محفوظة في الكتب والوثائق أو أي وسيلة أخرى.

والجدول التالي يوضح الفروق بين المعرفة الظاهرة (الصریحة) والمعرفة الضمنية(1).

(1) بن حجوبه حميد، دواح بلقاسم ، إدارة المعرفة أساس لتحقيق أداء المنظمات "دراسة نظرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 1B1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص127.

الجدول رقم (7): الفرق بين المعرفة الظاهرة (الصریحة) والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصریحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الانسان بشكل مقصود	يملكها الانسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالارقام وبالأشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها	من الصعب استخلاصها من مصدرها
تناقلها أو تشاركها	يمكن تناقلها من الأدلة الارشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الاشخاص وذاكرة المنظمة
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها	لا يمكن توثيقها وان امكن فانها تكون عملية صعبة
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الابحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقاً	الخبرات والمهارت الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الاشخاص

المصدر: بن حجوبه حميد، دواح بلقاسم ، إدارة المعرفة أساس لتحقيق أداء المنظمات "دراسة نظرية"،

مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية 1B1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 127.

## 2- مفهوم إدارة المعرفة:

هي عملية تحديد المعرفة الموجودة لدى المؤسسة، وتطويرها وتطبيقها بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع خلق ثقافة تنظيمية تسمح بإنشاء المزيد من المعرفة، بمعنى أنها عملية منهجية تتضمن إنتاج وتخزين وتبادل المعرفة والتعلم<sup>(1)</sup>.

وتعرف على أنها "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء"<sup>(2)</sup>.

(1) سوزة محمد قادر، صلاح حسن أحمد، شيلان فاضل محمود، مرجع سابق، ص 394.

(2) نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 29.

### 3- أهمية إدارة المعرفة:

تتجلى أهمية إدارة المعرفة النقاط التالية(1):

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- هي أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة فيها عملية سهلة وممكنة للأشخاص المحتاجين لها؛
- تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة؛
- توفر فرصة للحول على الميزة التنافسية من خلال تمكين المؤسسات من تبني المزيد من المساهمات الإبداعية؛
- تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

### 4- أهداف إدارة المعرفة

تتمثل في(2):

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
- تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة؛

(1) توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 01، 2013/2014، ص 24.

(2) فلاح بن خلف العجزي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية

الأساسية للعلوم التربوية واللغوية، العدد 35، جامعة بابل، 2017، ص 69.

- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في حقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحسين عملية صنع القرارات؛
- الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التعامل الإيجابي بين مجموعة العمل؛
- الإسهام في تسريع عمليات تطوير المؤسسة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بها؛
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

#### 5- عمليات إدارة المعرفة:

تتخذ عمليات إدارة المعرفة فيما يلي (1):

- أ) عملية إنتاج المعرفة واكتسابها: وتتمثل في كل الإجراءات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إنتاج المعرفة والحصول عليها، سواء كانت ضمنية أو صريحة، كما تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على الإنتاج الإبداعي؛
- ب) عملية خزن المعرفة: تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ والاسترجاع والوصول والبحث والادامة والتخزين، حيث أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجموعات العمل.
- ج) نقل المعرفة: أو توزيع المعرفة ونشرها، بمعنى إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين؛
- د) تطبيق المعرفة: بمعنى جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

#### رابعاً: إدارة التغيير

(1) المرجع السابق، ص 70.

أصبح التغيير أحد المعطيات الثانية في العمل الإداري في مجال تسيير المؤسسات في الوقت الراهن في ظل البيئة التي تتميز بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح.

### 1- مفهوم التغيير وإدارة التغيير:

التغيير عملية تحول جذري أو هامشي للهيكل والمهارات التي تتخلل عملية تطور المنظمات<sup>1</sup>، فهو نشاط حتمي مستمر تفاوت، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلة أو الخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل<sup>(2)</sup>.

فهو عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها، لذلك فإن الطريق الأمثل للارتقاء بأداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة الخارجية<sup>(3)</sup>.

أما إدارة التغيير فهي "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والمعلبات والهيكل التنظيمي<sup>(4)</sup>.

كما تعرف على أنها "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل فعالية لإحداث التغيير بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية فهي:

■ أسلوب أو فلسفة تقوم على أسس علمية؛

<sup>1</sup> Hamid BETTAHAR, op.cit, p 168.

<sup>(2)</sup> بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار مسيرة، الأردن، 2009، ص 62.

<sup>(3)</sup> شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتمييز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، 2013، ص 253.

<sup>(4)</sup> إبراهيم عز الدين الطقز، إدارة التغيير والتحديات في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2020، ص 358.

- ليست مجرد رد فعل، بل وظيفة مخططة ومنظمة مسبقاً(1).

## 2- أهمية إدارة التغيير:

تتجلى في (2):

أ) الحفاظ على الحيوية الفعالة: فهي تسمح بالتجديد والحياة وتظهر روح الانتعاش وتخفي روح الأصابة والروتين.

ب) تنمية القدرة على الابتكار: من خلال خلق أفكار ومقترحات جديدة؛

ج) تنمية الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإكفاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل؛

د) التوافق مع المتغيرات: في ظل البيئة الديناميكية سريعة التغيير.

## 3- أهداف إدارة التغيير:

لابد أن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف إدارة

التغيير هي (3):

■ إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛

■ التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

■ تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال؛

■ بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع؛

■ تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛

■ تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام في المؤسسة.

(1) علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، دار مسيرة، الأردن، 2009، ص 62. أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 6، 2009، ص ص 77-78.

(2) إبراهيم عز الدين الطفر، مرجع سابق، ص 358.

(3) علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، 2014، ص 94.



#### 4- أساليب إدارة التغيير:

تتمثل في (1):

(أ) أسلوب دفاعي: في الغالب هو محاولة لسد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد فعل في فعل التغيير، أي الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة والتقليل من الآثار الناجمة عنها.

(ب) أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجومي في الغالب، يقوم بالتنبؤ بما تتطلب المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات وتوجهها بالحكمة والحنكة، فهو تحقيق الأهداف بروية، وهذا يتطلب على المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه وتحقيق أفضل النتائج.

#### 5- أنواع إدارة التغيير:

تتمثل في (2):

(أ) التغيير في التركيب التنظيمي: تركز على إعادة الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم الخطوط والاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بمعنى استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، مما يترتب عليه تعديلات في الأفراد، النظم، الإجراءات، الإمكانيات وغيرها.

(ب) التغيير في التكنولوجيا: يحدد التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المؤسسات أو متطلبات الصراع، أو تتوجه المؤسسات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة، أو الحاسوب إما لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جيدة؛

(ج) التغيير في الموارد البشرية: يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية وكذلك التغيير في اتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم.

(د) التغيير في المهام: وهو العمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات المتوقعة في الدافعية وتصميم الوظائف، حيث يحصل التغيير في المهام التي يمر بها التنظيم، وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أخرى قائمة أو تغيير في أسلوب أدائها.

#### خامساً: إدارة الوقت:

(1) علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص79.

(2) إبراهيم عز الدين الطفر، مرجع سابق، ص364.

يعتبر الوقت من الموارد التنموية والقيمة لأي فرد في المجتمع، فهو غير قابل للتجدد، الأمر الذي تطلب البحث في السبل المتاحة لإدارته واستغلاله بالشكل المطلوب.

### 1- مفهوم الوقت وإدارة الوقت

الوقت هو مقدار من الزمن، أما إدارة الوقت فهي "عملية تطويع وتوظيف الوقت بهدف الوصول إلى النجاح بأقصر الطرق في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتم هذه العملية بمراحل الإدارة المعرفة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة(1).

وتعرف على أنها "فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، فهي عملية مستمرة من التخطيط والتوجيه والتقييم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستغلال الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية الموضوعة تحت تصرف المدير(2).

### 2- أهمية إدارة الوقت:

تكمن أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية(3):

- تساعد المدير على تنفيذ مهامه وأعماله الهامة بأقل جهد وأقصر وقت؛
- تمكنه من تحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال؛
- كما تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل؛
- الوسيلة الناجحة للتغلب على الاجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.

(1) زكية خنونة، فهية ديب، مستوى تطبيق إدارة الوقت. لدى مديرات مدارس تعليم السياقة بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلد 16، العدد 2، جوان 2021، ص598.

(2) عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت، المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 2، ديسمبر 2017، ص66.

(3) محمود محمد يحيى غداريه، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، 2006، ص24.

كما تكمن أهميتها في كنها مقياس معتمد للحكم على مدى التقدم والتأخر الحضاري للدول والمجتمعات، وتساعد رجل الإدارة في إيجاد وقت أكبر لنفسه يتحكم فيه ويستثمره في التفكير والتخطيط وحل المشكلات وتقييم مدى تقدمه بشكل عام.

كما أنها تساعد المسير على تنظيم جهوده المبذولة وتجنبه التوتر وتخفف من ضغوط العمل وتحول دون ضياع الموارد والتوفيق بين العمل والحياة العائلية وتحقيق الرضا لديه عن العمل.

### 3- أساليب إدارة الوقت:

هناك العديد من أساليب إدارة الوقت والتي يستفيد منها المديرون نذكر منها(1):

أ) أسلوب الإدارة بالتفويض: يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصا في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري.

ب) الإدارة بالأهداف: يعتبر جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يُشرك المدير العاملين في تحديدها مع تحديد الإمكانيات المتاحة، ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب هو استغلال الوقت بفعالية تامة، ومن ثم زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين والتشخيص الجيد للمشكلات ووضع الحلول.

ج) الإدارة الذاتية: يتمثل مفهومها في وجود فلسفة معينة ومنهج منظور لدى المسير، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة بشكل عام.

د) الإدارة بالاستثناء: تعتبر صورة من صور تفويض السلطة، يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته من دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدودا يستطيع مرؤوسه أن يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي يتطلب جهدا ووقتا وتفكيراً.

(1) إيناس إكرام أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى ميري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص ص 43-45.

## سادساً: إدارة الصراع

تعد الصراعات التنظيمية من المشكلات الإدارية (البشرية) التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التشغيلية يقضون ما يزيد عن 25% من وقتهم في التعامل مع الصراعات والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائدا إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري.

### 1- مفهوم إدارة الصراع:

يشير النزاع أو الصراع إلى حالة من المعارضة والاختلاف تؤدي إلى علاقات عدائية بين طرفين أو أكثر مترابطين لديهم رؤية و / أو تصور غير متوافقين (الاحتياجات والأهداف والقيم والوضع الطرق، الوسائل، الأدوار) ويخلق رد فعل من الإحباط من جانب أي طرف ، أو كل الأجزاء<sup>1</sup>.

يعرف الصراع على أنه "اختلاف واضح يظهر إرباك أو مقاومة، هذا الاختلاف ينشأ بين فردين أو أكثر من أعضاء المؤسسة أو من فريق العمل<sup>(2)</sup>.

ويعرف على أنه "حالة من عدم الاتفاق داخل الفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها.

بشكل عام الصراع هو "الخلاف بين العاملين داخل الوحدات والأقسام في المؤسسة بسبب الاختلاف في القيم والتعليم والخلفيات والثقافة للأفراد، أما الصراع بين فرق العمل والأقسام والوحدات داخل المؤسسة يسبب ندرة الموارد والنفوذ واختلاف الأهداف وتداخل المهام وتحصيل تلك الصراعات بقيام مجموعة عمل معينة يعرقله مجموعات أخرى من تحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Hamid BETTAHAR, op.cit, p 152.

<sup>(2)</sup> هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المؤسسات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 01، 2014، ص03.

<sup>(3)</sup> هادي عبد الحسين مطر، مرجع سابق، ص04

أما إدارة الصراع فتعرف على أنها: " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه " بمعنى التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله(1).

وتشير الدراسة الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة الى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء ومن أهم المهارات نذكر(2):

- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم؛
- إن الصراع يساعد على الكثير من المميزات للمؤسسة، مثل تحسين صنع القرارات زيادة القدرة على التغيير والتطوير و الابتكار من خلال القدرات الابداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع؛
- إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حلل المشكلات؛
- تنمية مجموعة من الأهداف السلمية كالتالي: لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون؛
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية حيث إن هذا التوسع يؤدي إلى حل المشكلات؛
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، حيث يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به؛
- ضمان مستقبل مستقر وناجح للمؤسسة؛
- تصميم برنامج تدريبية أو اعتماد متغيرات السياسات الداخلية؛

(1) العموري ميلود، نموذج رحيم Roci-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 13، عدد3، جانفي 2021، ص47..

(2) عمر شعبان أبو قاسم العولمة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كليات التربية، العدد 13، مارس 2019، ص393.

## 2- مراحل الصراع الداخلي في المؤسسة:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وضعها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة ومن الممكن في بعض الحالات أي يمتد الصراع إلى أوقات طويلة ,ان يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراعات المعقد غير واضح الأبعاد ويمر الصراع بخمس مراحل هي (1):

### (أ) مرحلة الصراع الكامن :

وهي التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتناقش فيها أعضاء المؤسسة على بعض الموارد المحدودة أو حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي ولا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع .

### (ب) مرحلة الصراع المدرك:

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هنالك صراعا مرتقبا سوف يحدث وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

### (ج) مرحلة الصراع المحسوس:

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظهور والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات الصراع الواقعي أو الفعلي.

### (د) مرحلة الصراع العلني:

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المتريية على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التذكير في إنتهاء الصراعات

### (هـ) مرحلة الصراع ما بعد الصراع:

وهي مرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في المجالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة حين استجماع القوة للاستكمال الصراع

(1) عمر شعبان أبو قاسم العولمة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، مرجع سابق، ص390.

### 3- إستراتيجيات إدارة الصراع:

يمكن تحديد الأساليب الخمسة لإدارة الصراع فيما يلي (1):

(أ) أسلوب التجنب: ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو بينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد عند حل المشكلة (الصراع).

(ب) أسلوب المواجهة أو المكاشفة: تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها، يفيد هذا الأسلوب كثير المشاكل المعقدة والتي يسودها غالبا سوء الفهم والتقدير الخاطئ، هنا تتضح المشكلة والحلول الممكنة.

(ج) أسلوب الحل الوسيط: ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

(د) أسلوب المناقشة: ويسمى كذلك بأسلوب الإخبار أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير إلى ممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الأمر ضروري.

(هـ) أسلوب التعاون: وفيه يتم البحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

(1) عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جوان 2015، ص 89.

#### 4- الآثار الإيجابية والسلبية للصراع:

هناك العديد من الآثار السلبية والإيجابية للصراع يمكن تحديدها فيما يلي (1):

##### (أ) الآثار السلبية: هي

- يؤدي الصراع إلى حدوث انفعالات سلبية بين المتنازعين يمكن أن تكون محبطة جدًا لهم؛
- يؤدي الصراع إلى إعاقة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام ويعطل عمليات التنسيق بينهم؛
- يشتت الصراع الطاقة والاهتمام بالأنشطة الأساسية الهامة المسؤولة عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- كما يمكن أن تكون في شكل تحول القادة من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، بمعنى آخر انفرد القادة بعملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى اعتمادهم أساليب صارمة في التوجيه ومزيد من الرقابة، حيث تتطلب ظروف الصراع ذلك.

##### (ب) الآثار الإيجابية للصراع:

يمكن أن يحقق الصراع داخل المؤسسة بعض المزايا منها:

- مناقشة بعض المشاكل التي أُهملت فيما سبق لصراحة، وذلك نظراً لأن الاعتراف بوجود المشكلة هو الخطوة الأولى على طريق حلها؛
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم فهما كاملاً، إذ يساعد هذا الوضع على إشاعة روح التفكير الإبداعي للعاملين وتمكنهم من طرح خيارات وحلول متعددة؛
- يشجع الصراع البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يدفع باتجاه التغيير والابتكار، حيث يتطلب حالة استمرار الصراع إلى قرارات صلبة وغير روتينية؛
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة، حيث يميل القادة إلى اتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الحالات العادية؛

(1) هادي عبد الحسين مطر، مرجع سابق، ص 5 6.



■ يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزايا من الالتزام إذا اشتملت إدارته بالكفاءة وفتحت مجال الإبداع ووفرت فرص النقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والاطلاع على وجهات نظر الآخرين، وبالتالي سيحقق تحسن مستوى الارتباط بالمؤسسة.

### سابعاً: إدارة التميز

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حتمياً ومحاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة إنجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري، حيث شكل مدخل "إدارة التميز" نموذجاً مهماً للمؤسسات بإدارتها الحالية مساعداً لضمان بقائها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

### 1- مفهوم إدارة التميز:

إن مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، بحيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeio" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Brover, Migh Her"، أي "أفضل الأحوال، نجاعة وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق، فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين "AR"، ويعني تدفق الخير، والثاني "Iston" والتي تعني الاستقرار والتوافق.

ويعرف التميز على أنه الجودة للتفرد أو الامتياز(1).

كما يهتم التميز بتعرف على احتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية من خلال أداء منفرد يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن، فهو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفعالة.(2).

(1) مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015، ص 497.

(2) غفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد بطاح، واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، ملحق 5، 2018، ص 410.

أما إدارة التميز فتعني "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية والوصول بذلك إلى مستوى التحريات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة.

كما تعرف على أنها "الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج تركز إلى مجموعة من المعايير -وفق النموذج الأوروبي- وبشكل عام هي أنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياته وإعداد سياساتها وإستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية(1).

### 2- أهمية التميز في المؤسسة:

إن المؤسسات التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور.

إن أهمية التميز تنبع من إمكانية المؤسسات بلورة القوى الداعمة للتمييز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية لدى القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات ويمكن تبيان أهمية التميز فيما يلي(2):

- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات العامة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترفيقته، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كان المدراء أن الموظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة؛

(1) مبارك عواد اليرازي، مرجع سابق، ص 498.

(2) زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015، ص95.

- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات فهو ضرورة من ضروريات التطور الإداري لرفع الأداء.

### 3- خصائص إدارة التميز:

تتصف إدارة التميز بالسّمات التالية<sup>(1)</sup>:

- التحسين والتطوير المستمر، الأمر الذي يضع المؤسسة بشكل دائم في موقف أفضل من المنافسين؛
- تحقيق فوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة مع المؤسسة؛
- بناء وتنمية العلاقات مع المؤسسة مع مختلف الأطراف الذين ترتبط بهم المؤسسة، وتوظيف هذه العلاقات في سبيل تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها؛
- الانطلاق من مبدأ أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه، وبالتالي فهي تركز على مبدأ القياس وتحديد العناصر والآليات والعلاقات الداخلية في الأداء؛
- يمثل العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من خلال تحليل رغبات واهتمامات العملاء، كما أنه يمثل نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز المؤسسة؛
- تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو حجمها؛
- التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل، ومن تم التركيز على الأنشطة المعرفية باعتبارها الأعلى في تحقيق العوائد؛
- الكشف عن القدرات الكامنة التي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي تميز المؤسسة عن منافسيها والعمل على تنميتها وتوظيفها لتحقيق التفوق عليها.

<sup>(1)</sup> مبارك عواد اليرازي، مرجع سابق، ص 500.

4- أسس إدارة التميز:

يحدد "ARNITAGE" سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفردة، وهذه الأسس هي (1):

أ) البناء الإستراتيجي: ويعكس توجيهات المؤسسة ونظراتها المستقبلية ونضم الرسالة، الرؤيا، القيم، الغايات، الأهداف.

ب) التوجيه بالزبائن: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة واحتياجاته هي سبب وجودها ويتجسد ذلك من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم.

ج) العمليات: إن الأساس لإدارة المتميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتميز بها أعمال المؤسسة.

د) الموارد البشرية: الموارد البشرية مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أعلى مورد وجب الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على: التقدير، التمكين، التنمية، التوجيه، ...

هـ) نسيج شبكة العلاقات: يجب أن تركز العلاقات على الثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك، وتلجأ المؤسسة المتميزة إلى التخطيط وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية من أجل دعم السياسات والإستراتيجيات وحشد الموارد التي تلبي الحاجات المالية والمستقبلية للمؤسسة وللمجتمع والبيئة<sup>(2)</sup>.

و) التعليم: المؤسسة تتعلم، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك (ممارسات، أنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف معينة والتعليم هو أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة ومناخ العمل الذي يدعم التقييم والابتكار والتحسين المستمر.

(1) قطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص ص 7-9.

(2) آل عبد الكريم، غالب المدو، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد 9،

ز) الموازنة والانسجام: ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتنمية الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

#### 5- مدخل إدارة التميز:

نذكر أربعة مداخل أساسية هي (1):

أ) الإدارة الإستراتيجية: وهي من المناهج التي تتسم بالحدثة والريادة، تعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها.

ب) إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها ابتداءً بمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

ت) إعادة الهندسة: وهي طريقة جديدة في التفكير والتغيير الجذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء التعديلات أو التغييرات التجميلية بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

ث) المقارنات المرجعية: وهي أداة ذات كفاءة وفعالية لتطوير الأداء والوصول إلى الريادة وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة واستثمار قدرات العاملين من خلال الفهم الأمثل لكيفية إنجاز المهام وتقديم الخدمات مقارنة بمؤسسات ريادة لها نفس مجال الأعمال لتحقيق التميز (2).

(1) قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 08.

(2) عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد بطاح، مرجع سابق، ص 411.

خاتمة

يعتبر تسيير المؤسسة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي، يمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وبلوغ أهدافها. والذي يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد الأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة واتخاذ القرارات، هذه الوظائف التسييرية مترابطة مع بعضها ونجاح المؤسسة يتوقف على فعالية وكفاءة أداء كل الوظائف.

والتسيير بالمفهوم العام مورس بأشكال متعددة من قبل الحضارات القديمة، إلا أن التسيير لعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثا ظهر مع ظهور الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في بدايات القرن الماضي. وتوالت النظريات والمدارس في ظل الانتقادات الموجهة لكل مدرسة وتطورات بيئة الأعمال.

# قائمة المراجع



أولاً: الكتب

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها، المكتب العالمي للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
2. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
3. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار مسيرة، الأردن، 2009.
4. بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
5. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020.
8. صالح شنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997.
9. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
10. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، ايلا للعلوم السياحية والفندقية، جامعة عين شمس، حلب، 2009.
11. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
12. فاطمة بدر، معاد الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
13. مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
14. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار مسيرة، الأردن، 2002.
15. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير والتنظيم والنشاط)، ج1، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

16. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

17. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.

ثانيا: المذكرات

18. إيناس إكرام أحمد الحناوي، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى ميري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

19. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 01، 2013/2014.

20. خالد شريف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر-الجزائر، 2010/2011.

21. رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2017.

22. زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2016/2017.

23. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006/2007.

24. صباح شابي، أثر التنظيم على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2009/2010.

25. العابد هواربي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015/2014.
26. علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة نموذجًا)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-الجزائر، 2015/2014.
27. عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
28. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار مسيرة، الأردن، 2002.
29. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2010.
30. محمود محمد يحي غداربه، إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، 2006.
31. مزبوة بلقاسم، السلطة والرضا الوظيفي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية-البوني-نموذجًا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، 2009/2008.
32. نجاة يزايد، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانبا، الجزائر، 2011/2010.
33. نضال محمد الزطمه، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

34. هدى محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، دراسة حالة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

ثالثا: المقالات والملتقيات

35. إبراهيم عز الدين الطقز، إدارة التغيير والتحديات في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، 2020.

36. آل عبد الكريم، غالب المدو، أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، العدد 9، 2016.

37. أيمن حامد سعيد سيد أحمد، معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة العلوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد 10، ج52، 2018.

38. بن حجوبه حميد، دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحقيق أداء المنظمات "دراسة نظرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية 1B1، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

39. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

40. دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الرابع، 2016.

41. زكية خنونة، فهية ديب، مستوى تطبيق إدارة الوقت. لدى مديرات مدارس تعليم السياحة بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلد 16، العدد 2، جوان 2021.

42. زيني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، 2015.

43. سوزة محمد قادر، صلاح حسن أحمد، شيان فاضل محمود، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة البحوث العلمي دراسة تطبيقية لآراء هيئة مدرسين، كلية التجارة وكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد 4، العدد 1، 20020.

44. شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، 2013.

45. عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06.
46. عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، جوان 2015.
47. عبد المنعم حماد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 19، 2019.
48. عجيلات عبد الباقي، إدارة الوقت، المعوقات والحلول، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 2، ديسمبر 2017.
49. عفت محمد أبو حميدان، أحمد محمد بطاح، واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، ملحق 5، 2018.
50. علاوي عبد الفتاح، القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، 2014.
51. علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، دار مسيرة، الأردن، 2009، ص 62. أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 6، 2009.
52. عمر شعبان أبو قاسم العولمة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كليات التربية، العدد 13، مارس 2019.
53. العموري ميلود، نموذج رحيم Roci-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، عدد 3، جانفي 2021.
54. الفاضل تيمان إدريس، ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40، 2022.
55. الفضيل ريمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

56. فلاح بن خلف العجري، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية واللسانية، العدد 35، جامعة بابل، 2017.
57. فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جوان 2004.
58. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
59. مبارك عواد اليرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015.
60. محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 07، 2011.
61. محمد فكري محمد، أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، المجلة العالمية للإقتصاد والتجارة، 2019.
62. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المؤسسات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 4، العدد 01، 2014.

باللغة الاجتبية:

- BELAID ET COLLECTIF, Le Manangement<sup>1</sup>, Eurl pages bleues internationales, Algerie,2009.
- Chuck Williams, **MGMT9 Priciples of Manangement**, Cengage Learning, USA ,2017.
- F.Makhlouf, L'Enterprise Organisation er Gastion, Eurl pages bleues internationales, Algerie,2006.

- GHEDJGHOUDJ El Hadi, LE MANAGEMANENT STRATRGIQUE, office des publications universitaires, alger, 2013.
- GHEDJGHOUDJ El Hadi, LE MANAGEMANENT théorie et pratique, 2 ème Edition, office des publications universitaires, alger, 2015..
- Hamid BETTAHAR, Management des organisation, EL DAR EL OTHMANIA ,Alger.

