

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -  
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية (معهد التكنولوجيا) ISTA

أنظمة التسيير

سلسلة محاضرات

مطبوعة من إعداد

د. فاطمة الزهراء تليلاني

# أنظمة التسيير

## تقديم العمل:

إن هذا العمل هو عبارة لسلسلة من المحاضرات لمقياس أنظمة التسيير، والتي تقدم لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، وهو ثمرة تدريس مقياس أنظمة التسيير لمدة سنتين، حيث تم تكليف المضمون مع البرنامج الوزاري الموضوع، ليكون متوفر سواء في نسخته الورقية على مستوى المكتبات أو في نسخته الإلكترونية على مستوى المواقع المتخصصة لهذا الغرض لمساعدة الطلبة على استيعاب أكثر وتحضيرا لمستويات أكاديمية ومهنية مستقبلية أكثر تقدما.

## وصف المادة:

يتطرق مضمون هذا المقياس إلى أهم المفاهيم والممارسات التنظيمية التي تناولها مختلف الكتاب، الباحثين، والمهتمين بمنظمات الأعمال، متمثلة في المفاهيم الأساسية للتسيير والأنظمة وأهدافها وأهميتها ودورها التنموي وتحليل مكونات ومداخل تصميمها، المبادئ التي تقوم عليها وسيرورة عملها، وبيئة المنظمة ومكوناتها وأنواعها وتطويرها وتقنيات البقاء، كذلك النماذج التقليدية لأنظمة التسيير المعتمدة على مستوى المنظمات المتمثلة في نظام التخطيط والقيادة، نظام التنظيم، نظام التنشيط، نظام المعلومات ونظام الرقابة، من حيث أهم الخصائص التي تميزها والقيم المضافة التي توفرها للفرد والمنظمة، إضافة للتطبيقات الحديثة لأنظمة التسيير والممارسات المتقدمة على مستوى منظمات الأعمال المواكبة للتطورات التكنولوجية ومفاهيم العولمة في إطار الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في نظم الجودة كمفاهيم حديثة أصبحت تتبناها المنظمات في نظمها التسييرية والمتعلقة بجودة المنتجات، الإدارة البيئية، وإدارة الصحة والسلامة المهنية.

## أهداف التعليم:

بعد دراسة هذا المقياس، يتمكن الطالب الجامعي أو الباحث الأكاديمي من:

- تزويد الطالب بالمفاهيم الأساسية لأنظمة التسيير.
- معرفة دوافع دراسة الأنظمة التسييرية واطلاع وتعريف الطالب على النماذج التقليدية والحديثة لهذه الأنظمة ضمن تطور ممارسة الفكر والعمل الإداري.
- دراسة المنظمة داخليا وخارجيا والبيئة المحيطة ومكوناتها.
- تعريف الطالب بمفاهيم الأنظمة الفرعية والتوجهات الحديثة للممارسات الإدارية.

## المعارف المسبقة المطلوبة:

إلمام الطالب بمقياس تسيير المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال، نظرية المنظمة، إدارة الجودة.

أستاذة المقياس: د. ثيلاني فاطمة الزهراء

-أستاذ محاضر أ-

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
02	تقديم العمل
06-03	فهرس المحتويات
07	<b>مقدمة</b>
08	<b>المحور الأول: مدخل مفاهيمي في التسيير والأنظمة</b>
08	<b>الفصل الأول: تطور التسيير في المنظمات</b>
10	-1 مفهوم التسيير
11	-2 خصائص التسيير
12	-3 مراحل تطور التسيير
13	1-3 المدرسة الكلاسيكية
16	2-3 مدرسة العلاقات الانسانية
20	3-3 مدرسة التسيير الحديثة
22	4-3 المدرسة الكمية للتسيير
25	<b>الفصل الثاني: المقاربة النظامية، النظام والنظام المفتوح</b>
25	-1 المقاربة النظامية
26	1-1 مفهوم النظام
26	2-1 خصائص النظام
26	3-1 تصنيف L.Von Bertalanffy للأنظمة
27	-2 النظام المفتوح
27	1-2 تعريف النظام المفتوح
28	2-2 مكونات النظام المفتوح
29	3-2 خصائص النظم المفتوحة
30	4-2 وظائف المنظمة كنظام مفتوح
31	5-2 أبعاد المنظمة كنظام مفتوح
34	-3 إسهامات نظرية النظم
36	<b>الفصل الثالث: بيئة العمل</b>

36	تعريف بيئة العمل	-1
36	خصائص بيئة العمل	-2
38	أنواع بيئة العمل	-3
38	بيئة العمل الداخلية	1-3
38	مفهوم بيئة العمل الداخلية	1-1-3
39	أهمية دراسة بيئة العمل الداخلية	2-1-3
39	عناصر بيئة العمل الداخلية	3-1-3
46	بيئة العمل الخارجية	2-3
46	مفهوم بيئة العمل الخارجية	1-2-3
48	محددات نجاح المنظمة في بيئة العمل الخارجية	2-2-3
49	أنواع بيئة العمل الخارجية	3-2-3
53	<b>المحور الثاني: الأنظمة الفرعية للتسيير</b>	
54	<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لنظم التسيير</b>	
54	تعريف أنظمة التسيير	-1
55	مستويات الأنظمة التسييرية	-2
59	علاقة أنظمة التسيير بعملية اتخاذ القرارات	-3
60	كفاءة النظام التسييري	-4
62	<b>الفصل الثاني: أنظمة التسيير الفرعية</b>	
62	نظام القيادة والتخطيط	-1
63	نظام القيادة	1-1
63	تعريف القيادة	1-1-1
63	أهمية القيادة	2-1-1
63	نظريات القيادة	3-1-1
64	أنواع القيادة	4-1-1
65	المهارات القيادية	5-1-1
66	نظام التخطيط	2-1
67	تعريف التخطيط	1-2-1
67	أهمية التخطيط	2-2-1

68	خصائص التخطيط الاداري	3-2-1
69	أهداف التخطيط	4-2-1
69	مراحل التخطيط	5-2-1
71	نظام الرقابة	-2
71	تعريف الرقابة الإدارية	1-2
71	متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة	2-2
72	أبعاد الرقابة الإدارية	3-2
72	الاتجاه الكلاسيكي	1-3-2
72	الاتجاه السلوكي	2-3-2
72	الاتجاه التطبيقي	3-3-2
73	نظام التنظيم	-3
74	نظام التنشيط	-4
75	نظام المعلومات	-5
75	استخدامات نظام المعلومات	1-5
75	تعريف نظام المعلومات	2-5
75	وظائف نظام المعلومات	3-5
77	<b>المحور الثالث: الأدوات التسييرية</b>	
77	<b>الفصل الأول: لوحة القيادة</b>	
77	مفهوم لوحة القيادة	-1
78	أنواع لوحة القيادة	-2
78	لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية	1-2
78	لوحة قيادة التسيير	2-2
78	أهداف لوحة القيادة	-3
80	<b>الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن</b>	
83	تعريف بطاقة الأداء المتوازن	-1
83	مميزات بطاقة الأداء المتوازن	-2
86	عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن	-3
87	<b>المحور الرابع: نظم الإدارة المدمجة (المتكاملة)</b>	

89	<b>الفصل الأول: نظام إدارة الجودة ISO 9001</b>	
89	تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9001	-1
89	أهم إصدارات ISO 9001	-2
92	<b>الفصل الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001</b>	
92	نشأة نظام الإدارة البيئية ISO14001	-1
92	أهمية الإدارة البيئية	-2
93	نظام ISO14001	-3
94	أهداف نظم الإدارة البيئية	-4
96	<b>الفصل الثالث: نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000</b>	
96	مفهوم الصحة والسلامة المهنية	-1
97	نشأة نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000	-2
97	إصدارات نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000	-3
98	مزايا نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000	-4
99	<b>الفصل الرابع: الإدارة بالأهداف</b>	
99	النشأة والمفهوم	-1
100	مبادئ الإدارة بالأهداف	-2
100	خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	-3
102	<b>مقدمة</b>	
103	قائمة المصادر والمراجع	
107	قائمة الجداول	
107	قائمة الأشكال	

لقد احتلت المنظمات دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، اهتم بدراستها الاقتصاديون والكتاب بمختلف اتجاهاتهم، فهي تعتبر النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتعتبر عن العلاقات الاجتماعية لأن العمليات الإنتاجية يتم نشاطها ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها.

لقد كانت المنظمات موجودة منذ القدم بوجود الانسان، فالمنظمة موجودة في كل أشكال حياتنا اليومية. فقد كانت بالبداية في شكلها البسيط، أين كانت الملكية غير منفصلة عن التسيير، لكن مع تطور الحاجات وازدياد الطلب واشتداد المنافسة كان لابد من الاستعانة بالمهارات والكفاءات البشرية وهذا ما أدى إلى انفصال الملكية عن التسيير وأصبح هذا الأخير مجال قائم بذاته، لكن تفويض السلطة كمبدأ تقوم عليه هذه العلاقة يبقى نسبي، حيث يخضع للرقابة وتنظيمات العقود.

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير تسييراً سليماً أو استراتيجياً فالتسيير الناجح أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى بروز العديد من الظواهر: كبر حجم المنظمات، الانفصال بين الإدارة (التسيير) والملكية، تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، الندرة الملحوظة للموارد البشرية، والمادية... إلخ فالفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب، بل - ويقدر أكبر - في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة وفعالية، ثم بدل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير ومكوناته.

## المحور الأول:

### مدخل مفاهيمي في التسيير والأنظمة

إن المنظمات بمجموعها تمتلك تأثيراً عظيماً على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة وإذاعة وتلفزيون، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه المنظمات، كما أننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها.

تعتبر وظيفة تسيير المنظمات الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف.

تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المسيرين إذ أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء المسيرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

## الفصل الأول:

### تطور التسيير في المنظمات

إن ظهور المنظمات كان تلقائياً وعشوائياً مع بداية ظهور الإنسان وظهور نشاطاته كنتيجة للحاجات الإنسانية المتنوعة والمختلفة والتي اقتضت التنظيم، مما جعلها مهيكلة نسبياً بسبب التطورات التي شهدتها ومختلف العوامل التي ساعدتها على التبلور.

ظهرت المنظمات في شكلها البسيط الفردي، أي أن صاحب المنظمة (المالك) هو المسير لهذا الشكل التنظيمي الذي كان يطلق عليه وحدة حرفية أو ورشة، حيث أن معظم الأنشطة كانت ذات طابع حرفي، في شكل مستغلات فلاحية صغيرة، وأعمال حرفية بسيطة كالنجارة، والحدادة، والحياسة وغيرها، وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة يشاركون في العمل وفي القرارات فكانت المنظمات عائلية.

من بين أهم خصائص هذه المنظمات الفردية والعائلية آنذاك، نذكر ما يلي:

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جداً من حيث الحجم وكميات الإنتاج التي كانت ضئيلة.
- كانت سوقها التي تصرف فيها منتجاتها محلية وضيقة جداً.

- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما.
- كانت لا تحتاج إلى رأسمال كبير من أجل الإنشاء وبدأ النشاط.
- كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي تعتمد على الوسائل والطرق التقليدية في الإنتاج.
- كان التنظيم فيها بسيطا جدا، أي الهياكل التنظيمية لها غير معقدة، تتماشى مع طبيعة النشاط.
- كانت تدار من طرف صاحبها، أي أن المالك هو المسير

ثم تطور حجم بعضها فصارت منظمات متوسطة، تتميز بمجموعة من الخصائص والمزايا مقارنة بسابقتها، نذكر منها ما يلي:

- تشغل عددا أكبر من الأفراد .
- سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا).
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيل أو منعدم أحيانا.
- تحتاج إلى أموال أكثر من المنظمات الصغيرة من أجل تمويل الأنشطة وضمان البقاء والاستمرار.
- الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا أي بوسائل وطرق تقليدية.
- التنظيم فيها أقل بساطة، أما الإنتاج فيها يكون بكميات أكبر من المنظمات الصغيرة.
- تدار من طرف مالكيها، أي حتى هذه المرحلة لم تنفصل الملكية عن التسيير.

مع ظهور الثورة الصناعية في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، تغيرت الكثير من المفاهيم الخاصة بطرق الإنتاج وكذلك أسلوب الإدارة والتسيير، مما انعكس على تطور وتوسع انتاجها، كبر حجم السوق، وإدخال تقنيات ومعدات أكثر تطورا، وهذا ما أدى إلى تكون و بروز منظمات كبيرة قادرة على فهم طبيعة وكيفية سير العمل، التحكم في تقنيات وأساليب التسيير والعمل على تطويرها.

تتميز هذه المنظمات بالخصائص التالية:

- تشغيل عددا كبير من الأفراد.
- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات).
- تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا.
- تحتاج إلى أموال كبيرة حتى كبيرة جدا في بعض الحالات.
- الإنتاج فيها صناعيا أي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة.
- الإنتاج فيها بكميات كبيرة وحتى كبيرا جدا والتنظيم فيها معقد.

إن هذه التطورات كانت دافعاً للاهتمام بتطوير أساليب ونظم التسيير داخل المنظمات، مما يسمح بمواكبة الأحداث ومتطلبات المنافسة.

## 1- مفهوم التسيير

اختلف الأكاديميون والإداريون في تحديد مفهوم التسيير، مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرّفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عرّف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية والمادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، وتتم هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، والرقابة للعمليات (الجازي هايل، 2016، ص01)

تطرقت الموسوعة الاجتماعية لعلم التسيير، فعرفته على أنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يُعرّف بأنه عملية التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التحفيز، القيادة، والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ثم مزجها وتوحيدها، ثم تحويلها لمنتجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة.

وعرف تايلور التسيير بأنه العلم المبني على القواعد، والقوانين، والأصول العلميّة والتي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانيّة، فهو يعتبر طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (taylor) "بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون (H.SIMON) فإن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي "GESTION" في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "MANAGEMENT" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زمني.

## 2- خصائص التسيير

لكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير (MANAGEMENT) بشكل واسع، فمن الضروري أن نبرز مميزاته الأساسية التي ندرجها كالآتي:

- التسيير علم وفن، فهو يعرف بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير... الخ). فقد عرف التفكير التسييري تطوراً هائلاً بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين على غرار: الاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية والاتصال الإعلام الآلي. يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المسائل معتمداً في ذلك على التقنيات والطرق الكمية وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي وغيرها، ويعتبر فناً لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير.
- التسيير هو نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض عملية التسيير، فالتسيير نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط، ويساعد ترابط النشاط وشموله على ظهور ما يعرف بوظائف التسيير، إن النظر إلى النشاط الإداري كعملية يساعد على تحليله، تصنيفه ووصفه في وظائف أو مهام تتولاها جماعة من الناس يطلق عليهم المسيرون (Gaston cuendet, 1982, p12).
- التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى، فالتسيير يتطور حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المنظمة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.
- يشكل التسيير حلقة دائرية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط وتنتهي بالرقابة فلا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد للتخطيط.
- تختص إدارة التسيير بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها جماعة من الناس، حيث أن العمل الأساسي للتسيير هو توجيه جهود جماعة من الأفراد يجتمعون مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود إدارة وإنما تصبح الإدارة ضرورية مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها،

ويصبح من الضروري وجود فرد ما يقوم بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة وذلك هو قلب وجوهر العمل الإداري.

- يعتبر التسيير جهاز المنظمة، وبالتالي عملية منتجة يتم من خلالها حشد مختلف الموارد التي تتحول إلى سلع، خدمات، منافع وفوائد اقتصادية واجتماعية.
- إن إدارة التسيير تختص بالعنصر البشري في العمل، حيث يتفق الكتاب على أن التسيير يركز على الفرد في موقع العمل أو الإنسان كعامل وأن هدفها هو إنجاز العمل ورجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وحاجاته، وهذه الدوافع والحاجات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه (المنتدى العربي، 2012، ص01)
- إن الإدارة لا تظهر والتسيير لا يكتمل إلا مع وجود العمل الجماعي، فالإدارة تختص بتوجيه الفرد في موقع العمل لكي يتواصل ويندمج مع غيره من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد فرد واحد فليس هناك حاجة للإدارة، ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد من إنجاز أهداف الأعمال وحده فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الأمر الذي يتطلب جهد جماعة من الناس يتميزون في تخصصاتهم ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.

### 3- مراحل تطور التسيير

لقد تطور الفكر التسييري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في مختلف المنظمات، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير التسيير والإدارة كظاهرة اجتماعية.

في أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسميات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رائد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، وكل مدرسة نظرياتها التي أثرت في الفكر التسييري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

لقد اقترن تطور مفهوم التسيير بتطور نظريات التنظيم، وسوف نستعرض تطور نظريات التنظيم من خلال ثلاثة مدارس أساسية وهي المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة التسيير الحديثة.

### 3-1- المدرسة الكلاسيكية

يعبر مصطلح "المدرسة الفكرية" عن أفكار مجموعة من المفكرين الذين أسفرت أعمالهم عن الاتفاق على اتجاه فلسفي في حقل من الحقول العلمية والمعرفية كعلم الإدارة أو غيره، وبهذا المعنى فإن المدرسة الكلاسيكية الإدارية التي ظهرت في أواخر القرن 19 كانت نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة آنذاك، حيث يدور فكر روادها حول تقسيم العمل والتنظيم الداخلي للمنظمة وما يجب أن تكون عليه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

تشتمل على مجموعة من النظريات تتمثل في الإدارة العلمية للعمل، المبادئ الإدارية والبيروقراطية الإدارية، حيث اعتمدت المدرسة الكلاسيكية ضمن نظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة على عدد من الافتراضات حول المنظمات والأفراد، ندرجها فيما يلي:

- نظرت للفرد نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا وأنه كسول لا يحب العمل، له استعداد وميول للتحايل، ليس له طموحات ويحاول التهرب من العمل، أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط؛
- الفرضية الميكانيكية (Postulat mécaniste) التي اعتبرت المنظمة ميكانيزم يمكن معرفة فعاليته بحساب الإنتاجية، أما الأفراد فهم قطع للميكانيزم؛ حيث اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة؛
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛
- فرضية العقلانية المحدودة، التي تفترض أن المنظمة نظام مغلق، تحتكم على جميع المعلومات، حيث العناصر المادية تخضع لقوانين فيزيائية وميكانيكية، أما الأفراد فيخضعون لقوانين نفسانية بسيطة؛
- تفر المدرسة الكلاسيكية أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

كذلك اعتمدت على المبادئ التالية:

- ✓ التنظيم السلمي: (La hierarchie) وهو تقسيم المنظمة إلى مستويات، الطبقة العليا التي تمتلك السلطة وتتنازل عن جزء منها للطبقة الوسطى، ثم يأتي المستوى التنفيذي (التشغيلي) الذي يتولى تطبيق الأوامر والتعليمات والقيام بالأنشطة.
- ✓ وحدة القيادة والأمر: لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيه وترفع إليه التقارير.

✓ مبدأ التخصص: ونقصد به التفريق بين التصميم والتنفيذ من جهة، والتفريق بين التقسيم العمودي (تصميم الأعمال والمهام يقوم به أشخاص مؤهلين كالإطارات ويُنفذ من طرف العمال) والتقسيم الأفقي (تقسيم العمل وتفنيته إلى عمليات متتالية متعاقبة، حيث يكلف كل عامل بجزء منها) من جهة أخرى مع التزام العامل باحترام وتيرة العمل

### 3-1-1- الإدارة العلمية للعمل:

من أبرز رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور (1856-1915) وهو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، الذي كان يرى أن ما يجب أن يكون موضوعا للتطوير تضافر رئيس العمل والعمال لزيادة الإنتاج ليأخذ كل منهم نصيبه، حيث قال تايلور: "أن التصنيع لا يعني الشراء بأسعار رخيصة والبيع بأسعار مرتفعة ولكنه التركيز على العملية الصناعية لتحقيق القوة، الدقة، الاقتصاد، النظام، الاستمرار، السرعة والتكرار"، كما سعى لتحقيق كفاءة العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيبها ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة. ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتابه بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كالتالي (Stephin Robbins, 2014, p05)

### 3-1-2- نظرية مبادئ الإدارة

يُطلق عليها أيضا "النظرية العملية الإدارية". وتنتسب بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي هنري فايول، ولكن هناك كتاب آخرون أسهم في هذه النظرية، أهمهم: الانجليزي ليندال ايرويك، والأمريكيان لوثر جوليك وموني ورايلي. كانوا جميعا مهتمين بتطوير مبادئ عالية في الإدارة تصلح لكل مدير في أي منظمة، فأفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقا وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية

كان هنري فايول مهندساً أيضاً مثل تايلور، لكنه كان يشغل منصباً إدارياً، حيث عمل مديراً لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، فقد ركز تايلور على التجربة العلمية وتنظيم العمل على مستوى ورشة العمل (خط الإنتاج)، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، فاهتم بوظائف الإدارة في المستويات المختلفة وجهوداً لتطوير نظام فكري إداري، اتضحت معالمه في كتاب برز في فرنسا عام 1916 بعنوان: "الإدارة الصناعية العامة"، تمت ترجمته للغة الإنجليزية عام 1929 في بريطانيا وعام 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تضمن إنتاج فايول مجموعة من الوثائق التي أصدرها لوثر جوليك وليندال أروييك عام 1937.

لقد قدم فايول خبرته الطويلة في الإدارة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، وتكمن أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث في عمق تحليلاته للنشاط الإداري، حيث وجد أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن تقسيمه إلى ستة مجموعات رئيسية كما يلي: (Henry Fayol, 1970, pp 01-05)

- ✓ النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- ✓ النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل)
- ✓ النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- ✓ النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- ✓ النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).

وقد وضع فايول أن هذه النشاطات تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية، فالنسبة للوظائف العليا، إن استطاع الإداري القيام بالمهام الإدارية فقيادته ستكون ناجحة وفعالة، حيث تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج صفات الإداريين (صفات جسمية، صفات ذهنية وصفات أخلاقية)، حيث اعتبرها صفات نسبية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، كما تطرق لموضوع ضرورة الاهتمام بالتدريب.

### 3-1-3- النظرية البيروقراطية

تعبر عن وصف الجهاز التسييري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي الذي يقوم على أساس *Idéal Type*، وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية النموذج المثالي من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي. ومن أهم المبادئ التي تضمنتها نظرية ماكس وبيبر:

- تدرج الوظائف وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي؛
- تحقيق النمطية في الأداء من خلال توزيع الأنشطة والأعمال لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي؛
- التدوين الكتابي والسرية بالاعتماد على المستندات والوثائق وإشراف جهاز خاص للاحتفاظ بها؛
- عدم التحيز بتوزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بشكل رسمي وثابت وفقا لقواعد واضحة ومحددة؛
- الإدارة المهنية بتطبيق تعليمات واضحة ومفهومة، تتصف بالشمولية والعمومية والثبات النسبي؛
- تأسيس نظام خدمة للأفراد والتدريب يأتي فيها تحديد ساعات الدوام الرسمي في الدرجة الأولى؛
- اعتبار خدمة العملاء هدفا.

### 3-2- مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت المدرسة السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وعلى هامش الانتقادات والموجهة إليها، وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية المتعلقة بالعنصر البشري العامل في المنظمة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية وللتركز على أهمية وقيمة العامل، حيث كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها أن المنظمة مكان للعمل والحياة وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية، وعليه فإن المدرسة سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة .

وكغيرها من المدارس، اعتمد رواد المدرسة السلوكية على مجموعة من الفرضيات التي تشكل قاعدة لتوجهات المدرسة وركيزة للنظريات التي تم التوصل إليها، نذكر أهمها فيما يلي:

- التركيز على الجوانب غير المادية: حيث تعتبر الإنسان جزء لا يتجزأ، يتكون من تركيب نفسي، اجتماعي، إيديولوجي، إلى جانب التكوين الفيسيولوجي (الجسماني)، يسعى هذا التركيب لإشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية بل منها المعنوية لا يشبعها الأجر وزيادته.
- فرضية الإنسان السلوكي: من خلال تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية، يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى اشباع لحاجياته ورغباته المختلفة (الاقتصادية والإنسانية) مع تبني مبدأ العقلانية اللامحدودة التي تعتبر القيود (مادية، بيئية وطبقية) تمنع الفرد من تحقيق الحد الأقصى لحاجياته.
- التنظيمات غير الرسمية: وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع لقوانين وأنظمة ولوائح رسمية، كما يعبر عن أنماط علاقات بين المجموعات والتفاعل فيما بينها.

إذن: نستخلص أن هذا التيار ينظر للفرد بتكوينه العاطفي، الاجتماعي والنفسي وما يحمله من آراء، معتقدات، أفكار، طموحات ونزعات إنسانية، كما أظهرت الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس كأداة إنتاجية مجردة من الأفكار والاحتياجات، وهو ما سنحاول عرضه من خلال مجموعة من النظريات التي تمثل هذه المدرسة:

### 3-2-1- حركة العلاقات الإنسانية

من المعروف أن التون مايو Elton Mayo 1880-1949 أستاذ التنظيم العملي للعمل بجامعة هارفرد يعتبر من أبرز رواد حركة العلاقات الإنسانية، وقد وضع نظريته من خلال خبراته وممارساته في شركة ويسترن إلكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت بسلسلة دراسات الهاوثورن الشهيرة التي قام بها في مصنع الهاوثورن للفترة 1924-1932، وكان الغرض منها دراسة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة، ظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، إلا أن خطأ في المنهجية المستخدمة وبالصدفة ظهر متغير آخر هو "التعاون والاهتمام بالفرد"، حيث ساهم

في إحداث ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد لظهور نظريات أخرى ودراسات فيما بعد. من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية: (Michel Foudriat, 2007, pp 110-113)

- المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي متداخل الأجزاء،
- المنظمة تؤدي وظيفتين: تقديم سلع وخدمات وتوزيع الرضا بين أفرادها.
- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق؛
- إن تحفيز العامل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا لا يقتصر على النواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية وليس مجرد أفراد ليس بينهم علاقات.
- أنماط القيادة الايجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتعاطفة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق تغيرات هائلة في معنويات العاملين، ومن تحسن ملموس في إنتاجيتهم.
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات. وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
- تتكون في المنظمة جماعات رسمية إلى جانب تنظيمها الرسمي.

إذن: تم التوصل إلى معاملة الأفراد العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق انتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما يعرف في الوقت الحالي بدراسة السلوك الإنساني.

### 3-2-2- نظرية الدافعية والحاجات

لقد زاد الاهتمام بالجانب الإنساني والسيكولوجي للتسيير بعد إسهامات إبراهيم ماسلو Maslow صاحب النظرية الهرمية للحاجات، كما اعتبرت معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، حيث تقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية "لماسلو Maslow" هذا الأخير الذي يعتقد أن الإنسان حيوان تحركه الرغبة وأنه إذا أشبعت رغبة ما لدى الإنسان فإنه سرعان ما تظهر رغبة أخرى في مكانها تتطلب الإشباع وأن هذه الرغبات تنتظم في مجموعة من المستويات حسب أهميتها في التسلسل الهرمي الذي تم التطرق إليه سابقا (المحور الأول)، ففي المستويات الدنيا توجد الحاجات الفسيولوجية وهي الحاجة إلى الطعام والنوم والراحة ، يليها في المستوى الأعلى حاجات الأمن والحماية ضد الأخطار والتهديد، يليها في المستوى الثالث الحاجات الاجتماعية

وتشمل الحاجة إلى الانتماء والتقبل والأخذ والعطاء ، يليها في المستوى الرابع حاجات الذات وتشمل الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ، يليها في المستوى الخامس حاجات تحقيق الذات وتشمل الحاجة إلى التعبير عن الذات والنمو الذاتي والابتكار .

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما النوع الثاني فيعتبر بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه وهكذا. وهنا يمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط، ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية على غرار ما جاء به هيرزبرغ في نظريته.

### 3-2-3- نظرية هيرزبرغ

يمكن تعريف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين، فهي تشمل التعرف على حاجات (Needs) ورغبات (Desires) واهتمامات (Interests) المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه.

أجرى هيرزبرج أبحاثه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين للبحث عن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء ووجد أن هناك عوامل ترتبط بالرضا Satisfaction وعوامل أخرى بعدم الرضا Dis - Satisfaction كما يلي:

■ العوامل المتعلقة بالرضا: هي تلك العوامل التي إذا توافرت وفي حالة غياب هذه العوامل فلن يتحقق الرضا لدى الفرد.

■ العوامل المتعلقة بعدم الرضا: هي تلك العوامل التي إذا توافرت سيكون عدم الرضا، وسوف يختفي

ويزول وفي حالة غياب هذه العوامل. (Pierre Louart, 2002, p11)

ولتقريب المفهوم نعتبر الرضا مشابه للصحة Health وأن عدم الرضا مشابه للمرض Disease فالصحة ليست عكس المرض، فقد يكون الفرد خاليا من المرض وليس معنى هذا أنه صحيح معاف كما أن الأدوية والعقاقير التي تزيل المرض تقف قدرتها عند ذلك ولا تستطيع أن تجلب الصحة للفرد. وأن العوامل التي تجلب الصحة لا تستطيع أن تزيل المرض. مما تقدم يحتاج الفرد أولاً إلي العوامل التي تزيل المرض أو عدم الرضا ويمكن تسمية هذه العوامل الوقائية Hygienic التي قدرتها تحقق حالة (صفر) التي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا، ولكي يتحقق الرضا لدى الفرد فإن الأمر يحتاج إلي تطبيق عوامل أخرى تسمى العوامل الدافعة Motivators ، ندرجها فيما يلي:

✓ العوامل الوقائية، تتمثل في:

- المرتب والمميزات العينية وضمان العمل وظروف العمل.
- المركز الأدبي في العمل.
- سياسات المنظمة ونوع الإشراف والتوجيه، إضافة للعلاقات الاجتماعية أثناء العمل

✓ العوامل الدافعية، وتتمثل في:

- تحقيق إنجازات والاعتراف والتقدير بأهمية العمل.
- المسؤوليات التي يتحملها وفرص التقدم والترقية.
- طبيعة العمل نفسه وفرص النمو والتنمية.

### 3-2-4- نظرية X و y

تعتبر هذه النظرية خطوة هامة اتجاه التمكين (1906-1964)، حيث يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد حركة العلاقات الإنسانية، تأثر بأفكار اسلو ودراسات الهاوثورن، فقدم إضافة جديدة للمدرسة السلوكية من خلال كتاباته، وخاصة في كتاب "الوجه الإنساني من المشروع The human side of enterprise"، من خلال نظريته التي سماها X و y، والتي استند فيها على افتراض أساسي يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين يتأثرون في أداء عملهم بطريقة ما بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير المنظمة، ومن هنا يظهر السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بالفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستويات العليا للمنظمة .

وقد انتقد من خلال نظرية X أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري، أما النظرية الثانية Y فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، وللتعريف بهاتين النظريتين سنشرحها فيما يلي:

الجدول رقم (01): نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
- الإنسان بطبعه يحب العمل؛	- الإنسان العادي له كراهية متأصلة للعمل؛
- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية يسعى الفرد للعمل بإرادته ويسعى لتحقيق الأهداف؛	- أغلب العمال يجب أن يجبروا على العمل ويراقبوا ويهددوا بالعقاب لتحقيق الإنتاج؛
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية، بل يسعى إليها؛	- الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وذلك تجنباً للمسؤولية؛
- الإنسان العادي طموح بطبيعته فهو يكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع رغباته؛	- الشخص العادي خمول وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الأم والاستقرار؛
- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية؛	- الشخص العادي يفتقد إلى روح المبادرة ويسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.
- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار.	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على S.Damart, 2016, p01

إن ما يميز نظرية ماكريغور هو سلوك الأفراد المرافق لتوقعات الآخرين (Self-fulfilling prospect)، أي أن الفرد يتأثر بمرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة، الإشراف المباشر، وهذا النوع يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بمقدار المطلوب منهم. أما المديرين من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أكثر للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالاً واسعاً أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الفرد العامل مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين انسجاماً مع توقعات الرئيس منهم.

### 3-3- مدرسة التسيير الحديثة

إن الاعتراف بعدم كفاية مدخل العلاقات الإنسانية دفع برواد الفكر الإداري اللاحقين إلى دراسات أكثر عمقاً واتساعاً، حيث واصل الفكر الإداري المتعلق بتحليل المنظمات وسلوكها في التطور، مركزاً على مجموعة من النظم التي تنطوي على علاقات رسمية وأخرى غير رسمية، وفي نهاية الأربعينات ظهرت للمرة الثانية علاقة الهياكل التنظيمية وتأثيرها في السلوك التنظيمي، وقد ساعدت فكرة النظام المفتوح على التوسع في الدراسات والتوصل إلى نتائج عملت على إثراء هذا المجال المعرفي، بالتركيز على الأدوار المتعددة

والمجالات التي يمكن أن تتدخل من خلالها الإدارة بفاعلية لتحسين الأداء على كل المستويات، وهذا ما أدى بالانتقال بنظرية المنظمة إلى مرحلة تتسم بالفكر والمفاهيم الحديثة وثورة المعلومات، تعتمد في نظرياتها على المدخل النظمي (النظام المفتوح) والمدخل الكمي (اتخاذ القرارات) وغيرها.

### 3-3-1- النظرية الظرفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وتوصي بعدم تعميم أي مبدأ أو أي مفهوم من المفاهيم الإدارية على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان وكل مكان، فاختيار أي نظرية أو أي مبدأ يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر بين النظرية وواقع المنظمة ومحاولة التنسيق بينهما بما يتماشى مع الأهداف المسطرة، لأن ما يصلح لمنظمة ليس بالضرورة سيناسب منظمة أخرى، وهذا الاتجاه يتم بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والآليات كالعصف الذهني واعتماد شجرة القرار.

### 3-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف

بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دراكر" في كتابه "The practice of management"، الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع أهداف للمنظمة والفرد معاً، وقد أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فاعلية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة.

### 3-3-3- نظرية اتخاذ القرارات

باستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، ظهرت بوادر جديدة من خلال دراسات وبحوث العديد من المفكرين والباحثين أبرزهم دراسات وبحوث "هاربرت سيمون"، التي أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظام اجتماعي هادف يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها (M.ABDELLAOUI, 2011, p17)، حيث أبرز أهمية النظام المفتوح وامكانات استخدامه في تفسير سلوك المنظمات في ظل المعطيات والمتغيرات البيئية المتفاعلة مع هذه الأخيرة.

### 3-4-المدرسة الكمية للتسيير

هو نهج إداري في التسيير، يقوم على استخدام الإحصاءات ونماذج المعلومات والمحاكاة الحاسوبية كأدوات للتحسين في صنع القرار، حيث تقوم بذلك من خلال الاعتماد على البيانات القابلة للقياس الكمي، والسعي إلى مزيد من الدقة والموضوعية، فمن أبرز نتائج الحرب العالمية الثانية في مجال الإدارة أن قامت كل من بريطانيا وأمريكا في نهاية الحرب بتشكيل فرق عمل للاستفادة من بحوث العمليات التي كانت تطبق في الحرب، حيث اتضح تدريجياً إمكانية تطبيق بحوث العمليات في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية وتزايدت الاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في التغلب على مشكلات جديدة معقدة (عمر حسين، 2021، ص01)،

### 3-4-1-خصائص المدرسة الكمية

تتميز المدرسة بمجموعة من الخصائص التي تميزها وتشكل في مجملها مبادئ ترتكز عليها، نذكر منها:

#### ▪ التفكير العقلاني

يعتبر من أهم مبادئ المدرسة الإدارية الكمية، حيث تعتمد الاستخدام المستمر للتفكير العقلاني، ويجب تحليل جميع المشاكل من وجهة نظر موضوعية، والتي تسمح بتحديد جميع المتغيرات بطريقة قابلة للقياس والتحليل. بالإضافة إلى ذلك، باتباع هذه الديناميكية، يمكننا مقارنة بعض المواقف مع حالات أخرى وتقييم فعالية النتائج بطريقة موضوعية.

#### ▪ التخصصات المختلفة

من السمات المميزة الأخرى للمدرسة الإدارية الكمية استخدام وجهات نظر متنوعة، اعتماداً على مجال الانضباط المستخدم للنهج في جميع الأوقات. بهذه الطريقة نستطيع الحصول على وجهات نظر مختلفة، كلها تستند إلى بيانات إحصائية، من أجل اتخاذ قرار بأقصى قدر من المعلومات الأكثر موثوقية.

#### ▪ التنبؤ

هناك عدد كبير من المتغيرات التي يجب أن نأخذها في الاعتبار في مجال الأعمال عند البحث عن أفضل استراتيجية تسمح لنا بتحقيق أهدافنا. المدرسة الكمية للإدارة لديه ميزة تزويدنا بالتنبؤ في شكل احتمال حدوث كل من هذه المتغيرات، وهو أمر مهم للغاية للحصول على معلومات إحصائية حيوية من شأنها أن تساعدنا في اتخاذ قرار بشأنها.

### 3-4-2- تقنيات المدرسة الكمية

يعتمد هذا التيار الحديث على العديد من التقنيات والأساليب المطورة في دعم نظرياتها التسييرية، نذكر منها:

- **الاقتصاد القياسي:** تعتمد هذه الأداة على استخدام الإحصائيات التي تمنحنا التوحيد القياسي الذي نسعى إليه لفهم السوق الذي تعمل فيه المنظمة بشكل أفضل. بفضل الاقتصاد القياسي، يمكن إجراء التنبؤات بناءً على بيانات محددة تدعمها (عياد هشام، 2021، ص03)
- **الاحتمال:** يعد مؤشر الاحتمالية من أقوى أدوات هذه المدرسة عبر الحصول احتمالات حدوث كل متغير نتعامل معه في النموذج، يمكننا أن نقرر الاستراتيجيات التي يجب اتباعها بثقة من اتباع عملية التفكير الموضوعي.
- **الانتظار:** قائمة الانتظار هي آلية يتم من خلالها أخذ تكلفة الإنتاج في الاعتبار وتكلفة الانتظار حتى يتم ذلك، من أجل تحقيق أفضل نقطة توازن لمساعدتنا في تحديد أفضل وقت لبدء إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **الديناميكية:** أداة أخرى مستخدمة في المدرسة الكمية للإدارة، وهي الجدولة وفقاً للديناميكية، حيث يُستخدم في الحالات التي تم فيه تحديد هدف نهائي مسبقاً، ثم يطرأ التغيير في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، هنا يتم استخدام النهج الديناميكي لتحديث الهدف والتكيف بسرعة للوضع الجديد.
- **البرمجة الخطية:** أو ما يعرف ببحوث العمليات، تستخدم في أنظمة الإنتاج. الهدف من هذه الطريقة هو جعل الخطوط الإنتاجية اقتصادية بأقل التكاليف التي يسمح بها النظام، وبالتالي تكون أكثر كفاءة وتحقق فوائد أكبر من خلال تقديم نفس المنتج، ولكن يتم إنتاجها من خلال موارد محسنة بالكامل.
- **نظرية اللعبة:** نظرية اللعبة هي حجر الزاوية في المدرسة الكمية للإدارة، بفضلها يمكن التأثير على أي مشكلة نجدها في المنظمة ويتم مواجهتها بطريقة رياضية، وبالتالي بأكثر قدر ممكن من الدقة، بحيث سيتم دائماً تقديم الحل المختار من خلال مصفوفة النتائج التي تم الحصول عليها (Renaud

Bourlès, Dominique Henriet, 2017, pp01-02)

نستخلص من خلال دراسة هذا الفصل أن الفكر التسييري مر بعدة محطات من التطور والتبلور، انطلاقاً من نظريته الكلاسيكية التقليدية لطرق التسيير وإدارة العمل والأفراد، وصولاً إلى النظريات، التقنيات، الآليات والأساليب التي أصبحت عليها اليوم، والتي ساهمت بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تغير نمط التسيير، الذي أصبح يواكب التطورات التكنولوجية، الثقافية، السياسية، التنظيمية، الأيديولوجية، وغيرها من الجوانب التي فرضت عليها ظاهرة العولمة التفاعل والاندماج فيما بينها، لتفرض متطلبات، أنماط وأنظمة جديدة للتسيير.

## الفصل الثاني:

### المقاربة النظامية، النظام والنظام المفتوح

تبدأ المنظمة عندما يقوم الأفراد بتوحيد جهودهم لتحقيق غرض معين، أي تعتمد في بنائها على وجود علاقات تبادلية بين هؤلاء الأفراد ليتصرفوا بشكل جماعي لتحقيق الهدف بشكل منسق، وقد تطورت المفاهيم الخاصة بها توافقا مع التطورات التي تشهدها مختلف المجالات، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمنظمة والمصطلحات ذات الصلة.

#### 1- المقاربة النظامية

لقد شهدت الفترة الأخيرة تطوراً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم من خلال نظرية النظم العامة وقد أحدثت هذه النظرية قفزة كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة. إن الهدف الأساسي من تطبيق فكرة النظم في المجالات الإدارية هو تحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة التي تنتمي إليها منظماتهم.

تستمد هذه المقاربة اسمها من مصطلح النظام الذي تم تعريفه في سنة 1937 من طرف الباحث Bertalanffy، وقد استمرت النظرية العامة للأنظمة -منذ هذا التاريخ- في التطور والتطبيق في ميادين متعددة، إذ ترى هذه النظرية أن المنظمة يجب أن تدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المنظمة مع بيئتها.

المقاربة النظامية l'approche systémique تأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة محل الدراسة، وهو الشيء الذي يسمح بإدراك معظم قواعد تسيير وتنظيم مختلف الأنظمة. يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية؛

ينظر هذا المدخل إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف (ARLETTE YATCHINOVSKY, 2018, p11)، ومن بين أهم مؤسسي هذا المدخل، نذكر:

Norbert Wiener, Kenneth Boulding, Bertalanffy Ludvig-Von, Maetin Star, Jay Forrestr, Stafford Beer .

انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل في العمل من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها.

## 1-1- مفهوم النظام

توجد عدة تعريفات للنظام، نذكر منها:

- يعرف النظام أنه مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم فالنظام ببساطة هو مجموعة من النظم المتفاعلة، ولو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لوجدنا أنظمة فرعية التي تضم أيضاً أصغر وهكذا (Diemer Arnaud, 2013, pp 03-07).
- هو مجموعة من العناصر المتفاعلة"
- كما عرف النظام بأنه "مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملًا، يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء" ( Ahmed ould sidi, ) (2004)
- النظام هو مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منتظم لتحقيق هدف محدد، وكل نظام هو عبارة عن نظام فرعي من نظام أكبر منه (Marshall B, R., & Paul John, S, 2016, p03).

## 1-2- خصائص النظام

حسب Mellese النظام لديه أربعة خصائص رئيسية:

- القدرة على التكيف والتأقلم: نقصد به مسابرة النظام لتغييرات والتحويلات التي تطرأ في بيئته.
- القدرة على التعلم: وهي القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة وإيجاد أفضل الطرق لحل المشكلات الطارئة.
- القدرة على المراقبة: هي مدى قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام من أجل بلوغ الاهداف المرجوة.
- المصدقية: والتي تقاس بدرجة الاداء وقيمة المخرجات التي نتحصل عليها من النظام.

## 1-3- تصنيف L.Von Bertalanffy للأنظمة

- إن من خصائص النظم أن لها حدود وخارج هذه الحدود توجد بيئة النظام، كما يوجد تبادل أو تعامل بين البيئة والنظام، وعلى أساس هذا التبادل تنقسم النظم إلى:
- الأنظمة الثابتة: تكون فيها العناصر مرتبة في نظام محدد، وترتبط فيما بينها بعلاقات ثابتة.

- الأنظمة الحركية: الإضافة إلى الأنظمة الثابتة، لها عناصر متداخلة، بمعنى أنها تقوم بتأثير محدد لأحدها على الأخرى. في هذه الأنظمة، العناصر الطرفية أو المتعلقة بالزمن تتحول بسرعة، وهي مرتبطة ببعضها ومع العناصر الثابتة بواسطة علاقات متغيرة، وتركيباتها المتحركة تسمى "تدفقات"؛
- الأنظمة المعرفية: تضم بالإضافة إلى الأنظمة المتحركة تدفقا من المعلومات، وتضمن بهذا ردود فعل مصححة ملائمة تسمح بتحقيق هدف النظام؛
- الأنظمة المفتوحة: وهي باتصال مع الخارج؛ فالعناصر الأجنبية عن النظام يمكن أن تدخل إليه وتنتقل فيه وتعالج فيه، لتخرج منه على شكلها الأولي أو على شكل آخر أكثر تكويناً؛
- الأنظمة الفردية: وهي مجموعات ذات الخلايا للحيوانات أو الأشخاص؛
- أنظمة المجموعات: وهي التي تتكون من عدة أفراد في تداخل فيما بينها؛
- الأنظمة الفلسفية: تتكون من عناصر مجردة ومعقدة: إيديولوجيا، معتقدات، قيم، أحاسيس وغيرها، فهي ترسم الخطوط العامة لتوجه سلوك الأفراد.

كما يوجد تصنيف آخر لـ L.Von Bertalanffy :

- يمكن أن نستخلص أن الأنظمة عرفت تحولات في المفاهيم، التركيبية والديناميكية، حيث تقسم إلى:
- النظام المغلق: هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية.
  - النظام المفتوح: هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً والذي قد يؤدي إلى تغيير معالم النظام ( Martine, Alain –Charles et autres, 2005, p235 )

## 2- النظام المفتوح

يعتبر "شيرستر برنارد Chester Barnard " أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي".

## 2-1- تعريف النظام المفتوح

إن ما يميز النظام المفتوح ليس فقط تفاعله مع البيئة المحيطة؛ بل إن هذا التفاعل مع البيئة يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وديناميكيته.

واستناداً إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف أي منظمة بأنها وسيلة أو أداة يتم بموجبها تحويل الطاقة أو الموارد إلى مخرجات (جاسم الياقوت، 2011، ص01)، وبالتالي فالنظام تكون له علاقات مستمرة وفعالة مع بيئة يؤثر فيها ويتأثر بها، ويعتبر وجود أي نظام مفتوح معتمد بشكل رئيسي على العلاقات المتبادلة بينه وبين بيئته يحتاج إلى بعض المدخلات من بيئته ليقوى على الاستمرار ويعطي بعض منتجاته لبيئته كنتيجة للعمليات التي يقوم بها (كامل، 1992، ص67).

إن العناصر التي تتكون منها المنظمة (مدخلات، أنشطة داخلية وعمليات تحويل، مخرجات، البيئة الخارجية، التغذية أو المعلومات المرتدة).

## 2-2- مكونات النظام المفتوح

يتكون النظام المفتوح من مجموعة من العناصر المتفاعلة كما يلي:

- المدخلات: رأس المال، الموارد، التجهيزات، الأصول والموارد البشرية؛
- العمليات: هي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات؛
- مخرجات: هي نواتج العمليات السابقة من سلع وخدمات ووظائف، وخدمة المجتمع وإرضاء الزبون؛
- البيئة: يظهر فيها المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون، الحكومة،
- المعلومات المرتدة: تعبر عن التغذية العكسية لمجمل العمليات، كما تتمثل في المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من البيئة، وهي تشير إلى مدى قبول أو رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة.

الشكل الموالي يوضح سيرورة النظام المفتوح

الشكل رقم(01): مكونات وسيرورة النظام المفتوح



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على Michel Raquin, 2018, pp 01 02

من خلال الشكل يتبين أن التغذية العكسية (Feed back) إما داخلية أو خارجية. عمليات التغذية العكسية التي تتم داخل كل نظام فرعي في إطار النظام الكلي هي عبارة عن عمليات رقابية، كما تستخدم مفاهيم النظم ومكوناتها، العناصر والنظم الفرعية والعلاقات المتبادلة بينها بالإضافة إلى البيئة، لتوضيح الصفة الشكلية التي تعود إلى أي من عناصر النظام وأثره على العناصر الأخرى. نستخلص أنه لا يمكن للعنصر الواحد المنفرد من عناصر النظام أن يعمل بفعالية دون شراكة العناصر الأخرى لنفس النظام؛ وهذا ما يسمى "بالاعتمادية المتبادلة" التي تبين السبب والأثر للعناصر التي تمثل الميزة التنافسية للمدخل النظمي (المقاربة النظمية).

## 2-3- خصائص النظم المفتوحة

تتميز النظم المفتوحة بالخصائص التالية: (أحمد دودين، 2012، ص31)

- **بيئة النظام:** كل نظام له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبدأ النظام.
- **التغذية العكسية:** هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.
- **استمرار النشاط ودوراته:** تتميز النظم المفتوحة بالدورية واستمرارية أنشطتها، فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.
- **الزوال:** التلاشي أو الاضمحلال هو خاصية طبيعية في النظم الحية، واستمرار النظام المفتوح يعتمد بشكل أساسي على ما يستطيع الحصول عليه من طاقة (موارد في المنظمة) من البيئة المحيطة للقضاء على الخلل الموجود فيه.
- **الاستقرار والتوازن الحركي:** تتميز النظم المفتوحة بحالة من التوازن النسبي إذ أن الأنشطة العامة فيها تعمل على استمرار تدفق الطاقة من وإلى البيئة الخارجية بشكل يحقق الاستقرار النسبي (هايل الجازي، 2016، ص01).
- **النمو والتوسع:** إن خاصية الاستقرار هي حالة وصفية لنظم بسيطة لكننا في النظم المعقدة نجد أن هذه النظم تتحرك باتجاه معاكس لحالة التلاشي فمن أجل ضمان البقاء تلجأ النظم الكبيرة إلى الحصول على بعض الأماكن لكي يصونها مستقبلاً.

➤ **توازن أنشطة الصيانة والتكيف:** تسعى النظم المفتوحة إلى التوفيق بين نشاطين متناقضين وهما أنشطة الصيانة وهي التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية وأنشطة التكيف هي التي تمكن النظام من التكيف مع التغيرات.

➤ **تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة واحدة:** تتصف النظم المفتوحة بأنها وحدة النهائية وخلصتها أن النظام قادر إلى الوصول إلى هدفه من نقاط بدء مختلفة وبطرق متعددة.

## 2-4- وظائف المنظمة كنظام مفتوح

انطلاقاً من فكرة النظام المغلق والمفتوح، يمكن تصنيف الوظائف كما يلي:

- وظائف الإدارة: وهي مجموع الوظائف العامة للمنظمة، وتشمل: (أحمد دودين، 2012، ص44)
- التخطيط.
- التنظيم (التسيق).
- التوجيه.
- الرقابة.

يشتمل دور الوظائف الإدارية على إعداد البرامج، تحديد الأهداف، تصميم الهياكل التنظيمية، توجيه الأفراد وإصدار الأوامر والتحفيز، أما بالنسبة للرقابة فهي مقارنة ما هو مخطط مع ما تم تنفيذه والبحث في أساليب الانحرافات وكيفية المعالجة.

➤ **وظائف التكيف:** تمكن المنظمة من التكيف السريع مع البيئة الخارجية (قريشي وبن ساسي، 2006، ص33)، وتتمثل في وظائف البحث والتطوير (تطوير المنتجات، تكوين منتجات جديدة وفقاً للفرص الموجودة في السوق، إضافة لدراسة السوق وسلوك المستهلك).

➤ **الوظائف الحدودية:** هي الوظائف التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية. من خلال ممارسة المنظمة لهذه الوظائف تحصل على مدخلاتها من الأسواق الخلفية وتتمكن من تصريف منتجاتها على مستوى الأسواق الأمامية كما يلي:

- علاقة المنظمة بالأسواق الخلفية: تكون من خلال وظائف التمويل، الشراء الإنتاج، التوظيف وغيرها.
- علاقة المنظمة بالأسواق الأمامية: تكون من خلال وظائف البيع، التسويق وغيرها.

إن المرور من الأسواق الخلفية نحو الأسواق الأمامية يتم من خلال المرور عبر المنظمة من خلال العمليات والأنشطة التحويلية التي تحدث داخل المنظمة.

➤ وظائف الصيانة: وهي وظائف المحافظة على المنظمة، ونقصد بها صيانة المباني والآلات والمحافظة على التجهيزات. (Miguel Medina, 2018, p01)

## 2-5- أبعاد المنظمة كنظام مفتوح

يمكن أن تتخذ المنظمة عدة أشكال تشكل أبعاد ضمن نشاطها في بيئة عمل مفتوحة على العالم الخارجي، نذكر منها:

### ▪ البعد الأول: المنظمة نظام معقد

يعتبر النظام معقدا إذا كان غير قابل للاختزال، ومن غير الممكن التنبؤ بديناميكيته عن طريق دراسة نموذج مبسط مشتق عنه (سماح أبو زهرة، 2019، ص01) .

توجد صعوبة بالغة في تعريف التعقيد بشكل علمي نظرا لكون غالبية الأنظمة معقدة، وخاصة النظام الاجتماعي ونظام المنظمات، فالمنظمة هي كل مركب من أجزاء مختلفة ومتداخلة، وذلك بسبب تعدد مكوناتها وأنظمتها، وتداخل عملياتها، وتشعب مهامها، وتشابك علاقاتها الداخلية والخارجية، حيث تُدرس المنظمات من أربعة زوايا رئيسية: البيئة التنظيمية، تاريخ المنظمة، حجم المنظمة ودرجة التعقيد فيها؛

يعتبر التعقيد صفة ملازمة لكل المنظمات، وقد يكون عاليا أو منخفض نسبيا، حيث تتحدد درجة التعقيد بثلاث متغيرات رئيسية، تتمثل في:

- ✓ درجة اختلاف مدخلات المنظمة،
- ✓ تضاعف العمليات والعلاقات،
- ✓ التوافقية في المخرجات.

الأنظمة المعقدة تتصف بالخصائص التالية

✚ **نظام مفتوح وغير خطي:** فنظام المؤسسة معرض للتبادل المستمر مع البيئة الخارجية، ولا يوجد تناسب ثابت بين حجم ونوعية المدخلات وحجم ونوعية المخرجات، وهو أيضا معرض للتطوير والتأثر بالمتغيرات الخارجية، وهذا ما يتطلب تغييرا مستمرا في أساليب العمل والقيادة؛

✚ **نظام يحافظ على استقراره وتوازنه ذاتيا:** فالنظم المعقدة إذا تعرضت إلى تحولات معينة يمكنها أن تعيد توازنها السابق، فنظام المنظمة يتمتع بمرونة نسبية عالية لتعديل أساليب تعامله مع المتغيرات

الجارية. فلو حدث أي خلل في أنظمة المنظمة يمكن لها أن تعيد نفسها إلى الوضع الطبيعي أو تنتقل إلى وضع جديد أفضل بمرونة وسلاسة.

✚ **نظام له علاقات متشابكة وتغذية عكسية حلزونية:** تتصف المنظمة بتشعب العلاقات وتعددتها وتوسع خطوط الاتصال مع الداخل والخارج، لذلك نجد أن المنظمات الكبرى مثل الجامعات والشركات الكبرى تنشئ أقساما خاصة للاهتمام بهذا الجانب، مثل قسم العلاقات العامة أو العلاقات الدولية. فكلما كانت هذه العلاقات تجري في جو من التفاهم زادت الدافعية لدى الأفراد نحو العمل، لذلك لا بد أن تكون قنوات التغذية العكسية حلزونية وليست خطية، وتكون تتميز بالدقة والسرعة والمرونة والاستجابة الفورية. وهذا يتطلب نشاطا إبداعيا مستمرا؛ فيكون لكل حدث استجابة مناسبة من العلاقات (كما، نوعا، وتراكما) حتى تؤدي إلى زيادة في قيمة نواتج الاتصالات بدلا من أن تكون شكلا من أشكال المراسيم الإعلامية.

✚ **نظام توثيق له ذاكرة وتاريخ:** (قواعد بيانات معروفة): فأحداث النظم المعقدة توثق وتصبح جزءا من تاريخها، وبالتالي تتشكل لديها ذاكرة يمكن الرجوع إليها ودراستها.

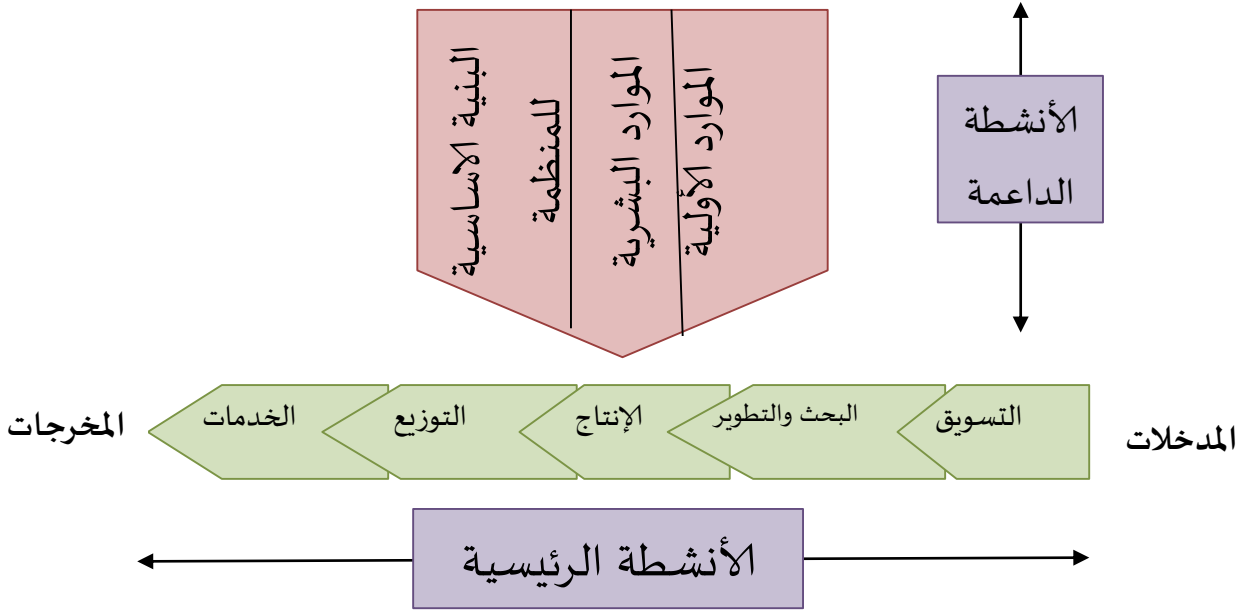
#### ▪ **البعد الثاني: المنظمة نظام موجه ذاتيا**

النظام الموجه ذاتيا هو النظام الذي يقوم بعملية الرقابة والضبط الذاتي لنوع تدفق المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات ولمعدل هذا التدفق وجودته. ويتم ذلك من خلال وضع المعايير والقواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء وجودته ومن أجل تحقيق حالة التوازن الديناميكي للنظام. حتى يتمكن هذا النظام من المحافظة على التوازن والضبط الذاتي لنفسه فهو يحتاج إلى تغذية عكسية؛ أي أنه بحاجة إلى معلومات كافية عن المدخلات وآليات التشغيل والمخرجات بشكل مستمر، وهذه المعلومات المرتدة تنبئ المدير عن أية تغييرات محتملة في عناصر النظام من أجل إعادة التوازن الديناميكي.

#### ▪ **البعد الثالث: المنظمة سلسلة من القيم المضافة**

إن الأنظمة الفرعية للمنظمة مثل: نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام البحث والتطوير، نظام الخدمة وغيرها تلعب دورا حرجا في خلق القيمة، وعمليات التحويل هذه تنقسم إلى مجموعتين من الأنشطة: الأنشطة الأولية (الرئيسية) والأنشطة الداعمة وكل نشاط يجب أن يضيف قيمة إلى المنتج وإلا فهو يعتبر نشاطا غير ضروري، حيث يوضح الشكل الآتي أنشطة المنظمة:

### الشكل رقم(02): أنشطة المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ظفر ناصر، 2019، ص01

من المفروض أن كل هذه الأنظمة تعمل على خفض التكاليف وزيادة الجودة أي تحقيق الميزة التنافسية، حيث يشير مفهوم سلسلة القيمة إلى: عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات أكبر منها.

#### ▪ البعد الرابع: المنظمة كائن حي

ظهر هذا المدخل استنادا لعلم الأحياء، حيث يعتبر المنظمة مجموعة أنظمة في تفاعل مستمر مع المحيط الخارجي، وإذا فشلت في تحقيق هذا التفاعل ستصاب بالفناء، فلهذه الأنظمة دورة حياة، وفي منتصف الستينات جاء KATZ و Kahn بمدخل النظم في دراسة المنظمة، الذي ينص على أن المنظمة تخضع لنفس الحتمية التي تخضع لها الكائنات الحية، أي أن للمنظمة دورة حياة، وهو مفهوم يشير إلى نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها وهذه المراحل التي تمر بها مرتبة بشكل منطقي كما هو موضح في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (03): دورة حياة المنظمة



المصدر: من إنجاز الباحثة اعتمادا على نعمة الخفاجي، ص28

نلاحظ من خلال الشكل أن دورة حياة المنظمات يمكن تلخيصها في أربعة مراحل أساسية كما يلي:

✓ مرحلة النشأة: تشبه مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة فتكون المنظمة هنا في مرحلة الطفولة ولكنها تمتلك أهداف طموحة .

✓ مرحلة النمو: هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة أما الهيكل لا يزال غير رسمي والعاملين هنا يعملون لساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص.

✓ مرحلة النضج: يكون هنا الهيكل التنظيمي أكثر ثباتاً حيث تضع المنظمة القواعد الخاصة بها وتكون القرارات لمتخذي القرار في الإدارة العليا وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص، كما تتوع المنظمة السلع والخدمات التي تقدمها وتكون الإدارة هنا مهتمة بالاستمرار في البحث عن السلع الجديدة ويصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً.

✓ مرحلة الزوال: نتيجة للمنافسة الحادة وتقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها مضطرة لبذل الجهد للبحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وقد تشهد هذه المرحلة ظهور قيادات جديدة تتفقد المنظمة

كما نشير أن خصائص كل مرحلة في دورة حياة المنظمة تختلف عن خصائص مرحلة دورة الكائنات، وعند اعتماد هذا المدخل ندرس المنظمات التي تنشأ والمنظمات التي تزول، وعلى هذا الأساس جاء مفهوم النظم وظهر مفهوم النظام المفتوح، فقد كان هناك تساؤلات هل المنظمات مثل الكائن الحي تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد لكي تبقى، لكن الحقيقة التي نريد تأكدها أن هذه المنظمات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت مثله في النهاية وهذه الحقيقة لا تنطبق على الإنسان وبالتالي فإن المقارنة بين المنظمة والكائن الحي من هذه الزاوية غير متكاملة، لكن الكائنات شبيهة بالمنظمة من حيث الولادة والنمو والحاجة للموارد.

### 3- إسهامات نظرية النظم

شهدت نظرية النظم تطوراً سريعاً مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر والفترة القصيرة التي قطعتها، وهذا يمكن تفسيره لغزارة الأعمال فيها، والاستعمالات الواسعة وانتشارها السريع. وفي تطورها هذا تميزت بانقسامها إلى فرعين:

■ الفرع الأول: وهو يشمل نظريات جزئية، وهو ناتج عن تطور جوانب تنظيمية خاصة بالمؤسسة مثل علاقات المؤسسة بالمحيط، غايات وأهداف، استراتيجيات، تنظيم وتسيير الموارد وعملية الإنتاج.

■ الفرع الثاني: يتعلق بالنظريات الكلية، بنماذج تعرض المؤسسة بشكلها الكلي سواء فلسفية، وظيفية أو عمومية.

وهناك من يضع لهذه النظرية فرعين حسب تقسيم آخر:

- الأول كلاسيكي، وهو الذي ظهر وتطور في إطار سوسولوجيا المنظمات، مع التأثير الفكري عليها نسبياً.
- الثاني تطبيقي، يخص نماذج المؤسسة، مقترحة مبدئياً من طرف مهندسين، وتستجيب عادة للاتجاه العلمي أكثر أو تصور أكثر تقنية.

أما بالنسبة للمجال الإداري، فقد سمحت للباحثين في علم الإدارة بـ:

- وضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها
- تجعل الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.

إذن:

أدت نظرية النظم ومفاهيم الأنظمة المفتوحة إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز.

## الفصل الثالث:

## بيئة العمل

تعمل المنظمات حاليا في ظل بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة، بحيث لم تعد صندوق أسود لا يؤثر ولا يتأثر، بل أصبحت منظمات لها تفاعلات مع البيئة بحيث تواجه العديد من المخاطر والتهديدات نتيجة تغير البيئة، والإنسان لم يعد دوره فقط العمل كآلة بل يتأثر ويؤثر في أداء المنظمات، بحيث يجب على المنظمة العمل ضمن بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر وعدم الاستقرار.

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي، تنافسي يضمن البقاء والنمو والتميز في الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والمنظمات المتميزة هي التي تسعى لإنجاز هذه الأهداف وبذلك يتطلب منها أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد. وقد ظهر الاهتمام ببيئة العمل منذ زمن بعيد باعتبارها أمر أساسي لتحقيق النجاح، حيث مرت بالعديد من المراحل وذلك بتطوير الأساليب المتبعة في بيئة العمل بشكل مستمر، دخول تقنيات ومناهج سلوكية جديدة على المنظمات.

### 1- تعريف بيئة العمل

تعرف بيئة العمل على أنها: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث نلاحظ هنا تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل (القريني

محمد، 1994، ص 37)

### 2- خصائص بيئة العمل

تتميز بيئة المنظمات الحالية والمستقبلية بعدة خصائص تفرض على المنظمات تحديات وضغوط كبيرة يمكن أن تؤثر كثيرا على عمليات تصميم المنظمات وثقافتها واستراتيجياتها وقراراتها المختلفة، ومن بين تلك الخصائص والتحديات :

- ظاهرة العولمة: Globalization إن ظاهرة عولمة الاقتصاد واتفاقيات التجارة الدولية وغيرها من الاتفاقيات الدولية سوف تفرض على المنظمات وتحديات كثيرة ومن أهمها:

- الجودة: (Quality) سوف تجد كل منظمة نفسها أمام ضغوط كبيرة للعمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها، الأمر الذي يدفع المديرين إلى تبني وتطبيق منهجية متكاملة في إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة الجودة الشاملة وعرسها في نفوس العاملين كافة.
- المنافسة: حيث يتسع الأفق الجغرافي للمنافسة فتجد المنظمة نفسها تواجه المنافسين من شتى أرجاء العالم.
- ديناميكية البيئة واضطرابها: (Turbulence) سوف تستمر المنظمات تواجه تغييرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات من اقتصادية وثقافية وتقنية وغيرها.
- تزايد درجة عدم التأكد البيئي: (Uncertainty) إن كثير من التغيرات والتقلبات التي تواجه المنظمات لا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو احتساب احتمالات حدوثها، وبعض الظواهر لا تخضع للقوانين المعروفة، وهي مزيج ما بين النظام والفوضى، ويصعب إدراكها والسيطرة عليها.
- التنوع البيئي (Diversification): وهو يشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة من منافسين وموردين وغيرهم (حسين حريم، 2003، ص66).

- إن نجاح المنظمة في إدارة البيئة التي تتعامل معها تتوقف على نجاحها في تحليل مصدر عام التأكد واختيار الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفعالية، ويتأثر ذلك بثلاثة عوامل هامة هي :
- درجة التنبؤ: Predictability وهو مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.
  - إدراك البيئة: Perception ويشير ذلك إلى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة، هل البيئة التي يتم إدراكها قريبة من الواقع أم لا، فالإدراك السليم للبيئة يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل.
  - عقلانية المنظمة Rationality: ويشير إلى مدى تصرف المنظمة بعقلانية، فكلما تمت عملية تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلائي راشد، زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة.

### 3- أنواع بيئة العمل

تنشط المنظمات في بيئة عمل كما رأيناها في الفصل السابق ضمن محيط بسيط المتغيرات، لكن بفعل ظاهرة العولمة ومختلف التطورات التي شهدتها معظم المجالات، وبالإضافة لتأثير نظرية النظم، أصبح للمنظمة بيئتين، حيث تم تحديد بيئة داخلية وبيئة خارجية لها، نتعرف على أهم ما يميز كل واحدة منهما في هذا العنصر.

#### 3-1- بيئة العمل الداخلية

تشير إلى المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، ولذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محدد أساسي لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

يعبر عن البيئة الداخلية للمنظمة بكل من المحتوى التنظيمي والمحتوى المالي والعملياتي، حيث أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة.

#### 3-1-1- مفهوم بيئة العمل الداخلية

من المفاهيم المتعددة لبيئة العمل الداخلية نأخذ التعريفات التالية:

- تعريف 01: عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل بموجبها، وتعتبر كذلك ذلك الجزء من المنظمة ما تشمله بداخلها من الأفراد والأهداف والسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات وكذا الأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات، لأنها هذه العناصر تشكل جواما يؤثر في سلوكيات وتصرفات وعلاقات الأفراد العاملين في المنظمة (جلال محمد، 2009، ص 24).
- تعريف 02: ليست المحيط والحيز الذي يعمل الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد ولها علاقة مباشرة به من حيث قدراته وتؤثر على أدائه، حيث تعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية.

### 3-1-2- أهمية دراسة البيئة الداخلية

تساهم دراسة البيئة الداخلية فيما يلي:

- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وكذلك بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا مما يؤدي لزيادة قدراتها.
- التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعية التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالكثافة التنظيمية أو المهارات للمورد البشري وغيرها.
- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة ومن ثم تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

### 3-1-3- عناصر بيئة العمل الداخلية

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل داخلي وآخر خارجي مع البيئة الخارجية والمجتمع، فهذا يعني أن هناك عناصر تتضمنها، تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعاليتها، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقا لأهدافها، فبيئة العمل الداخلية تشمل العناصر أو الخصائص الآتية:

- البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والمعدات والأجهزة).
- التنظيم الرسمي وما يشمله من هيكل ووظائف (قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء
- التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين

ومن خلال دراستنا وتماشيا مع موضوع الدراسة يمكن تقسيم عناصر بيئة العمل الداخلية حسب الجدول الآتي:

**الجدول رقم (01): عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها**

عناصر بيئة العمل الداخلية	مكوناتها
العناصر الإدارية	القيادة الإدارية، النظم واللوائح، طبيعة العمل والتخصص، الرقابة الإدارية، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الحوافز والمكافآت
العناصر المادية	الحرارة والتهوية، الضوضاء، الإضاءة، الأثاث، والتجهيزات والنظافة.

المصدر: سهام بن رحمون، 2014، ص38

نلاحظ من خلال الجدول أن عناصر بيئة العمل الداخلية تتكون من:

■ العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية

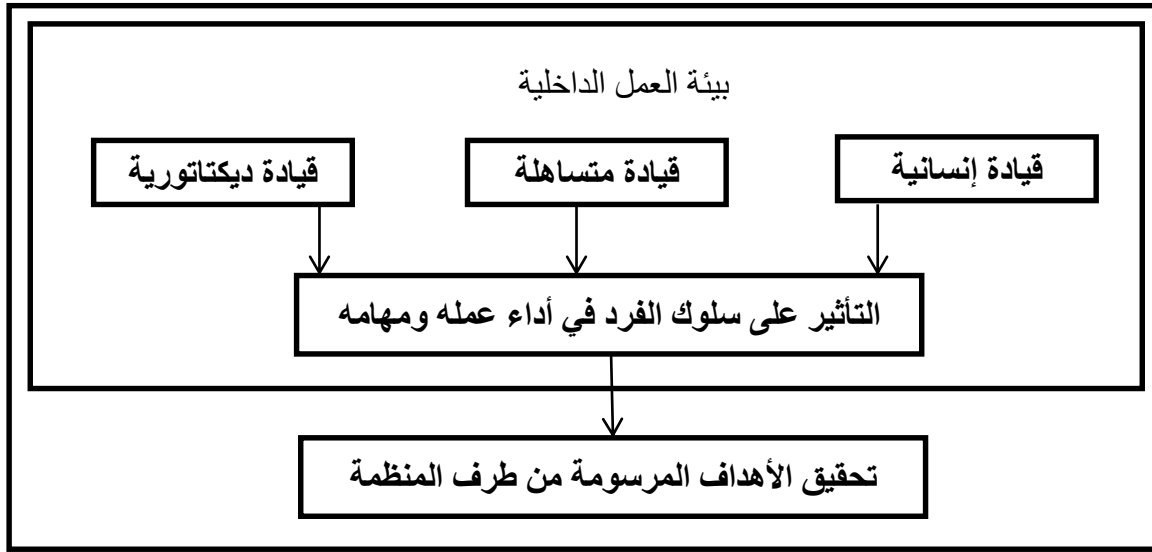
إن بيئة العمل الداخلية تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسئنت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر نأخذ ما يلي :

➤ القيادة الإدارية

يعتبر النمط القيادي لأية منظمة مجموع السلوكيات التي يوجه بها القائد منظمته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل الداخلية، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف.

الشكل الموالي يتضمن أساليب القيادة وكيفية تحقيق هدف المنظمة في بيئة العمل الداخلية.

الشكل رقم (04): أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية



المصدر: سهام بن رحمون، 2014، ص 39

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن بيئة العمل الداخلية هناك ثلاثة أساليب للقيادة وهي: قيادة إنسانية، قيادة متساهلة وقيادة ديكتاتورية، وهذه الأساليب الثلاثة تؤثر على سلوك الفرد في أداء عمله ومهامه، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمة.

### ➤ النظم واللوائح

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركونه فيه.

تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر البيئة الداخلية، لأنها شرط أساسي في المنظمة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات، وهناك الشكل الإداري والمادي من هذه النظم واللوائح، فالإداري يشمل المنهجية المحددة أي تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، أما المادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة وترقيات وحوافز وغيرها

## ➤ طبيعة العمل والتخصص

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل الداخلية، فالمنظمة حتى تحقق أهدافها لا بد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي، فهناك مثلا منظمات صناعية، خدماتية، تجارية... الخ، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المنظمة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة، فمن يمتلك دراية جيدة بمجال عمله وطبيعته تكون لديه قدرة على استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة لديه والخبرات المكتسبة إضافة إلى كونه يعمل بروح معنوية جيدة، وشعوره بأهمية العمل المناط في المنظمة، مما يؤدي إلى بذل جهد اكبر وتؤدي معرفة الفرد العامل أو المورد البشري لطبيعة عمله إلى فهم بيئة العمل الداخلية التي يعمل من خلالها، مما يسهم ذلك في تأدية مهامه بكفاءة وفعالية، ويتولد لدى العامل في المنظمة الشعور بالأهمية والانتماء نتيجة تأديته وظائفه في التنظيم.

والتخصص يقصد به: الاعتماد على وظائف موصوفة جيدا بحيث أن لها خصائص مهنية وفنية وسلوكية محددة لها متطلبات ومؤهلات علمية مطلوبة لشاغلها، لأن طبيعة المنظمات والمشاريع الحديثة تحتاج إلى مهارات واختصاصات وأصناف محددة لتحقيق أهدافها، والتخصص في بيئة العمل الداخلية هو تحديد مجموعات متميزة من الأعمال والنشاطات التي يمكن تنفيذها والقيام بها من قبل فرد أو مجموعة أفراد بشكل محدد وسهل وواضح وفعال ومتربط مع الأعمال الأخرى بشكل تكاملي ومنسق، ومن أهم فوائد التخصص في بيئة العمل الداخلية تسهيل الأداء وزيادة فعاليته والاستفادة منه عمليا، ويؤدي إلى تخفيض عادة الملل لدى العامل، أداء العامل يكون بنشاط أكبر، تتحكم الإدارة بشكل كبير في إنتاجية وأداء العامل.

## ➤ الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها"، فالرقابة هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

## ➤ تفويض السلطة (التمكين)

يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية فقد تؤثر إيجابا أو سلبا حسب شكله في المنظمة، ويعرف التفويض بأنه: " نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته ومسؤولياته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء سلطته على تلك الاختصاصات والمسؤوليات المفوضة"، والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمرؤوسيه يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة

المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه لان تفويض السلطة يدفع بالمرؤوسين إلى استعمال قدراتهم ومواهبهم.

وإذا ما اعتبرنا تفويض السلطة تنازل عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين، فإنه لا يعني إعفاء المسؤول من مسؤولياته اتجاه أعمال من يفوضهم، ويجب مراعاة ما يلي عند تفويض السلطة: تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه وتعيينها بشكل واضح ومناسب لإمكانياتهم، منح المرؤوس الذي تم تحديده واجباته المسؤولية والصلاحيات الكافية لأداء الواجبات من حيث الحق في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات للقيام بالواجبات، خلق التزام لدى المرؤوس اتجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها ولا يؤثر هذا الالتزام على التزام الرئيس أمام مرؤوسيه بهذه الواجبات نفسها.

وتختلف المؤسسات في درجة تفويض السلطة، حيث كلما اتجهت المنظمة إلى المركزية فإن عملية التفويض تقل والقرارات تتخذ في مستوى واحد، وكلما اتجهت نحو اللامركزية زادت درجة تفويض وزاد عدد القرارات التي تتخذ على مستويات إدارية أقل، ويختلف أيضا باختلاف المدراء من ينمي الثقة بالنفس والإبداع وهناك من لا يفعل وهذا بدوره ينعكس على أداء العمل لشكل ايجابي أو العكس .

### ➤ الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل الداخلية لكونها تتعلق كثيرا بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة، ويعتبر عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد تتضمن معلومات وأفكار.

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو نازلة أو متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولي الإدارات الوسطى والإشراف إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات النازلة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، فهناك الاتصالات الشفهية التي تتم عبر اللقاءات الشخصية المباشرة والجماعية من خال المؤتمرات والاجتماعات، وهناك الاتصالات غير الرسمية، قد لا تسمح القوانين والنظم الاعتماد عليها في العمل بالمنظمات العمومية الحكومية التابعة للدولة، ولكن يبقى لها تأثيرها ودورها في اغلب المنظمات وبطرق مختلفة لأنها قد تتم تلقائيا، فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها الإسهام في تحقيق أهدافها لأنه يساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات .

## ➤ العلاقات الرسمية وغير الرسمية

كون المنظمات تضم أعداد كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة تغطي عليها هي سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية التي تتفاوت فيما بينها، حيث تعرف العلاقات الرسمية بأنها تلك العلاقات التي تنشأ بطريقة رسمية ومحددة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط، وتوصيف الوظائف، أما العلاقات غير الرسمية هي التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة وهي غير محددة لأنها تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوس أو بين المرؤوسين فيما بينهم، حيث يقول جورج هومانز J.Homanz إن العامل يأتي إلى المصنع شخص اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل ."

## ➤ الحوافز والمكافآت

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبوقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة.

والحوافز تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية، فالمادية منها تضم المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر، أما الحوافز المعنوية فهي تشمل المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات كالمشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، كذلك نجد من الحوافز المعنوية الترقيّة في مناسبات والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي) ومن حيث الحقوق والواجبات.

## ■ العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال، فإن هناك أيضاً ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة، تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه، وإذا كانت هذه العناصر ايجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، وسوف نعرض بعض العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية:

## ➤ الإضاءة:

تعتبر الإضاءة المناسبة عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل وكشرط أساسي لإمكانية العمل والإنتاج، وطالما يشترط في العمل الداخلي لجعل الأداء والإنتاج يتم ببسر وكفاءة أعلى، وتختلف شدة الإضاءة حسب نوع العمل، إذ انه كلما كان العمل يستلزم إجراء عمليات دقيقة الأداء كلما كانت الإضاءة المطلوبة يجب أن تكون شديدة كما يجب في نفس الوقت توزيع الإضاءة توزيعا سليما وذلك لتجنب أن يكون جزء من مكان العمل مضاء بشدة، لان الإضاءة الشديدة قد تزجج العامل، وعلينا أن نفرق بين الضوء والإضاءة، فالضوء هو طبيعي مصدره الرئيسي الشمس، أما الإضاءة فهي صناعية كالكهرباء.

يبقى القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل الداخلية تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعا متجانسا على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي لأنها تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العين في نفس الوقت، والإضاءة غير المناسبة تؤدي إلى قلة الأداء، وكذلك إلى سرعة تعب الفرد والإضرار براحته النفسية .

## ➤ الحرارة والتهوية

تعتبر الحرارة والتهوية من العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية فينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، لان كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب، فدرجة الحرارة غير المناسبة تقلل من كفاءة العامل في العمل، لذلك يجب توفر التهوية والحرارة المناسبين، حيث أن التهوية تكون طبيعية من النوافذ والفتحات المختلفة أو صناعية كالمراوح الكهربائية وأجهزة التكييف وغيرها، ومما لا شك فيه أن درجات الحرارة والتهوية المثلى لبيئة العمل الداخلية تختلف من عمل لأخر ومن فرد لأخر، ومن قطاع جغرافي لأخر، لذلك فان تحديد درجات الحرارة ينبغي أن يتم بناء على معرفة كل المتغيرات، حسب نوع بيئة العمل ونوع العمل ونوع الفصل من السنة .

## ➤ الضوضاء

تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه، لكون الضوضاء عامل مزعج ومشتمت للانتباه والتركيز، وتؤثر تأثير مباشر في المقدره على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد المجهود الذهني بحيث تؤدي لعدم تركيزه، فالأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظرا لحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، لذلك يجب أن تكون بيئة العمل الداخلية على درجة من الملائمة لأداء الأعمال، فإذا كان هناك ضوضاء لا بد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال.

## ➤ الأثاث ونظافة مكان العمل

تحرص المنظمات الحديثة على تخصيص مكاتب للموظفين ومقاعد لاستعمالها في العمل المكتبي، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف، كما يجب أن يراعى اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة، وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه، والنظافة تعد من العوامل الهامة في بيئة العمل الداخلية، لان عدم النظافة في مكان العمل ووجود مخلفات الإنتاج، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث اثر نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها اثر طيبا في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية. وهناك عناصر مادية أخرى أخذها في الحسبان لتهيئة بيئة العمل الداخلية صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسما ونفسيا في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال:

- جودة المواد الخام ووفرتها.
- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.
- توافر أندية رياضية وخدمات ترفيهية.
- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.
- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.

### 3-2- بيئة العمل الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية في وقتنا الحالي من أهم العناصر التي يجب على المنظمة الحديثة دراستها، بحيث أن هذه البيئة تتميز التغير المستمر وصعوبة التحكم في العوامل المؤثرة فيها، بحيث أصبحت متغيرات البيئة الخارجية تؤثر وبشكل كبير على المنظمة وعلى الأهداف التي تضعها وحتى على بقائها.

### 3-2-1- مفهوم بيئة العمل الخارجية

لم تكن المنظمات تعرف مصطلح البيئة الخارجية إلا بعد أن كبر حجمها وزاد عددها، بحيث انتقلت من الصناعات العائلية إلى المصانع وظهر تأثير هذه البيئة بحيث على المنظمات أن تعرف بيئتها الخارجية قبل حتى أن تبدأ في نشاطها، حيث تعرف على أنها: "البيئة التي تحيط بالمنظمة وتتكيف معها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء".

تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية، والاستقرار والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية سواء كان ذلك لبداياتها أم للدوريات والعمليات اللاحقة

ويهتم مدراء المنظمات بدراسة البيئة الخارجية بسببين هما :

• العامل الأول: يتعلق بتحديد العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعميق وصولها إلى الأهداف المنشودة.

• العامل الثاني: يتعلق بتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراءات التعديلات اللازمة على الاستراتيجية، حيث لكل منظمة فرص يمكن أن تستفيد منها وتواجه كذلك مخاطر وتهديدات جميعها من البيئة الخارجية، سواء كانت هذه الفرص أو المخاطر ناشئة عن ظروف سياسية أو حكومية أو ناشئة عن الجمهور العام أو الخاص للمنظمة.

الشكل الآتي يوضح علاقة المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية

الشكل رقم (05): نموذج العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية



المصدر: عبد العزيز بن حبتور، 2004، ص150.

يمكن التعليق على الشكل أعلاه من خلال تحليل منطقة المدخلات، التي تحصل على مدخلاتها مثل العمال ورأس المال من البيئة المحيطة بها، ثم تجري المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات بما يؤدي إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات، ويتكون النظام من عدد من النظم الفرعية التي

تعتمد على بعضها البعض، والتي تعمل معا بحيث يحقق كل نظام فرعي أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلي بعد ذلك.

### 3-2-2-محددات نجاح المنظمة في بيئة العمل الخارجية

نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط وأهمها:

- **الأهداف التي يجب تحقيقها:** فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، وهذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلفة الإدارات، فعلى سبيل المثال يساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفية المتطلبات المختلفة كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.
- **المواد المتاحة:** تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تقنية، آلات وأفراد) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تساهم في الوقت الحاضر، دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح به والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك:** إن دراسة البيئة الخارجية يساعد في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

ومن خلال هذه المؤشرات تظهر أهمية ومكانة دراسة عوامل البيئة الخارجية، حيث يمكن تحديد:

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها، أو علاجها ولا بد من التأكد أن عناصر البيئة الخارجية عوامل أساسية لنجاح المنظمة.

### 3-2-3- أنواع بيئة العمل الخارجية

يمكن تحديد أنواع بيئة العمل الخارجية إلى نوعين أساسيين هما:

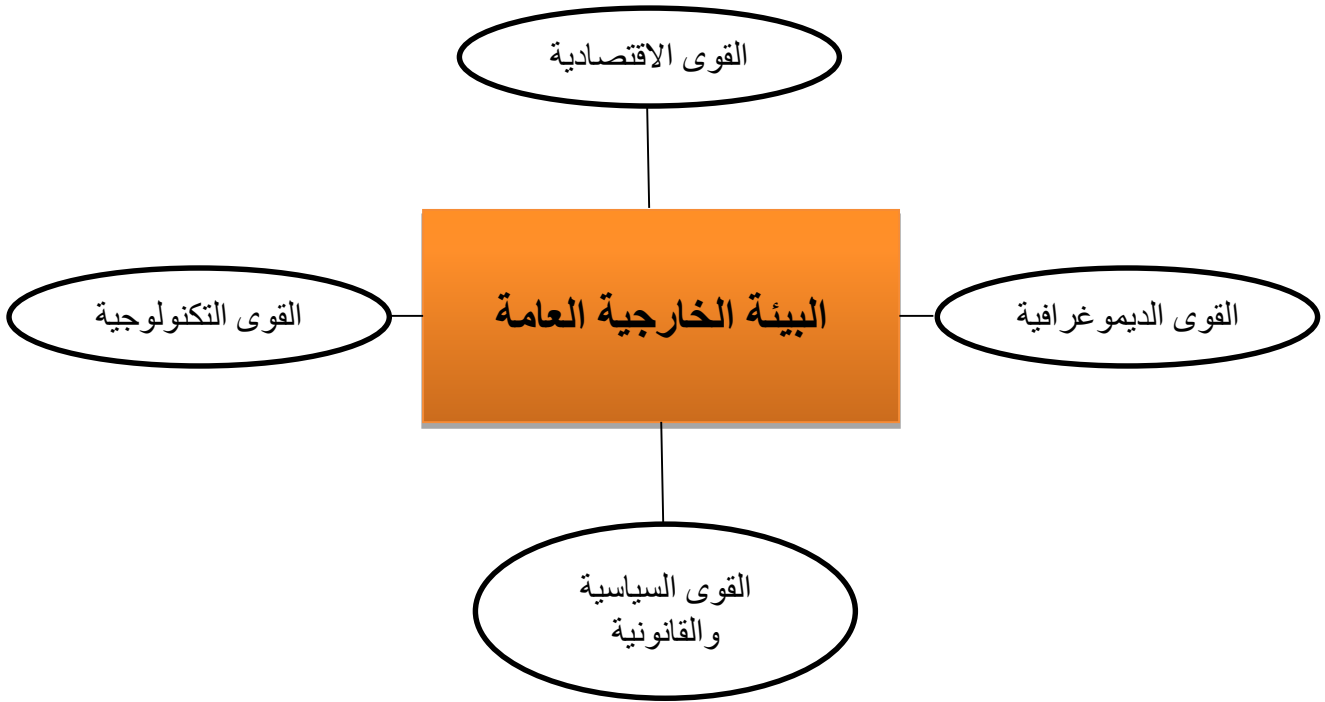
#### ■ البيئة الخارجية العامة

تشير إلى مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها، وفيما يلي تعريف مختصر لأهم عناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة:

- **العوامل السياسية Political** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات منظمة الأعمال، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة أو البلدان التي فيها المنظمة ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.
- **العوامل الاقتصادية Economic** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال، وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة وغيرها من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.
- **العوامل الاجتماعية Social** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها المتغيرات الحاصلة في المجتمع على منظمة الأعمال، وتضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديمغرافية السكان، والحركة الاستهلاكية.
- **العوامل التكنولوجية Technology** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات منظمة الأعمال، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية في ميدان المنافسة، ويعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
- **العوامل القانونية Legal** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمة الأعمال من ناحية القوانين الصادرة في مختلف المجالات مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة، وقوانين الاستثمار الخارجي وغيرها .

الشكل الموالي يوضح نموذج البيئة الخارجية العامة للمنظمة

الشكل رقم(06): نموذج عناصر البيئة الاقتصادية العامة



المصدر: عبد العزيز بن حبتور، 2004، ص146.

من خلال الشكل نلاحظ أن بيئة العمل الخارجية أو البيئة الاجتماعية العامة للمنظمة تتكون من:

- القوى الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماته، ومنها حالة الواقع الاقتصادي العام من حيث التضخم أو الركود، وهذه الأوضاع تؤثر على عمل المنظمة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم، كما أن التأثير على عمل المنظمة يختلف عن الوضع الآخر.
- القوى الديموغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المنظمة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من مناطق جغرافية إلى مناطق أخرى والسلوك العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر وأثر كل ذلك على السياسة الإنتاجية للمنظمة.
- القوى السياسية والقانونية: وتعني تأثير المناخ السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المنظمة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المنظمة أو

تضع قيود على نشاطها أو تلك التي تساعد المنظمة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

- القوى التكنولوجية: إن التغيير والتطور التكنولوجي السريع يدفع بالمنظمة للعمل على أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والحصول على التقنيات الجديدة لغرض دعم قدراتها التنافسية مع الآخرين.

#### ■ البيئة الخارجية الخاصة

تعتبر بيئة التعامل المباشر وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المنظمات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك: البنوك، والمنافسين، والموردين وزبائن المنظمة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المنظمة وغيرها.

ويجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة وأن تعمل على مراعاتها، حيث تشير إلى مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وفيما يلي عرض لأهم عناصر ومكونات البيئة الخارجية الخاصة:

➤ **العملاء Customers** يحتل العملاء أو الزبائن الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجيات ونتائج الأعمال، فالعميل أو الزبون هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات منظمة الأعمال، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، وبالتالي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو، لذلك تتنافس المنظمات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعالية لاحتياجاتهم بأفضل الصيغ.

➤ **العمالة وسوق العمل Employees & Labor Market** يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة، فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفوة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على الموارد بأفضل الطرق، فالموارد البشرية أصبحت موارد معرفية تنفق المنظمات كثيرا في الاستثمار فيها لغرض تطويرها باعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافس مستدامة للمنظمة.

➤ **الشركاء الاستراتيجيين Strategic Partners** ونعني بالشركاء الاستراتيجيين تلك المنظمات التي ترتبط معها منظمة الأعمال بعلاقات وتحالفات استراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها وقيمتها وعملياتها والتي لها وقع قوى وتأثير مباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المنظمة، ومن خلال اتصال منظمة الأعمال بشركائها الاستراتيجيين من المفترض تفهم احتياجاتهم وتفاعل كل ما في وسعها لسد هذه الاحتياجات ويجب عليها أيضا أن تفهم الشركاء بحقيقة توقعاتها وبأبعاد رؤيتها وبمنظومة

قيمتها ومبادئ العمل لديها سعياً لتمكين الشركاء الاستراتيجيين من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة منظمة الأعمال والوقوف إلى جانبها في رفع مستويات رضا وولاء عملاء المنظمة.

➤ **الموردين Suppliers** يتضمن مصطلح الموردين جميع من يقدم لمنظمة الأعمال الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، إضافة لكل من يقدم لمنظمة الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والاستشاريين، ومن المهم أن تدرك منظمة الأعمال أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيراً على أداء هؤلاء الموردين واستعدادهم لدعم المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه.

➤ **المجتمع Community** تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال، وكون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإن هذا يزيد من مسؤولية منظمة الأعمال في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة ويستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

➤ **المنافسين Competitors**: يعتبر فهم المنافسين عاملاً أساسياً في صياغة وتطوير استراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحدياً جوهرياً للإدارة، إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها، وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة.

كخلاصة: إن الاهتمام بالجانب البيئي في العمل يحقق أهداف كبيرة من شأنها أن تعود على المنظمات بالفوائد الكبيرة والوافرة وتحقق لها الأهداف المسطرة من قبلها ومن بين هذه الأهداف البقاء والاستمرارية، لذلك على المنظمات الحالية أن تعمل على التوافق مع المتغيرات والمتطلبات البيئية والوقاية من الأخطار المحيطة بحيث تقوم بدراسة هذه البيئة بنوعها الداخلية والخارجية ومحاولة التكيف معها.

## المحور الثاني

### الأنظمة الفرعية للتسيير

تشكل الأنظمة الفرعية للتسيير الجزء الأساسي لتقديم هذا العمل، باعتبارها من الأنظمة الحيوية لسيرورة المنظمة وضمان القيام بنشاطها الأساسي وأنشطتها الثانوية بشكل متكامل فيما بينها، يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تتميز هذه الأنظمة الفرعية للتسيير داخل أي منظمة بمجموعة من الخصائص التي تميز كل نظام فرعي، كما نشير أنها تختلف حسب طبيعة المنظمة، حجمها وحاجتها إلى كل نظام فرعي.

سنتطرق في هذا المحور لمجموعة الأنظمة الفرعية للتسيير داخل المنظمة، أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بها وكيف تكون متفاعلة فيما بينها ومع البيئة المحيطة في نفس الوقت وهذه العلاقات التبادلية تكون منسقة بالنظر الى غاية محددة.

## الفصل الأول:

### مدخل مفاهيمي لأنظمة التسيير

يختلف نظام التسيير من خلال المكونات الرئيسية (النظم الفرعية) التي تكونه، بحيث لا يوجد اتفاق حول عددها وحول معيار تصنيفها.

- حسب تصنيف فايول (1916) H. Fayol تحدد المكونات الرئيسية للنظام التسييري في العناصر التالية: التنبؤ، القيادة، التنسيق، والرقابة.
- حسب تصنيف (Hill 1968) تحدد هذه المكونات في العناصر التالية: فلسفة المؤسسة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه، تطوير الإدارة.
- يرى كل من (Tabatoni et Jarniou 1985) أن نظام التسيير الشامل للمؤسسة هو انسجام ديناميكي لأربعة نظم فرعية هي: القيادة le pilotage، الغائية la finalisation، التنشيط l'activation، أو l'animation، التنظيم l'organisation.

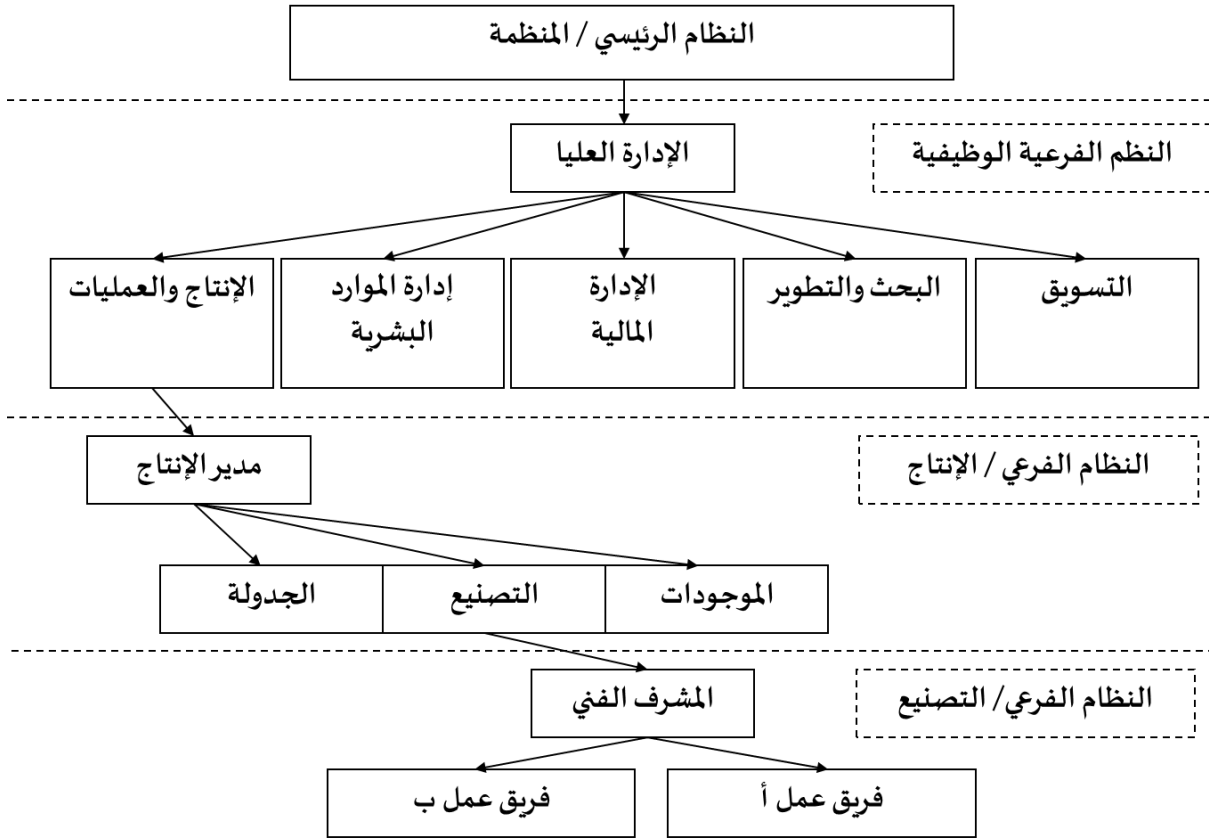
#### 1- تعريف أنظمة التسيير

كما تم التطرق إليه، لا يوجد تعريف أو تصنيف موحد لأنظمة التسيير، لأنها تعتبر نظم فرعية تعتمد على المنظمة لأداء مهامها، إلا أن التصنيف الحديث الذي يعتمد على معظم الكتاب والأكاديميون فيحدد نظام التسيير بالعناصر الخمس التالية:

- نظام القيادة والتخطيط؛
- نظام التنظيم؛
- نظام التنشيط؛
- نظام الرقابة؛
- نظام المعلومات.

لفهم منظمة ما باعتبارها نظاما، انطلاقا من المقاربة النظامية، يتعين علينا فهم أجزائها (التحليل) وكذا طبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء (التركيب) كما يمكن تجزئة النظام إلى أنظمة فرعية؛ والمقصود بالنظام الفرعي هو ذلك النظام الذي يعمل كجزء أو كعنصر من أجزاء أو عناصر النظام الرئيسي أو ضمن مكوناته . يتجزأ النظام إلى العناصر الصغيرة ثم الأصغر، بحيث يجب أن تتوافق هذه العناصر في أية تشكيلة ممكنة بما يسمى بتركيبة الأجزاء والوحدات المكونة للنظام تسمى "عناصر النظام".

الشكل رقم (07): النظم الفرعية للمنظمة



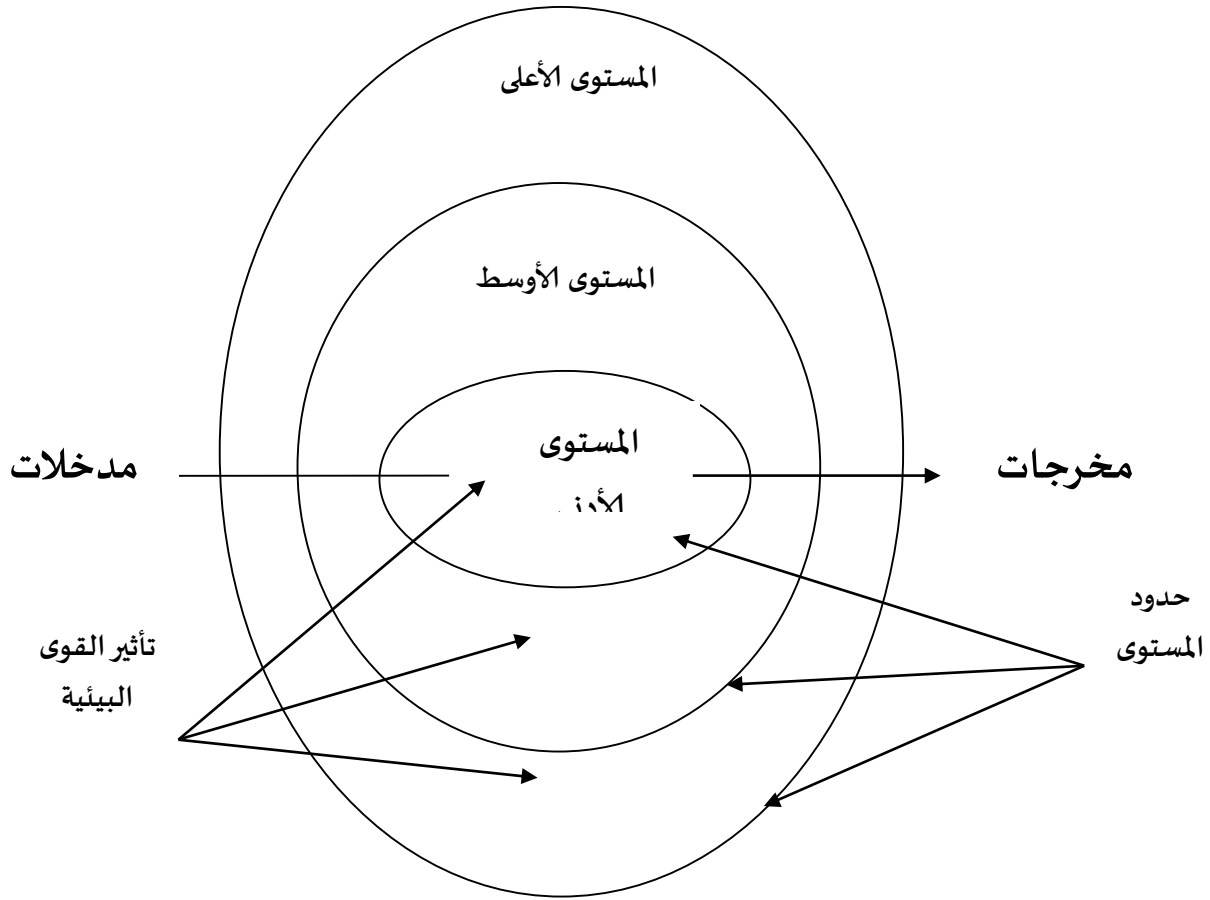
المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص 24

يتضح من الشكل بأن النظم الفرعية المتعلقة بالأفراد، التسويق، العمليات وغيرها، أي النظم الفرعية تتفرع من النظام الرئيسي المتكامل والمتمثل بالمنظمة وهذه النظم الوظيفية تتجزأ هي الأخرى إلى نظم أصغر، مثل: إدارة العمليات تتفرع إلى التصنيع، الجدولة، ونظام الموجودات. وتمتاز جميع النظم الرئيسية والنظم الفرعية لها بصفات وخصائص متميزة وهي الظروف التي يعمل بها النظام الرئيسي والأنظمة الفرعية.

## 2- مستويات الأنظمة التسييرية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنظمة تسييرية فرعية من خلال مستوياتها ذات الطابع الهرمي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مستويات أنظمة التسيير



المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص 27

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك ثلاث مستويات تنظيمية، تتمثل في:

- المستوى الأدنى (الفني أو التشغيلي) يقوم بإنتاج وتوزيع المنتجات، وهذا يعني أن العمليات تمتاز بالتكرارية والنمطية بموجب المعايير المحددة لها، كما أن القرارات تكون أغلبها مبرمجة استنادا إلى المعايير والسياسات والأساليب الموجودة.
- المستوى الأوسط: الذي ينظم الأعمال والأنشطة في المستوى التشغيلي، مما يجعلها مكتملة لبعضها البعض، ويعمل هذا المستوى على تنسيق المدخلات والمخرجات ما بين النظم الإدارية والوظيفية الفرعية من جهة، وتوزيع المعلومات إلى وحدة السيطرة على الفعاليات والمخرجات بالمستوى الفني من جهة ثانية، وتكون بعض القرارات في هذا المستوى شبه مبرمجة (مبرمجة إلا أن معظمها تكون قرارات غير مبرمجة).
- المستوى الأعلى: حيث تمثل العلاقة ما بين فعاليات وأنشطة المنظمة والبيئة الخارجية، ويتعلق هذا المستوى بالإدارة العليا (المدير العام أو المدير التنفيذي) وأعضاء مجلس الإدارة .

والإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات الموجهة نحو الأهداف بعيدة المدى والابتكارات والتطوير، وتكون القرارات في هذا المستوى من نمط القرارات غير المبرمجة (غير المهيكلة). كما نشير أنه توجد فروقات كبيرة في وظائف وتوجهات المدراء في المستويات الثلاث، ففي المستوى الفني يركز المسيرين على المهام (التوجه بالمهمة task-oriented) وتكون لديهم أهداف قصيرة الأمد، أما في المستويات الأخرى (المستويات الوسطى والعليا) فيركز المسيرين على نمط التوجه نحو السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

الجدول الآتي يتضمن أبرز الفروقات بين مختلف القرارات المعتمدة على مستوى المنظمة

### الجدول رقم (02): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة		
القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة	نوع المقارنة
غير واضحة	واضحة	طبيعة المهمة
محدودة	متوفرة	توفر المعلومات
نادرة / محدودة	متعددة	توفر البدائل
الإدارة العليا	الوسطى والدنيا	المستوى الإداري لمتخذي القرار
كثيرة	قليلة	درجة المخاطرة
نادراً	دائماً	الاعتماد على القواعد والإجراءات

المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص 30

نلاحظ من خلال الجدول أن القرارات الإدارية في جوهرها وطبيعتها بحسب المستوى الإداري يمكن تصنيفها على النحو التالي: (محمد قاسم، 2004، ص 21-22)

- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات تتعامل مع مواقف جديدة، غير متوقعة وغير مألوفة وليست متكررة، ترتبط بالبيئة الخارجية أكثر منها بالداخلية، يتم اتخاذها في المستوى الاستراتيجي، تتميز بأنها ذات أهمية كبيرة، معقدة وذات آثار بعيدة الأمد ولا يوجد إجراء مسبق لمعالجة المشكلة. يتم اتخاذ القرارات غير المبرمجة في ظروف عدم التأكد حيث أن المعلومات حول البدائل واحتمالات حدوثها، عوائدها وتكاليفها غير معروفة والبيانات غير كافية وبالتالي لا يمكن التنبؤ بها.

إذن: ترتبط القرارات غير المبرمجة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمنظمة والرقابة على الأداء العام للمنظمة إنها تشمل التخطيط الطويل الأمد، يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المستويات

الإدارية العليا في المنظمة، وتتميز القرارات في هذا المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وتتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد، لأنها تتعلق بالمستقبل البعيد مثل وضع الخطط الطويلة الأمد الخاصة بتحديد الأهداف المنظمة وصياغة سياستها اللازمة لتحقيق الأهداف ومن الأمثلة على القرارات الاستراتيجية:

✓ إنتاج منتجات جديدة

✓ الدخول إلى أسواق جديدة

✓ الاندماج واختيار موقع المنشأة

■ قرارات تكتيكية: وهي تلك القرارات التي تتخذ في المستوى الإداري (الوظيفي/ التكتيكي)، تعتمد على بعض المعلومات غير الروتينية وجهد فكري متوسط يتمثل في خبرة وكفاءة المسير متخذ القرار. ظروف المخاطرة هي السائدة أين تكون البدائل المتوافرة معلومة ومعروفة وكذلك احتمالات حدوثها ونتائجها (العوائد والتكاليف المحتملة لكل بديل)، ويبقى اتخاذ القرار بشأنها من مهمة المدير الذي يستخدم معرفته، خبرته وإمكاناته في المفاضلة للحصول على أكبر عائد/ أقل تكلفة، حيث تعتبر هذه القرارات هي الأكثر شيوعا فالبدائل معروفة، لكن النتائج مشكوك فيها.

إذن: يهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقديم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة مثل: قرار توزيع العاملين على أقسام المنظمة، وقرار تحديد المزيج السلعي، قرار إلغاء قسم معين، قرار تحديد حجم الإنتاج، قرار تحديد السعر.

■ قرارات تشغيلية: هي قرارات روتينية متكررة يتم اتخاذها في المستوى التشغيلي (التنفيذي)، تعالج وتتناول مشكلات، حالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها. الظروف المحيطة بعملية صنع القرار هي ظروف التأكد حيث تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة، مردودها وتكلفة كل منها معروفا ومعلوما وليس هناك أي مجال لعنصر أو عامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

إذن: يتم اتخاذ القرارات التشغيلية من قبل المستويات الإدارية الدنيا وتشمل عمليات صنع القرارات المرتبطة بتسيير العمليات اليومية (عمليات البيع والشراء والإنتاج) في المنظمة مثل :

✓ قرار إعادة شراء مادة أولية .

✓ قرار إعداد الأمر الإنتاجي.

✓ قرار الموافقة على البيع للعميل.

### 3- علاقة أنظمة التسيير بعملية اتخاذ القرارات

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية في المنظمة من كونها نقطة بدء معظم نشاطات المنظمة، ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر وروح العملية الادارية وأنها العمل الأساسي والدور الأهم الذي يقوم به المسير (المدير)، ونظرا لذلك فإن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة المسير على اتخاذ قرارات ناجعة وفعالة.

تتجلى أهمية ومحورية عملية اتخاذ القرارات من خلال تكاملها مع الوظائف الادارية المختلفة، نذكر منها:

▪ التخطيط، حيث يتم التخطيط باتخاذ قرارات تهتم بتحديد:

- الأهداف الواجب تحقيقها من التخطيط.

- الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

- طريقة تنفيذ الخطط الموضوعة وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.

- مكان وزمان تنفيذ الخطط.

▪ التنظيم، حيث يتطلب التنظيم مجموعة من القرارات لمعالجة بعض القضايا:

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، إدارية، استراتيجية-استشارية-)

- درجة تفويض السلطة (المركزية/ اللامركزية).

- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.

- العلاقات بين الأقسام والادارات.

- خطوط وقنوات الاتصال بين مختلف فروع وأقسام المنظمة.

▪ التوجيه، حيث تعتمد وظيفة التوجيه على مجموعة من القرارات التي تحدد:

- الأسلوب الأفضل في التوجيه، إصدار الأوامر والتعليمات (ديمقراطي/ أوتوقراطي)

- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية/ معنوية/ الاثنين معا).

- طرق الاشراف المتبعة.

- كل ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والادارة وبين العمال فيما بينهم (إدارة الصراع).

▪ الرقابة، وتعتمد على القرارات لتوضيح ما يلي:

- النشاطات التي تخضع للرقابة.

- أنواع ومعايير الرقابة.
- نوع المعلومات المطلوبة للرقابة.
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

#### 4- كفاءة النظام التسييري

يقصد بالكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أي أنها تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وتتحدد عادة بنسبة: المدخلات / المخرجات فالعمل الكفاء هو الذي يحقق مخرجات أو إنتاج يفوق المدخلات (العمل، المواد الوقت) التي استخدمت في تحقيقها وبالتالي فإن المدير الكفاء هو الذي يستطيع تخفيض تكلفة المواد التي يستخدمها لتحقيق أهدافه.

أما الفعالية فتعني عمل الأشياء الصحيحة، أو هي الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً، أي هي القدرة على اختيار أهداف مناسبة فالمدير الفعال هو الذي يختار الأعمال المناسبة لإنجازها.

الشكل رقم(09): درجة استخدام الموارد

← درجة استخدام الموارد (الكفاءة) →		
مستوى تحقيق الأهداف (الفعالية)	<u>فعالة وكفؤة</u> تحقيق الأهداف عدم هدر الموارد <b>أعلى إنتاجية</b>	<u>فعالة وغير كفؤة</u> تحقيق الأهداف هدر الموارد (الإسراف في الموارد)
	<u>غير فعالة وكفؤة</u> عدم تحقيق الأهداف عدم هدر الموارد	<u>غير فعالة وغير كفؤة</u> عدم تحقيق الأهداف هدر الموارد
	<b>جيد</b>	<b>ضعيف</b>

المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص32

حسب مدخل النظم فإن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات ويتم تحويلها في شكل منتجات وخدمات تتقبلها البيئة.

وعليه، فإن معايير الفاعلية التنظيمية في مدخل النظم هي كما يلي :

- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات؛
- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات (العمليات الإنتاجية)؛
- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها؛
- وضوح خطوط الاتصال (اي المعلومات المرتدة)، والتي تساعد في العمليات التصحيحية بالنسبة للمدخلات أو المخرجات أو العمليات.

## الفصل الثاني:

### أنظمة التسيير الفرعية

تشكل الأنظمة الفرعية للتسيير مكونات نظام التسيير العام للمنظمة، سنعرض فيما يلي أهم المكونات وفق التصنيف الحديث.

#### 1- نظام القيادة والتخطيط

هو النظام المتكامل الذي يقوم بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته، واختيار البدائل واتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر، وهو النظام الذي يقوم بتحديد مهمة (رسالة) المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد السياسات، ورسم أهدافها العامة .

ومن المسلم به أن الهدف الأول والآخر لأي مؤسسة بالمفهوم الليبرالي هو تحقيق الربح، لكن ذلك يبقى هدف ضمنى ومن الضروري وضع أهداف أخرى تكون جوهر نشاط المؤسسة، فنظام القيادة والتخطيط يقدم الإجابة على الأسئلة الأساسية: ماذا؟ (Quoi ?) ، متى؟ (Quand ?) ، كم؟ (Combien ?) ، هل يمكن؟ (Peut- on le faire ?) ، وهذا بالنسبة للآفاق القريبة والمتوسطة والطويلة الأجل.

يرتبط نظام القيادة والتخطيط ارتباطاً وثيقاً بفعالية نظام الرقابة؛ حيث تعتبر الأهداف والخطط والبرامج معاييرها الأساسية التي تمكن من مقارنة المحقق بالمتوقع، فهو الضابط الذي يقيس الانحرافات عن النتائج المراد تحقيقها ويقوم بإرسال أوامر التصحيح المطلوبة ويرتبط هذا النظام ارتباطاً وثيقاً بفعالية الرقابة التي تعتبر الأهداف والخطط والبرامج معاييرها الأساسية التي تمكن من مقارنة ما تم تخطيطه مع ما تم إنجازه فالرقابة تقوم على عدة متغيرات منها: التكاليف ، المردودية ، جودة المنتج، فترات التصميم والتسليم، تنوع تشكيلة المنتجات ، فالرقابة التي تخطر نظام القيادة بمجرد وقوع انحراف في الحالات العادية أو المتوقعة بشكل تقارير وحينما يتدخل نظام القيادة والتخطيط من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة ( تصحيح الانحرافات والتغذية العكسية)

تعد القيادة في الوقت الحاضر أساس نجاح المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، كونها القاعدة الرئيسية والأساسية لكل الأنشطة والأعمال في كافة المنظمات، ومع التطور التكنولوجي الحاصل في كافة أرجاء العالم استوجب الأمر الاهتمام بالرأس المال البشري والمحافظة عليه من خلال وجود قادة يتمتعون بالصفات والمهارات القيادية الفعالة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.

## 1-1- نظام القيادة

يشير مفهوم القيادة بحسب قاموس الأعمال إلى قدرة الشخص على تنظيم وقيادة مجموعة من الناس، وتتضمن القيادة كما أشار القاموس على تأسيس رؤية واضحة ثم مشاركتها مع الآخرين، والمعرفة اللازمة لتحقيق هذه الرؤيا على أرض الواقع.

### 1-1-1- تعريف القيادة

تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم، وتتضمن القيادة القدرة على اتخاذ القرار السليم من بين عدة بدائل موجودة، كما تتضمن القدرة على إيجاد وصياغة رؤية واضحة، ووضع أهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع، ومتابعة الأفراد من أجل تحقيق هذه الأهداف بعد توفير كل ما يلزمهم لتحقيق الأهداف

أما بالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية، فهي: "عملية نفسية تجعل الفرد المعين في جماعة ما أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه"، وقد ينال الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته ونمو معلوماته وقوة مشاعره ونفاذ بصيرته. القيادة معناها النظر بعيدا ومعرفة الوجهة والطريق والمعرفة الجيدة للقيود والتهديدات وكذلك الفرص المتاحة فمهام القائد تنحصر في التوجيه، وتسهيل عمل الأفراد ومساعدتهم وضمان الاتصالات معهم وخلق التنسيق والانسجام من أجل توحيد الجهود نحو تحقيق هدف مشترك.

### 1-1-2- أهمية القيادة

للقيادة أهمية كبيرة في العمليات الإدارية، نذكر منها ما يلي: (Prachi Juneja,2021, p02)

- تمثل القيادة حلقة وصل بين الرئيس والمرؤوس، وهي بداية تنفيذ الهدف على أرض الواقع.
- تحفيز الموظفين على العمل من خلال المكافآت المالية أو غير المالية.
- توجيه الموظفين لطريقة لعمل المناسبة لتنفيذ الأهداف.
- رفع الروح المعنوية للموظفين، وحثّ الموظفين على التعاون من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن.

### 1-1-3- نظريات القيادة

تتمثل أهم نظريات القيادة فيما يلي:

- أولا: نظرية السمات

ركزت هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي تميزه عن غيره من الأفراد، وقد تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها في القادة، وأهمها:

✓ الذكاء: فالقادة أكثر ذكاء من أتباعهم بشكل عام.

✓ النضوج الاجتماعي: حيث إنهم قادرون على التعامل مع المواقف المتناقضة وتكوين

✓ العلاقات الاجتماعية الحسنة مع الآخرين، ولديهم مقدرة على الاعتزاز بالنفس واحترام الذات.

✓ ذاتية الدوافع والاهتمام بالإنجاز: حيث تتبع الدوافع من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة في

العمل والإنتاج.

✓ مراعاة العلاقات الإنسانية: فيدرك القادة أنهم يعتمدون على عدد من الأفراد في تنفيذ العمل،

وبالتالي يحاولون تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.

#### ■ ثانيا: نظرية المواقف

تعلم هذه النظرية اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها،

حيث أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية، وحسن تصرفهم على اختلاف

المواقف التي تواجههم، ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على

إيجاد القادة.

#### ■ ثالثا: نظرية التفاعل

قامت هذه النظرية بناء على النقد الموجه لنظرية السمات ونظرية المواقف، حيث اعتبرت أن نظرية السمات

بالغت في أثر الصفات الجسمية والنفسية وأهملت الظروف الخارجية، في حين اهتمت نظرية الموقف

بالعوامل البيئية على حساب النواحي الشخصية، فجاءت هذه النظرية لتعتبر القيادة عملية تفاعلية ذات

تأثير متبادل بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية، يمزج بين الصفات الشخصية الموروثة، والخبرات

المكتسبة من البيئة الاجتماعية، وعليه تتحدد خصائص النظرية التفاعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقصودة.

#### 1-1-4- أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة وفق عدة أبعاد، نذكر منها:

➤ من حيث السلطة، تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى:

■ القيادة الغير الرسمية: هي حصيلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية

الحاصلة بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية ومهنية

تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

▪ القيادة الرسمية: هي التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية.

➤ من حيث الأسلوب، تنقسم إلى:

▪ القيادة الديمقراطية: هي التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

▪ القيادة الغير موجهة: وهي التي يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو بحكم المستشار وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات

### 1-1-5- المهارات القيادية

فيما يلي أهم المهارات القيادية التي ينبغي توافرها في القائد الجيد: ( Alison Doyle, Martch 18th 2021, ) (p01)

- مهارة التواصل: ينبغي على القائد الجيد أن تتوفر فيه مهارات التواصل الفعّالة والتي تأخذ عدّة أشكال كالتواصل عبر الهاتف، والتواصل عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.
- مهارة الاستماع: توضيح الرؤى للموظفين، التحرير، التواصل اللفظي وغير اللفظي، مهارة لغة الجسد والقدرة على التحدّث أمام الجمهور.
- الدافع: فالقائد الجيد هو الذي يعلم كيف يخلق الدافعية للعمل وحب العمل لدى الموظفين، وتتضمن هذه المهارة عدّة أمور منها: السماح باستقلالية الموظفين، الإطراء على جهود الموظفين، محاولة التقرب من الموظفين، توجيه الموظفين والاهتمام بالتغذية الراجعة.
- الإيجابية: فالقائد الجيد هو الذي يكون قادر على خلق بيئة عمل يسودها الطاقة الإيجابية والروح المعنوية المرتفعة لدى الموظفين، وتتضمن عدّة أمور منها: حثّ الموظفين على العمل، احترامهم وتقديرهم، حلّ الخلافات التي تنشأ بينهم ومصادقتهم.
- الثقة: فالقائد الجيد هو الذي يستطيع كسب ثقة الموظفين، وجعلهم يشعرون بالراحة عند الحديث والتعامل معه، وتتضمن عدّة أمور منها: القدرة على الاعتذار للموظفين، التعامل بأخلاق حسنة، المصادقية في التعامل واحترام خصوصيات الموظفين.
- الطاقة والحركة: فالطاقة والحركة سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن القيادة والعمل الإداري يتطلب بذل جهد معتبر، إضافة لتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على القائد أن يضع بالحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة وتنفيذ مجموعة من القرارات التي سوف يكون بها الأثر لاحقاً فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والبعيد.
- القدرة على حل مختلف المشاكل: حيث تواجه القائد عقبات عديدة ومواقف عسيرة مما يفرض محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة مشكلة معينة.
- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزء من النجاح وبالنسبة للقائد يجب أن يكون الفشل والخطأ مصادر استغلال للفرص الجديدة وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- الإبداع والابتكار: حيث من أجل استمرار المنظمة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها، هيكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تبرز ضرورة الانفتاح على الابتكار والتطوير وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة.
- القدرة على تقليد منصب القائد: فالتطور الإيجابي لنشاط المنظمات يقود إلى هياكل تنظيمية معقدة نسبياً، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير المنظمة ويتمتع بالقدرة على التعامل بالصراعات وتكييف الهياكل.

## 1-2- نظام التخطيط

التخطيط في الإدارة هو الوظيفة الأساسية للإدارة، والغرض منه هو ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاقتصادية في العمليات التجارية، حيث يسبق جميع الأنشطة الأخرى من الأعمال التجارية. إنها عملية رسم المسار لتحقيق الهدف النهائي للعمليات التجارية من خلال تحديد تسلسل الأحداث المتوقعة بدرجة معقولة من اليقين، فلا يقتصر الأمر على توقع عواقب القرارات فحسب، بل يشمل أيضاً توقع الأحداث التي قد يكون لها تأثيرات على المشروع التجاري.

وبالتالي فإن التخطيط الإداري هو الذي يقرر في الوقت الحاضر ما يجب القيام به في المستقبل ويوجه جهود وموارد المؤسسة نحو الأهداف المشتركة.

فعلى حد تعبير دراكر، "وظيفة التخطيط للإدارة هي العملية المستمرة لاتخاذ قرارات ريادية (المخاطرة) الحالية بشكل منهجي وبأفضل معرفة ممكنة بمستقبلها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات بشكل منهجي، وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التوقعات من خلال ردود الفعل المنظمة المنظمة".

يتطلب التخطيط الإداري كلاً من الإبداع والتحليل في تحديد فرص العمل والقيود، ومن هنا يطلق عليه فن الممكن. إنها عملية توجيه الشركة نحو أهداف محددة بوضوح مع أوضح رؤية ممكنة للمستقبل.

ومن ثم تُعرف باسم عملية مطابقة الموارد بالفرص. أيضا، هو نشاط موجه نحو المستقبل، ويحدد بالتفصيل ما سيتم القيام به، ومن يقوم به، وماذا ومتى يتم تحقيق هدف التعهد.

### 1-2-1- تعريف التخطيط

تعريف التخطيط وفقاً لثيو هايمان: "التخطيط يقرر مسبقاً ما يجب عمله. عندما يخطط المدير، فإنه يعرض مسار عمل للمستقبل، في محاولة لتحقيق بنية متسقة ومنسقة للعمليات تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة" مفهوم التخطيط الإداري وفقاً لجورج آر تيري: "إنه اختيار الحقائق وربطها وإنشاء واستخدام الافتراضات فيما يتعلق بالمستقبل، في تصور وصياغة الأنشطة المقترحة التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة".

وفقاً لألفورد وبيتي: "التخطيط هو عملية التفكير، البصيرة المنظمة، الرؤية القائمة على الحقائق والخبرة المطلوبة للعمل الذكي".

□ وفقاً لكونتز وأودونيل: "التخطيط هو عملية فكرية، وتحديد وإع لمسارات العمل، وإسناد القرارات إلى الغرض، والحقائق والتقدير المدروسة".

نستخلص مما سبق أن التخطيط الإداري هو "عملية التفكير، والبصيرة المنظمة، والرؤية القائمة على الحقيقة والخبرة المطلوبة للعمل الذكي." إنها جدولة دقيقة للجهود والاستثمار، ومزيج متكامل من الرجال والآلات والمال والجهد لتحقيق هدف محدد في وقت معين في المستقبل.

### 1-2-2- أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، تتوقف عليه باقي الوظائف الحيوية للمؤسسة من تنظيم، تنسيق وتوجيه، والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها معنى لعملية التخطيط، حيث يمكن صياغتها كالاتي :

"لتحقيق الهدف بأكثر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي"

ومنه يمكن أن نستخلص أهمية التخطيط، فهو يسمح بـ: (علاق بشير، 2008، ص ص 97-100)

تحديد اتجاه المؤسسة

تحديد اطار موحد للعمل

التعرف على الفرص والمخاطر المستقبلية

يسهل عملية الرقابة

### 1-2-3- خصائص التخطيط الإداري

يشارك المديرون في عملية التخطيط بهدف تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن اعتبار الخطة خطة جيدة إذا كانت قادرة على مساعدة المديرين في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك، هناك خصائص معينة يجب أن تكون جزءًا من أي خطة جيدة:

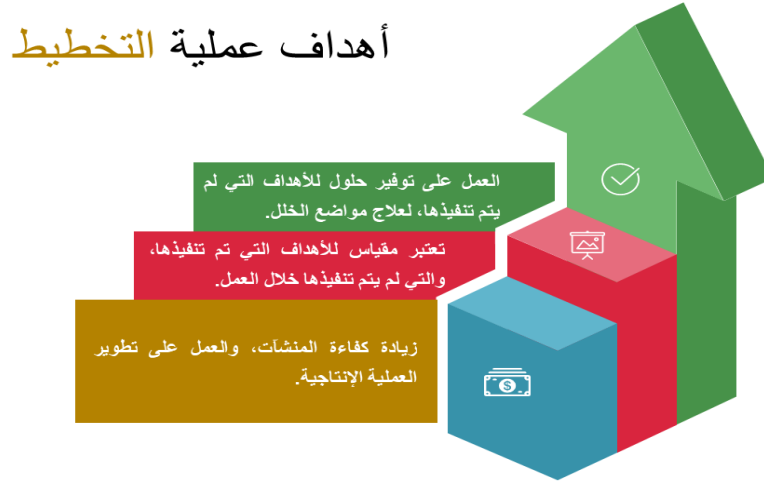
- هدف واضح: الشرط الأول للخطة الجيدة هو أنها يجب أن تستند إلى الأهداف التي تم تحديدها بوضوح. كما ذكر أعلاه، يتم استخدام عملية التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة. لكن إذا لم يتم تحديد هذه الأهداف بشكل واضح، فقد يؤدي ذلك إلى الفوضى والارتباك. لذلك من المهم جدًا تحديد الأهداف التنظيمية بوضوح ويجب أن تكون دقيقة وموجزة ومحددة.
- الفهم الصحيح: لا يمكن تنفيذ الخطة بشكل فعال إلا إذا كان الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ الخطة لديهم فهم سليم للخطة. من ناحية أخرى، إذا لم يكن هؤلاء الأشخاص قادرين على متابعة الخطة بشكل صحيح أو إذا لم يفهموا حقًا الطرق التي يجب أن يتم تنفيذ الخطة بها، فمن الصعب جدًا على هذه البرامج تنفيذ الخطة بشكل فعال. لذلك، من المهم جدًا نقل الخطة إلى جميع الأشخاص بشكل صحيح وفي نفس الوقت، يجب أيضًا تقديم توضيحات إذا لزم الأمر. لذلك، هناك سمة أخرى للخطة الجيدة وهي أنه ينبغي فهمها بشكل صحيح من قبل جميع الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ مثل هذه الخطة.
- الشمولية: من الخصائص الأخرى للخطة الجيدة أنه ينبغي أن تكون قادرة على تغطية جميع جوانب العمل بحيث يمكن تحقيق الأهداف بشكل صحيح. يجب أن تتوافق الأجزاء المختلفة من الخطة مع بعضها البعض ويجب ترتيب الغرض وكذلك توقيت الخطة بطريقة يمكن من خلالها تحقيق التنسيق الضروري.
- المرونة: التخطيط الإداري الفعال مطلوب أيضًا لتكون مرنة بحيث يمكنها التعامل مع أي تغييرات قد تطرأ في المستقبل. ليس من الممكن التنبؤ بالمستقبل بدقة، وبالتالي هناك دائمًا فرص حدوث مثل هذه التغييرات في المستقبل والتي قد يكون لها تأثير على فعالية الخطة. لذلك، فإن الخطة المرنة قادرة على التعامل مع هذه التغييرات وإجراء التعديلات وفقًا لذلك. من المهم جدًا أن تكون الخطة واسعة بما يكفي لاستيعاب أي تغييرات قد تطرأ في المستقبل دون المساس بالأهداف الرئيسية للخطة. لذلك لا ينبغي للمديرين أبدًا اعتبار الخطة جامدة. يجب أن يكونوا دائمًا مستعدين لإجراء التغييرات التي قد تكون مطلوبة نتيجة للتغيير في الموقف.

- اقتصادية: من الخصائص الأخرى للخطة الجيدة أنها يجب أن تكون اقتصادية وأن التكلفة التي تتحملها المنظمة في وضع وتنفيذ الخطة يجب أن تؤخذ في الاعتبار لهذا الغرض. من المهم جداً أن تكون الخطة الجيدة اقتصادية قدر الإمكان، مع مراعاة الموارد المتاحة مع المنظمة.

#### 1-2-4- أهداف التخطيط

للتخطيط العديد من الأهداف التي تصبو المنظمة والقائمين عليها لتحقيقها، سواء في المدى القصير أو المدى الطويل، والشكل الآتي يوضح أهم أهداف عملية التخطيط داخل المنظمة

الشكل رقم (10): أهداف عملية التخطيط



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على <https://www.5towa.com>، تاريخ الاطلاع: 04-06-2021.

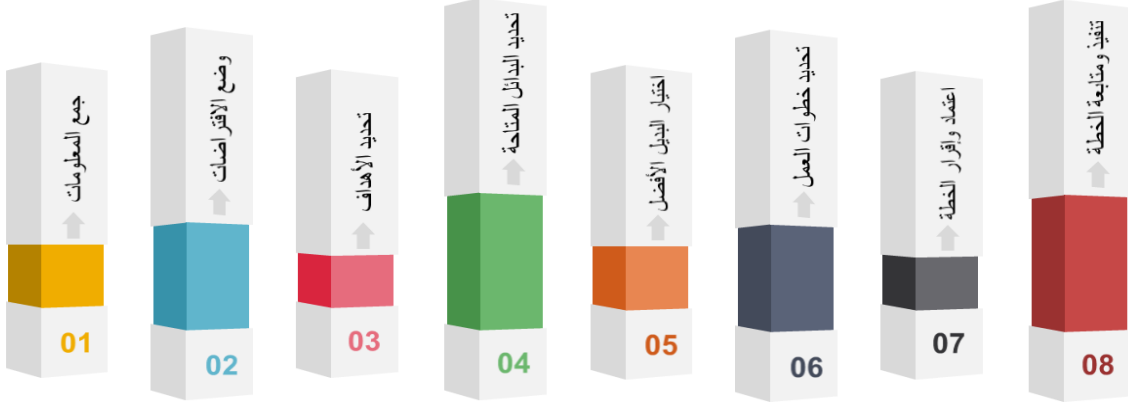
نلاحظ من خلال الشكل أن عملية التخطيط لها عدة أبعاد، فقد تكون قبل أو أثناء بداية وسيرورة نشاط المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط بغية زيادة الكفاءات (كفاءة التشغيل، كفاءة المنتج، كفاءة الخدمة وغيرها)، أو قد تكون في نهاية العملية الإنتاجية أو بعد تحقيق جزء من الأهداف الأولية أو الجزئية للهدف العام بغية تقييم سيرورة النشاط، كشف مواقع الخلل والانحرافات إن وجدت والعمل على تقويمها بالأسلوب الذي يتماشى مع معطيات المنظمة والهدف العام لها.

#### 1-2-5- مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل، يختلف تحديدها وفق الهدف والامكانيات، ندرج أهمها في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (11): مراحل التخطيط

### مراحل التخطيط



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على <https://www.5towa.com>، تاريخ الاطلاع: 04-06-2021.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية التخطيط تمل بمجموعة من المراحل، يمكن ذكرها كما يلي:

- جمع المعلومات: يتم فيها جمع كافة البيانات، المعلومات والإحصاءات.
- وضع الافتراضات: تكتب كافة الافتراضات التي ستبنى عليها الخطة.
- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف الفرعية من خلال الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تحديد البدائل المتاحة: يتم تحديد البدائل من خلال متطلبات الموارد التي يحتاجها، ويتم تقييم البديل من خلال قياس مدى كفاءة البديل.
- اختيار البديل الأفضل: من خلال البدائل التي تم تحديدها سابقا، نقوم باختيار البديل الذي يوصلنا للأهداف، ويمكننا مقارنة كل بديل من حيث ملائمة البديل وما هو مردوده على المدى القريب والبعيد. وتجدر الإشارة إلى أن بعض البدائل تكون مناسبة في الوقت الحالي ومن الممكن أن تخلق الإشكاليات في المستقبل.
- تحديد خطوات العمل: في هذه المرحلة يمكننا أن نضع طريقة تطبيق البديل الأفضل، لأنه من الممكن أن لا تتجح الخطة التي تم وضعها نتيجة الظروف المتغيرة.
- اعتماد وإقرار الخطة: بعد الانتهاء من تجهيز الخطة يجب اعتمادها والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا.

▪ **تنفيذ الخطة:** بعد الموافقة على الخطة من الإدارة العليا، يتم تعميمها على جميع الأقسام للبدء في تنفيذها.

▪ **متابعة الخطة:** يتم متابعة تنفيذ الخطة، وذلك لتقويم وتصحيح المسار في حال انحرافه ولضمان تحقيق أنشطة المؤسسة المسطرة.

## 2- نظام الرقابة

لا يكتمل النظام التسييري إلا بتكامل نظام الرقابة مع بيئة الأنظمة؛ للتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية.

### 2-1- تعريف الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية تعد آلية للضبط السلوكي العام فردياً وتنظيمياً ومجتمعياً تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف، فهي ليست آلية للسيطرة والتحكم، تهدف للتأكد من تحقيقها للأهداف بما فيها الجزئية والكلية، ولا بد أن تكون مرنة بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة والمشاكل المستجدة.

### 2-2- متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة

الإدارة الناجحة هي التي توظف مبدأ الرقابة لا بغرض الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين، ولكن بهدف تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق نحو المستقبل، وفهم بيئة العمل الداخلية والعمل فيها بشعور الانتماء والولاء، لأن الرقابة إن اتخذت منحى سلبي يشعر الفرد العامل بأنه تحت ظل رقابة مباشرة وشديدة، لأنه إذا سبب أسلوب القيادة ضغطاً ما على الفرد جعل من بيئة العمل الداخلية مكاناً مقيداً لتصرفاته خاصة ما إذا كانت لدى الفرد قدرات وملكات خاصة لأداء عمل معين، فهذا السلوك قد يفسره الفرد على أنه عدم ثقة فيه وفي مهاراته، فعلى الإدارة تجنب ذلك حتى لا سبب هذا قلقاً للفرد العامل .

يعتمد النظام الرقابي على عدة متغيرات: التكاليف، المردودية، جودة المنتج، فترات التصميم والتسليم، تنوع تشكيلة المنتجات...إلخ. فلم تعد الرقابة محصورة في الجانب المالي والمحاسبي فقط، بل أصبحت تدمج طرق الرقابة على الجودة، وتحليل القيمة، والرقابة على تصميم المنتجات.

نظام الرقابة هو الذي يخطر نظام القيادة بمجرد وقوع انحراف عن الحالات العادية أو المتوقعة، حينها يتدخل نظام القيادة من أجل الضبط وإدخال التصحيحات اللازمة .

والمشكلة التي تطرح عادة بالنسبة لهذا النظام تتعلق بالزمن الذي يستغرقه نظام القيادة للإستجابة لإنذار جهاز الرقابة.

نظام الرقابة لا يؤدي دوره من جراء وضع المقاييس أو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصحيح الأخطاء وإغلاق الفجوات.

### 2-3- أبعاد الرقابة الإدارية

تتحدد اتجاهات نظام الرقابة في ثلاثة مجالات رئيسية:

#### 2-3-1- الاتجاه الكلاسيكي

ينظر إلى الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف للأفراد (مبدأ العقاب أو المكافأة)

#### 2-3-2- الاتجاه السلوكي

يركز على العلاقات الإنسانية والتأثير السلوكي في القيام بالعملية الرقابية (قوة التأثير) بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المرجوة. وقد يفيد في هذا الاتجاه استخدام وسائل التحفيز والإرشاد والتوجيه والاهتمام بالعلاقات العامة.

#### 2-3-3- الاتجاه التطبيقي

ينظر للرقابة من الناحية العملية، بحيث يركز على الناحية التطبيقية من خلال ثلاث خطوات هي:

- وضع المعايير
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
- تصحيح الاختلافات بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

يتكون النظام الرقابي من ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات، فالمدخلات تمثل المعلومات الخاصة بسير التنفيذ الفعلي والوسائل والمعايير الرقابية التي تشمل الأهداف والسياسات والخطط وبرامج العمل ووحدات القياس، أما العمليات، فتعني عمليات الرقابة كتحديد المعايير وعمليات القياس لنتائج التنفيذ الفعلي والتقييم والمقارنة وتحديد الانحرافات الحادثة. أما مخرجات النظام الرقابي فتتمثل في الانحرافات الحادثة وأنواعها وأسبابها الحلول المقترحة للتغلب عليها.

تعتمد فعالية النظام الرقابي على نظام المعلومات فكلما كان متطورا وفعالا (السرعة، التكلفة، الجودة) كلما أدى إلى سرعة التغذية العكسية ووفر للمديرين ما يحتاجونه من بيانات، وتحديدتها بالشكل التي يسهل فهمها واستيعابها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق التوازن المطلوب، بمعنى تحقيق المطابقة أو تحديد الانحراف الحادث.

يعتمد التنظيم على وجهين: الوجه الوظيفي، والوجه الهيكلي (البنوي).

- الوجه الوظيفي يعنى بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية وكل الوسائل التي تمكن من العمل مع بعضها البعض بكفاءة .
- الوجه الهيكلي (البنوي) فيتمثل في الهيكلة التنظيمية التي تعتبر إطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، والعلاقات التي تنظم مختلف الوحدات التنظيمية (علاقات الإتصال أو علاقات السلطة).

إن جزءاً هاماً من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس الجماعة المكونة للمؤسسة، وصهر المصالح المتنوعة واستخدام كل القدرات نحو اتجاه معين محدد.

تقدم الهيكلة التنظيمية الإطار الذي يمكن للأفراد العمل داخله بكفاءة وفعالية، من خلال تجزئة النشاطات وجعلها أكثر تخصصاً، من جهة، وتجميعها والتنسيق فيما بينها من جهة أخرى لضمان الانسجام، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالهياكل التنظيمية التي توضع تعكس تطور المؤسسة، وبالتالي فهي تخضع لتغيرات عديدة قد تكون مهمة وسريعة في بعض الأحيان، وتتحكم فيها عوامل داخلية خاصة بالمنظمة ذاتها (درجة التتميط la standardisation، التشكيل la formalisation، مستوى إتخاذ القرارات، التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى عوامل ظرفية (عوامل طارئة) Contingentielles متعلقة بالسياق الذي توجد فيه المؤسسة (ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا، البيئة المحيطة، الإستراتيجية)، فإنشاء الهياكل التنظيمية لابد أن يراعي وضعها الأدوار الأساسية المعرفة على مستوى المنظمة والمتعلقة بما يلي:

- تحديد المهام؛
- توجيه النشاطات؛
- توزيع السلطة؛
- تحديد مستويات الرقابة؛
- تأسيس العلاقات (الرسمية وغير الرسمية)؛
- تنظيم المعلومات.

أما الهيكلة التنظيمية فتقدم الإطار الذي يمكن الأفراد من العمل داخله بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تجزئة النشاطات وجعلها أكثر تخصصاً، وتجميعها والتنسيق فيما بينها لضمان الانسجام وتحقيق الاهداف

المسطرة، لهذا فإنّ المؤسسات تحاول دائما إنشاء هياكل تنظيمية (وظيفية، تقسيمية، ومصنوفية) قريبة من المثالية، لكن دون أن تبلغها ودون أن تحافظ عليها لفترة طويلة.

#### 4- نظام التنشيط

هو ذلك النظام المبني أساس على تجسيد المهام والمشاركة في إنجازها وحل المشاكل التقنية والاقتصادية والتنظيمية والعلاقاتية، فحتى لو كانت كل الأنظمة الفرعية تسير على أحسن ما يكون فإنّ الحاجة تبقى ملحة إلى توجيه الأفراد وخلق اتصالات جيّدة لهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف. إن استمرار نشاط الموارد البشرية (الفرد) والتمكّن من أداء مهامها بكفاءة وفعالية يتطلب امتثالهم لمجموعة من القواعد التي تمكّن من فرض النظام بينهم، والمحافظة على هذا النظام لا تتم إلا عن طريق حل المشاكل حسب الأولويات، وهو ما يستوجب إقامة تدرج تسلسلي مبني على القيادة والإنضباط (السلطة والهرمية).

فالقيادة الحديثة تترك طابعها المبني على الصرامة والانضباط لتتحول إلى تنشيط الأفراد، فالتنشيط يقوم على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص (الدوافع) من أجل تقسيم المهام وإقامة العلاقات بين الأفراد، في نظام تحفيزي يؤدي إلى تحقيق الرضا، وبالتالي مساهمتهم في تنفيذ أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، كما أن نظام التنشيط يحوّل الفرد إلى منشط (Acteur) داخل المنظمة يؤدي دور معيّن وينشط حسب الأدوار التي تسند إليه داخل المنظمة من أجل إنجاز الأهداف العامة بالدرجة الأولى، وإنجاح الاستراتيجية الخاصة (لأنّ طموحات الأفراد تفوق الأدوار المسندة إليهم)، وبما أنّ الأمر يتعلق في هذا النظام بالعنصر البشري (نظام التنشيط محوره العنصر البشري)، فإنّ ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تجديد وتعبئة مختلف الأفراد حول إستراتيجية وهدف المنظمة، فالقيم والقناعات والمعتقدات والعادات والتقاليد والقواعد العامة هي المكونات الأساسية لثقافة المنظمة وتكون المرجعية Le référentiel ، فكل حدث أو مشروع للتغيير لا يندرج ضمن الإستمرارية الثقافية للمنظمة، وإنّما يجب الأخذ بعين الاعتبار كل الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر في فشل أو نجاح هذا التغيير (القبول أو المقاومة).

## 5- نظام المعلومات

تعتبر المعلومات المادة الخام الأولية لنظام المعلومات، لذا تكتسي أهمية بعد معالجة البيانات المحصلة والحصول على معلومات ذات فائدة متعددة الاستخدامات

### 5-1- استخدامات المعلومات

للمعلومات عدة أوجه للاستخدام، نذكر منها:

-المعلومات تعتبر أدوات مساعدة وتنسيق لسيرورات التسيير .

-المعلومات تعتبر أدوات للاتصال في المنظمة.

-المعلومات تعتبر وسيلة لتعريف الأفراد وتعليمهم.

المعلومات تعتبر وسيلة ربط مع البيئة المحيطة .

### 5-2- تعريف نظام المعلومات

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد المادية، والبرامج، والموارد البشرية، والمعطيات والبيانات، والإجراءات، التي تمكن من الحصول على المعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وإيصالها في شكل (بيانات، نصوص، صور، أصوات...إلخ.) داخل المنظمات.

### 5-3- وظائف نظام المعلومات

تتعدد وظائف نظم المعلومات الإدارية، حيث تقوم بـ:

▪ جمع ومعالجة وتحليل:

- المعلومات الداخلية: المعلومات الصادرة عن مختلف مصالح المنظمة (الوثائق، المستندات، التقارير التي تشكل سجلات المنظمة).

- المعلومات الخارجية: وهي المعلومات الصادرة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالزبائن، الموردون، البنوك، الإدارات...إلخ.

▪ القيام بوظيفة اليقظة (الرقابة على البيئة المحيطة) La fonction de veille ، حيث يتمثل هدف هذه الوظيفة في إقتناص كل معلومة داخلية أو خارجية، تقنية أو مالية أو تجارية، من شأنها تغيير اختيارات المؤسسة الإستراتيجية

- نظام المعلومات مرتبط بنظام التشغيل أو الإستغلال Le système opérant الذي يقوم بمهمة تنفيذ النشاطات من جهة، ومن جهة أخرى فهو مرتبط بنظام القيادة Le système de pilotage الذي يقوم بتحديد الأهداف وانتقاء الإختيارات.

ويمكن التمييز بين نظامين فرعيين للمعلومات :

- نظام معلومات فرعي تشغيلي (S.I.O) موجه للتسيير الجاري للإجراءات المتكررة والتي يمكن برمجتها (الأجور، الفوترة...إلخ).
- نظام معلومات فرعي إستراتيجي (S.I.S) موجه لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## المحور الثالث

### الأدوات التسييرية

سنتطرق في هذا المحور إلى أهم أدوات التسيير الحديثة التي أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد عليها من أجل إنجاز خططها وأنظمتها التسييرية بكفاءة وفعالية

#### الفصل الأول:

##### لوحة القيادة

تعتبر من أهم أدوات التسيير التي تعتمد عليها المنظمات، فلوحة القيادة هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس والمؤشرات المحملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية مراقبة التسيير بعدا ديناميكي سواء من حيث الجانب الرقابي أو الإداري. تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب.

#### 1- مفهوم لوحة القيادة:

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المنظمات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، " لوحة القيادة"، إلا أن معظم التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

■ تعريف " Norbert Guedj : لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المنظمة."

■ تعريف Michel Gervais : لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات."

- تعريف " : Jean Richard Sulzer تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

## 2- أنواع لوحة القيادة

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمنظمة وعموما نجد الأشكال التالية:

### 2-1- لوحة قيادة الاستغلال الوظيفية :

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

- لوحة قيادة مالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من (مداخيل، تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال وغيرها).
- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل وغيرها).
- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تلمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة وغيرها).
- لوحة قيادة الخزينة تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون).

### 2-2- لوحة قيادة التسيير:

وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المنظمة، أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المنظمة توجه إلى المديرية العامة.

### 3- أهداف لوحة القيادة :

من بين أهداف لوحة القيادة نجد:

#### أولاً- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة :

وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.

## ثانيا- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور :

إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

## ثالثا - لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز :

تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات وغيرها)

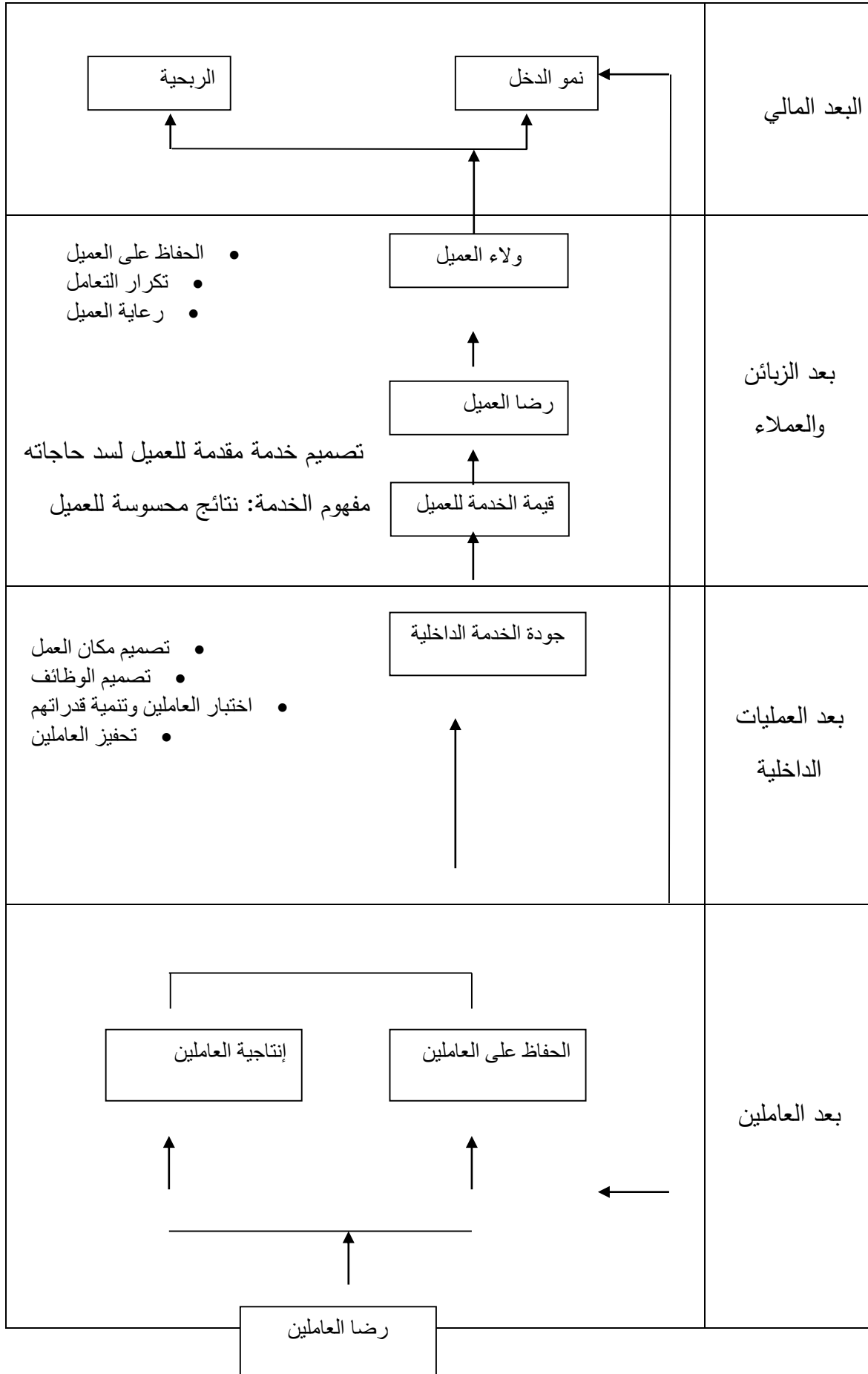
رابعا- **لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار :** تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاق مستقبلا.

## الفصل الثاني:

### بطاقة الأداء المتوازن

تسعى المنشآت دائماً إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية. وقد جرت العادة على أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، هذا وتعتبر المقدرّة على قياس وتقييم شيء إحدى مؤشرات القدرة على إدارته. وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والمحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، التوازن بين التكتيك والإستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا كابلان ونورتين بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن العملاء. وتتربط هذه الأبعاد فيما بينها كما يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية



المصدر: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Score Card: Translating strategy

into action. Harvard Business School. 1996

نلاحظ من خلال الشكل أنه من الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات بحيث تعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي:

■ المعايير المالية:

- العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة
- الربحية
- معدل نمو العائد
- تخفيض التكاليف

■ المعايير المرتبطة بالعملاء:

- الحصة في السوق
- الاستحواذ على عملاء جدد
- مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- ربحية العملاء
- درجة رضا العملاء

■ المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية :

- ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير المنتج.
- ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

■ المعايير المرتبطة بالعاملين:

- درجة رضا العاملين.
- درجة الاحتفاظ بالعاملين.
- إنتاجية العاملين.

## 1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC) اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض المنظمات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية. فإذا كانت استراتيجية الأداء تقتضي أن تتبنى الإدارة العليا في المنظمة هذا الفكر لأن هذه الاستراتيجية شفافة وتعمل على قياس الأداء سواء للعاملين أو المنظمة ككل، فإنه يتطلب أن يتم التعامل مع هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا على أنها نظام عمل متكامل ومترن. ومنه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن الأداة المناسبة لتحويل الاستراتيجية إلى واقع عملي حيث كانت بالسابق نظريات جميلة يصعب تطبيقها. هذه الأداة التي تعمل على تحويل الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء واقعية تعمل على تأسيس نظام واستراتيجية محكمة وممكن قياسها ومتابعتها بكفاءة تامة في المنظمة، وهذا يقود إلى تنفيذ أفضل وأداء فعال. إن بطاقة الأداء المتوازن تجمع المحاور الرئيسية للمنظمة معا وهي العملاء. - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - والمالية. وهذا ما يسمى علاقة " السبب والنتيجة " أو ربط كل عناصر المنظمة الأساسية ببعضها البعض.

إن منهجية استراتيجية الأداء المتوازن تعتبر أحد أهم منتجات العصر الحديث لتطوير المنظمات ويتطلب من كل منظمة تسعى لإثبات وجودها وتعمل على تطوير مواردها وتتطلع إلى موقع ريادي أن تعمل بمفهوم استراتيجية الأداء باستخدام بطاقة الأداء العالمية (BSC).

كما تعرف على أنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس (عبد الحميد المغربي، 2006، ص97)

## 2- ميزات بطاقة الأداء المتوازن

يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق المميزات التالية:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح
- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.
- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.

■ وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.

■ وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

المقاييس	الأهداف الجزئية	البيان
العائد على الاستثمار نمو العائد التغير في تكلفة الودائع	1- تحسين العائد 2- توسيع مزيج العملاء 3- تخفيض التكاليف	الأهداف المالية
زيادة الحصة السوقية الاحتفاظ بالعملاء	-زيادة رضا العملاء -زيادة الرضا عن خدمة ما بعد البيع	أهداف مرتبطة بالعملاء
-إيرادات عن منتجات جديدة -معدل بيع المنتجات الجديدة / عدد العملاء الحاليين. -التغير في مزيج قنوات التوزيع . -معدل أخطاء الخدمات. -المعدل الزمني للاستجابة.	1- فهم العملاء 2- ابتكار منتجات جديدة 3- تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة 4- تخفيض المشكلات لأدنى حد 5- الاستجابة السريعة	أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية
-رضا العاملين -العائد لكل موظف	-تنمية المهارات -توفير معلومات استراتيجية -توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للبنك	أهداف مرتبطة بالعاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مزريق عاشور، 2013، ص ص 51-97

نلاحظ من خلال الجدول أن أهداف المنظمة مرتبطة بمختلف وظائفها المالية، الإنتاجية، التسويقية والبشرية، حيث تشكل التفاعلات والتقاطعات بين عناصر كل وظيفة البعد الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها في نفس الوقت بغية تحقيق هدفها الأساسي وهو مساعدة المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

### 3- عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

من أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات والبعد عن الحلول الانفرادية.
- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

في الأخير يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف .

## المحور الرابع

### نظم الإدارة المدمجة (المتكاملة)

تعتبر نظم الإدارة المدمجة توجه حديث في بيئة الأعمال، والذي يتضمن تكامل أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية تحت إطار نظام موحد للإدارة، تتمكن من خلاله المنظمات من تلبية جميع المتطلبات الخاصة بالعملاء والأطراف ذات المصلحة (DAHLAB Ania, LEGHIMA Amina,2017,p204).

فاعتماد المؤسسة لمواصفات الايزو من خلال بعض الأنظمة على رأسها 3 أنظمة تتمثل في:

ISO1800 \_ ISO900 \_ ISO14000 يساعدها على تحقيق أهداف الجودة الشاملة إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد اخدت بعين الاعتماد كل الجوانب فاعتماد نظام ISO9000 يساعدها على تحقيق جودة المنتجات و تلبية رغبات الزبائن و المستهلكين و ISO14000 يساعدها على تحقيق و تلبية متطلبات و رغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة والمحيط وهذا كله يتوقف على توفير الظروف الملائمة لعمال المؤسسة بحمايتهم من الحوادث والأخطار المهنية وضمان حقوقهم باعتماد على نظام ISO18000

يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف لتوضيح مفهوم الإدارة المتكاملة كما يلي:

- هي إدارة مختلف القضايا المرتبطة بالجودة، البيئة، السلامة، المعلومات وغيرها تحت سقف واحد وإطار مشترك داخل المنظمة، يتمثل ذلك في نظام إداري يدمج جميع هذه المكونات (الأنظمة) الإدارية الموجودة في المنظمة في نظام متكامل يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.
- النظام الإداري الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها بطريقة تلي فيها مطالب وحاجات الأطراف ذات المصلحة، والتي غالبا ينظر إليها بأنها توحيد لأنظمة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وغيرها من الأنظمة الإدارية الأخرى الموجودة بالمؤسسة .
- نظام الإدارة المتكامل هو نظام واحد شامل ومتربط يسمح بإنشاء وتنفيذ أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بطريقة متناسقة، ويلغي هذا النظام المتكامل التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة.

من بين الخصائص الموجودة في نظام الإدارة المدمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى. كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمة (الجودة، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم،

الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة. وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، أو ما يعرف بعجلة ديمينج PDCA للتحسين المستمر.

كما تتوفر المؤسسات التي لها نظام إدارة مدمجة على نظام فعال لإدارة المخاطر وأدوات متناسقة للقيادة تدعم موقعها التنافسي في السوق وتسمح لها بتكوين صورتها كمؤسسات مسؤولة تعرف المخاطر المرتبطة بأنشطتها ومحاولاتها للحد منها إلى مستويات معقولة.

لذلك فغالبا ما نجد هذه المؤسسات تقوم بالخطوة الأولى تجاه التنمية المستدامة باعتمادها على هذا النظام لأنه مرتبط ب: الفعالية الاقتصادية ISO9001، العدالة الاجتماعية ISO18001، والحفاظ على البيئة ISO14001.

تتمثل الأنظمة الفرعية المكونة للإدارة المدمجة المتكاملة في مجموع النظم المتعلقة بالجودة، البيئة والسلامة المهنية، والتي تتربط فيما بينها وتتكامل من خلال:

- تعتبر المواصفة القياسية ISO9001 كأساس لأنظمة البيئة، الصحة والسلامة المهنية؛
- طورت الإصدارات الأخيرة ISO14001 لتحسين الترابط مع ISO9001 و طورت ISO18001 للتوافق مع كل من ISO9001 و ISO14001 ؛
- تركز الأنظمة الثلاث على مبدأ التحسين المستمر؛
- تطوير سلسلة مواصفات مشتركة ISO19011 لتدقيق أنظمة الجودة والبيئة معا؛
- المواصفات الثلاث لها نفس الهيكلية من حيث العناصر التالية :التزام الإدارة العليا، التعريف بالسياسة، التخطيط والأهداف والغايات، الإجراءات، تكوين العمال، سياسات الاتصال، المراجعات، الوثائق والسجلات، الاعمال الوقائية والتصحيحية.

وفيما يلي سنعرض كل نظام بغية التعرف على الغاية من إنشائه، أهم الإصدارات التي عرفها كل نظام فرعي، بالإضافة إلى معرفة المزايا والإضافات التي يقدمها بشكل عام لأداء المؤسسة ككل.

## الفصل الأول:

### نظام إدارة الجودة ISO 9001

يُعنى آيزو 9000 (ISO 9000) أساسًا بإدارة الجودة، مما يعني بأن على المؤسسة استيفاء المتطلبات مثل تحسين الجودة للعميل وزيادة رضاه (بن حمو عبد الله، زيتوني صابرين، 2018، ص72)، والأنظمة المطبقة وإنجاز التحسينات المستمرة في أداؤها. ويعد ISO9001:2015 برنامج مصادقة معتمد حسب ISO 17021-1:2015.

#### 1- تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9001

يعرف معيار ISO 9001 كمعيار نظام إدارة عام. وتعني "عام" أنه يمكن تطبيقه على أي مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن المنتج أو الخدمة. كما أن له صلة بمؤسسات الأعمال والإدارة العامة والإدارات الحكومية. وبغض النظر عن نطاق نشاط المؤسسة فإن معيار ISO 9001 يوفر متطلبات لعدد من الميزات الأساسية يتعين عليك ترسيخها في نظام إدارة الجودة لأي قطاع لديك. وقد تم تطوير هذا المعيار بناءً على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة.

إن المعيار الدولي الأوروبي 2015 : ISO 9001 التابع للمنظمة الدولية للمعايير هو النهج الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة في حين ان استخدام مواصفات ISO 9001 يتم عبر مجموعة من الوثائق التي تتضمن تفاصيل عن نظام إدارة الجودة.

وثائق الايزو 9001 داخل المؤسسة هي ليست وثائق إدارية، وغنما فقط لوصف النظام، تسمح بـ:

- تحسين العمليات والحد من النفايات
- خفض التكاليف وتحديد وتسهيل فرص التدريب
- تطوير وإشراك الموظفين وتحديد اتجاهات المؤسسات والشركات
- إرضاء العملاء - التحسين المستمر.

#### 2- أهم إصدارات ISO 9000

لقد عرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 عدة نسخ من الإصدارات، ندرجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): إصدارات ISO 9000

الاصدار	السنة	هيكل السلسلة ISO 9000
الإصدار الأول	1987	ISO8402المصطلحات - , ISO9003, ISO9002, ISO9001 ISO9004 , ISO9000 أنظمة ضمان الجودة حسب عدة مجالات
الإصدار الثاني	1994	لم يكن التعديل جوهري ، ISO9000 إرشادات - , ISO9001 ISO9002, ISO9003, ISO9000 , ISO9004
الاصدار الثالث	2000	ISO9000: المبادئ والمصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO9001: المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO9004: المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة
الاصدار الرابع	2008	ISO9000: المبادئ والمصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO9001: المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة (التوسع في المتطلبات) ISO9004: المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة
الإصدار الخامس	2015	ISO9000: المبادئ والمصطلحات الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO9001: المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة (تعديل المتطلبات) ISO9004: المرشد لتحسين الأداء في نظم إدارة الجودة

المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص63

والجدول الآتي يوضح الفرق بين نسخة 2008 ونسخة 2015 فيما يتعلق بالمزايا الإضافية

الجدول رقم (05):تعديل مبادئ إدارة الجودة حسب الإصدار الجديد 2015 : ISO9001

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
التركيز على العميل	التركيز على العميل
القيادة	القيادة
مشاركة الأفراد	اندماج الأفراد
مفهوم العمليات	مفهوم العمليات
-	مفهوم النظام في الإدارة
التحسين	التحسين المستمر
اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة	اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق
إدارة العلاقات	علاقات تبادل المنفعة مع الموردين

المصدر: بوحروود، 2019، ص64

## الفصل الثاني:

### نظام الإدارة البيئية ISO14001

رغم أن التطور المتزايد للمؤسسات الصناعية كان له الأثر الايجابي في توفير السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين إلا أن ذلك نتج عنه أثر سلبي في الوقت نفسه على البيئة والمحيط بسبب الصناعات التي لا تحترم قوانين البيئة لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات اعتماد معايير أو نظام لاحتزام قوانين البيئة من التلوث فكانت فكرة اصدار معايير ادارة البيئة iso 14000 من المنظمة العالمية للمواصفات هي السبيل لذلك هي إدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المستمرة للإنسان ومجتمعه في أي مكان، مما يضمن جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية في مجتمعه، حيث ترتبط بإدارة المنظمة لتبقى واعية لتفاعلات منتجاتها وأنشطتها مع البيئة، وذلك بغرض التحسين المستمر لمستوى الأداء المطلوب .

#### 1- نشأة نظام الإدارة البيئية ISO14001

تم الاعلان عن معايير iso 14000 لنظام ادارة البيئة من طرف اللجنة التقنية iso /ts 207 للمنظمة العالمية لمواصفات iso وذلك عام 1996 بفضل استراتيجية الفريق الاستشاري للمحيط S.A.G.E الذي انشئ سنة 1991 ويضم أثر من 100 خبير في محيطو قد حاول هذا انشاء معايير عالمية ليتم اعتمادها في ادارة الناحية البيئية للمؤسسة ومواجهة تحديات المحيط فكان نتيجة ذلك انشاء معايير iso 14000 لنظام ادارة البيئة الذي صمم بطريقة تتلاءم مع جميع انواع المؤسسات حجما ونوعا على المؤسسة الراغبة في الاستمرار أن تدرج بشكل تدريجي ومتواصل الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها ومخططاتها بعيدة المدى.

#### 2- أهمية الإدارة البيئية

- تحسن الأداء البيئي للمؤسسة؛
- تدعم وترفع تنافسية المؤسسات، واستعمال تكنولوجيا نظيفة يؤدي إلى توفير الأموال عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة والحفاظ عليها؛
- تحسن صورة المؤسسة؛
- تضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية.

### 3- نظام ISO14001

المواصفة ISO14001 التي تعتبر مواصفة إلزامية تقدم المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية. ومنذ صدورها أجريت عليها عدة تعديلات، خاصة سنة 2004، ليتوافق مع متطلبات نظام ISO9001:2000، وبعدها الإصدار الأخير 2015 .

الإصدار الجديد ISO14001:2015 يعد إنجازا مهما يعزز مكانة الإدارة البيئية في المؤسسات ومن أهم التغييرات التي تطرق لها الإصدار الجديد هي التأكيد على أن استدامة الأعمال واستمرارية التطور أصبحتا جوهر عمل المؤسسة، الأمر الذي سيقارب من توجهات المنظمات الاستراتيجية مع أنظمة الإدارة البيئية، بالإضافة لذلك فإنه يزيد من التركيز على أداء الأعمال بشكل صديق للبيئة:

نظام الإدارة البيئية جزء من نظام الإدارة الكلي يتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق والمراجعة والمحافظة على السياسة البيئية p مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل التي من شأنها أن تمنع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه؛

فنظام الإدارة البيئية ISO14001 ، يعمل على إدماج البعد البيئي في تسيير المنظمات من خلال إقامة منظومة الإدارة والمحاسبة البيئية، بهدف تحسين الأداء البيئي للمنظمات؛

المواصفة ISO14001 هي دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تعمل عليها المنظمات للوصول لأفضل أداء والتزام بالبيئة

وتسعى سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 الخاصة بإدارة البيئة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

إنشاء مداخل عامة لإدارة البيئة مشابهة لتلك الخاصة بإدارة الجودة في المؤسسة.

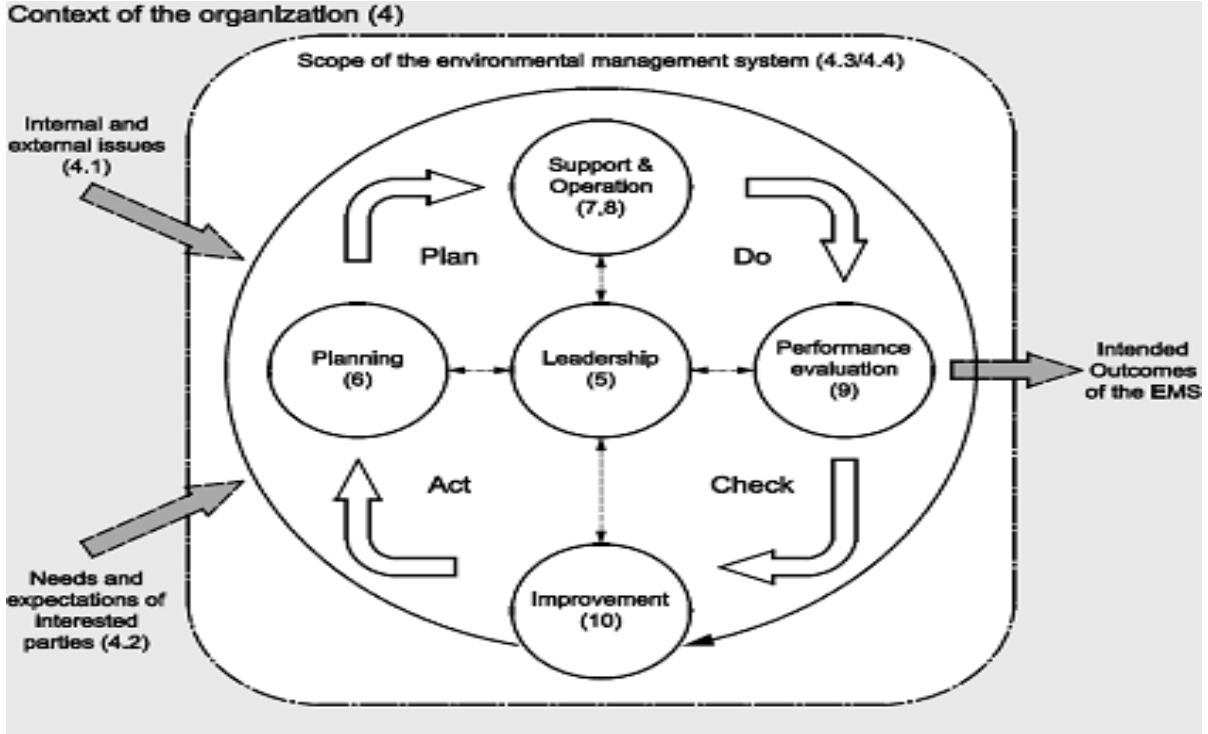
تعزيز قدرات المنظمات لإنجاز تحسينات في الأداء البيئي والقدرة على قياسها.

تسهيل التجارة الدولية وتزيل العوائق التجارية غير الجمركية، أي تقليص عوائق التجارة بسبب المواصفات الوطنية المتباينة.

وضع المتطلبات الموحدة للتسجيل للمنظمات التي ترغب في المطابقة مع هذه المواصفات.

تقليل التدقيق المزدوج الذي يقوم به الزبائن والهيئات الحكومية والمنظمات والمسجلين.

الشكل رقم (13): نموذج الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001 الصادر 2015

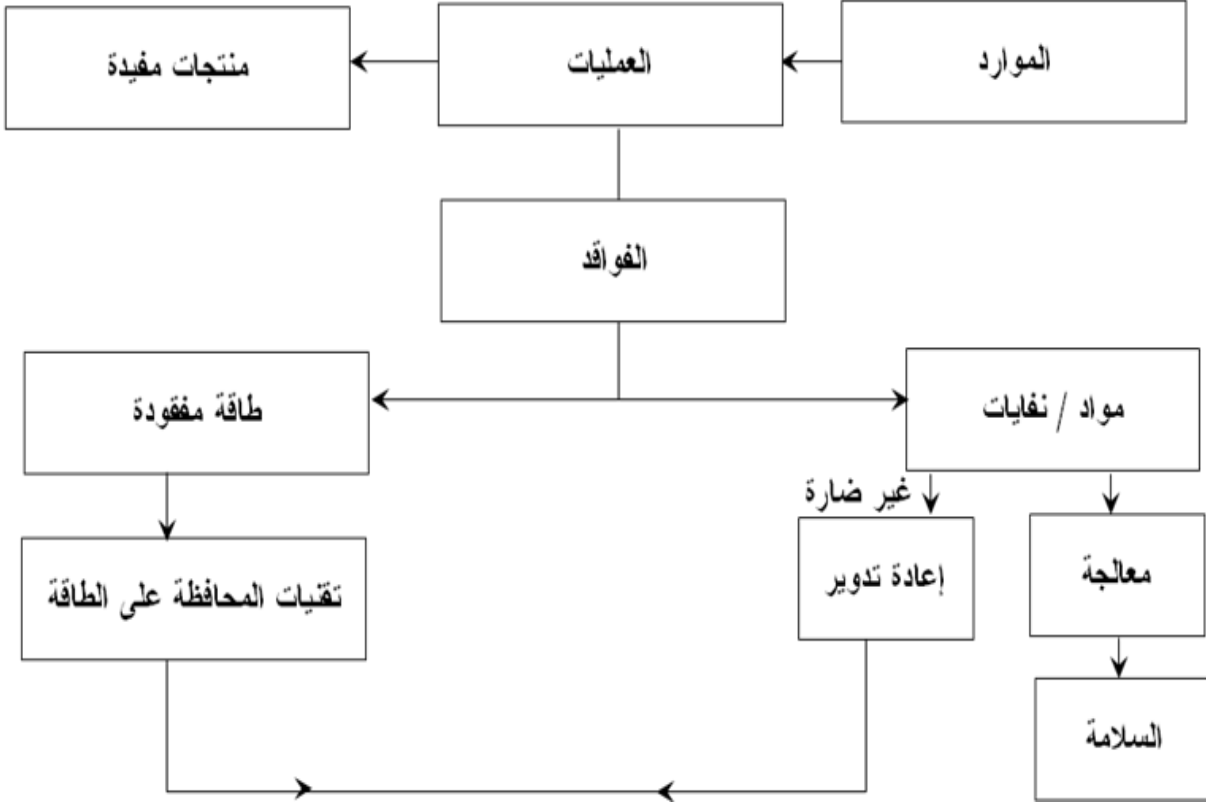


المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص70

#### 4- أهداف نظم الإدارة البيئية

يمكن تلخيص أهداف نظم الإدارة البيئية في الشكل الموضح أدناه

الشكل رقم(14): أهداف نظم الإدارة البيئية



المصدر: بوحروود فتيحة، 2019، ص 71

## الفصل الثالث:

### نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المنظمات الصناعية الكبرى والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعاً كبيراً في عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى غير الاهتمام بتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن والمستهلكين بتوفير أجود السلع والخدمات لهم، مع الحرص على أن لا تؤثر طريقة الحصول على ذلك سلباً على المحيط، وذلك من خلال اعتمادها نظامي إدارة الجودة ISO9000 ونظام إدارة البيئة ISO14000، إذ غيرت اهتماماتها ووجهتها داخل المؤسسة أولاً بالبحث عن نظام يحمي أفراد المؤسسة من هذه الأخطار المهنية، ويضمن حقوقهم، ومتطلباتهم، لذلك اقترحت منظمة الإيزو للمواصفات العالمية نظاماً يحقق ذلك هو نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000.

يعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل من أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة لاعتمادها في سياستها التنافسية ويضمن توفير أفضل الظروف العملية لأفرادها، فهو نظام لتسيير الأمور المتعلقة والمرتبطة بحوادث العمل وكذا الأمراض المهنية وانطلاقاً من قوانين يقوم عليها.

#### 1- مفهوم الصحة والسلامة المهنية

- يقوم مفهوم السلامة والصحة المهنية على أنه حماية الإنسان من كل المخاطر التي قد تتسبب في إصابته بأذى أو مرضه أو وفاته؛
- السلامة المهنية هي: حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري؛
- الصحة المهنية فهي: حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.

وبالتالي فالصحة والسلامة المهنية هي توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها آمنة وصحية.

وتتضمن إدارة الصحة والسلامة المهنية جملة الأفكار التالية:

- مجال يهدف إلى حماية العنصر البشري بالدرجة الأولى، إلا أن مهمته تتعدى ذلك إلى حماية بقية عناصر الإنتاج من مختلف الأضرار؛

- مجال يعمل على البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل، والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية، والعمل على معالجتها ومنع تكرارها؛
- فرع جديد يعنى بالعلاقة بين المكونات التالية: الإنسان والمادة وبيئة العمل، ويهتم بتنسيق هذه العلاقة لخدمة الأفراد العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل.

## 2- نشأة نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000

ترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الى سنة 1996 باقتراح من ISO وقد صاحب ذلك حدوث ضجة كبيرة في عالم المقايسة اذ لقيت عملية التصويبت على هذا النظام معارضة من طرف الدول الأعضاء وقرر تأجيل ملفاته الى خمس سنوات نتيجة لذلك، ولكن في المقابل انطلقت اشغال اعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي التي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996

وفي سنة 2000 تمت إعادة التصويت على مواصفات هذا النظام التي عرفت اراء مختلفة منها المؤيدة ومنها المعارضة

ليتم في سنة 2001 اصدار دليل لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل وهكذا بدأت المؤسسات في اعتماد معايير ومواصفات هذا النظام

## 3- إصدارات نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000

في عام 1999 صدرت المواصفة OHSAS 18001، دمجت هذه المواصفة بين معايير هيئة السلامة والصحة المهنية ومعايير نظام إدارة الجودة أيزو 9001،

الإصدار الثاني OHSAS18001 كان في سنة 2007، وقد طور بشكل خاص ليسمح للمؤسسات بأن تسيطر بشكل نظامي على مخاطر الصحة والسلامة المهنية، وتحسين أدائها .

إن عملية تطوير OHSAS 18001 يكون متوافقا مع نظام الجودة ISO 9001، ومواصفات نظام إدارة البيئة ISO 14001 ، وذلك بهدف تسهيل عملية التكامل بين نظامي إدارة السلامة ونظام الجودة و إدارة البيئة. وعند إصدار أية إضافات على نظام الجودة ISO 9001 أو ISO 14001، حيث سيتم مراجعة وتعديل المواصفة OHSAS18001))، وذلك لضمان استمرارية توافق الأنظمة الثلاث مع بعضها البعض.

من 2007 : OHSAS18001 إلى : ISO45001 2016، تم اصدار المواصفة : ISO45001 2016 لتحل محل المواصفة OHSAS18001 ، وتتكون المواصفة الجديدة من 10 (أقسام) رئيسة هي: نطاق المواصفة، المراجع، المصطلحات والتعريفات، السياق المؤسسي، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين. ويأتي تصميم معايير المواصفة بهذا السياق والهيكل ليتماشى مع المواصفات المحدثة مثل الأيزو 9001:2015 و ISO14001:2015 : ، ما يسهل إمكانية تطبيق نظام الإدارة المتكامل (الدمجة)، حيث يتم دمج عمليات التطبيق والتدقيق لأكثر من مواصفة في الوقت نفسه، والأهم هو التركيز على فهم طبيعة نشاط المؤسسة وذوي العلاقة وكيفية تأثير المؤسسة وتأثرها ببيئة العمل المحيطة، وكذلك التحديات التي تواجهها من مختلف الاتجاهات.

ويتم تطبيق المواصفة ISO 45001:2016 من خلال مجموعة من الخطوات، وهي كما يلي :

- معرفة الانظمة المطبقة داخل المنظمة

- تحليل الفجوة بين النظام الحالي والنظام المطلوب

- تحديد مستلزمات وادوات السلامة والصحة المهنية

- تحديد مسئول السلامة والصحة المهنية داخل المنظمة

- تحديد فريق أو لجان السلامة والصحة المهنية

- وضع الاجراءات اللازمة لتطبيق المواصفة

- وضع خطة الطوارئ

- تدريب فريق العمل

- تحديد موعد مع الجهة المانحة للمراجعة النهائية

- الحصول علي الشهادة

- التواصل العملاء لصيانة النظام والمشاركة في وضع الحلول للإجراءات التصحيحية.

#### 4- مزايا نظام السلامة والصحة المهنية ISO 18000

من بين الفوائد التي قد تحققها المؤسسات باعتمادها لمعايير نظام إدارة الصحة وسلامة العمل بكفاءة وفعالية نجد:

\_ تحديد الأخطار المهنية وتقديرها .

\_ مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية، ويساعد على تحديد الأخطار العمليّة ومسبباتها، والعمل على تفاديها.

\_حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، والأخطار المهنية، بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار،  
و ضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأخطار المهنية.  
\_تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل، بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة  
الصحة وسلامة العمل في إدارة الجوانب الأخرى للأداء.  
\_مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار  
والحوادث العملية.  
\_تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة، مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل، وتحقيق أحسن أداء،  
وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيقها بذلك تميز تنافسي.

إذن: نستخلص أن أن نظام إدارة الصحة وسلامة العمل هو نظام للتسيير، يسعى لحماية أفراد المؤسسة،  
و ضمان حقوقهم في حال تعرّضهم للحوادث المهنية، الشيء الذي سيساعد على تحسن ورفع مستوى أداء  
العمل بالمؤسسة، بما في ذلك مستوى الجودة، فهذا النظام يعمل جنباً إلى جنب مع الأنظمة الأخرى نظام  
إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، من أجل تحقيق جودة شاملة بالمؤسسة،  
وبالتالي تحقيق أقصى اشباع لكل من أفراد وزبائن ومحيط المؤسسة.

## الفصل الرابع:

### الإدارة بالأهداف

إن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منظمة ليس بالأمر اليسير، نظراً لما في الأمر من مخاطر لعل  
أبرزها إلحاق الضرر بالمنظمة من جراء سوء استخدام الموارد (توجيه الموارد نحو أهداف خاطئة أو دقيقة)  
وسوء التقدير، ولا تحقق الربحية المتوقعة، لذا فإن تحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات  
والمهام لكل إدارة وقسم يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج "الإدارة بالأهداف"، لكي تستمر المنظمة في  
المنافسة في بيئة تتسم بالعولمة والمعلومات غير الكاملة.

### 1- النشأة والمفهوم

بدايات هذا الأسلوب الإداري ترجع إلى "بيتر دراكر" في كتابه "The practice of management"، الذي  
نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع أهداف للمنظمة والفرد معاً، وقد أصبحت الإدارة بالأهداف  
اليوم منهجا واسع الانتشار فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى

زيادة فاعلية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة.

يمكن تعريف الغدرة بالأهداف على أنها: النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، باستغلال الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، وتسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- ✓ قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

## 2- مبادئ الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي:

- ✓ **مبدأ المشاركة:** تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية بعد صياغتها وتحليلها، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات النظر؛
- ✓ **مبدأ الالتزام:** وهو الارتباط الذي يجب أن يتحلى به العاملين لأنهم المشاركين في اتخاذ القرارات، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء؛
- ✓ **تحمل المسؤولية:** تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية التي تعتبر المشتركة، وذلك عندما يشارك المديرون المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها، ويوزعون الأدوار بينهم، حيث يتولى كل منهم أهدافا محددة خاصة ويتولون إنجاز الجزء المخول إليهم في ظل النجاح المشترك؛
- ✓ **رفع الروح المعنوية:** فعندما يشترك الجميع في التخطيط لعملهم واتخاذ قرار بشأنه، يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم ويكسبهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.

## 3- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموعة من الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

- ✓ تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي) بغية تعرف كل طرف على الجزء الخاص به من الهدف الكلي ويفضل التدوين حتى لا يكون هناك تداخل في الاختصاصات.
- ✓ تكليف مستوى الخط التنفيذي بإعداد الأهداف الجزئية التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التابعين لها.
- ✓ تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التابعة لها.
- ✓ تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية بالتنسيق مع رئيسه.
- ✓ وضع خطة عمل كل مرؤوس داخل المنظمة بالاتفاق مع الرئيس والالتزام بتنفيذها.
- ✓ المراجعة الدورية للأهداف الجزئية التي حققها المرؤوسين.
- ✓ تقويم النتائج في نهاية فترة الإنجاز وقياس الفعالية (مدى تحقيق الأهداف).

إذن: تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ: الأهداف، المشاركة والمسؤولية، حيث يركز هذا الأسلوب الإداري على إشراك الرئيس والمرؤوس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية، كما يعتمد على فرضية أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة، أين تكون الأهداف الجزئية على مستوى الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي وواقعية يمكن تحقيقها، وواضحة يمكن قياسها وغير قابلة للتغيير مع تغير الظروف. كما تنص هذه النظرية على ضرورة ربط الحوافز بالأهداف وتشجيع الإبداع والابتكار، وعليه تتطلب الإدارة بالأهداف نظام معلومات دقيق وشرح الأسلوب للجميع.

## خاتمة:

من خلال ما تم عرضه من عناصر، مفاهيم وتحليل خاص بأنظمة التسيير، تم التوصل إلى أن المنظمة تكوين اجتماعي ذو أهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات، فهي تشكل وحدة أساسية لسياسات النمو والتنمية الذي يقوم أساساً على شبكات متفاعلة من المنظمات بعضها مع البعض. تمثل منظمة الأعمال أهم المنظمات في المجتمع الحديث ونظاماً متكاملًا للعمل والأداء، وهي تتشكل من عناصر متفاعلة أهمها المورد البشري مما يكسبها أهمية وتميز في إطار التوجه الجديد نحو اقتصاد المعرفة. تتوقف كفاءة منظمة الأعمال على عوامل ذاتية [داخلية] أهمها المورد البشري، وعوامل خارجية متمثلة في المنافسين والتشريعات وغيرها.

هذه المعطيات جعلت المنظمة تعمل في بيئة مفتوحة على العالم الخارجي للأعمال، مما يفرض عليها التميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متكيفة مع هذه المعطيات الديناميكية، فنجد أن لكل منظمة مجموعة من النظم الفرعية للتسيير المعتمدة، تعمل بشكل تفاعلي وتكاملي من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، تتمثل في: نظام التخطيط والقيادة، نظام التنظيم، نظام التنشيط، نظام المعلومات ونظام الرقابة.

هذه الأنظمة التقليدية تعتبر القاعدة الأساسية لتسيير المنظمات والتي لا يمكنها الاستغناء عنها، لكن التغيرات التكنولوجية المتسارعة ألزمت على المنظمات مواكبة الأنظمة المستحدثة في التسيير وإدارة المنظمات في إطار تبني مفاهيم جديدة كأنظمة الجودة التي تنفرع إلى تغطية مجموعة من الجوانب كجودة المنتجات والخدمات، الإدارة البيئية وكل ما يتعلق بالمخلفات والمحافظة على محيط المنظمة، إضافة إلى إدارة الصحة والسلامة المهنية التي تركز على كل ما يحمي الفرد العامل داخل المنظمة من الأخطار التي يمكن أن يتعرض إليها أثناء تأدية مهامه. كذلك تم التطرق إلى أسلوب الإدارة الالكترونية والإدارة بالأهداف التي تصبو إلى تحسين فعالية وكفاءة أداء المنظمة بصفة عامة

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ISBN: 9789957124298، 2012
- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، دار المشيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- بوحروود فتيحة، محاضرات أنظمة التسيير، مطبوعات جامعة سطيف، سطيف، 2019
- جلال محمد، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003
- خالد عودة الله، نظرية اللعبة، دار مدارات للنشر والتوزيع، القاهرة، -977-85022-7-ISBN5 978، مصر، 2014
- زكريا الدوري وزملاؤه، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، ISBN: 9789957122812، 2011.
- سبتي رشيدة، الفكر التنظيمي المعاصر، مطبوعة محاضرات، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات الحاسوبية دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2004
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004
- علاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- علي سعد الموسوي، نمو ودورة حياة المنظمة، جامعة المستنصرية، العراق، 2020.
- عياد هشام، الاقتصاد القياسي، مطبوعة محاضرات، المركز الجامعي مغنية، تلمسان، 2020-2021.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

## الدوريات

- بن حمو عبد الله، زيتوني صابرين، مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 5، العدد 09، 2018، ص ص 61-91.
- بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 06، ع01، جوان 2021 (289-308).
- زغيب مليكة، قرقاد عادل، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 04، ع01، جوان 2018 (407-428).
- القريوتي، محمد قاسم، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة بحوث والدراسات، العدد 5، الأردن، 1994.
- مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد، التجارة والتسيير، مجلد 04، ع28، ديسمبر 2013 (51-92).

## الأطروحات والمذكرات

- بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة-، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بكسرة، الجزائر، 2013/2014.

## المواقع الالكترونية

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، خصائص التسيير (الإدارة)، 2012-11-21، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 21 مارس 2021
- الجازي هايل، مفهوم علم التسيير، 28 أوت 2016، <https://mawdoo3.com>، تاريخ الاطلاع: 14 ماي 2021.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، خصائص التسيير (الإدارة)، 2012-11-21، <https://hrdiscussion.com>، تاريخ الاطلاع: 21 مارس 2021.
- عمر حسين، ما هي المدرسة الكمية في الإدارة، مقال منشور، <https://www.almaerifaa.com>، تاريخ الاطلاع 16 ماي 2021.

- Ahmed salem ould sidi, Management et systeme d'organisation, Universite Gaston Berger – DEA (D'analyse economique et quantitative) , SAINT-LUIS, SENEGAL, 2004, <https://www.memoireonline.com>, consulté le 05-02-2021
- Alison Doyle, Important Leadership Skills for Workplace Success, <https://www.thebalancecareers.com>, march18th 2021, consulted 04-06-2021.
- ARLETTE YATCHINOVSKY, L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF sciences humaines, 6e édition, ISBN : 978-2-7101-3456-5- ISSN : 0768-2026 , Paris, 2018
- DAHLAB Ania, LEGHIMA Amina, Le Système de Management de la Qualité Comme démarche d'amélioration des performances des Entreprises Algériennes : Cas ENAP, revue des études et recherche économique en énergies renouvelables, N 07 :1, Decembre 2017.
- David POUVREAU, Une histoire de la « systémologie générale » de Ludwig von Bertalanffy Généalogie, genèse, actualisation et postérité d'un projet herméneutique, thèse présenté pour l'obtention de doctorat en Sciences Sociales : Histoire des sciences, École des Hautes Études en Sciences Sociales Centre Alexandre Koyré, 2013.
- Henri Fayol (1916), Administration industrielle et générale, Dunod, 1970.
- M.ABDELLAOUI, Risque incertitude et décision, Licence professionnelle TECHNIQUE D'ASSURANCE, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fes, Maroc, 2010-2011.
- Marshall B, R., & Paul John, S. (2016). Accounting information systems (14 ed.). New York: Pearson.
- Martine, Alain –Charles .Salem, Ahmed : .Lexique de Gestion Paris: Ed Dalloze, 2005
- Michel Foudriat, Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement, Pearson Education France, 2007.
- Pierre Louart, Maslow, Herzberg et les théories de contenu motivationnel, Centre Lillois d'Analyse et de recherche sur l'Evolution des entreprises (IAE), Lille,2002.
- Prachi Juneja, Importance of Leadership, <https://www.managementstudyguide.com>, visited 04-06-2021
- Renaud Bourlès, Dominique Henriet, Théorie des jeux, centrale Marseille, 2016-2017.

- Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School. 1996
- S.Damart, Theorie XY, IMRI cercle de l'innovation, université Paris Dauphine, Octobre 2016, <https://www.observatoire-management.org>, consulté le : 20-09-2019.
- Stephen Robbins, « Que doit-on à Frederick Taylor ? »: Management L'essentiel des concepts et pratiques, 9e édition, Pearson, 201

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر بيئة العمل الداخلية ومكوناتها.	40
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	57
03	الأهداف الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	85
04	إصدارات ISO 9000	90
05	تعديل مبادئ إدارة الجودة حسب الإصدار الجديد 2015: ISO9001	91

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات وسيرورة النظام المفتوح	28
02	أنشطة المنظمة	33
03	دورة حياة المنظمة	33
04	أسلوب القيادة وتحقيق الهدف في بيئة العمل الداخلية	41
05	نموذج العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	47
06	نموذج عناصر البيئة الاجتماعية العامة	50
07	النظم الفرعية للمنظمة	55
08	مستويات أنظمة التسيير	56
09	درجة استخدام الموارد	60
10	أهداف عملية التخطيط	69
11	مراحل التخطيط	70
12	بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية	81
13	نموذج الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001 إصدار 2015	94
14	أهداف نظم الإدارة البيئية	95