

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

# محاضرات في تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية مسار علوم مالية ومحاسبة

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

إعداد

الدكتورة رقية منصوري

2021/2020

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
01	المحور الأول: مدخل لتسيير المؤسسة
01	التسيير
01	تعريف التسيير
02	خصائص التسيير
03	تطور التسيير
05	مستويات التسيير
05	وظائف التسيير
06	المسير
06	تعريف المسير
06	مستويات المسيرين
07	أدوار التسيير
08	مهارات التسيير
10	المحور الثاني: وظائف التسيير: وظيفة التخطيط
10	تعريف التخطيط
13	خصائص التخطيط
13	أبعاد التخطيط
14	أهمية التخطيط
16	مستويات التخطيط
16	أنواع التخطيط
17	مراحل التخطيط
21	بعض المصطلحات المرتبطة بالتخطيط

23	المحور الثالث: وظائف التسيير: وظيفة التنظيم
23	التنظيم
23	تعريف التنظيم
24	خصائص التنظيم
24	أهمية التنظيم
24	أهداف التنظيم
25	مبادئ التنظيم
26	أنواع التنظيم
27	خطوات التنظيم
28	الهيكل التنظيمي
28	تعريف الهيكل التنظيمي
28	خطوات إعداد الهيكل التنظيمي
29	أنواع الهياكل التنظيمية
38	العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي
40	المحور الرابع: وظائف التسيير: وظيفة الاتصال
40	التوجيه
40	تعريف التوجيه
40	مبادئ التوجيه
40	مقومات التوجيه
40	ركائز التوجيه
41	الاتصال
41	تعريف الاتصال
41	خصائص الاتصال
42	أهداف الاتصال
42	أهمية الاتصال
42	عناصر الاتصال
43	خطوات عملية الاتصال

44	العوامل المؤثرة في الاتصال
45	أنواع الاتصال
47	المحور الخامس: وظائف التسيير: وظيفة التحفيز
47	تعريف التحفيز
48	التحفيز في مراحل الفكر الإداري
49	أهمية التحفيز
49	عناصر التحفيز
49	أسس منح الحوافز
50	أنواع الحوافز
51	نظريات التحفيز
64	المحور السادس: وظائف التسيير: وظيفة القيادة
64	تعريف القيادة
65	أهمية القيادة
65	مكونات القيادة
67	الأنماط القيادية
73	نظريات القيادة
79	المحور السابع: وظائف التسيير: وظيفة الرقابة
79	تعريف الرقابة
79	أهمية الرقابة
80	أهداف الرقابة
80	خطوات الرقابة
82	مستويات الرقابة
82	أنواع الرقابة
84	أدوات الرقابة
86	المحور الثامن: اتخاذ القرار
86	تعريف اتخاذ القرار
86	خصائص عملية اتخاذ القرارات

87	عناصر عملية صنع القرار
87	مراحل عملية صنع القرار
89	أنواع القرارات
91	ظروف اتخاذ القرار
91	أنماط اتخاذ القرار
93	نماذج اتخاذ القرار
94	أساليب اتخاذ القرار
101	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي	26
02	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	30
03	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	31
04	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	31
05	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي	33
06	مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي	34
07	مزايا و عيوب الهيكل الفريق	35
08	مزايا و عيوب الهيكل الشبكي	36
09	مزايا و عيوب الهيكل الافتراضي	38
10	مقارنة بين نظريات القيادة	78
11	أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها	83
12	نماذج اتخاذ القرار	94

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	تطور التسيير	04
02	أدوار المسير	07
03	التخطيط جوهر الإدارة	14
04	خطوات التخطيط	21
05	خطوات بناء تنظيم	27
06	الهيكل التنظيمي الوظيفي	29
07	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	30
08	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	31
09	الهيكل التنظيمي الجغرافي	32
10	الهيكل التنظيمي المصنوعي	33
11	هيكل الفريق	35
12	نموذج التنظيم الشبكي	36
13	الهيكل الافتراضي	37
14	نظريات التحفيز	51
15	سلم الحاجات لـ <i>Abraham Maslow</i>	52
16	نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ)	55
17	نظرية التوقع	58
18	نظرية العدالة	60
19	نظرية العدالة المعدلة لـ Porter و Lawler	60
20	نظرية تحديد الأهداف	61
21	نظرية التعزيز	63
22	شبكة الإدارية	74
23	خطوات عملية الرقابة	82
24	خطوط صنع و اتخاذ القرارات	89
25	أنماط اتخاذ القرار	92

100	أنواع المباريات	26
-----	-----------------	----

## مقدمة

تشكل المؤسسة المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه، كما تعد واقع اجتماعيا لما تعبر عنه من علاقات اجتماعية، فنشاطها يتم ضمن مجموعات من الأفراد من جهة، و موارد مادية و معنوية من جهة أخرى، كما تشكل المصدر الرئيسي للرفاهية المجتمع، وهي عامل مؤثر و متأثر بمختلف العوامل البيئية التي توجد في محيطها الذي تعمل في ظله .

إن كل ذلك جعل الوظائف التسييرية التي يطلع بها المسير في المؤسسة و التسيير المؤسسة و يشغل حيزا مهما في دراسات و كتابات الباحثين بمختلف توجهاتهم الفكرية و الإيديولوجية، نظرا للتعقيد الذي يتمتع به، و تعدد و تنوع الأساليب و الأدوات التسييرية المساعدة في العملية التسييرية و اتخاذ القرار في المؤسسة، وذلك مهما اختلف نوع المؤسسة و حجمها.

### لـ وصف المقياس:

يهتم مقياس تسيير المؤسسة بدراسة وظائف المسير في المؤسسة الاقتصادية ، و هو يعنى بتكوين أرضية مركزة لدى الطالب حول المعارف النظرية بخصوص طبيعة التسيير و كيفية قيام المسير بالوظائف التسييرية بشكل متكامل يضمن السير في اتجاه تحقيق الأهداف، و يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأساسية و الضرورية لطلبة التدرج، نظرا لارتباطه بمواضيع الاقتصاد ، التسيير و علم الاجتماع و غيرها من العلوم و التخصصات، و هذا ما يظهر أهمية هذا المقياس لطلبة و المهتمين.

بعيدا عن التعقيد و بشكل بسيط و تماشيا مع الهدف من إعداد هذه المطبوعة فقد تم عرض المادة العلمية الواردة على ثمانية محاور ، حيث تناولنا في المحور الأول مفهوم تسيير المؤسسة .ثم تناولنا وظائف التسيير الستة من المحور الثاني حتى المحور السابع ، بداية بالتخطيط ، ثم التنظيم ، الاتصال ، التحفيز ، القيادة و أخير الرقابة . و في المحور الثامن و الأخير تناولنا جوهر و لب عملية التسيير ألا و هو اتخاذ القرار.

### لـ المعارف السابقة المطلوبة :

على الطالب الذي سيدرس هذا المقياس أن يحقق فهم معين للمقاييس مثل مدخل للاقتصاد ، و مدخل لإدارة الأعمال ، و أخير اقتصاد المؤسسة، حتى يتمكن من تحصيل هذا المقياس.

### لـ أهداف المقياس :

بعد إنهاء تدريس هذا المقياس ينتظر من الطالب التمكن من:

- استيعاب مختلف وجهات النظر حول مفهوم التسيير و المسير.

- الإحاطة بالجوانب الأساسية لكل وظيفة من وظائف المسير في المؤسسة.
- حصر أهم وظائف تسيير المؤسسة و إدراك أهمية و مكانة كل واحدة منها بالنسبة للمسير و المؤسسة.
- فهم أهمية اتخاذ القرار ، خصائصه و الإحاطة بأشكاله و مستوياته و استيعاب مراحل و نماذجه .

## المحور الأول: مدخل لتسيير المؤسسة

## I. التسيير:

## 1. تعريف التسيير:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه :

- في تعريف بسيط للتسيير : التسيير هو فن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلال الآخرين. (Elhadi, 2012, p. 17)
- Taylor: بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " (بن حبيب، 2013، صفحة 107)
- كما عرفه Taylor: هو التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة. (شويح، 2015، صفحة 14)
- *H.Simon*: "التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل" (بن حبيب، 2013، صفحة 107)
- *Peter Drucker*: هو القوة المحركة للعمل و تمثل العنصر الشخصي فيه ، فهي عملية ضبط و مراقبة أداء المنظمة و أعمال العاملين فيها. (شويح، 2015، صفحة 16)
- يعرف *Thietart* (1996) التسيير على أنه " فن أو طريقة قيادة التنظيم ، وتوجيهها ، والتخطيط لتطورها ، والسيطرة عليها ، وهذا في جميع مجالات النشاط المؤسسة" (Ferré & Olibet, 2016, p. 10)
- التسيير هو عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل و كفؤ محققة الأهداف التي يتم صياغتها مسبقا. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 24)
- إذن التسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط ، التنظيم، الاتصال ، التحفيز ، القيادة و الرقابة بكفاءة و فعالية: (زيارة، 2009، الصفحات 7-8)

✚ الكفاءة: و تشير إلى حسن استخدام الموارد ، و تعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات لمنظمة الأعمال و مخرجاتها. فإن استطاعت المنظمة الحصول على مخرجات أفضل من تلك المدخلات فإنها أكثر كفاءة من تلك المنظمة التي تحصل على مثل تلك المخرجات باستخدامها لمدخلات أكثر.

✚ الفعالية: و تشير إلى أداء كل ما يستلزمه بلوغ الهدف. و هكذا تشير الفعالية إلى مدى توجه المنظمة نحو الهدف المحدد من خلال تنفيذها للمتطلبات الصحيحة، و هي بهذا تتعامل مع نتائج الأعمال و ليس مع طريقة تنفيذها أو أدائها.

و باختصار يمكن تعريفهما بالشكل التالي: (MEIER, 2009, p. 70)

✚ الفعالية: هي تحقيق النتائج المتوقعة (المقصودة)

✚ الكفاءة: هي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة. وبالتالي ، فإن شرط الكفاءة يتوافق مع تحقيق النتيجة ، مع حشد الحد الأدنى من الموارد (الحد الأدنى من الوقت ، والجهود المحدودة ، واقتصاد الموارد) ،

الأداء = الكفاءة + الفعالية

2. خصائص التسيير: (بن حبيب، 2013، الصفحات 108-110)

2.1. التسيير علم و فن : عتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل . ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، و تحليلها ، و دراستها و من ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. و يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية، أو إحصائية ، أو كانت تقنية كبحوث العمليات ، أو تقنيات مالية أو غيرها. (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، صفحة 18)

إن إعطاء التسيير صفة الفن ، يجب أن لا يفسر على أنه تفريغ لصفته العلمية ، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية و لأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه و تقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكه بواقع البيئة . أما التطعيم مع الأمزجة و الأهواء الشخصية، فكفيل بأن يجرد أكثر التقنيات تقدما و من محتواها العلمي. (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، صفحة 21)

2.2. التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة و الرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة و هكذا للوظائف الأخرى .

2.3. يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، و لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

2.4. التسيير مبني على تقارب تيارين و هما، العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

2.5. التسيير تطابق مع الأداء ، و هذا يتضمن ثلاثة عناصر:

- تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد.
- دور المسير يكمن في تحديد الاتجاه الدقيق لممارسة عملية ما.
- إن البحث عن " الفعالية – إنتاجية" الكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.
- للتسيير أبعاد و تطبيقات عالمية .
- نستنتج أن للتسيير مناهج عدة عامة و خاصة تكون تابعة للمشكل المدروس.

3. تطور التسيير: (بن حبيب، 2013، الصفحات 111-113)

قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير ، من بينها تصنيف *Chauvet* و هو مبني على محورين هما:

✚ محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح. هذا المحور " صلابة مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد و العوامل الداخلية للمؤسسة و من جهة أخرى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

✚ المحور الثاني يضم عنصرين متضادين " المؤسسة- الفرد" .

ومن خلاله يعرف *Chauvet* منظورين للمؤسسة:

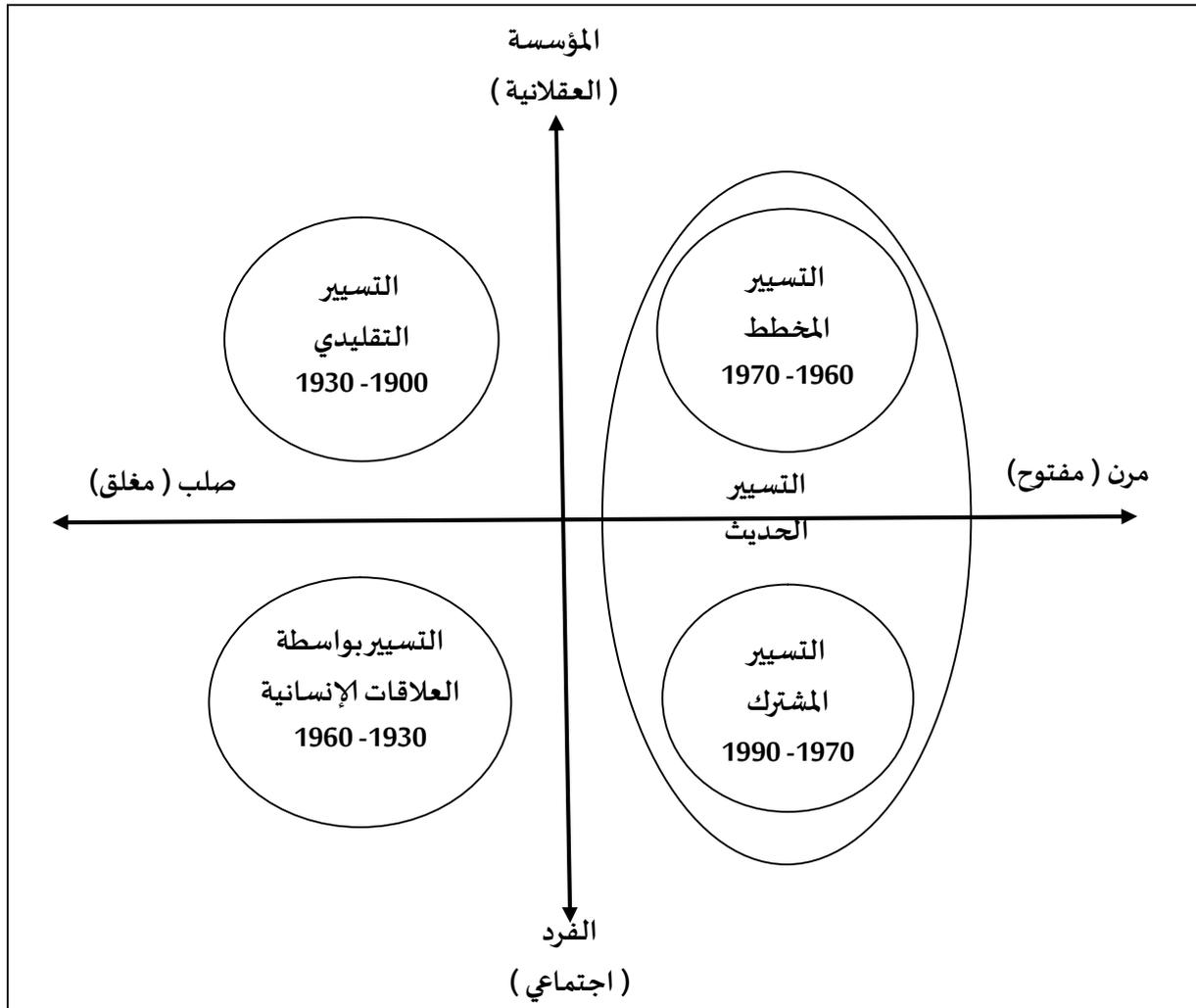
- المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

- المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

استطاع *Chauvet* من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

- التسيير التقليدي (المغلق و عقلاني): 1900-1930
  - التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و اجتماعي): 1930-1960
  - التسيير المخطط (مفتوح و عقلاني): 1960-1970
- يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات و الاضطرابات التي تمس البيئة و علاقتها بالمؤسسة و هذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسة مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة.
- التسيير المشترك من السبعينات إلى يومنا هذا : يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة و في القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

### الشكل رقم (01): تطور التسيير



المصدر: (بن حبيب، 2013، صفحة 112)

4. مستويات التسيير: توجد في المؤسسة ثلاثة مستويات تسييرية هي:

4.1. مستوى التسيير الإستراتيجي (الإدارة العليا) : و هو المستوى الأعلى من التسيير، يضم مجموعة من المديرين المسؤولين عن أداء المؤسسة بصفة عامة، فهم عادة يتعاملون مع ضغوطات البيئة الداخلية و الخارجية أكثر من غيرهم، يعملون دائما على ضمان بقاء المؤسسة في السوق و تحديد الوضعية المستقبلية لها على المدى البعيد.

يتكون التسيير الإستراتيجي من اتخاذ القرارات التي تلزم الشركة على المدى الطويل. هدفها هو تكييف موارد الشركة الداخلية مع بيئتها ، من أجل خلق ميزة تنافسية (Ferré & Olibet, 2016, p. 11).

4.2. مستوى التسيير التكتيكي (الإدارة الوسطى): ويتكون من المسؤولين عن تنفيذ إستراتيجية الإدارة العليا، والذين يقومون بوضع خطط متوسطة المدى، فهم يعملون على المدى المتوسط، و يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة.

4.3. مستوى التسيير العملي (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): ويسمى أيضا التسيير الجاري أو التشغيلي، فهو يهتم بالتسيير اليومي لنشاطات المؤسسة ، و يتكون من المسؤولين على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في الإدارة الوسطى، و الذين يعملون على المدى القصير.

5. وظائف التسيير:

يصف مهندس التعدين الفرنسي *Henri Fayol (1841-1925)* في كتابه رائد في علم الإدارة، *L'Administration industrielle et générale (1916)*، الوظائف الست الأساسية لتشغيل المؤسسة: (Ferré & Olibet, 2016, p. 8)

أ. الوظيفة الفنية (أو "إنتاج"): تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.

ب. الوظيفة التجارية: شراء المواد الأولية وبيع المنتجات النهائية.

ج. الوظيفة المالية: إدارة الموارد المالية للشركة (رأس المال المستثمر والقروض).

د. الوظيفة الأمنية: حماية موارد الشركة البشرية والمادية.

هـ. الوظيفة المحاسبية: إدارة كشوف المرتبات وإحصاءات الإنتاج.

و. الوظيفة الإدارية "عرضية".

في حين أن الوظائف الخمس الأولى هي وظائف محددة، لأنها مرتبطة بمجالات اختصاص معينة، فإن الوظيفة الإدارية هي وظيفة مستعرضة ، مما يضمن التنسيق بين الوظائف الخمس الأخرى. وتنقسم الوظيفة الإدارية (التسيير) إلى أربعة مهام (وظائف) أساسية:

- 5.1. وظيفة التخطيط :تهتم بتوقع المستقبل وتحديد الأهداف و أفضل السبل لتحقيقها.
- 5.2. وظيفة التنظيم :وتهتم بمزج و تخصيص المهام و الموارد المؤسسة البشرية والمادي اللازمة لتحقيق الأهداف.
- 5.3. وظيفة الدفع : و تهتم بتأثير في الأفراد لجعلهم يبدلون المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتتكون هذه الوظيفة من ثلاثة وظائف هي:
- وظيفة الاتصال: العملية التي تهتم بنقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة .
  - وظيفة التحفيز: التأثير على الأفراد من خلال تحريك دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - وظيفة القيادة: وتوجيه و إرشاد الأفراد لإنجاز الأهداف.
- 5.4. وظيفة الرقابة : و تعتم بتحديد معايير الأداء، و تتبع الأداء الفعلي و قياسه بمقارنته مع المعايير المحددة مسبق.

## II. المسير :

### 1. تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط ، و مراقب ، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. و عليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين ، و لابد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، و إلا فإنه يفقد صفته كمسير و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب. (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، صفحة 18)

### 2. مستويات المسيرين: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 28)

- 2.1. مسيرو الإدارة العليا: و في إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام و هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية و الأساسية منها. و هم يعيرون أهمية كبيرة جدا للبيئة الخارجية و يبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة و رسم الاستراتيجيات و مراقبة و دراسة البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها و على المدى البعيد.
- 2.2. مسيرو الإدارة الوسطى: و هم المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية .

2.3. مسيرو الإدارة الاشرافية ( الإدارة الدنيا أو القاعدية): وهم مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها و يشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

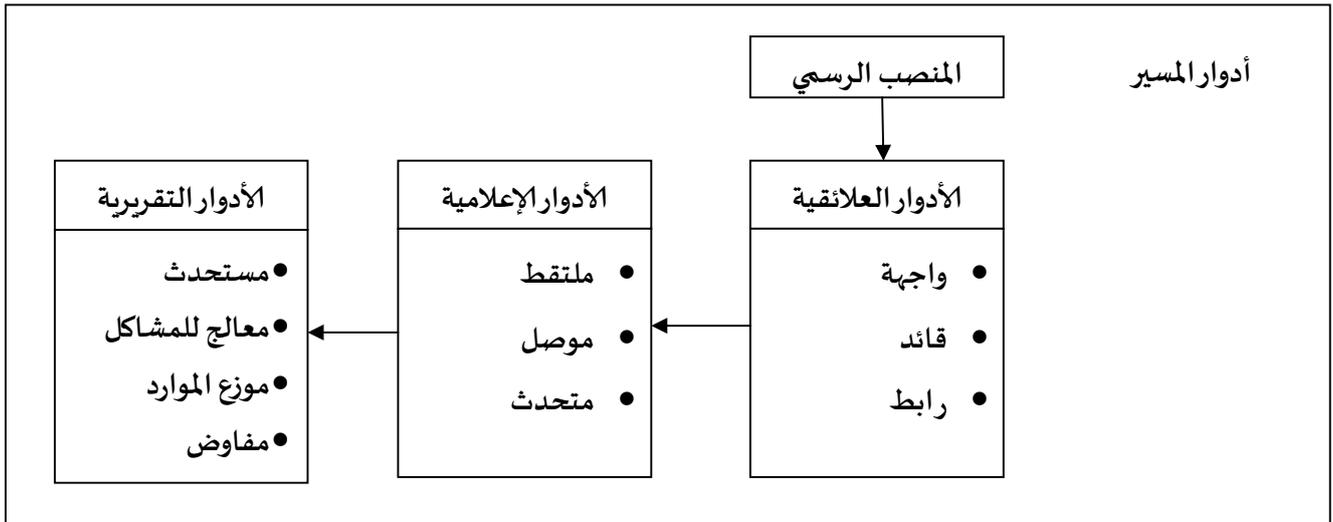
### 3. أدوار المسير:

يحدد Fayol (1916) أدوار المسير حول 6 وظائف رئيسية:

- التنبؤ (التخطيط) ؛
- التنظيم (الهيكله) ؛
- القيادة (إدارة الفرق) ؛
- التنسيق ؛
- الرقابة.

في حين أن Mintzberg سلوك عدد من المسييرين في مستوى القمة خاصة ، و ذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة, وجد أن المسييرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها ، إلا أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات، حسب الشكل التالي: (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، الصفحات 27-28)

الشكل رقم (02): أدوار المسير



المصدر: (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، صفحة 27)

### 3.1. الأدوار العلائقية ( التفاعلية): تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة، و هي:

- الواجهة الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي المسير، هو الممثل أو " صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.

- القائد، يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين و نصحتهم و تدريبهم.
- الرابط، حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته و بين المسيرين و المسؤولين الآخرين من داخل التنظيم و خارجه.

### 3.2. الأدوار الإعلامية (المعلوماتية): تستهدف الحصول على المعلومات و ايصالها إلى الجهات المعنية:

- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- الموصل لتعريف مرؤوسيه على مجريات الأمور.
- المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحب النفوذ في الداخل و الخارج.

### 3.3. الأدوار التقريرية (القرارية): تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- المستحدث، حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف و التطوير و زيادة الإنتاجية.
- معالج المشاكل، يتفادى المشكلات قبل وقوعها، و يقوم بمعالجتها عندما تقع.
- موزع الموارد ، فهو الذي يوزع المهام و الوسائل ، و يحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام و باستعمال الوسائل.
- المفاوض ، و هو الذي يبرم العقود ، و يقبل الالتزامات، و يقدم التنازلات.

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

### 4. مهارات المسير: (الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول، 2011، الصفحات 24-25)

4.1. المهارة التقنية: و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين. و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي(مسير في مستوى الإدارة الإشرافية) ، الذي يشترط فيه أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضها في معرض قيامهم بأعمالهم.

4.2. المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز ، و قيادة الأفراد و المجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية، كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط (مسير في مستوى الإدارة الوسطى) الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة ، و أن يكون قادراً على الإقناع و التفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا و ضروريًا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل ، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

4.3. المهارة النظرية ( الادراكية): تتمثل في القدرة على التخطيط ، و التنسيق ، و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم ، و كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر والوحدات ، و بين هذه المتطلبات و متطلبات البيئة الخارجية . و تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة(مسير في مستوى الإدارة العليا). ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري ، بينما تزايد أهمية المهارة الإنسانية ، و من ثم المهارة النظرية.

## المحور الثاني : وظائف التسيير: وظيفة التخطيط

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة و إنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، حيث أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف و الإمكانيات البشرية و المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف كما أنه يساعد في التنسيق بين العمال و الرقابة عليهم.

### 1. تعريف التخطيط

تعود فكرة التخطيط إلى الإغريق و بالتحديد إلى أفلاطون الذي أشار بشكل غير مباشر لمفهوم التخطيط من خلال المدينة الفاضلة و قد استخدم مفهوم التخطيط في مختلف العصور التاريخية و في مختلف جوانب الحياة وبالأخص في الجانب العسكري .

نستطيع القول أن البدايات الأولى للتخطيط كمنهج لتصحيح الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات والدول تعود إلى ما بعد قيام الثورة الصناعية أو بمعنى آخر بعد اختراع الآلة البخارية و إدخال المكننة إلى وسائل الإنتاج، مما اضطر بعض الجهات المعنية بأشكال الإنتاج المختلفة ، إلى زيادة التفكير و الاهتمام بكيفية تطوير الإنتاج أو العمل على معالجة المشكلات التي تواجهه حسن سير أو أداء العمل في مرافق و مؤسسات الإنتاج و الخدمات. (خميس، صفحة 16)

يشكل التخطيط في المنظمة الانضباط الحقيقي للتسيير مع أدواته و أساليبه . أصوله تعود إلى بداية القرن الماضي . حيث طور الفرنسي هنري فايول *Henri Fayol* فكرة أن التخطيط هو واحد من مهام الإدارة العامة يرتكز على " التقدير " " الرقابة" لهذا يجب تحديد الأهداف و تقدير الوسائل اللازمة لتحقيقها و التحقق من هذه الأهداف قد تم تحقيقها ، و اقترح فايول خطط لخمس سنوات قابلة للتعديل سنويا في ضوء المستجدات الداخلية و الخارجية . هذا الاهتمام بالتخطيط حرك أنصار مدرسة الإدارة الأمريكية ( برنارد دريكر Barnard Drucker) لفكرة: المدير الجيد يخطط لأنشطته . هذه الفكرة إجمالاً عرفت تطور كبيراً بعد الحرب العالمية الثانية . (Marchesnay, Mai 2004, pp. 58-59)

1.1. التخطيط نشاط إنساني: فيمكن اعتبار التخطيط " بمثابة مسار يشتمل على سلسلة من الأفكار و خطوات ، تنفيذها يعتمد على تلك الأفكار – و بالتحديد التفكير المسبق و المتعمد- و هو في حد ذاته تصرف بشري عام" (ألكساندر، 2001، الصفحات 109-110)

و هو نفس ما ذهب إليه *Benton* فهو يرى التخطيط " على أنه تحضير و إعداد ذهني للنشاط من أجل بناء خارطة ذهنية" (غنيم، 1999، صفحة 26)

غير أن ما يعاب على وجهة النظر هذه التعميم و الشمولية ، كما أنه إذا كان التخطيط سلوك و تصرف بشري أو جزء من تكوين أي فرد فما الذي يميزه أو ما الذي يؤهل إعطاء التخطيط أي اهتمام؟

1.2. التخطيط موجه للعمل المستقبلي: يركز هذا الاتجاه على خاصية التوقع فالتخطيط هنا يهتم " بالتصور و التفكير المسبق في حالة تصميم البرامج و السياسات و تنفيذها" (ألكساندر، 2001، صفحة 111)

و هو نفس ما ذهب إليه هنري فايول *Henri Fayol 1916* حيث عرف التخطيط و أسماه استبصار "*prévoyance*" كما اعتبره واحد من 5 وظائف لإدارة المؤسسات. (Tarondeau & Huttin, p. 176) فقد عرف هنري فايول التخطيط قائلاً: " بالنسبة لـ Ackoff (1973) ، " هو تصميم المستقبل المنشود والوسائل اللازمة لذلك. " (MEIER, 2009, p. 157)

إذن يمكن القول أن وظيفة التخطيط تقوم على عنصرين أساسيين هما التنبؤ بالمستقبل وذلك بالاعتماد على المعلومات و البيانات الواضحة و الدقيقة و العنصر الثاني هو الاستعداد للمستقبل أي الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الوقوع في الخطأ و الاستعداد لمواجهته من أجل الحفاظ على الاستمرارية و تحقيق الهدف. أي أن:

التخطيط = تنبؤ + خطة.

و الخطة هي " تقرير أو بيان بأنواع الوسائل و التصرفات الخاصة بتحقيق الأهداف أو النتائج المستهدفة" (عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في التنظيم و إدارة الأعمال، صفحة 9)

أما حسب Jean-Claude Tarondeau et Christine Huttin: " الخطط هي منتجات التخطيط ، هي جزء من المعيارية، إلزامية و رسمية ، إنها تعبر بشكل واضح عن نوايا الإستراتيجية في شكل إجراءات تنفيذية تتمحور بشكل متسق حول أهداف و البرامج و الميزانيات" (Tarondeau & Huttin, p. 174)

إذن على المنظمة من أجل الوصول إلى الوضعية المستقبلية المرغوبة لابد من: (عليوة، صفحة 11)

- نتفهم جيداً موقفنا الحالي (أين نحن الآن؟).
- نقرر إلى أين نريد الوصول (ماهي الأهداف التي نريد أن نحققها أكثر من غيرها؟).
- نقرر ما هي الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق أهدافنا المتفق عليها (كيف نصل إلى تلك الأهداف).

## 1.3. التخطيط الخيار العقلاني: في هذا الإطار:

- عرف جورج تيري التخطيط على النحو التالي: " التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق و وضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل ، عند تصور و تكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (الجيوشي و جاد الله، 2008، صفحة 65)
- أما *H.Konter et O'Donnel* فقد عرفا التخطيط بأنه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل و كيف نعمل و متى نعمل ومن يعمل " (صادق، 1998، صفحة 23)
- و حسب كل من *Jean-Claude Tarondeau et Christine Huttin* التخطيط هو " عملية رسمية لاتخاذ قرار الذي يؤدي إلى تصور المرغوب للحالة مستقبلية للمؤسسة و يحدد طريقة تنفيذ هذه الإرادة" (Tarondeau & Huttin, p. 176)
- فالتخطيط هو " وظيفة الإدارة التي تنطوي على تحديد الأهداف و اتخاذ قرار بشأن كيفية تحقيقها بأفضل طريقة" (Marilyn, 2006, p. 657)
- جميع التعاريف السابقة تتفق في كون التخطيط يركز على الاختيار المناسب و من ثم ربطه بالفعل (التنفيذ).

1.4. التخطيط أسلوب علمي: يرى ميشال جيفري *Michel Gervais* أن " التخطيط هو عملية منهجية مستمرة تتضمن مايلي:

- تحديد الأهداف و الغايات.
- تحديد الأعمال و الأنشطة و الوسائل و الطرق.
- تحديد الموارد و الإمكانيات المطلوبة.
- تحديد السياسات و الخطط و البرامج.
- وضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف." (Gervais, 2000, p. 20)
- و تجدر الإشارة هنا إلى مايلي:

- يتفق التخطيط مع المثالية في أنه يرسم وضعا أو صورة مستقبلية مرغوبا فيها، و لكنه يختلف عنها في أنه يضع الوسائل لتحقيق تلك الحالة . (ألكساندر، 2001، صفحة 115)

- إن عملية التخطيط لا بد و أن تنطوي على اتخاذ القرارات ، و لكن ليست كل عملية اتخاذ قرارات تنطوي على التخطيط ، إذ قد يتخذ الفرد قرارات عديدة خلال اليوم دون تخطيط مسبق. (صادق، 1998، صفحة 24)
- يختلف التخطيط عن الجدولة *scheduling* في المنهجيات و استخدام الأدوات المختلفة، فالتخطيط يأخذ نظرة مستقبلية و يضع خطوط زمنية متوقعة، في حين تركز الجدولة على النشاطات المنظمة يوم بعد يوم . (Marilyn, 2006, p. 657)
- إن عملية التخطيط تتضمن القيام بالتقديرات و تصور للمستقبل المرغوب إضافة إلى تحديد الوسائل و الإمكانيات لتحقيق ذلك التصور.

## 2. خصائص التخطيط:

- إنه عملية اختيار خيار من مجموعة من الخيارات، فهو ينطوي على اتخاذ القرار.
- إنه عملية شاملة و مستمرة، فهو لا يتوقف عند إنجاز هدف معين .
- إنه عملية واضحة و بسيطة و دقيقة.
- إنه موجه للمستقبل. إذ تسعى الإدارة من خلاله إلى تحديد ما سوف تقوم به و كيفية القيام به مستقبلا.
- إنه عملية مرنة.
- أنه واقعي.
- أنه إلزامي.

## 3. أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على مجموعة من أبعاد تتفاعل فيما بينها لنجاح التخطيط:

- 3.1. البعد المالي: و يتمثل في الموازنات و الإمكانيات المالية المرصودة لإعداد و تنفيذ أي خطة.
- 3.2. البعد البشري: يعتمد نجاح التخطيط بشكل رئيس على مستوى و الإمكانيات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط فقط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط (خميس، صفحة 35).
- 3.3. البعد المكاني: و يقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط و هل هو المستوى الوطني أم الإقليمي أم شبه الإقليمي أم المحلي أم على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة?... إلخ. (غنيم، 1999، صفحة 34)

3.4. البعد الزمني: ويمثل العمر الزمني للخطة أو مدتها الزمنية.

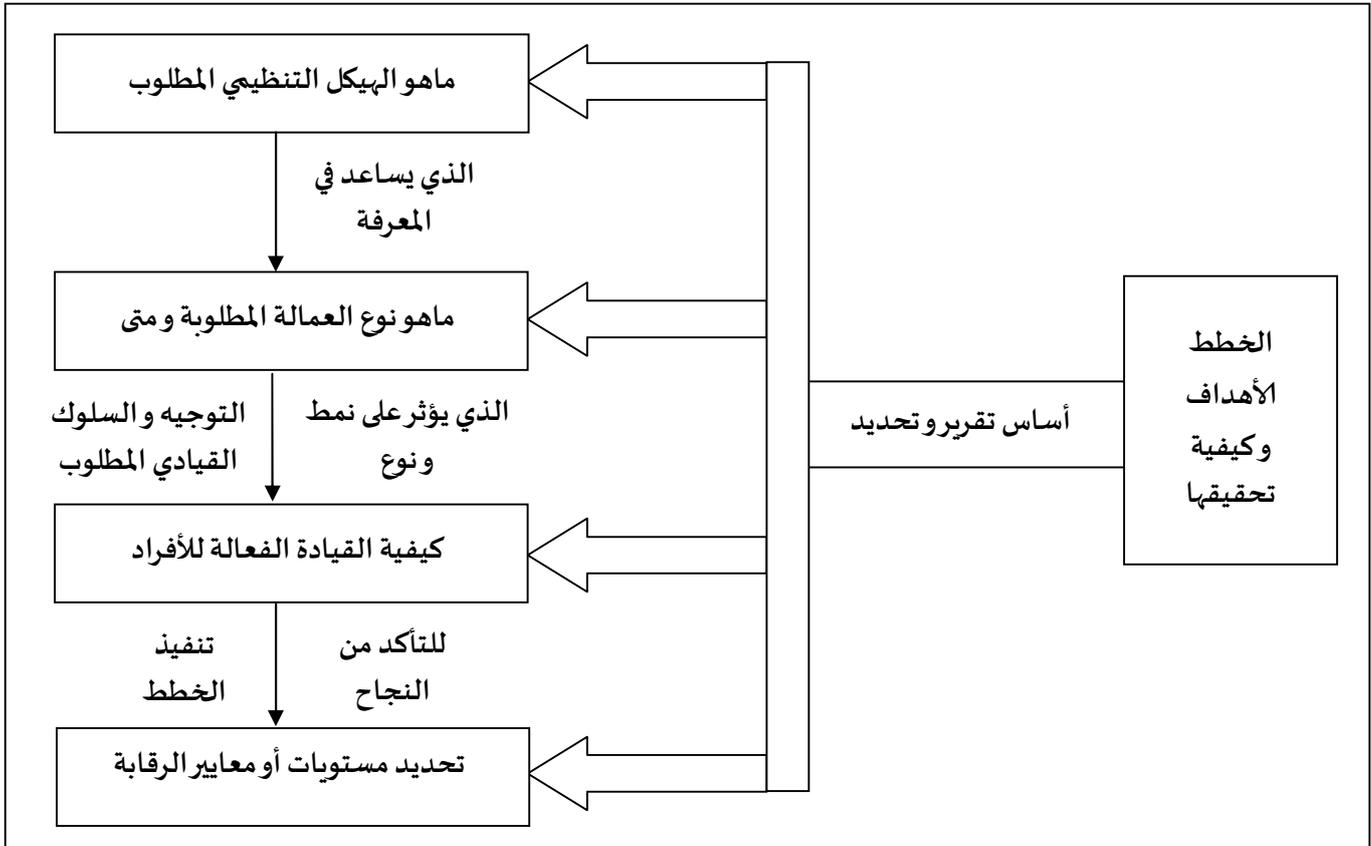
3.5. البعد المؤسسي: ويتكون من البعد المؤسسي من قسمين هامين ، يتمثل الأول في إصدار التشريعات و القوانين و الإجراءات الإدارية ، أما القسم الثاني فيتمثل في تشكل و إنشاء المؤسسات و الأقسام اللازمة للتنفيذ. (خميس، صفحة 34)

3.6. البعد المعلوماتي: إذ يعد هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم لتخطيط قائمة ، ليس لأن المعلومات هامة و ضرورة لتحديد المشاريع و البرامج الملائمة فحسب بل لأنها تساعد في تشكيل و تطوير الأبعاد الأخرى. (خميس، صفحة 33)

#### 4. أهمية التخطيط

إن التخطيط لا يقتصر في كونه وظيفة جوهرية و أساسية في الإدارة ، بل يفترض بالوظائف الإدارية الأخرى أن تعكس هذه الوظيفة نظرا لاتصال التخطيط بمختلف تلك الوظائف ، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التخطيط جوهر الإدارة



المصدر: (عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال (الجزء الثاني)، صفحة 6)

كما أن الأنشطة في المؤسسات لا تنفذ بأسلوب التجربة والخطأ و إنما تتم من خلال خطط موضوعة لتحقيق أهداف محددة وفق لإمكانيات المؤسسة و ظروف بيئة الأعمال المتغيرة. فالتخطيط يرسم صورة العمل في شتى المجالات و يحدد مساره لذلك بدون تخطيط تصبح الأمور عشوائية غير هادفة ، و تظهر أهمية التخطيط في مايلي:

4.1. توقعات التخطيط للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت و تقلبات ، حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم من خلال فترة زمنية محددة قد تطول و قد تقصر مما يفرض على رجل الإدارة عمل افتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل و تكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف و خلال المراحل المختلفة للتنفيذ. (العبوي، 2008، صفحة 16) فهو بذلك يساعد على تخفيض درجة المخاطرة في النشاط و ذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة ، و ما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة تلك الظروف.

4.2. التخطيط يركز الانتباه نحو تحقيق الأهداف و هو ما تسعى إليه كل مؤسسة باعتبار أن أهدافها هي غاية جميع أوجه النشاط فيها و التخطيط في حد ذاته يوجه الانتباه نحو هذه الأهداف و يحشد باتجاه تحقيقها. (صاوق، 1998، صفحة 31)

4.3. يعمل التخطيط على ايجاد ارتباط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة و مع الأهداف العامة و التفصيلية للمشروع من جهة أخرى و هذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل و متكامل لجميع العاملين في المؤسسة أو القطاع. (غنيم، 1999، صفحة 35)

4.4. يمهد التخطيط لعملية الرقابة و يرفع من كفاءتها ، و ذلك لأنه يحدد مسبقا المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة .

4.5. إن وظيفة التخطيط تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة لأنها تركز على اختيار الطريق الأمثل لإنجاز العمل المطلوب و هذا بدوره يؤدي إلى تخفيض النفقات و تنسيق الجهود وتوحيدها بدلا من العمل الفردي المرتجل ، كما أنه يؤدي إلى سير العمل بصورة منتظمة بدلا من تعثره و يؤمن إتخاذ القرارات السليمة المدروسة بدلا من القرارات الإرتجالية. (صاوق، 1998، صفحة 31)

4.6. يساعد التخطيط في تقييم كفاءة و فعالية المديرين ، و الإدارات المختلفة ، وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

4.7. يسهل التخطيط مهمة القيادة ، وذلك لأن توضيح أساليب العمل و خطواته و إجراءاته يجعل الأفراد على دراية بما هو مطلوب منهم و كيف يستطيعون تحقيقه.

## 5. مستويات التخطيط:

هناك ثلاث مستويات للتخطيط في المنظمة: (هاريسون، 2009، صفحة 199)

5.1. التخطيط الإستراتيجي: يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل . و يبدأ التخطيط الإستراتيجي و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى و لكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيما لكي تعمل .

وهو يتألف من تحديد مجموعة من الأهداف المتناسكة التطور في مجالات نشاط الشركة المختلفة ، باستخدام أدوات التوقع. تخطيط استراتيجي يحدد التوجهات والأهداف الرئيسية التي يجب اتباعها المنظمة ، أي مهمتها وأهدافها واستراتيجياتها النمو. (MEIER, 2009, p. 157)

5.2. التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى ، و كيفية القيام به ، و من سيكون مسؤولاً عن انجازه ، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية .

5.3. التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام و مسؤوليات عمله . و يمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على خطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات و الإجراءات.

## 6. أنواع التخطيط:

يمكن التمييز بين عدة أنواع للتخطيط على مستوى المنظمة وذلك في ضوء مجموعة من الأسس المختلفة هي:

6.1. التخطيط حسب الهدف أو الوسيلة: ويشتمل على (العبوي، 2008، صفحة 22):

📌 التخطيط الهديفي: هو تخطيط الذي يرسم السياسة العامة و يحدد الأهداف المراد تحقيقها.

📌 التخطيط الإداري: و هو التخطيط الذي يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ و ذلك بعد سبق

تحديد الأهداف بواسطة السلطات المختصة، فيتضمن التخطيط الإداري بصفة عامة وضع الخطط تتعلق بالعمليات الإدارية مثل التدريب و الإعداد و تعبئة القدرات الفنية و الإبتكارية و إعداد القيادة الإدارية. يتعدى التخطيط الإداري تحديد الأهداف بصورة تفصيلية إذ كانت السلطات المختصة قد سبق و حددت هذه الأهداف بصورة عامة أو غامضة .

6.2. التخطيط حسب معدل الاستخدام / الاستعمال: (عبدالهادي و عريقات، 2011، صفحة 114)

✚ التخطيط متكررا لاستخدام / الاستعمال: يتصف هذا النوع من التخطيط باستمرارية التطبيق .

✚ التخطيط لمرة واحدة: هذا النوع من التخطيط يتم تطويره لإنجاز أهداف معينة و لا يتكرر مستقبلا،

مثل قيام المنظمة بوضع خطة معينة لتدريب مجموعة من العاملين على نظام معين داخل المنظمة، وبعد الانتهاء من تدريب العاملين لا تحتاج المنظمة للرجوع إلى هذه الخطة.

6.3. التخطيط حسب المدى الزمني: (القربوتي، 2004، الصفحات 186-187)

✚ التخطيط طويل المدى ( طويل الأجل): تتصل الخطط من هذا النوع بالأهداف العليا و تغطي فترات

بعيدة المدى و تزيد عن خمس سنوات ، و كلما كانت الخطة طويلة المدى كان من الصعب التنبؤ بدقة الظروف البيئية المحيطة المؤثرة و العكس صحيح... و يختلف مفهوم الزمن ما بين الشركات و الدول، فعلى مستوى الدول قد تعتبر فترة الخمس سنوات متوسطة المدى ، بينما تعتبر فترة الثلاث سنوات أو حتى السنتين للشركات الصغيرة طويلة المدى.

✚ التخطيط متوسط المدى (متوسط الأجل): و الذي قد يمتد من سنة إلى ثلاث سنوات و هي مهمة

تقوم بها الإدارات الوسطى .

✚ التخطيط قصير المدى (قصير الأجل): تمثل الخطط قصيرة المدى من شهور إلى سنة و تتناول في العادة

آلية تنفيذ الأمور الإجرائية وفقا للخطط متوسطة و طويلة المدى.

و يختص قصير الأجل بالعمليات الجارية أكثر من دراسة المستقبل البعيد بينما يختص التخطيط البعيد

المدى بدراسة المستقبل . و يتميز التخطيط القصير الأجل بالتغير السريع و المستمر . (بن حبتور، 2009، صفحة

146)

6.4. التخطيط حسب المجال : و يقسم حسب أقسام أو وظائف المؤسسة مثل: تخطيط الإنتاج، تخطيط

البحث و التطوير ، تخطيط الموارد البشري، تخطيط التسويق، التخطيط المالي...

7. مراحل عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بمجموعة من المراحل ، يتم في كل منها تحقيق و انجاز مهمات معينة تصب كلها في

هدف واحد هو إعداد خطة قابلة للتنفيذ و محققة لأهدافها ، هذه المراحل هي:

7.1. إدراك الفرصة: يقصد بذلك أن يدرك المخطط، من خلال دراسته للظروف و المعطيات، و جود فرصة يمكن استغلالها لتحقيق فكرته أو مشروعه الاستثماري. إن قدرة المخطط على الرؤية و التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الأمور في المستقبل، و قدرته على فهم الواقع و استيعابه، أمور لا غنى عنها لإعطاء تخطيطه صفة عملية بعيدة عن التمنيات و الأحلام. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 28)

7.2. تحديد الأهداف: هي الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و ذلك ضمن الأطر الوظيفية من تنظيم و توجيه و تنسيق و رقابة ، و تنطوي عملية تحديد الأهداف على تحديد ما تسعى إليه المؤسسة ككل أو لكل جزء أو قسم من أقسامها ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة و وضوح و أن تكون غير متناقضة ، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، و نلجأ إلى تحديد الأهداف لمجموعة من الأسباب هي: (عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في التنظيم و إدارة الأعمال، الصفحات 16-17)

- أن تحديد الأهداف يساعد في تحديد رسالة المنظمة .
- أن تحديد الأهداف يساهم في توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد... الخ
- إن تحديد الأهداف يساعد في تحديد نوع طبيعة و عدد الأنشطة و الوظائف التي يجب إنجازها و من ثم نوع و طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يساعد في تحقيق هذه الأهداف
- إن تحديد الأهداف يمثل أساس تحديد مستويات و معايير الأداء التي تعتبر أساس عملية الرقابة.

غير أن هناك العديد من المشاكل و القيود التي تحول دون تحديد الأهداف بشكل جيد من أهمها: (صادق، 1998، الصفحات 45-55)

- عدم وجود طريقة موضوعية لوضع أهداف المنظمة، لأنها مسألة ذاتية ، فلكل مخطط نظريته الخاصة و طريقته التي تميزه عن الآخرين في التفكير.
- عدم وجود شيء اسمه أهداف المنظمة لأن المنظمة كيان اعتباري و هذا الكيان يوجد عندما يتفق شخص أو مجموعة من الأشخاص على تكوين تلك المنظمة، و من ثم يحددون لها هدفا، و هذا الهدف يمثل رغبات و طموحات هؤلاء الأفراد.
- إن أهداف أي منظمة توجد في خارجها و ليس داخلها لأن داخلها يمثل أوجه الإنفاق و خارجها يمثل الإيرادات، أي أن جميع نتائج تحقق في الخارج و تعكس ظلها على الداخل و ليس العكس، وعلى هذا الأساس فإن مدى كفاءة أهداف المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق أهداف المجتمع.

- ما فائدة تحديد الأهداف ما لم نتأكد من أنه يمكن التخطيط لها و حشد الموارد المتاحة لتحقيقها ، و أنه لدينا القدرة على مراقبة سيرها و السيطرة عليه ، بأن أهدافنا ممكنة و صحيحة ، و لكن من ناحية أخرى لا يمكن أن نخطط و ننظم و ننفذ و نراقب و نصح أهدافا غير محددة.

7.3. وضع الفروض التخطيطية: و هي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط و هي تشير إلى التنبؤات الخاصة بمدى تطبيق السياسات أو الخطط ، و نلجأ لوضع الفروض للمستقبل ذلك لأننا لا نستطيع التحكم في المستقبل لذلك و جب علينا وضع مجموعة من الافتراضات لمواجهة كافة الاحتمالات، و هي تنقسم إلى: (الجيوشي و جاد الله، 2008، صفحة 69)

- افتراضات لا يمكن السيطرة عليها : مثل نمو السكان ، سعر الضريبة.
- افتراضات لا يمكن السيطرة عليها و لكن يمكن التأثير عليها : مثل افتراضات مشروع بخصوص حصته في السوق ، كفاءة العمال، عددهم.
- افتراضات يمكن السيطرة عليها و هي التي لها علاقة بالسياسات الداخلية للمنشأة مثل التوسع كمية الإنتاج...

7.4. تحديد البدائل: و عادة ما يكون أمام المخطط العديد من البدائل، حيث نادرا ما يكون أمامه بديل وحيد. لابد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف، و ذلك تمهيدا لتقويمها و اختيار أنسبها . تتطلب العملية إيجاد معايير ، ليتم التقويم ، و من ثم المفاضلة ، على أساسها. تبقى هذه المعايير ، مهما اختلفت أشكالها ، مرتبطة بمفهوم الكفاية الاقتصادية ، بزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف ، أو بالحصول على الأفضل النتائج بأقل التكاليف . و لا يجوز الاقتصار، لأغراض المقارنة و المفاضلة بين البدائل على المقارنة القيم الاسمية لمختلف بنود الإيرادات و التكاليف المتصلة بكل بديل . بل لا بد من أخذ احتمال التحقق و عنصر الوقت بعين الاعتبار. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 34)

7.5. تقييم البدائل :بعد تحديد أفضل البدائل من خلال الخطوة السابقة تقوم الإدارة بتقييمها ، و ذلك بتخصيص أوزان معينة لعدد من العوامل و على ضوء الفروض و الأهداف ، لكي يتسنى للإدارة المقارنة بين البدائل المرشحة . و بما أن التخطيط يتم في ظروف عدم التأكد لكونه يتعامل مع المستقبل و مع عوامل غير ملموسة و لا حصر لها ، أصبحت عملية التقييم هذه من أصعب الأمور و أعقدها و نتيجة لذلك، اتجهت معظم الإدارات في المنظمات الكبيرة إلى استخدام بحوث العمليات و التحليل الرياضي و الحاسب الإلكتروني. (صادق، 1998، صفحة 58)

7.6. اختيار البديل الأفضل: هذه الخطوة تعتبر النقطة التي يتم عندها تبني الخطة المناسبة سواء كانت كمية أو غير ذلك تأتي مرحلة / خطوة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل تكلفة و أعلى عائد ممكن، بالإضافة إلى ضرورة اختيار أو تبني الخطة المناسبة قد تم اتخاذه.

7.7. تصميم الخطط المساعدة: أي تبني أفضل الخطط المساعدة والتي تجعل الخطة الرئيسية ممكنة التنفيذ، حيث يتم في هذه المرحلة إعداد الخطط المساعدة و ترجمتها إلى الموازنات التقديرية أي ترجمة تلك الخطط إلى أرقام، مشكلة بذلك أساسا موضوعيا لعمليات المتابعة و القياس.

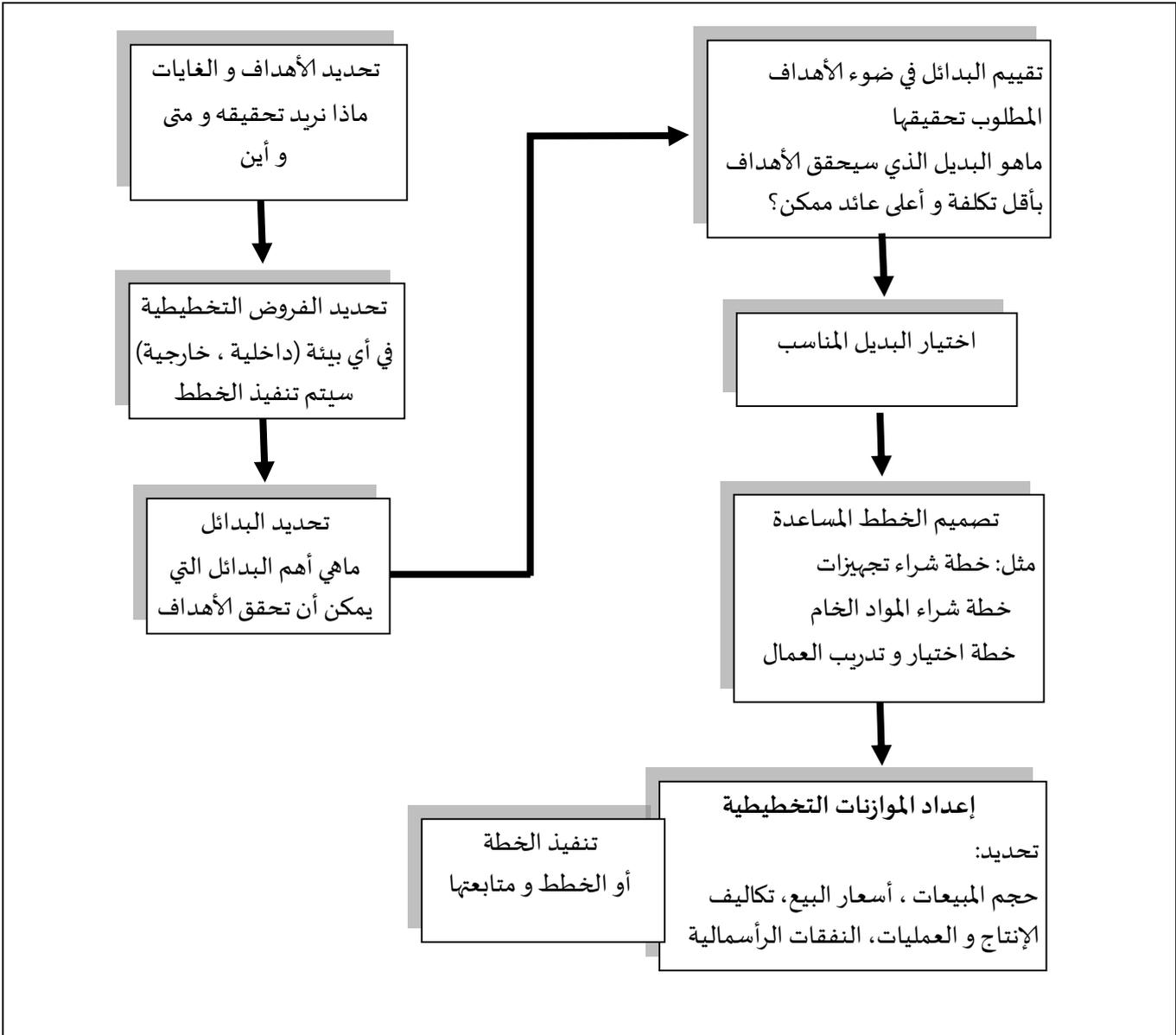
7.8. تنفيذ الخطة: وهذا يستلزم إصدار القرار اللازم لإعطاء الخطط سواء كانت رئيسية أو مساعدة صفة الإلزام أو وجوبية التنفيذ ، فضلا على تحديد الزمان التنفيذ و المكان و وسيلة الاتصال، مع ضرورة نشر الخطة من أجل إعلام العاملين بالخطة و أهدافها و إجراءاتها و سبل تنفيذها .

7.9. متابعة تنفيذ الخطة: تعتبر هذه المرحلة ذات درجة كبيرة من الأهمية ، فعمل المخطط لا ينتهي عند وضع الخطة بل يجب عليه التأكد من تنفيذها بالشكل المطلوب و العمل على تصحيح أية انحرافات و العمل على تلافيا مستقبلا. و تساعد عملية المتابعة في مايلي: (غنيم، 1999، صفحة 71)

- كشف مواطن الخلل و الانحرافات التي تحدث و نوعها و أسبابها و تقييم نتائجها و الاستفادة من ذلك عند إعداد الخطة اللاحقة.
- التأكد من أن عملية التنفيذ تجري كما هو مرسوم لها و تعمل على تحقيق الأهداف الواردة في الخطة.
- التعرف على مدى واقعية الخطة أو الخطط من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف المرسومة فكلما كان الانحراف كبيرا عن الأهداف المنشودة كلما كانت الخطة غير متوقعة.
- تحديد الجهات المسؤولة عن مواطن الخلل و الانحرافات و هل هي داخلية أم خارجية ، و هل هذه الانحرافات ناجمة عن تقصير الجهات المنفذة أم تلك التي أعدت الخطة.
- تحديد الصعوبات و المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ و كيفية التغلب عليها و تجنبها مستقبلا عند وضع خطط جديدة.

و يمكن تلخيص أهم هذه المراحل في الشكل التالي:

## الشكل رقم (04): خطوات التخطيط



المصدر: (عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال ( الجزء الثاني)، صفحة 14)

## 8. بعض المصطلحات المرتبطة بالتخطيط:

- 8.1. المهمة الأساسية:تناول تحديد دور المشروع أو النشأة باعتباره تنظيما اقتصاديا يستهدف تقديم سلعة أو خدمة ، أو مجموعة من السلع و / أو الخدمات ، بشروط معينة. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 16)
- 8.2. الأهداف: وهي النتائج التي يجب تحقيقها.أو "النهاية المستقبلية التي تطمح المنظمة للوصول إليها" (عبد الهادي و عريقات، 2011، صفحة 108)

- 8.3. الإستراتيجيات: تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر ، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد.
- 8.4. السياسات: مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة. (علاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، 2019، صفحة 140)
- 8.5. القواعد (القوانين): ما يجب القيام به و ما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات .
- 8.6. الإجراءات: سلسلة الأعمال و الخطوات و المراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 112)
- 8.7. البرامج: عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
- 8.8. الموازنات: هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام. (علاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، 2019، صفحة 148)

### المحور الثالث : وظائف التسيير: وظيفة التنظيم

بعد أن تم صياغة الخطط و وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها لابد من تنفيذ تلك الخطط مما يستلزم تحديد النشاطات و الموارد و الوسائل اللازمة لذلك من خلال وظيفة التنظيم .

#### I. التنظيم:

##### 1. تعريف التنظيم :

يعرف *Boward* 1938 التنظيم بقوله: " بأنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي" (داداي عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، 1998، صفحة 209)

هو توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة من كفاية تحقيق الأهداف المحددة. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 128)

كما يعرف على أنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف و تحديد السلطة و المسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال. (شويح، 2015، صفحة 61)

التنظيم هو أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية و المادية في وحدات عمل محددة. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 328)

و تغطي عملية التنظيم نوعين من الاعتبارات: (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 101)

أ. اعتبارات تصميم الهيكل : و يدخل فيها تحديد الأنشطة و الوظائف ، و التقسيمات الإدارية، و نطاق

الإشراف، و توصيف الأعمال و المهام. و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية اللازمة.

ب. اعتبارات التنسيق: الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفويضها، و من خلال استخدام اللجان و تصميم العمل.

## 2. خصائص التنظيم: (شويح، 2015، الصفحات 64-65)

- 2.1. التغطية الشاملة ، أي عدم إهمال مهمة بدون مسؤول ، و عدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسؤولا مباشرة عن المهمة الواحدة، أي في نفس المكان و الزمان.
- 2.2. الوضوح ، بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- 2.3. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله و المسؤوليات الملقاة عليه.
- 2.4. المرونة، إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يجب أن يعكس وضعها الوظيفي في تاريخ معين ، و لكي يظل صالحا لتمثيل المؤسسة تمثيلا صحيحا ينبغي أن يجري عليه التعديل الذي يعكس كل تغيير.

## 3. أهمية التنظيم :

إن لعملية التنظيم أهمية خاصة في المؤسسة إذ أنها تنصرف إلى :

أولا: تحديد المهام المتخصصة و التي يجب النهوض بها من قبل كل جزء في المؤسسة .

ثانيا: توفيره للإطار المطلوب من الصلاحيات و العلاقات الإدارية بين الوحدات بما يدعم تنفيذ الخطط باتجاه الأهداف.

ثالثا: محافظته على آليات التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل في كل الأوقات ، و مساعدته في ترتيب عمليات اتخاذ القرارات .

رابعا: التمهيد لأداء وظيفة الرقابة على عمليات المنظمة بشكل فعال ، حيث سيعلم كل جزء ما هو مطلوب منه بدقة.

## 4. أهداف التنظيم: (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 130)

- 4.1. وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4.2. تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، و تشمل المصادر البشرية و المادية و المالية.
- 4.3. وضع القواعد و الإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد و تحقيق النتائج المتوقعة.
- 4.4. إيجاد التوازن بين الأهداف و المصادر و النتائج و استخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك .

## 5. مبادئ التنظيم : (شويح، 2015، الصفحات 68-69)

- 5.1. مبدأ وحدة الهدف: و يقصد به الوعي الموحد لأهداف المؤسسة، و تسخير كل الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 5.2. مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه: إن تقسيم الأنشطة و الأعمال من متطلبات الوصول إلى الكفاءة و الإتقان .
- 5.3. مبدأ وحدة القيادة: و يقتضي هذا المبدأ أن تتوفر الصفات القيادية في كل رؤساء المنظمة ، لتفادي ظاهرة الانشقاق و الاختلاف و النزاع.
- 5.4. مبدأ وحدة التوجيه ( الأمر) : و يعني هذا المبدأ أن تصدر التوجيهات و الأوامر من مسؤول واحد تجنباً لتضارب الأوامر.
- 5.5. مبدأ المركزية و اللامركزية ( تدرج السلطة): و تعني المركزية أنها ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر و الأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا . بالمقابل تعني اللامركزية عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة و توزيع السلطة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف و اتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم . (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 137)
- 5.6. مبدأ تفويض السلطة: و يعني هذا المبدأ أن يتنازل الرئيس عن بعض صلاحياته لمرؤوسيه بهدف تسهيل إجراءات العمل في المؤسسة ، و يفيد في تدريب الأفراد على المسؤولية.
- 5.7. مبدأ تساوي السلطة و المسؤولية: يقتضي هذا المبدأ تناسب سلطة الفرد في المؤسسة مع مسؤوليته.
- 5.8. مبدأ نطاق الإشراف: و يعني هذا المبدأ تناسب عدد المرؤوسين لكل رئيس حيث يمكن الإشراف عليهم بكفاءة و فعالية.
- 5.9. مبدأ النمو الوظيفي: و يقصد به زيادة الوظائف بزيادة حجم عمل بالمؤسسة.
- 5.10. مبدأ التوازن الوظيفي: و يعني هذا المبدأ عدم السماح بتوسع الأعمال الوظيفية ، و حجم الأقسام و الوحدات فوق المقدار اللازم.
- 5.11. مبدأ المرونة: و يقصد به قابلية التنظيم للتطوير و التغيير استجابة لبيئة الأعمال الداخلية و الخارجية.
- 5.12. مبدأ تحديد الوظائف: و يقتضي هذا المبدأ الإحاطة الشاملة و الدقيقة بكل منصب في المؤسسة ، و ذلك عن طريق:
- تحليلها: من حيث علاقاته بباقي الوظائف.
  - وصفها : من حيث مفهومها و مبادئها و وظائفها و عناصرها.

- تقييمها: من حيث قيمتها ودرجة أهميتها و أثرها.

- وضع بطاقة المنصب: يحدد فيها الدور و المكانة و العلاقات.

5.13. مبدأ المراقبة: إذا كانت هيئة تراقب هيئة أخرى فلا بد أن تكون مستقلة عنها لكي لا تمارس عليها ضغط ما.

6. أنواع التنظيم: (الشواورة، 2013، الصفحات 140-141)

6.1. التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية كالإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا و الذي ينشئ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجلس الإدارة، و هو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى.

6.2. التنظيم الغير رسمي: و هو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة و التعليمات الداخلية لكنه ينشئ تحت مظلة التنظيم الرسمي كجماعات المصالح الذي تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية.

و يظهر الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف و المهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة و علاقاتهم ببعضهم البعض.
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.	أهداف التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.
أهداف الفرد هو تأدية الوظيفة.	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية.
الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 133) ذب شخصية .

و وجود التنظيم الغير رسمي في المؤسسة أو المنظمة له فوائد جمة من أهمها خلق اتجاهات و مفاهيم

ايجابية و جديدة في العمل، بالإضافة لكبح جماح التنظيم الرسمي ومنعه من اللجوء إلى البطش و التعسف، لا بل يدفعه لممارسة أعماله بمنتهى الدقة و الموضوعية.

## 7. خطوات التنظيم: (الشواورة، 2013، صفحة 139)

7.1. تحديد أهداف التنظيم الكلية بوضوح.

7.2. تحديد و تجميع الأنشطة الرئيسية على شكل وحدات أو دوائر متخصصة بمنتهى الموضوعية.

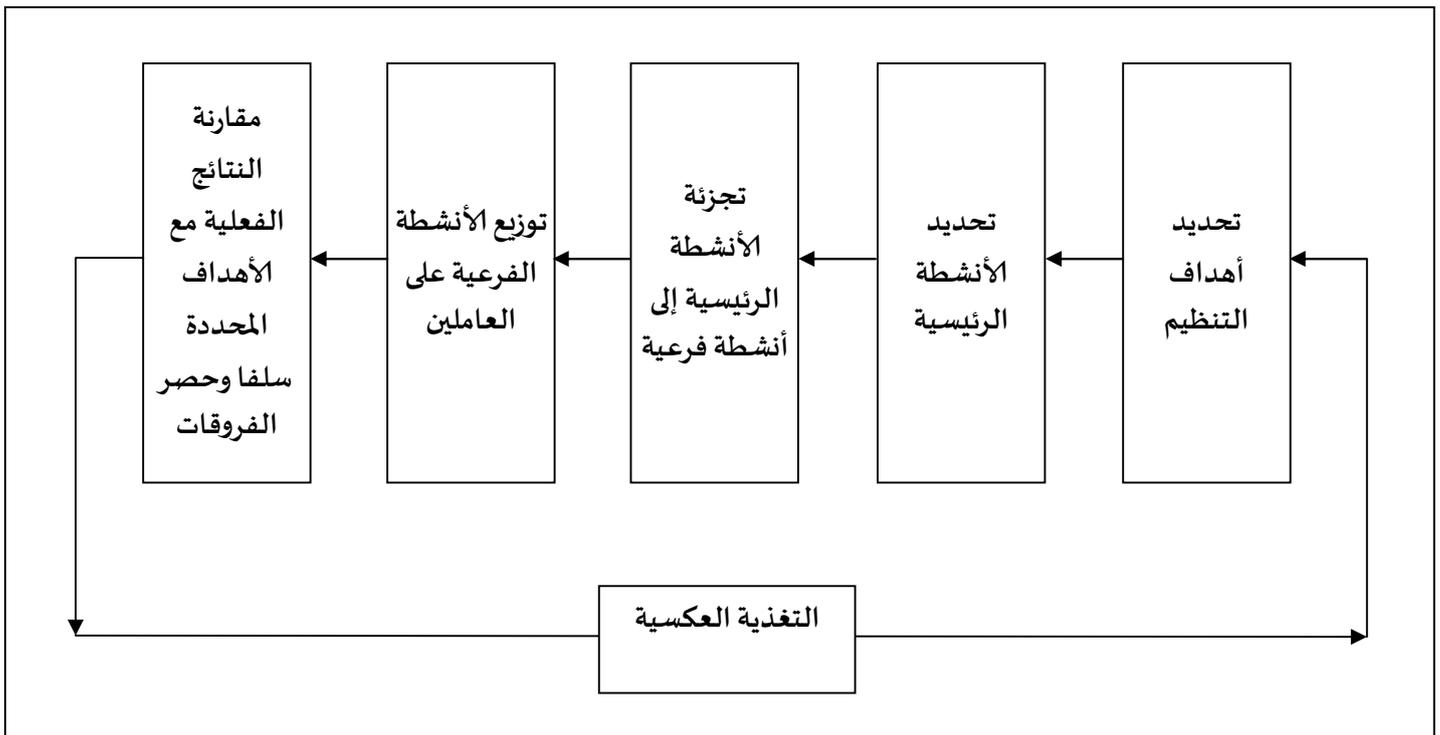
7.3. تجزئة الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية و على شكل أقسام أو شعب أكثر تخصصا و بأقصى درجات الشفافية.

7.4. تجزئة و توزيع الأنشطة الفرعية على الأفراد على شكل مهام و واجبات مع تفويض ما يوازئها من صلاحيات و سلطات.

7.5. تشغيل التنظيم و مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة سلفا و حصر الفروقات إن وجدت و تعزيزها إن كانت إيجابية و معالجتها إن كانت سلبية .

و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.

## الشكل رقم (05): خطوات بناء تنظيم



المصدر: (الشواورة، 2013، صفحة 140)

## II. الهيكل التنظيمي:

## 1. تعريف الهيكل التنظيمي :

لدى ويز 1956 Weis هيكل تنظيمي لمؤسسة معينة يعني : نظاما ثابتا من العلاقات المتناسقة. (داداي عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، 1998، صفحة 210)

الهيكل التنظيمي : هو نظام يوضح المهام و العلاقات بين وحدات التنظيم و روابط الاتصال بينها. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 329)

يشير هيكل الشركة إلى التوزيع الداخلي للأنشطة والوظائف والمسؤوليات. (MEIER, 2009, p. 192)

وحسب لـ (Mintzberg, 1982) ، الهيكل هو "النتاج الكلي للوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام متميزة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام". (Soparnot, 2009, p. 89)

و هو يعبر عن الطريقة التي تقسم بها النشاطات الأساسية إلى مهمات و واجبات و تجميع وحدات الأداء لتلك الواجبات في وظائف بشكل متناسق و منظم و مبنية للعلاقات التي تربط أجزاء تلك البنية التنظيمية ببعض. (زيارة، 2009، صفحة 218)

كما يمكن تعريفه بأنه "النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل و التنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة و ذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد و الجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 141)

## 2. خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: (الشماع و محمود، 2007، صفحة 164)

2.1. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة و كذلك أهداف الفرعية و الثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف ( أو سلسلة الوسائل – الغايات) من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، و بالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي و سبل تصميمه؛

2.2. تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف ( الرئيسية و الفرعية و الثانوية)، إذ أن هذه تفضي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات و البرامج و الإجراءات المتعلقة بها؛

2.3. تجميع الأعمال و الأنشطة الوظيفية المتشابهة و المتقابلة في تقسيمات أو وحدات و إسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله و النهوض بمسؤولياته بكفاءة و فعالية؛

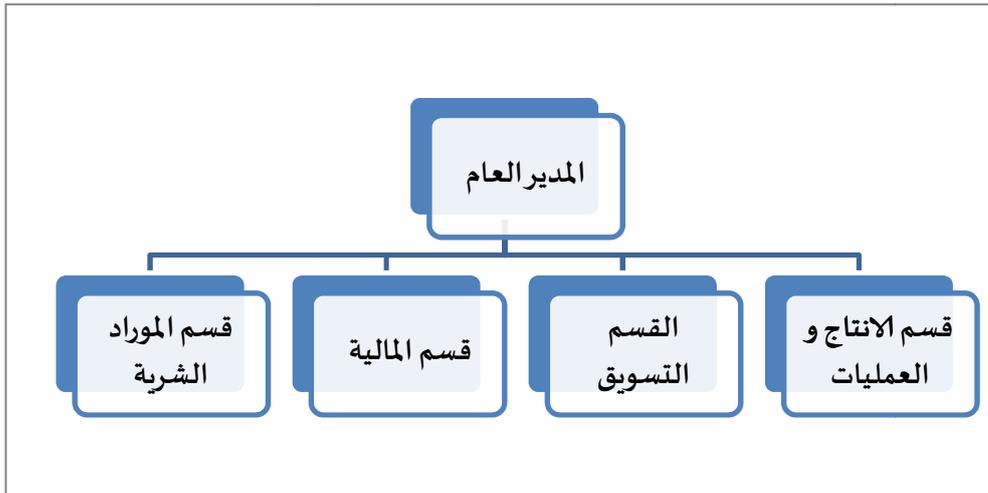
2.4. وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية و الاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة و دقيقة، وتحديد الصلاحيات و المسؤوليات ، و العلاقات ، و مرهلات شاغل الوظيفة، و ما بعهدته من أموال؛

2.5. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات و الوحدات و خلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

### 3. أنواع الهياكل التنظيمية:

3.1. التقسيم على أساس وظيفي ( نشاطي ): و هو التنظيم الأكثر استعمالا نظرا لسهولة فهمه و تطبيقه. حيث تجمع أنشطة المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، و التي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية أربع: الإنتاج ، و التمويل، و التسويق، و شؤون العاملين أو الموارد البشرية. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 108). بمعنى أن هذا الهيكل يقوم على تجميع الأفراد و الأنشطة بناء على تشابه المهارات و المهام و الموارد المستعملة.

الشكل رقم (06):الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

و يتميز هذا الهيكل التنظيمي بمجموعة من المزايا و العيوب، يوضحها الجدول التالي:

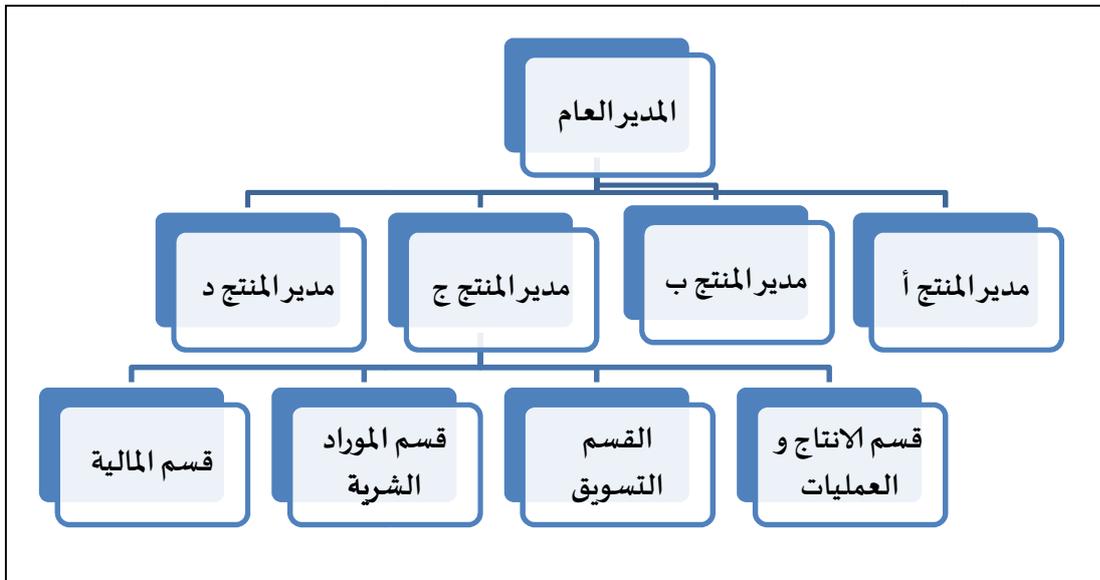
## الجدول رقم (02): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

المزايا	العيوب
1. تنمية المهارات المتخصصة.	1. تركيز الأداء على المهام الروتينية.
2. يسهل عمليات التنسيق لكل نشاط.	2. يضعف الاتصالات بين الأقسام.
3. يقلل نفقات التدريب و مراقبة الأداء.	3. قد يكون سببا في ظهور صراعات في مجال التطوير.
4. الاستفادة من الخبرات المشتركة للعاملين و الإدارة	4. قد تصعب جدولة العمليات بين الأقسام.
5. يسهل إيجاد أفضل الطرق لحل المشكلات الفنية.	5. تركيز الاهتمام بالقسم الخاص و ليس بالمنظمة ككل.

المصدر: (زيارة، 2009، صفحة 229)

3.2. التقسيم على أساس المنتج: مع منظمات الأعمال التي تعامل مع سلع متعددة إنتاجا أو تجارة فإن الحال يفرض وفقا لهذا الأساس أن يكون التخصص بناء على السلعة أو المنتج. إذ توضع مجموعة العمليات التي تخص كل سلعة أو منتج تحت إشراف إدارة متخصصة واحدة. و يمكن أن يعتمد مثل هذا الأساس داخل الأقسام المختلفة ذاتها. يكون مثل هذا الأساس ملائما في حال إنتاج أكثر من سلعة أو منتج مع تمايز كل منها عن غيرها في العمليات و مدخلاتها. (زيارة، 2009، صفحة 230)

## الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: من إعداد الباحثة

و يتميز هذا التنظيم بمجموعة من المزايا و العيوب كما يوضح الجدول التالي:

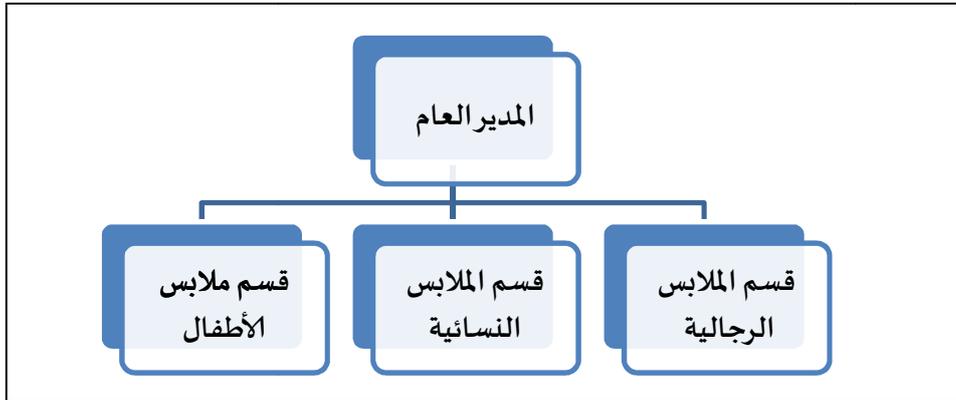
## الجدول رقم (03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

المزايا	العيوب
1. زيادة التركيز على الهدف من كل منتج. 2. زيادة اعتماد الأقسام على نفسها و استغلال الطاقة المتاحة لها. 3. لا يتطلب عمليات تنسيق معقدة. 4. تسهيل عمليات تخطيط الانتاج و الرقابة.	1. لا يمكن الاستفادة من خصم الكمية عند الشراء إذ أن كل قسم سيشتري الكمية التي تخص المنتج له و إن كانت تتشابه مع غيرها. 2. تكرار بعض الجهود و الخدمات اللازمة لكل منتج مما يزيد من تكلفة الإنتاج. 3. ضعف الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى عدم وجود رؤية شاملة لعمليات منظمة الأعمال ككل .

المصدر: (زيارة، 2009، صفحة 231)

3.3. التقسيم على الأساس العملاء: يقوم هذا النوع من التقسيم على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة فقد يتم تجميع الشعب و الأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي ، أو على أساس طبيعة السكان ( مثل العمر أو الجنس). و يمكن أن يصاغ هذا التنظيم كذلك في ضوء طبيعة المتعاملين مع المنظمة ، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة و المفرد، و هكذا. (الشماع و محمود، 2007، صفحة 181)

## الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



المصدر: (الشماع و محمود، 2007، صفحة 181)

و من مزايا و عيوب هذا الهيكل التنظيمي مايلي :

## الجدول رقم (04): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العملاء

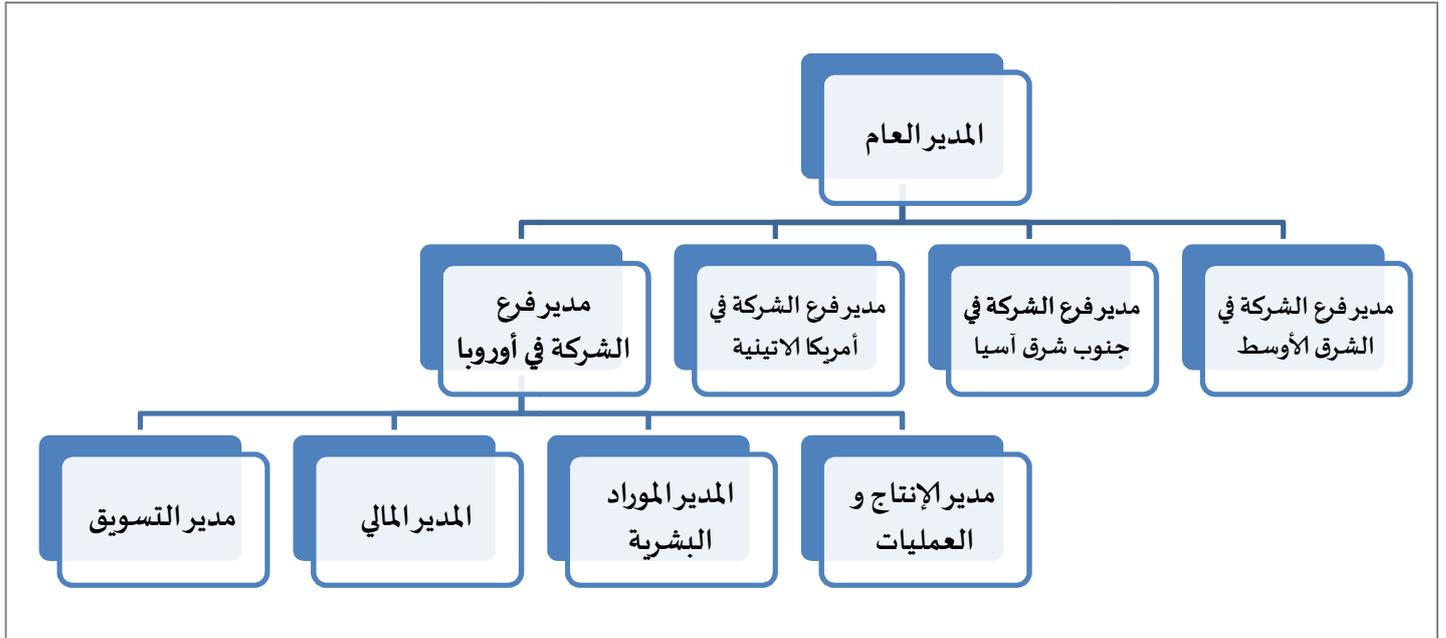
المزايا	العيوب
1. الاستفادة من مزايا التخصص.	1. مواجهة صعوبات التنسيق.

2. الزيادة في التكاليف جراء تكرار الجهود المتخصصة في كل وحدة.	2. شعور العملاء باهتمام المنظمة بهم.
3. الصعوبة في توزيع الموارد على الوحدات بشكل دقيق.	3. تبني المستجندات لدى العملاء مما يساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة.
4. تكرار عمليات الجرد و التدقيق.	4. تحديد واضح لمسؤولية كل وحدة.

المصدر: (زيارة، 2009، صفحة 233)

3.4. التقسيم على الأساس الجغرافي: يتم توزيع الأنشطة على مديريات أو وحدات تشغيلية موزعة على مناطق جغرافية متفرقة، وذلك بغية التقرب من الزبائن، أو الاستفادة من خصوصيات الظروف المحلية، فيما يتعلق بتوفر الموارد من مادية وبشرية. لذا يطبق هذا النمط من التقسيم على الأنشطة الإنتاج و البيع بصفة رئيسية. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات " الجزء الثاني، 2012، صفحة 115)

#### الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحثة

و يتسم هذا نوع من التنظيم بمجموعة من المزايا و العيوب:

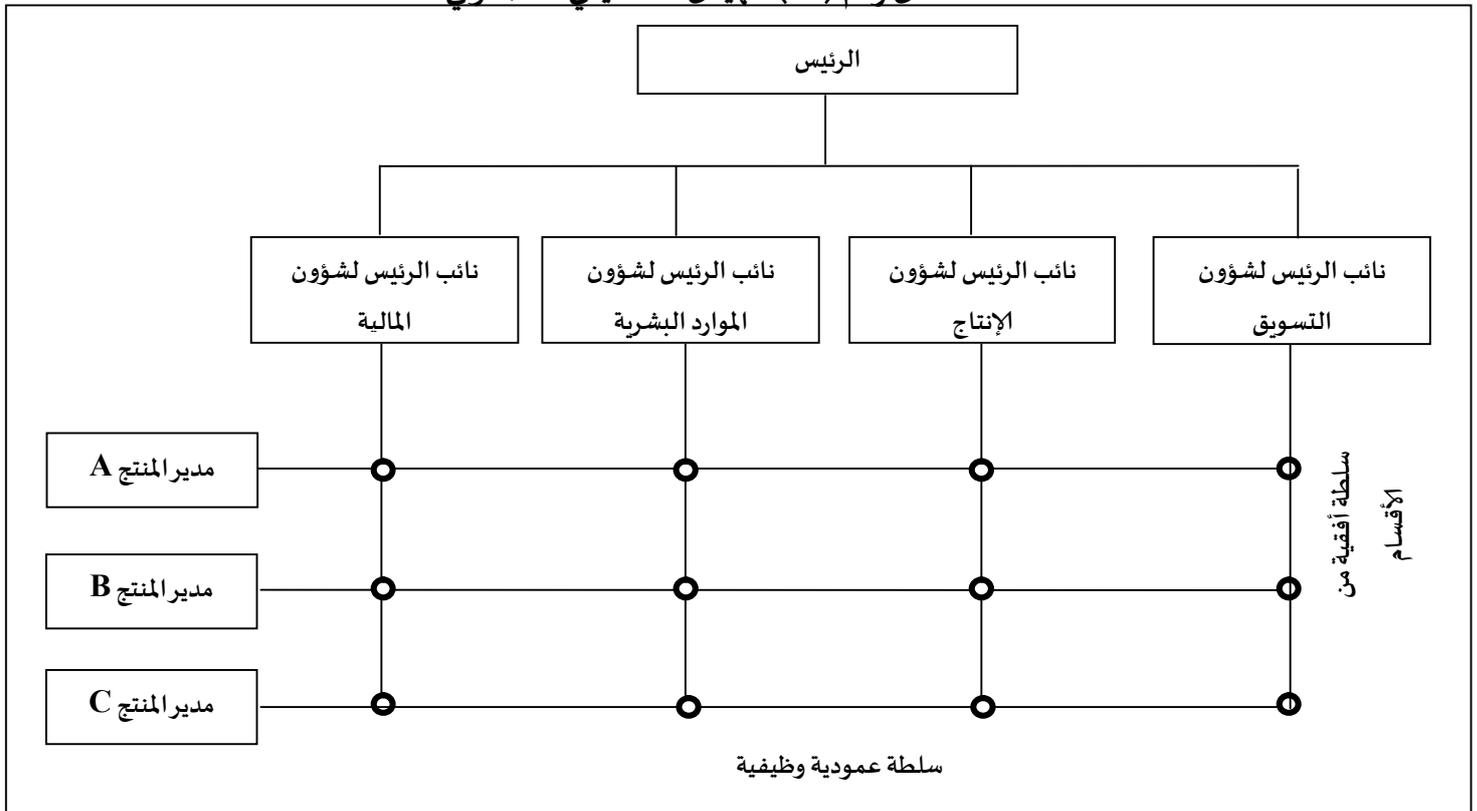
## الجدول رقم (05): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي

المزايا	العيوب
1. المعرفة الكبيرة بالظروف السائدة و متطلبات البيئة من عادات و قيم و اعتبارات خاصة.	1. وجود التكرار في الجهود المتخصصة في كل منطقة جغرافية تغطيها عمليات المنظمة.
2. الاستفادة من التوزيع الجغرافي للأسواق لأجل تقليل تكاليف التوزيع.	2. صعوبة في عمليات التنسيق على مستوى عمليات المنظمة ككل.
3. خفض مشكلات التنبؤ و تقدير الطلب.	3. حاجة المنظمة إلى أعداد من كل تخصص قد لا تكون متوفرة.

المصدر: (زيارة، 2009، صفحة 232)

3.5. التقسيم المصفوفي: يستعمل في المنشآت التي تنتج سلعا شديدة التخصص ، ويتعامل مع تقنيات متقدمة، وتضم عدد كبيرا من الخبراء و الأخصائيين. يمكن أن يكون التنظيم المصفوفي ثنائي البعدين أو متعدد الأبعاد. النوع الثنائي هو الأكثر استعمالا و يكون في الغالب ، على هيئة : مصفوفة منتجات – وظائف ، أو مصفوفة منتجات – مناطق جغرافية . (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، الصفحات 115-116)

## الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 341)

و يتسم هذا الهيكل التنظيمي بـ:

### الجدول رقم (06): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

المزايا	العيوب
1. كفاءة أكبر باستخدام الموارد.	1. إحباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة.
2. مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة.	2. صراعات بين طرفي الهيكل .
3. تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة.	3. لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا.
4. تعاون بين فرق العمل والخبراء وتوفرهم لكل الأقسام .	4. الحاجة إلى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية .
5. توسيع الوظائف للعاملين .	5. الهيمنة من قبل الأطراف.
6. خدمة أفضل للزبائن.	

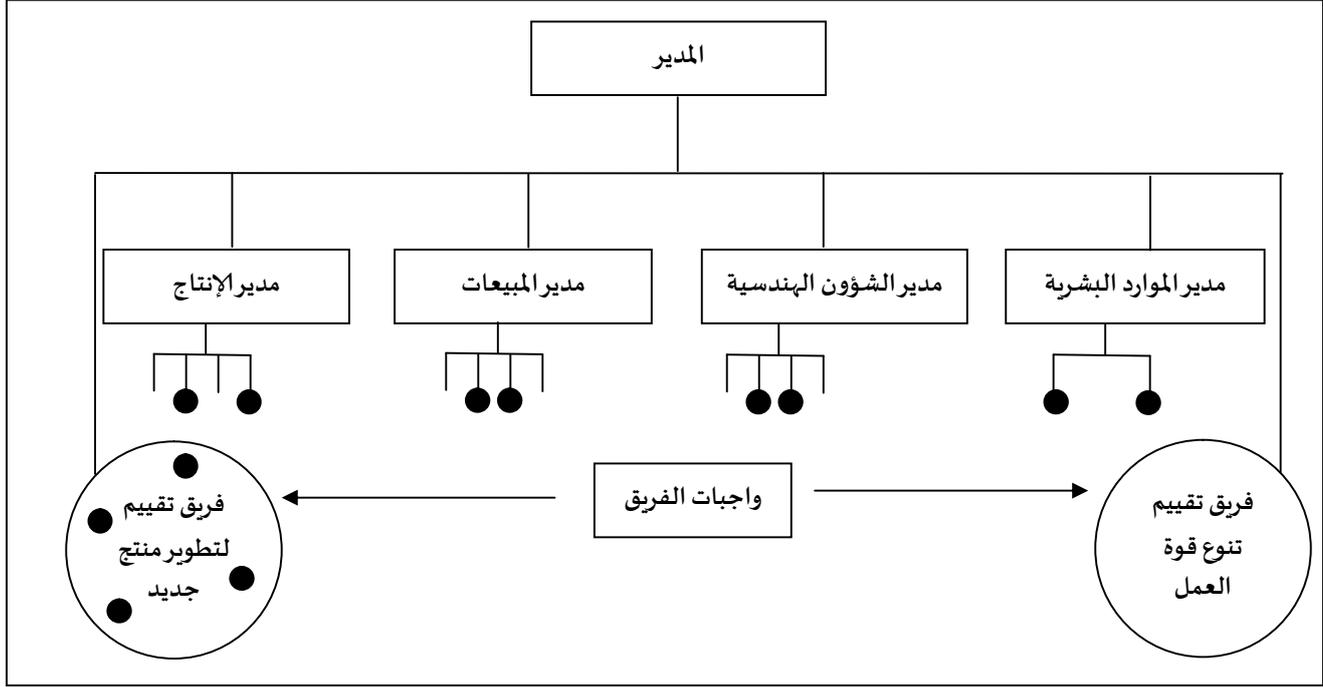
المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 341)

3.6. التقسيم على الأساس الفريق: فرق العمل هي الأساس أو التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمية أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميًا. وهناك أيضًا ما يمكن أن نسميه فريق المشروع *Project Team* وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط.

(العامري و الغالي، 2007، الصفحات 342-343)

فهو شكل معين من أشكال التنظيم الذي يتغير هيكله اعتمادًا على ظهور أو اكتمال المشاريع. هذه هي بالتالي هياكل يتم فيها إنشاء الهيئات - مجموعة من الموظفين من مختلف الإدارات المختارة لمهاراتهم - لتنفيذ واحد أو أكثر من المشاريع المحددة. وبالتالي فإن الهياكل حسب المشروع مؤقتة ويتم فرضها على الهيكل الهرمي الكلاسيكي (الرأسي والدائم). عند اكتمال المشروع ، تختفي الهيئة المحددة ، التي تم إنشاؤها في الأصل ، وتنتقل الأنشطة التي بدأت بعد ذلك إلى الهيكل الرئيسي التقليدي للشركة. في الأصل ، تم اعتماد هيكل المشروع من قبل الشركات لإدارة المشاريع الكبيرة أو لتجربة تصميم منتجات جديدة أو عمليات استثنائية (تنفيذ حزمة برامج الإدارة ، وتنظيم حدث ، وما إلى ذلك). قامت بعض الشركات بتعميم هذه المنظمة (حالة شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات ، والتدقيق ، والاستشارات ، وما إلى ذلك). (MEIER, 2009, p. 198)

## الشكل رقم (11) هيكل الفريق



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 343)

و يتسم هذا الهيكل التنظيمي بـ:

## الجدول رقم (07): مزايا و عيوب الهيكل الفريق

المزايا	العيوب
1. تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.	1. تعقد إجراءات فرق العمل.
2. سرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات.	2. حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.
3. إزالة عوائق الاتصالات والتنسيق.	3. كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضيق وقت طويل.
4. زيادة العلاقات الجانبية.	4. الحاجة للموارد الكثيرة.
5. تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم.	
6. تقليل التكاليف الإدارية.	
7. المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.	

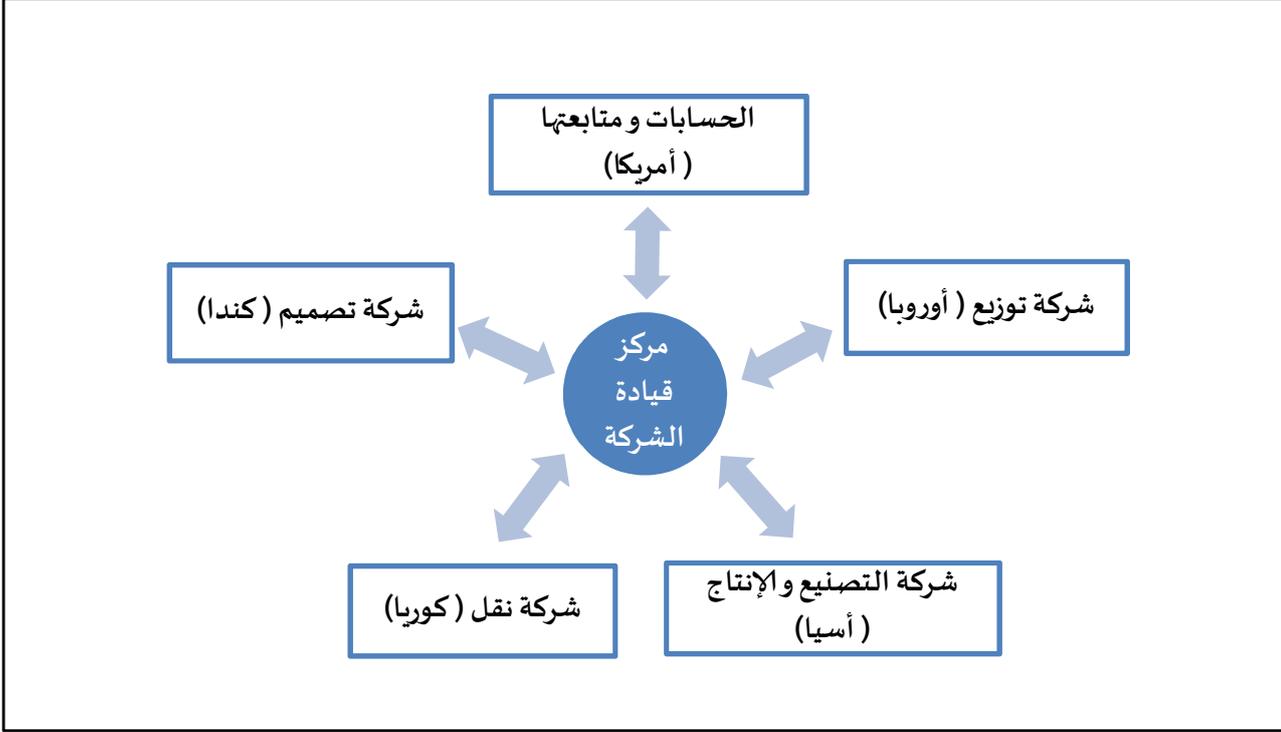
المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 343)

3.7. التقسيم الشبكي: هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف

خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتداداً أفقياً خارج حدود المنظمة وأنها

تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 344) كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج التنظيم الشبكي



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 344)

و يتسم هذا الهيكل التنظيمي بـ:

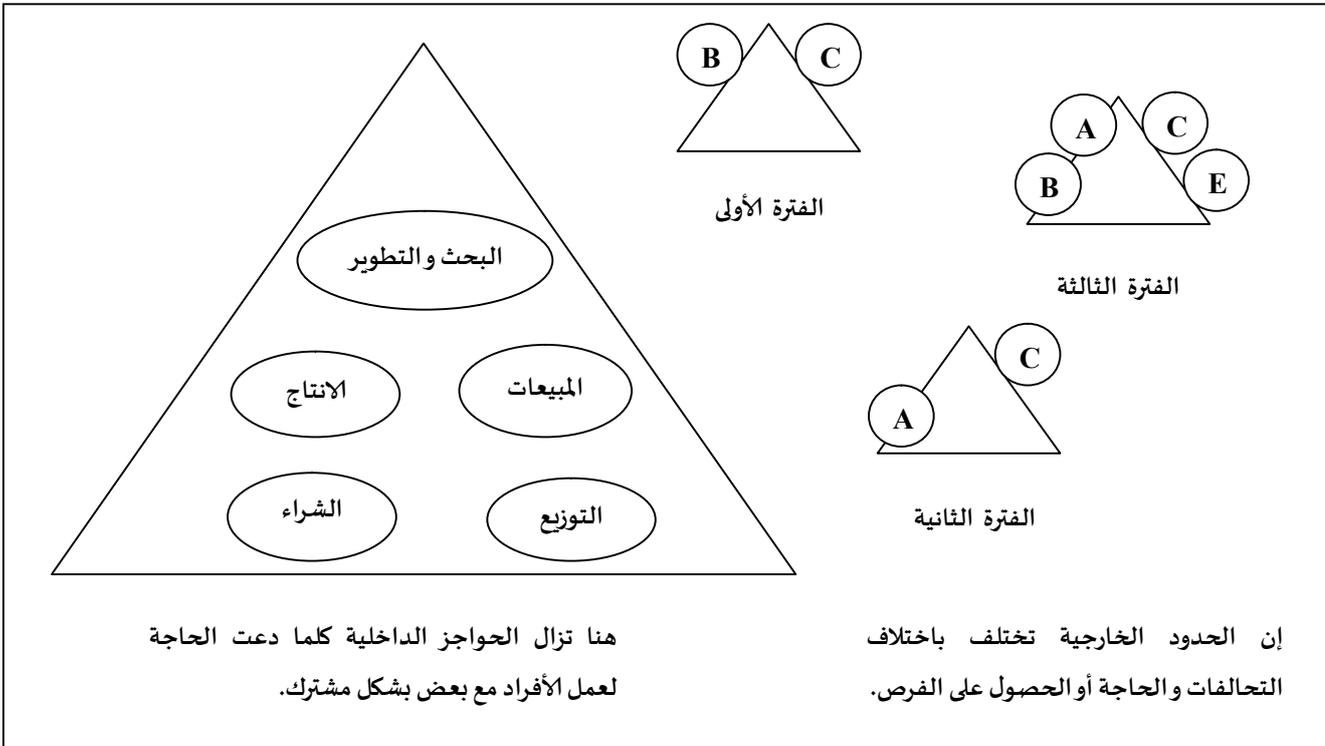
الجدول رقم (08): مزايا و عيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
1. يساعد على ترشيح المنظمة؛	1. كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة و السيطرة صعبة؛
2. سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض التكاليف الإدارية؛	2. يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة؛
3. الاستفادة من خبرات متخصصة جدا من الخارج؛	3. أن الفشل في جزء من الشبكة يؤدي إلى فشل كامل؛
4. أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بالإدارة و لو على بعد مسافات بعيدة؛	4. ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب إحالة بعض الأمور المهمة مثل الشؤون المالية إلى متعاقدين أو جهات خارجية.
5. القدرة على المنافسة	
6. المرونة في العمل .	

المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 345)

3.8. التقسيم الافتراضي أو اللامحدود: لقد أصبح من المألوف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية (*Virtual Organizations (Boundary less)* والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر والمهم هنا هو اللابروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. والشكل التالي يوضح هذا النمط من الهياكل. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 345)

الشكل رقم (13): الهيكل الافتراضي



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 346)

و يتسم هذا الهيكل التنظيمي بـ:

## الجدول رقم (09): مزايا و عيوب الهيكل الافتراضي

المزايا	العيوب
1. الاستفادة من الخبراء في كل مكان؛	1. صعوبة السيطرة؛
2. مرونة عالية و استجابة سريعة؛	2. ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة؛
3. تقليل التكاليف الإدارية؛ أكتساب خبرات تكنولوجيا واسعة؛	3. تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية؛
4. لا واجبات رسمية محددة و لا روتين؛	4. تتطلب اتصالات فاعلة و تكنولوجيا متقدمة؛
5. تقاسم المعرفة و الخبرة .	5. احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.

المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 346)

## 4. العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي: (شويح، 2015، الصفحات 70-71)

4.1. حجم المنظمة: فالمنظمة التي لها عدة نشاطات متنوعة، هيكلها التنظيمي ليس مثل المنظمات الصغيرة محدودة النشاط.

4.2. الإستراتيجية: إستراتيجية الشركة وهيكلها مترابطان. كما يوضح (Chandler 1972)، أن تطور الشركة، من حيث المنتجات والأسواق، يسبب تغييرات هيكلية. بالنسبة لـ Chandler، تمر الشركات بمرحلتين من النمو في حياتها. في المرحلة الأولى، تباع الشركة منتجات مع القليل من التمايز في الأسواق ذات الخصائص المتشابهة (إستراتيجية التخصص). للعمل بكفاءة، فإنه يعتمد هيكل الوظيفي. و خلال المرحلة الثانية، تقوم الشركة بتنوع منتجاتها وأسواقها (إستراتيجية التنوع)؛ يعد اعتماد هيكل الأقسام أمرًا ضروريًا لاحترام خصوصيات كل مجموعة من المنتجات وكل سوق.. (Soparnot, 2009, p. 125)

4.3. طبيعة عمل المنظمة: فالمنظمات المحلية تختلف عن المنظمة التي تعمل على المستوى الإقليمي، أو الدولي.

4.4. دورة حياة المنظمة: إن التكيف مع المتغيرات يفرض على المنظمة إعادة التنظيم من أجل البقاء و الاستمرار.

4.5. درجة التخصص: حيث كلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة و النشاطات متنوعة، تطلب ذلك تصميم هيكل تنظيمية تفصيلية، و العكس صحيح.

4.6. درجة التكنولوجيا: فالمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا متطورة غالبًا ما تستعمل هيكل تنظيمية معقدة.

4.7. الثقافة: تؤثر الثقافة البلد الذي تقع فيه الشركة على هيكلها. فهي ليست محايدة من حيث القيم والمثل لأنها قبل كل شيء مجموعة من الأفراد الذين تشكلت قيمهم في بيئة اجتماعية، وخاصة في البلاد. لذلك لا

يمكن للشركة أن تتجاهل هذا التراث الثقافي ويجب أن تأخذه في الاعتبار في طريقة هيكله الشركة.  
(Soparnot, 2009, p. 129)

## المحور الرابع : وظائف التسيير: وظيفة الاتصال

لا يمكن انجاز أي عمل إداري بطريقة سليمة و دقيقة دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب و القدر المناسب و الشخص المناسب إلا في ظل عملية اتصال ناجحة.

### I. التوجيه:

#### 1. تعريف التوجيه:

هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم ، و توجيههم و إرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، و إتمامها و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. (شويح، 2015، صفحة 92)

#### 2. مبادئ التوجيه: (دودين و الزعي، 2015، الصفحات 436-437)

- 2.1. مبدأ تجانس الأهداف: و ينادي هذا المبدأ بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا و الوفاء و الانتماء و الولاء.
- 2.2. وحدة الرئاسة: و هذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحدة الرئاسة أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية و التجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء و مشكلات الأولوية و الأوامر المتنازعة.

#### 3. مقومات التوجيه: (دودين و الزعي، 2015، صفحة 437)

- أ. نوعية العاملين في المنظمة.
- ب. نوعية القيادة (ديمقراطية – مرنة – متسلطة).
- ج. كفاءة الاتصالات.
- د. توفر الحوافز (مادية – معنوية).
- هـ. الوعي بأهمية التوجيه.

#### 4. ركائز التوجيه:

- الاتصال

- التحفيز

- القيادة

## II. الاتصال:

### 1. تعريف الاتصال :

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومة و معنى ( رسالة ) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال). (عبد الواحد، 2015، صفحة 14)

و يعني الاتصال عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفاهم المتبادل بين شخصين أو أكثر حول أمور تتعلق بالعمل. (محمد، 2010، صفحة 219)

ومن التعاريف الكلاسيكية نختار ما يلي: الاتصال هو: العملية التي من خلالها ينقل الفرد أم الجماعة ( المرسل، المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أم جماعات أخرى (المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة. (عبد الكافي، 2019، صفحة 13)

هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين ، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. (مسلم، 2010، صفحة 15)

و من التعاريف الحديثة : تعريف " جورج لندبرج *Georges Lindberg* الذي يقول: إن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. (عبد الكافي، 2019، صفحة 14)

و يعرف روجرز *Rogers* الإتصال في المؤسسة هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء للتأثير في الموقف و الاتجاهات. (عواج، 2020، صفحة 60)

و هو : وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم ، و ذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف. (عواج، 2020، صفحة 60)

### 2. خصائص الاتصال : (عبد الكافي، 2019، صفحة 14)

- هو عملية انتقال وتبادل لمعلومات وأفكار وآراء بين طرفين أو أكثر .

• هو عملية تفاعلية ذات اتجاهين .

• هو عملية هادفة : لذا يجب تحديد الغاية من الاتصال لفهم العملية.

• هو عملية لها أشكال عديدة: اتصالات رسمية وغير رسمية ، صاعدة ، نازلة ، أفقية....

3. أهداف الاتصال : (أبو السعيد و عابد، 2016، صفحة 84)

3.1. إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها و السياسات التي تم إقرارها و البرامج و الخطط التي وضعت، و المسؤوليات و السلطات التي تم تحديدها، أو أية تغيرات أخرى.

3.2. إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال و إرجاء البعض الآخر ، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال و تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.

3.3. إعلام الرؤساء بما تم انجازه ، أو بما لم يتم انجازه و كذلك بالمشكلات التي ظهرت في تنفيذ ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، و كيفية التغلب عليها، و كذلك باقتراحات و مشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

4. أهمية الاتصال: (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 491)

4.1. تمثل الاتصالات نشاط إداري و اجتماعي و إنساني و نفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين و آراؤهم و أفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.

4.2. يضمن الاتصال تفاعل ايجابي و تبادل مشترك بين مجموعات العمل و الأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل و أكثرها كفاءة.

4.3. يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجيهات العمل و الأهداف المراد تحقيقها.

4.4. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال و المهام و الفعاليات المختلفة.

4.5. يساهم الاتصال في نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم إلى مختلف الأفراد و المجموعات و الجهات و الأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.

4.6. يساعد الاتصال على توجيهه و تغيير سلوك الأفراد و هو وسيلة فعالة للتعلم و التطوير و التدريب لأفراد و المجموعات في المنظمة.

5. عناصر الاتصال :

5.1. المتصل أو المرسل ( القائم بالاتصال): هو منشئ الرسالة ، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه. و بطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون مهاراتهم الاتصالية و معرفتهم

ومواقفهم و خلفياتهم الاجتماعية و الثقافية التي تميزهم عن غيرهم ، و لهذا تختلف قدرات كل متصل في

استخدام الرموز ( اللغة اللفظية و غير اللفظية) عن المتصلين الآخرين. (مسلم، 2010، صفحة 16)

5.2. الرسالة: و هي تلك المعلومات المراد إيصالها ( موضوع الاتصال) و التي تترجم أكار المرسل، و التي لولها لما

نشأت عملية الاتصال، و قد يكون محتوى الرسالة أمرا أو طلبا أو توجيها أو اقتراحا أو نصيحة أو غير ذلك

مما يوجه من المرسل إلى المستقبل. (الشواورة، 2013، صفحة 110)

5.3. وسيلة الاتصال: فهي الوسيلة التي تنتقل بواسطتها الرسالة من المرسل إلى المستقبل. و تعتبر طريقة تحدث

الشخص أكثر قنوات الاتصال وضوحا و تكون بين شخصين أو بين مجموعة أشخاص أو بين مجموعتين من

الأشخاص. أما الوسيلة المكتوبة فتحتوي على الرسائل و المذكرات و التقارير و لوحات الرسائل الالكترونية.

أما الوسائل غير المكتوبة فتشمل الإشارات و تعبيرات الوجه و الحركات الجسمية. و يمكن الإشارة إلى قناة

الاتصال مثل التلفون و الكمبيوتر و الكتاب و البريد. (محمد، 2010، صفحة 220)

5.4. المستقبل: و هو الهدف من عملية الاتصال و الذي يتلقى المعلومات، أي المرسل إليه، و قد يكون فرد أو

مجموعة، و يتوقف نجاح عملية الاتصال على فهم المتصل به لمحتوى الرسالة. (شويح، 2015، صفحة 110)

5.5. الضوضاء: و هي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول من الرسالة. و قد تتعلق هذه

بالمرسل، و إدراكه ، و اتجاهات ، و شخصيته، و أثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه و إدراكه و شخصيته

أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال ، أو المؤثرات البيئية و متغيراتها الأخرى و المتمثلة بأنظمة الرقابة، أو

أنظمة الاتصالات، و التي تؤلف كلها عوامل و متغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عمليات تسليم و إرسال

الرسالة. (الشماع و محمود، 2007، صفحة 207)

من بين التشوهات والتدخلات وسوء الفهم التي يمكن أن تعطل عملية الاتصال ، هي مسألة الحواجز

الثقافية والاجتماعية. في الواقع ، يمكن أن يكون للثقافة عواقب على عملية تشفير وفك تشفير الجهات الفاعلة ،

اعتمادًا على حساسيات كل منهم. قد لا تكون الرسالة المستخدمة (كلمات ، رموز ، صور) متوافقة مع قيم وتوقعات

المتلقي. سيتم تفسيرها من قبل المتلقي بطريقة مختلفة عن الافتراضات التي وضعها المرسل. سيتم إنشاء فهم

الرسالة من الثقافة المرجعية للمستقبل ، وسوف يميل إلى التدخل أو التشويه (التصنيف النمطي ، التعميم المسيء

، حكم القيمة ، .. 30 (MEIER, 2009, p. 30)

6. خطوات عملية الاتصال: (زيارة، 2009، الصفحات 277-279)

6.1. تفكير المرسل: بقصد ما يريد أحداثه أو تشكيله عند المستقبل قبل الشروع بعملية الاتصال. فقد يدرك

ويقرر المرسل أن عليه لأجل ذلك القد إصدار أوامر و تعليمات أو أي حقائق و تصورات أخرى نحو طرف

آخر. يمكن لنا تسمية هذه الخطوة " صياغة التفكير المسبق" ، و هي التي تسفر عن الشروع بعملية الاتصال.

6.2. الترميز: حيث يقوم المرسل فيها بصياغة تلك الرسالة التي يريد إرسالها أو إيصالها إلى الطرف الآخر وتجسيدها برموز وإشارات و عبارات يعتقد أنها مفهومة لدى المستقبل. و لأجل أن تكون عملية الاتصال فاعلة في بلوغ الهدف المنشود منها، فإن تلك الرموز و الإشارات يجب أن تكون متفقة مع الوسط أو القناة التي سيستخدمها المرسل في نقل رسالته.

6.3. إرسال الرسالة: بعد أن تكون الرسالة جاهزة من حيث الإعداد و التكوين، يتم في هذه المرحلة إرسالها بالشكل المناسب لها. يمكن إرسال الرسالة بأشكال متعددة ، فقد تكون مكتوبة لترسل برسالة بريدية أو عبر البريد الإلكتروني أو عبر الفاكس أو أن تكون بمخطط أو شكل أو صورة أو صحيفة. أما إذا كانت الرسالة شفوية فإن إرسالها قد يكون عبر اللقاء المباشر وجها لوجه أو عبر الهاتف أو اللقاء المباشر عبر المؤتمرات الصوتية.

6.4. استلام الرسالة: تتم هذه الخطوة في الحقيقة عندما تصل الرسالة فعلا للطرف الأخر، المستقبل. أما إذا كانت الرسالة شفوية فيجب أن يكون الطرف الأخر صاغيا و إلا فلن تصل الرسالة إليه ، أي لم يتسلمها بعد.

6.5. تفسير الرسالة ( فك الرموز): فبعد أن يستلم المستقبل تلك الرسالة، بشكلها، فإنه يبدأ في تفسير تلك الرموز التي تتضمنها حتى يصل إلى المعنى الذي يدركه من الكلمات أو الإشارات أو الأصوات و الحركات و غير ذلك من الرموز التي فيها.

6.6. فهم المستقبل: هي فهم المستقبل لمعنى الرسالة و كما يدركها هو فإذا ما نتج لديه الفهم الذي يقصده المرسل فتكون عملية الاتصال قد نجحت و تمت بفعالية . أما إن لم يحصل ذلك الفهم المشترك بين المرسل والمستقبل، فتكون عملية الاتصال قد فشلت برمتها.

6.7. التغذية العكسية: هذه الخطوة هي الأخيرة لكنها ليست واجبة لنجاح عملية الاتصال. تتيح هذه الفرصة في تأكيد بلوغ المعنى المطلوب بدقة عند المستقبل.

## 7. العوامل المؤثرة في الاتصال : (شويح، 2015، الصفحات 110-111)

7.1. تحديد الهدف من الاتصال: إن عملية الاتصال تتطلب تحديد هدف معين، فهل الهدف مجرد تبليغ عن وضع قائم؟ أم هو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أو إذا كان توضيحا لسياسات أو خطط.

7.2. معرفة مركز متلقي الرسالة: يجب التحقق من طبيعة المستلم من حيث مركزه ، عمله و تخصصه، حتى يتم اختيار الرسالة التي تؤدي إلى الاستجابة الملائمة.

7.3. وسيلة الاتصال: يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ، إذا كانت شفوية أو كتابية...إلخ.

7.4. توقيت الرسالة: يجب اختيار التوقيت المناسب ، الذي يكون فيه متلقي الرسالة مهيا لاستقبالها.

7.5. المصلحة المشتركة: يجب تحديد المصلحة عند إعداد الرسالة، فالمستقبل يستجيب عندما تكون له مصلحة مادية أو معنوية.

7.6. قياس نتائج الرسالة: يجب إعداد الرسالة بطريقة يمكن معرفة النتائج المترتبة عنها.

## 8. أنواع الاتصال:

8.1. الاتصال من حيث درجة رسميته: (أبو السعيد و عابد، 2016، الصفحات 103-104)

➤ **الاتصال الرسمي:** و هو الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدها. و يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير. و يتم تحديد الاتصالات الرسمية عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

➤ **الاتصال غير الرسمي:** و هو الاتصال الذي يتم التعامل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين لتبادل المعلومات و الأفكار أو جهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم ، أو تبادل المعلومات من خارج السلم الهرمي المتدرج لتنظيم اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص كالأحتفالات و المناسبات.

8.2. الاتصال من حيث اتجاهه: (أبو السعيد و عابد، 2016، الصفحات 107-111)

➤ **الاتصال الهابط (النازل):** و يتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية و الإعلامية ، منها: تعليمات الوظيفة، التبدير، الترهيب، المعلومات، و الرد. بما يؤدي إلى انسياب المعلومة في الهيكل التنظيمي الرسمي. فمن هنا نرى بأن الاتصال الهابط أو النازل يكون على شكل أوامر أو قرارات تسيير في مسرب واحد و من الرؤساء إلى المرؤوسين. و يستخدم هذا الاتصال باستمرار من قبل الإدارة التسلطية.

➤ **الاتصال الصاعد:** و يتمثل بالرسائل الصاعدة من المستخدمين إلى رؤسائهم . هذا النوع من الاتصال مهم للمرؤوسين إذ تحقق شخصياتهم ويريحهم من التوتر العاطفي ، و يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة ، و هو يفيد الرؤساء من حيث أنه يعرفهم بمدى تقبل المرؤوسين لرسائلهم الهابطة، هو يعتبر المرجع لرسائلهم ، و يحفز المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار و التخطيط الجيد.

➤ **الاتصال الأفقي:** و يقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم. و هذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي.

➤ **الاتصال غير الرسمي المتداخل:** حيث يتجاوز هذا النوع الخطوط التنظيمية و مستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، و تشكل الكفاءة و الاستخدام و امتلاك لغة احترافية مشتركة و خلفية و تجربة

متشابهة تجعل الاتصال أكثر كفاءة و متعة. لهذا فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا أكثر ببعضهم و هذا يشكل شبكة اتصال غير رسمية متداخلة.

### 8.3. الاتصالات وفق نوع الرسالة: (العامري و الغالي، 2007، الصفحات 494-495)

- الاتصالات الشفهية: محادثة مباشرة وجها لوجه أو مجاميع مناقشة أو أحاديث تليفونية و ما شابهها يستخدم فيها المرسل كلمات شفهية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين.
- الاتصالات المكتوبة: اتصالات يتم فيها بث الرسائل للآخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات ، أو بريد إلكتروني أو غيرها.
- لغة الجسد: هي اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات أو إيماءات و نبرات الصوت.

## المحور الخامس : وظائف التسيير: وظيفة التحفيز

### 1. تعريف التحفيز:

يعني التحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية. (شويح، 2015، صفحة 99)

و يقصد به تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 235)

و يرى برلسون و ستايز أن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع و الرغبات و الحاجات و التمنيات و القوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها و برجات معينة، و دفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة و تحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء . (الشماع و محمود، 2007، صفحة 274)

هو تنشيط و توجيه سلوك الأفراد العاملين و دفعهم للتصرف باتجاه انجاز القيم و الاحتياجات المنظمة. (جميل، صفحة 20)

و تجدر الإشارة أنه عند قيامنا بمعملية التحفيز علينا التفريق بين مايلي:

- 1.1. الحاجات: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.
- 1.2. الدوافع: الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، و يتحدد هذا السلوك اعتمادا على قوة الدافع . فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك. (الختاتنة، 2011، صفحة 52)

تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان و تثير فيه الرغبة للعمل و الانجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشيط و تحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة و هنا فإن هذا الشعور و الإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد و سلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص إشباع حاجة معينة. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 458)

الدافع هو مجموعة الطاقات التي تكمن وراء التوجه (طبيعة الجهد) ، والمثابرة (مدة الجهد) وشدة (مقدار الطاقة المنفقة) للجهود التي يكرسها الفرد في عمله. (Soparnot, 2009, p. 138)

1.3. الحوافز: هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، و بالتالي تحديد محتوى و شكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (الشماع و محمود، 2007، صفحة 274)

هي مجموعة القيم المادية أو المعنوية التي تقدم إلى العاملين في مقابل تحسين سلوكهم و أدائهم في العمل أو زيادة إنتاجيتهم فوق المعدلات الاعتيادية. (جميل، الصفحات 25-26)

وعرفت كذلك بأنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد و بالتالي في تحديد مستوى و شكل سلوكه و ذلك بإتاحة الفرص لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (جميل، صفحة 19)

و هنا نستنتج أن الدوافع مؤثرات و قوى تنبع من داخل الذات الإنسانية تؤثر في سلوكه و اتجاهاته، بينما الحوافز هي قوى خارجية بيئية تهدف إلى إثارة تلك الدوافع الموجودة داخل النفس الإنسانية لتحقيق و إنجاز الهدف. (جميل، صفحة 23)

## 2. التحفيز في مراحل الفكر الإداري: (جميل، الصفحات 27-28)

2.1. المرحلة الأولى : النظريات التقليدية ( الكلاسيكية): و تنظر للإنسان بأنه رجل اقتصادي ينظم إلى المنظمة من أجل الحصول على الأجر الذي يريده، و إن أهداف الفرد تذوب في أهداف المنظمة عندما يلتحق بها و تتوحد معها ، لذا ترى هذه النظريات التقليدية إن الأجر و المكافآت الاقتصادية هي الحوافز المادية الوحيدة التي تحفز العامل على الإنتاج. فقد كان تايلور يقول إن الفرد يعمل لسببين هما : استلام الأجر و الخوف من فقدان العمل، و من أهم رواد هذه المرحلة ماكس فيبر و فريدريك تايلور.

2.2. المرحلة الثانية : مدرسة العلاقات الإنسانية: و تعتقد هذه المدرسة بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق الجو الاجتماعي المرغوب فيه مع تحقيق الأرباح و إن الأفراد يريدون مع الأجور مكانة اجتماعية ملائمة و إشباعا لحاجات التقدير و احترام الذات، فأهدافهم من أجل هذا متفقة و متقاربة ، فاتجهت لذلك هذه الرحلة الحوافز نحو الجانب المعنوي بالإضافة إلى المادي من خلال توفير المناخ المرغوب فيه للعمل و الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد. و من أهم رواد مداخل التحفيز في هذه المرحلة الفسيولوجي الأسترالي إلتون مايو *Elton Mayo* ، حيث أكد على أن هناك جوانب تقع خارج مضامين البيئة المادية تؤثر على طبيعة أداء الفرد و تحفيزه (دراسات هوثورن).

2.3. المرحلة الثالثة: المدارس الحديثة في الإدارة: انصب اهتمام هذه المدارس على عنصرين رئيسيين هما: العمل و الفرد و طريقة تحقيق مصالحهما المشتركة، و تدعو هذه المدارس إلى تكامل أهداف الأفراد و المنظمة

و المشاركة في تحديد الأهداف و تحديد معايير قياس النتائج ثم العمل على خلق الطرق الملائمة لترغيب الأفراد في العمل و حفزهم على زيادة الإنتاجية ، لذا قدمت هذه المدارس مجموعة من الحوافز مع تأكيدها على الربط بين الحوافز و النتائج المحققة، و تدعو أيضا إلى انه يجب أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحصلون عليه من حوافز مادية و معنوية و ذلك حسب اختلاف النتائج التي يبلغونها و الأهداف التي يحققونها.

### 3. أهمية التحفيز: (شويح، 2015، الصفحات 101-102)

- أ. رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل؛
- ب. التقليل من الظواهر المعيقة لأداء ، مثل ارتفاع معدل التغيب و الإهمال في أداء المهام؛
- ج. تجنب مظاهر الصراع في العلاقات الوظيفية؛
- د. خلق دافعية لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر، و الاهتمام أكثر بعملهم؛
- هـ. تشجيع الأفراد على الابتكار و الاكتشاف، مما يساعد على رفع معدلات الأداء و تحسينها و خفض التكاليف؛
- و. أن يكون الفرد قادرا على العمل و التحمس له و الرغبة فيه.
- ز. خلق لدى الأفراد للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل؛
- ح. تحفيز الأفراد بالتأثير على سلوكهم و توجيهه هذا السلوك إلى الوجهة المرغوبة؛
- ط. إشعار العامل بروح العدالة و تنمية روح الانتماء فيهم.

### 4. عناصر التحفيز: (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 235)

- 4.1 القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين، يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- 4.2 الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي. فالطبيب المؤهل مثلا، يجب ان يبذل جهدا و ينفق وقتا ، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- 4.3 الرغبة: إذا لم تكن موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، حتى و لو تم أداءه فعلا.

### 5. أسس منح الحوافز: (مسعي و بوعلاق، 2020، صفحة 407)

- 5.1 الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات و يمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها؛
- 5.2 الجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أن غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات و

بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسابات مكافآت المجهود أو الأسلوب و يجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان؛

5.3. الأقدمية : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد متا إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة؛

5.4. المهارات : في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية لإن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلى بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

6. أنواع الحوافز:

6.1. حسب طبيعة الحافز (الحوافز المادية و المعنوية):

➤ الحوافز المادية :تعد من أكثر الحوافز شيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ، وتتعدد أنماط هذه الحوافز، وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا و حقوق، كالرواتب، والأجور، والعلاوات، والبدلات المالية، والتعويضات، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز. (عطايا، 2015-2016، الصفحات 63-64)

➤ الحوافز المعنوية :يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة. (عطايا، 2015-2016، صفحة 67)

6.2. من حيث تأثير الحافز (الحوافز الايجابية و السلبية): (البليسي، 2017، صفحة 21)

➤ الحوافز الإيجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من :

• الحوافز المادية :وتتمثل الحوافز المادية بالأجور، والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح، وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا؛ مثل التأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية .

• الحوافز المعنوية :وتتمثل الحوافز المعنوية بالترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

✚ الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، وقد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. وتقسم إلى:

- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
- حوافز معنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.

6.3. من حيث طبيعة الاستفادة (الحوافز الفردية والجماعية): (جميل، صفحة 32)

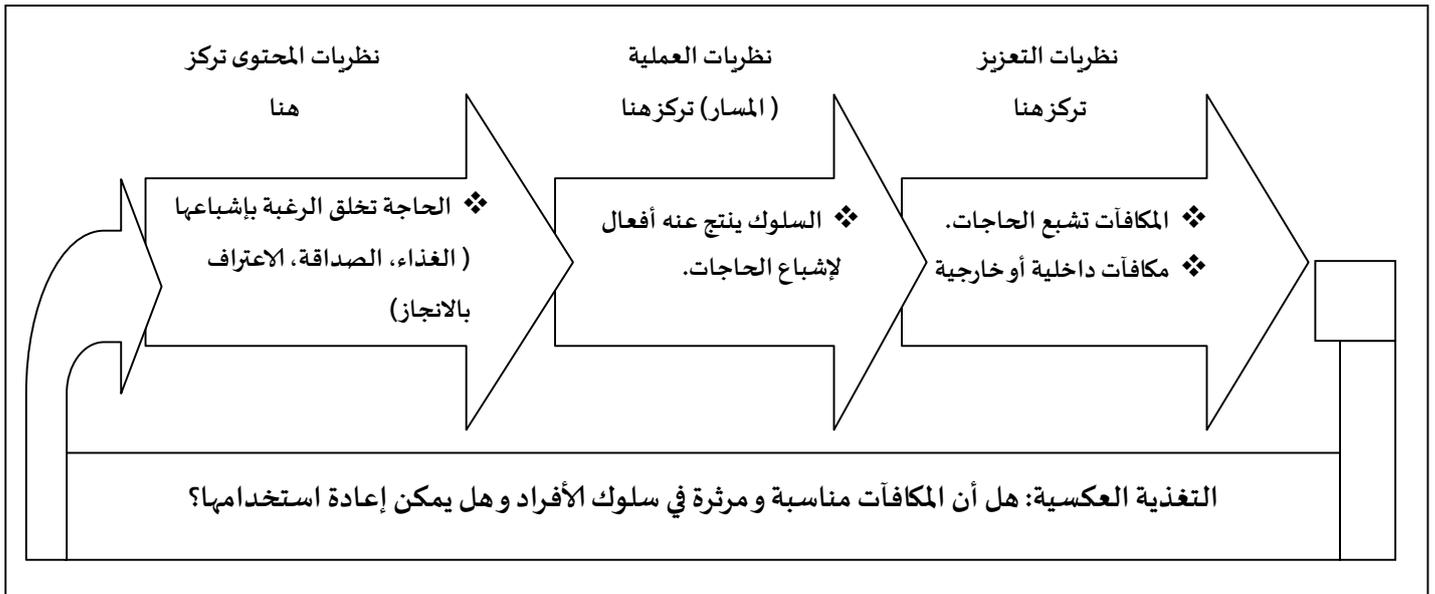
✚ الحوافز الفردية: هي التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، أي منحها للعاملين مستقلاً بعضهم عن بعض.

✚ الحوافز الجماعية: حيث تمثل الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة تعاونهم و إعتماذ بعضهم على بعض داخل مجموعات العمل، تقسم بينهم بنسب معينة.

7. نظريات التحفيز:

هناك العديد من نظريات التحفيز يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات كما يوضح الشكل التالي:

### الشكل رقم (14): نظريات التحفيز



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 461)

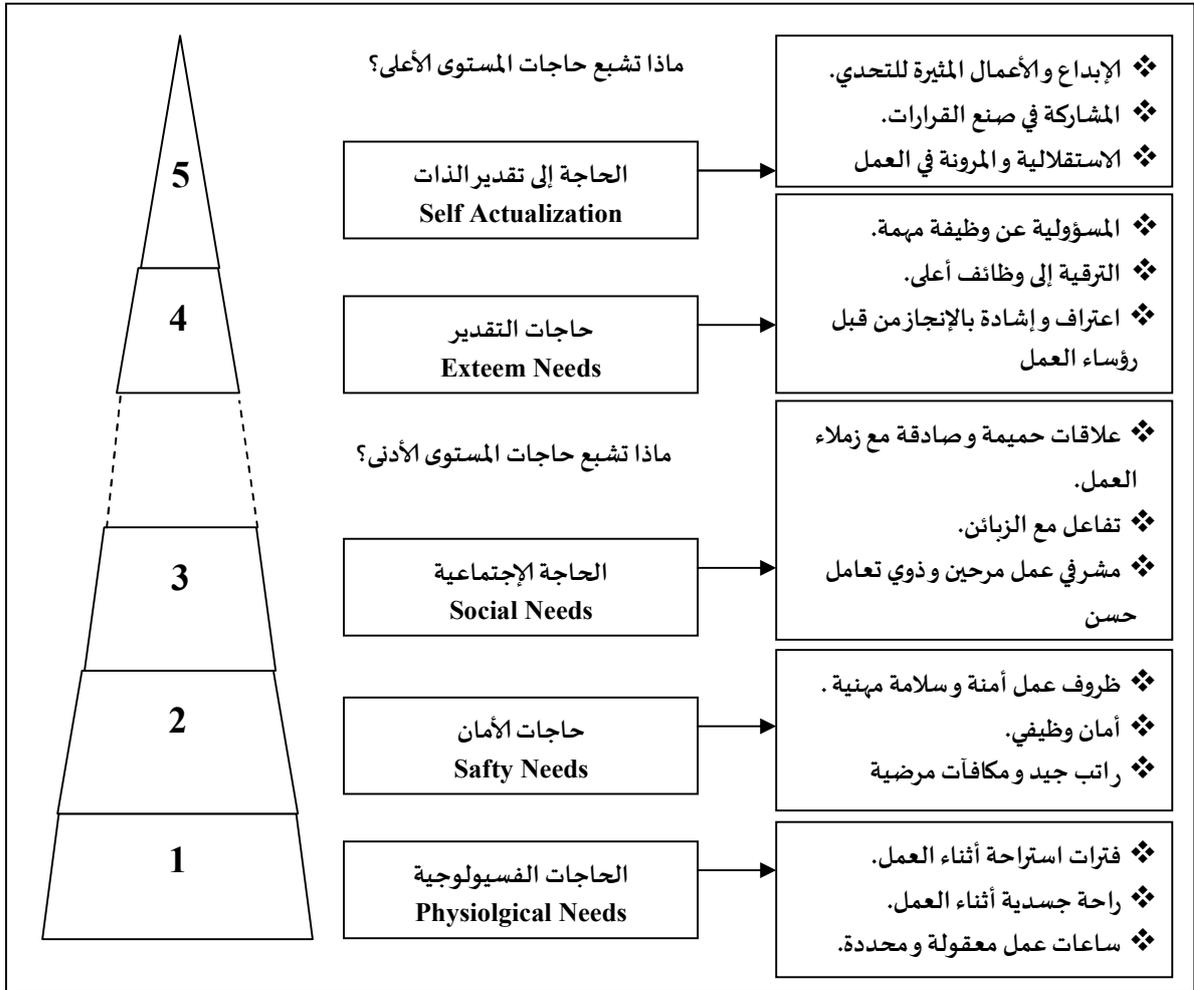
## 7.1. نظريات المحتوى:

ركزت هذه النظريات على تحليل و دراسة حاجات الأفراد و محاولة فهمها ، وعرفت هذه النظريات كذلك بنظريات الحاجات ، حيث اعتبرت أن الأفراد يسلكون سلوكيات وتصرفات معينة سعيا منهم وراء إشباع حاجاتهم المتعددة.

## ✚ نظرية الحاجات لـ (ماسلو):

قدم " Abraham Maslow " نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد، وتعمل محركا ودافعا للسلوك. ووفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع، تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتنظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم هرمي، يطلق عليه (سلم ماسلو للحاجات)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): سلم الحاجات لـ Abraham Maslow



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 462)

ترتبط هذه الحاجات الأساسية ببعضها البعض ، و بالتالي فإنه يمكن ترتيبها في صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الأقوى و تمثل قمته الحاجات الأقل قوة. و وفقا للنظرية فإن الحاجة الأكثر قوة سوف تقوم بتجنيد جميع طاقات الفرد و تنظيمها و توجيهها نحو إشباع هذه الحاجة، و هذا يعني إنكار باقي الحاجات الأخرى "الأقل قوة". و حينما يتم إشباع حاجة ما إشباعا كليا أو ما يقرب من الإشباع الكلي فإنها تتلاشى و تحل محلها الحاجة التالية" أي الحاجة التي تليها في القوة، و هكذا يتدرج الفرد من مستوى إلى آخر ابتداءً من قاعدة الهرم حتى قمته. أي أن الفرض الأساسي هنا هو "أن الحاجة المشبعة ليست دافعا". (الختاتنة، 2011، صفحة 55)

أي أن هذه النظرية تقوم على مبدئين أساسيين :

أولاً: حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا (كما يوضح السلم في الشكل السابق) و ينتقل الفرد في اشباع حاجاته من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات السلم ؛

ثانياً: الحاجة المشبعة ليست دافعا.

لقد لقيت نظرية سلم الحاجات، العديد من الانتقادات من قبل الكتاب والباحثين، كانت أهمها أنه ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة متدنية إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعت "ماسلو"، بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في السلم. فقد يحقق العامل حاجاته الأساسية من مأكّل وملبس وسكن ليسعى لتحقيق الأمان، ثم يبحث عن تحقيق الذات ثم الانتماء، أو بالتسلسل العكسي نظرا لاعتبار الحاجات التي سبقتها قد تم تغطيتها بوصوله إلى المنصب. و حسب "ماسلو" فإن الفرد ينتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى ، لكن في واقع الأمر فإن قدرات الأفراد ومهاراتهم قد تسمح في بعض الأحيان بتحقيق أكثر من حاجة في نفس الوقت أو بالتوازي. (ليازيد، 2013-2014، الصفحات 19-20)

#### ✚ نظرية ERG (لألدرفير Alderfer): (عطايا، 2015-2016، صفحة 77)

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى " Clayton Alderfer "، حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات، لجعلها أكثر انسجاما مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان، هي الوجود (البقاء) (Existence)، والارتباط (الانتماء) (Relatedness)، والنمو (التطور) (Growth)، ولذلك أطلق عليها اختصارا (ERG)، وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث.

ولا تفترض هذه النظرية تسلسلا صارما في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو ، ومن الملاحظ أن نظرية ( ERG ) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة، والمنبت الأسري، والبيئة الحضارية، التي تعدل القوى الدافعة لدى الإنسان.

إذا قدمت نظرية "ألدرفير" أسلوبا أكثر واقعية للتحفيز من نظرية "ماسلو"، إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة، وأن هناك ارتباطا بين الأنواع المختلفة للحاجات، كما إنها تساعد على فهم السلوك البشري في

المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم، وبهذا نقول إن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضا مكونات الحاجة، وهي إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، وعموما يمكن أن نقول إن رؤية "ألدرفير" للتحفيز لا تختلف كثيرا عن "ماسلو".

✚ نظرية ( الحاجات المكتسبة) لـ ( ماكليند Mac Clelland ): (العامري و الغالي، 2007، الصفحات 464-465)

صاغ الباحث ماكليند David McClelland نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه اسم Thematic Appreciation Test (TAT) بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجاتهم المهمة والأساسية وهم يقومون بتفسير هذه الصور، وقد استنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد وهي:

- الحاجة للإنجاز Need for Achievement: وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل وبأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
- الحاجة للقوة Need for Power: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمسؤوليات أكبر.
- الحاجة للانتماء Need for Affiliation: وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

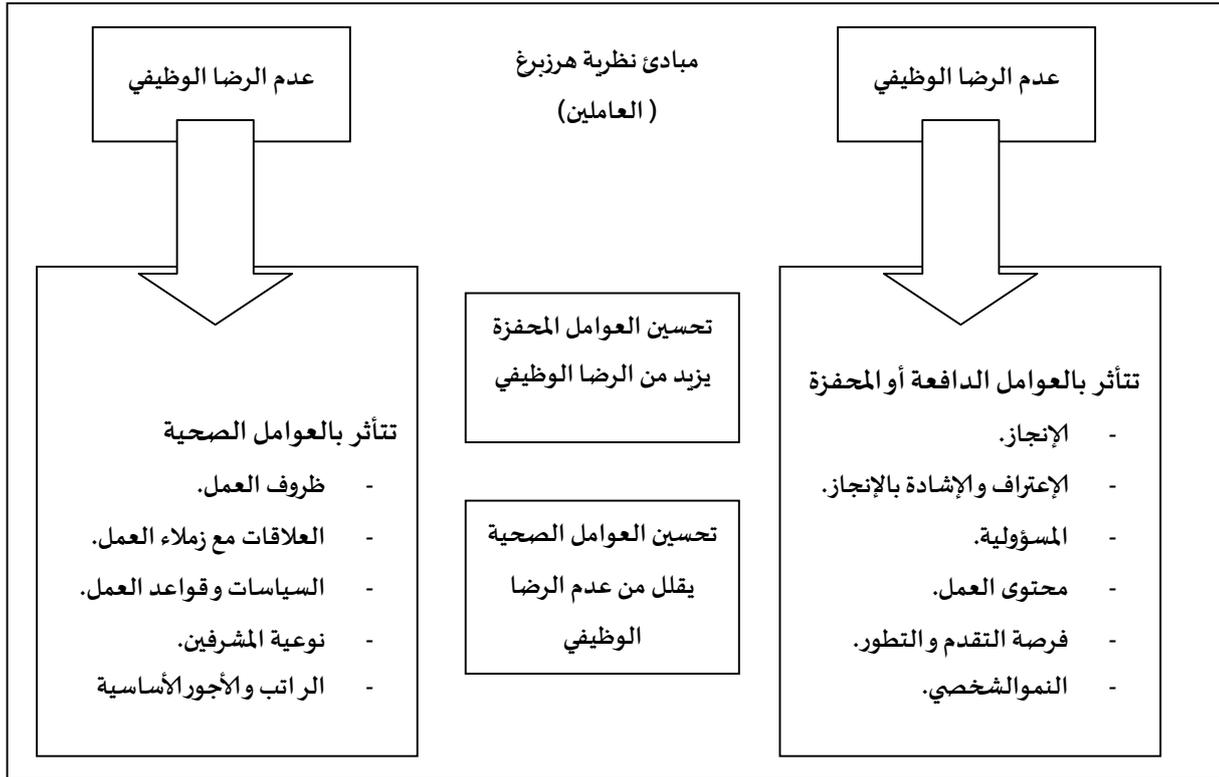
ويرى الباحث أن قوة هذه الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية، وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلي له مثل تلك الحاجة. قدم Mac Clelland مجموعة من الافتراضات: (ليازيد، 2013-2014، صفحة 31)

- أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى القوة يركزون اهتمامهم على ممارسة التأثير والسيطرة و التحكم في الآخرين، ويبحث مثل هؤلاء الأفراد عن المراكز القيادية ويجيدون المناقشة والمجادلة والخطابة.
- إن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الاندماج عادة ما يبحثون عن الحب والصدقة وإرضاء الآخرين، ويميلون إلى تجنب الآلام الناتجة من رفض المجموعة لهم، ويفضلون الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الاجتماعية ولديهم الاستعداد لإرشاد ومساعدة الآخرين في الأزمات.
- الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الإنجاز، أي تحقيق مستوى التفوق فإن لديهم الرغبة في النجاح وخوف شديد من الفشل ويضعون أهدافا متوسطة الصعوبة وليست مستحيلة لأنفسهم، ويقومون باتباع أساليب واقعية في تحليل المخاطرة وتقييم المشاكل.

## نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ Herzberg):

صاغ هرزبيرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفيين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء Motivation Factors أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة Hygiene factors ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمر أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرّك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي. (العامري و الغالي، 2007، الصفحات 463-464). ويمكن أن نعرض فحوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نظرية العاملين لـ (هازاربيرغ)



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 464)

وقد انتهت النظرية إلى أن العوامل التي تعالج عدم الرضا وعدم الارتياح هي غير العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا، وتقوية الروح المعنوية، وإشاعة الارتياح بين العاملين، وقد جرى تصنيفها إلى مجموعتين من العوامل: (عطايا، 2015-2016، صفحة 78)

• المجموعة الأولى (العوامل الدافعة): تتمثل في العوامل التالية (1- القدرة على إنجاز العمل 2- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به 3- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم 4- فرص التقدم والنمو في العمل 5- أداء عمل ذي قيمة للمؤسسة).

• المجموعة الثانية (العوامل الوقائية أو الصحية): تتمثل في العوامل التالية (1- ظروف العمل المادية 2- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل 3- العلاقة بين الفرد وزملائه 4- نمط القيادة والإشراف 5- الأجر 6- سياسات المؤسسة).

وبمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل نجد أن مجموعة العوامل الدافعة مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، بينما مجموعة العوامل الوقائية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين تمثل جوهر هذه النظرية، لذلك سميت نظرية العاملين.

📌 نظرية X وY لـ (دوجلاس ماكريجور Mac Gregor): (ليازيد، 2013-2014، صفحة 36)

قدم عالم النفس الاجتماعي Mac Gregor وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار إفتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X و نظرية Y في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960. ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزيتين X و Y لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة متناقضة للآخرين.

• النظرية X: و تمثل هذه النظرية الأسلوب التقليدي في الإدارة، و تقوم على الافتراضات التالية: (الختاتنة، 2011، صفحة 56)

- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل؛
- حامل ولا يريد المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، أي أن الإنسان هنا يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة؛
- أن الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

- النظرية Y: تخالف النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى، أهمها: (عطايا، 2015-2016، الصفحات 80-81)
- إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهدا بدنيا أم جهدا عقليا أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس الزاما، كما أن العمل يمكن أن يكون مصدرا للعقاب، وبذلك يحاول الإنسان تجنبه، لأنه موضع عقاب.
- الرقابة الخارجية المتزمته والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.
- يتقبل الإنسان المسؤولية برضا، ويبحث عنها.
- يعمل الإنسان عادة أملا في الحصول على المكافأة، وليس خوفا من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضا الشخصي، وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه.
- يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح، والابتكار، والإبداع، في حل المشاكل التنظيمية.
- في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم يجر استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (X)، (Y)، إذ ليس ضروريا أن ينتهي جميع الأفراد لـ (X) أو لـ (Y)، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ إن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، وتعد نظرية ماكريجور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله، وكذلك الإدارة، ومن ثم أنماط التسيير الملائمة. (عطايا، 2015-2016، صفحة 81)

## 7.2. نظريات العملية التحفيزية (المسار):

يؤخذ على نظريات المحتوى تركيزها على الحاجات و الدوافع في حد ذاتها ، من غير أن تعير آليات التحفيز أو طرق عمله الاهتمام اللازم . العملية التحفيزية شديدة التعقيد، لأنها تتعلق بالمشاعر الشخصية ، و التوقعات المستقبلية ، و الاستعدادات النفسية، ايجابية ام سلبية. و على الرغم من أن نظريات العملية التحفيزية لم تستطع بعد ان تبلور نماذج عملية إلى درجة كافية، فقد نجحت في إلقاء الضوء على طبيعة هذه العملية. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 243)

✚ نظرية التوقع لـ(فروم Victor Vroom): (العامري و الغالي، 2007، صفحة 467)

صاغ فيكتور فروم Victor Vroom هذه النظرية وتتلخص افتراضاتها بالآتي :

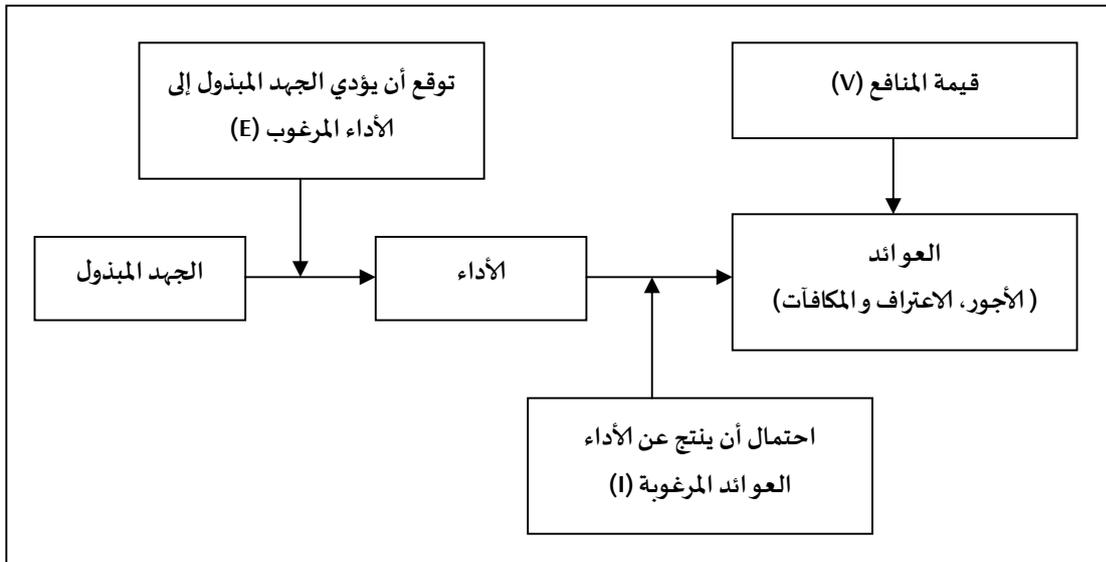
- التوقع (E) Expectancy: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا ومجدا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد – الأداء).
- المنافع (I) Instrumentality: وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستبعه مكافأة مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء – المنافع).
- القيمة (V) Valance: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة.

إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية :

$$M = E \times I \times V$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية والتحفيز لدى الأفراد ستكون صفرا أو معدومة تمامًا، لذا لا بد من أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن. والشكل التالي يوضح مضمون النظرية:

الشكل رقم (17): نظرية التوقع



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 468)

كما يتضمن هذا النموذج، أربعة خطوات رئيسية سنتناولها بالشرح من خلال الأتي : (ليازيد، 2013-2014،

صفحة 47)

أولا: النقطة الرئيسية هنا تكمن في إدراك الفرد لماهية العوائد التي يمكن الحصول عليها بغض النظر عن مدى صحة أو دقة إدراكه هذا ، فالعوائد قد تكون إيجابية مثل الأجر الأمان، العلاقات الاجتماعية، المزايا الإضافية... إلخ. ومن ناحية أخرى قد تكون العوائد سلبية من وجهة نظر العاملين مثلا ، التعب، الإجهاد الملل، الإحباط ، القسوة من قبل المشرفين، تهديد أو خطر الفعل... إلخ.

ثانيا: إن درجة جاذبية العوائد لدى العاملين، وكونها إيجابية، سلبية أو محايدة من وجهة نظر العاملين تمثل عملية تتم داخل الفرد وتتوقف على تفضيلاته وعلى ما يحبه وما يكرهه فإذا تراء لف رد أن عائد، معيننا يعتبر جذابا بالنسبة له، أي أن قيمته موجبة فإنه سيفضل تحقيقه أو الحصول عليه، أما إذا كان سالبا، فإنه سيفضل عدم تحقيقه، بالإضافة إلى ذلك قد يكون العائد محايد، لا يعمل على اجتذاب الفرد أو عدم اجتذابه.

ثالثا: عادة لن تؤثر العوائد على الأداء الفردي للعامل أو إنجازة إلا إذا عرف تماما وبوضوح السلوك الذي يجب أن يقوم به لكي يحقق أو يحصل على هذه العوائد.

رابعا: وأخيرا، بعد أن يقوم العامل بعملية تقدير تقييم ذاته لكفاءته وكذلك تقدير مقدار وإمكانية تحكمه في هذه العوامل أو المتغيرات التي ستحدد ناجحة ، يقدر احتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه.

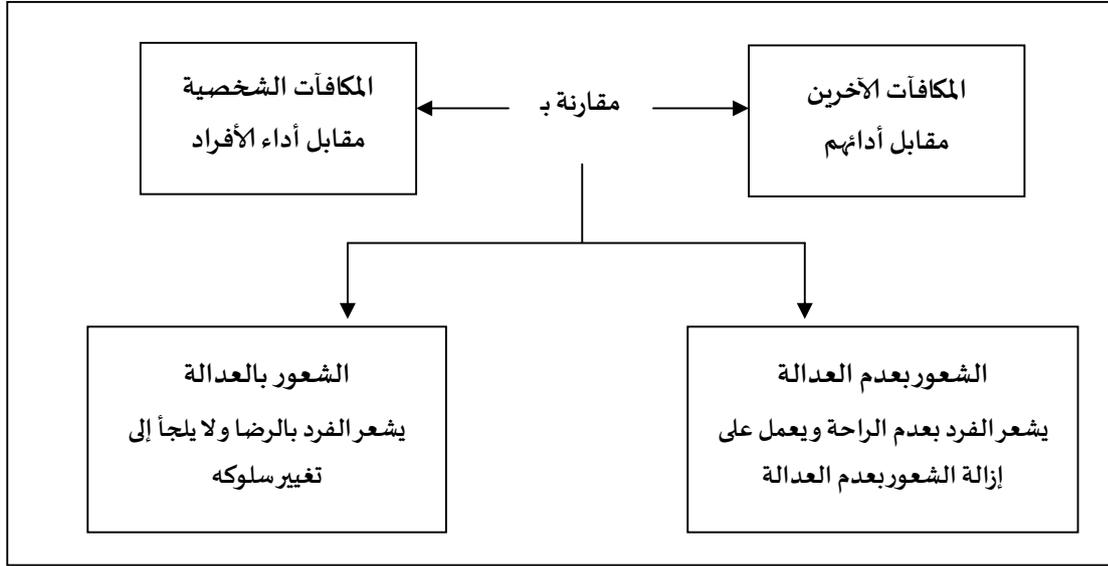
ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات، حيث خضعت افتراضات " فروم " لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها، وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات التي تتمثل في صعوبة قياس التوقع، والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها، ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها بعضا ، مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة. (البليسي، 2017، صفحة 17)

### ➡ نظرية العدالة (الإنصاف) ل (Adams):

تتصل هذه النظرية بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات ، و يتوقف وفقا لها مفعول التحفيز و شدته على نتيجة المقارنة التي يقوم بها الأشخاص لما يعطونه وما يأخذونه، يتناسبان مع ما يعطيه و يأخذه الآخرون. فعندما يقتنع الفرد بأن ما يعطيه و ما يأخذ، يتناسب مع ما يعطيه الآخرون و ما يأخذونه، يشعر بالإنصاف . و إلا فإنه يشعر بالإجحاف نتيجة كونه يعطي أكثر مما يأخذ. و قد يشعر بنوع من الذنب في الحالة المعاكسة، إذا اقتنع بأنها تنطبق عليه. المهم أن سلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية، بغض النظر عن كونها عادلة أم غير عادلة. (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012، صفحة 246)

و الشكل التالي يوضح محتوى هذه النظرية:

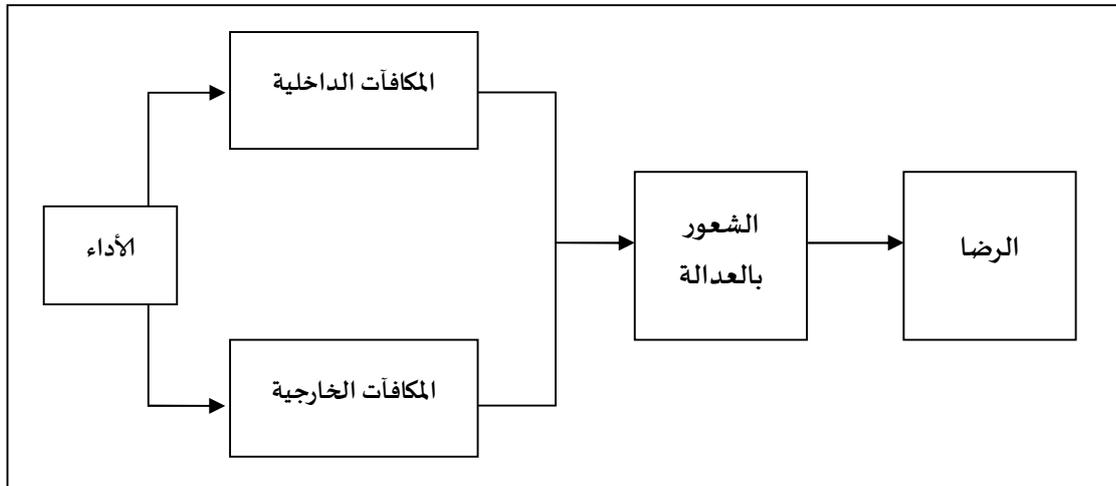
الشكل رقم (18): نظرية العدالة



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 466)

ومن الجدير بالذكر أن تطورا مهما قد حصل على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان Porter و Lawler إلى أن العدالة هي ليست عدالة مكافآت خارجية Extrinsic Rewards وإنما قد تكون عدالة مكافآت داخلية Intrinsic Rewards حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الإنجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية والخارجية وهنا يتحقق إدراك حصول العدالة بعد الأخذ بنظر الاعتبار هذين النوعين من المكافآت وليس نوع واحد كما تفترض نظرية العدالة. (العامري و الغالي، 2007، صفحة 467) ويمكن أن تصور هذه الأفكار بالشكل التالي:

الشكل رقم (19): نظرية العدالة المعدلة Lawler و Porter



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 467)

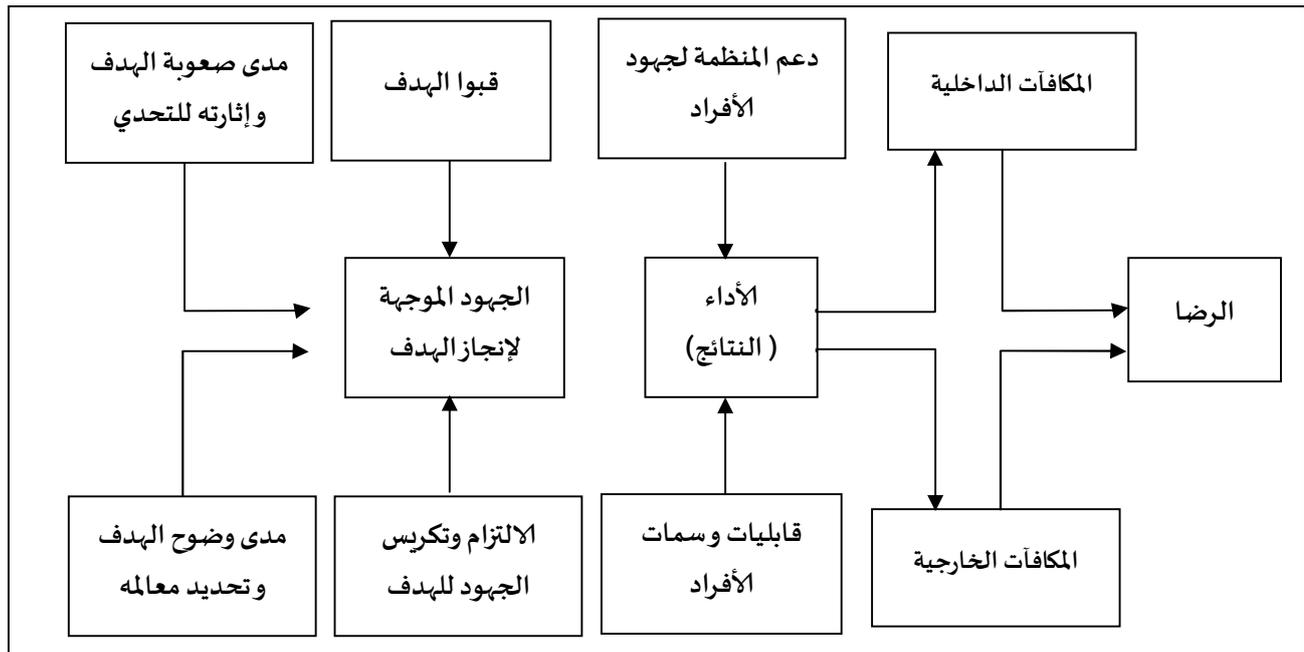
و قد أثار بعض الباحثين بعض النقائص والسلبيات التي طبعت نظرية العدالة نذكر منها مايلي : (ليازيد، 2013-2014، صفحة 53)

- إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخريين، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بعدم المساواة.
- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل الموظفين مختلفين تجاه نفس القرار من عدم المساواة، مختلفا، وليس متشابهًا.

#### 📌 نظرية تحديد الأهداف:

صاحب هذه النظرية هو الكاتب " Edwin Locke " ، وتفترض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز، وأن الهدف يخبر العامل بما يجب عليه أداءه، وكمية الجهود التي عليه أن يبذلها لتحقيقه ، وتدعم البحوث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة للأداء، إذا جرى قبولها، وإن التغذية العكسية عن مدى التقدم في الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء أكثر من حالة عدم وجود تغذية عكسية. ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يُشجع العاملين ويساعدهم على وضع أهداف محدّدة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها، لأن ذلك يزيد القوة الدافعية لديهم. (عطايا، 2015-2016، الصفحات 84-85)

#### الشكل رقم (20): نظرية تحديد الأهداف



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 469)

## 7.3. نظرية التعزيز (التدعيم):

إن نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد. ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر Effect Law والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر والتعزيز Reinforcement يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 469)

ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز في الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب، أو تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاب أو تكون نتائجه سلبية يُرجح عدم تكراره مستقبلاً، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد بحسب عدد مرات التعزيز، التي تصاحب ذلك السلوك، وفي قوة التأثير الذي يتركه، وفي اقتران التعزيز بالاستجابة. (عطايا، 2015-2016، الصفحات 86-87)

وهناك أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمدير لإجراء تعديل في دافعية العمل: (العامري و الغالبي، 2007،

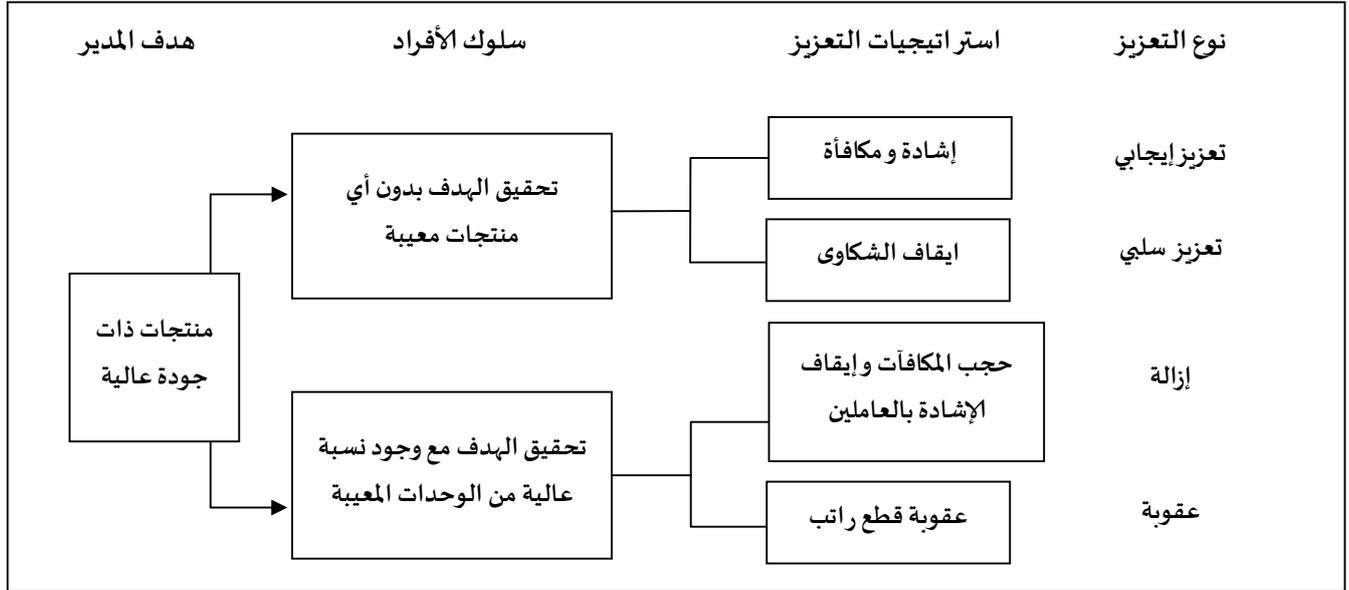
صفحة 469)

- **التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement**: زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل، مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً.
- **التعزيز السلبي (تجنب غير المرغوب فيه) Avoidance Negative Reinforcement**: يقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.
- **العقوبة Punishment**: العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.
- **الإزالة Extinction**: ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها: مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك.

ويكمن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة في تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمؤسسة وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المطلوب أو إضعاف قوة السلوك الغير مطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المؤسسة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها. (ليازيد، 2013-2014، صفحة 59)

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يحدد من مثيرات خارجية، وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد وتوجهاته في عملية التحفيز. (عطايا، 2015-2016، صفحة 87)

### الشكل رقم (21): نظرية التعزيز



المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 470)

## المحور السادس : وظائف التسيير: وظيفة القيادة

## 1. تعريف القيادة

تعود كلمة القيادة للفكر اليوناني وهي مشتقة من كلمة ( archein ) التي تعني القيام بمهمة، و في اللغة العربية فهي مشتقة من كلمة القود، وهو عكس السوق إذ أن القيادة تكون من الأمام والسوق من الخلف والانقياد والخضوع. (دريادي، 2010، صفحة 03)

اصطلاحاً يعرفها "ولمان" مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً (طريف، 1993، صفحة 34).

أما "ويليام" فعرفها : بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتم تعميمها بهدف التأثير على الأشخاص كي يتعاونوا معاً لتحقيق الغايات والأهداف. (السكري، 2014، صفحة 14)

ويرى "فنغر" أنها " القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة. (السكري، صفحة 14)

أما "شوقي" فيرى أن القيادة عبارة عن مجموعة من سلوكيات يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة تفاعل بين خصال شخصية القائد، والاتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتعمل على حث الأفراد لتحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية التي تمثل كفاءة عالية في أداء الأفراد" (عيدة، 2010، صفحة 12)

كما يرى "ليكرت" (Likert) أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. (عيدة، 2010، صفحة 13)

بينما مفهوم القيادة عند "ستوجديل" (Stogdill) " بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه". (Magnai, 1993, p. 19)

في حين عرفها "باس" (Bass) " بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوحيدها في الاتجاه المطلوب". (R.Brosque, 1989, p. 11)

أما "مارثنشو" فقد رأى فيها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة. (Bartoli, 1997, p. 80)

ويؤكد "حامد زهران" أن القيادة "هي دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". (عبودي، 2008، صفحة 25)

في حين عرفها "ماهر عمر" " بأنها القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها" (عيدة، صفحة 14).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن القيادة ترتكز على قدرة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية وجوانب دافعية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح القائد على إدراكه للتعبير، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق فعالة بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها. (المصري و عامر، صفحة 185)

## 2. أهمية القيادة:

إن القيادة تلعب دوراً مهماً في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة وتبرز أهميتها حسب عديد الباحثين ونظرتهم المتباينة في: (ابو النصر، 2009، صفحة 89)

- أ. قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها وذلك انطلاقاً من مفهوم جوهر أن القائد في علاقته مع مرؤوسيه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون ومنسجم.
- ب. هي البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ج. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- د. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- هـ. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- و. حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية. (هاشم، 2001، صفحة 54)
- ز. تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها. (هاشم، 2001، صفحة 54)

## 3. مكونات القيادة:

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة من خلال أولاً القائد من حيث المهارات الفكرية كالمهارات الفنية كالشخصية، ثانياً من خلال المرؤوسين كالصفات الواجب أن تتوفر فيهم كالثقة، الكفاءة... كذلك من خلال عملية

التأثير بين القائد والمرؤوسين أضف إلى ذلك الموقف، والأهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة. و يمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية: (دريادي، 2010، صفحة 22)

القيادة = قائد + مرؤوسين + تأثير + هدف أو أهداف + موقف

3.1. القائد: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ونقصد هنا بالتأثير ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد و الجماعة معا.

ولا بد من التمييز بين المدير والقائد. المدير هو المسير: فهو يتوقع، ويخطط، ويدير، ويضع الميزانيات، ويقيم الاستثمارات، والهياكل، ويضفي الطابع الرسمي على العمليات، ويتحكم في النتائج، ويقيس ويصحح التناقضات. من خلال تنظيم العمل الجماعي، يجيب المدير على أسئلة حول كيفية القيام بذلك. لإدارة الأفراد، يستخدم السلطة الرسمية التي يمتلكها. في المقابل، يُشار إلى القائد على أنه زعيم للأفراد: فهو يضع رؤية و يعطيها الحياة، ويوجهه بمرونة، وينظم الثقافة، ويحفز الناس ويلهمهم ويدفعهم إلى ضبط النفس. من خلال فهم الإجراء، يجيب القائد على أسئلة لماذا. إنه يعتمد على نفوذه في جعل موظفيه يكثفون جهودهم في العمل. في النهاية، يجب أن يمتلك القائد المثالي الصفات التنظيمية والتخطيطية للمديرين بالإضافة إلى القدرات لتعبئة الطاقات البشرية للقادة. (Soparnot, 2009, p. 158)

ويستمد القائد قوته وسلطته من مصادر عديدة أهمها: (لعويسات، 2003، الصفحات 37-38)

✚ السلطة الرسمية: وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به وموقعه في الهيكل التنظيمي وتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

✚ قوة الثواب والعقاب: وهي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم إذا هم اخطئوا، مما يؤدي إلى إدراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ الأوامر.

✚ الخبرة الشخصية: وهي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة احترام المرؤوسين للقائد.

✚ قوة الإقناع: وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد إلى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق أهداف المنظمة.

3.2. المرؤوسين: يقصد بها التابعين، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات تبين أعضاء الجماعة. و الفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، إذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها و طاعتها، وأحياناً الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها و تحقيق أهدافها. (كنعان ن.، 1999، الصفحات 91-92)

3.3. عملية التأثير: يعتبر لب القيادة، وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة والإذعان، ويختلف التأثير عن السلطة إذ أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين ويتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية. (البدرى، 2002، صفحة 152)

أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على وسائل عدة لعل أهمها وأكثرها فعالية هي: الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه تكون قيادته ناجحة.

3.4. تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والسلوكيات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهنا كأهداف خاصة بالأفراد والجماعات أخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل. وهنا يلجأ إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف وترتيبها من جديد بشكل يرضي نسبيا جميع الأطراف وهذا يعتمد على مهارات القائد (راوية، 2004، صفحة 260).

3.5. الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة وخارجها، ويمكن القول أن الموقف الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو من يكيفها.

#### 4. الأنماط القيادية :

##### 4.1. النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) :

ويتميز سلوك القادة (في هذا النمط) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ولقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يندرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحدهما: السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته والثانية: السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف. (بلكرمي، 2013، صفحة 496)

كما ينظر هذا النمط للإنسان كأداة عمل وكمصدر للإنتاج ويلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي ويستخدم هذا النوع من القادة الأساليب التالية: (إبراهيم و العجمي ، 2007 ، الصفحات 240-241)

- استخدام التأثير السلبي كالعتاب والأمر والنهي.
- اتخاذ فردي للقرارات.
- الانفراد بالرأي.

- التدخل في تفاصيل وجزئيات العمل.
- عدم التسامح.
- العلاقات قائمة على الخوف.

يتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين فيسلك المرؤوسون سلوكا معيناً لإرضاء ذلك المدير. (الويشي، 2013، صفحة 111)

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، والنمط الأوتوقراطي، إلا أن كلمة أوتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، و يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءتهم في العمل (المصري و عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، 2015، صفحة 115).

### أشكال النمط الأوتوقراطي:

إن استخدام القائد لسلطته على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، ووفقاً لذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي: **Source spécifiée non valide.**

أولاً: الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم: يمثل هذا الأسلوب أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في الاستبدادية، فيحاول القائد هنا تركيز كل السلطات في يده، ويصدر أوامره وتعليماته على طاعة مرؤوسيه لها، لذلك فهو لا يفوض سلطته، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم كونه يستخدم العقاب والتهديد في حمل المرؤوسين على ما يريد وما لا يريد.

ثانياً: الأسلوب الأوتوقراطي الخير أو المعتدل: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ أوامره وقراراته كما يريد دون أن يخلق لهم الشعور الاستياء.

ثالثاً: الأسلوب الأوتوقراطي اللبق أو المناور: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً في كون قصده هو تكوين الإقناع بما يريده ويتخذ القرارات وحده.

### مزايا النمط الأوتوقراطي:

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي يترتب عنه نتائج سلبية فقط، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج إيجابية، وأن هذا النمط يمكن أن يكون ناجحاً وأكثر فاعلية في بعض الفترات أكثر من أنواع الأنماط القيادية الأخرى، ومن مزايا هذا النمط نذكر ما يلي Source: **spécifiée non valide.**

- أ. خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم والعاملين، هي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، يكون السلوك القيادي الحازم والشديد هو السلوك الإيجابي لمواجهة مثل هذه الظروف والمواقف.
- ب. ثبت في التطبيق العملي أن القائد من هذا الطراز يحصل على النتائج المطلوبة ويكرس معظم وقته للعمل.
- ج. الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد الأوتوقراطي، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبئ المسؤولية، كذلك الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأنماط الحكيمة الأخرى في إقناعهم واستجابته. Source **spécifiée non valide.**

### عيوب النمط الأوتوقراطي:

- إن الآثار السلبية التي يخلفها النمط الأوتوقراطي في الظروف والمواقف العادية كثيرة، إذا تمت مقارنتها بالنتائج الإيجابية، ويمكن حصر هذه الآثار فيما يلي: Source **spécifiée non valide.**
- أ. القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
  - ب. الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الإضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات.
  - ج. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط واللامبالاة.
  - د. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين المرؤوسين، أنفسهم من جهة أخرى.
  - هـ. معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية.

#### 4.2. النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي):

تقوم فلسفة القيادة هنا على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه (Bartoli, Le management dans les organisations publiques, 1997, p. 80).

وترتكز هذه القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية أفاق التعاون بين العاملين (ياغي، 1996، صفحة 791)، فهي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الإبداع والابتكار، فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه، ويطلعهم على المشاكل التي تواجههم ويأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات (ياغي، 1996، صفحة 114).

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.
- حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته (الغامدي، 2011، صفحة 99).

### أشكال النمط الديمقراطي:

تتعدد أشكال أو ما يطلق عليها البعض بنماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي: Source spécifiée:

non valide.

أولاً: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار: فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.

ثانياً: نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحله.

ثالثاً: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ويكون في الغالب عند ما يرى أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في القرار.

رابعاً: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذه.  
خامساً: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار : فهو يترك لهم اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب وينحصر دوره في الموافقة عليه ويمثل هذا النموذج أقصى قدر من الحرية للمرؤوسين.

#### مزايا النمط الديمقراطي:

تتنوع وتختلف المزايا والآثار الايجابية التي يحققها النمط الديمقراطي، ويمكن حصرها فيما يلي: Source:

**spécifiée non valide.**

- أ. الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة .
- ب. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.
- ج. تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
- د. تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم و مقدراتهم.

#### عيوب النمط الديمقراطي:

رغم المزايا لا نقلل من عيوب و مآخذ هذا النمط ونذكر منها **Source spécifiée non valide:**

- أ. تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه مما يقلل ويضعف من مركز القيادة.
- ب. كما أن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة.
- ج. قد تفسر الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسيب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة.
- د. إن الأسلوب الديمقراطي مبني على افتراضات غير واقعية حيث أنها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون وليس كما هو كائن، فنظراً للفوارق الفردية بين المرؤوسين، واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية، هذا ما يؤكد أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع Source

**spécifiée non valide.**

هـ. كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.

## 4.3. النمط القيادي الحر (الفوضوي أو التسيبي):

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته (Saubou, 2004, p. 153).

وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد المطلق لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتخطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد المطلق ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة (الزير، القيادة وقضية التفسير، 1983، صفحة 25)

توجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الحر عن غيره، ومن بين هذه الخصائص نذكر: (إبراهيم و العجمي ، 2007، صفحة 243)

1. يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
2. يشجع على التجديد والابتكار، ولا يعترض أو يستهزئ بالاقترحات الجديدة والتي تأتي من أسفل.
3. يتسامح مع مرؤوسيه، والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
4. يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل لتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأي أحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.
5. سياسة الباب المفتوح في الاتصال.
6. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين.
7. تفويض السلطة على نطاق واسع.
8. انعدام مجال الإشراف.
9. التخبط في اتخاذ القرارات.
10. يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم. (الزير، 1983، صفحة 48).
11. فقدان النجاعة.

## مزاي النمط الحر:

إن الآثار والمزايا الايجابية التي يحققها هذا النمط على أداء المرؤوسين كثيرة ومتعددة، نذكر منها: Source: **spécifiée non valide.**

- أ. تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- ب. يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- ج. زيادة الموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.

د. يكون النمط الحر ناجحاً عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.

### ✚ عيوب النمط الحر

وهنا لا يجب أن نقلل من عيوب النمط الحر وذلك لكثرتها و نذكر منها: **Source spécifiée non valide.**

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- انعدام سيطرته على المرؤوسين، ومن هنا تنعدم أدوار القيادة.
- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.

## 5. نظريات القيادة:

### 5.1. النظريات التقليدية ( نظريات السمات أو الصفات الشخصية):

#### ✚ نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توم اسكارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. (الجارودي، 2011، صفحة 23)

و تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون وان القادة العظماء سيهضون عندما تظهر الحاجة لهم وان القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

#### ✚ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، و يمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً ، و على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، و مهارة الانجاز ، و روح المشاركة، و المكانة الاجتماعية و القدرة على تفهم الموقف. و تبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، و تلك الصفات يمكن أن تكون موروثية ، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع (حلاق، 2020، صفحة 32)

### 5.2. النظرية السلوكية:

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث ما يفعله القادة في الواقع و كيف يفعلونه، وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 1800 سلوك محتمل للقيادة وهي ما

تسمى الآن بـ (الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي)، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ثلاث أبعاد للنمط القيادي وهي: الحفاظ على الجماعة، تحقيق الأهداف الموضوعية، التفاعل. ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:

➤ نظرية الشبكة الإدارية: (علاق، القيادة الإدارية، 2019، الصفحات 47-50)

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية. و تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالإنتاج ( المهمة).

- درجة الاهتمام بالأفراد ( العلاقات).

و الشكل التالي يوضح هذه النظرية:

الشكل رقم (22): شبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	9	(9,1) إدارة النادي								(9,9) إدارة الفريق		
	8											
	7											
	6				(5,5) الإدارة المعتدلة							
	5											
	4											
	3											
	2	(1,1) الإدارة المتساهلة									(1,9) الإدارة السلطوية	
	1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		الاهتمام بالإنتاج										

المصدر: (علاق، القيادة الإدارية، 2019، صفحة 47)

- النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة ( Impoverished Management ) : إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء ، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقه لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية . وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة .

- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) (Scientific Management) : يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ، حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة (1) . ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) . ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المسؤولين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم .
- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية (Social Club Management) : يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني و يتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها . وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية ، فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين ، حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج .
- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة (Pendulum Management) : يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين . ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملون من أجل الإنتاج . وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق
- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) (Team Management) : إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري بولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين . فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ، و يبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة ، و بالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

### نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى (ريدن) أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، وجاءت هذه النظرية كامتداد لنظرية الشبكة الإدارية.

وتقوم هذه النظرية على الثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية، ويقصد (ريدن) بالفاعلية هنا الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه، وقد نسج (ريدن) ثمانية أنماط للسلوك القيادي (أربع أنماط أكثر فاعلية يقابلها أربعة أخرى أقل فاعلية): (عباس و حافظ، 2016، صفحة 52)

#### أ. الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

- الهارب أو المنسحب: لا يهتم المدير بكل من العمل و الأفراد لا ينحسر تأثيره بمجرد الهروب أو الانسحاب من العمل بل أنه عرقل أداء الآخرين و يتدخل في أعمالهم.
- المجامل أو المبشر: يمتاز بالتناسق بين الأفراد و العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار و يتجنبون خلق حالات من الاضطرابات أو السماح بها بين الأفراد.
- الأوتوقراطي: يضع المدير كل اهتمامه بالعمل الحالي المطلوب اهتمامه بالعمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الموفق أو الموائم: يهتم ببعدي العمل والأفراد لكنه غير قادر أو غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة.

#### ب. الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية:

- الروتيني البيروقراطي: يعطي أقل ما يمكن من الاهتمام لكل من العمل و الأفراد و يهتم بالقواعد و إتباع التعليمات.
- المنمي أو المطور: هذا النوع يعطي اهتماما كبيرا للأفراد و اهتمام أقل للعمل.
- الأوتوقراطي العادل: يعطي اهتمام أكبر لإنتاج أو العمل و أقل اهتمام بالعلاقات الإنسانية.
- الإداري: يعطي اهتماما أكبر بكل من العمل و العلاقات الإنسانية.

#### 5.3. النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر. (شفيق، 2009، صفحة 15)

فالسّمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسّمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات (كنعان ن، 2006، الصفحات 354-357)

ويندرج تحت لواء هذه النظرية بعض النظريات منها:

### ✚ النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ماهي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي. (الجارودي، 2011، صفحة 63)

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومروءوسوه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي: (كنعان ن.، 2006، الصفحات 365-367)

1. العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
  2. البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً وواضحاً.
  3. سلطة القائد : وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين .
- وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيره، وهو بهذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد. (الجارودي، 2011، صفحة 63)

### ✚ نظرية المسار والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك. ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما : عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. (القحطاني، 2008، الصفحات 98-99)

### 5.4. النظرية التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي و الموقفي و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص و الموقف التي تستدعي الابتكار و الإبداع و بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف و مواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي ، و القيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على أبعاد ثلاث هي ( السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المنقادة قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية. (حلاق، 2020، صفحة 41)

ويمكن مقارنة التوجهات النظرية الثلاث للقيادة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): مقارنة بين نظريات القيادة

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد و صفاته الطبيعية	ممارسة السلطة و إصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها لنفسه
الموقف	قائد يهتم يرضي التابعين و طاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد و التابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار و المهام القيادية لتناسب و المواقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية و اقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة و متغيراتها	التفاعل بين القائد و الموقف و التابعين	تكيف السلوك القيادي بسبب متغيرات المواقف لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين

المصدر: (حلاق، 2020، الصفحات 42-43)

## المحور السابع : وظائف التسيير: وظيفة الرقابة

### 1. تعريف الرقابة:

- الرقابة هي عملية متابعة و تنفيذ الأداء و التأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له. (المغربي، 2020، صفحة 10)
- هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة و تشخيص و تحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب ، و إجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. (الفاعوري، 2007، صفحة 18)
- و يرى هنري فايول : أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة و ذلك بهدف كشف مواطن الضعف و تصحيحها. (المغربي، 2020، صفحة 10)
- هي " نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقا لغرض انجاز أهداف المنظمة". (الشماع و محمود، 2007، صفحة 316)
- هي عملية تهدف إلى مراقبة درجة الامتثال للإجراءات المتخذة أو المنفذة فيما يتعلق بالأهداف والتنبؤات والبرامج ، والتحقق منها وتقييمها ، بهدف سد الثغرات (أو الانحرافات المحتملة) وتحقيق التصحيحات اللازمة. (MEIER, 2009, p. 45)
- الرقابة هي مجموعة من العمليات و الأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف و المعايير الموضوعة فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تنسيق الأداء ، و تحليله، ثم تعقبه بعد حدوثه فتتضمن إذن مجموعة من العمليات التي تستهدف توجيه الأداء نحو تحقيق ما رسم له من أهداف و معايير و قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف و المعايير بغرض تقويمه و تصحيحه. (المغربي، 2020، صفحة 9)

### 2. أهمية الرقابة:

و تبرز في: (الطراونة و عبد الهادي، 2011، صفحة 24)

أ.إن الرقابة عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة و التي تبدأ من التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق.

- ب. إن الرقابة عملية ملازمة و مستمرة لوظائف الإدارة.
- ج. اتساع نشاط المنظمات العامة و الخاصة و زيادة حجمها و تنوع و تعقد أعمالها و ازدياد عدد موظفيها يفرض عليها الاعتماد على الرقابة من خلال الأدوات و الأساليب المختلفة.
- د. استخدام الرقابة يحقق الوفرة المادية و يحد من الإسراف غير المبرر.
- هـ. الرقابة تعمل على رفع مستوى و فعالية و كفاءة الأنشطة الفنية و غيرها في جميع القطاعات.
- و. الرقابة تساعد على اكتشاف الأفراد المبدعين كي يتسنى للإدارة تحفيزهم و تشجيعهم.

### 3. أهداف الرقابة:

و تتلخص في: (الطراونة و عبد الهادي، 2011، صفحة 25)

- أ. التعرف على المشكلات و العقبات و تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات و تقديم الحلول.
- ب. اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها.
- ج. التأكد أن العمليات الفنية تسير وفق المخطط المرسوم.
- د. التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف و الهدر.
- هـ. تحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين ، كما هو الحال في دراسة الوقت و الحركة .
- و. رفع الروح المعنوية و تعزيزها للمبدعين ، للحصول على المكافآت و الحوافز.

### 4. خطوات الرقابة:

#### 4.1. تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل. (بلوم، صفحة 21)

تعد عملية تحديد المعايير أهم خطوة تسبق عملية تقييم الأداء حيث على أساسها سوف يقارن الأداء أو النتائج الفعلية، و يجب أن يكون تحديد المعايير على أسس علمية و دراسات و تجارب ، مع أخذ الظروف المحيطة بعين الاعتبار. (شويح، 2015، الصفحات 197-198)

و هناك أنواع عديدة من المعايير أهمها: (الشماع و محمود، 2007، صفحة 318)

- **المعايير الكمية:** وهي المؤشرات القابلة للقياس كميًا مثل الأعداد ، و الأحجام ، و المبالغ.

- المعايير النوعية: و تمثل الصفات التمييزية و الاعتيادية مثل الجودة و درجة المطابقة و الملائمة والمذاق.
- المعايير الزمنية: و هي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساسا للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات ، أو الأيام.
- المعايير المالية: و تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل : الكلف، و الإيرادات ، و العائد على الاستثمار.

#### 4.2. قياس و تقييم الأداء :

تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سلفا و تحديد نوع و طبيعة الانحرافات و الفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة. (بلوم، صفحة 22)

و يمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء فيما يلي: (شويح، 2015، صفحة 203)

✚ **قياس الأداء الفعلي:** يتم عادة الحصول على المعلومات الخاصة بالأداء أو النتائج الفعلية من جهات الإشراف، من خلال التقارير المعدة دوريا.

✚ **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير و تحديد الانحرافات و تحليلها:** يلي عملية قياس الأداء الفعلي مقارنة هذه النتائج بالمعايير ، و تحديد الانحرافات إن وجدت ، و تحليلها و دراسة أسبابها، و إلا أن عملية المقارنة تكون أكثر صعوبة بالنسبة للمعايير غير الملموسة، مثل رضا العاملين، الروح المعنوية.

و الجدير بالذكر أن اهتمام المسؤولين عن التسيير ينبغي أن لا يقتصر على دراسة الانحرافات السالبة، و لكن كذلك الانحرافات الموجبة التي قد تؤدي إلى إعادة النظر في المعايير لتصبح أكثر تعبيرا عن الواقع.

#### 4.3. تصحيح الانحرافات و متابعة تنفيذها:

بعد تحديد الانحرافات و الوقوف على درجة خطورتها ، تأتي عملية فحص لكل الاحتمالات الموضوعية لتحديد الأسباب ، و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتفادي الخطر أو التقليل منه. (شويح، 2015، صفحة 203)

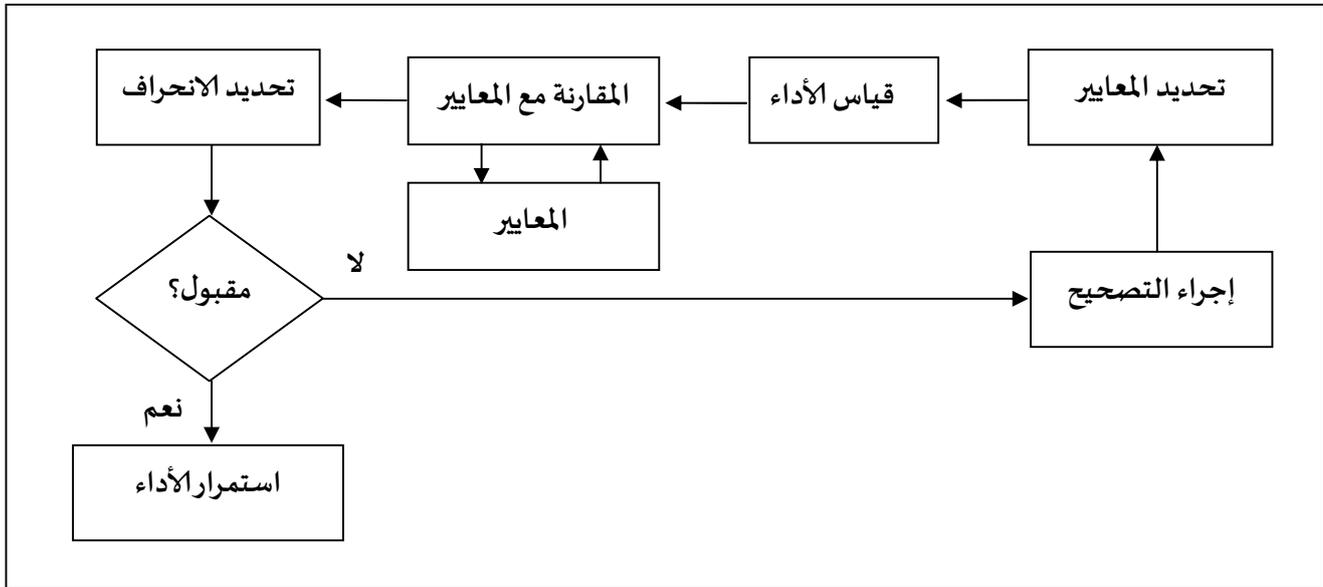
وعليه فإن تصحيح الانحرافات يتضمن عناصر منها: تحليل الانحرافات و تحديد أسبابها، تحديد مجالات الانحراف بالضبط، معرفة العوامل التي أدت إلى الانحرافات، معرفة الظروف البيئية لانحرافات، تحديد الجهة المسؤولة عن الانحرافات، تقديم الاقتراحات و الحلول المناسبة، و إجراء التعديلات اللازمة لأهداف إن تطلب الأمر.

أما التصحيح فقد يشمل مايلي: الخطط و الأهداف، عادة توزيع المهام و المسؤوليات، تعديل في الوسائل و الطرق المستخدمة، تدريب الموظفين و تأهيلهم، تعديل التشريعات أو الأنظمة، و تعديل التقارير أو الأساليب الرقابية. (حسن علي، 2016، صفحة 28)

ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

- البقاء على الوضع الحالي .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- تغيير المعايير .

الشكل رقم (23): خطوات عملية الرقابة



المصدر: (زيارة، 2009، صفحة 378)

## 5. مستويات الرقابة:

5.1 الرقابة الإستراتيجية : وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتتم الرقابة الإستراتيجية من خلال مدراء الإدارة العليا .

5.2 الرقابة التكتيكية : و تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، ومتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها .

5.3 الرقابة التشغيلية : يقوم بها مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة، وعادة ما تكون مخصصة للأفراد.

## 6. أنواع الرقابة:

6.1 حسب أهدافها أو موضوعها: (الفاعوري، 2007، صفحة 26)

➤ الرقابة الايجابية: تهدف الرقابة الايجابية إلى التأكد من أن التصرفات و الإجراءات و الأنشطة المختلفة تسيير وفقاً للوائح و الأنظمة و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى، و ميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصيد الخطأ و الانحراف.

➤ الرقابة السلبية ( البوليسية): و تهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ و تقديم الحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها. غير أن هذا النوع من الرقابة يزرع الخوف والإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة.

## 6.2. حسب توقيت القيام بها: (بلوم، الصفحات 24-25)

➤ الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات و وسائل لإنجاز العمل ، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن.

➤ الرقابة المتزامنة ( الجارية ): هي رقابة آنية مصاحبة للأداء و تتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير و يحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل و يهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

➤ الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة و بالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية و تزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية و الأهداف الموضوعية سالفاً.

## الجدول رقم (11): أنواع الرقابة حسب توقيت حدوثها

توقيت الرقابة	خصائصها	أساليبها
رقابة سابقة	التنبؤ بالاختلافات عن الأداء قبل حدوثها.	التنبؤ المالي ، بحوث السوق ، أسلوب المسار الحرج.
رقابة متزامنة	تقيس الانحرافات عن معايير الأداء كما تحدث في نفس وقت الأداء.	الرقابة على جودة العمليات، الرقابة على العمليات الإنتاجية.
رقابة لاحقة	تحديد الاختلافات عن الأداء المخطط بعد حدوثها.	القوائم المالية ، الرقابة عن طريق الميزانيات.

المصدر: (بلوم، صفحة 25)

## 6.3. حسب مصدرها: (الفاعوري، 2007، صفحة 27)

✚ **الرقابة الداخلية:** و يقصد بها الرقابة الذاتية و هي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة، و هذه الرقابة قد تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة . و الغرض من الرقابة الداخلية هو ضبط الأعمال الجارية فيها ، و إحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها. و من الأمثلة على الأجهزة المتخصصة للرقابة. وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية.

✚ **الرقابة الخارجية:** و هي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة و غير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة و يقوم كل من هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها و يحسن الإدارة بصفة عامة.

## 7. أدوات الرقابة:

### 7.1. الأدوات التقليدية :

✚ **التقارير الإدارية :** هو أسلوب معروف في جميع المنظمات و ذلك من خلال تطبيقه و الاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه، و هذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، و لكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات و معلومات دقيقة و يجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة. (بلوم، صفحة 36)

✚ **الملاحظة الشخصية:** و التي تعتبر من أدوات الرقابة الشائعة لدى المديرين حيث يعتمدون عليها للوصول على المعلومات التي يحتاجونها حول الأداء و اكتشاف الانحرافات و الأخطاء.

✚ **الموازنات التقديرية:** و تسمى أيضا التخطيطية، و تهتم بتقدير الإيرادات و المصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال و الدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس و معيار لتقييم الأداء في المشروع، و تستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف و السياسات و الخطط و النتائج و تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة. (بلوم، صفحة 38)

✚ الشكاوي: وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، و المتبعة و إحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا و تكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما إستراتيجية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف الذي تسبب الضرر)، و الشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون و المراجعون على ( العاملین و المسؤولين في المنظمات). (بلوم، صفحة 39)

✚ البيانات الإحصائية: يتوفر للمدير المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة من خلال البيانات الإحصائية، حيث يتم التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بنواحي النشاط سواء أكانت تلك البيانات تاريخية أو ذات صبغة تنبؤية. (الفاعوري، 2007، صفحة 191)

✚ تحليل نقطة التعادل: تعتبر هذه الأداة من الأدوات الرقابية التي توفر لإدارة المعلومات اللازمة لأداء وظيفة الرقابة بفعالية و تقوم على توضيح العلاقة بين الإنتاج و التكاليف مما يمكن الإدارة من معرفة النقطة التي تتساوى فيها التكاليف مع الإيرادات. (الفاعوري، 2007، صفحة 191)

## 7.2. الأدوات التخصصية :

✚ خريطة جاننت: خريطة جاننت نسبة إلى العالم هنري جاننت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19 ، خريطة جاننت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط و بين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط و الرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جاننت و من أمثلة ذلك أسلوب تقييم و مراجعة المشروعات. (بلوم، صفحة 40)

✚ تحليل الشبكات: يعتبر من الأساليب الحديثة في برمجة و تخطيط و متابعة البرامج و الرقابة على الوقت و النفقات المستمرة في تنفيذها و يتكون من أسلوبين ، أسلوب تقييم و مراجعة البرامج و طريقة المسار الحرج و يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الإدارة في إتباع التخطيط العلمي للبرامج على المدى البعيد، و اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنفيذ و استغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة بكفاية و فعالية، و كشف الأخطاء و الانحرافات في وقتها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، و تحسين الرقابة أثناء التنفيذ، و تزويد الإدارة بتقارير واضحة و دقيقة عن سير العمل. (الفاعوري، 2007، صفحة 192)

## المحور الثامن : اتخاذ القرار

### 1. تعريف اتخاذ القرار:

القرار هو البث النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معين و إلى نتيجة معينة و نهائية. (فتحي، 2003، صفحة 192)

القرار هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (العتيبي، 2007، صفحة 107)

و يعتبر هيربرت سايمون Hapert Simon اتخاذ القرار عملية مشابهة تماما لعملية الإدارة نفسها، أو هو جوهر الإدارة فيقول أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني. (عنيوم و الشرقاوي، 1981، صفحة 133)

إذن فعلمية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية .

أما مفهوم صنع القرار فهو لا يعني اتخاذ القرار فحسب و إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة. حيث أن "عملية صنع القرار هي مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف و جمع البيانات و تطوير بدائل و من ثم تقييمها و التوصية بأفضل البدائل". (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 298)

### 2. خصائص عملية اتخاذ القرارات: (ماهر، 2013، صفحة 148)

2.1. أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

2.2. أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

2.3. أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.

2.4. إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.

2.5. أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.

2.6. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

3. عناصر عملية صنع القرار: تنطوي عملية صنع القرار على عدد من العناصر هي:

- 3.1. الموقف أو المشكلة: وهي عبارة عن مشكلة تتطلب حلاً أو انحرافاً عن مستوى معين أو متوقع.
- 3.2. متخذ القرار: وقد يكون فرد أو جماعة يتمتع متخذ القرار بسلطة رسمية ممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي للمنظمة.
- 3.3. الأهداف والدوافع: فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين إذ يمكن القول أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
- 3.4. المعلومات والبيانات: عند متخذ القرار لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة وابعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.
- 3.5. البدائل: تمثل البدائل مجموعة من التصرفات المحتملة التي يتم الاختيار بينها و إذا لم تتوافر بدائل فلن تكون هناك عملية اختيار و من ثم لا يوجد قرار.
- 3.6. الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الاقتناء بين مجموعة من البدائل و بالتالي فإن انتفاء الاختيار يعني عدم وجود قرار.
- 3.7. القيود: أمام متخذ القرار عدد من القيود فالبينة الداخلية و الخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود و أن يخفف قدر الإمكان من آثارها السلبية.

4. مراحل عملية صنع القرار:

لكي يكون القرار رشيداً أو متكاملًا فمن الأفضل أن يمر بالمرحل التالية:

- 4.1. تحديد الموقف أو المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بوجود مشكلة بحاجة إلى حل ، لذلك إن تحديد المشكلة و تشخيصها من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار. و هذه المشكلة تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ

قرار من أجله. و تحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأنها تساعد على اتخاذ قرار سليم و بصورة أكثر دقة و موضوعية. (العتيبي، 2007، صفحة 108)

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها و هو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، و درجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها و أسبابها ، و الوقت الملائم للتصدي لحلها و اتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها. (الأشهب، 2015، صفحة 37)

#### 4.2. تحديد البدائل: أي تحديد الحلول الممكنة أو المتاحة أمام متخذ القرار.

مما لا شك فيه أن أي مشكلة تتعرض لها منظمات الأعمال لها العديد من البدائل للحل وكل بديل يحتاج إلى توافر إمكانيات وقدرات معينة. فهناك بدائل تتطلب أموالاً كثيراً، وبدائل تتطلب مهارات عالية، وأخري تتطلب فترات زمنية طويلة ولكن في سبيل الوصول إلى حل المشكلة المطروحة واتخاذ القرار المناسب بالأسلوب العلمي لا بد من استيعاب جميع البدائل غير القابلة للتنفيذ أو التي تخرج عن نطاق إمكانيات المنظمة والتحقق من البدائل المطروحة للحل ودرجة قبولها بالنسبة للمنظمة. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، صفحة 15)

4.3. تقييم البدائل : إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات و بوسائل و أدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. و أحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح أو المستفيدين و ذلك باستخدام أسلوب تحليل المستفيدين. و هنا لابد من معرفة أصحاب المصالح الأساسيين الذين تعينهم الحالة و مدى تأثير كل خيار عليهم. كذلك هناك أسلوب آخر يسمى تحليل المنفعة- الكلفة و هو مقارنة ما يكلفه الخيار بالمنافع المتوقعة منه. و على الأقل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التكاليف لكل خيار لكي يؤخذ في الاعتبار. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 302)

حيث يتم جمع المعلومات عن كل بديل يتم التعرف على النتائج الإيجابية و السلبية و تتم عملية التقييم بناء على مجموعة من المعايير: (عنيم و الشرقاوي، 1981، صفحة 156)

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الموارد المادية و البشرية و الطبيعية اللازم تحقيقها من تنفيذ كل بديل و الخسائر التي قد تترتب عليه.
- أثار تنفيذ البديل على المنظمة أو المنظمات الأخرى.
- الآثار الاجتماعية و الإنسانية للبديل و انعكاساته على الأفراد و الجماعات.
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل.

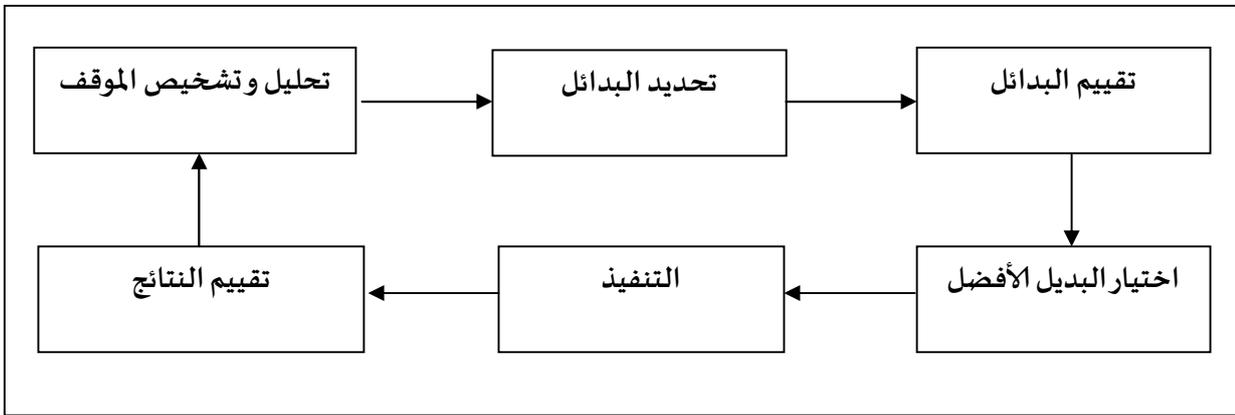
- مناسبة الوقت و الظروف للأخذ بالبديل.

- 4.4. اختيار البديل الأفضل: بعد توليد البدائل و المفاضلة بينها و حذف البدائل غير المناسبة يتم اختيار البديل الأفضل ، و بهذا نكون وصلنا إلى الخيار النهائي و الآن يجب الالتزام بتنفيذه. (شويح، 2015، صفحة 50)
- و من أهم صعوبات هذه مرحلة نجد :
- تعدد و تعارض و معايير التقييم.
  - ارتفاع عدم التأكد المرتبط بنتائج القرارات بالإضافة إلى مدى إمكانية الرقابة على تنفيذ القرار.

4.5. مرحلة التنفيذ و المتابعة: و تشمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات:

- إعلان القرار: يعني الإفصاح و الكشف عنه.
  - تنفيذ القرار أي وضع القرار موضع التنفيذ.
  - متابعة تنفيذ القرار أي التأكد من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة بهدف اكتشاف الأخطاء.
- و يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): خطوات صنع و اتخاذ القرارات.



المصدر: (شريف ع.، 1997، صفحة 216)

5. أنواع القرارات:

هناك العديد من تصنيفات للقرارات نذكر منها تصنيف **Ansoff** و **Simon** :

5.1. حسب المستويات الإدارية (تصنيف **Ansoff**): و هو يقسم القرارات إلى ثلاث أقسام هي: (Soparnot,

2009, pp. 164-165)

✚ **القرارات العملية وأو التشغيلية:** يتم اتخاذ القرارات التشغيلية من قبل العاملين في الميدان (مركز العمليات). مستوى المخاطرة لهذا النوع من القرارات منخفض. في الواقع ، المخاطر محدودة ، و بيئة القرار مؤكدة للغاية (التكرار يمنح معرفة جيدة بالمشكلة والعواقب المرتبطة بالاختيار) وغالبًا ما يكون قابلاً للعكس التام. وبالتالي فإن السيطرة المرتبطة بهذه القرارات هي الحد الأقصى

✚ **القرارات التكتيكية:** يتم اتخاذ القرارات التكتيكية من قبل المديرين الإدارة الوسطى. تتميز بمستوى متوسط من المخاطر. من ناحية ، لأن المخاطر أقل مقارنة بالقرارات الإستراتيجية ، ومن ناحية أخرى لأن بيئة صنع القرار أقل غموضًا (نظرًا لتكرار هذه المواقف ، فإن المعرفة المتعلقة بالمشكلة ونتائج الخيارات مرضية) ، وأخيرًا لأن التراجع ممكن. لذلك يتمتع المديرون بمستوى أكبر من التحكم في هذا النوع من القرارات.

✚ **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة. تتميز بأقصى مستوى من المخاطرة لأن الرهانات حاسمة (للخطط مالية ، صورة العلامة التجارية ، صفقة...) ، و بيئة صنع القرار غير مؤكدة إلى حد كبير (الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة غير المسبوقة للاختيار ، وبيانات المشكلة و عواقب الخيارات غير مفهومة جيدًا) وقابلية التراجع منخفضة للغاية.

5.2. حسب درجة البرمجة (تصنيف Simon): قام سايمون بتصنيف القرارات وفقا للطريق التي يتم إتباعها في حلها إلى: (الصحن، السيد، و سلطان، 2002/2001، صفحة 131)

✚ **القرارات المبرمجة:** و هي القرارات التي تتخذ اعتمادا على السياسات و الإجراءات و القواعد الخاصة بالمنظمة و هي القرارات الروتينية.

✚ **القرارات الغير مبرمجة:** تقدم القرارات غير المبرمجة حلولاً للمشاكل غير متكررة التي تواجه المنظمة و القرارات غير المبرمجة لا تتقيد بالقواعد و الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة و تظهر الحاجة بتلك القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لم تتعرض لها من قبل و من ثم لا تتوفر لدى المنظمة إلى خبرات لحل مثل تلك المشاكل.

5.3. حسب متخذ القرار (قرارات فردية و الجماعية): (الشماع و محمود، 2007، صفحة 247)

✚ **القرارات الفردية:** هي تلك القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوراة العاملين و المعنيين بالقرار. و يمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة.

✚ **القرارات الجماعية:** هي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة.

5.4. حسب وظائف المؤسسة : و هي القرارات التي تتم على مستوى وظائف المؤسسة، فهي تتعلق بطبيعة نشاط

هذه الوظائف، وتصنف إلى : قرارات الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية ، التمويل .....

6. ظروف اتخاذ القرار:

و يمكن أن نميز هنا ثلاث حالات قد تواجه متخذ القرارات تتعلق بمدى توفر المعلومات حول المشكلة أو

الموقف الذي سيتخذ القرار بشأنه: (الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني، 2012،

الصفحات 62-63)

6.1. التأكد ( اليقين): تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة، معلومات كافية و أكيدة ، تسمح له بمعرفة نتائج

قراره . فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات و الطاقات اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع، و أنها

تتمتع باحتكار بالنسبة للسوق ، الذي هو في حالة ضائقة . بعبارة أخرى، لو افترضنا ان بإمكانها أن تبيع كل

ما تنتجه بأسعار مجزية و معروفة مقدما، فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشيلية ممكنة من

الأصناف و المنتجات، التي تحقق لها أكبر فائض . يمكن حل المشكلة هنا باستخدام التقنية المعروفة بالبرمجة

الخطية.

6.2. المخاطرة: تتميز بتوفر معلومات جزئية ، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ.إنها معلومات غير

كافية ، لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال . تلعب هنا، قدرة المسير على تقدير الاحتمالات

دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة. يمكن الاستعانة بتقنية بسيطة، هي تقنية شجرة القرار، لاختيار

أفضل البدائل، بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات .

6.3. عدم التأكد:إن اتخاذ قرار مع عدم توفر أية معلومات ، أمر غير مقبول تسييريا. من الأفضل الابتعاد عن

مثل هذه الحالات، لأن القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير مأمونة العواقب. يمكن مع ذلك الاستعانة

بتقنيات الإحصاء التحليلي ، و الاقتصاد التسيير و غيره.

7. أنماط اتخاذ القرار : (الفضل، 2013، صفحة 26)

7.1. المتجنب للمشكلة: الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو انه يتجنب مواجهة ما يثير أية

مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار ، حيث أنه يحاول جاهدا عدم ظهور أية مشكلة أمامه ، لذلك تراه يهمل

كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات و الجوانب التي من

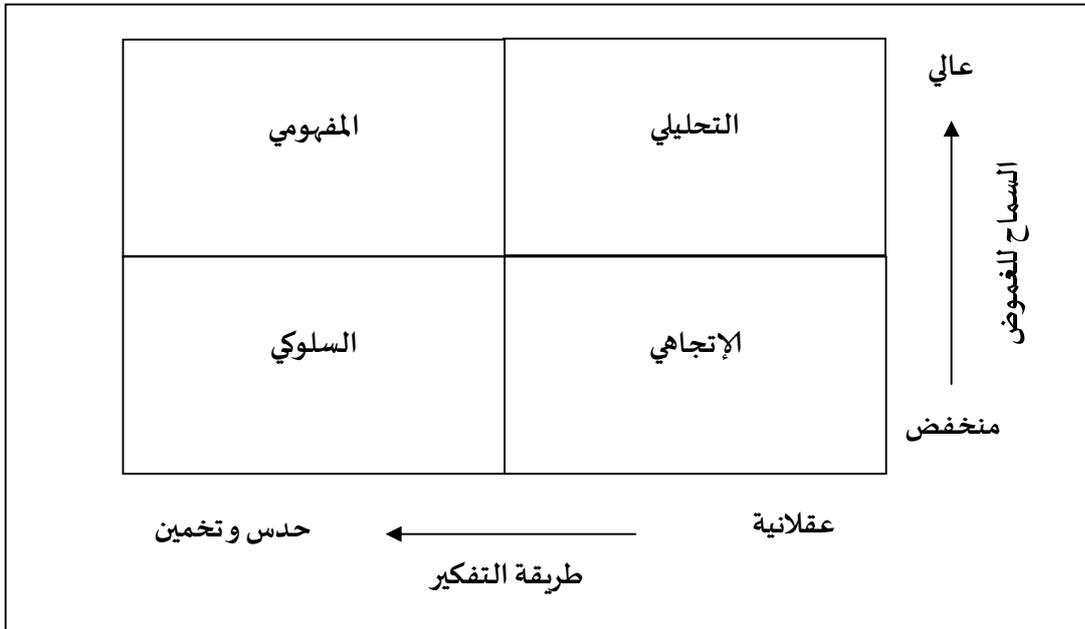
شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

7.2. يواجه المشكلة ويحلها: يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع و حال وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي ، أي أنه يستجيب لها حال وقوعها و يتعامل مع كافة إفرارات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي.

7.3. بحث عن المشكلة ( المواجهه): يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها أو إنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها.

و هناك تصنيف آخر لأنماط اتخاذ القرار ، و هو التصنيف حسب بعدي : طريقة تفكير المدير، مدى ما يسمح به متخذ القرار من غموض في المشكلة. و هو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (25): أنماط اتخاذ القرار



المصدر: (الفضل، 2013، صفحة 28)

إذن حسب الشكل: (الفضل، 2013، صفحة 29)

6.1. النمط الإتجاهي: لهذا المدير الطريقة العقلانية في التفكير و سماحه أقل للغموض، فهو منطقي و كفؤ. و مثله تكون قراراته سريعة و تركيزه على الأمد القصير للنتائج. هذه الكفاءة و السرعة في اتخاذ القرارات مردهما قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.

6.2. النمط التحليلي: لهذا المدير ذو العقلانية في طريقة تفكيره ميلا نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط المباشر (الإتجاهي). فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار و يبحث عن بدائل

أكثر مما هو في النمط المباشر . مثل هذا المدير له أفضل الخصائص و يكون متخذاً لقراراته بعناية و له القدرة في التعامل مع الحالات الاستثنائية أو الخاصة.

6.3. النمط المفهومي: لهذا المدير منظورا واسعا و يبحث عن بدائل أكثر، لهذا ترى تركيزه على القرارات طويلة الأمد و هو فعال جدا لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.

6.4. النمط السلوكي: هذا المدير أو متخذ القرار يفضل العمل مع آخرين، فهو يتقبل اقتراحات الآخرين و يهتم بانجازات مرؤوسيه و مثله يميل إلى عقد الاجتماعات و التحاور بشأن المشكلات التي يواجهها و يتفادى مثل هذا المدير الصراع أو التعارض مع الآخرين. وهذا يكون قبول الآخرين لنمط هذا المدير شأن مهم بالنسبة له.

قد يبدو أن هذه الأنماط مستقلة و كل منها عن سواه، هذا صحيح لكننا قد نجد بعض المديرين من يختلف نمطه في اتخاذ القرار بناء على الظرف أو حالة المشكلة التي هي أمامه. لهذا نجد من الأفضل تحديد النمط المسيطر للمدير و النمط البديل له. و قد يظهر المسيطر بوضوح في قراراته بعض المديرين و يمكن للبعض الآخر أن يتغير نمطه وفقا للحالة و المشكلة.

7. نماذج اتخاذ القرار: (العامري و الغالي، 2007، الصفحات 308-309)

7.1. النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار: لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية

حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات و قدرة كاملة على معرفة جميع البدائل و معرفة نتائجها و كأن المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تام ورشد مطلق. و بناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى Optimal Decisions و تعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

إن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية و انتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات و تطوير البدائل كما أن الأهداف هي ليست دائماً تعظيم أرباح أو تدنية تكاليف، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات و بهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود. Behavioral Rationality

7.2. النموذج السلوكي للقرار: ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيراً ما يكون غير تام و على هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل و النتائج و الأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر و يعطي حلاً مرضياً يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي سايمون Simon الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية Satisfying Decision التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه و يثير انتباهه. إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كمتخذ قرار في ظل ظروف الإيهام و عدم التأكد.

7.3. النموذج السياسي للقرار : يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإيهام أو الغموض التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جداً أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف Coalition لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين. إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم.

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قرباً لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليًا، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير. و يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(12): نماذج اتخاذ القرار

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
- مشكلة واضحة و أهداف واضحة.	- مشكلة غامضة و أهداف غير واضحة.	- أهداف متعددة متعارضة.
- حالة تأكد و مخاطرة.	- حالة عدم تأكد.	- حالة عدم تأكد و إيهام.
- الرشد و العقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج.	- معلومات بسيطة عن البدائل و نتائجها.	- رؤية غير مستقرة و معلومات مهمة.
	- خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.	- مساومات و حوار بين أعضاء التحالف.

المصدر: (العامري و الغالي، 2007، صفحة 309)

#### 8. أساليب اتخاذ القرارات:

##### 8.1. الأساليب النوعية:

 **الخبرة :** يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين ، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقاً كاملاً مع مواقف سابقة ، لذا فالمدير

الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و لمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

ومن مجالات تطبيق أسلوب الخبرة القرارات المتكررة أو المعتادة التي يكتفي المدير فيما بتطبيق قواعد معينة ويكون في هذا التطبيق الحل المطلوب وكذلك في القرارات البسيطة التي لا تتطلب من متخذ القرار جهدا فكريا لتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها.

**+** **البديهية و الحكم الشخصي :** يعني هذا أسلوب البديهية والحكم الشخصي استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، و التقدير السليم لأبعادها، وفي فح و قليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة ، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل ، و هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على قمل المسؤولية.

**+** **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة آراء والاقتراحات التي تقدم إليه حوت المشكلة وقليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه آراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.

إلا أن من الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيقي هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه ودراسة كل جزء منها على حده وكذلك دراسة المشكلة كل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإستراتيجية المؤثرة فيها كما يتطلب تطبيقه من ناحية أخرى إشراك المدير لكل من يساهم بأرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار وكذلك إشراك المرؤوسين الذين يتولون تنفيذ القرار .

وبالرغم من وجود هذه الصعوبات فإن من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى كإجراء التجارب ، إذ أن الوقت والجهد المبذول والأدوات والأوراق المستعملة هي أقل تكلفة منها في إجراء التجارب ، هذا بالإضافة إلى أن المدير يمكنه عن طري الدراسات العميقة والتحليل الدقي للآراء و الاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها.

8.2. الأساليب الكمية: (بوشارب بولوداني، 2009)

**+** **البرمجة الخطية:** يمكن تقسيم مفهوم البرمجة الخطية إلى قسمين وهما:

- البرمجة: وتعني استخدام الأسلوب العلمي المنطقي في تحليل المشاكل.
- الخطية: وهي مستخدمة لوصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة.

فالبرمجة الخطية تشير إلى ذلك الأسلوب الرياضي الذي يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (مادية وبشرية) وفق أسلوب علمي مبرمج.

والبرمجة الخطية هي أسلوب أو طريقة تقنية تستخدم لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تعظيم العوائد أو خفض أو تقليل التكلفة.

فالشكل العام للمشكلة التي يستخدم فيها أسلوب البرمجة الخطية ويوفر حلا لها غالبا ما تكون من النوع الذي يقوم على تعظيم أو تدنية أحد المتغيرات التابعة، والتي تتوقف على مجموعة من المتغيرات المستقلة، والتي تكون محلا وموضعا لمجموعة من القيود.

وتتوقف عملية التعظيم أو التدنية على طبيعة الهدف الذي يمثله المتغير التابع، فمثلا مقدار أكبر من الربح يفضل عن مقدار صغير، ولذا فإن مشكلة الربح غالبا ما تكون مشكلة تعظيم، ولكن تكلفة أقل أفضل من تكلفة أكبر، ولذا فإن مشكلة التكاليف عادة ما تكون مشكلة تدنية.

ويتوقف حجم المتغير التابع على العديد من العوامل الحرجة والتي يطلق عليها اسم المتغيرات المستقلة، وهي مجموعة المتغيرات التي تحدد حجم المتغير التابع، فحين نستعمل البرمجة الخطية لحل هذه المشكلة فإننا نفترض وجود علاقة خطية بين المتغير التابع ومحدداته، وعادة ما يكون المتغير التابع ممثلا لهدف اقتصادي مثل: الأرباح، الإنتاج، التكلفة، عدد أسابيع العمل....

وتستخدم العلاقة الخطية لأن الكثير من المواقف تمثل العلاقة الخطية الموجودة في العالم الحقيقي تمثيلا جيدا هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العلاقة الخطية تبسط العمليات الحسابية بشكل ملحوظ.

وعليه فإن أسلوب البرمجة الخطية يستخدم في حالة التأكد التام، أي أنه لا يسمح بوجود احتمالات ولا يسمح بوجود أي متغيرات عشوائية

➡ نظرية الاحتمالات: تمثل هذه النظرية إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة (حالة المخاطرة)، أي المواقف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماما من النتيجة التي ستحقق من استخدام بديل معين.

وتعتمد نظرية الاحتمالات على جملة من المفاهيم أهمها:

- الاحتمال: وهو فرصة وقوع شيء أو حدث ما.
- التجربة العشوائية: وهي التجربة التي يمكن أن نتنبأ بجميع نتائجها قبل البدء فيها، مثال ذلك نتيجة طالب في امتحان ما، فهذه النتيجة إما أن تكون نجاح أو تكون رسوب، والتي تكون معروفة مسبقا قبل أن يبدأ الطالب في الإجابة عن أسئلة الامتحان.
- فراغ العينة: وهي عبارة عن جميع النتائج الممكن الحصول عليها من إجراء تجربة عشوائية، ويرمز لها بالرمز (S)، وبالتالي فإن فراغ العينة للتجربة العشوائية السابقة هي (نجاح، رسوب).
- الحدث: وهو فئة جزئية من فراغ العينة، لذلك فإن الحدث أنواع، يمكن إدراجها فيما يلي:
  - حدث بسيط: تتكون فئته الجزئية من عنصر واحد فقط.
  - حدث مركب: تتكون فئته الجزئية من أكثر من عنصر.
  - حدث مستحيل: وهو الحدث الذي لا تحتوي فئته الجزئية على أية عنصر.
  - حدث مؤكد: وهو الذي يحتوي على جميع عناصر فراغ العينة.
  - الحدث المكمل: تلك العناصر التي تنتمي إلى فراغ العينة، ولا تنتمي إلى الحدث الأصلي.
  - الأحداث المستقلة: وهي الأحداث التي لا يؤثر وقوع بعضها من عدمه على وقوع أو عدم وقوع بعضها الآخر.
  - الأحداث غير المستقلة: وهي الأحداث التي يؤثر وقوع بعضها من عدمه على وقوع أو عدم وقوع بعضها الآخر.
- دالة الاحتمال: يرمز لدالة الاحتمال بالرمز (P)، وتعرف كالاتي:
- إذا كان (A) حدثا ما، فإن احتمال وقوع الحدث هو  $P(A)$ ، وتكون  $P(A)$  الخاصية التالية:

$$0 \leq P(A) \leq 1$$

فأصغر قيمة يصل إليها احتمال وقوع الحدث (A) هي الصفر (0)، وهذا يحدث إذا كان (A) حدثا مستحيلا، وأعلى قيمة يصل إليها هي الواحد (1)، وهذا إذا كان الحدث (A) حدثا مؤكدا.

📊 شجرة القرارات: يتميز هذا الأسلوب - كغيره من الأساليب الإدارية- من تمكين متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

ولتطبيق هذا الأسلوب بفعالية يحتاج متخذ القرار إلى الاستعانة بالحاسب الآلي لتقدير (تحديد) درجة الاحتمالات المتوقعة، وتحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة زمنية محددة لاختيار البديل الذي يحقق أكبر فعالية.

ويستعمل أسلوب شجرة القرار في حل المشكلات ذات البدائل المتعددة، وكذلك الحالات المتعددة المحتمل مواجهتها، خاصة عندما تكون المشكلة متعلقة بعنصر المخاطرة وعدم التأكد.

### ✚ نظرية المباريات (الألعاب):

طوّرها O. Morgenstern و J. Von Neumann (1944) ، تقوم هذه النظرية على التفاعل في صنع القرار تتعلق بسلوكيات الفاعلين الذين يواجهون بعضهم البعض ، هدفهم الخاص هو تحسين مكاسبهم في حالات الصراع. تتكون "الألعاب" من ثلاثة عناصر: اللاعبين ، ومجموعات استراتيجياتهم (واحدة لكل لاعب) وقواعد اللعبة (التي تتعلق بشكل خاص بالمكاسب ومعلومات كل منها). تهدف نظرية الألعاب إلى دراسة المواقف (تسمى "الألعاب") ، حيث يتخذ الأفراد القرارات ، ويدرك كل منهم أن نتيجة اختياره تعتمد على نتائج الآخرين. تهتم نظرية اللعبة بتحديد السياسات وردود الفعل المحتملة للخصوم ، مع تقييم كمي (ربح أو خسارة) للعواقب المحتملة لكل سياسة على اللاعبين ، من أجل تقدير احتمالية تصرفات الخصوم وتحديد الاستراتيجيات. (MEIER, 2009, p. 216)

تطبق نظرية المباريات على العلاقات بين الوحدات المتنافسة المستقلة (أفراد أو منظمات) ويعني لفظ المباريات وجود صراع من نوع معين، بمعنى أن نجاح طرف معين يكون على حساب الطرف الآخر. ومن وجهة نظر الأطراف المشتركة، فإن هذه النظرية تقوم على أساس أن الوصول إلى اتفاق معين (من بين مجموعة كبيرة جدا من الاتفاقات البديلة) أفضل من عدم وجود أي اتفاق، وبالتالي من صالح هؤلاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض للوصول إلى قرار معين.

#### • عناصر المباراة:

- اللاعبون: (الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة)، بمعنى متخذي القرارات.
- قواعد المباراة.
- نتائج المباراة.
- القيم التي يعطيها اللاعبون لكل نتيجة.
- العوامل التي يسيطر عليها اللاعبون.
- نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة.

#### • قواعد المباراة:

- عدد المشاركين (اللاعبين) في المباراة محدد.
- لكل لاعب عدد محدد من الاستراتيجيات المتاحة أمامه.

- لا يتصل اللاعبون بعضهم ببعض، أي أن ما يختاره اللاعب الأول من إستراتيجية لا يعرف بها اللاعب الآخر.
- قرارات جميع اللاعبين تتخذ في نفس الوقت.
- كل لاعب يمارس قدرا محددًا من التحكم وعليه أن يستخدم هذا القرار في التحكم بأفضل طريقة ممكنة، أي اختيار أفضل إستراتيجية بحيث تحقق له أفضل عائد ممكن.
- قرار كل لاعب يؤثر عليه فيما يحققه من ربح ويؤثر على اللاعب الآخر المشترك في المباراة من ربح، فعندما يتخذ اللاعب قرارًا يقيد من حرية اللاعب الآخر في اختيار إستراتيجيته واللاعب ذاته مقيد في اتخاذ قراره نتيجة تعرضه للاعب الآخر.

#### ● المفاهيم الاقتصادية:

- الخطة: هي مجموعة من البرامج التي يتم من خلالها تحقيق أهداف جهة معينة في تعظيم أرباحها أو تدني خسائرها.
- عائد الخطة: يمثل العائد الصافي الذي تحققه الخطة، فإذا كان هدف الخطة تعظيم أرباح الوحدة الإنتاجية فإن عائد هذه الخطة يقاس بمقدار ما تحققه من ربح، أما إذا كان هدف الخطة زيادة قيمة المبيعات أو الإنتاج فإن عدد الخطة يتمثل في مقدار المبيعات أو الإنتاج الممكن تحقيقه بعد تنفيذ الخطة.
- مصفوفة عوائد الخطط: وهي عبارة عن المجموعة المكونة من العوائد التي يمكن للجهة المعنية (المتنافسة) تحقيقها في ظل استخدام مختلف التوليفات من الخطط الممكنة لمقابلة خطط المنافس الآخر.

#### ● تصنيفات المباريات:

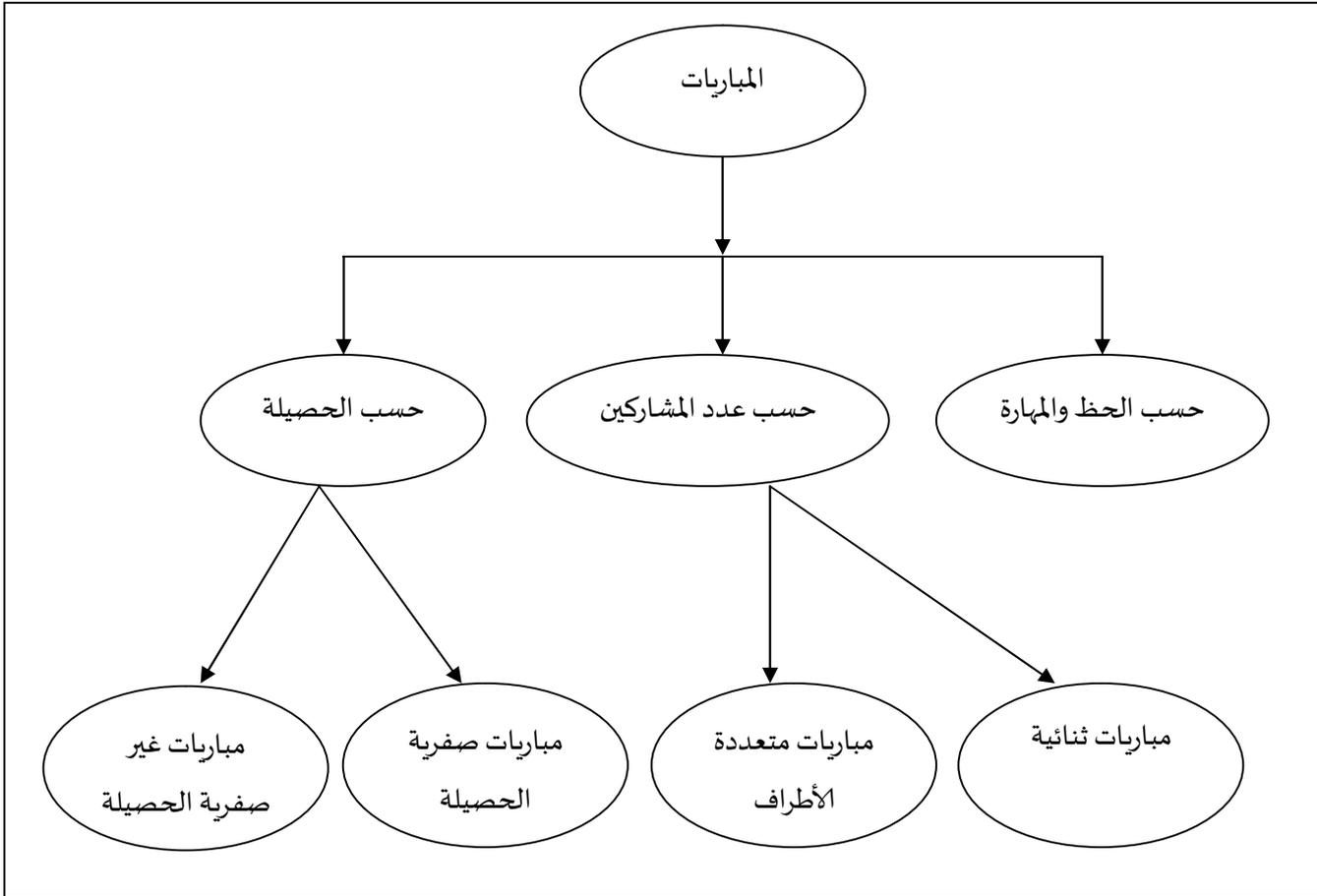
- مباريات الحظ والمهارة: تعد المباراة مباراة حظ متى اعتمدت نتيجة المباراة من هذا النوع على الحظ وحده ولا دخل للمهارة في تحديد نتيجة المباراة مثل سحب اليانصيب، وتعد المباراة مباراة مهارة إذا ما اعتمدت نتيجة المباراة على المهارة وحدها ولا دخل للحظ في نتيجة المباراة مثل الألعاب الرياضية الفردية، أما مباراة الحظ والمهارة فإنها تشير إلى اعتماد نتيجة المباراة على الحظ والمهارة معا مثل المعارك الحربية وعملية التسويق.
- المباريات الثنائية ذات الحصيلة الصفرية: وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين معا مساوية للصفر، أي أن مكاسب أحدهما لا بد وأن تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك مباريات كرة القدم، أو إذا تنافس مشروعان على حجم سوق ثابت مثلا وفاز أحدهما بزيادة 10% في نصيبه في السوق فإن الآخر بالضرورة يكون قد خسر ما يعادل هذه النسبة من حصته في السوق.
- المباريات الثنائية غير صفرية الحصيلة: وهي تلك التي تتم بين طرفين متنافسين أو ذوي مصالح متعارضة، بحيث تكون الحصيلة الجبرية لعائد المباراة لكلا الطرفين معا غير مساوية للصفر، أي

أن مكاسب أحدهما لا تساوي خسائر الآخر، ومن أمثلة ذلك أنه قد يترتب على حملة إعلامية يقوم بها أحد مشروعين متنافسين بزيادة مبيعاته بنسبة معينة ولكن النقص في مبيعات المنافسة يقل عن هذه النسبة أو يزيد عنها، وفي الحالة الأولى تكون المبيعات الكلية للمشروعين معا قد زاد، وفي الحالة الثانية تكون المبيعات الكلية قد نقصت، وتكون الزيادة في أرباح المشروع الأول في الحالة الأولى أكبر من النقص في أرباح الحالة الثانية، بينما تكون أقل من هذا النقص في الحالة الثانية.

- المباريات متعددة الأطراف: إذا زاد عدد المشاركين عن اثنين، وهي قد تكون ذات حصيلة صفرية، كما يمكن أن تكون ذات حصيلة غير صفرية موجبة أو سالبة.

والشكل التالي يوضح تصنيف المباريات:

الشكل رقم (26): أنواع المباريات



المصدر: (بوشارب بولوداني، 2009).

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

❖ المقالات:

❖ الكتب:

1. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
2. أبو السعيد، أ. ا، وعابد، ز. (2016). مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
3. أحمد دودين، و على فلاح الزعبي. (2015). الاسس و الاصول العلمية في ادارة الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
4. أحمد علي صالح. (2012). إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
5. أحمد ماهر. (2013). مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. إرنست آر. ألكساندر. (2001). المدخل إلى التخطيط " مدخل إلى نظريات التخطيط المتداولة آراء و نتائج". (فيصل عبد العزيز المبارك، المترجمون) الرياض: جامعة الملك سعود.
7. الختاتنة، س. م. (2011). علم النفس الإداري. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
8. الشميمري، أ. ع.، هيجان، ع. ا.، و غنام، ب. ب. (2014). مبادئ إدارة الأعمال الساسيات و الإتجاهات الحديثة. الرياض: العبيكان.
9. المصري، ا، و عامر، ط. (2015). القيادة الإدارية و القائد الإداري. مصر: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة.
10. النصر، م. أ. (2009). قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب و النشر.
11. بريشان معروف جميل. تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة. دار الكتاب الثقافي.

12. بشير علاق. (2019). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية. دمشق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
14. بن حبيب ر. ع. ا. (2013). اقتصاد و تسيير المؤسسة (الإصدار الطبعة الخامسة). الجزائر: ديوات المطبوعات الجامعية.
15. توفيق صالح عبدالهادي، و أحمد يوسف عريقات. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية و التطبيق. عمان: دار حامد.
16. حديد موفق محمد. (2010). وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
17. حسين أحمد الطراونة، و توفيق صالح عبد الهادي. (2011). الرقابة الإدارية : المفهوم و الممارسة. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
18. حسين وليد حسين عباس، و عبد الناصر علك حافظ. (2016). الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع .
19. خليل حسن محمد الشماع، و خضير كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار الطبعة السابعة). عمان: دار المسيرة.
20. زيد منير العبوي. (2008). التخطيط و التطوير الإداري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الراية.
21. سامية عواج. (2020). الاتصال في المؤسسة : المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات. مركز الكتاب الاكاديمي .
22. سيد عليوة ، دورة إعداد الخطط الإستراتيجية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
23. شويح م. (2015). مبادئ إدارة الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.
24. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2007). الإدارة و الأعمال (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
25. صالح هاشم صادق. (1998). المدخل في التخطيط و الرقابة. طرابلس : الجامعة المفتوحة.

26. ضرار العتيبي. (2007). *العملية الإدارية مبادئ وأصول و علم و فن*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
27. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2009). *مبادئ الإدارة العامة (الإصدار الطبعة الأولى)*. عمان: دار المسيرة.
28. عبد الكافي ع. ا. (2019). *تنمية مهارات الاتصال* (éd. الطبعة الأولى). القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
29. عثمان محمد غنيم. (1999). *التخطيط أسس و مبادئ عامة*. عمان : دار صفاء.
30. علاق ب. (2019). *الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم*. عمان: دار اليازوري العلمية.
31. علي شريف. (1997). *الإدارة المعاصرة (الإصدار الطبعة الثانية)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
32. عمرو غنيم، و علي الشرقاوي. (1981). *تنظيم و ادارة الأعمال الأسس و الأصول العلمية مدخل تحليلي*. بيروت: دار النهضة العربية .
33. فريدة فهمي زيارة. (2009). *وظائف الإدارة*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
34. فيصل محمود الشواورة. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية*. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
35. كنعان ن. (1999). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة.
36. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). *الرقابة الإدارية : رؤية تأصيلية (الإصدار الطبعة الأولى)*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
37. محمد رسلان الجيوشي، و جميلة جاد الله. (2008). *الإدارة علم و تطبيق (الإصدار الطبعة الثالثة)*. عمان: دار المسيرة.
38. محمد رفيق الطيب. (2012). *مدخل للتسيير " أساسيات ، وظائف، تقنيات" الجزء الثاني (الإصدار الطبعة الثانية)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. محمد رفيق الطيب. (2011). *مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة الجزء الأول (الإصدار الطبعة الثالثة)*. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

40. محمد عبد السلام. الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال (الجزء الثاني). عمان: دار الكتاب الحديث.
41. محمد عيسى الفاعوري. (2007). الإدارة بالرقابة. عمان: كنوز المعرفة.
42. محمد فتحي. (2003). 766 مصطلح اداري ايضاح... و بيان. القاهرة: دار النشر و التوزيع الإسلامية.
43. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، و إبراهيم سلطان. (2002/2001). مبادئ الإدارة . الإسكندرية : دار النشر و الثقافة.
44. محمد قاسم القريوتي. (2004). مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
45. محمود صديق عبد الواحد. (2015). مهارات الاتصال " النظرية والتطبيق ". مصر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
46. مسلم ح. ع. (2010). مهارات الاتصال الإداري والحوار. (الإصدار لطبعة الأولى). عمان: دار المعترف للنشر و التوزيع.
47. موسى يوسف خميس. مدخل إلى التخطيط. عمان: دار الشروق.
48. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2013). نظرات اتخاذ القرارات منهج كمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
49. ناصر داداي عدون. (2001). الإدارة و التخطيط الإستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
50. ناصر داداي عدون. (1998). إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين. الجزائر: دار المحمدية العامة.
51. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية : أنواعها و مراحلها. عمان: دار أمجد للنشر و التوزيع.
52. هاريسون د. (2009). الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، ترجمة : ع. ا. ناظورية، عمان: دار زهران.

## ❖ المؤتمرات والمجلات العلمية:

1. بوشارب بولوداني، خ. (28-27 01, 2009). بحوث العمليات وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية. الملتقى الوطني السادس حول: أساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة.
2. مسعي، و بوعلاق، ن، (ديسمبر 2020). التحفيز كأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل. مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05 (العدد 02).

## ❖ الأطروحات والرسائل:

1. حسن علي، م. ط. (2016). الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا: جامعة النجاح الوطنية.
2. سعيد بلوم. (بلا تاريخ). أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات (SONACOME) و الجرارات بالسوناكوم (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا: جامعة قسنطينة.
3. محمود حسن صالح البليسي. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للحوافز من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية- قسم الإدارة والمناهج: جامعة الشرق الأوسط.
4. نهى عطايا. (2015-2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق (رسالة دكتوراه). كلية التربية- قسم علم النفس، دمشق: جامعة دمشق.
5. وهيبة ليازيد. (2013-2014). فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

## ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. paris: édition Dunod.
2. Brosque. R.(1989).*Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, parisédition d'organisation.
3. Elhadi, G. (2012). *le management : théorie et pratique*. Alger: office des publications universitaires.
4. Ferré, L., & Olibet, I. (2016). *Management*. Vuibert.
5. Gervais, M. (2000). *Contrôle de gestion* (éd. 7eme édition ). Paris: Economica.
6. Marchesnay, M. (Mai 2004). *Management Strategique*. Les Éditions De L'ADREG.
7. Marilyn, M. H. (2006). *Encyclopedia of Management* (éd. 5 th Edition). Thomson Gale.
8. Meier, O. (2009). *Dico du manager*. Dunod.
9. Migani,P.(1993). *Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle*.Paris:Editions d'organisation.
10. Saulou, J. Y. (2004). *Tableaux de bord pour décideurs qualité*. Afnor.
11. Soparnot, R. (2009). *Management des entreprises: Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.
12. Tarondeau, J.-C., & Huttin, C. *Dictionnaire De Strategie D'entreprise*, (éd. 2 Edition). Vuibert.