

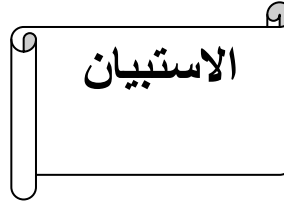
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة



من إعداد الطالبة: بلخلفة خيرة.

سيدي المحترم...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس " وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الاقتصاد. نقتنا عالية باستجابتكم لفقراته راجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم مسبقا جهودكم وجسن تعاملكم.

يرجى وضع علامة X في المكان المناسب للإجابة:

أولا- معلومات شخصية:

1 الجنس: ذكر أنثى

2 العمر: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 36 فما فوق

3_ المؤهل العلمي: جامعي
 الثانوي
 ما بعد التدرج

4_ سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً- دراسة نمط الرئاسة الإدارية في مؤسسة الاتحاد التعاونيات الفلاحية:

1- هل تعتقد أن رئيسك ؟

يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول
 لا يهتم إلا بالعمل
 يحاول التوفيق بينها
 لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما

2- هل رئيسك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين ؟

لا مطلقا أحيانا و لكن بطريقة أبوية
 غالبا سلوك رعاية عميق

3- رئيسك يستند في رئاسته على .

السلطة الرسمية السمات الشخصية

لا على شئ

ثالثاً - تقييم السمات الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية.

1- ماذا يمثل الرئيس الإداري بالنسبة لك؟

أخ صديق
 مساعد مجرد رئيس

2- كيف تقيم علاقتك الحالية بالرئيس الإداري؟

ممتازة جيدة
مقبولة مجرد رئيس

3- كيف هي طريقة معاملة الرئيس الإداري لك؟

رسمية و باردة حميمة و دافئة

4- هل ترى أن توزيع العمل من طرف رئيسك الإداري عادل و مناسب؟

نعم لا

5- هل تعتقد أن رئيسك كفاء في رئاسته؟

نعم لا

6- في حالة لا لماذا؟

عدم إرضاء حاجات المرؤوسين
عدم تحقيق أهداف العمل
يطلب أمور لا علاقة لها بالعمل

7- هل يقدم معلومات عن العمل و المؤسسة للمرؤوسين؟

نعم لا

* في حالة نعم، ما نوع أكثر هذه المعلومات؟

الوضعية المالية المؤسسة خطط و برامج العمل
القواعد و القوانين و التعليمات السياسة و الاجتماعية
إستراتيجية المؤسسة

8 هل تحصل من رئيسك الإداري على خبرة و مهارة في العمل؟

نعم لا

مع فائق الشكر والاحترام لكم .

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي
إلى أعلى الحبايب و إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى القلب الناصع بالبياض و إلى الحب
و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض.

" أمي العزيزة "

إلى من كلله الله بالهيبه و الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطعها بعد طول انتظار و ستبقى
كلماته نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد.

" أبي العزيز "

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من
من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة.

" أخواتي الأحبة "

أخي محمد و زوجته حفيظة و أولادهم فاطمة و مراد.
و أختي ربيعة و زوجها بن ذهبية و أولادهم مليكة و رانية و أيوب.
و أخي هوارى، أحمد، العيد، صدام، بوعبد الله و إلى كل الأهل و الأقارب.
إلى من كانوا ملاذي و ملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم إلى من جعلهم الله
إخوتي بالله من أحببتهم بالله.

" أصدقائي "

مبتدئة بأعز صديقة أمينة التي أتمنى لها حياة مليئة بالأفراح و كذلك أعز صديق في الدراسة معمر
سعاد، سارة، مهدي، حبيب.
و إلى الأستاذ المؤطر يسعد عبد الرحمن، و إلى كل طلاب سنة ثانية ماستر تخصص إدارة و إقتصاد
مؤسسة.

و إلى كل من يعرف خيرة من بعيد و قريب.

" خيرة "

خاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول بأن الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب فهي بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى رئاسة فعالة قادرة على توجيه وتحفيز المرؤوسين والاتصال معهم وذلك لجعله أكثر فعالية من أجل أداء مهامهم بإتقان وبكفاءة عالية إذ تعد المحور الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال الرئاسة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات الرئاسية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات العلمية الخلقية، الإنسانية، الرئاسية والإدارية كأساس يرتكز عليه الرؤساء في تأثيرهم على مرؤوسهم من أجل رفع أدائهم عن طريق تحفيزهم والمنظمة لتنمية ولائهم لأهدافها، وهذا ما بين أن الرئيس الإداري له دور أساسي في أداء المرؤوسين والذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة.

من خلال دراستنا هذه والتي أردنا عبرها البحث عن مدى فعالية الرئاسة الإدارية في رفع الأداء للعمال داخل المؤسسة فقد رأينا أن الأبحاث تعددت، حيث أفرز الفكر الإداري عددا من النظريات ورأينا في المجال التطبيقي لدراسة ميدانية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية أنها اتبعت نظرية الكلاسيكية خاصة نظرية الإدارة العلمية لتليور وذلك للاعتبار أن التدريب عنصر فعال الذي يساهم في تطوير مهارات العمال.

نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة المقدمة تمكنا من الخروج بالنتائج التي نذكر منها:

- بما أن الاتحاد التعاونيات الفلاحية مؤسسة عمومية فإن الكثير من القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة و العاملين هي من نصيب السلطات العمومية مما يجعل رؤساء الإداريين كأنهم مجرد موظفين عاديين و بالتالي تهترو مكانتهم و تضعف قدرتهم على تحفيز المرؤوسين في العمل.

- عدم معرفة الرؤساء بحاجات المرؤوسين يصنعون الأجر و العلاوات المادية على رأس حوافز العمل بينما يهتمون حافز الترقية و التقدم الذي يفضله المرؤوسين

- ضعف قدرة الرؤساء الإداريين على بناء العمل التعاوني المشترك بين المرؤوسين.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى الإدارة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطا ايجابيا بمدى فعالية المؤسسة الآن أصبحت لها أهمية بالغة في علم الإدارة الحديثة.

الفرضية الثانية تساهم الرئاسة الفعالة في الرفع من مستوى أداء المرؤوسين بالاستعانة بأهم النظريات التي تساهم في رفع الأداء الآن التدريب في تطوير مهارات العمال، فيما يخص ما تتطلبه الوظيفة التي يقومون بها سواء من حيث زيادة الجهد و ذلك بالنسبة للوظائف التي تتطلب الجهد العضلي أو لتحسين نوعية و طريقة الأداء، كما يساهم التدريب أيضا في تعلم تقنيات الوظيفة و ما تتطلبه من حركات ضرورية و الحركات التي تعيق العمل و التي يجب التخلي عنها مما يساعد ذلك في انجاز العمل خاصة الأعمال التي تتطلب السرعة في الأداء.

الفرضية الثالثة الرئيس له دور فعال في رفع أداء المرؤوسين من خلال استناد الرئاسة على السلطة الرسمية من خلال استناد الرئيس في رئاسته على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب و هذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية حيث أن أكثر من نصف المرؤوسين كانت وجهة نظرهم أن الرئيس يعتمد على السلطة الرسمية كما كان موقف نسبة معتبرة منهم هو أن رئيسهم يفضل الالتزام الصارم بالوائح و التعليمات بدل تشجيع المبادرة و الإبداع لحل المشكلات.

آفاق الدراسة:

فمن خلال النتائج السابقة نستخلص بعض التوصيات و الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية والتي نلخصها فيما يلي:

- إعداد نظام لتقييم أداء المرؤوسين بالمؤسسة من خلال معايير واضحة لتقييم الأداء، كما يجب إعداد نظام للحوافز المادية والمعنوية والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب الرئاسية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات الرئاسية.
- يجب على الرؤساء ترسيخ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بأخذ اقتراحات و آراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- يجب على الرؤساء الإداريين في الاتحاد أن يكونوا ميدانيين أكثر وألا يكتفوا بالرئاسة من وراء المكاتب، وبدلا من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين.

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلى بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله ﷻ إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعة من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

و قبل أن نمضي نقدم أسى آيات الشكر و الإمتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى كل الأساتذة الكرام في جميع أطوار الدراسة. ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "يسعد عبد الرحمن" الذي تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والإحترام

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر كل موظفي مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية على حسن الاستقبال و عرفانا بالجميل لا ننسى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية. و كل من ساعدونا ووجهونا في حياتنا الدراسية وبالخصوص مهدي.

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المواضيع المتقدمة في مجال إدارة المنظمات، إذ من تحتاج إلى خلفية متكاملة مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها، كما أن صياغة الإستراتيجية يحتاج إلى مخططين إستراتيجيين يملكون الفكر العميق والقدرة الكافية على الربط ما بين العوامل والمتغيرات من أجل مستقبل أفضل للمؤسسات.

وقبل الخوض في دراسة وتحليل الإدارة الإستراتيجية بجدد بنا تقديم بعض المفاهيم العامة الضرورية حول الإدارة الإستراتيجية، بحيث يعرض لنا المبحث الأول عموميات حول الإدارة أهميتها ودورها ووظائفها، أما المبحث الثاني نتطرق إلى الإستراتيجية نشأتها مفهومها مستوياتها، أما المبحث الثالث نتعرض إلى طبيعة الإدارة الإستراتيجية من حيث مفهومها مراحلها وعمليات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: عموميّات حول الإدارة

يمكن القول أن الإدارة أصبحت تدخل في جميع أوجه النشاط الاقتصادي سواء على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمات، وتحتاجها المنظمة لتسير أمورها الإنتاجية والتسويقية، وقد أصبحت الإدارة علما بكل المعنى الكلمة، وأصبحت تشكل كل شيء في حياتنا اليومية سواء على الصعيد الشخصي أو العملي أو الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الإدارة

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه، ذلك الآن تنظيم الإنسان لأعماله وشؤونه، الآن تنظيم الإنسان لأعماله وشؤون حياته يعد سلوكا إداريا.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو شامل أو متفق عليه فمصطلح الإدارة لا زال غير محدد بدقة ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة، وربما يعود ذلك إلى كون الإدارة غير محددة بدقة ويحمل المعاني والمفاهيم المختلفة والمتنوعة، وربما يعود ذلك كون الإدارة تشكل مفهوما معنويا معقدا.

وقد جاءت كلمة (الإدارة) أصلا من كلمة لاتينية تعني الخدمة أي الخدمة التي تعود إلى المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفع العام، أما اللغة العربية جاءت الكلمة (الإدارة) من أصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور¹.

الإدارة: هي "عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه قصد الوصول إلى تحقيق أهداف معينة".

ولقد تعرض العديد من العلماء والباحثين للتعريف الإدارة كل من وجهة نظره، يمكن استعراض هذه التعريفات على النحو التالي:

عرف تايلور الإدارة: "أنها معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف".

وعرفها فيول اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار للأوامر والتنسيق والرقابة"².

ويعرف بالنكت وزميله أثر الإدارة بأنها "عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة، تستخدم المصادر البشرية والمادية المتاحة).

ويرى عساف أن الإدارة "ظاهرة إنسانية واعية تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه.... الخ

¹ ربيعي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر وتوزيع، 2007، ص 11-12

² جمال الدين العويسات، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 88

وتهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية.

ويرجع تعدد مفاهيم الإدارة إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة للأسباب عديدة منها¹:

- ✓ أنها علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- ✓ أنها علم اجتماعي أكثر منه علم طبيعي، وأبرز ما فيه هو التعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله.
- ✓ أنها علم يعتمد في مفاهيمه ومبادئه على كثير من العلوم الأخرى.
- ✓ أنها تعتمد في الأحيان كثير على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من المتغيرات ومن خلال

التعريفات السابقة للإدارة يمكن الوصول إلى مايلي:

- للإدارة هدف تسعى إلى تحقيق دائماً.
- للإدارة هدف تسعى إلى تحقيق دائماً.
- الإدارة تطبيق على الجماعات وليس على الفرد.
- الإدارة لا تنفذ الأعمال، بل تنفذ بواسطة الآخرين.
- الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع وذلك عن طريق تحقيق من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة وطبيعتها

الإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة، أما مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة تتمثل في:²

- (1) مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.
- (2) التأثير الفعال على عناصر الإنتاج.
- (3) تطوير عناصر الإنتاج، و ذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج وتدريب القوي وتأهيلها مما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية (إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة).
- (4) قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 12، 15

- 5) تحقيق الاستقرار وذلك من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
- 6) تحقيق العدالة والحوافز للأفراد.
- 7) مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لسد الحاجات والرغبات من السلع أو الخدمات.
- 8) شدة التنافس المحلي والدولي، سبب تطور الوسائل.
- 9) تؤدي الإدارة إلى استخدام فعال وإيجابي ومثمر للمصادر المادية المتوافرة وللموارد المالية المخصصة للمنظمة، وإلى غياب أقل عن العمل، وإلى إنتاجية أعلى وإلى إنجازات أكثر وتغيرات أقل في التنظيم، وبدون الإدارة تعم ويصعب تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج.
- * ويلخص زوليف ومنصور أهمية الإدارة في الأسباب التالية :**
- الزيادة الهائلة في عدد السكان وما يقابلها من قصور في الموارد الطبيعية مما يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها.
 - اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة.
 - الفصل بين المنظمات والمالكين لها، الأمر الذي أظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
 - القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يبرز أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة وتحديد الأسعار وغيرها.
 - طبيعة الإدارة: يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة، أهي علم له أسس وقواعد ومبادئ ونظريات ثابتة ومستمرة، أم هي فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات التطبيقية والممارسات العلمية التي تتطلب الابتكار والإبداع، وللإجابة عن هذا التساؤل سوف نتناول الجانب العلمي والفني في الإدارة.
 - *الجانب العلمي للإدارة:** يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة، ثم تجميعها لظاهرة معينة، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية، والبعد عن التمييز والميل الذاتي، من واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة، والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث العلمية، وفيما يلي بعض الدلائل التي تؤيد ذلك.
 - تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات التجارية، والزراعية والصناعية...
 - تتعامل الإدارة كعلم مع البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم.

- تكسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتمادهم على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها.

* الجانب الفني للإدارة: يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف، بالإضافة إلى مرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة، بما يسهل في النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لابد أن يتعلم ليعرف المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم، أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى فن، ونذكر بعض النقاط التي تؤكد ذلك¹:

- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني يتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء.

- التغيرات والتطورات المتلاصقة بالعمل الإداري، ومما تطلب من مرونة وقدرته على التصرف السريع، ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير متوقعة.

- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم، وهذا ما بين الفن الإداري في التطبيق.

تقوم الإدارة على فن استخدام العلم، وهذا ما يمكننا من الوصول لأفضل نتائج للمواقف المختلفة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة فن يعلم على استخدام العلم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به.

أما الفن يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس.

وفي الأخير نستنتج أن العلم والفن جانبان متلازمان في مجال الإدارة، حيث أن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلا نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة العليا.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة نستخلص عناصر العملية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر على نوع النشاط أو حجم المنظمة وهذه الوظائف متمثلة في:

● **التخطيط:** يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلا وكيف يمكن تحقيق

ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم، وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها للاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة

¹ فتحي أحمد دياب عواد، "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة"، الأردن، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 28-35

ويمكن تعريف التخطيط كذلك هو إحدى وظائف الإدارة أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية لذلك، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة، وذلك لعمل على مواجهتها.

ومن خلال التعريف السابق يمكننا أن نستنتج بعض النقاط الهامة التي تشكل في مجموعها ماهية التخطيط. - التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي، في أوله تتحدد نقطة البداية وهي الهدف وفي آخره تتحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الهدف، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية والنهاية.

- التخطيط يرسم الإطار الذي يشمل على نوع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها والأسلوب الذي يجب إتباعه من أجل انجاز الأهداف، والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

هناك فرق بين التخطيط والخطة، فالأول يقوم بوضع وتحديد الأهداف، ويرسم الخطوط العامة والعريضة لما يجب القيام به في سبيل تحقيقها، أما الخطة فهي ترجمة تفصيلية ما يجب القيام به، من أعمال وأنشطة ومنه الخطة هي امتداد طبيعي للتخطيط.

- في ضوء ما تقدم يعد التخطيط الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري داخل المنظمة باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المستقبل والتصدي له، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم الخطط والسياسات، ويضع الإجراءات والطرق اللازم التقيد بها في التنفيذ.

من أهم عناصر وظيفة التخطيط هي¹:

(أ) تحديد أهداف المنظمة.

(ب) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

فوائد التخطيط: التخطيط الجيد الرشيد المتأنى والمنظم يمكن للمنظمة أن تحقق من ورائه فوائد متعددة أهمها:

- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة المستقبلية، إذن يعمل التنبؤ على تقليل احتمالات الفشل.

- يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وذلك من خلال أنه يحدد لماذا، وكيف وأين، ومتى تستخدم هذه الموارد؟.

- يبين التخطيط ما هو مطلوب من الإدارات والأفراد بشكل واضح، فالجميع يعرف المطلوب والمتوقع منه، وهذا يمنع الاحتكاك والازدواجية، ويحد من الفوضى والعشوائية في العمل.

¹ عمر وصفي عقلي، "الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 35-35

- يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطة، معيار للحكم على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل.
- يساعد التخطيط على توحيد الجهود الجماعية، من أجل تحقيق الأهداف فالجميع يعمل لغاية واحدة ومشتركة.
- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، فبدونه لا يمكن تنفيذها فهو القاعدة والأساس الذي يقوم عليه تنفيذ كافة الأعمال.

● **التنظيم:** وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب

جهود جماعية من الأفراد وتنسيق في سبيل تحقيق أهداف محددة وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تحديد الأفراد (رؤساء والمرؤوسين) المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والمسؤوليات والسلطات، ويشير التنظيم جسم المنظمة بكامله بكل وظائفه المترابطة وكأنها تعمل بشكل متناسق ومتناغم، تدب بها الحركة تنبض بالحياة فالتنظيم يسير إلى تنسيق هذه العوامل جميعها بشكل متعاون في سبيل تحقيق الهدف العام.

عناصر عملية التنظيم: تتمثل في¹:

- * الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها، كالإنتاج والتسويق وغيرها.
- * الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- * الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة وهي تشمل المواد والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- * النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة للأداء الأعمال أو الأنشطة.
- * الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية والاتصال.
- * تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.
- هذا ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية، ولكن أهم هذه العناصر هو عنصر الأفراد لأنهم القوة الدافعة والمحركة لأي تنظيم إداري.

فوائد التنظيم: ويقدم التنظيم للمنظمة فوائد كثيرة منها²:

- * يجعل التنظيم كل موظف في المنظمة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام.

¹ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 94، 174

* يحدد علاقات العمل داخل المنظمة ومن خلاله يعرف كل موظف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.

* يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

* التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

• التوجيه والقيادة:

(1) **التوجيه:** هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

مبادئ التوجيه: إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبادئ من مبادئ الإدارة و هي على النحو التالي:

* **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ بأن بآن فعالية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون لتحقيقها والمهم هو تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، وذلك سوف يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة.

* **مبدأ وحدة التوجيه (الرئاسة):** وهذا من مبادئ الإدارة العلمية حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً للأكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد مما يزيد التنظيم وتقليل من المنازعات والصراعات.

* **توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة ما وتجعل مسؤولياتها شكل جيد أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية ولا شك أن الاتصال الجيد يسهم إسهاماً فعالاً في عملية توفير المعلومات.

* **السلطة:** تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح الرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسهم، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف، فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر، الذي يعتبر أداة توحيد وإرشاد لتنفيذ العمل.

(2) **القيادة:** تعتبر القيادة الإدارية ركناً أساسياً، بل العمود الفقري لوظيفة التوجيه حيث يعتمد نجاحه وإلى حد كبير على مدى توفر صفة القيادة في الرئيس الإداري لهذا تعرف القيادة "هي صفة عامة يتجلى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص، والقدرات والخبرات، والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على توجيه والإشراف السليمين، فتمكنهم من رفع الروح المعنوية

لمرؤوسيه، وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائد لهم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية¹.

ويرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع، فليس كل مدير قائدا وإنما يمكن أن يكون القائد مديرا، ويفترض البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه².

* صفات ذاتية قيادية (موهبة).

* خبرة وظيفية عامة

* تكوين شخصي بسمات مميزة.

* مؤهلات تعليمية .

* طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس .

* قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميز.

● الرقابة: تعد الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية، فبعد أن يقوم المدير بعمليات

التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له، ليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف.

وتعرف الرقابة بأنها "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف قد تحققت، وأن الخطط الموضوعية لتحقيقها قد نفذت، وتم انجازها بالشكل الصحيح بمجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة³.

عناصر الرقابة: للرقابة عناصر متعددة نذكر منها:

* بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء .

* قياس الأداء الفعلي .

* مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية .

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

* المتابعة المستمرة للإجراءات ثابتة.

* أهمية الرقابة: للرقابة أهمية كبيرة نذكر منها:

* كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص 387، 390

² ربي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 179

* كونها تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ.

* كونها عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مدخلات المنظمة (الأفراد، الأموال، الأجهزة...)

المبحث الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسة أمراً ضرورياً وذلك لتغير وتطوير ممارستهم والأهمية الكبيرة.

المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية وتطورها

يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية قديماً كانت من الفكر البشري، حيث تمتد جذور الإدارة الإستراتيجية إلى الحضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGIN التي تعني علم الجنرال STRATEGUES وتفيد الاستخدامات المعددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة (جنرال) تصف شخصية مكونة من ثلاث أبعاد¹:

➤ **البعد الأول:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي للدورة اختيار الطريق الأنسب الواعد بتحقيق ميزة منافسة من نوع ما أن المعنى الذي يمكن خلق هذه الفكرة ينطلق من حقيقة كبرى وهي أن المعارك تكسب أو تخسر لأن الجنرالات الذين يريدونها يتخذون قرارات صحيحة أو خاطئة في عملية توظيف الكم والنوع المناسب من الإمكانيات لدعم الجيوش على مسرح العمليات الفكرية فالجنرال يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطابع العامة (الإستراتيجية) التي تعتمد على قدرته على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الامتدادات سالكة وخلق الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص المفاجئة واقتناصها.

➤ **البعد الثاني:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف، وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ الشخص الذي يدرك جيداً أن عليه أن يراقب المشهد لكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقترّب منه أو يبتعد دون السقوط في إحدى حوافه الخطيرة.

➤ **البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حس عميقاً بالزمن فهو يدرس خطته وتحركاته

الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

¹ زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان. الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 19، 21

مما يتضح من ما تقدم سابقاً أن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف وتعني أيضاً النظرة الواسعة بعيدة المدى .
 أما في القرن العشرين ورغم أن جذور إستراتيجية قديما في التاريخ إلا أن الاهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب والجنزالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال أربعين سنة الماضية لهذا أخذ رجال الأعمال والباحثون هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء من خمسينات القرن العشرين وفي هذا الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها

وفي حقل علم الإدارة هذا المجال لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

* حيث عرفها شاندر (Chandler) الإستراتيجية " بأنها تحديد المنظمة لأهدافها ورغباتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

* وعرفها أنسوف (ansoff) " الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع بيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غايتها وأهدافها".

* في حين يرى دركر (Drucker) " بأن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام المعلومات متكامل وفعال".

* وأكد متزبرج (mintzberg) " بأن الإستراتيجية أكثر من كونها دعوات وخطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها نموذج في مجرى القرارات الهامة".

* ويرى (thomas) الإستراتيجية " بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن ملف درجة من التطابق تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

* وعرفها (philipp dewoot et Harvard) " بأنها مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم المتعلقة

¹ زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005
ص 25-26

بالمؤسسة في مجموعها للتكيف مع التغيير، وهكذا نجد الغايات الأساسية من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية للاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية التي تعبر جزء منها¹.

يمكن أن نذكر مفهومين للإستراتيجية، المفهوم الأول يتوقف على الزمان والأخر على المكان.

* الاعتماد على الزمان: هذا المفهوم الإستراتيجي المتعلق بالتخطيط في المدى البعيد مستعمل في معظم الجامعات الأنفلوسكسونية، هذه الطريقة مأخوذة عن الفرنسي (Hfayol)، إن التخطيط الإستراتيجي يوصف بالتعارض مع القرار المأخوذة في المدى القريب والمسعى بالتكتيكي.

* الاعتماد على المكان: هذا المفهوم المعتمد على المكان، أي البيئة طوره (Ansoff) الأمريكي الذي جعله يهتم بالاختيارات لدى المؤسسة المتعلقة بالبيئة نلاحظ أن هذا المفهوم المكاني للإستراتيجية يركز على الشكل الخارجي، ويعني تأثير البيئة على قرارات المؤسسة.

* الاعتماد على الزمان: يركز على الشكل الداخلي ألا وهو تأثير قرارات المؤسسة على البيئة ويلفت النظر بأن هذين المفهومين لا يتنافيان بل يتكاملان ومجموعهما يتكون من مجموعة القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف².

أهمية الإستراتيجية: للإستراتيجية أهمية كبيرة تكمن في³:

* تحقيق أفضل انجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة.

* تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة المستقبل.

* التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال جديدة أو التوسع في الأسواق.

* توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصحيح.

* المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

* تساعد في التفكير بعيد الأمد.

* تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

* تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

* أهداف الإستراتيجية على تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

* تقليل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.

* توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.

² عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الرابعة ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 29-30

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26

³ محمد الصبري، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008، ص 58-59

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

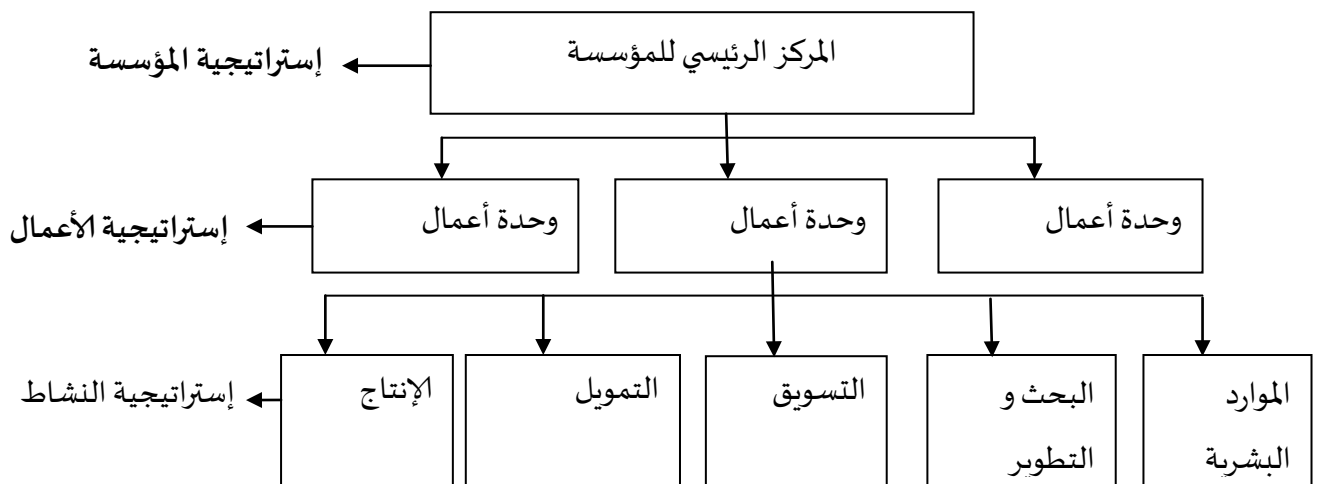
تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها الاهتمامات المؤسسة كلها، أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي¹:

- ❖ **إستراتيجية المؤسسة:** تركز إستراتيجية المؤسسة حول وصف التوجيه العام للمؤسسة من حيث الاتجاه نحو النمو وأساليب إدارة الأنظمة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها وتعكس هذه الإستراتيجية نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط وتدفق الموارد المالية وغير المالية وإلى الأقسام والمداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.
- ❖ **إستراتيجية الأعمال:** تحدث هذه الإستراتيجية في مستوى الأقسام وتعمل على تحسين الوضع

التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي ينتمي إليها القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وعادة ما تتعامل الإدارة العليا مع وحدة إستراتيجية الأعمال باعتبارها وحدة منتقلة تملك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة في سبيل تحقيق أهدافها الذاتية وزيادة الربحية.

- ❖ **إستراتيجية النشاط:** تتمثل مجالات التركيز في هذا النوع من الإستراتيجيات في كيفية إنتاج الموارد. هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينهما إذا كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح لمؤسسة بوجه عام.

الشكل (1.1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسى وآخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 47

¹ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 46، 47

المبحث الثالث: طبيعة الإدارة الإستراتيجية

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمراً ضرورياً، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الإستراتيجية وذلك للأهمية كبيرة لهذه الأخيرة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية وبمختلف مداخلها إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس إيجابياً على تحسين مركزها الإستراتيجي وأدائها ومن أبسط التعاريف التي تعرض إليها العديد من الباحثين والكتاب أهمها¹.

* David "علم وفن صياغة، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

* ويؤكد العالمان (tomas on Strickland) أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

* أما (ansoff) فيعرف الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"².

* ويرى (kotler) " عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط المحفظة للأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".

* وعرفها (cheuck a Jauche) " هي سلسلة متمثلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية"³.

ومن التعريفات نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية "هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

¹ فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم مداخل والعمليات المعاصرة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2002، ص 26

² مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 17- 18

³ عبد السلام أبوقحف، "الإدارة الإستراتيجية والأزمات"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 65

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية (process) ذات خمس خصائص أساسية:

- (1) أنه لا يمكن البدء في المرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة.
- (2) أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- (3) أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير ومفهوم البيئة الداخلية والخارجية التي سوف تقيم كل منهما.
- (4) أن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية.
- (5) أنه ينبغي مراجعة مراحل الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية وهذه المراحل تتمثل في¹:
 - مرحلة التصميم: يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة

المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية أي تحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجية والوظيفية.

- مرحلة التطبيق: تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتمييزها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات في حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، ونظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم الأسس لنجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية ويحتاج التطبيق إلى الأفكار جديدة وليست تقليدية.

- مرحلة التقييم: تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم المعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتوها الخطط.

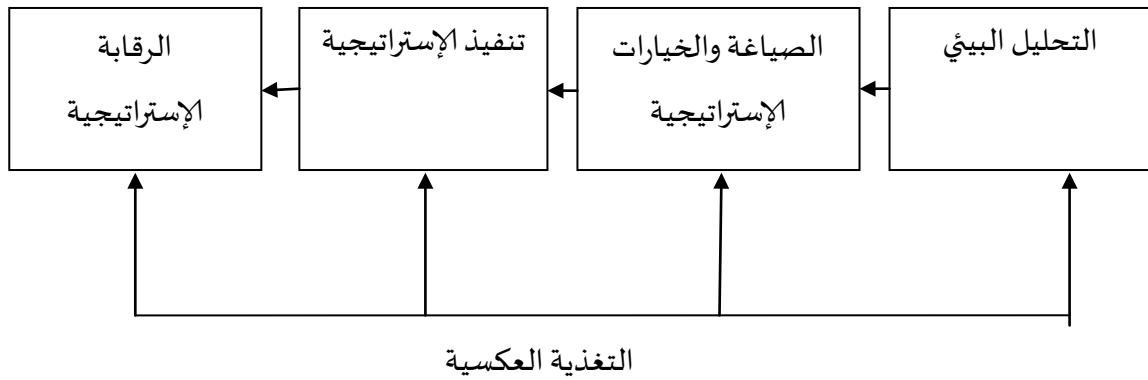
ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو تطبيقها وتحتاج المنظمة إلى جميع البيانات من البيئة حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.

¹ محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2010، ص 16-17

المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

يتفق مع تصنيف (Thompson) لعمليات الإدارة الإستراتيجية كل من (David) و (Wellen a hunyer) فيرون أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تتضمن التحليل والتشخيص البيئي والصياغة والاختيار والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية. وعمليات الإدارة الإستراتيجية مستمرة تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانيات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية¹.

الشكل (2.1): عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: وائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الثانية، 2013، ص 37.

1) التحليل البيئي (التحليل الإستراتيجي):

عبارة عن مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي.

فوضح (Johnson Sholes Thomson) بأن "التحليل الإستراتيجي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل للاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلال باتجاه تحقيق أفضل أداء"².

1- تحليل البيئة الداخلية: يعني تحليل البيئة الداخلية وإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف خصوصاً كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب ولا بد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف.

¹ وائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص 38
² خالد محمد بني حمدان وآخرون، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 ص

يبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية المبيعات والأرباح والتكاليف والهيكل التنظيمي والقيادة والإنتاج والسلع¹.

* **أهمية البيئة الداخلية:** يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم استناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم في²:

- ✓ تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- ✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وهذا ما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر،
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر ناتج عن تحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

* تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية:

- **تحليل نقاط القوة:** هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية وانخفاض تكاليف الإنتاج، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية وسمعة قوية تكنولوجية مثالية، وتقديم أفضل الخدمات للمستهلك.
- **تحليل نقاط الضعف:** هي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصاً

عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها وتوجد عدة عناصر من نقاط الضعف في المنظمة كالتوجهات الإستراتيجية غير الواضحة وضعف في الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف شبكة التوزيع، وتكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين، لذلك ينبغي من المدراء الإستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديد لها لغرض توقي أضرارها والتقليل من أثارها السلبية.

2- تحليل البيئة الخارجة:

¹Barney, Jay, band Hester, William, « strategic management and competitive advantage concepts and cases », 3 raledition, Pearson, new, 2010, p134136

² ثابت عبد الرحمان و آخرون، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الإسكندرية، مصر دار الجامعية، 2003، ص 210

هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، إنها إطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة.

وعليه فإن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهو الوقت نفسه المهمة الأولى والأساسية للمدير الإستراتيجي فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي للتغيير، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي، لأنها تفشل في التنبؤ به أو مواكبته.

* تحليل الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية معينة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر ربط الإستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولاً بكل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة وتحديد أولويتها مع الفرص الأخرى وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية¹.

* تحليل التهديدات: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة وتتمثل التهديدات بدخول المنافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق وزيادة الضغوط التنافسية أو قوة تفاوض عدد المشترين والمجهزين، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين.

2) الصياغة والخيارات الإستراتيجية:

* مفهوم وأهمية صياغة الإستراتيجية:

تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية بالتعرف على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى ويبدأ الاتجاه الإستراتيجي أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، والتي تمثل الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة، وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة وأخيراً تشتق الأهداف الإستراتيجية.

-ويمكن تعريف صياغة الإستراتيجية " بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال مؤاممة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات".

* أهمية صياغة الإستراتيجية: تكمن أهمية الإستراتيجية فيما يلي²:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، النشر والتوزيع، 2009، ص 89-92
² أكرم محسن الياسري، " مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 219-220

✓ المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجيه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ.

✓ المساهمة في تخصيص الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

✓ تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقا، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة.

*الصياغة والخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن إستراتيجية المنظمة تركز على رؤية تكاملية توجه الإدارة العليا في قراراتها حول الدور الذي تلعبه الأعمال المختلفة في حقيبة الاستثمار متكاملة، وهنا تتمكن الإدارة العليا من توجيه الموارد وتحركها من عمل للأخر وفق اعتبارات هذه الإستراتيجية.

لقد صنفت الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية وهي¹:

* إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات.

* إستراتيجيات النمو والتوسع.

* إستراتيجيات الانكماش أو التراجع.

أ) إستراتيجية الاستقرار أو الثبات: تتناسب مع المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها وتأتي

هذه الخيارات في الاستقرار بين فترات من النمو والتوسع، وترتكز المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، وهي تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا سنويا ومن إستراتيجيات الاستقرار²:

■ إستراتيجية عدم التغيير: وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

■ إستراتيجية الريج: وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية.

■ إستراتيجية التوقف أو التريث: وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها.

■ إستراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

¹ بلخلة خيرة، وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية"، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بمستغانم"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة مستغانم، 2014، ص 8-9

² فاضل أحمد القيسي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية، نظريات مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، صفاء للنشر والتوزيع 2015، ص 149-151.

(2) إستراتيجية النمو: تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جيدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، ويمكن تلخيص أنواع إستراتيجية النمو فيما يلي:

- إستراتيجية التركيز: هو التركيز على الأسواق من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى التركيز على المنتج من خلال تباين واختلاف المنتجات.
- إستراتيجية التكامل: والمتضمنة التكامل الأفقي، والذي يتم من خلال توسيع المنظمة لميدان عملها

فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، وكذلك متضمنة التكامل العمودي الذي له شكلان:

- التكامل العمودي الأمامي: الذي يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.
- التكامل العمودي الخلفي: الذي يسيطر على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات.
- إستراتيجية التنوع: تهدف إلى دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي، وتصنف إستراتيجية التنوع إلى صنفين أساسيين هما:
 - إستراتيجية التنوع المترابط: تعتمد على إضافة منتجات جديدة تربط بالأعمال المنظمة الحالية حيث أكثر ارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق، ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال.
 - إستراتيجية التنوع غير المترابط: يحدث عند دخول المنظمة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي ترتبط بمجالات العمل الحالية، وهذا للاستفادة من سمعة منظمة ومركزها التسويقي، وكذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة.

(3) إستراتيجيات الانكماش (التراجع): يتم إتباع هذه الإستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق

الأهداف عما سبق تحقيقه.

وتركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي ومن إستراتيجيات الانكماش:

- إستراتيجية التحول: هي تحويل نشاط المنظمة بشكل كلي وتحويله لمجال آخر وذلك للأسباب من بينها تقادم المنتج ولم يعد هناك طلب عليه أو عدم القدرة على منافسة الآخرين أو ظهور مجالات استثمارية جديدة.

- إستراتيجية التجريد: من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات منظمة الأعمال إلى تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية.
- إستراتيجية الالتفاف: وهنا تقوم المنظمة بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية.
- إستراتيجية التصفية: وهي بيع المنظمة موجوداتها من أجل تسديد الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

3) تنفيذ الإستراتيجية:

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة، هكذا فإن التنفيذ يعني وضع التفاصيل وتخصيص الموارد على الأنشطة وتحديد المسؤوليات والأدوار لغرض البدء بالإنجاز، من هنا تحتل عملية التنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات لكونها¹:

- ✓ تنقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع.
- ✓ يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصص السوقية والإرباح.
- ✓ تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية.
- ✓ تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمنظمة.

* المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية:

تواجه عملية التنفيذ العديد من الإشكالات المطلوب التعامل معها بحكمة وتهيئة سبل النجاح مقدما. ولقد أشار الباحث (ale scander) إلى العديد من المشاكل تواجه عملية التنفيذ، وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها على عمليات تنفيذ الإستراتيجية كالتالي²:

- ✓ عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة.
- ✓ تستغرق عمليات التنفيذ وقت أطول مما حدد لها في الخطة.
- ✓ الأنشطة التنسيقية غير فعالة.
- ✓ إشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف.
- ✓ الأحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة أو التكيف معها.

¹ بلوزاتي حبيب، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة أسيكوم فرع وهران"، مذكرة لنيل شهادة

ماستر، جامعة مستغانم، 2012، ص 110

² Ale scander, I, d, « stratégie Implementation nature of the problem », new York, John wiley a sons, p 5053

- ✓ أنشطة التدريب غير مناسبة في مستويات الإدارة الدنيا مما يقلل دورهم في دعم التنفيذ.
- ✓ عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الإدارة الوسطى والأقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.
- ✓ افتقار أنظمة المعلومات الموجودة على متابعة الأنشطة المختلفة.

- وإذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية، فإن عمليات التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز وفعل حقيقي، فلقد أشار كل من (certo a Peter) إلى أن المهام الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية تتمثل في¹:

- ❖ تحليل وإدارة مستوى التغيير الإستراتيجي.
- ❖ تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي.
- ❖ تحليل وإدارة ثقافة المنظمة.
- ❖ اختيار مدخل التنفيذ.
- ❖ تقييم مهارات تنفيذ الإستراتيجية للمدراء.

4) الرقابة الإستراتيجية:

* مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية:

هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة، هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة.

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا للإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفاءة وفعالة².

* شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة:

لكي يكون نظام الرقابة الإستراتيجي فعالاً، لابد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية لذلك منها³:

- ✓ من المفترض أن يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية.
- ✓ من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب وفي إطار الرقابة الإستراتيجية.

¹ Certon, Samuel, Paul Peter, « the strategic management process », 3 rd, ed, prentice, usa, austen prees, huin Inc, 2001, p 114-116

² أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 283-284

³ الغالي، طاهر محسن منصور، "إدارة وإستراتيجية المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 101

- ✓ الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا وكبيرا من المعلومات في حين يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه.
- ✓ يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها وأبعاد العلاقة بين المنظمة وبيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف التي لديها، من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع التنفيذ وتقويمها ومراقبتها.

إن تزايد إقبال المنظمات على تبني الإدارة الإستراتيجية فكراً وأسلوباً للعمل، يعود بالدرجة الأولى الفوائد التي يستطيع أن تحققها المنظمة عند تطبيقها للأسس الإدارية الإستراتيجية بشكل فعال.

وفي الأخير نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية أصبحت في يومنا هذا خياراً استراتيجياً للمنظمات تتبناه من أجل تتبناه من أجل أن تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير العادية على المستوى المحلي والعالمي.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة عمومية "مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية" لمعرفة مكانة الفرد في المؤسسة ودرجة الاهتمام بمهاراته وكفاءاته.

تمحورت دراستنا حول علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال النظريات المتبعة. حيث لجأنا إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات وتحليلها من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة .
- المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة الإتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم.
- المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في مؤسسة الإتحاد التعاونيات الفلاحية

المبحث الأول: مع لومات خاصة بالمؤسسة .

يرجع تأسيس اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) إلى سنوات الستينات ويقع بمستغانم ، انظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLIS) التابعة لولاية غليزان ليصبح بعد ذلك وحدة كاملة بذاتها تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01.

يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها

1- تعريف المؤسسة:

- الاسم أو الصفة الاجتماعية: تسمى المؤسسة التي تم فيها التبرص إتحاد التعاونيات الفلاحية، فرع مستغانم: Union des coopératives apicole de Mostaganem.
- الإطار القانوني للمؤسسة: بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين والفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال، وبعد الاستقلال ومع إنشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم لممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت وحدة مستغانم تحت الوصاية سنة 1976.
- نشاطها: تعد الوحدة مؤسسة ذات طابع عمومي خدماتي EPIC، حيث تقوم باستقبال البواخر الآتية من الخارج، تخزين، وتسويق الحبوب لحساب الديوان الذي يقوم بالشراء والاستيراد.
- المقر الاجتماعي للمؤسسة: طريق تحلايبي عثمان ص.ب 476 مستغانم.
- رأسمالها الاجتماعي للمؤسسة: هو رأسمال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس و يقدر رأسمالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.

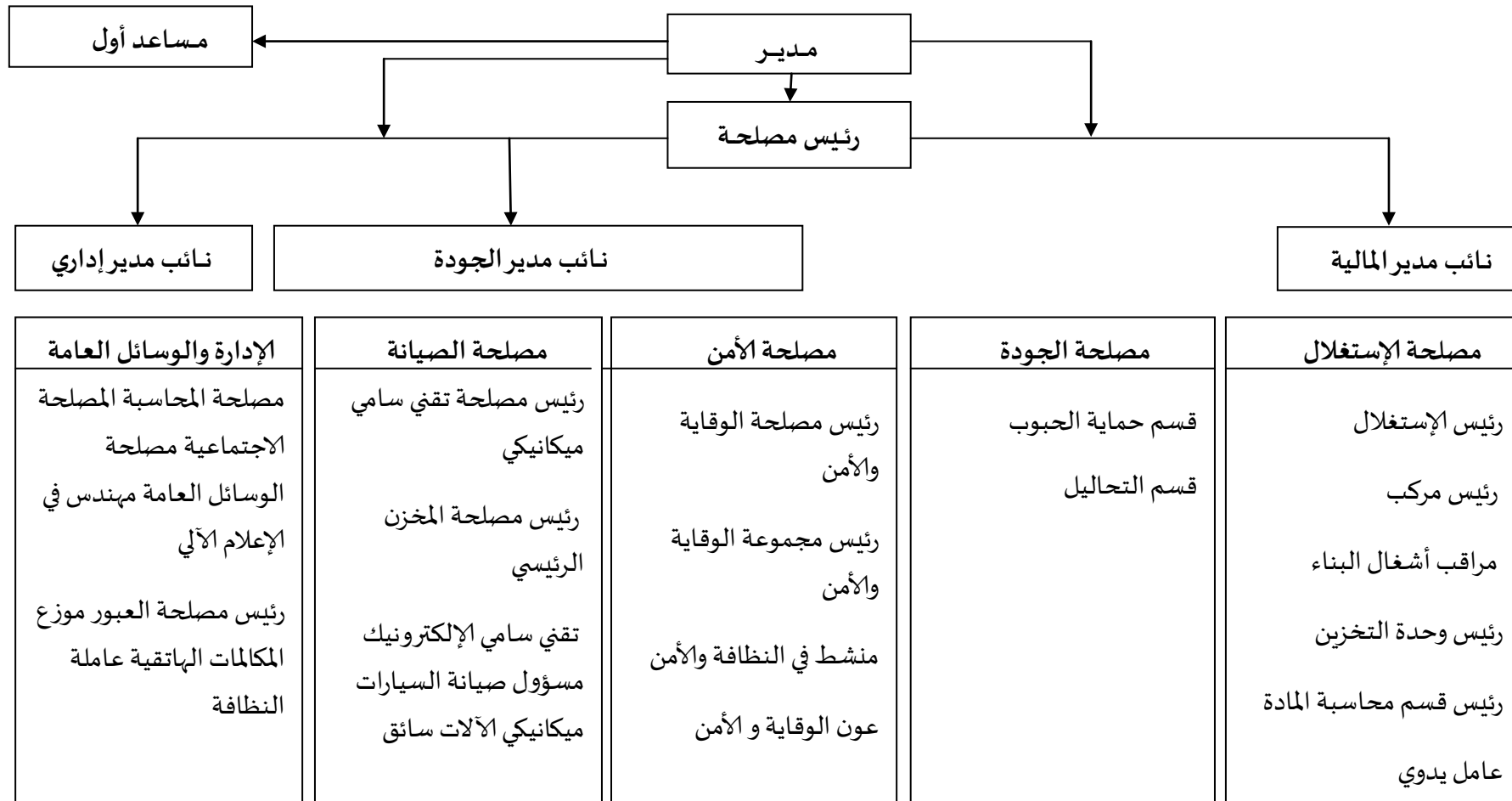
2- تحديد أهداف المؤسسة:

- دور (UCA) اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم يكمن في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب لحساب (OAIC) الديوان الجزائري المهني للحبوب المستوردة أو الإنتاج المحلي.
- الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء قدر المستطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامة للولاية، من المنتجات المستوردة أو المحلية، وكذلك تعاونيات أخرى تحت وصاية المؤسسة الأم (OAIC).
- ومع دخول الخواص في دائرة استيراد الحبوب، وكنتيجة لذلك نهاية احتكار الدولة لهذا المنتج فإن مؤسسة (UCA) واجهت في السنوات الأخيرة منافسة القطاع الخاص.
- هذه الحالة أدت إلى تقليص النشاط إلى 40% مع هذا التقليص فإن المؤسسة تعرضت لأزمة مالية حادة نجمت عن سوء التسيير العقلاني للموارد على المدى المتوسط، هذه الإستراتيجية سمحت للمؤسسة بإيجاد توازنها المالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من تباين مختلف المصالح ويتكون من:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات من المؤسسة

شرح المصالح:

المديري: يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة (OAIC) ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

نائب مدير المالية: ويتمثل دوره في استلام الفاتورات والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها

الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفاتورات ومراقبة التحركات برصيد البنك.

نائب مدبر الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة

في الحشرات والتحليل المستمر.

نائب مدير إداري: ومن مهامه:

✓ رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

✓ تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

✓ يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعية.

✓ يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

الأمانة العامة: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة

وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح

وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

1) الإدارة والوسائل العامة: تتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

• مصلحة المحاسبة: وتتكون من ثلاث محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات

المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية

الافتتاحية و الختامية.

• مصلحة الشؤون الاجتماعية: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توفيقات العمل

لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.

- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدة.

- يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصريف الطب الاجتماعي للعمال.

• مصلحة الوسائل العامة:

- تشرف على ملفات التأمين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

- وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.

- مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس.....الخ.

- ضمان تنظيم البيانات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.

- متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السليمة.

- قسم الإعلام الآلي: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
- مصلحة العبور: ويتمثل دور هذه المصلحة في:

التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.

- موزع المكالمات الهاتفية: يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.
- عاملة النظافة: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظة عليها، والحفاظ الجيد والنوعي على العتاد.

(2) مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصالح في:

- مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

- تؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

- تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.

- ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال موضحين حسب وظائفهم كالآتي:

- رئيس مصلحة تقني سامي: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.

- ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعمال التي تصيب الآلات والمحركات.
- رئيس مصلحة المخزن الرئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية... الخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.
- تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.
- مسؤول صيانة السيارات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
- سائق: ومهامه متمثلة في: الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجياتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.

3) مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال وإثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.

كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنشطين ورؤساء مجموعات وهم كالآتي:

- رئيس مصلحة الأمن والوقاية: ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلى وسائل العمل.
- رئيس مجموعة الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.
 - يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.
- منشط في النظافة والأمن: ويقوم هذا الأخير ب:
 - الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.
- عون الوقاية والأمن: وتتمثل مهامه في:
 - توفير الأمن داخل المؤسسة.
 - مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم من المؤسسة والبضائع المحملة.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة و على الوسائل ضد الكوارث.

4) مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها.

كما تحتوي على قسمين هما:

- قسم حماية الحبوب: ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
 - قسم التحليل: ويقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.
- 5) مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.

وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالآتي:

- رئيس الاستغلال: وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، و تحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.
- رئيس المركب: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
- رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
- رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.
- مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.
- عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملاء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

المطلب الثالث: نظام التسيرووظائفه داخل المؤسسة uca

المؤسسة لها تسيير فعال والذي يتمثل في:

* نظام الأهداف: هدف المؤسسة هو البقاء والاستمرار والنمو أي أن هدفها طويل الأجل، ولها هدف مادي هو تحقيق أكبر ربح ممكن وتمويل خزينة الدولة.

* نظام التحفيز: تهتم به مصلحة المستخدمين، بحيث أنها تقدم للعامل تحفيزات مادية مثلا علاوات سنوية هدايا وخدمات اجتماعية، بالإضافة إلى التحفيز المعنوي كالاعتراف بالجهود والشكر.

* نظام الاتصال: للمؤسسة نظام اتصال داخلي وخارجي.

(1) نظام داخلي: عن طريق المراسلات الداخلية بين المصالح والعمال.

(2) نظام خارجي: مثلا مصلحة المستخدمين لها علاقة مع الضرائب والبنوك، ومصلحة التجارة لها علاقة

بالموردين والوكالات، وعلى العموم تستخدم المؤسسة وسائل متطورة منها الفاكس، الأنترنت، الهاتف....

* نظام المعلومات: يعتبر هذا النظام جديدا على العمال في المؤسسة، ولكنه يستعمل المستويات الإدارية العليا وفي المستويات الأخرى تستعمل نظام معلوماتي محاسبي .

- وظائف التسيير داخل المؤسسة uca.

حسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها يتم وفق طرق حديثة ومعايير متفق عليها ومضبوطة ومن أهمها:

(أ) التخطيط: يعتبر التخطيط عملية الأساسية في أي نشاط قبل البدء فيه، لأنه من أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسة، أما فيما يخص مؤسسة uca وبالرغم من أنها تقوم بالتخطيط قبل اتخاذ القرار، إلا أن خطتها الإستراتيجية تحتاج على دقة أكبر للتنبؤ بنتائج أي عمالية مستقبلية.

(ب) التنظيم: التنظيم هو سر نجاح أي مؤسسة، لأنه يعتبر بمثابة الرابط القوي بين أقسام المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي الذي يجمع بين الأقسام والمصالح، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

(ج) القيادة الرشيدة: هي من أهم أسباب العمل الجيد داخل المؤسسة وفي uca القائد الأول فيها هو المدير العام للمؤسسة .

(د) المراقبة والتنسيق: يقوم رئيس مصلحة المراقبة بمراقبة جميع نشاطات المؤسسة، ومن بين وسائل المراقبة لوحدة القيادة، حيث تقوم بعدة مهام، من بينها مراقبة حضور وغياب العمال، وفي المؤسسة تستعمل مبادئ "فايول" من بينها:

1 - الترتيب: هو عبارة عن ترتيب الأشخاص والأشخاص والأنشطة.

- 2 - مركزية القرار: تتبع المؤسسة مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، لأن كل مصلحة لها رئيسها الخاص والمسؤول عن اتخاذ القرار، وكل مصلحة تتكون من فروع لها رئيسا الخاص بها، وهذا الأخير له دور في اتخاذ القرار مثل مصلحة المستخدمين تتحكم في عدة أقسام.
- 3 - حرية المبادرة: إن سياسة حرية المبادرة المنتجة من قبل المؤسسة شجعت العمال على تقديم أفكار جديدة للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم ساعات تطوعية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي في المؤسسة.

مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية يوجد لها في بيئتها الداخلية نقاط القوة و الضعف كما يوجد لها في بيئتها الخارجية فرص و تهديدات .
المطلب الأول: الإنتاج في المؤسسة.

- * الإنتاج وحركتيه: يعتبر الديوان مؤسسة مستورد للحبوب من الخارج فلا يمكن الحديث عن الإنتاج، فهي تقوم بوظيفة شراء وإعادة بيع هذه الحبوب في الأسواق الوطنية وبالتحديد للمطاحن، أما بالنسبة للوحدة فهي ذات طابع خدماتي فلا وجود للإنتاج بل تقتصر مهمتها في استقبال الحبوب وبيعها.
- * المعاملات التجارية: تعتبر المعاملات التجارية من صلاحيات الديوان، حيث يقوم الديوان بالمصادقة على طلبات الشراء من المطاحن بعد القيام بدراسة معمقة على القدرة الإنتاجية للمطاحن ومدى حاجة منطقة تواجد تلك المطاحن لهذه المادة، وبعد المصادقة على الطلب تتولى الوحدة مهمة تطبيق هذا القرار، وذلك بتزويد تلك المطاحن بالحجم المخصص لها يوميا والذي يحدد من طرف الديوان
- * حجم السوق: يغطي الديوان جميع أقطار الوطن عن طريق وحداتها، والوحدة الواحدة حجم سوقها مرتبط بولاياتها فقط بنسبة 95% إضافة إلى السوق الجهوية إذا تعلق الأمر بالنقل ما بين الولايات.
- * المنافسة: فأول ما بدأت به الدولة إثر إنشاء هذا الديوان هو احتكار مجال استيراد الحبوب، لكن بعد دخول الجزائر اقتصاد السوق سمحت للخواص بالاستيراد لكن رغم هذا بقي الديوان الجزائري هو أكبر المستوردين إلا أن مستوى نشاط وحداته انخفض إلى 55% و الآن الحبوب مادة إستراتيجية فقد انتهجت الدولة سياسة الدعم لها نظرا للتقلبات أسعارها في البورصات العالمية، هذه التقلبات أجبرت القطاع الخاص على ترك المنافسة نظرا لارتفاع تكلفة الاستيراد وانخفاضها إذا ما تم شراؤها من الديوان مباشرة، ليبقى الديوان هو المستورد والممول الوحيد لهذه المادة لجميع المطاحن سواء العمومية أو الخاصة منها، لذلك لم يبق للديوان منافس في السوق.

المطلب الثاني: التسويق في المؤسسة .

(أ) المكانة الخاصة للعامل والمسوق: هناك بعض الحوافز بالنسبة للعمال مثل المنح الجماعية والمنح الفردية، منحة المردود الجماعي، إذا زاد الإنتاج زادت المنحة والعكس القفة والتي تصل إلى 30% وتضاف إلى الأجرة الشهرية.

أما بالنسبة للأجرة هناك ما يسمى بالسلم، فكلما ارتقى العامل درجة السلم أضيفت له نسبة معينة إلى أجرته و يقسم السلم إلى 03 أقسام:

- المرحلة القصيرة كل سنة، هنا تحديد النسبة هي من صلاحيات مدير الوحدة .
-المرحلة المتوسطة كل سنتين.

– المرحلة الطويلة من صلاحيات لجنة مشتركة من ممثلي المؤسسة وممثلي الشريك الاجتماعي كل 03 سنوات.
(ب) فرص التكوين للمسوقين والعمال: جميع الشرائح العالمية يقام لها دورات تكوينية من الإطار السامي إلى عمال التنفيذ .

الديوان له مركز تكوين وطني بعين تمونشت، ويقوم الديوان بعقد شراكة مع مدارس مختصة في المجال ويكون المكون أو المدرب من الجزائر ولهدرجة الدكتوراه، ويتم التكوين في مركز التكوين الخاص بالديوان وليس على مستوى المدارس الخاصة المتعاقد معها.

(ج) نشاطات المؤسسة: يشارك الديوان في التظاهرات الاقتصادية سواء المحلية منها أو الدولية، إذ تقام معارض دولية في الجزائر للترويج الحبوب وتشارك فيها الدول المصدرة للحبوب ز تستعرض خصائص منتجاتها من أجل الترويج لها.

كما يشارك الديوان في المعارض الدولية التي تقام خارج الجزائر، حيث يتلقى دعوات للمشاركة على أساس أنه مستورد.

كما تجدر الإشارة إلى أن أهم البلدان التي يستورد منها الديوان هذه المادة الإستراتيجية هي كندا، ألمانيا فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية.

ينتهج الديوان إستراتيجية أساسية محكمة تتمثل في التوزيع لكامل القطر الجزائري لأن الحبوب مادة إستراتيجية يجب أن تصل إلى كامل الوحدات بنفس التكلفة، من أجل بقاء السعر واحد على كامل التراب الوطني، كما يعطي أهمية كبيرة في إستراتيجية للجنوب حيث الأولوية لهم لبعده من الناحية الجغرافية ومن ناحية أخرى التركيز على كل من تندوف وبشار لأنهما منطقتان عسكريتان .

وبفضل هذه الإستراتيجية الناجحة استطاع الديوان أن يتفادى ضغوطات السوق الداخلية وتجنب حدوث أزمات ، وتحقيق تطور متصاعد في حجم المبيعات وهذا ما يعود على الوحدة بأرباح معتبرة، وبالتالي يساهم

في نمو رأسمال المؤسسة .

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة UCA .

مؤسسة الإتحاد التعاونيات الفلاحية لها نقاط القوة والضعف في بيئتها كما تواجه فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية .

أولاً – نقاط قوة المؤسسة: تعتمد المؤسسة على نقاط قوة متمثلة في:

- منتوجات المؤسسة ذات الجودة العالية.

- امكانية التوزيع والتنوع في الإنتاج.

- وجود اليد العاملة الفنية والمختصة.

- الطابع المهني للمؤسسة في مهنتها (الخبرة الطويلة).

- تحتل المرتبة الأولى في السوق الوطنية.

- اعتماد شبكة الاتصال الداخلية (الأنترنت) التي تربط بين مختلف الدوائر والمصالح في المؤسسة.

- تكييف المؤسسة مع تغيرات البيئة الخارجية.

- تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم والمراقبة (المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير).

- التكوين المستمر والفعال.

- المشاركة في المعارض والملتقيات.

ثانياً – نقاط ضعف المؤسسة: تعاني المؤسسة من مشاكل من بينها:

*مشكل التسيير: و ذلك بسبب نقص الكفاءة المهنية والتطوير في هذا المجال، وصعوبة التخطيط الإستراتيجي وهذا ينعكس سلباً على المؤسسة والوكالات.

*مشكل التموين: تعاني المؤسسة من نقص التموين بسبب صعوبة كسب موردين يقومون بتموينها في الوقت المناسب، وهذا يؤثر على رقم أعمالها.

*مشكل الإعلام الآلي: بالرغم من وجود نظام الإعلام الآلي في المؤسسة، إلا أن هذا غير كاف لانعدام الأنترنت الذي يسهل العمل بالمؤسسة.

* مشكل التسويق: تعاني المؤسسة من مشاكل التسويق بسبب انعدام هيئة خاصة بالتسويق، وكذلك لقلة الإشهار وعدم الالتزام بقوانين العمل.

* قلة الإطارات ذوي الخبرة: قلة المختصين في هذا المجال، إضافة إلى جهل العمال بالنظام المعلوماتي داخل المؤسسة، وهذا يؤثر سلبا على عمل المؤسسة، وبالتالي نتيجهما المالية.

* نقص الوسائل: نقص الوسائل الخاصة بنقص الحبوب إلى الوكالات التابعة لها.

ثالثا – فرص المؤسسة: يمتلك الإتحاد التعاونيات الفلاحية مجال واسع في عمليات التوزيع، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى استغلالها وتنميتها من خلال تحسين عمليات التوزيع، وانتهاج آليات مختلفة للتعريف بنشاطها وكذا دفعها على مستوى الأسواق الدولية.

– تتوفر هذه المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة تأهيلا جيدا، مما يستدعي للمؤسسة الاستفادة منها واستغلالها استفلا لأمثل وكذا المحافظة عليها من خلال تحفيزها وتأهيلها.

– يعتبر هذا الموزع من أكبر الموزعين الذين نالوا نسبة معتبرة في التوزيع، مما يستدعي تبني مختلف الإستراتيجيات التي تحافظ على مركزه، وكذا الزيادة في الرقعة السوقية الخاصة به.

- تتبنى المؤسسة الأم العديد من الاتفاقيات والعقود مع مختلف الموردين لتوريد الحبوب لمختلف الوحدات التابعة لها، حيث تعتبر هذه الإجراءات بمثابة فرصة لوحدة مستغانم وكذا الوحدات الأخرى، وهذا يستدعي الاستفادة منها.

رابعا- التهديدات التي تواجه المؤسسة .

- إن عدم قيام لأي الشركات مع مختلف المؤسسات الأخرى الناشطة في مجال التوزيع يعتبر تهديدا لمركزه في سوق التوزيع الوطنية، وكذا عدم إمكانية هذه المؤسسة من الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث هذه الأخيرة تتطلب تكتل وشراكة مع مؤسسات خلفية أخرى، وذلك قصد مواجهة المنافسة الشرسة وتحمل الخسائر.

– كذلك عدم دخول هذه المؤسسة إلى سوق القيم المنقولة (البورصة) يعتبر فرصة ضائعة وتهديدا من نوع آخر متمثل في عدم الاستفادة من إيجابيات هذا السوق.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

نظرا للدور البارز الذي قام به عمال اتحاد التعاونيات الفلاحية وذلك من خلال أن هذه الأخيرة يعتبر بصفة عامة مؤسسة عمومية في خدمة التنمية الاقتصادية واحتلاله مكانة ويرجع ذلك إلى التحسين في أساليب الإدارة والرئاسة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى، وهو ما يطرح السؤال حول ماهية تلك السمات و الأساليب في الرئاسة والإدارة التي توافرت في الرئاسة الإدارية ثم إلى أي درجة استطاعوا دفع المرؤوسين إلى العمل بإخلاص لتحقيق الأداء المرتفع للإجابة عن هذه الأسئلة نقترح طريقة الاستبيان لجمع المعلومات

على أداء المرؤوسين في رئاسة الاتحاد التعاونيات الفلاحية.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان وعينة المرؤوسين

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقت قصير، حيث أن أكثرها تأشير على الإجابات المختارة، لذلك فإنها تحظى باستجابة وتعاون أفراد العينة. ونظرا لأن الرئاسة الإدارية تتمحور أساسا حول قدرة الرؤساء على التأثير في مرؤوسهم من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أداء العمل بكفاءة وفعالية، ولتحديد مدى هذا التأثير فقد وجهنا استبيان للمرؤوسين قصد الحصول على تقييمهم لرئيسهم.

أولا: هدف الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان الموجه لعمال اتحاد التعاونيات الفلاحية إلى معرفة مدى تطابق النظريات حول

الرؤساء

و ذلك عن طريق جميع آرائهم حول موضوع الرئاسة الإدارية وأثرها على أداء المرؤوسين على اعتبار أن هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية الرئاسة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين، ولذلك سنحاول من خلال هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين.

ثانيا: تحليل عينة المرؤوسين

تم توزيع الاستبيان على 20 موظف في اتحاد التعاونيات الفلاحية وقد تحصلنا ما يلي:

(1) التوزيع حسب الجنس:

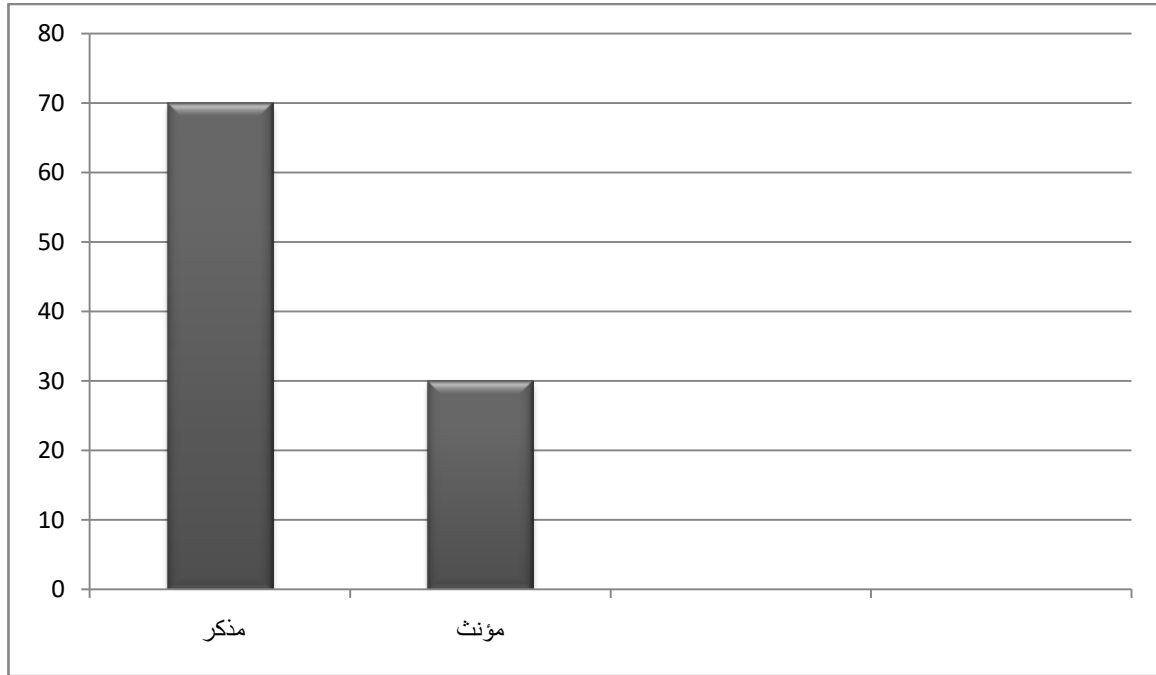
يهدف السؤال عن جنس العمال إلى معرفة درجة العدالة والمساواة في شغل المناصب بين الرجال والنساء على مستوى اتحاد التعاونيات الفلاحية مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
70	14	- مذكر
30	06	- مؤنث
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل (2-3): يمثل توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس



المصدر: بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول و الأعمدة البيانية أن الفئة العاملة في اتحاد التعاونيات الفلاحية يغلب عليها الرجال بنسبة 70% أما نسبة النساء بنسبة 30% (2) التوزيع حسب السن:

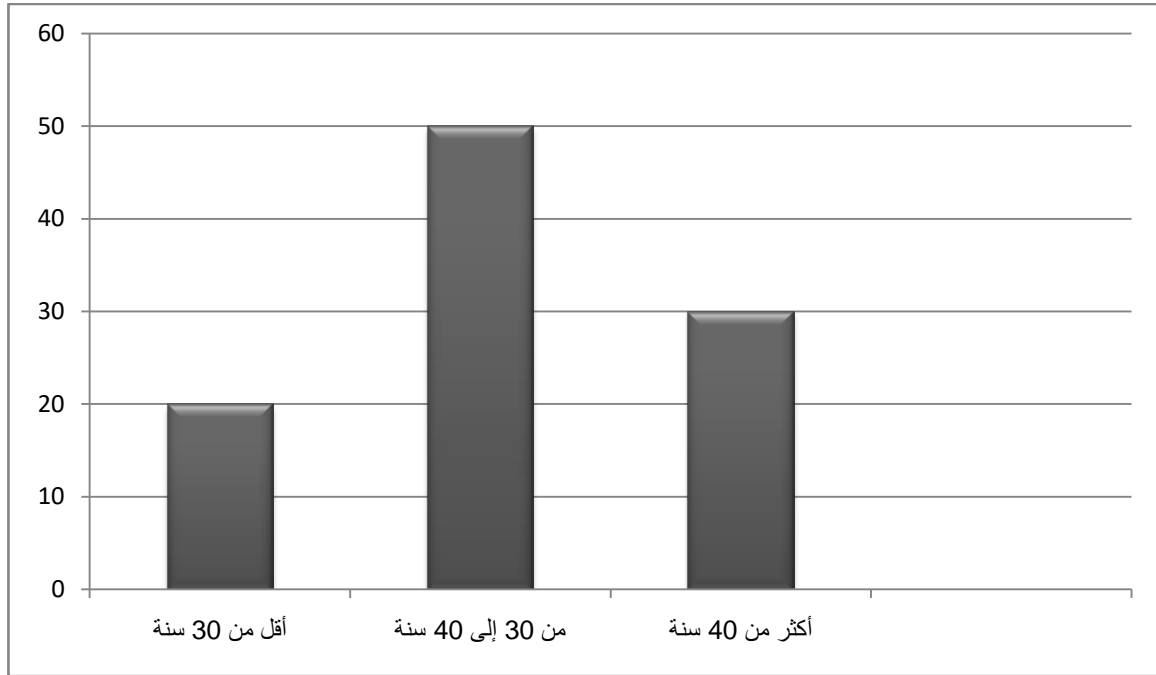
يهدف السؤال عن سن الفئة العاملة إلى معرفة أي الفئات العمرية ينتهي المرؤوسين إليها مثلما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-3): توزيع عينة المرؤوسين حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
20	04	- أقل من 30 سنة
50	10	- من 30 إلى 40 سنة
30	06	- أكثر من 40 سنة
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل (3-3): يمثل توزيع عينة المرؤوسين حسب السن



المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول و الأعمدة البيانية ضعف فئة الشباب أقل من ثلاثين سنة في المناصب، مما يبين أن التعيين في هذه اتحاد يعتمد أكثر على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى طغيان عنصر الأقدمية في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية والتي من بينها اتحاد التعاونيات الفلاحية.

3) المستوى التعليمي:

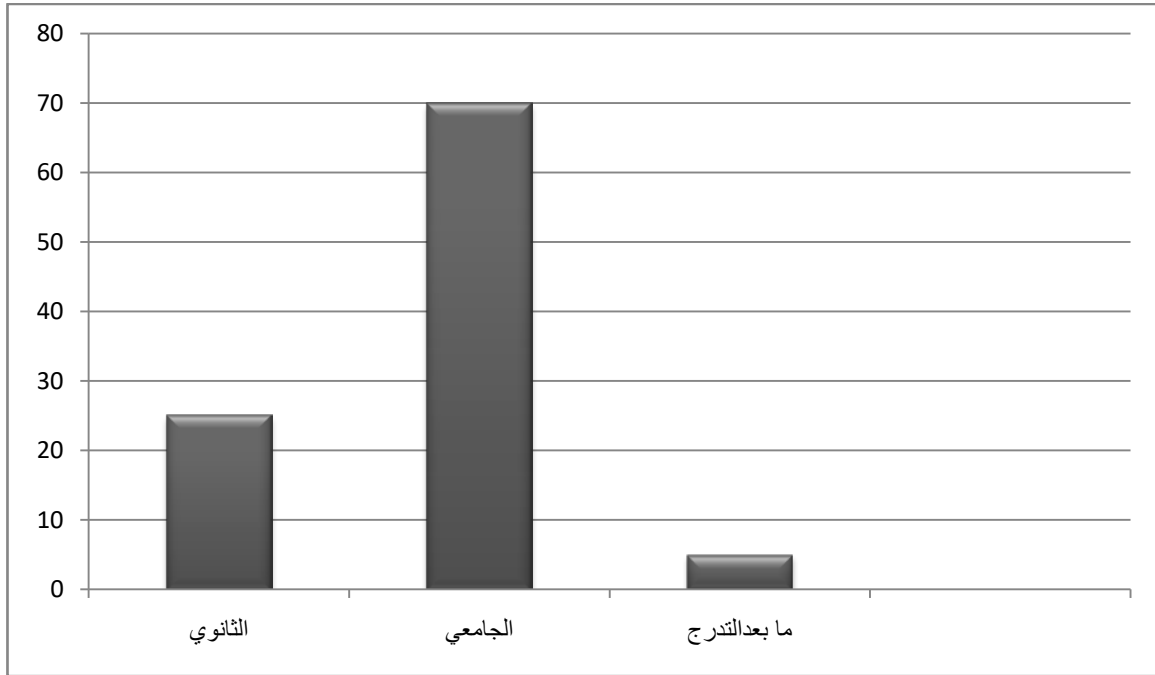
يهدف السؤال عن المستوى التعليمي للمرؤوسين إلى تحديد الأسس التي يتم التعيين بناء عليها في المناصب وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): المستوى للمرؤوسين.

النسبة %	التكرار	البيان
25	05	- الثانوي
70	14	- الجامعي
05	01	- ما بعد التدرج
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-4): المستوى المرؤوسين.



مصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

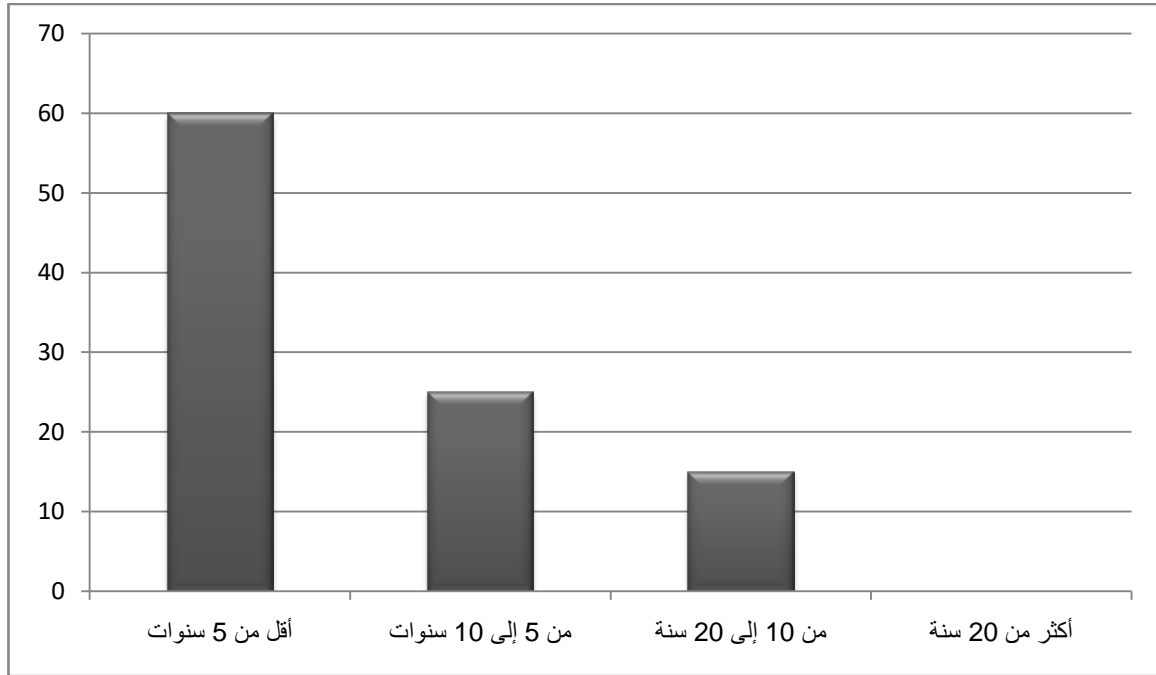
نلاحظ من الجدول و الأعمدة البيانية أن أكثر من نصف المرؤوسين في العينة هم من ذوي المستوى الجامعي إضافة إلى نسبة هامة هم من أصحاب المستوى الثانوي، وهو شيء طبيعي، حيث أن المؤسسة تحتاج إلى مهارات علمية ومعرفية تتوفر لدى حاملي شهادات الجامعية وما بعد التدرج في الغالب.

(4) الأقدمية في العمل: يهدف السؤال عن أقدمية المرؤوسين في العمل إلى الحكم على المعيار المؤهل للترناسة في الاتحاد التعاونيات الفلاحية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (3-4): توزيع عينة المرؤوسين حسب الأقدمية.

النسبة%	التكرار	البيان
60	12	- أقل من 5 سنوات
25	05	- من 5 إلى 10 سنوات
15	03	- من 10 إلى 20 سنة
0	0	- أكثر من 20 سنة
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-5): توزيع عينة المرؤوسين حسب الأقدمية.



المصدر: بناء على معطيات الاستبيان .

نلاحظ من الجدول السابق و الأعمدة البيانية أن أغلبية المرؤوسين لا تتجاوز أقدميتهم في العمل بالاتحاد عن 5 سنوات مما يجعلنا نتأكد أن المناصب تعطي على أساس الأقدمية في العمل.

المطلب الثاني: دراسة نمط الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية

(1) أهمية الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية:

إن جوهر الرئاسة في الاتحاد يتمثل في عملية التوجيه والتأثير في النشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء العمل، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

تلاقي الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية أهمية بالغة تتبع هذه الأهمية من جانب أثر الرئاسة و نمطها وأسلوبها المتبع في الأفراد المرؤوسين ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

- قيام الرئيس بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم أدائه بين مهام ومسؤوليات ومعدلات الأداء وأساليب العمل وأساليب المكافأة، حيث يركز على المهام ومتطلباتها.

- توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل ايجابي داخل الاتحاد، مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرار.

- قيام الرئيس بوضع أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل من العاملين وتوحي بمدى الثقة في العاملين.

أولاً: تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين

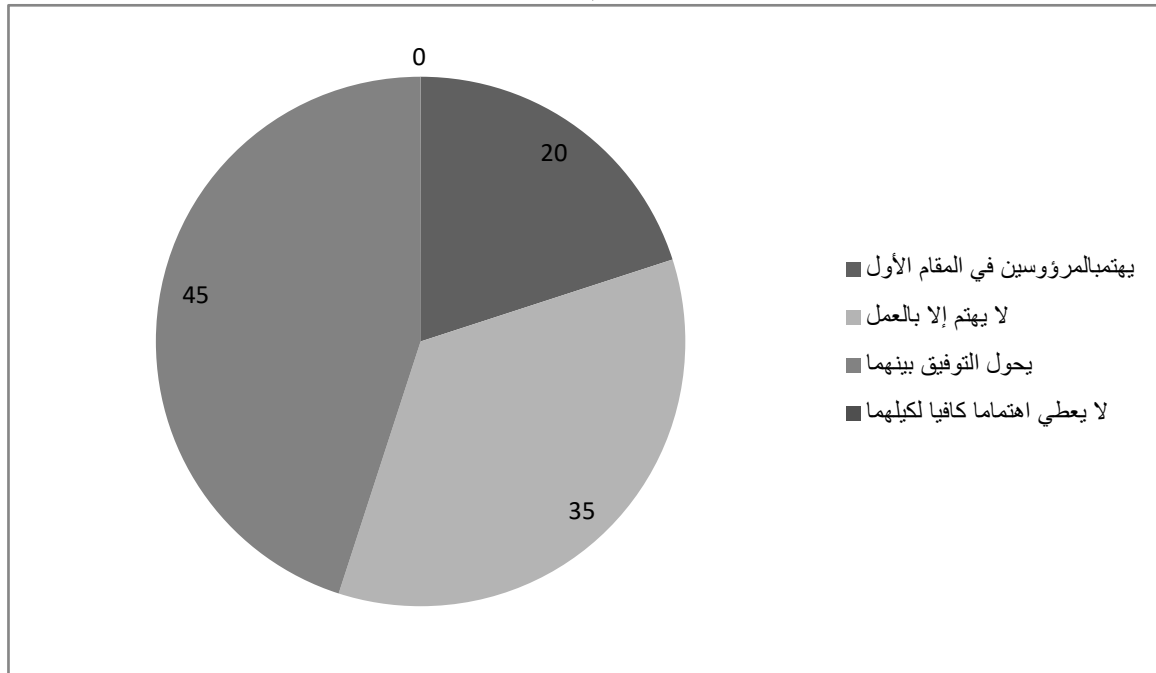
يهدف سؤال المرؤوسين عن اهتمام رئيسهم بالعمل أو العلاقات معهم إلى محاولة تطبيق مفاهيم ودراسة حول نمط الرئاسة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين.

النسبة %	التكرار	بيان
20	04	- هل تعتقد أن قائدك؟ * يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول.
35	07	* لا يهتم إلا بالعمل.
45	09	* يحول التوفيق بينهما.
0	0	* لا يعطي اهتماما كافيا لكليهما.
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

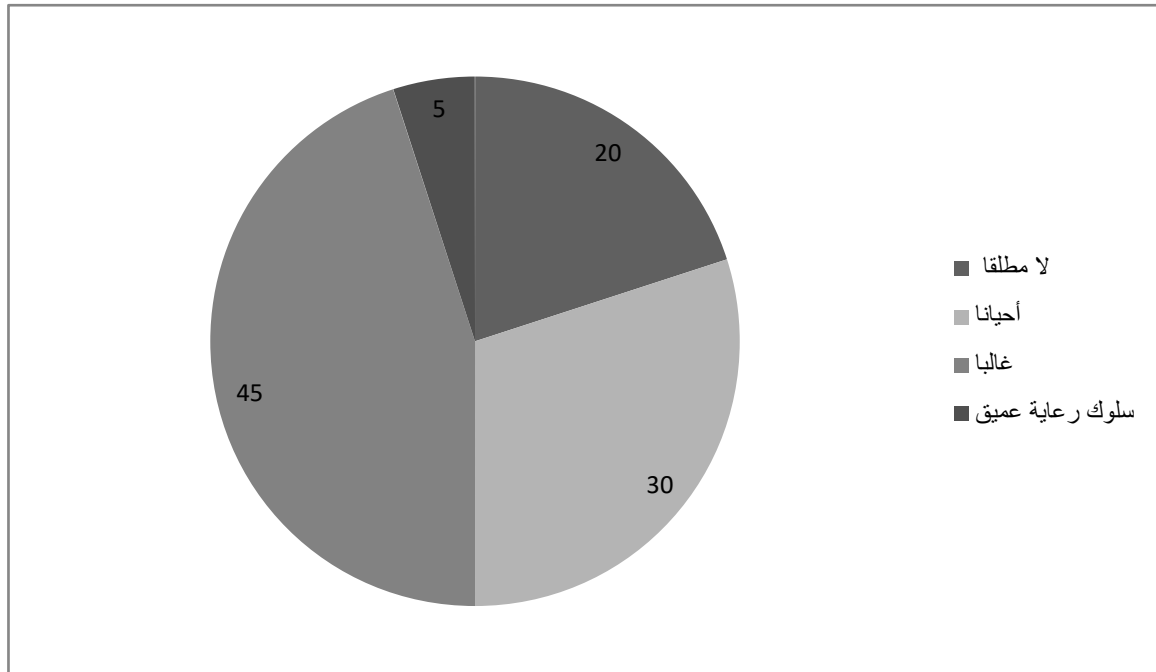
شكل رقم (3-6): تحليل الاهتمام بالعمل والمرؤوسين.



المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

		- هل قائدك يقدم سلوك رعاية نحو المرؤوسين.
20	04	* لا مطلقا.
30	06	* أحيانا، ولكن بطريقة أبوية.
45	09	* غالبا.
05	01	* سلوك رعاية عميق.
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.



بالنسبة للسؤال الأول نلاحظ أن ما يقارب نصف المرؤوسين 45% يعتقدون أن رئيسهم يحاول التوفيق بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وبين الاهتمام بحاجات ورغبات المرؤوسين من جهة أخرى، أي الرئاسة من النظرية السلوكية.

على أن هناك نسبة معتبرة من المرؤوسين 35% تعتبر أن الرئيس من النوع الذي يهتم بالعمل فقط ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين، أي الرئاسة من النوع التقليدي، إلا أن ما يلفت انتباهنا هو أن نسبة معتبرة من المرؤوسين 20% تعتبر أن الرئاسة من النوع الذي يهتم بالمرؤوسين في المقام الأول وهو من نوع الرئاسة الفعالة. وزيادة في تحليل نمط الرئاسة من خلال السؤال الثاني يتبين لنا أن 45% من المرؤوسين يعتبرون أن رئيسهم غالبا ما يقدم سلوك رعاية واهتمام بهم، وذلك من خلال استشارتهم قبل اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي تتعلق

بهم، في حين يرى 30% من المرؤوسين أن رئيسهم يعتمد على التهديد والمكافأة، إلا أن ما يلفت انتباهنا أن نسبة معتبرة من المرؤوسين 20% تصرح أن سلوك الرعاية والاهتمام معدوم، وهو ما يبين أن الرئيس لا يتفق في مرؤوسيه ويعتمد على التهديد والعقاب والمكافأة العارضة، غير أنه في مقابل ذلك نسجل تدني نسبة الرئيس الذي يولي رعاية واهتمام عميق بمرؤوسيه 5% فقط من حيث الثقة فيهم وفي إخلاصهم للمؤسسة مما يدفعهم إلى تكثيف الاتصال في الاتجاهين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

بشكل عام يتبين من تحليل السؤالين السابقين أن الرئاسة في الاتحاد التعاونيات الفلاحية هم من النمط الذي يهتم بالعمل والإنتاج أكثر وذلك على حساب الاهتمام بالمرؤوسين، وإلا فإنهم يحاولون التوفيق بين الاهتمامين .

ثانيا: مرجعية الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية

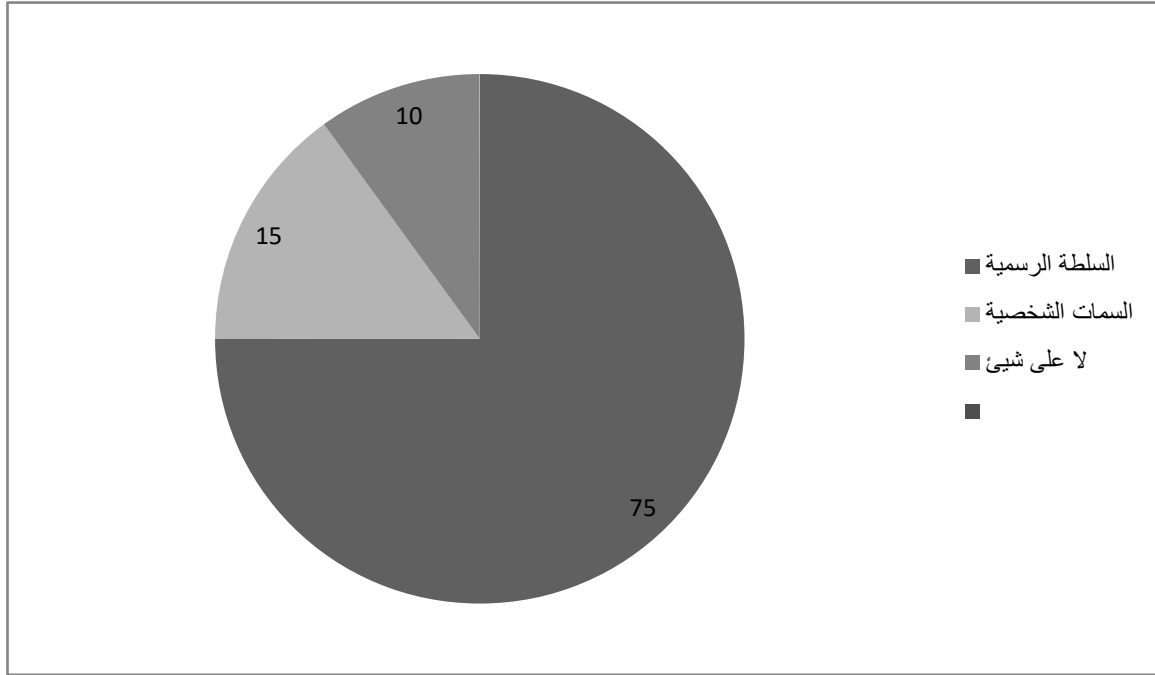
يهدف السؤال عن الأساس الذي يستند إليه الرئيس في رئاستهم من خلال وجهة نظر المرؤوسين، إلى الحكم على الرئيس إن كان أقرب إلى المرؤوس أو هو رئيس إداري حقيقي، وهو يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-6): مرجعية الرئاسة الإدارية في الاتحاد.

النسبة%	التكرار	البيان
75	15	- رئيسك يستند في رئاسته على: * السلطة الرسمية.
15	03	* الصفات الشخصية.
10	02	* لا على شيء.
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-7): مرجعية الرئاسة الإدارية في الاتحاد.



المصدر: بناء على معطيات الاستبيان .

نلاحظ من الجدول و الدوائر النسبية أن نصف في العينة 75% يرون أن رئيسهم يعتمد على السلطة الرسمية التي يمنحها المنصب في التنظيم، أي أنهم حسب مرؤوسهم مجرد رؤساء يستندون على حقهم في إصدار الأوامر وواجب المرؤوسين في طاعتهم، وهو ما يجعل تنفيذ هؤلاء للأوامر عن انجاز على غير قناعة في كثير من الأحيان وهو ما يؤثر سلبي على أدائهم للعمل، أكثر من هذا أجاب بعض المرؤوسين 10% أن رئيسهم لا يعتمد على صفاتهم الشخصية فيكون أقرب إلى المرؤوسين الحقيقيين إلا أن هذه الإجابة تدل على تلك الهوة السحيقة الموجودة بين هؤلاء المرؤوسين و رئيسهم .

المطلب الثالث: تقييم سمات الرئاسة الإدارية في الإتحاد التعاونيات الفلاحية

إن السمات التي يتميز بها الرئيس تحدد بشكل أساسي نمط وأسلوب رئاسته، كما تنعكس على مقدرته الرئاسية والإدارية، إلا أنه لن يكون لهذه السمات أية أهمية إلا إذا أثرت على المرؤوسين وساعدت الرئيس على تحريكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك إذا كان الرئيس يعتقد مثلاً أنه يتحكم في انفعالاته أو أنه يمتلك مهارة الاتصال أو القدرة على تعليم وتدريب مرؤوسيه، في حين كان هؤلاء لا يعتقدون بتوافر هذه السمات في رئيسهم وهذا ما يعطي لدراسة سمات الرئيس من وجهة نظر المرؤوسين أهمية بالغة.

أولاً: تقييم توافر السمات الخلقية الإنسانية:

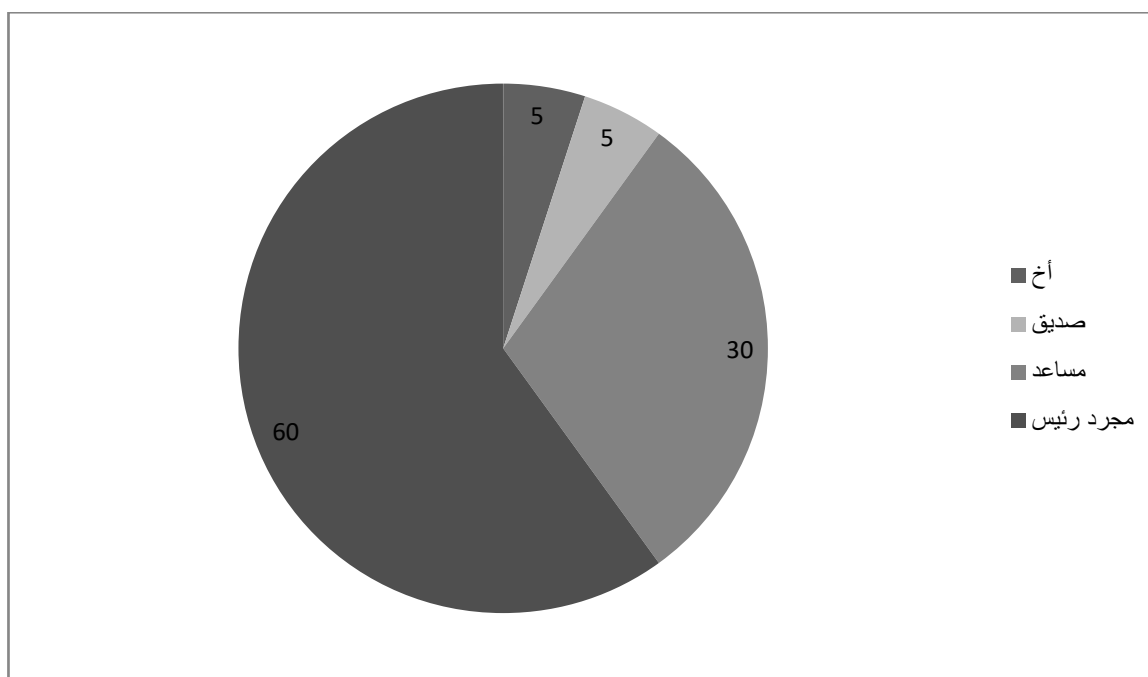
تعتبر العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث كلما توافر الرئيس على السمات الخلقية والإنسانية كلما كانت علاقتهم بالمرؤوسين جيدة والعكس صحيح، وسيتم تحليل هذه العلاقة من الأسئلة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-7): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات الخلقية والإنسانية في رئيسهم.

النسبة %	التكرار	البيان
05	01	- ماذا يمثل الرئيس الإداري بالنسبة لك؟ * أخ
05	01	* صديق
30	06	* مساعد
60	12	* مجرد رئيس
100	20	المجموع

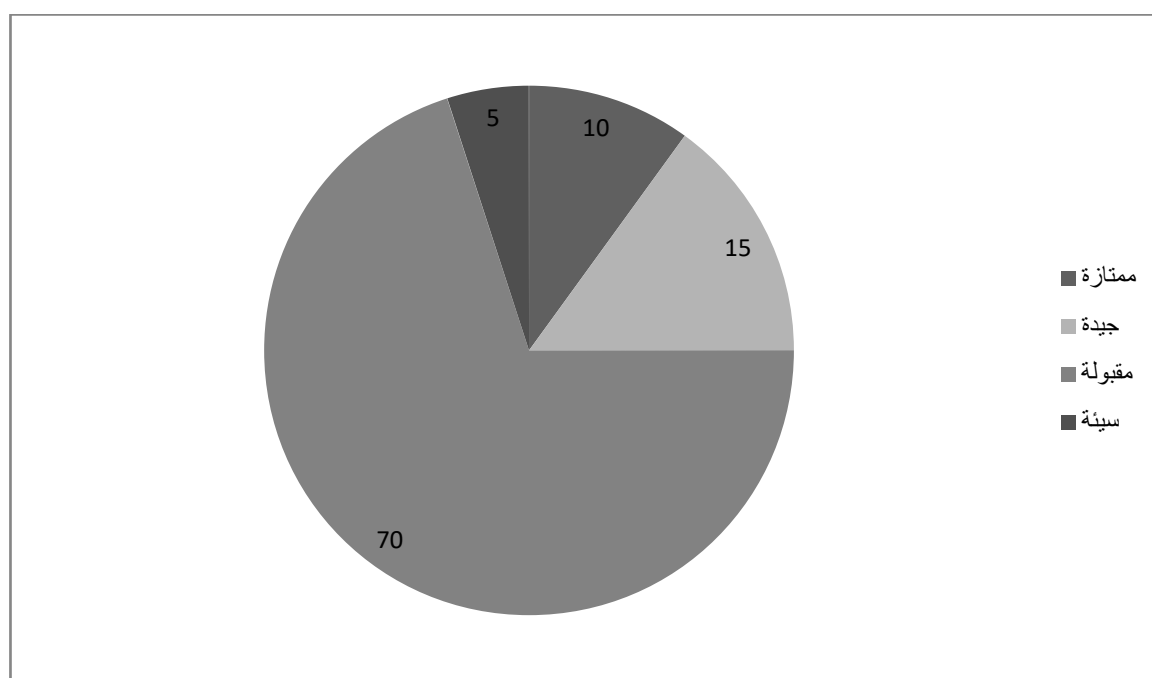
المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-8): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات الخلقية والإنسانية في رئيسهم.

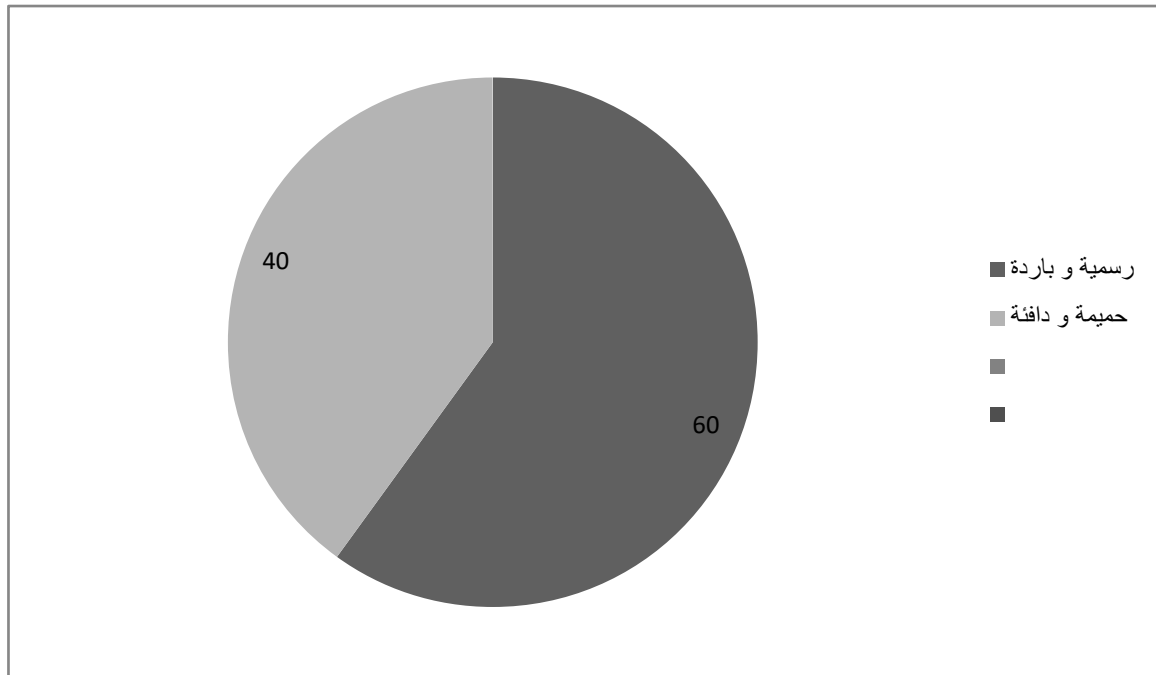


		- كيف تقييم علاقتك الحالية بالرئيس الإداري؟
10	02	* ممتازة
15	03	* جيدة
70	14	* مقبولة
05	01	* سيئة
100	20	المجموع

المصدر: بناءا على معطيات الاستبيان.



		- كيف هي طريقة معاملة الرئيس الإداري لك؟
60	12	* رسمية وباردة
40	08	* حميمة ودافئة
100	20	المجموع



نلاحظ من الجداول و الدوائر النسبية أن أكثر من نصف المرؤوسين 60% يعتبرون رئيسهم الإداري مجرد رئيس في حين يعتبر 30% فقط منهم أن رئيسهم مساعد ومعاون لهم في القيام بالعمل، وهذا ما يؤكد العلاقة بين الطرفين هي علاقة رئاسة.

أما السؤال الثاني فيجدد مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يرى 70% من المرؤوسين أن علاقتهم برئيسهم مقبولة نوعا ما، أما من يرون أن العلاقة جيدة أو ممتازة فلا يتعدون ربع العينة، ويعود السبب إلى المعاملة الرسمية والباردة حسب 60% من عينة المرؤوسين، وهذا ما يبين عجز الرئيس عن بناء علاقة جيدة مع مرؤوسهم بسبب عدم توافر بعض السمات الخلقية الإنسانية.

ثانيا: تقييم توافر السمات الرئاسية والإدارية.

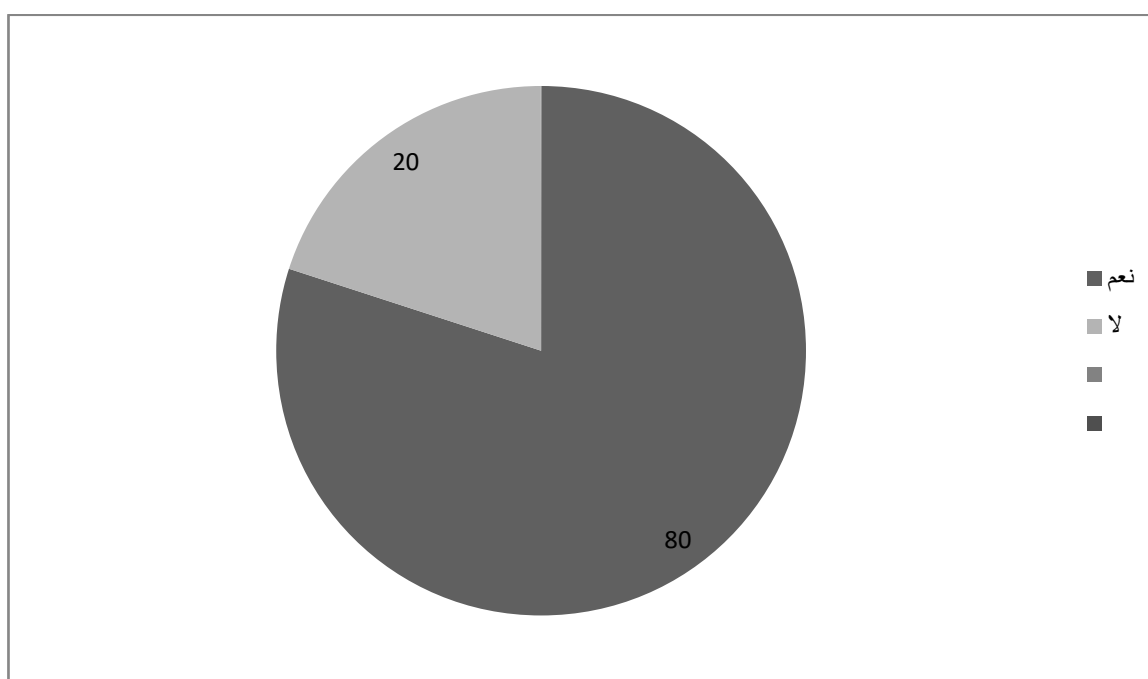
يتمثل السؤال عن الصفات الرئاسية والإدارية التي يتمتع بها الرئيس في المؤسسة، وهذا من وجهة نظر المرؤوسين وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-8): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات القيادية والإدارية في رئيسهم.

النسبة %	التكرار	البيان
80	16	- هل تعتقد أن توزيع العمل من طرف رئيسك الإداري عادل ومناسب؟ * نعم
20	04	* لا
100	20	المجموع

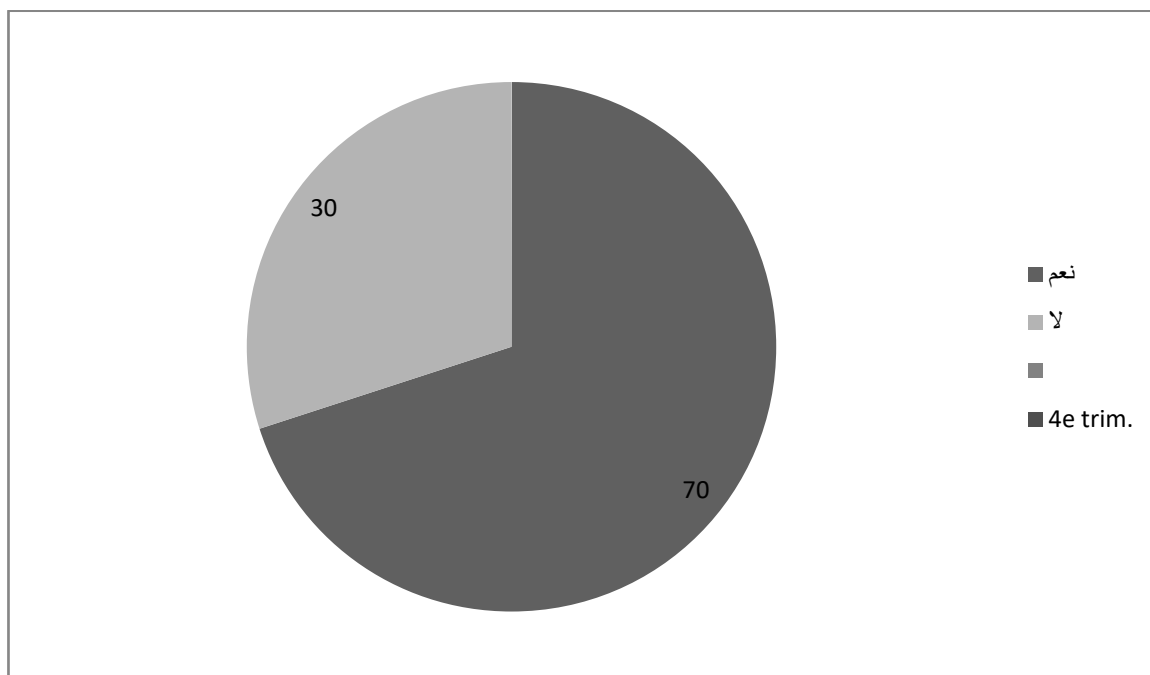
المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-9): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات القيادية والإدارية.



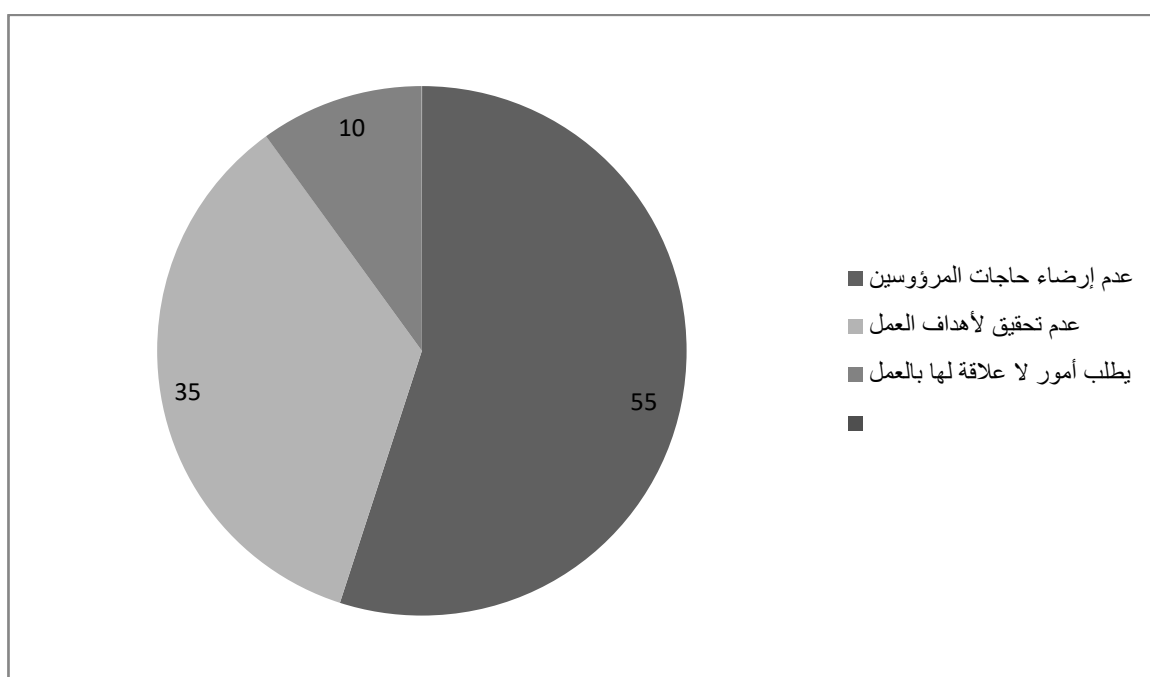
70	14	- هل تعتقد أن رئيسك كفاء في رئاسته؟ * نعم
30	06	* لا
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.



		- في حالة لا - لماذا؟
55	11	* عدم إرضاء حاجات المرؤوسين
35	07	* عدم تحقيق أهداف العمل
10	02	* يطلب أمور لا علاقة لها بالعمل
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.



نلاحظ من الجداول و الدوائر النسبية السابقة الذي يحتوي على ثلاثة أسئلة توافق السمات الرئاسية الإدارية حيث أنه في السؤال الأول يصحح أغلبية المرؤوسين 80% أن توزيع رئيستم للعمل بين الأفراد يتسم بالعدالة كما أن كل فرد تعطي له أعمال تناسب قدراته ومنه نلاحظ أن الرئيس يتمسك بالمبادئ والقوانين. أما بالنسبة للسؤال الثاني فيعتقد 70% من المرؤوسين بأن رئيستم يتوفر على الكفاءة الرئاسية وما تتطلبه من اتصال وتحفيز للمرؤوسين للبلوغ الأهداف المسطرة، في حين يرى البقية أن رئيستم ينقصه الكفاءة الرئاسية وهم يرجعون ذلك للأسباب شتى، لعل أهمها عدم إشباع حاجات المرؤوسين المختلفة بالشكل الكافي و بدرجة أقل عدم تحقيق أهداف العمل، مم بيبين أن الرئيس يجد نفسه بين طرفين متناقضين إما تحقيق أهداف العمل أو رضا المرؤوسين، إلا أن ما يلفت نظرنا هو تصريح بعض المرؤوسين بأن رئيستم يطلب منهم القيام بأعمال لا علاقة لها بواجباتهم، وهذا يعود ربما إلى تعسفه في استعمال السلطة. وفي الأخير استنتجت أن السمات القيادية والإدارية متوفرة في الرئيس وذلك من وجهة نظر المرؤوسين إلا أنهم ينقصهم بعض التركيز القدرة على تحمل الأعباء والشداد.

ثالثاً: تقييم توافر السمات العلمية.

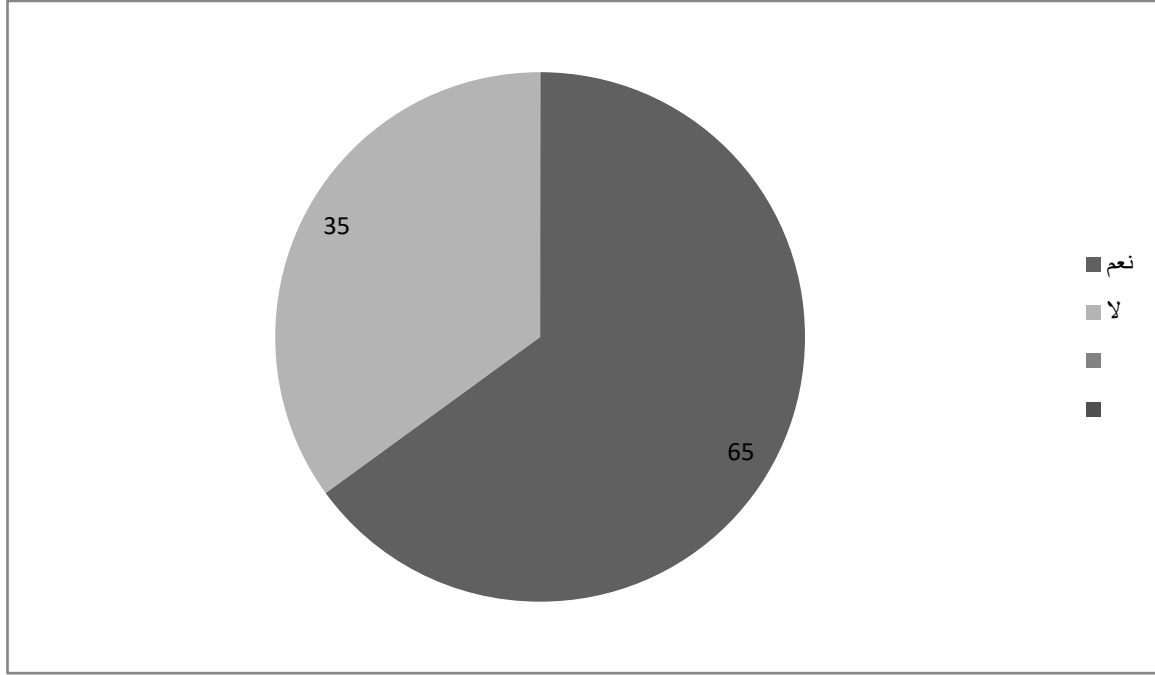
يهدف السؤال الموجه للمرؤوسين عن مدى قيام رئيستم بمهمة تعليمهم وتدريبهم ومعرفة مدى توافر السمات العلمية في الرئاسة. وذلك لأنهما من أبرز مهام الرئيس الإداري، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات العلمية في رئيستم.

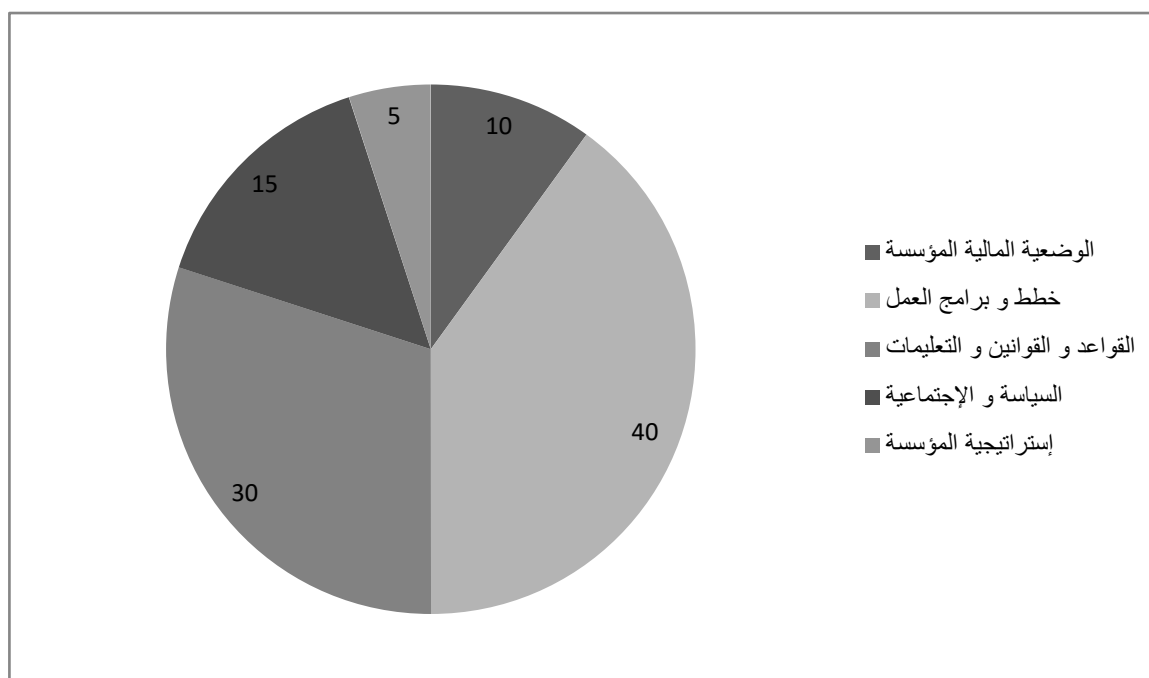
النسبة %	التكرار	البيان
65	13	- هل الرئيس يقدم معلومات عن العمل والمؤسسة للمرؤوسين؟ * نعم
35	07	* لا
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.

شكل رقم (3-10): تقييم المرؤوسين لتوافر السمات العلمية في رئيسهم.

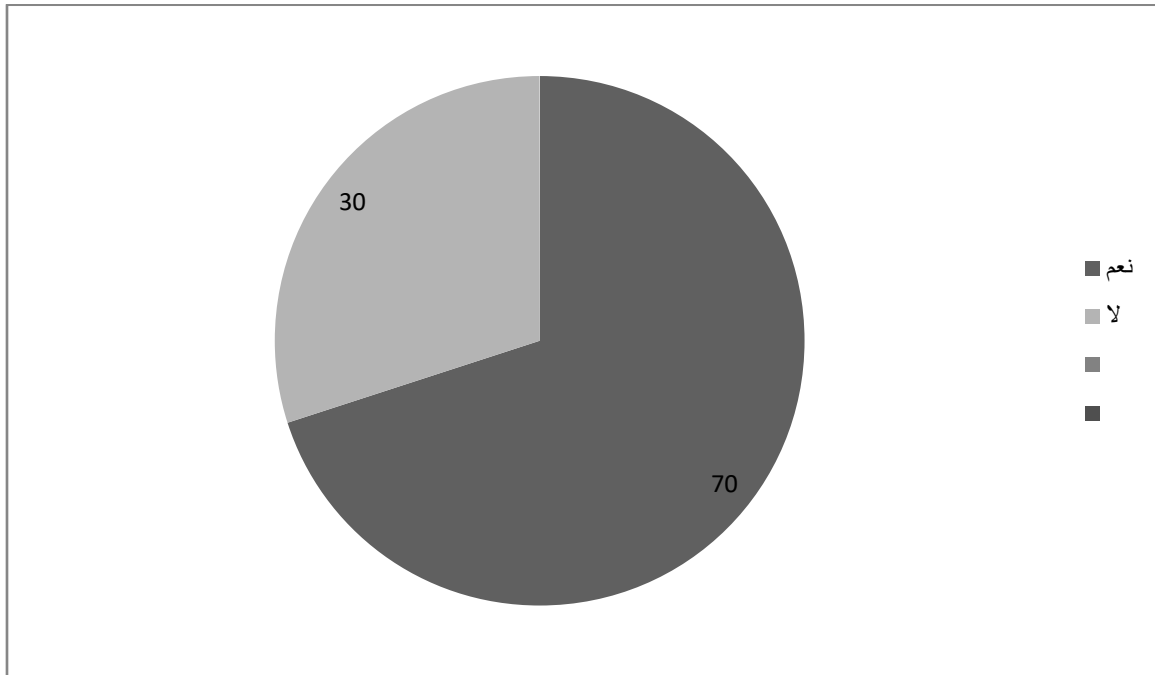


- في حالة نعم، مانوع أكثر هذه المعلومات؟		
10	02	* الوضعية المالية للمؤسسة؟
40	08	* خطط وبرامج العمل
30	06	* القواعد والقوانين والتعليمات
15	03	* السياسة والاجتماعية
05	01	* إستراتيجية المؤسسة
100	20	المجموع



		- هل تحصل من رئيسك الإداري على خبرة ومهارة في العمل؟
70	14	* نعم
30	06	* لا
100	20	المجموع

المصدر: بناء على معطيات الاستبيان.



نلاحظ من الجداول و الدوائر النسبية أن أغلبية المرؤوسين 65% يعتبرون أن رئيسهم يزودهم بمعلومات نظرية و تطبيقية عن العمل الذي يقومون به وعن المؤسسة التي يعملون لها، أي أنهم يساهمون في تعليمهم من خلال المعلومات التي يوفرونها لهم، والتي تتركز أساسا في الخطط والبرامج التي يجب تنفيذها حسب 40% منهم ثم بدرجة أقل القواعد والتعليمات والقوانين حسب 30% من المرؤوسين حيث تحتل المعلومات عن السياسة الاجتماعية أهمية متدنية لدى الرئيس 15%، أما المعلومات عن إستراتيجية المؤسسة فيعتقد الرئيس أن مرؤوسهم ليسو بحاجة إدراك إستراتيجية المؤسسة باعتبار أنها من اختصاص الرئاسة العليا، إن كل يحمل المرؤوسين يعملون دون يعرفوا الاهتمام الذي تعطيه المؤسسة للبعد الاجتماعي والمتمثل في التكفل بقضايا وانشغالات العاملين كما أن رؤيتهم وتصورهم لمستقبل الاتحاد سيكتنفه الغموض وعدم الفهم، وهو ما يؤثر سلبا على ولايتهم للمؤسسة وبالتالي أدائه للعمل .

ما يؤكد التحليل السابق هو السؤال الثاني حول الخبرات التي يكتسبها المرؤوسين من رئيسهم حيث أن نسبة 70% من المرؤوسين يؤكدون أنهم يحصلون من رئيسهم على خبرات العمل.

خلاصة :

قصد تقييم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ودورها في الاتحاد التعاونيات الفلاحية لجأنا إلى توجيه استبيان لعينة من المرؤوسين قصد تحليل وجهة نظرهم نحو رئيسهم، وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بعدة نتائج لعل أهمها برز في اختلاف وجهة نظر المرؤوسين لنمط الرئاسة لدى رئيسهم فمنهم من يعتبرها أقرب إلى الرئاسة الفعالة، ومنهم من يرى أن ورئيسهم يولي اهتماما أكبر للعمل ولو على حساب المرؤوسين إلا أن الأغلبية ترى نمط الرئاسة أقرب إلى الوسط بالإضافة إلى ضعف مستوى الرئاسة لدى الرئيس وخاصة السمات العلمية حسب المرؤوسين في مجال المهارات التقنية والاتجاهات الايجابية الجديدة مقابل توافرهم على السمات الرئاسية والإدارية المتمثلة في التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل لها بالإضافة أن نسبة معتبرة من المرؤوسين تعتبران الرئيس يساهم في تسير عملهم وذلك من خلال إزالة مختلف الصعوبات التي تواجههم.

تمهيد:

صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلى ثلاث مدارس رئيسية، كان أقدم هذه المدارس ما يسمي بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية، التي اهتمت بالنواحي المادية كوسائل مهمة لرفع كفاءة المنشأة، ثم المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعنصر البشري و أهميته في كفاءة المنشأة، أما المدرسة الحديثة فقد ركزت كل منها على جانب معين من جوانب العمل الإداري.

و في هذا الفصل نحاول أن نحلل العلاقة بين الرئيس و المرؤوس من خلال ما جاءت به النظريات.

المبحث الأول: نظرية المدرسة الكلاسيكية

يقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، و باختلاف نماذجها قد برزت هذه النظرية بأفكار وهي وليدة زمنها وظروفه التي سادت المجتمع الغربي و حصيلة التي رافقت الثورة الصناعية و سيادة النظام الرأسمالي الذي كان ادم سميث المنظر الرئيسي لها.

المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Frederick Taylor)

ظهرت الإدارة العلمية في و. م. أ في مطلع القرن المالي، و قد سماها بعضهم بالنظرية المادية في حين أطلق عليها آخرون اسم "الرجل الاقتصادي" و رائد و مؤسس الإدارة العلمية "فريدريك و نسلو تايلور" الذي لقب بأبي الإدارة العلمية، لقد كان تايلور (Taylor) مهندساً في شركة أمريكية للحديد و الصلب، و قد جذبت اهتمامه الأمور الإدارية و الكفاية الإنتاجية، حيث أصدر كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" و كان هناك زملاء له أشهرهم "هنري جانت"، و "فرانك و ليليان جيلرث"، ساعدوه في ترسيخ دعائم المدرسة العلمية في الإدارة، و لقد ركزت الإدارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل و الإنتاج و اعتبرت أهدافها الأساسي، و نسيت العنصر البشري واهتمت النظرية على الحد من الإسراف، و انخفاض تكلفة العمل، و رفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك ركزت على قاعدة الهرم الإداري الذي يتكون من العمال المنفذين و المستوى الإشرافي أو الإداري الأول.

*مبادئ النظرية الإدارية العلمية: لها عدة مبادئ من بينها:

✓ البحث العلمي: و يشمل أسلوب الملاحظة و التجربة، و الابتعاد عن الآراء التقليدية التي كانت

سائدة آنذاك في تحديد عناصر عمل الفرد.

✓ تقسيم العمل و التخصص: لقد طالبت هذه التجربة بتقسيم العمل و التخصص فيه إلى أقصى حد

ممكن حيث كلما ارتفع التقسيم و التخصص، ارتفعت المهارة في أداء العمل و قلة الأخطاء، و بالتالي

انخفاض التكلفة و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

✓ دراسة الحركة و الزمن: بعد تقسيم العمل و تفتيته إلى جزئيات صغيرة يقوم شخص مختص بمراقبة

حركات هذا الفرد في أداء الجزئية المسندة إليه، و ذلك بهدف استبعاد الحركات الزائدة، و وضع زمن معياري للأداء كل حركة و للعمل ككل، و الغاية من ذلك هو اختيار الوقت للعمل، و توفير الوقت الذي يصرف في سبيل انجازه من قبل العامل من أجل رفع الإنتاجية و إنتاجية المنظمة ككل.

✓ الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي: من أجل تحفيز و تشجيع العمال على الأداء و الإنتاج

و انطلاق من أن الإنسان نظرته للحياة مادية، و بالتالي فحافزه سيكون مادياً.

¹ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2007، ص 93-96

- ✓ الكفاءة الإنتاجية: تتحقق عن طريق انخفاض تكلفة العمل، و الحد من الإسراف لدى العمال و اختيارهم بشكل سليم، و تدريبهم، و وضعهم في أعمال مناسبة لقدراتهم، و توفير مناخ مادي جيد يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة.
 - ✓ التعاون: شيء جوهري من أجل تحقيق انجاز جيد، و التعاون هام بشكل أساسي بين المشرف المباشر و مرؤوسيه.
 - ✓ الرشد في الأداء: أن المديرين يقومون بزيادة الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد لتعود الفائدة عليهم و على المنظمة و كذلك يقصد بها أن العمال نتيجة خوفهم من فقدان عملهم في المنظمة و صعوبة إيجاد عمل آخر بسبب ندرة فرص العمل، سيدفعهم ذلك إلى التنافس في الأداء الجيد للاحتفاظ بالوظيفة و كذلك حافز الإنسان العامل هو مادي بالدرجة الأولى، و هذا يؤدي إلى رفع كفاءة العمل و المنظمة معا.
 - ✓ التركيز على الاختيار العلمي السليم للأفراد و مستلزمات العمل المادية.
 - ✓ تدريب العمال لتوسيع دائرة معرفتهم بالعمل و رفع كفاءتهم الإنتاجية.
- *الانتقادات التي وجت إلى نظرية الإدارة العلمية: واجهت النظرية انتقادات عديدة من بينها¹:
- ❖ اهتمت بالفرد العمل و كأنه آلة و اعتبرته العنصر الرئيسي في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على الإنتاج
 - و قد أغفلت أثر العناصر الأخرى التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كالجماعات العمالية الصغيرة و النقابات التي ينتمي إليها العامل الاجتماعي التي تؤثر في حماسة للعمل.
 - ❖ تنظر للإنسان بأنه مخلوق لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، أي أنه إنسان أناني يحب مصلحته الشخصية.
 - ❖ اقتصر في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين.
 - ❖ أهملت العلاقات غير الرسمية، و اعتبرتها أنه تعمل ضد التنظيم.
 - ❖ اقترحت تنظيماً وظيفياً غير مناسب، من خلال إخضاع العامل الواحد لسلطة أكثر من مدير واحد
- حيث أصبح هناك ارتباك واضح في العمل نتيجة لوجود أكثر من رئيس للعامل واحد و هذا ما يخل بمبدأ وحدة الأمر.

¹هاني خلف الطراونة، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص 205

المطلب الثاني: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فيول (henry Fayol)

تنسب هذه النظرية إلى المهندس (henry Fayol)، الذي أصبح فيما بعد رئيساً لمجمع صناعة المعادن و المناجم في فرنسا، لقد كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته و عمله، و كتب العديد من المقالات عن الإدارة، و تميز عن تايلور في جانبين هامين:

- اعتمد تايلور على الدراسة و التجربة العلمية، بينما اعتمد فيول عن خبرته كمدير ممارس.

- ركز تايلور عن تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فيول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات و الظروف.

* أهم إنجازات فيول:

❖ قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات هي:

- ✓ فنية (تصنيع و إنتاج).
- ✓ تجارية (بيع و شراء).
- ✓ مالية (تأمين رأسمال و استخدام الأموال).
- ✓ حماية و أمان (حماية الممتلكات و الأشخاص).
- ✓ محاسبية (تقدير التكاليف).
- ✓ إدارية (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، تنسيق، و رقابة).

و هذه المجموعات الستة هامة و تتواجد بدرجات متفاوتة في أي منظمة معاصرة.

❖ اقتراح فيول (14) مبدءاً عالمياً: لتوجيه المدير في كل المشكلات يمكن تعليمها في الجامعات و الكليات

و قد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدءاً، و هذه المبادئ هي:

- ✓ تقسيم العمل و التخصص، وهو حيوي لنجاح أي منظمة.
- ✓ الانضباط و الالتزام من قبل العامل.
- ✓ وحدة الأمر وهي أن يتبع العامل لرئيس واحد.
- ✓ وحدة التوجيه، وهي تنسيق و تركيز جهود كل الأفراد في المنظمة في نفس الاتجاه.
- ✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ✓ تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.
- ✓ المركزية: تحقيق التوازن الأمثل بين المركزية و اللامركزية في كل منظمة.

¹ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العملية الإدارية و وظائف المنظمة"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2010، ص

- ✓ التسلسل الهرمي الرئيسي: يجب على المرؤوس القيد بالتسلسل الإداري إلا إذا فوض المدير العامل بالاتصال مباشر مع غيره.
- ✓ النظام: الأفراد و المعدات توضع في الأماكن المناسبة.
- ✓ المساواة: الناتجة عن العدالة و تؤدي إلى تحريس العامل و انتمائه.
- ✓ الاستقرار الوظيفي: يحتاج العاملون إلى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم.
- ✓ المبادرة: مما يساعد على تحقيق رضا العامل و المشاركة في وضع تنفيذ الخطة.
- ✓ الروح المعنوية: التناغم و الانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة.
- ❖ و أخيرا فقد كان فيول أول من يناقش الإدارة باعتبارها " العملية " تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها.

كل مدير، و اقترح أربعة وظائف إدارية و هي التخطيط و التنظيم و إعطاء الأوامر (التوجيه) و الرقابة.

المطلب الثالث: نظرية البيروقراطية ماكس ويدر (max weber)

البيروقراطية كلمة يونانية تعني حكم المكتب، و قد جاء بها العالم الألماني ماكس ويدر (max weber) الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية، و قد نشأت البيروقراطية لأول مرة في ألمانيا عندما ازدادت الحركة الصناعية في أواخر القرن الماضي مما جعل ماكس ويدر يبحث عن أسلوب في الإدارة يواجه هذا التوسع الشديد في المهام و الصلاحيات، حيث لم يعد بإمكان الفرد القيام بالإشراف على أعمال عديدة في آن واحد الأمر الذي جعله يحدد صلاحيات كل فرد ضمن نظام هرمي، بحيث يتبع كل فرد في هذا النظام رئيسا واحد، يتبعه في نفس الوقت مرؤوسين، حددت مهامهم بدقة ضمن اللوائح و الإجراءات الروتينية المحددة، و قد اتصف تعريف ماكس ويدر لنموذج البيروقراطي المثالي على أنه:

- ✓ الصلة بين الأفراد رسمية و غير شخصية و تعتمد على ما تحدده القوانين و اللوائح لضمان الموضوعية في التعامل، أي تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد.
- ✓ التخصص و تقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف.
- ✓ تنظيم المكتب يكون قائما على أساس التدرج الهرمي، أي التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم.
- ✓ القواعد التي تحكم السلوك هي قواعد و أنماط معينة، أي وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل.
- ✓ فصلا الإدارة عن الملكية.
- ✓ التدوين الكتابي: تكون الأوامر و التعليمات و الإجراءات مكتوبة.

- ✓ السرية: أي أن يحافظ العامل على أسرار المنشأة و عدم البوح بها خارج المنشأة و خاصة بالنسبة لتلك الأطراف التي قد تستغل هذه المعلومات.
- ✓ وجود نظام الخدمة الذي يهدف إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة، و عدم ترك المنشأة، و هو يعني سلم رواتب العاملين.

- و يعتقد الكثير من المهتمين أن البيروقراطية هي نظرية سلبية في الإدارة و لكن عند الإطلاع على ما جاءت به النظرية البيروقراطية من أفكار جيدة للتطبيق و ليست أفكار سلبية، إن السلبية في البيروقراطية، ناتجة عن أخطاء التطبيق خاصة في الدول النامية و بالذات في الأجهزة الحكومية و من الأخطاء الناتجة عن تطبيق البيروقراطية

كمايلي¹:

- الوسائل تصبح غايات.
- التميز بالقواعد و الأنظمة: يتميز الموظفون بالقواعد و الأنظمة لحماية أنفسهم من انتقادات الجمهور.
- الإنفراد بالسلطة: حصر السلطة بيد المدير العام أو في المستويات العليا بالمنشأة.
- عدم التميز بين الوظيفة و الإنسان: تخضع البيروقراطية المثالية للإنسان للمركز فهي لا تهتم بالروح المعنوية للأفراد، و تنظر إلى الموظف كأنه آلة بيولوجية.
- الاتصالات: خط سير الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر و تعليمات و الحالة الوحيدة التي يكون فيها خط الاتصالات متجها إلى الأعلى هو عندما يرفع المرؤوس تقريره عن نتيجة عمله إلى رئيسه.

- طرق تجنب أخطاء البيروقراطية: لتجنب أخطاء البيروقراطية نتبع مايلي:

- ❖ تحديد الأهداف تحديدا واضحا، و التأكد من ارتباط الأهداف ببعضها بعض أفقيا و رأسيا.
- ❖ تقليل حجم الوحدة الإدارية بقدر الإمكان.
- ❖ اختيار الرؤساء على طريقة علمية.
- ❖ الإقلال من نطاق الإشراف الإداري أو زيادة المرؤوسين.
- ❖ الثقة في الرؤساء.
- ❖ إقامة نظام للمكافأة و العقاب.
- ❖ إعادة النظر بصورة مستمرة في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها و لإجراءاتها المتبعة.

- مميزات البيروقراطية: تتميز البيروقراطية بعدة مميزات نذكر منها²:

¹ هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 208- 210

² محمد سروري الحريري، "الإدارة الحديثة، الأسس العلمية و التطبيقية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون و موزعون، 2012، ص 20

- تعتبر تطبيق نزيه خاضع لقواعد و إجراءات التنظيم.
- تقسيم الأعمال على أساس مبدأ التخصص.
- توضيح العلاقات التنظيمية بين الرئيس و مرؤوسه.
- تساعد في الاستقرار في العمل.
- تحدد واجبات رسمية موزعة بشكل محدد للعاملين.
- تكون وظائف المستويات الدنيا تخضع للرقابة و الإشراف من قبل المستويات العليا.
- يتم التوظيف و التعيين على أساس المؤهلات.
- تعطي الترقيات على أساس الإنجازات.
- قاعدة إدارية: تقسيم العمل و نقصد بهذه الأخيرة هو تجزئته إلى وظائف محددة تقوم بها الإدارات المعنية ثم يتم تجزئة هذه الوظائف إلى إهمال تقوم بها أقسام داخل هذه الإدارات ثم يتم تفتيت هذه الأعمال إلى واجبات و مهام يقوم بها أفراد مختصين.

-تقيوم المدرسة الكلاسيكية: من أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري¹:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقديم المجتمعات و تطورها، و تتضح أهمية و حيوية هذا الدور في عصرنا الحاضر.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس و مبادئ.
- اعتبار الإدارة مهنة مثل المهن الأخرى، ينبغي ممارستها وفق أسس و قواعد و أصول.
- تحديد عناصر و وظائف العملية الإدارية "تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة".

و من الأفكار و المفاهيم الأخرى التي أسهمت بها المدرسة التقليدية هي:

- ❖ أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادا على الأداء.
- ❖ بادرت في دراسة المهام و الوظائف.
- ❖ أكدت على اختيار و تدريب العاملين.

و من الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية هي:

- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة الإنتاجية و إغفال حاجات و دوافع الإنسان.
- الاهتمام بالجانب الفني من العمل و إغفال الجوانب الاجتماعية و النفسية مثل العلاقات الاجتماعية.

¹ سعاد نائف برنوطي، "الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار النشر و الطباعة، 2001، ص 59

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية

يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية، حيث أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص و من خلالهم، فإن دراستها يجب أن تتركز كتحصيل حاصل على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها المدخل "العلاقات الإنسانية" أو "القيادة" أو "العلوم السلوكية"، تركز هذه المدرسة على المبدأ الذي يقول "حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض".

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية (ألتون مايو Alton Mayo)

شكلت العلاقات الإنسانية بداية ظهور تطور و نشوء المدرسة السلوكية في الإدارة و قد ركزت علة كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، و أكدت على أهمية حاجات الفرد و أهدافه و توقعاته و تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكتاب الأسترالي ألتون مايو (Alton Mayo) الذي يعتبر الأب الروحي لها.

و أضاف ألتون مايو و زملائه في جامعة هارفارد الأمريكية إلى العلاقات الإنسانية حيث كان لهم تأملات ثابتة و أفكار عميقة فيما أجروه من تجارب، ز أوضحت تجاربهم أن العامل ليس أداة بسيطة و لكنها شخصية معقدة تتفاعل في مواقف الجماعة التي كان يصعب التعامل معها و كان يساء فهمها وقد قام مايو بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن الذي اشتهر بدراسات هاوثورن، و التي تمثل الأساس المدرسة العلاقات الإنسانية كما يعتبر مايو المؤسس لهذه المدرسة و التي ولدت قدرا عظيما من الاهتمام بالمشاكل الإنسانية، و هي مدرسة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و لقد أفرزت هذه المدرسة العديد من الاتجاهات الفكرية في الإدارة التي تنبع جذورها الحقيقية من الفلسفة التي تبنتها هذه المدرسة و من أمثلة هذه الاتجاهات الدراسات التي قام بها أبراهام ماسلو، و كرس أرجير، و دوغلاس ماكروجر....

بالنظر للأهمية هذه التجارب في فهم و استيعاب حركة العلاقات الإنسانية، فإن من الضروري تسليط الضوء بنوع من التفصيل على هذه التجارب.

أ) تجربة الإضاءة: أراد مايو و زملائه من هذه التجربة أن يتعرف على أثر مقدار الضوء على إنتاج العمل، فاختار جماعتين من العمال تعملان في ظروف متقاربة، من حيث الأجور التي يحصلون عليها و معدل العمر السائد و الأدوات و المعدات المستخدمة و غيرها من العوامل ذات العلاقة و اتخذ الباحثان من الجماعة الأولى نموذج قياسيا حيث ظل أعضاؤها يعملون دون تغيير في نسبة الإضاءة، بينما اتخذ من الجماعة الثانية نموذج تجريبي و كان مقدار الضوء عند المجموعة الثانية يتغير بين حين و آخر، و عند كل تغيير في مقداره كان الإنتاج يقاس لمعرفة أثر التغيير في الضوء على كمية الإنتاج و من العجيب أن يكتشف الباحثان أن التغيير في الضوء لم يكن له الأثر المتوقع، حيث أن عندما زادت الإضاءة عند النموذج التجريبي و بقيت على حالها لدى النموذج القياسي

ازداد إنتاج المجموعتين معا، كما أنه عندما أوهم العمال في المجموعة التجريبية بأن الإضاءة قد زادت بنسبة بسيطة، بينما نقص مقدارها في حقيقية الأمر دون أن يدركوا ذلك زادت إنتاجهم نتيجة لهذا الوهم¹.

ب) تجربة قاعة التجميع: بدأت هذه التجربة بوضع ستة فتيات بينهن صداقة و مودة ممن يعملن بقاعة تجميع أجهزة الهاتف، في مكان منفصل عن باقي العاملات في تلك القاعة و ذلك دون أن يكون هناك رئيس لهن، و وضع لهن ملاحظ يحس بهن و لا يشعرن به في مكان منفصل يستطيع منه أن يحصى إنتاجهن كل فترة زمنية و يسجل على جهاز صوتي ما يتبادلن من أحاديث، ثم بدأ البحث بإجراء تغيرات في الظروف الحسية للعمل في المكان الذي تعمل فيه هؤلاء العاملات كدرجة الحرارة و الإضاءة و وقت العمل و ما إلى ذلك.

غير أنه تبين أن ذلك التغيير لم يكن له أثر يذكر، حيث ازدادت إنتاجتهن عن معدل إنتاج زميلاتهن في قاعة التجميع مهما تغيرت ظروف العمل و بسؤال العاملات موضع التجربة، عن السبب في هذه الزيادة، تبين أن ترجع أصل إلى ما أتيح لهن من حرية في العمل و تبادل الحديث دون سبق مسلط من الرقابة التقليدية عليهن و إحساسهن بالانسجام معا كمجتمع صغير إذ تكونت بينهن روابط اجتماعية في خارج نطاق العمل، و تحقق بينهن تعاون كامل و انسجام شديد إلى درجة أنه لو أحست واحدة بالتعب فإن زميلة لها كانت تزيد من جهدها لتعويض النقص في إنتاج الأولى، و على ذلك ساد بين العاملات الست شعور أقوى بالمسؤولية، و تضامن أوثق في تحقيق هدف تلك الجماعة الصغيرة التي عملت في ظل قيادة جماعية اشترك فيها الجميع، و كان لها أثرها الفعال في زيادة الإنتاج، و قد خرج الباحثان من هذه التجربة ب 03 نتائج هي²:

- إن طريقة الإشراف على العامل تؤثر في شعوره تجاه العمل، و على ذلك فإنه لا ينبغي أن يكون الإشراف قاصرا على مجرد إصدار الأوامر، بل يجب أن يقوم على أساس من التفاهم المتبادل.
- إن الحرية التي يتمتع بها العامل لتحقيق الهدف المقرر له، تعد من أهم الدعامات التي تحفزه على بذل أقصى جهد في عمله.
- أن القيادة الجماعية لها أثرها فعال إذا ما ساد الشعور بالانسجام بين أعضاء الجماعة.

ج) تجربة الدوافع المادية: في هذه التجربة تم وضع عدد من العاملات في مكان مستقل عن غير التجميع، و تقرر منحهن أجور تجمع بين المرتب الثابت و العمولة، و كان ذلك على مرأى و مسمع من باقي العاملات، و كانت نتيجة هذه التجربة أن ازداد إنتاج العاملات محل التجربة، بينما ساد باقي العاملات شعور بالتذمر لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج عند العاملات اللاتي تكونت منهن المجموعة التجريبية بدليل نقص الإنتاج عند غيرهن و أنهن قد اخترن بواسطة الإدارة لتجري بواسطة الإدارة لتجري عليهن هذه التجربة، كان له الأثر البالغ في زيادة إنتاجهن، بينما إحساس باقي بأن غيرهن قد تم تمييزهن عنهن أدى إلى نقص كفايتهن الإنتاجية.

¹ بشير العلاق، "الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008، ص 77-79

² بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 80-83

* نتائج نظريّة العلاقات الإنسانيّة: لو أنعمنا النظر جليا في هذه المدرسة و أفكارها لوجدنا أنها أفرزت النتائج التالية¹:

- ❖ أن المنظمة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، و أن هذا النظام يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير و أدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، و هذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد.
- ❖ تلعب كل من العوامل المادية و المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة الرضا.
- ❖ هناك علاقة ايجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي و إنتاجية العامل.
- ❖ تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد و أدائه.
- ❖ من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة و لا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، للإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.
- ❖ يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية.
- ❖ يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، مثل الاعتراف و التقدير و القبول الاجتماعي من الغير.

المطلب الثاني: نظريّة الدافعة لع مل من دوغلاس (doylas)

يرى (Rodolf Steiner) و هو فيلسوف اجتماعي نمساوي و موحد علم (taharoposophy) و هو علم أشبه بنظام ديني يركز على تطوير الإنسان و تحفيزه على البناء و التقدم.

إن الدافعة هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك و ينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الإنسان فيها، فالدافعة تعني بكل بساطة خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجيه لتحقيق شيء ما و قبل التحدث عن هذه المدرسة التي اعتبرت الدافعة مهمة للإدارة العليا الكلاسيكية و المدرسة السلوكية كان لها رأي في هذا المفهوم، حيث اعتبرت النظرة التقليدية المتمثلة في المدرسة الكلاسيكية أن تقسيم العمل و تبسيطه و جعله نمطيا سهل في نظر فريدريك تايلور مهمة العامل كما اعتبر تايلور أن زيادة مناهج الحياة للإنسان لا يمكن توفيرها إلا عن طريق زيادة الإنتاجية، و عليه فقد تعاملت الإدارة العلمية مع مفهوم الدافعة من خلال نظام الحوافز المادية مقابل الزيادة الإنتاجية للعامل².

وقد ظهرت عدة نظريات أخذت شهرة في الفكر الإداري تركز على أهمية الافتراضات التي يجعلها المدير عن العاملين و تحديدها لنمط سلوكه و تعامله معهم، و بالتالي تأثيرها على إنتاجيتهم و سنعرف فيما يلي بأهم تلك النظريات و على النحو التالي³:

- نظرية (yx) و الافتراضات السلبية و الايجابية حول الإنسان:

¹ حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات عمليات الإدارة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، الحامد للنشر و التوزيع، 2006، ص 61-62

² صبيح جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الحمد للنشر و التوزيع، 2005، ص 42-43

³ محمد قاسم القبريوتي، "مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف"، الطبعة الثالثة، دار النشر و التوزيع، 2006، ص 85

لقد وضع دوغلاس ماكر يجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه، واصفا واحد منها بافتراضات (x) السلبية التقليدية و الثاني بافتراضات (y) الإيجابية.

و يمكن تلخيص الفرضيات في الجدول التالي:

جدول (2-1): يمثل افتراضات (y-x) لنظرية الدافعة.

افتراضات نظرية (y) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (x) حول طبيعة الإنسان
<ul style="list-style-type: none"> - معظم الناس يرغبون في العمل و يبذلون الجهد الجسدي و العقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب و الراحة. - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية من اجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها. - يعمل الفرد للإشباع حاجات مادية و معنوية و منها حاجات التقدير و تحقيق الذات. - يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار و الإبداع في العمل. - يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته و طاقته. 	<ul style="list-style-type: none"> - إن الإنسان بطبيعته سلمي و لا يحب العمل. - الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. - يفضل الفرد دائما أن يجد شخص يقوده و يوضح له ماذا يفعل. - يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس فيما يخص العمل. - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف. - يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل و يبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.

المصدر: حسين حريم، الطبعة الأولى، 2006، مرجع سابق، ص 65

وقد رأى الكاتب ماكجروجر أن النظريات التقليدية في الإدارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية (x) السلبية حول الإنسان، و من هنا كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، و يجب ممارسة الرقابة و سيطرة محكمة عليه و إرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية له، و قد رفض مكجروجر هذه النظرية السلبية للإنسان و كان يعتقد بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء الناس ذوي إمكانيات و قدرات، و بأنهم ملتزمون و يتقبلون المسؤولية، و بأنهم مبدعون و قام بتوفير كل الظروف التي تساعد و تشجيع على ذلك، و قد مثلت هذه النظرية تحديا للعلماء و الباحثين و الممارسين لكي يتنبؤ مدخلا تنمويا نحو الأفراد، و سرعان ما انتشرت نظرية (y) التي طورها ماكجروجر و نالت قبولا واسعا بين أوساط الكتاب و الباحثين و رآها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة آنذاك و فتحت مزيد من الدراسات و الأبحاث في هذا المجال.

(2) نظريّة سلم الحاجات للإبراهام ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الإنسانية" تقوم نظرية إبرا هام ماسلو على افتراضات نظرية (v) فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات و يقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد. إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، و هي عملية يمارسها طيلة حياته و تتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تتشكل مما يلي¹:

❖ حاجاته الفسيولوجية الطبيعية: فهو يريد أن يأكل ليعيش بالخبز وحده ن لم يجد غيره، و يمثل طلب

الخبز دافعا و ضابطا لسلوكه و لا يفكر بسواه، و ما إن لم يجد قمة الخبز و يضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من أن يكون المسطر على دوافعه.

❖ حاجة للأمن و الاطمئنان: سميت بهذا الاسم، لافتراضها بالخوف و التهديد، و تعتبر حاجة الفرد

للأمن من الحاجان في حياة العاملين، فتصرفات الإدارة مثل التمييز في توزيع فرص الاستخدام و الترفيع تشكل خطرا كبيرا و عائقا في طريق إشباع هذه الحاجة، و ما إن يشبع الفرد الحاجة للأمن حتى تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات.

❖ الحاجة الاجتماعية: لكي يكون مقبولا في مجتمعه و بين أصحابه حاجته للصدقة و الحب تلك

تلك الحاجات التي تدركها الغدارة و تخشاها، و هي لذلك تخلق أحيانا الوسائل المتعددة للوقوف في طريق تلك الغزيرة الاجتماعية نحو التجمع و الرغبة في التنظيم الجماعي، فالفرد ما أن يحس أن أمرا يحول دون إشباع حاجة معينة حتى يتمرد، وهو حينما يفعل ذلك فهو يقاوم نتيجة للمنع و الحرمان، و ما أن يشبعها حتى تحل محلها حاجة تليها في سلم الحاجات.

❖ الحاجة للشعور بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين: هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه و كيف

ينظرون إلى سلوكه و انجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع، و هي لا شك تؤثر في احترام الذات بشكل طردي.

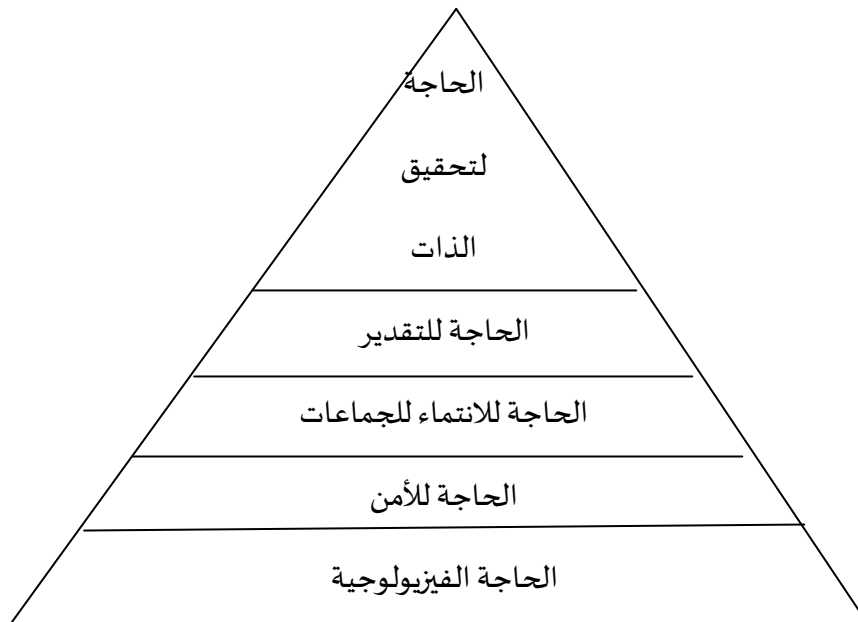
❖ الحاجة لتحقيق الذات و الرغبات الذاتية: و هذه لا تقل أهمية عن بقية الرغبات و هي حاجة

الإنسان للثقة بالنفس، و حاجته للكمال و الاستقلال و حاجته لان يترك وراءه شيئا في هذه الحياة. و يختلف مفهوم ماسلو لمفهوم الدافعة في هذا الصدد عن المفاهيم الأخرى الشائعة حيث يراها ماسلو شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضا من الخارج فهو قوة داخلية تدفع الفرد أن يقوم بعمل معين.

¹ محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص 87

إن مغزى ترتيب هذه الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تندرج هي الأخرى فالحاجات الفسيولوجية هي في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت، فالإنسان يعيش بالخبز لوحده حين يهدر الخبز ولا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل والانتماء، لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها تكون هي الدافع الرئيسي أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعة وهذه هي الحقيقة مهمة لم تظهر من منظور (yox) ومن المنظور الإدارية التقليدية التي اعتبرت أن زيادة الأجر بغض النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين الأداء.

الشكل (2-1): يمثل هرم سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو



المصدر: محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف"، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2006، ص 85.

(3) نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg)

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام هيرزبيرغ بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سميت الفئة الأولى العوامل الدافعية، والفئة الثانية العوامل الوقائية تشمل الفئة الأولى من العوامل الدافعية ما يلي¹:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 90-91

- ✓ الحاجة للشعور بالإنجاز.
- ✓ الحاجة للشعور بإعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.
- ✓ أهمية العمل نفسه و كونه إبداعيا و فيه نوع من التحدي.
- ✓ الرغبة في تحمل المسؤولية و تحكم الشخص في وظيفته.
- ✓ إمكانية التقدم في الوظيفة.
- ✓ التطور و النمو الشخصي.

أما الفئة الثانية و هي العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:

- ✓ سياسة الشركة و إدارتها.
- ✓ نمط الإشراف.
- ✓ ظروف العمل و الرواتب.
- ✓ المركز الاجتماعي و الأمن و الوظيفي.
- ✓ التأثيرات على الحياة الشخصية.

لقد بين هيزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية و توفر شعور ايجابيا لدى الأفراد، و تعظيم فرص للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية و لا يؤدي إلى المزيد من الإنتاج، بل يمنع حصول حالة عدم الرضا و مشاعر الاستياء أو التمرد عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لأبد من وجوده، و يعتبره العاملون أساسيا و لا يعتبر كرما من الإدارة.

المطلب الثالث: مدرسة النظام الاجتماعي

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاما للعلاقات اتفافية المتداخلة بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية و الحضارية للأفراد، لذلك فإن المطلوب منا هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة و العمل على توحيد هذه المجموعات في نظام اجتماعي متكامل، و الاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية و المادية و الاجتماعية الخاصة بالفرد و بيئته و ذلك عن طريق التعاون، و الكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، و الذي يطلق عليه عادة مصطلح التنظيم الرسمي (forma organization) و حسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم البعض و راغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك.

و يعتبر شستر برنارد (S. Bernard) و هنري سيمون (H.Simon) من الباحثين من المديرين الممارسين الذي أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة، و من أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة

العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون، تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

و من هذا المنطلق فإن تعريف برنارد لمضمون "التنظيم الرسمي" يقوم على أساس أنه نظام تعاوني يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال ببعضهم البعض والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة.

ولقد حفز تعريف برنارد لمعنى التعاون في التنظيمات الرسمية روادا آخرين من هذه المدرسة هيرت سيمون الذي عرف بدوره التنظيمات الإنسانية بأنها نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أممات توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

إن المساهمات التي قدمتها هذه المدرسة لنظرية الغدارة عديدة في مقدمتها تعرف المسؤولية الاجتماعية للإدارة كذلك فإن اعتراف هذه المدرسة بتضارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضرية والبيئية قد أعطى حافزا للمديرين للنظر إلى المنظمة نظرة أوسع وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها، كذلك أضافت هذه المدرسة إلى الفكر الإداري مضامين أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطة الإدارية والتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة في التأثير على سياساتها وقراراتها ومن ثم تحقيق أهدافها¹.

تقييم المدرسة السلوكية:

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات ومنها:

- ✓ تكمل المدرسة، من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.
- ✓ اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط الاتصالات والسلطات رسمية وغير رسمية.
- ✓ التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزي الأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودافعهم وحافزهم للعمل.
- ✓ ساعدت على تطوير تطبيقاتها للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات، والقيادة وتكوين الجماعات ومقومات نجاحها.

أهم الانشقاقات الموجبة للمدرسة السلوكية:

هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة، مما دفع المديرين إلى رفضها.

هذا بالإضافة إلى أنها اهتمت فقط بالإنسان، وأغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا للإدارة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص 91-92

المبحث الثالث: المدرسة الحديثة

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة في بداية السبعينات، و هي مستمرة حتى وقتنا الحاضر هي تقوم على افتراض أنه لا يوجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل و الصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين و القيادات الإدارية، و إنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي و الخدماتي المتشابه و ذلك سبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر، و هو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية و الاجتماعية و بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

المطلب الأول: نظرية النظام

استندت هذه النظرية إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية و النظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها و نتيجة تفاعلها تركيب كلياً موحداً، و هكذا فالإنسان نظام، و المنظمة نظام، و المجتمع نظام، و لقد اعتبرت مدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة و يشمل النظام المفتوح العناصر الآتية¹:

- مدخلات (inputs): و تأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية، و من بينها المواد الخام، المواد البشرية، المعلومات و الطاقة.
- عمليات التحويل (transformation): و تشمل عمليات التوسع و التسويق و السياسات و الأهداف و العمليات، و غيرها لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- المخرجات (outputs): و تشمل السلع و الخدمات و الأرباح، و رضا المستهلكين و رضا العاملين، و غيرها التي توفرها المنظمة للبيئة.
- التغذية الراجعة (feed back): و هي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين و غيرهم) و انطباعاتهم و تقييمها للسلع و الخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع و التقييم إيجابياً أم سلبياً و تستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل.

و من المساهمات الهامة لفهم المجموعات و الإدارة نظرية النظم، فلقد أوجد العالم (Ludwig Von bertalanffy) النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض، فاستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في عملية ككل، و قد حدد بريتان نفي نوعين من الأنظمة:

- الأنظمة المغلقة: و هي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة، و المدير الناجح هو من لا يرى المنظمة نظاماً مغلقاً.

¹ حسين الحريم، الطبعة الأولى، 2006، مرجع سابق، ص 69-70

- الأنظمة المفتوحة: و هي الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة، و تعتبر هذه الأنظمة مدخلا ضروريا يجيب على المدير الناجح أن يتبعه و يتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة و البيئة.

و يعتبر هذا مدخل المنظمة كنظام مؤلف من نشاطات مترابطة تمكن المدخلات فيه من التحول إلى المخرجات و يرى مؤيد هذه النظرية أنه بالإمكان دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة من خلال تفاعلاتها مع بعضها البعض و كذلك من خلال تفاعلاتها مع البيئة.

تقييم مدرسة النظم: تمثل إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل و فهم المنظمات و إدارتها.

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، و هو أن نتيجة و تأثير التفاعل بين الأجزاء و هي تعمل معا.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية.
- تنبيه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات و عمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم.

-إن أهم انتقاد موجه لهذه المدرسة هو أنها مجردة و ليست عملية، فالمدير لا يناقش المشكلات اليومية و لا يصنع القرارات، و لا يواجه لواقع من خلال التفكير بالمدخلات و عمليات التحويل و المخرجات¹.

المطلب الثاني: النظريّة الموقفية

ظهر مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات أو ما يسمى أحيانا بنظرية المواقف و أخذ ينتشر سريعا في الفكر الإداري، و لا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم.

و تعرف الإدارة بالاحتمالات "بأهمية التأكد على فعالية القائد طبقا لنوع الصناعة التي يقودها، و أسلوبه الشخصي في القيادة" و هذا يشمل مجرد جزءا من مفهوم النظم أو ذلك الجزء الذي يشير إلى أهمية دراسة القيادة و علاقتها بتصميم التنظيم.

و تعرف المواقف بأنها "الأحداث التي تواجه الناس و تجعلهم يواجهون اتخاذ القرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث، فالقرار الذي يتخذون و العمل الذي يقومون به يقرر فيما بعد إذا كانت النتائج الفعلية سوف تزيد أو تقلل من سعادتهم في الحياة، المواقف المختلفة تتطلب حولا مختلفة".

إن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيما واحد أمثل يناسب كل المواقف، بل أن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد الرقابة، و إنما يوجد مجموعة من المبادئ التي يمكن الاختيار من بينها طبقا لمشكلة معينة أو مواقف معينة.

¹ صبحي الجبير العتي، مرجع سابق، ص 110

و تعرف كذلك المواقف أنها "عبارة عن إحدى المدارس و التي تزعم أن كل حالة إدارية تتطلب ممارسة مختلفة و تسمح باستعمال وجهات النظر الأخرى منفردة أو مجتمعة لحل المشاكل الإدارية، كما أن الإدارة الموقفية هي طريقة حديثة للتعامل مع كل موقف إداري على حدة و بشكل مختلف عن الأمر الإداري الآخر، كما يتطلب تطبيق مبدأ الإدارة الموقفية العدالة و المحايدة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات الإدارية¹.

تطبيق نظرية المواقف في مجال القي ادة:

تعني القيادة "مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم، و حتى يتم ذلك فإن على القائد فهم هؤلاء الأفراد، و رغباتهم و حاجتهم، و العمل على تحفيز و إدارتهم".

و جوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين إن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، و درجة تعقيد العمل و وجهة نظر العمال و بناء على مقدرته في تقويم تلك العوامل، يقوم باختيار خطوات العمل، و تبني الخطط و الرقابة اللازمة، و اتخاذ القرارات الأخرى الفعالة. و قدمت هذه العوامل على أساس ثلاث أبعاد رئيسية، كل منها يؤثر على مستوى عدد المواقف المقبولة لديهم.

1- هيكل العمل: يعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقيام بعملهم، وكذلك عدد المواقف المقبولة

لديهم، وهناك نوعان من هيكل العمل:

- هيكل العمل المتقدم و الذي يعني وجود وظائف موصوفة و صفا جيدا، حيث تم توضيح كل جانب فيها.
- هيكل العمل المتدني و ذلك عندما يكون متطلبات العمل واضحة أو محددة.

2- سلطة المركز: و تعني مقدرة المدير على توقيع العقوبة أو الثواب على الانجاز، إن السلطة التي تصاحب مركز القائد تقرر مدى فعاليته، و تأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم و تفويض السلطة، و من المفترض أن جميع المدراء و المشرفين و الملاحظين يتمتعون بسلطات قوية، بينما قائد التنظيم غير الرسمي يعتبر مثلا على درجة أقل من السلطة.

3- علاقة القائد بالأعضاء: و تعتبر درجة الثقة و الاحترام و التقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤشر على مستوى العلاقة بين القائد و الأعضاء.

و طبقا لنظرية المواقف في القيادة، فكلما استمر مستوى النضج المرؤوسين في انجاز أعمال معينة، فإن القائد أن يبدأ في تخفيض و يزيد من سلوك حتى يصل المرؤوسين إلى درجة متوسطة من النضج، و عندما يرتفع مستوى النضج المرؤوسين فوق المتوسط فإنه يصبح من المناسب أن يخفض القائد ليس فقط من سلوك الواجب و لكن أيضا من سلوك العلاقات الشخصية و بمعنى آخر درجة الإشراف².

¹ عبد العزيز أبو نبع، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 2001، ص 20- 21

² محمد سرور الحريري، "الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار النشر و التوزيع، 2014، ص 25.

و خلاصة القول أن فعالية المواقف في القيادة تعتمد على العوامل الايجابية و العوامل السلبية للموقف، و التي تعتمد بدورها على هيكل العمل، وسلطة المركز و درجة العلاقة بين القائد و مرؤوسيه، و الموائمة بين الأفراد و المواقف¹.

المطلب الثالث: نظرية بالأهداف و نظرية اليابانية

1- نظرية بالأهداف: تنسب هذه النظرية على بترف دركر (pترف Drucker) و التي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين و في هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، و هذه الأهداف تساعد في تحقيق مايلي:

- ❖ تحفيز المرؤوسين على العمل و زيادة إنتاجهم.
- ❖ تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية و العملية.
- ❖ مراقبة أعمالهم و أدائهم بشكل ايجابي و ذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- ❖ تقييم أعمال الموظفين و إجراء عمليات الإصلاح و التعديل و التغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات و ذلك من خلال التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين. فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد هناك قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كل من زاوية و يعتبر عنها بوجهة نظرة خاصة.

مما سبق نستطيع أن نعرف الإدارة بالأهداف بأنها "تلك العملية الإدارية التي تقوم باه الإدارة و التي يساهم فيها الرؤساء و المرؤوسين، و يتم فيه تحديد الغايات و الأهداف و توضيح مسؤوليات و وظائف كل مدير من أجل تحقيق الأهداف و الغايات المرسومة".

كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج ايجابية للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء.

بنسبة للمرؤوسين يقوم هذا المفهوم ب:

- ❖ إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم و هذا يزيد من حماسهم و رغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.
- ❖ هذا المفهوم يعطي للمرؤوسين إحساس و شعور بالأهمية و التقدير و الاحترام لذاتهم.
- ❖ كما يقوم هذا المفهوم بتقدير واجبات و وظائف جديدة لحل هذه المشاكل المطروحة و هذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية.

- أما بالنسبة للرؤساء و المدراء فالنتائج الايجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في:

- ❖ اكتشاف الكفاءات و الخبرات الإدارية داخل التنظيم.

¹ عبد العزيز ابونبعة، مرجع سبق ذكره، ص 22- 25

- ❖ المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
- ❖ تحقيق في حدة المعارضة و خاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

* فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف: يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

- ✓ يقلل من حدوث المشاكل و التوتر، و يخلق جو عمل أكثر سرورا.
- ✓ تزود أنماطا لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج و بالتالي يتحسن الانجاز.
- ✓ تساعد في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين و من ثم تسير الأعمال بسهولة، و كذلك تتحسن حوافز المرؤوسين.
- ✓ تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، و يشارك في القرارات التي تؤثر عليه و على عمله و يعلم دوره في التنظيم و تتحسن الاتصالات.

عوائق الإدارة بالأهداف: على الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا أنه لم يخلو من العوائق تحد من انتشاره و تطبيقه على نطاق واسع.

- ✓ وضع أهداف غير واقعية إلى أعلى أو أقل من اللازم.
- ✓ تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة و أثرها على البرامج.
- ✓ عدم القدرة على الابتكار.
- ✓ قصور في المعلومات المرتدة.
- ✓ قلة الحوافز المقدمة للعاملين، عدم القياس نتائج أحيانا، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة و عدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

2- النظرية اليابانية (z) للكاتب William ouche

نظر للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي، فأصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين و خاصة في العالم الغربي الآن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة و بسرعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها، و عودة إلى جذور اليابانية و طبيعة البيئة اليابانية و المنطلقات الثقافية و التربوية للمجتمع الياباني تستطيع أن نقف على حقيقة و بواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الإدارية و الفكر الإداري الياباني و سنقوم باستعراض ذلك على النحو التالي:

* القيم الروحية و الثقافية و التربوية للشعب الياباني:

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 53-55

إن المجتمع الياباني مجتمع مبني على علاقات جيدة مترابطة يسودها جو من الود و الحب و التكافل و الاحترام منذ زمن بعيد مما انعكس على علاقة العمال ببعضهم البعض و مع رؤساءهم حيث الاحترام و تلقي الأوامر بطاعة

و رضا، و نستطيع القول إن طابع العمل أصبح التعاون الجماعي، و أصبحت هذه الخاصية تجعل من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل أي مشكلة تواجههم، ثم انعكس ذلك على سلوك الفرد و تصرفاته داخل التنظيم فأصبح هو الموظف تنفيذ الالتزامات الفردية المترتبة عليه للعمل و المنظمة، و الفرد الياباني يعطي الحقوق الفردية المطلوب الحصول عليها، أي يضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته أو مصلحة أسرته.

* القيم و الممارسات الإدارية في اليابان:

إن القيم التي أوضحناها سابقاً أثرت على الممارسات الإدارية اليابانية و أصبح اليابانيون أكثر حماساً و استعداداً للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أن أي قرار يجب أن يتخذ بناء على أسلوب علمي منفصل للوقوف على البدائل المتاحة لأي موضوع ثم اختيار البديل الأمثل في جو من النقاش و تقبل الآراء، مما شجع على ذلك لأن الاقتراحات كانت تلاقى الاستحسان و الدعم و المكافأة من قبل المسؤولين في الإدارة العليا.

كما أن الأفراد اليابانيين يتمسكون بالأخلاقيات الفضلى فيمل يتعلق بالإصغاء لأي اقتراح أو عند تبادل وجهات النظر دون منازعات و تناقضات لا ضرورة لها مما يوفر جواً مناسباً و معالجة أي مشكلة أو موضوع.

* القيم التنظيمية و المناخ التنظيمي في اليابان:

إن طبيعة التنظيمات اليابانية تتصف بالنموذج العضوي و هذا النموذج يعطي المرونة الكافية حيث يعمل بشكل مصفوفة في إدارة المشاريع و تتداخل فيه الواجبات عند تنظيم أي مشروع أو إنجاز أي مهمة و عند الانتهاء من المشروع تعود الوحدات و الأفراد إلى طبيعة أعماله السابقة.

كما إن مبدأ التخصص في العمل أصبح سائداً، حيث تضم الوحدات الإدارية مجموعات من المتخصصين الذين يؤدون العمل على أكمل وجه و ليس همهم تقلد المناصب كما إن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين أصبحت مؤشراً مهماً للالتزام بالعمال المشترك و الشعور بالانتماء.

و في أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z)، هذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني.

* خصائص الإدارة اليابانية: و من أهم ملامح و خصائص الإدارة اليابانية هي كتابي¹:

❖ استمرار العامل في عمله مدى الحياة.

¹ رعد حسن الصرن، "نظرية الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2004، ص 251

- ❖ اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل و الانتقال من مجال الأخر.
 - ❖ نظم الترقية تعتمد على الأقدمية و الاستمرارية في العمل و هي بطيئة.
 - ❖ التأكد على أهمية الجماعة و العمل الجماعي و القرارات الجماعية و على نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
 - ❖ التأكد على الاتصالات المفتوحة.
 - ❖ المسؤولية المشتركة، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.
 - ❖ الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل و تعزيز انتمائه للمنظمة و انضباطه و شعوره بالمسؤولية.
- و هذه الخصائص كانت سببا في تقدم المنظمة و زيادة إنتاجها و إعطاء صورة جيدة عنها في العمل الإداري.

تقييم المدرسة الحديثة:

- المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى و هي مكان للعمل و الحياة معا.
- سلطة رسمية و غير رسمية في آن واحد.
- المنظمة نظام مفتوح و هي جزء من البيئة تتأثر بمغيراتها.
- قبول السلطة.
- رقابة معتدلة و التركيز على الرقابة الذاتية.
- أسلوب التحفيز بالإقناع.
- المسؤولية الاجتماعية.
- الوظيفة مركز إشباع و رضا مادي و معنوي.

خلاصة:

نستخلص من خلال الفصل أن تعددت المدارس الاقتصادية و تم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل و اعتبرت العمل آلة، وبعدها المدرسة السلوكية حيث

اهتمت بالعامل أكثر منه على العمل، ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات النظريات السابقة.

وكل هذا من أجل تنظيم و السير الحسن للإدارة و المؤسسات و تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

فهرس المحتويات :

- الشكر

- الإهداء

- الفهرس..... |

- قائمة الأشكال و الجداول..... |

مقدمة..... 1

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

تمهيد..... 4

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة

المطلب الأول: تعريف الإدارة..... 5

المطلب الثاني: أهمية الإدارة..... 6

المطلب الثالث: وظائف الإدارة و طبيعتها..... 8

المبحث الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية

المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية و تطورها..... 13

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية و أهميتها..... 14

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية..... 16

المبحث الثالث: طبيعة الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية..... 17

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية..... 18

المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية..... 19

خلاصة..... 27

الفصل الثاني: علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال نظريات الإدارة

- 28تمهيد
- المبحث الأول: نظرية المدرسة الكلاسيكية
- 29.....المطلب الأول: نظرية الإدارة العلمية لتايلور
- 31.....المطلب الثاني: نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول
- 32.....المطلب الثالث: نظرية البيروقراطية
- المبحث الثاني: نظرية المدرسة السلوكية
- 35.....المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية
- 37.....المطلب الثاني: نظرية الدافعة للعمل من دوغلاس
- 41.....المطلب الثالث: نظرية التنظيم الجماعي
- المبحث الثالث: نظرية المدرسة الحديثة
- 43.....المطلب الأول: نظرية النظام
- 46.....المطلب الثاني: نظرية الموقفية
- 46.....المطلب الثالث: نظرية الإدارة بالأهداف و اليابانية
- 50خلاصة

الفصل الثالث: تقييم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

- 51تمهيد
- 52.....المبحث الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة
- 52.....المطلب الأول: تعريف المؤسسة و تحديد أهدافها
- 53.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 59.....المطلب الثالث: نظام التسيير و وظائفه داخل المؤسسة
- المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي في المؤسسة
- 60.....المطلب الأول: الإنتاج في المؤسسة
- 61.....المطلب الثاني: التسويق في المؤسسة
- 62.....المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة uca
- المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس و المرؤوس
- 64.....المطلب الأول: تقديم الاستبيان و عينة المرؤوسين
- 66.....المطلب الثاني: دراسة نمط الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية
- 68.....المطلب الثالث: تقييم سمات الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية
- 72خلاصة
- 83الخاتمة
- 85قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مستويات الإستراتيجية	16
(2-1)	عمليات الإدارة الإستراتيجية	19
(1-2)	هرم سلم الحاجات لأبراهام ماسلو	40
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	54
(2-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس	65
(3-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب السن	66
(4-3)	مستوى المرؤوسين	67
(5-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب الأقدمية	67
(6-3)	تحليل الاهتمام بالعمل و المرؤوسين	69
(7-3)	مرجعية الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية	72
(8-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر الصفات الخلقية و الإنسانية في رئيسهم	73
(9-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر السمات الرئاسية و الإدارية في رئيسهم	76
(10-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر السمات العلمية في رئيسهم	78

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	افتراضات (y- x) لنظرية الدافعة	38
(1-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب الجنس	64
(2-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب السن	65
(3-3)	مستوى المرؤوسين	66
(4-3)	توزيع عينة المرؤوسين حسب الأقدمية	67
(5-3)	تحليل الاهتمام بالعمل و المرؤوسين	69
(6-3)	مرجعية الرئاسة الإدارية في الاتحاد التعاونيات الفلاحية	72
(7-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر الصفات الخلقية و الإنسانية في رئيسهم	73
(8-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر السمات الرئاسية و الإدارية في رئيسهم	76
(9-3)	تقييم المرؤوسين لتوافر السمات العلمية في رئيسهم	78

تلخيص:

* باللغة العربية:

إن المؤسسة هي الخلية الأساسية في الاقتصاد فهي تكافح في تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها و أن التطور الفكر الإداري فرض على كل منظمة أن تكون لها خطة من أجل ضمان المؤسسة على المدى الطويل و استمرارها و تطورها و تلائمها مع المحيط.

و إن تحدثنا على النمو و البقاء المؤسسة فإننا نتحدث عن فعالية تفاعل بين الرئيس و المرؤوس، و قدرة الرئيس على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الرئيس، المرؤوس.

* باللغة الإنجليزية:

The organization is the main celle in the économe, It is strugyling to achieve success in its operations and activities the intellectuelle development of management requires every organization to have a plan in order to ensure the long term foundation and its continuity and development and its suitability with the environment, and if we talk about growth and survival institution, we are talking about .

The effectiveness of interaction between the president and the subordinate and the ability of the president to motivate subordinates to reach the desired goals.

Key words:

Strategic, strategic management, president, subordinate.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم الإقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

دراسة حالة: المؤسسة الاتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم uca

تحت إشراف الأستاذ:

مقدمة من طرف الطالبة :

* يسعد عبد الرحمن

* بلخلفة خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف جيلالي	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مقررا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	مكاوي محمد أمين	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2016/2017

قائمة المصادر والمراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

(أ) الكتب:

- 1- الغالي، طاهر محسن منصور، "الإدارة الإستراتيجية المشاريع الصغيرة و المتوسطة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 2- أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار النشر و التوزيع، 2002.
- 3- أكرم محسن الياسري، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015.
- 4- بشير العلاق، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2008.
- 5- بوشمال عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية و الاختيار الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، الجزائر، دار النجاح للنشر، 2014.
- 6- ثابت عبد الرحمن، و آخرون، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم، و نماذج تطبيقية"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة، 2002.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، و آخرون، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي" الإسكندرية، مصر، دار الجامعة، 2002.
- 8- جمال الدين العويسات، "مبادئ الإدارة"، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2005.
- 9- حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات عمليات الإدارة للمنظمة"، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2006.
- 10- حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2010.
- 11- خالد محمد بني حمدان، و آخرون، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 2009.
- 12- ربيعي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع 2007.

- 13- رعد حسن الصرن، "نظرية الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2001.
- 14- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة"، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
- 15- زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2006.
- 16- سعاد نائف بزنوطي، "الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
- 17- صبيح جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- عبد العزيز أبو نبعة، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر عمان، الأردن، 2001.
- 19- عبد السلام أبو القحف، "الإدارة الإستراتيجية والأزمات"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر 2010.
- 20- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسير المؤسسة"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 21- عمر وصفي عقيلي، "الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة"، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
- 22- فاضل أحمد القيسي، وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية، نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 23- فتحي أحمد دياب عواد، "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
- 24- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ومداخل والعمليات المعاصرة"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2000.
- 25- محمد الصيرفي، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 26- محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2010.
- 27- محمد سروري الحريري، "الإدارة الحديثة، الأسس العلمية والتطبيقية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.

- 28- محمد سروري الحبري، "الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار النشر و التوزيع، 2014.
- 29- محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف"، الطبعة الثالثة، دار النشر و التوزيع، 2006.
- 30- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات"، الطبعة الأولى، عمان الأردن دار النشر و التوزيع، 2009.
- 31- هاني خلق الطراونة، "نظريات الإدارة الحديثة و وظائفها"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012.
- 32- وائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و العمليات"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2013.

ب) المذكرات:

- 1- بلوزاتي حبيب، "دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ألسيكوم فرع وهران"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مستغانم، 2012.
- 2- بلخلفة خيرة، و آخرون، "الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة بمستغانم"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة مستغانم، 2014.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alesander, l, d, "stratégie Implementation nature of the problem », new York, John wiley a sons, 2000.
- 2- Barney, Jay, band hesterly, William, "stratategic management and compétitive advantage concepts and cases », 3rd edition, Pears on, new, 2010.
- 3- Certo, Samuel, Paul Peter, « the stratategic management process », 3rd, prentice, usa, austen Pears hein, 2001.

مقدمة:

تحظى دراسة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في الوقت الحالي بأهمية بالغة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي على حد سواء، ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعنا إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية.

أصبح الاهتمام بالمرؤوسين كاستثمار فعال بل يعد مؤشرا لنجاح المنظمة، وذلك بتفعيل ودعم الأفراد وتنمية القدرات بأساليب حديثة فعالة من خلال إيجاد تفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وقدرة الرئيس على تحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المرجوة.

تعتبر نجاح أي إدارة تعتمد أساسا على نجاح الرئاسة المشرفة على عملية توجيه جهود العمال وتنسيقها واستغلال جميع الموارد المتاحة، وقد أصبحت حاجة المنظمة إلى رؤساء يملكون القدرة على التخطيط والتنسيق بين مختلف العمليات، فهم يلعبون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رئاسة العاملين وإدارة النشاطات، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يتعامل بها، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات، ويتبين أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على الرئاسة والإدارة إذ لا يمكن أن نلوم المرؤوس البسيط في سلوكه السيئ إذا كان رئيسه يقوم بذلك السلوك، لذلك فحتى لو توفرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجية المتطورة والأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لا شيء بدون دفع المرؤوسين للعمل بإتقان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف الرئيس للتعامل مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها وهو ميدان الرئاسة الإدارية لتحقيق الانسجام والتعاون والتلاحم بين المرؤوسين، حيث أن هذه الأخيرة صار يعتبر من الأولويات في المؤسسة الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام الرئاسة الإدارية للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود المرؤوسين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة الرئاسة الإدارية في رفع أداء المرؤوسين تعتبر ضرورة ملحة في المؤسسات الوطنية.

الإشكالية:

لدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وإبراز أهمية الارتباط بين الرئاسة الإدارية وأداء المرؤوسين في المؤسسة قمن بطرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

لمعالجة هذه الإشكالية ارتأينا طرح التساؤلات التالية؟

1. ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تسيير المؤسسات؟
2. ما هي أهم العوامل التي يمكن أن نتبعها ونطبقها في الرئاسة حيث تكون لها أهمية في رفع أداء المرؤوسين؟

3. هل الرئيس دور في رفع أداء المرؤوسين في الاتحاد التعاونيات الفلاحية؟.

الفرضيات:

من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في البحث عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاهتمام ببعض العوامل التي يكون لها أهمية ودور أساسي في رفع أداء المرؤوسين داخل المؤسسة وانطلاقا من هذا ومن خلال التساؤلات المطروحة في الإشكالية ارتأينا أن نضع الفرضيات التالية:

1. الإدارة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطا ايجابيا بمدى فعالية المؤسسة.
2. تساهم الرئاسة الفعالة في الرفع من مستوى أداء المرؤوسين بالاستعانة بأهم النظريات التي تساهم في رفع الأداء.
3. الرئيس له دور فعال في رفع أداء المرؤوسين من خلال استناد الرئاسة على السلطة الرسمية.

دوافع اختيار البحث:

اختيار هذا الموضوع له عدة أسباب نذكر منها:

أ/أسباب موضوعية:

1. الظروف التي تعيشها الإدارة الجزائرية وعدم الاهتمام بالمرؤوسين.
2. توفر المراجع وكذا حينا لهذا المجال.

ب/أسباب ذاتية:

- الرغبة في إضافة وجهة نظرنا حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال

ما يلي:

1. يعتبر موضوع الرئاسة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة ولم يستقر ، بالرغم من الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.
2. الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية للرؤساء أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق.
3. تقوم الرئاسة الإدارية بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولهذا صارت الرئاسة الإدارية من المعتبر التي يحدد على ضوءها نجاح أية مؤسسة أو إدارة.

أهداف البحث:

من خلال ما سبق يكون هدفنا من هذه الدراسة يتمحور حول النقاط التالية:

1. التعرف على لأساليب التي يجب أن يستخدمها الرئيس لرفع الأداء في المؤسسة، وهو ما يشكل حاجة ماسة للرؤساء في المؤسسة الجزائرية.
2. التعرف على الصفات التي يجب توفرها في الرئيس حتى يتمكن من تحقيق المهام بكفاءة وفعالية خاصة من ناحية التأثير على المرؤوسين بشكل ايجابي.
3. إبراز واقع الرئاسة الإدارية في المؤسسة وعلاقة الرئيس بالمرؤوس وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها.

منهج البحث:

لقد اعتمدنا أثناء الدراسة على عدة مناهج من بينها:

1. المنهج التاريخي: اعتمدنا في دراسة مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية والنظريات.
2. المنهج الوصفي: من أجل الكشف على جوانب النظريات.
3. المنهج التحليلي: اعتمدنا بالوقوف على تطبيق النظريات والإستراتيجية.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث على ثلاثة فصول تحتوي على العناصر التالية:

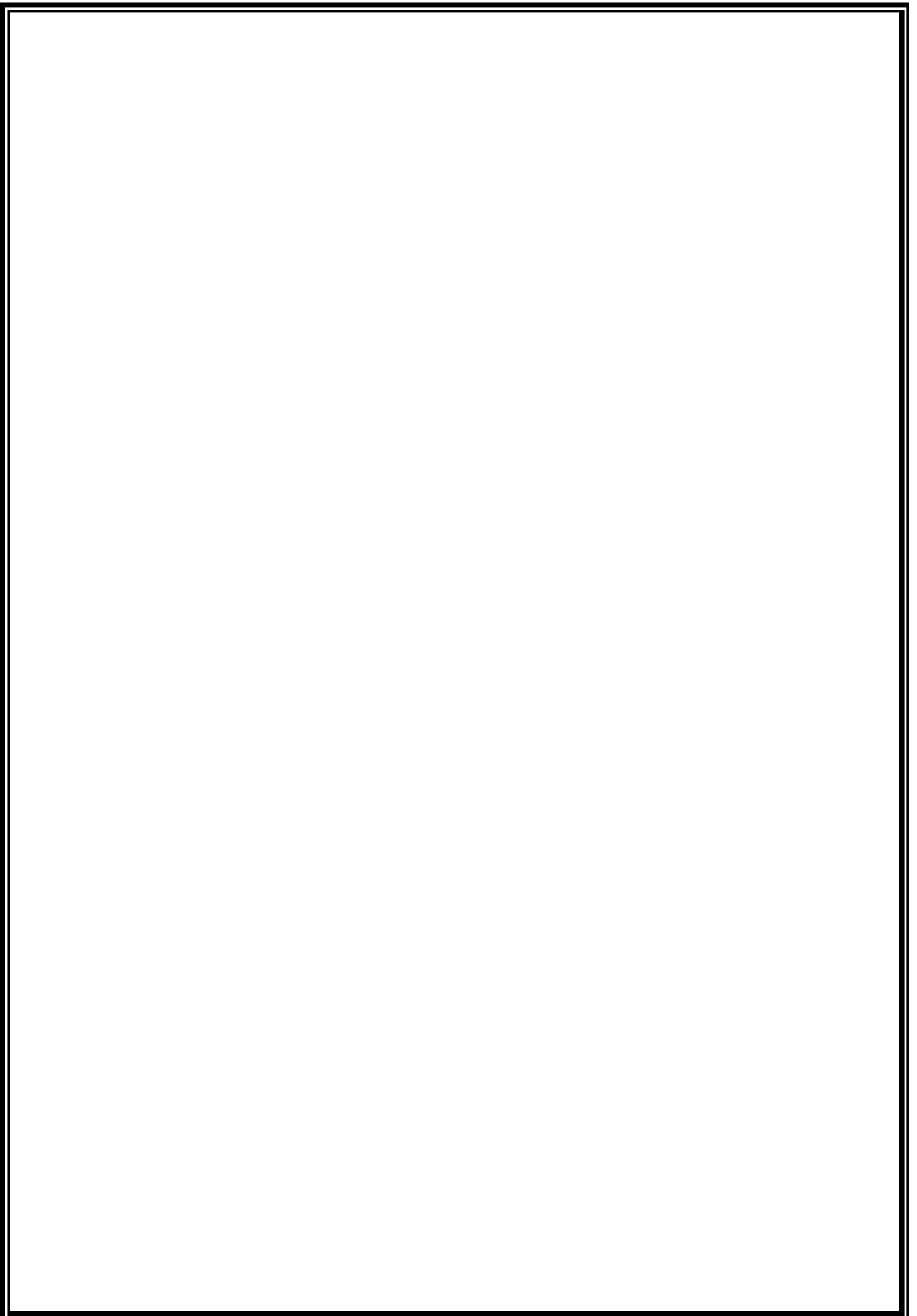
1. الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية.
2. حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الإدارة، والمبحث الثاني مدخل إلى الإستراتيجية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى طبيعة الإدارة الإستراتيجية.
3. الفصل الثاني: علاقة الرئيس بالمرؤوس من خلال نظريات الإدارة.
4. حيث تطرقنا في المبحث الأول حول نظرية المدرسة الكلاسيكية، أما المبحث الثاني إلى نظرية المدرسة السلوكية والمبحث الثالث إلى نظرية المدرسة الحديثة.
5. الفصل الثالث: تقييم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في الإتحاد التعاونيات الفلاحية

حيث تناولنا في المبحث الأول على معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى الإنتاج والتسويق والتحليل الإستراتيجي، أما المبحث الثالث دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

صعوبات البحث: كان هناك عدة صعوبات لعل من أهمها في الجانب التطبيقي من البحث تمثلت في جمع المعلومات عن طريق الاستبيان مع رؤساء الإداريين و مرؤوسهم في المؤسسة الإتحاد التعاونيات الفلاحية و هذا بفعل حساسية الموضوع لأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية و التنظيم مما جعل الجميع حذرا في إجابته.

الفصل الأول

مفهوم السياسة حول الإدارة الإستراتيجية



الفصل الثالث

تطوير العلاقات بين الرئيس و المرؤوس على

مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

الفصل الثاني

علاقة المبرهنين من خلال نظريات الإدارة

الفهرس

الملاحق

خاتمة علمه

قائمة المراجع

عَلَّمَ عَلَّمَ