الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التـعليم العالـــــي و البحـث العلـــمي
جامـعة يحـــي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة
قسم علوم التسيير

أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين

دراسة حالة فرع سونلغاز " المدية "

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- **أحلام بن عيسى**
- **هاجر بن شارف**

إشراف الأستاذ:

عبد العزيز بوخرص

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عماد معوشي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر ب	مشرف ومقرار
محمد السليماني	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية:

2021-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وعملا بقول رسولنا الكريم

"محمد صلى الله عليه وسلم" ﴿ لا يشكر الله من لا يشكر الناس ﴾

يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتنا المحترمة.

"عبد العزيز بوفرس"

عما قدمته لنا من توجيهات ونصائح وتشجيع وتكرمت بالإشراف على عملنا هذا منذ أن

كان فكرة إلى أن أصبح نسخة مطبوعة فلك أستاذتنا ألف تحية وتقدير

ونسأل الله عز وجل السداد في القول والتوفيق في العمل

شكرا

إهداء

الحمد لله المتصف بالكمال المنعوت بنعوت الجلال الذي علم ما كان وما يكون صلي
اللهم وسلم على من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة نبي الرحمة محمد صلى الله عليه وسلم .
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كلّله الله بالمهيبة والوقار من علمني العطاء بدون
انتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار من تحمل لأجلي مرارة الهم وشقاوة العمل إلى
الذي تطلع لنجاحي بنظرات الأمل أطال الله في عمرك

أبي العزيز

إلى التي رسمت لي طريق الأمان وغمرتني بفيض الحب والحنان وتعهدتني بعطفها ولم
تنساني بدعائها إلى التي لم تنم عينها في غيابي إلى أعز ما في الوجود حفظك الله

أمي الحبيبة

إلى من جمعتهم معي ظلمة الرحم من بهم كبرت وعليهم أعتمد معهم عرفت معنى
الحياة والأمل وهانت بهم صعاب الأمور

إخوتي وأخواتي

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من أناروا لي درب الحياة وغرسوا فيا المبادئ والقيم
الذين أعطوا وأجزلوا وسقم وروا **عائلتي الكريمة**

الى صديقاتي العزيزات و كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي.

أحلام بن عيسى

إهداء

إلى أحن هدية في الحياة إلى المعنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود وأنقى انسان على وجه الأرض بحر الاطمئنان وسريان الامان إلة من كان دعائها سر نجاحي امي

إلى ملاكي في الحياة من جوع الكأس فارغا ليسقسني قطرة الحب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة السعادة إلى من قصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي

كلمتان ما أتقاهما حفظهما الله وجعل لي في كل يوم تقواهما واين ما كنت في مقامي أبغي رضاهما

إلى من علمني العزم والاصرار إلى العاطفة الصادقة التي انارت طرؤيق حياتي بكل اخلاص غلى من شد بازري غلى رفيق دربي الذي منحني الثقة في نفس والقوة والعزيمة إلى زوجي السيد حمزة غرارية

إلى من كانو يساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في هناء اخوتي سعيد سفيان هشام

أهدي كذلك ثمرة جهدي وعملي إلى عائلة بن شارف وغرارية بدون استثناء إلى كل من شجعني وساندني من بعيد أو من قريب ومثنى على المواصلة

بن شارف هاجر

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
1	أبعاد تمكين العاملين	50
2	الفرق يبين المنظمة الهرمية التقليدية و المنظمة في ظل التمكين	53
3	اهم الفروق بين المشاركة	61
4	الفرق بين التفويض والتمكين	62
5	تعداد الاستبانات الموزعة	89
6	تقسيمات درجة الموافقة	90
7	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحرر الأول مع درجة الكلية للاستبيان	91
8	يبين معاملات ثبات الاتستبيان	92
9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
11	توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي	95
12	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية بالمؤسسة	95

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الادارة الاستراتيجية	13
2	متغيرات البيئية	16
3	العوامل المؤثرة لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	19
4	نموذج الادارة الاستراتيجية المتكامل	21
5	متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	22
6	توضيح دور الرقابة الاستراتيجية كوسيط	25
7	سلم ماسلو للحاجات	42
8	نموذج الخصائص الخمس المحورية	42
9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
11	توزيع أفراد العينة حسب مستوى تعليمي	95
12	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	96

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
الاهداء	
المقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل إلى الادارة الاستراتيجية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الادارة الاستراتيجية	3
المطلب الأول: نشأة الاستراتيجية	3
الفرع الأول: نشأة	3
الفرع الثاني: مفهوم	4
الفرع الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي	5
المطلب الثاني: مفهوم الادارة الاستراتيجية	6
المطلب الثالث: أهداف وأهمية الادارة الاستراتيجية	7
الفرع الأول: أهداف الادارة الاستراتيجية	7
الفرع الثاني: أهمية الادارة الاستراتيجية	9
المطلب الرابع: خصائص الادارة الاستراتيجية	11
الفرع الأول: الخارجية	11
الفرع الثاني: الداخلية	11
المبحث الثاني: محتوى الادارة الاستراتيجية	12
المطلب الأول: التحليلي البيئي	13
الفرع الأول: تحليلي البيئة الخارجية	13
الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية	15

المطلب الثاني: صياغة الاستراتيجية	16
الفرع الأول: الرسالة أو المهمة	16
الفرع الثاني: تحديد الأهداف	18
الفرع الثالث تطوير الاستراتيجية	20
الفرع الرابع: وضع وصياغة السياسات	20
المطلب الثالث: تنفيذ الاستراتيجية	20
المطلب الرابع: الرقابة والتقييم الاستراتيجي	22
الفرع الأول: الرقابة	23
الفرع الثاني: التقييم	25
المبحث الثالث: مستوةيات الادارة الاستراتيجية	26
المطلب الأول: استرتتيجيات على مستوى المنظمة	27
فرع الأول: استراتيجية على مستوى المنظمة	27
الفرع الثاني: استراتيجية النمو والتوسع	28
الفرع الثالث: استراتيجية الانكماش والتراجع	29
الفرع الرابع: استراتيجية المركبة أو المختلطة	30
المطلب الثاني: استراتيجيات على مستوى الأعمال	30
الفرع الأول: الاستراتيجية التنافسية	30
الفرع الثاني: الاستراتيجية التكيفية	31
المطلب الثالث: استراتيجيات على مستوي الوظيفي	31
الفرع الأول: استراتيجية البحث والتطوير	31
الفرع الثاني: استراتيجية الموارد البشرية	31
الفرع الثالث: استراتيجية الانتاج والعمليات	31
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: الاطار النظري لتمكين العاملين	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية العاملين في الفكر الاداري	36
المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين	36
الفرع الأول: تعريف تمكين اتلعاملين	36

الفرع الثاني: خصائص تمكين العاملين	38
المطلب الثاني: تطور مفهوم تمكين العاملين	40

الفرع الأول: الاساليب الكلاسيكية في الادارة	40
الفرع الثاني: الاساليب السلوكية في الادارة	41
الفرع الثالث: الاساليب الحديثة في الادارة	43
المطلب الثالث: اساليب تمكين العاملين	45
المبحث الثاني: تمكين العاملين في منظمات الاعمال	50
المطلب الأول: ابعاد تمكين العاملين	50
المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين الاداريين	58
المطلب الثالث: تمكين العاملين في مفاهيم أخرى	59
المبحث الثالث: مراحل تطبيق عملية التمكين العاملين ومعوقاته	63
المطلب الأول: بيئة تمكين العاملين	63
المطلب الثاني: مراحل تمكين العاملين	64
المطلب الثالث: معيقات تمكين العاملين	65
خلاصة الفصل	68
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لاثر الادارة الاستراتيجية – دراسة حالة شركة سونلغاز-	
تمهيد	70
المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز	71
المطلب الاول: نشاة وتطور شركة سونلغاز	71
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة	71
الفرع الثاني: مراحل تطور شركة سونلغاز	71
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	75
المطلب الثاني: أهمية وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز	76
الفرع الاول: أهمية المؤسسة	76
الفرع الثاني: الوظائف	77
المطلب الثالث: اهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز	78

المبحث الثاني: دراسة قسم المالية ومحاسبة	79
المطلب الاول: خدمات المراقبة والتفتيش	79
الفرع الأول: الخدمة إدارة الاعمال	79
المطل الثاني: خدمة الزبائن	82
المطلب الثالث: المحاسبة العامة حفظ وتسوية الحسابات	83
المطلب الرابع: احترام الاجراءات القانونية	86
مطلب الخامس: مراقبة الصندوق	87
المبحث الثالث: تحليل فرضيات دراسة ميدانية	88
خلاصة الفصل	108
خاتمة	109
الملاحق	111
قائمة المصادر والمراجع	117

مقدمة

مقدمة عامة:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة و سريعة للبنية التحتية الداخلية و الخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية و التي اعتمدت أساسا على تحليل و استقراء الأحداث الماضية، و افتراض أن المستقبل امتداد للماضي و اعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات و نشاطات أساسية و التركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة و ماذا تعمل و لماذا تعمل ...الخ، و كذلك أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، و تركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، و تقدير و تعديل اتجاه المنظمة و التجاوب مع بيئتها المتغيرة.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات في الألفية الثالثة في البيئية الديناميكية، و أصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات و بالتالي زاد الاهتمام بحقل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات و التكيف مع التغيرات المفاجئة و غير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية و تجنب المخاطر و الأزمات على مستوى المنظمة و على مستوى الدولة.

و قد أصبح يطلق على الحقل المذكور آنفا بالإدارة الاستراتيجية و تحول الاهتمام بهذه الأخيرة للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات و كليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة و أنواعها و تأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها و في صياغة رسالتها و أهدافها، و قد أدى اهتمام الرواد و الباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح التخطيط للأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته و قدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفعالية و كفاءة عالية.

و ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب الظروف البيئية غير المؤكدة و ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، و كذلك تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و تخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف و الغايات الرئيسة في المنظمة و من ثم اقتناص الفرص المتاحة و تجنب أو تقليل التهديدات المحتملة و بذلك تحديد السياسات التفضيلية و متابعة و تقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

تمكين العاملين ، هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الاداري بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والاوامر Command and Control Organization الي ما يسمي الان : بالمنظمة الممكنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات الي التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات .

لقد كانت ، ولا تزال ، التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الاداري النظري اتجاه التطبيقي للمنظمة ،فقد تصاعدت الاهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الاولي لاحتكاكهم المباشر

بالمتغيرات البيئية ممي اقتضي تمكينهم من التصرف المباشر في الامور التي تعكس مخاطر او فرصا جوهرية للمنظمة ، وبكيفية تشبه تصرفات الادارة العليا او من يملكون المنظمة .

لقد بات واضحا انه لم يعد كافيا ان تحشد اعضاء المنظمة ، في كل يوم ، وتشحنهم وتجعلهم مستعدين ومرحبين بخوض صراع يوم جديد ، وانما اصبح ضروريا ان يوجد لديهم الدافع وهذا ما يتطلبه تمكين العاملين .

إشكالية البحث:

بالنظر إلى معطيات السابقة تهدف إلى الاحاطة بالموضوع من خلال الاجابة على الاشكالية التالية:

- ما مدى تأثير الادارة الاستراتيجية على تمكين العاملين داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الاشكالية المصاغة أعلاه قمنا بثناء مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- فيما تتمثل الادارة الاستراتيجية؟
- ماذا نقصد بتمكين العاملين؟
- هل هناك علاقة بين التمكين والادارة الاستراتيجية؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة لهذه الاشكالية والأسئلة الفرعية وأملا في تحقيق أهداف البحث، يمكن طرح مجموعة من الفرضيات يتم عرضها فيما يلي:

- الادارة الاستراتيجية هي مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة للتنبأ بالمستقبل.
- التمكين هو مدى إعطاء الحرية للعمال والاداريين في اتخاذ القرارات
- التخطيط المسبق للادارة للعاملين والاداريين باتخاذ القرارات في مجملها صائبة

اهمية البحث:

لهذا الموضوع أهمية بالغة ليس لكونه حديثا فقط، وإنما بكون أي خلل في الادارة الاستراتيجية يؤثر سلبا على بقية الادارة وتنضح أهمية الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين

أهداف البحث:

- نود بهذا البحث الذي لا يخلو بطبيعته من العيوب والثغرات إثر البحث الجامعي في أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.
- التعرف على بعض المفاهيم منها الادارة الاستراتيجية، تمكين العاملين.

أسباب اختيار هذا الموضوع:

- الميول الشخصي لدراسة هذا البحث وكذا توفر بعض الاحصائيات من أجل التحليل والدراسة.

أما الدوافع الموضوعية فهي:

- تسليط الضوء على الادارة الاستراتيجية
- معرفة أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع البحث وللاجابة على الاشكالية والأسئلة الفرعية، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج المناسب لوصف الجوانب النظرية المتعلقة بالادارة الاستراتيجية، وتمكين العاملين، والاسلوب القياسي فيما يتعلق بالجانب التطبيقي لقياس أثر الادارة الاستراتيجية لتمكن العاملين لمؤسسة سونلغاز.

الدراسات السابقة:

- بوزيد داين لمساهمة لاعداد ‘إستراتيجية رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2005:

ركزت هذه الدراسة على صياغة واعداد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، أما في دراستنا هذه فتهدف من خلالها إلى معرفة أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.

- بلقايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية، المسيرة الثقافية للمؤسسات رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس 2011/2010.

أما في هذه الدراسة فقد تطرق الباحث إلى دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية عكس دراستنا التي تهدف إلى ايجاد نوع العلاقة ابن الادارة الاستراتيجية وةالتي تمكن العاملين.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الاسئلة المطروحة ولاختبار الفرضيات تحقيق أهداف البحث، اقتضت الضرورة تقسيم هذا الموضوع إلى ثلاث فصول وخاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول : المعنون بمدخل إلى الادارة الاستراتيجية وتضمن ثلاث مباحث، الأول منها يتناول الإدارة الاستراتيجية، والثاني: محتويات الإدارة الاستراتيجية اما المبحث الثالث فيدرس مستويات الإدارة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للاطار النظري لتمكين العاملين وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث يتناول الأول منها ماهية تمكين العاملين في الفكر الادري، أما الثاني فيتضمن تمكين العاملين في منظمات الاعمال ، والاخير يتضمن مراحل تطبيق عملية التمكين العاملين ومعوقاته .

والفصل الثالث بعنوان الدراسة الميدانية لأثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين – دراسة حالة سونلغاز المدية- الأول منها يحتوي تعريف لشركة سونلغاز، أما ثاني فيتضمن دراسة قسم المالية والمحاسبة، أما الثالث فيتضمن تحليل فرضيات الدراسة الميدانية

وفي الأخير خاتمة وتضمنت اهم النتائج التي يتم التوصل إليها وعلى اثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من مواجهة بعض الصعوبات أثناء انجازه من بينها:

- للظروف الصحية التي تشهدها البلاد. كوفيد 19
- صعوبة جمع المراجع التي لها علاقة بالموضوع، حيث لا حظنا ندرة وغياب المراجع التي تتناول موضوع الرقابة المالية القلبية على سونلغاز ولاية المدية من جهة، ما عدا بعض الكتب والمقالات التي تناوت الموضوع.
- صعوبة تناول الموضوع بعمق علمي ومنهجي لتقديم التحليل اللازم، وذلك راجع لتناوله وتداخله في مواضيع وتخصصات علمية مختلفة.
- عامل الوقت الضيق الذي لا يتلاءم مع القيمة العلمية للبحث.

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة و سريعة للبنية التحتية الداخلية و الخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية و التي اعتمدت أساسا على تحليل و استقراء الأحداث الماضية، و افتراض أن المستقبل امتداد للماضي و اعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات و نشاطات أساسية و التركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة و ماذا تعمل و لماذا تعمل ...الخ، و كذلك أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، و تركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، و تقدير و تعديل اتجاه المنظمة و التجاوب مع بيئتها المتغيرة.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات في الألفية الثالثة في البيئية الديناميكية، و أصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات و بالتالي زاد الاهتمام بحقل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات و التكيف مع التغيرات المفاجئة و غير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية و تجنب المخاطر و الأزمات على مستوى المنظمة و على مستوى الدولة.

و قد أصبح يطلق على الحقل المذكور آنفا بالإدارة الاستراتيجية و تحول الاهتمام بهذه الأخيرة للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات و كليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة و أنواعها و تأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها و في صياغة رسالتها و أهدافها، و قد أدى اهتمام الرواد و الباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح التخطيط للأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته و قدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفعالية و كفاءة عالية.

و ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب الظروف البيئية غير المؤكدة و ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، و كذلك تحليل الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و تخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف و الغايات الرئيسة في المنظمة و من ثم اقتناص الفرص المتاحة و تجنب أو تقليل التهديدات المحتملة و بذلك تحديد السياسات التفضيلية و متابعة و تقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

و سنتناول في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: محتويات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

الأول: الإدارة الإستراتيجية

لقد كان من الضروري و استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة، اعتماد ما يسمى بالإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المنظمة و رسم خطواتها نحو المستقبل لتحقيق أهدافها المرجوة، لذا كان لزاما علينا تتبع نشأة و تطور مصطلح الإستراتيجية لإعطاء مفهوم واضح للإدارة الإستراتيجية و أهميتها للمنظمات المعاصرة و كذا أهدافها.

المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية

إن النظر لعلم التخطيط على أنه من احدث العلوم في العصر الحالي لا يعني بالضرورة عدم وجود ممارسات تخطيطية كان يؤديها الإنسان قديما، فلا يمكن أن يتقبل العقل أن كل ما أنجزه الإنسان على الأرض كان عفويا أو بمجرد صدفة، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات مارس الكثير من عمليات التخطيط طوال حياته على الأرض بحسب مقتضيات الواقع و الظروف لمواجهة الكوارث و التحديات تحت مسميات متعددة مثل التدبير و التوقع و الحيطة.

الفرع الأول: نشأة الإستراتيجية

من الملاحظ أن كلمة إستراتيجية كانت من الفكر البشري القديم حيث تمتد جذورها إلى الحضارة الإغريقية، و أصل الكلمة ينقسم إلى جزأين، الجزء الأول (stratus) و التي تعني الجيش (armé)، و الجـــزء الثاني من الكلمـــة (agein) و معناها (القيادة) بالإنجليزية (to lead).

و من هذه المفاهيم الإغريقية يرى (claues witz) و هو خبير استراتيجي عسكري، أن كلمة إستراتيجية تعني الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي و هو كسب الحرب[1]

إذن فمفهوم الإستراتيجية ارتبط منذ القدم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك و فنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى المجال الفكري و الإداري و خاصة منظمات الأعمال و المنظمات الأخرى التي أصبحت تهتم بتحليل بيئتها باستخدام سبل و أساليب الإدارة الإستراتيجية و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطها[2].

إذ أن المتفحص للمصطلحات الروتينية للفكر الإستراتيجي المعاصر كالأهداف، نقاط القوة و نقاط الضعف و التهديدات و الفرص، هي أساسا وليدة الفكر الإستراتيجي العسكري، و على هذا الأساس نلاحظ تشابه بين إستراتيجية الأعمال و الإستراتيجية العسكرية من حيث محاولة استخدام نقاط القوة المتاحة للتأكيد على نقاط ضعف المنافس، و رغم هذا

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 30.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر مصر، 2008/2007، ص 31.

التشابه إلا أن هناك اختلاف أساسي بين الإستراتيجيتين، حيث أن صياغة و تنفيذ و تقويم إستراتيجية الأعمال قائم على أساس المنافسة، في حين أن صياغة و تنفيذ الإستراتيجية العسكرية قائم على فكرة الصراع[1]

و لم يحظ الاهتمام و التركيز على الإدارة الإستراتيجية من قبل الباحثين و رجال الأعمال إلا ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، خلال تلك الحقبة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و من بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، و ظهر في الممارسة أن هذه الأخيرة توفر للمنظمة طريقة عملية متميزة للتنبؤ بالمستقبل باستعمال أساليب هامة مشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم للوصول إلى قرارات رشيدة مبينة على معطيات الواقع، حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية و خاصة جامعة في إنبات البذور الأولى لهذا التوجه- الإدارة الإستراتيجية- فأخذت فيما بعد مؤسسات الأعمال الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية و المنظمات البحثية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه و إختباره ميدانيا في تلك المنظمات، و من هنا أخذت المؤشرات و الملامح التمهيدية للنشاط الإستراتيجي في الإدارة تتبلور تدريجيا.[2]

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية

سنحاول استعراض أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية لأنها كثيرة ومتنوعة:

توصف الإستراتيجية بأنها خطة منفردة شاملة و متكاملة ترتبط بمميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات المحيط، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح، و في نفس السياق تعرف الإستراتيجية بأنها خطة عمل يتم فيها تخصيص الموارد المتاحة و تحديد الأنشطة الأخرى للتعامل مع البيئة و مساعدة المنظومة لبلوغ أهدافها.[3]

و يرى أنالإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.[4]

كما عرفها على أنها تحديد أهداف طويلة الأجل و تسخير كل الآليات و الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الوصول إليها.[5]

كما أشار أحمد ماهر على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المنظمة.[6]

---

[1] نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل و المفاهيم و العمليات،دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان الأردن،2004،ص20.

[2] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية،دار كنوز العلمية للنشر و التوزيع،ط2،عمان الأردن،2010،ص22/21.

[3] نعمة عباس الخفاجي،مرجع سابق،ص31.

[4] ناصر داديعدون،التخطيطالإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون الجزائر،2001،ص8.

[5] C.Kenrdy,lesidees essentielles desauteurs,les plus cites maxima,paris,2002,p31.

[6] أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002،ص 20.

و تعرف الإستراتيجية على أنها مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و رسالتها و من ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل.[1]

الفرع الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعرف كوتلر التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية إدارية خاصة بوضع و دراسة العلاقة بين أهداف المنظمة، ومواردها و فرصتها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي على رسم و إعادة ترتيب أنشطة المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة.[2]

و يعرف كذلك على أنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها،و تحديد الأساليب البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف.[3]

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه خطط شاملة المدى،يتم تنميتها بواسطة الإدارة العليا لتحديد اتجاه العام للمنظمة.[4]

إضافة إلى ذلك يعني التخطيط الكلي على مستوى المنظمة، و يقوم به المركز الرئيسي و الذي يضع الخطط العامة و التي تتضمن رسالة المنظمة و سياساتها و إستراتيجياتها بالإضافة إلى وضع الإطار العام الذي تسير وفقه منظمة الأعمال.[5]

و بمعنى آخر التخطيط الإستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة و وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط و تنفيذها و مراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر و مكونات التخطيط لنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.[6]

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة و نظامية يقوم بها القادة الأعضاء في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة و تطورها، و تحديد الإجراءات و البرامج و السياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل و الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح و تحقيقه.[7]

---

[1] عبد الرحمان توفيق،منهج الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية القاهرة،2006،ص9.

[2] محمود جاسم الصمدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي،دار الحامد للنشر،الطبعة الثانية،عمان،الأردن،2007،ص29.

[3] ناجي معلى،استراتيجية التسويق في المصارف و المنظمات المالية،نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية الطبعة الأولى،عمان،الأردن،1955،ص15.

علي شريف،منالالكردي،أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2003-2004،ص235.

[4]

[5] محمد فريد الصحن،طارق طه احمد،إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2007،ص156.

[6] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص103.

[7] نجم العزاوي، اثر التخطيط الإستراتيجي على الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة المالية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 03-2009/11/05،ص05.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد توسع الباحثون في إعطاء تعاريف مختلفة للإدارة الإستراتيجية و ذلك على حسب مستويات أو أهداف هذه الأخيرة و نذكر منها:

الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المضممة لتحقيق أهداف المنظمة.[1]

كما يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، و أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يسير نحوه الإستراتيجيون في تحديد الأهداف و القرارات الإستراتيجية.[2]

بالإضافة إلى ذلك يقدم تعريفا واضحا يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية ماهي إلا عمليات تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها و صياغة الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في الزمن المناسب.[3]

كما أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي بها تقوم الإدارة العليا بصياغة و تغيير مسارات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل.[4]

و تعرف الإدارة الإستراتيجية كذلك على أنها فن و علم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة و تنفيذها و تقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها.[5]

و قدم تعريفا واضحا من خلال مفهوم جديد ألا و هو رسالة المنظمة حيث أكد أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه المنظمة مع بيئتها.[6]

و يضيف دافيد مصطلح جديد إلى التعارف الأولى و هو تقييم القرارات و تقويمها حيث يرى أن الإدارة الاستراتيجية هي فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.[7]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله المنعم،مرجع سابق،ص31.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 48.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق، ص49.

[4] عبد الرحمان توفيق،مرجعسابق،ص 06.

[5] نعمة عباس الغفاجي،مرجع سابق،ص34.

[6] زيد منير عبوي،مرجع سابق،ص35.

[7] عادل زايد،الأداء التنظيمي المتميز:الطريق إلى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2007،ص45.

من خلال التعاريف أنفة الذكر يمكن أن نستخلص تعريفا يكون شاملا لكل مراحل الإدارة الإستراتيجية انطلاقا من صياغة رؤية و رسالة المنظمة وصولا إلى تنفيذ و تقييم الإستراتيجية، وعليه يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي فن صياغة القرارات و الإجراءات و تقويمها بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة في رسالة المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية

الفرع الاول:أهداف الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من الأهداف التي تلجأ الإدارة الإستراتيجية لتحقيقها وفق أولويات محددة و من خلال فترات زمنية معينة، و يمكن أن تتجه الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق نفس الأهداف جميعها دفعة واحدة أو التركيز على بعض الأهداف و لأسباب محددة، كون أن هذه الأخيرة أصبحت منهجا حتميا و أسلوب عمل لمواجهة المشكلات و قصور الموارد، حيث أنها تعد ضرورية لاستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعظيم المنافع في ظل القيود و التهديدات المفروضة، و من خلال منهج الإدارة الإستراتيجية يتم تقليل المخاطر المرتبطة بالمتغيرات التي تكون خارجة عن سيطرة المنظمة إضافة إلى تحديد أدوات و متطلبات من شأنها تقليل تأثيرها السلبي على أداء و أهداف المنظمة ، و من هذا يتضح أن التخطيط ما هو إلا جزء من الإدارة الإستراتيجية حيث يصعب على أية مؤسسة كنظام مفتوح إيجاد علاقات و تأثيرات إيجابية مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال منهج التفكير المعاصر.[1]

و من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهم أهداف نظام الإدارة الإستراتيجية مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة:[2]

1-مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة:

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى وصف و تقييم منهجي لبيئة عمل المنظمة، و تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص و التهديدات و من ثم تحليلها و تقويمها و وضع سبل التعامل الفعال معها، إضافة إلى تدعيم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة و الضعف لديها مع إمكانيات التعامل الفعال معها، و توفير المرونة اللازمة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات الطارئة و توفير أدوات التنبؤ و التقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

2-تحديد و توجيه المسار الإستراتيجي للمنظمة:

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى صياغة و تطوير رسالة المنظمة و كذا تحديد مسار عملها و صياغة الغايات و الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو و تقدم المنظمة، و يتطلب ذلك ربط

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق،ص79.

[2] جمال الدين محمود مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص 23.

الأهداف الإستراتيجية مع طموحات و أهداف أصحاب الأموال و الإدارة العليا و مصلحة أعضاء المنظمة بما يساهم في توجيه الموارد و الإمكانات إلى استخدامات المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي بما يدعم تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة و أهدافها.

3-تحديد و توجيه الاستثمار في المنظمة:

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى التعرف غلى فرص الاستثمار الجديد و تحديد سبل الاستفادة منها و كذا تحديد أفضل بدائل توفير الموارد وفق اعتبارات التكلفة و العائد و يتطلب ذلك تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية جدوى القرارات و التأكد من فعالياتها.

4-تطوير وتحسين أداء المنظمة:

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها، و تدعيم تطوير أداء الأفراد و جماعات العمل في المنظمة، و يتطلب ذلك تقويم الأداء المنخفض و توفير متطلبات تحسينه بالإضافة إلى توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية و التواصل المتميز بين المنظمة و الأطراف الخارجية بما يساهم في تدعيم مقومات بقاء و استمرار المنظمة و نموها.

5-تطوير التنظيم الإداري للمنظمة:

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى توفير فرص التعليم و التحسين التنظيمي و الإداري، و ذلك من خلال توفير حرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الأهداف المخططة و يتطلب كل ذلك صياغة القواعد و السياسات الإدارية ووضع نظم العمل المسيرة لتحقيق الأهداف من خلال توفير الإطار الملائم لأعمال المتابعة و الرقابة و التقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد و إمكانيات المنظمة و التأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات و الأهداف المسطرة.

6-تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية:

و ذلك من خلال تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة، و تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل الموارد البشرية داخل المنظمة، بالإضافة إلى تدعيم الممارسات الصحيحة لدى المدراء و ذلك عن طريق وضع و تنفيذ برامج متكاملة من أجل تعليم و تدريب أعضاء المنظمة على مهام التنبؤ و التقدير و تحديد البدائل و اتخاذ القرارات.

7- التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات:

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى تدعيم قدرات المنظمة على التعامل مع المشكلات و الأزمات من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الكافية أمام الإدارة لمواجهة الأزمات و تخطيها، و يتطلب ذلك توفير المتطلبات الفنية و المالية و الإدارية لتجنب تلك الأزمات و وجود نظام تحذيري يساعد على التحسس المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة.

و لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات لدى المنظمة لمواجهة أي متغيرات غير مرغوب فيها مستقبلا، إضافة إلى آليات معروفة لدى هذه الأخيرة لاسترداد عافيتها و قوتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من الأزمات، و إضافة إلى ذلك توفر بدائل و سيناريوهات طوارئ لدى المنظمة تحقق قدر ملائم من الأمان و المرونة في التعامل مع الأزمات و إدارتها.

و إضافة إلى تلك الأهداف هناك البعض منها نلخصها في النقاط التالية:[1]

-تجميع البيانات عن نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير غي رد فعل لقرارات و إستراتيجيات المنافسين.

- زيادة فعالية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و اكتشاف و تصحيح الانحرافات بوجود معايير واضحة تتمثل في أساليب الإدارة الإستراتيجية.

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات و إجراءات معينة تشعر العاملين بالمنظمة بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تنشأ المنظمات و هدفها البقاء و تحقيق الأهداف و الغايات المسطرة في رسالتها، و بشكل عام تشير الدراسات إلى أن تبني المنظمات لإدارة إستراتيجية منظمة وهادفة يمدها بمزايا و منافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية و منها ما يمكنها من التفاعل الإيجابي مع بيئتها و عملها، و تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية: [2]

-توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و تحديد مسار للمنظمة يمكن الوصول إليه.

-التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد المنظمة على التعامل مع المستجدات و التكيف مع التغيرات.

-تدعيم المركز التنافسي للمنظمة حيث تجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز مركزها من خلال إحداث تغييرات إيجابية، و في وقتها المحدد بالإضافة إلى تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات المنافسة و المماثلة لها.

-تحديد أسس علمية و سلمية في كيفية تخصيص الموارد و الإمكانيات المتاحة للإستخدامات البديلة و زيادة الكفاءة و الفعالية.

- تساهم في خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البيئة التنظيمية ووضع الأسبقيات الملائمة لاستثمارها.

-ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية التنظيمية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات و رقابتها.

-دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية و تقدير الفرص الملائمة للمنظمة.[3]

---

[1] بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الأستراتيجية، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة،2005،ص34.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل صبحي إدريس،مرجع سابق، ص50.

[3] زيد منير عبوي،الإدارةالإستراتيجية، مرجع سابق، ص47.

-القدرة على التغيير إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات أفكار إيجابية من شأنها إحداث التغيير نحو الأحسن بالنسبة للمنظمة و مواجهة التحديات، إذ أن القائمون على صياغة الإستراتيجية يعتبرون صياغة الإستراتيجية شيء مرغوب فيه يبعث على التحدي و ليس معوقا لتحديد الأهداف.[1]

-إن الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إطلاعا و استجابة لمتغيرات بيئتها بحيث تصنف لها نوع من المرونة للتكيف مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.[2]

-إن منظمة الأعمال التي تستخدم نظم الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و تحقيق النجاح من سواها، من خلال تأثيرها على مستوى الأداء في المنظمة فضلا عن المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منها وضمان عقلانية تخصيص الموارد، كونها تهيئ رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة فهي تضمن بقائها و حصولها على حصتها السوقية و تحقيق الأرباح و تضمن سير المنظمة و تدعيم قدراتها على التنقيب عن حالات غموض للمستقبل و معالجتها.[3]

-تنمية قدرة المنظمة على التحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل و هذا يساهم في إحداث التغير الملموس في متغيرات بيئتها، من خلال تلك القرارات الإستراتيجية التي تساهم في خلق الفرص المتاحة و الحد من التهديدات و المخاطر البيئية، مما يؤدي إلى تدعيم تنافسية المنظمة على المستوى المحلي أو الدولي، استنادا إلى فهمها لبيئتها الخارجية و تنمية قدراتها الذاتية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للفرص و توخي التهديدات و الأزمات الداخلية و الخارجية على حد سواء.[4]

و يرى الباحثان أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي يقوم بها و نذكر منها:[5]

-تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية الملائمة في ضوء رسالة المنظمة و مواردها و ظروف بيئتها الخارجية.

-تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال حسن تخصيص الموارد.

-تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

-تشكل الخصائص الاستراتيجية الأساس للكثير من العمليات الأخرى، فاستراتيجية إعطاء الأولوية للعمل و احتلال موقع قيادي في السوق تنعكس على الكثير من القرارات المهمة، حيث يتطلب هذا التحديد الدقيق لكل من الخصائص الإستراتيجية و حصر البدائل المختلفة المتاحة للمنظمة و اختيار المناسب من بينها.[1]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر،مصر،2002،ص 29.

[2] محمود جاسم محمد الصمدعي،إستراتيجياتالتسويق:مدخل كمي و تحليلي،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن2007،ص22.

[3] نعمة عباس الغفاجي،مرجع سابق، ص39.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم،مرجعسابق،ص 41.

[5] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص51.

المطلب الرابع: خصائص الادارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية، و تصنف إلى نوعين:

الفرع الأول: الخارجية: و تتمثل فيما يلي:[2]

1-تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال:

عالمنا اليوم سريع التغير و التطور و هذا في جميع نواحيه و مظاهره، و الذي يظهر في البيئة السياسية ، الاقتصادية ، التكنولوجية و المعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا في مختلف المنظمات.

2-زيادة شدة المنافسة:

لم تعد الزيادة مقررة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت مجالاتها لتشمل جميع أنشطة المنظمة، و ذلك بظهور منافسين جدد باستمرار و زيادة حجم المنافسة بصورة عامة، و هذا ما يفرض على الإدارة تحديدها بوضع خطط إستراتيجية كفئة و بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواقمختلفة.

3-ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المنظمات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.

4-التحالفات الاستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، و حرية التبادل التجاري، جعل المنظمات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

5- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام كل متغيرات البيئة الحالية أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح، و هذا يتطلب امتلاك إستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مرنة و مستدامة، كما تلزم على المنظمة امتلاك التكنولوجيا الرائدة عن طريق البحث عن سبل و أشكال المعرفة و الحصول عليها.

الفرع الثاني: الداخلية: و التي تتمثل فيما يلي:[3]

1-تطوير عمليات التخطيط و الانجاز الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتخطيط الإستراتيجي و مدى توافر الإدارة اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناءا على رسالة المنظمة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

---

[1] سعاد نائف برنوطي،الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)،دار وائل للنشر و التوزيع،ط3،عمان الأردن،2005،ص193.

[2] بن قايد فطمة الزهراء،دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية،جامعة بومرداس،2010-2011،ص(38-39).

[3] فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر،ط2، عمان،2006،ص (37-38).

2-تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية: إن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة، و هذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية و بين دور التخطيط في تسهيل و تنفيذ الإستراتيجية، و ان يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المنظمة فهما متكاملا و شموليا لكي يساعد ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة.

3-تتطلب عملية التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، و قد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت، كونها لا تحتوي على أي نتائج ملموسة، كما تحتاج عملية الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات و البيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة، حيث أن عملية جمعها و تحليلها قد يتطلب وقتا طويلا و إنفاقا كبيرا.

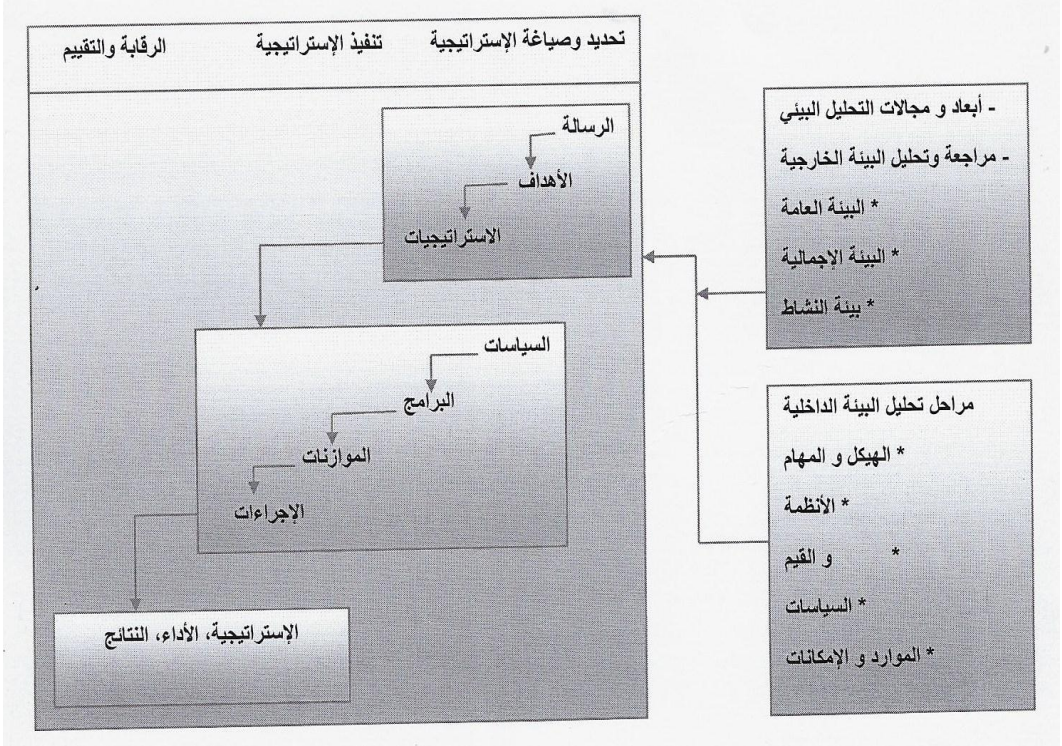
المبحث الثاني: محتويات الإدارة الإستراتيجية

تتوفر الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة على مجموعة من المراحل و المهام و الأنشطة التي تستند على نتائج التحليل البيئي و تستمر و تتواصل بتقييم الأداء، و تقوم إدارة المنظمة بمراجعة و تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص و التهديدات، كما تقوم بمراجعة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف، و تلك العوامل منوط بها تحديد مستقبل المنظمة و التي يتم تبويبها فيما يعرف بتحليل SWOT في إشارة إلى تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات، و بعد هذا التحليل تقوم المنظمة بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة، و التي تعتبر الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية و في ضوئها يتم تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات، و بعدها يتم تنفيذ هذه السياسات من خلال البرامج و الإجراءات اللازمة.[1]

و المخطط الآتي يبين لنا الأبعاد التفصيلية لنموذج الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص50.

شكل رقم (1-1): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق،ص51.

المطلب الأول: التحليلي البيئي:

يعتبر عملية المسح البيئي أو التحليل الإستراتيجي من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ أنه الركيزة الأساسية في تحديد عناصر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، حيث أن مناخ المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على أداء مهامها، و يتوقف ذلك على دقة تحليل البيئة أو التحليل الإستراتيجي و انتهاج سياسة واقعية و براغماتية مع بيئة المجتمع الداخلية و الخارجية، لذا كان علينا أن نركز على تحليل بيئة المنظمة و المجتمع الخارجي الذي تعمل المنظمة في وسطه حتى نتمكن من إعطاء صورة عن المؤشرات الخارجية و الداخلية و المهام التي تقوم بها المنظمة.[1]

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية في متغيرات بيئية ينتج عنها عادة مجموعة من الفرص و التهديدات و القيود التي تقع خارج سيطرة المنظمة في المدى القصير، و إن كان التحكم فيها من قبل المنظمة في المدى المتوسط و الطويل ممكنا، و تمثل هذه المتغيرات الأبعاد الأساسية التي تمارس فيها المنظمة نشاطها و ما ينجز عنها من علاقات مع عناصر البيئة الخارجية، و تمس البيئة التشغيلية و البيئة الكلية أو الإجمالية للمنظمة و تسمى أيضا بيئة المهنة، و هي تخص المنظمة و المنظمات الأخرى التي تنتهج نفس النشاط ثم البيئة

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين،دار الغرب الإسلامي،ط1،الجزائر،2006،ص76.

العامة التي تعمل فيها جميع المنظمات بكل أنواعها و أشكالها، و التي تؤثر أو تتأثر بعمليات و أنشطة المنظمة بشكل مباشر مثل قوى المنافسة و العملاء و الموردون و الوسطاء و غيرها من الأطراف ذات الصلة المباشرة مع المنظمة، أو التي لها علاقة غير مباشرة كتلك المنظمات التي تقدم خدمات أو منتجات أخرى ليست كمنتجات هذه الأخيرة غير أنها في نفس المجال أو ذات علاقة بأنشطة و منتجات المنظمة إلا أن تأثيرها يكون بطريقة غيرمباشرة.[1]

أولا: مستويات البيئة الخارجية:

هناك مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة و يسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة، فيما يتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة و يسمى أيضا بيئة العمل، المهام أو المباشرة.[2]

1-البيئة الخارجية العامة:

و تتمثل في مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و كذا السياسية و التكنولوجية و التي تعمل المنظمة في إطارها و تتأثر بها و تؤثر فيها، و يتفق أغلب الباحثين على أن البيئة الخارجية العامة تتمثل أبعادها فيما يلي:

- المتغيرات الاقتصادية
- المتغيرات الاجتماعية
- المتغيرات السياسية و القانونية
- المتغيرات الثقافية
- المتغيرات التكنولوجية
- المتغيرات المعلوماتية و المعرفية

2-البيئة الخارجية الخاصة:

إن البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهام تتمثل في مجمل العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، و التي يجب أن نأخذها بأهمية كبيرة، و قد أشار العديد من الباحثين في تحليل هذا المستوى إلى أن اتجاهات البيئة الخاصة متعددة لكنها تتسم بالتكامل و ليست متعارضة، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة و المنافسة مركزين على التأثير

[1] مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله النعيم،مرجع سابق،ص52.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص256.

المتبادل بين المنظمة و بيئتها التنافسية و الصناعية، في حين يركز آخرون على توضيح مفردات هذه البيئة من عملاء و موردين و غيرهم، أما الإتجاه الثالث فقد يركز على تحليل قوى المنافسة.

إذن فبيئة الأعمال الخاصة تشتمل على ما يلي:

1- البيئة الصناعية و التنافسية
2- بيئة المهام
3- تحليل قوى المنافسة

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية

إن الغرض من التحليل الداخلي هو تحليل و تقييم وضع المنظمة لتحديد نقاط قوتها strenghts و ضعفها weknesses، و حتى تحدد إدارة المنظمة إستراتيجيتها المناسبة لابد من أن تقوم بعملية تحليل و تقييم دقيقة لوضعها، لتحدد المجالات التي تميز قوتها، و تحصر تلك التي تنطوي على ضعفها، فهي يجب أن تقيم إمكاناتها و وضعها المالي و الفني و نوع العاملين و مهاراتهم، و كذا شبكاتها و إمكاناتها التسويقية إلى غير ذلك من قضايا مهمة كلها ضمن صلاحياتها لأنها تستطيع التحكم بها ، و عليه فإن الهدف النهائي للتحليل و التقييم الداخلي هو استثمار نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.[1]

و يختلف الباحثون حول مكونات البيئة الداخلية و عناصرها، حيث يركز بعض الباحثين على الأنشطة و الأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية و التحسن و التطور التكنولوجي، في حين يؤكد البعض الآخر أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة، أما مجموعة أخرى من الأنظمة ترتكز إلى أطر إنسانية و معرفية تتجسد في قدرات الإبداع من النظام الاجتماعي و النظام السياسي، النظام الثقافي و مهما تعددت المكونات و العناصر في البيئة الداخلية للمنظمة فإنه يمكن إجمالها في ثلاث عناصر رئيسية و هي:[2]

- الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية
- موارد المنظمة

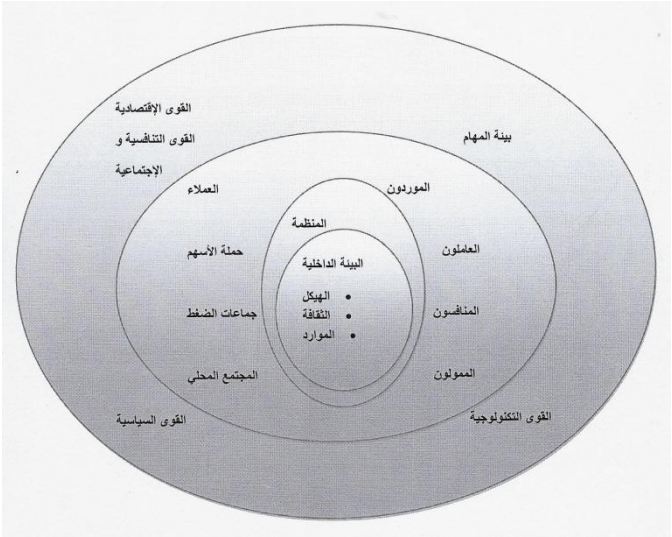
و الشكل التفصيلي التالي يوضح المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق،ص210.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق،ص284.

شكل رقم(2-1): المتغيرات البيئية



مصدر الشكل محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عماد الاردن، 2007، ص 59.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة من أجل الاستثمار المناسب للفرص و التعامل الفعال مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك التناول المهني الصحيح لما لدى المنظمة من نواحي القوى و الضعف.[1]

و تشمل عملية تحديد و صياغة الإستراتيجية: صياغة الرسالة، تحديد الأهداف، تطوير و تنمية الإستراتيجية، و وضع السياسات.

الفرع الأول: الرسالة أو المهمة

يشير اصطلاح الرسالة (mession) إلى الغاية من وجود المنظمة، و منه فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة و مدى تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، و هي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و القاعدة التي تنطلق منها الأهداف و السياسات الاستراتيجية.[2]

[1] جمال الدين محمد مرسي و آخرون،مرجع سابق،ص41.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق،ص464.

و تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة و هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، أو هي الإطار المتميز للمنظمة عن غيرها من حيث المنافع التي تقدمها و مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها و أسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملها و أشكال ممارسة الجوانب التنظيمية و الإدارية كشخصية اعتبارية تختلف عن غيها.[1]

و عند القيام بتحديد الرسالة أو صياغتها فإن هناك مجموعة من العوامل لابد من مراعاتها، و فيما يلي أهم هذه العوامل[2].

1- تاريخ المنظمة:

إن أصالة و عراقة المنظمة وتاريخها لا يسمح لها أن تحدد أو تصيغ رسالتها بعيدا عن تاريخها و سمعتها في السوق.

2- تحديد المنتج:

إن العديد من القرارات الإستراتيجية تكون بخصوص المنتجات التي يجب الاستمرار فيها، و ما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ و ما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ و لذا فمن الطبيعي أخذ خطوط المنتجات عند صياغة الخطط الإستراتيجية.[3]

3- تفضيلات الملاك و الإدارة:

من البديهي أنه لا يمكن الفصل بين اتجاهات و رؤى الإدارة و ممثلي الملاك عن عملية تصميم و إعداد رسالة المنظمة، فهؤلاء الأفراد لهم تأثير على القرارات المتعلقة بالمنظمة طالما أن لهم أهداف شخصية لمجال العمل الذي يمكن أن تقوم به المنظمة.

4- البيئة السوقية:

إن البيئة السوقية أهم محدد لصياغة الإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تمدها بالفرص و تفرض عليها التهديدات و التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة، فوجود مثل هذه المؤشرات يساعد المنظمة على اقتناص الفرص و تفادي التهديدات.

5- موارد المنظمة:

تعتبر الموارد المالية للمنظمة كذلك من بين المحددات في صياغة الإستراتيجية و تحديد الأهداف،حيث على ضوء هذه الموارد يمكن صياغة إستراتيجية ممكنة التحقيق، فلا يمكن للمنظمة أن تصوغ إستراتيجية تفوق إمكاناتها المادية.

---

[1] عايدة سيد خطاب،الإدارةالإستراتيجية للموارد البشرية،كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر،ط2،مصر،1999،ص40.

[2] محمد فريد الصحن،التسويق:المفاهيم و الإستراتيجيات،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية،1998،ص90.

[3] مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله النعيم،مرجع سابق،ص470.

الفرع الثاني: تحديد الأهداف

إن هدف المنظمة هو النتيجة المراد تحقيقها و المرتبطة بنطاق زمني معين، و تتعلق بحجم و نوع المنظمة، و طبيعة و مدى تنوع مجالات اهتماماتها و مستويات النجاح الذي تنشده، حيث أنه إذا كانت رسالة المنظمة توضح اتجاهاتها بصفة عامة فإن الأهداف تحدد الاتجاه بدرجة أكثر دقة.[1]

و يقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، و ليس هناك معيار زمني من خلاله يمكن تحديد الأجل الطويل و القصير، فبعض المنظمات تتسم بالإستقرار فيكون الأجل الطويل بالنسبة لها ما بين خمسة وعشرة سنوات، و هناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد و السريع فهنا يكون الأجل الطويل ما يزيد عن السنة و تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و نذكر منها:[2]

- الربحية
- الإنتاجية
- الابتكار
- المركز السوقي
- الموارد المالية و الإنسانية
- المسؤولية الاجتماعية

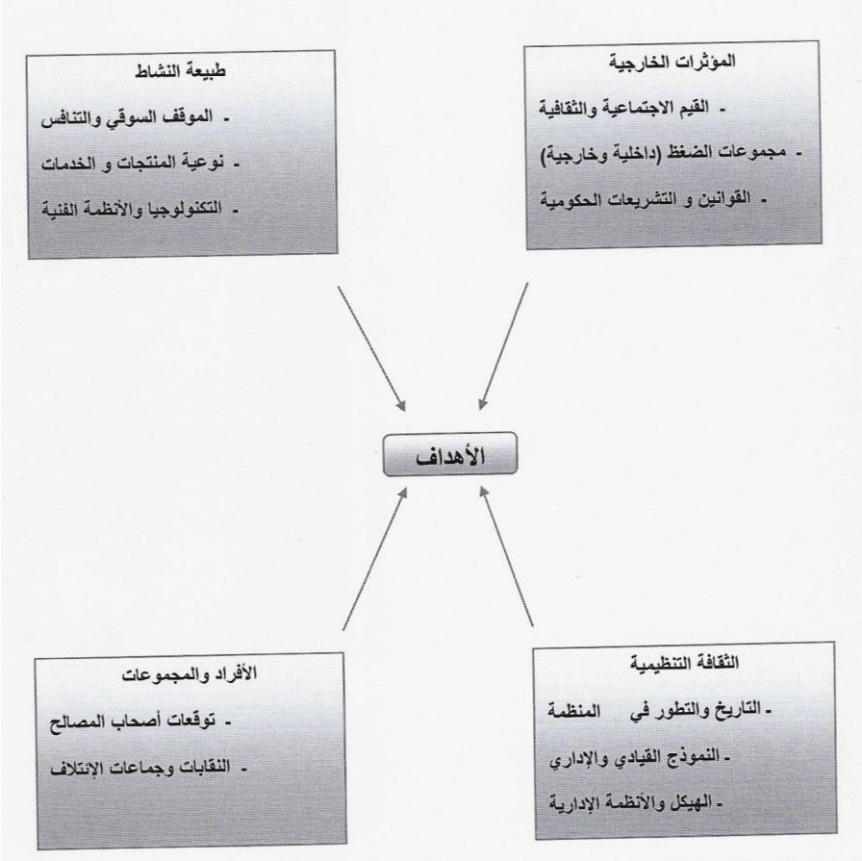
وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية لأية مؤسسة،

[1] عبد الرحمان توفيق،الإدارةالإستراتيجية،المبادئ و الأدوات،مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية،القاهرة،2004،ص18.

[2] عايدة سيد خطاب،مرجع سابق،ص43.

والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3–1) العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة



مصدر الشكل: طاهر محسن منصور العالبي، وائل محمد صبحي، إدريس، مرجع سابق، ص 241.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و التي لخصت أو جمعت في أربع مجموعات و هي: العوامل الخارجية، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية و الأفراد و المجموعات.

فالمؤثرات الخارجية تنعكس سلبا على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و تأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، و كذلك سلوك الجماعات الضاغطة، و تظهر آثار القيم الاجتماعية في تحديد ما الذي يمكن أن يقبله المجتمع من تصرفات أو يرفضه من قبل المنظمة.

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فهي تتكون من مزيج من القيم و العادات و المعتقدات و الشعارات، و نماذج الإدارة و القيادة بالإضافة إلى الهياكل و الأنظمة،هذه الأبعاد تحدد هوية المنظمة و بالتالي توجهاتها و أهدافها و أنماطها السلوكية في أدوات منتجاتها و خدماتها.

هناك أيضا توقعات الأفراد و المجموعات و التي تحدد نوعية الأهداف و أولويات هذه الأهداف، حيث يلاحظ أن العديد من هذه التوقعات تكون متعارضة خاصة فيما يتعلق باعتبارات النمو و اعتبارات الربحية، الرقابة و المرونة، تخفيض التكلفة و زيادة المزايا الوظيفية، زيادة الإنتاج و تحسين المواصفات... الخ، و هو ما يستلزم إحداث نوع من التوافق و التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة.

و في الأخير طبيعة النشاط و الذي يضم الموقف السوقي للمنظمة و طبيعة نشاطها و دورة حياة منتجاتها و التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية و نطاق الأهداف التي تحددها لنفسها و كذا الإستراتيجيات المتبناة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: تطوير الإستراتيجية

و هي عملية وضع الإستراتيجية المناسبة على خلفية تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، كذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف و الغايات التي تم تحديدها مسبقا، و تعتبر عملية وضع الإستراتيجية المناسبة كمساهمة في تطوير المنظمة و رفع مستوياتها.[1]

الفرع الرابع: وضع وصياغة السياسات

تمثل السياسات المبادئ و القواعد العامة المحددة و المرشدة للتطبيق حيث تستخدم لتوجيه العمل و النشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة، و تساعد السياسات كل من المديرين و العاملين على معرفة وظيفتهم و المطلوب منهم بشكل دقيق، و بالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة و تسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية و تخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات و قد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة أو تكون محددة و خاصة على مستوى وحداتها.[2]

المطلب الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أصعب المراحل في الإدارة الإستراتيجية، بحيث لا يعتبر الإعداد الناجح لصياغة الإستراتيجية ضمان لنجاح تنفيذها، و على الرغم من التشابك و التداخل من وضع الإستراتيجية و تنفيذها إلا أن تنفيذ الإستراتيجية مختلف تماما عن وضعها، و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية و تنفيذها من خلال الآتي:[3]

1- وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال المعركة.

---

[1] موفق محمد الضمور،واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ،أطروحة دكتوراه قسم الإدارة و الأعمال،كلية العلوم المالية و المصرفية،الأكاديمية العربية للعلوم،الأردن،2008،ص56.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارةالإستراتيجية في البنوك الإسلامية،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر و التوزيع،الرياض،2000،ص237.

[3] نادية العارف،التخطيطالإستراتيجي و العولمة،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،مصر،2003/2002،ص295.

2- يركز وضعالإستراتيجية على الفعالية في حين يرتكز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة.

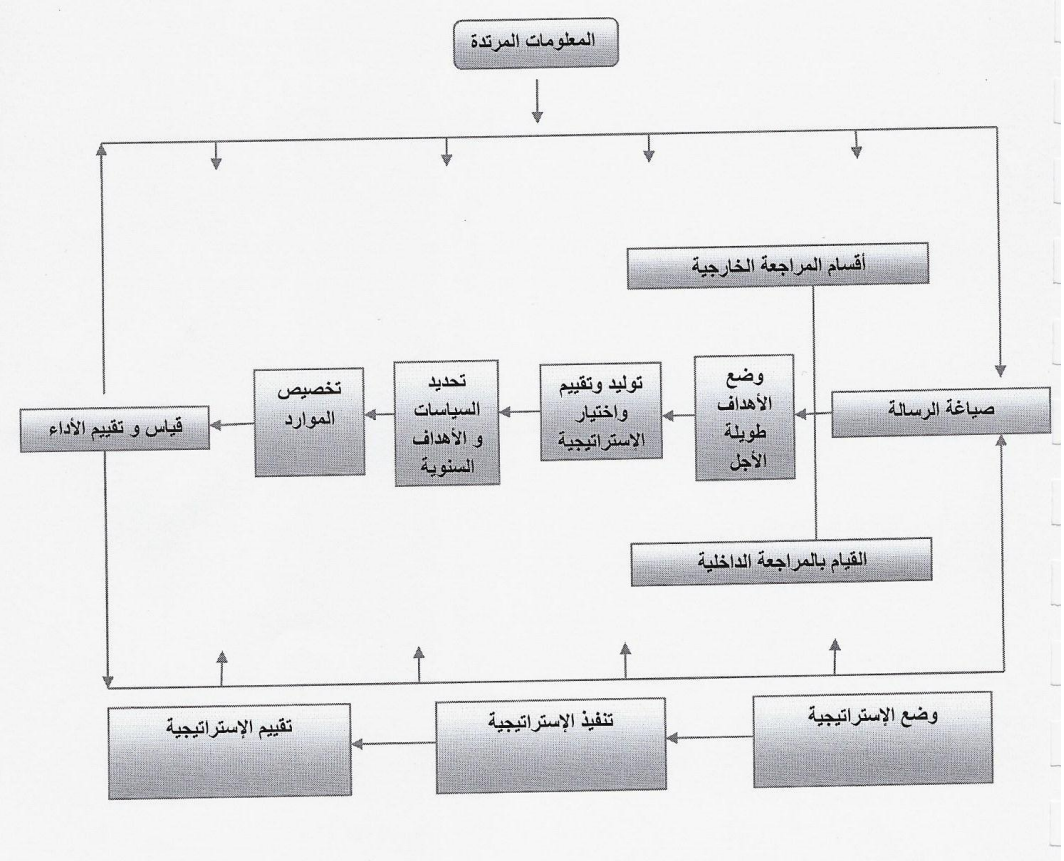
3- أعداد الإستراتيجية أساسا عملية ذهنية في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية.

4- يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات ذهنية في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدفاعية و القيادية.

5- يتطلب إعداد الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد في حين تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين الكثير من الأفراد.

إذن فإن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر تكملة لإعداد الإستراتيجية على الرغم من الاختلاف الواضح بين السياستين و الشكل التالي يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل الذي يربط بين صيغة الإستراتيجية و تنفيذها.

شكل رقم(4-1): نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل



المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سبق ذكره،ص296.

و يعرفتنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض و التي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، و تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمس خطوات هي:[1]

1- مراجعة الإطار العام لوضعالإستراتيجية.

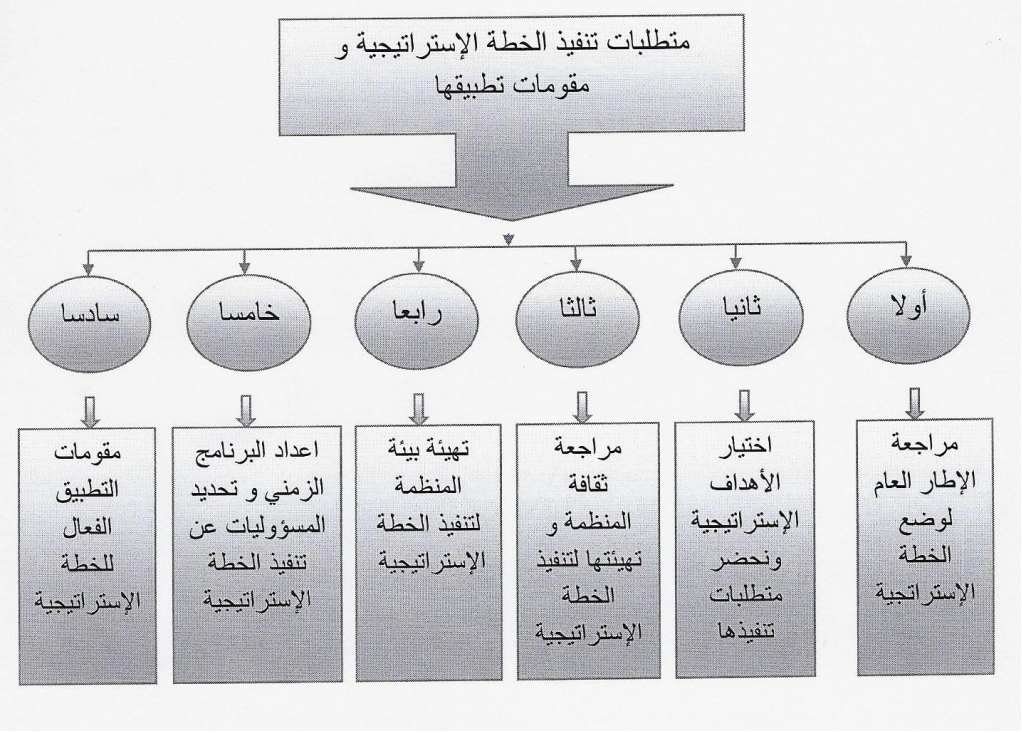
2- اختيار الأهداف الإستراتيجية و تحضير متطلبات تنفيذها.

3- مراجعة ثقافة المنظمة.

4- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5- إعداد البرنامج الزمني و تحديد المسؤوليات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية و مقومات تطبيقها.

شكل رقم (5-1): متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية



مصدر الشكل: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 334.

المطلب الرابع: الرقابة و التقييم الاستراتيجي

عندما تقوم المنظمة بوضع خطة معينة، و لضمان نجاحها يجب على مسؤوليها إعتماد أسلوبي أو طريقتي ما يسمى الرقابة و التقييم، حيث تقوم برقابة سير الخطة و من جهة أخرى تقييم نتائجها.

[1] جمال الدين محمد المرسي و آخرون، ص333.

- **الفرع الأول: الرقابة**

تأتي عملية الرقابة و التقييم الإستراتيجي في إطار كونها جزءا مكونا رئيسيا من عملية الإدارة، و الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الإنحرافات، و إنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط و كفاءة التنفيذ، و إن عملية الرقابة على تطبيق الإستراتيجية تمتد من التأكد من وجود التفكير الإستراتيجي حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للخطط المستهدفة، كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعمليات تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في الصياغة أو في تطبيق الإستراتيجية.[1]

و لغرض أن تكون عملية الرقابة الإستراتيجية منهجية منظمة فإنها من المفترض أن تأخذ بعين الإعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية بدءا من المعلومات و البيانات المجمعة من البيئة الخارجية و تستمر أثناء تنفيذ الإستراتيجية، و لغرض تجاوز النموذج التقليدي في الرقابة تم تطوير مداخل أكثر حداثة للرقابة الإستراتيجية أهمها ما أطلق عليه نظام التغذية الأمامية feedforward system و الذي يتضمن الخطوات التالية:[2]

1-إحكام الرقابة على المقدمات المنطقية الإستراتيجية:

في إطار هذه الخطوة تفترض الإدارة العليا أن الافتراضات و المقدمات المنطقية التي تدعم الخطط الإستراتيجية صحيحة، هذا يعني أن مدخلات صياغة الإستراتيجية قد تم فحصها بشكل منهجي و منظم، و تم التأكد في هذه المرحلة كذلك أن الافتراضات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية تمثل حالة منطقية لا تتعارض مع الاتجاهات الواردة في صياغة إستراتيجية المنظمة، وهذه الخطة أو العمل تكون من اختصاص الإدارة العليا، و قد ساعدت جهات تخصصية بالتخطيط و المعلومات في هذه الجوانب.

2-الرقابة أثناء التنفيذ:

في هذه المرحلة يتم تقييم الأحداث و العوامل ذات الأثر الكبير أثناء المباشرة بعملية التنفيذ، و إذا ما كان هناك فجوة زمنية ما بين صياغة الإستراتيجية و مرحلة التنفيذ فقد يصادف أحيانا عديدة أن تهمل تطورات ذات أهمية أثناء الصياغة، و لكنها تبدو مهمة حال المباشر بالتنفيذ، إن هذا النوع من الرقابة يساعد في تغطية مثل هذا النقص، كما أن هذه المرحلة تمثل البداية للإنتقال من الصورة الأكثر شمولية إلى الصورة الأدق، بمعنى كيفية متابعة تنفيذ برامج محدودة حتى لو كان البعض من هذه البرامج يغطي فترات زمنية طويلة و يحتاج إلى موارد كبيرة.

[1] إياد علي يحي الدجني،واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة،رسالة ماجستير في أصول التربية،غزة 2006،ص68.
[2] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل صبحي إدريس،مرجع سابق،ص471.

3-الإشراف الإستراتيجي:

إذا كانت الرقابة على المقدمات و رقابة التنفيذ تعتبر رقابة مركزة على جوانب معينة بذاتها، فإن الإشراف الإستراتيجي لا يرتكز على جوانب معينة، و إنما يشرف على مراقبة و فحص الأحداث في إطار أوسع داخل المنظمة أو خارجها، حيث أن هذه الأحداث لها تأثير على إستراتيجية المنظمة، و في إطار ذلك فإن الجوانب غير المحسوبة و المتنبأ بها يمكن أن تظهر ضمن إطار هذا الإشراف الإستراتيجي فهو دائم العمل و يعطي إنذار من خلال مؤشرات تأتي من اتجاهات مختلفة.

4-الرقابة على الأحداث و المواقف الطارئة:

يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة و أخذ الأحداث المفاجئة و غير المتنبأ بها و تأثيراتها على الإستراتيجية المنظمة، فهو نوع من الرقابة التي تبين الاستجابة الفعلية و المرونة من قبل المنظمة للإحداث و التغيرات الفجائية التي وقع في بيئة الأعمال أو في وصفها الداخلي أو أي من جوانب عملها، فإذا كانت الإستجابة لتغيير الإستراتيجية سريعة لحدث ما قد يأتي هنا بفضل هذا النوع من الرقابة الذي يأخذ بعين الاعتبار تركيز سريع و جدي على هذا التغير من خلال مؤشراته الأولية و الضعيفة .

و تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات:[1]

- ❖ الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل و علاقتها مع المجتمع الذي تحكمه.

- ❖ الرقابة على المستوى التكتيكي:

و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية و التأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

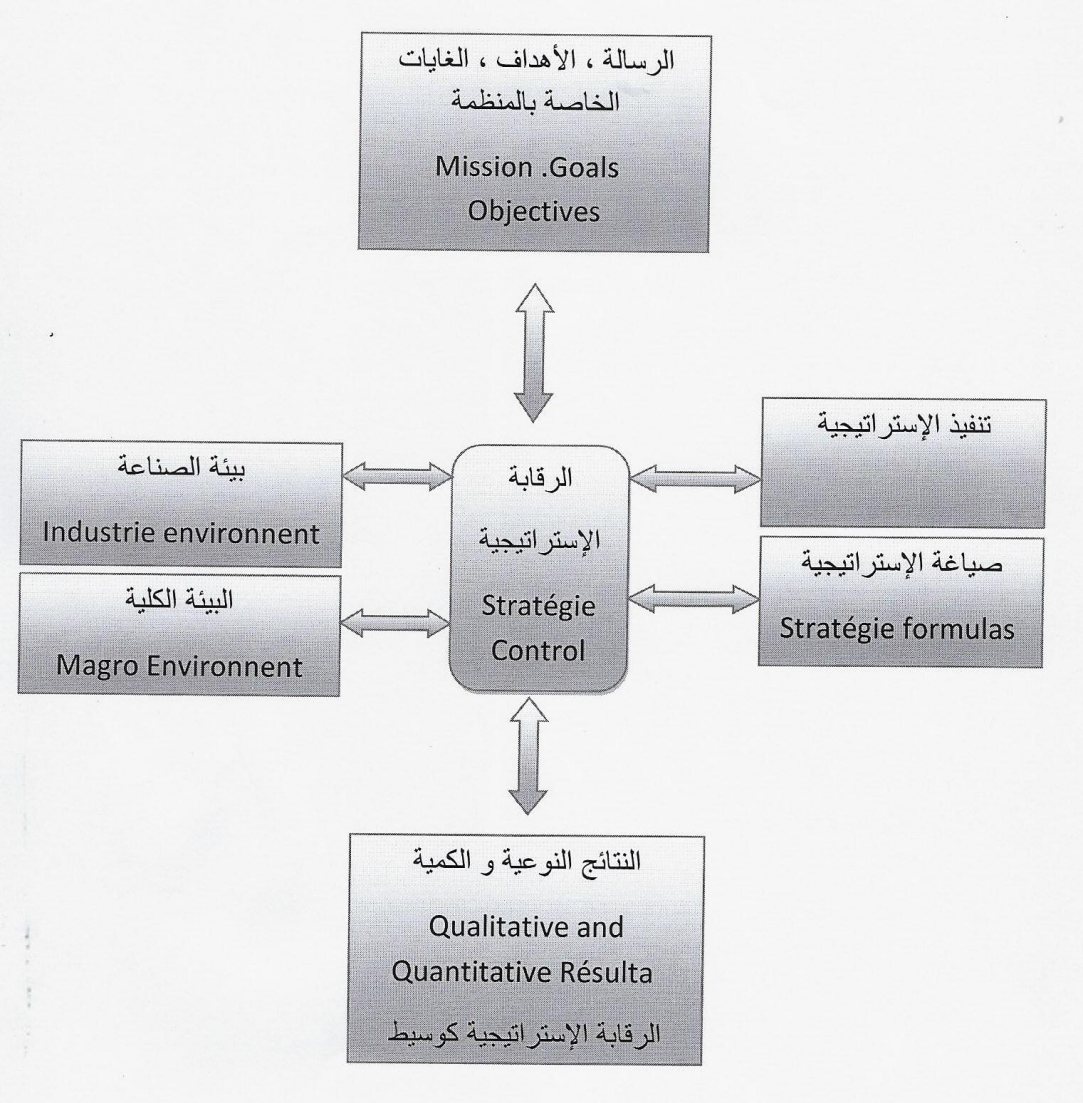
- ❖ الرقابة على المستوى التشغيلي:

و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات و الخطط قصيرة المدى.

و الشكل التالي يوضح دور الرقابة الإستراتيجية في جميع مستويات الإستراتيجية بدءا من الإستراتيجية الكلية للمنظمة (startegycorporate)، و مرورا بالإستراتيجية و حداة الأعمال (businesdtartegy) و وصولا إلى الإستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية (fonctionnel strategy) إذن فالرقابة الإستراتيجية تلعب دور الوسيط في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية.

[1] إياد علي يحي الدجني،مرجع سابق،ص69.

الشكل رقم(6–1): توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط



مصدر الشكل: إياد علي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، مرجع سابق، ص 69.

الفرع الثاني: التقييم

تعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي على مدى نجاح الخطة من عدم نجاحها وفقا للأهداف و الغايات التي وضعها المخططون مسبقا لها، و تتم هذه العلية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، و فيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ و قياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب الضعف و القوة في كل مرحلة على حدا للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية، و يوضح كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الإلتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة أو الاتجاه إلى بديل إستراتيجي آخر في المستقبل، و تخضع

كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية للأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي، اكتشاف الانحرافات و الأخطاء التي قد تكون في مرحلة الصياغة أو في مرحلة التنفيذ، و بالتالي تداركها و محاولة تصحيح هذه الأخطاء و تقويمها.[1]

و يتم تقييم إستراتيجية المنظمة من خلال مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة التي تقيس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية، و نسب الأرباح التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المستهدف من الأرباح، ونسب النشاط التي تقيس درجة فعالية المنظمة في استثمار الموارد المتاحة و نسب الديون إلى رأس المال التي تقيس درجة مساهمة المالكين في هيكل التحويل مقارنة بنسب تمويل المقرضين، بالإضافة إلى تلك النسب هناك ثلاث مقاييس لتقييم الإستراتيجية منها القيم المضافة و العائد على القيمة المضافة بالإضافة إلى تحليل مجالات الأداء مثل الربحية، المركز السوقي، الإنتاجية، قيادة المنتجات، تنمية الموارد البشرية، اتجاهات العاملين، المسؤولية العامة، الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى و البعيدة المدى.[2]

المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

وفقا لمكونات الإستراتيجية، و بما يتوافق مع الإطار العام لمنهج التفكير الإستراتيجي كان لابد على المنظمة أن تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات التي تم تحديدها في ضل التوجه الإستراتيجي. بما يتلاءم و رسالة المنظمة، و يحقق أهدافها المنشودة، دون تجاهل للفرضيات الإستراتيجية التي قامت المنظمة بصياغتها تحسبا لأمن تغيرات يحتمل حدوثها مستقبلا، و يعني ذلك أن المنظمة لكي تحقق أهداف رسالتها وجب عليها إتباع مجموعة من الإستراتيجيات أولها على المستوى ككل، ثم على مستوى وحدات الأعمال و الأنشطة ثم على مستوى الوظائف التي تتكون من وحدات الأعمال و الأنشطة، كما تجدر الإشارة أن هذه الإستراتيجيات سواء صياغتها أن تنفيذها يفترض أن يتم في إطار مخرجات مراحل عملية الغدارة الإستراتيجية، بمعنى آخر عندما نبحث عن البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة و تقييم هذه الإستراتيجيات و المفاضلة فيما بينها يجب أن يتم على ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي و الداخلي، وفق ما تتطلبه رسالة المنظمة و غاياتها و أهدافها الإستراتيجية، و بما يتوافق و متطلبات الفرضيات التي سبق تحديدها بناءا على كل ما سبق.[3]

[1] عادل منصور سليمان اللوح،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة،2008،ص43.

[2] سمر رجب عطاء الله،واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة،2005،ص61.

[3] مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله النعيم،الإدارةالإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات،مرجع سابق،ص631.

المطلب الأول: إستراتيجيات على مستوى المنظمة

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، و هذا يتوقف على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، و صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية الخيارات على المستوى الكلي إلى تقسيمات متعددة، إلا أنهم يتفقون على أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى و هي:[1]

- إستراتيجية الاستقرار و الثبات
- إستراتيجية النمو و التوسع
- إستراتيجية الانكماش و التراجع
- الإستراتيجية المركبة

و هناك مجموعة من العوامل التي يتوقف اختيار الإستراتيجية عليها نذكر منها:[2]

- ❖ هل تستمر المنظمة في نفس المجال أو مجالات الأعمال الحالية في المستقبل؟
- ❖ هل ستقوم المنظمة بترك مجال عملها كليا أو جزئيا عن طريق الإدماج أو التصفية أو بيع بعض حصصها؟
- ❖ هل من المفروض أم تصبح المنظمة أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أو مجالات عملها الحالية؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة أن تنمو في مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال و الأسواق أو شراء شركات قائمة في مجالات مماثلة؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة أن تسعى للنمو عن طريق التوسع مجالات أخرى للأعمال؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة استخدام استراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمنظمة؟

على ضوء تحليل هذه النقاط يمكن للإدارة العليا أن تختار ما بين إستراتيجية الاستقرار أو الانكماش أو النمو أو مزيج من هذه الإستراتيجيات.

الفرع الأول: إستراتيجية الاستقرار و الثبات

هي الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيق بغرض السيطرة على العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و التي تسبب حالة من التذبذب و عدم الاستقرار في العمليات و تهدف المنظمة من جراء اعتماد إستراتيجيةالاستقرار و الثبات إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية.[3]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،مرجع سابق،ص406.

[2] جمال الدين محمد المرسي و آخرون،مرجع سابق،ص297.

[3] سمر رجب عطاء الله،مرجع سابق،ص57.

و قد تتجه المنظمة وفق هذه الإستراتيجية إلى أن تتجاهل أو تتجنب التفاعل مع المتغيرات البيئية في مجال أعمالها و خاصة تلك التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية، بل قد تترك بعض الفرص دون محاولة استثمارها تجنبا لأية مواجهة أو اصطدام مع المنافسين هي في غنى عنها، لم يكن ذلك تهديدا لكيانها و بقائها و ذلك يتطلب الدفاع عن وجودها، و تهدف المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:[1]

- ❖ التعامل مع الضغوطات و القيود لحماية المنظمة.
- ❖ استخدام الموارد و الإمكانات لمواجهة الضغوط و القيود البيئية.

الفرع الثاني: إستراتيجية النمو والتوسع

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات و الحصص السوقية، و توسيع مستويات نشاطها و أعمالها بإضافة منتجات جديدة أو غزو أسواق جديدة أو إضافة وظائف و أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي، و لأن هذه الإستراتيجية تتوجه أصلا نحو النمو والتوسع فبالتالي تؤدي إلى زيادة حجم أصول و عوائد المنظمة، و قد ظهر اتفاق على أن التوسع في النمو يزود المنظمة بالخبرة اتجاه تحسين أدائها و فاعليتها و تقليل تكاليفها، كما تبين هذه الإستراتيجية اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة و المخاطرة لاسيما في المشاريع ذات العائد انطلاقا من العلاقة بين المخاطرة والعائد، و لكن في حقيقة الأمر أن المنظمات تلجأ إلى خيار التوسع و تحاول تخفيض المخاطرة و توزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية، و تظم هذه الإستراتيجية- إستراتيجية النمو و التوسع- العديد من الإستراتيجيات الفرعية نذكرها:[2]

1- إستراتيجية النمو بالتركيز

تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية على منتج واحد أو خدمة واحدة، أو على الأقل مجموعة قليلة من المنتجات المتقاربة أو المتماثلة، حيث تركز المنظمة على التغلغل في السوق و احتكار اكبر حصة سوقية، أو زيادة مستوى المبيعات باستعمال سياسة سعرية جديدة، أو عن طريق تطوير المنتج و تحسن نوعيته، و هذه الإستراتيجية تتسم بنوع من المخاطرة من خلال اعتماد مواردها في التركيز على مجال واحد في الأعمال مما يعرضها لمخاطر عالية عند تغيير الطلب أو حدوث توقف بسبب تغيرات بيئية.

2- إستراتيجية النمو بالتنويع

انطلاقا من هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بنشاطات مختلفة عن أعمالها الحالية أو تقديم منتجات جديدة أو تطوير خدمات جديدة لمنتجاتها، أو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية و تبرز دوافع الإدارة لتبن هذا النوع من

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله النعيم،مرجع سابق،ص637.

[2] نعمة عباس الخفاجي،مرجع سابق،ص211.

الإستراتيجيات رغبتها لتحقيق النمو في مجالها الجديد و تنويع المخاطر مما يضمن لها حصة سوقية متنوعة ثابتة من النشاطين.

3-إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة

يتبع هذا النوع من الإستراتيجيات أسلوب المشاركة في المشاريع بين المنظمات الاقتصادية و الغرض من هذه المشاركة تقليل المخاطر و توزيعها على الأطراف المشاركة في المشروع، عوضا من تحمل المخاطر فيما لو دخلت المنظمة بمفردها في هذا المجال، و تتخذ إستراتيجية المشاريع المشتركة أشكالا يتعلق بعضها بتكوين كيان تنظيمي جديد، أو التعاون عبر سلسلة من المشاريع المشتركة مع مؤسسات منافسة.

الفرع الثالث: إستراتيجية الانكماش و التراجع

تعد هذه الإستراتيجية غير شائعة لأنها تحمل في معناها الفشل و التراجع، و مع ذلك فهي بديل من البدائل الإستراتيجية المتخذة، ومعنى هذه الإستراتيجية أن المنظمة تقلل من حجم تعاملاتها و أعمالها بطريقة معينة و يمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش عدة أشكال نذكر منها:[1]

- تخفيض حجم العمليات
- الاستسلام لمنشأة أخرى
- التحول لنشاط آخر
- التصفية و بيع الأصول

1-إستراتيجية تخفيض حجم العمليات

و يقصد بها تقليص حجم العمليات أو الاستغناء عن بعض الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج إذا ما أرجع سبب تدني الأداء الكلي إلى هذين الأخيرين، في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع هذه الوحدات الإستراتيجية لإعطاء الدعم الكلي للإنتاج أو التركيز على الجانب المهم الذي تراه المنظمة مناسبا.[2]

2-إستراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى

تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على النشاطات الإنتاجية، لتتولى مؤسسة أخرى شراء منتجاتها بالكامل و تسويقها، حيث تصبح المنظمة أسيرة بأوامر المنظمة الأخرى من حيث كمية الإنتاج و مواعيد التسليم.[3]

---

[1] جمال الدين المرسي و آخرون،مرجع سابق،ص308.

[2] طاهرمحسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجعسابق،ص 415.

[3] نعمة عباس الخفاجي،مرجعسابق،ص 215.

3-إستراتيجية التحول إلى نشاط آخر

يقصد به تحول المنظمة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال أو نشاط آخر مختلف في خصائصه و أبعاده التي كانت تقوم به المنظمة من قبل.[1]

4-إستراتيجية التصفية وبيع الأصول

تمثل هذه الإستراتيجية الملجأالأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، و يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة في حالة العجز عن وجود حلول أخرى أحسن من الإفلاس في النهاية.[2]

الفرع الرابع: الإستراتيجية المركبة أو المختلطة

تعني هذه الإستراتيجية استعمال المنظمة خليط أو مزيج من الإستراتيجيات (نمو، استقرار، انكماش) إما في نفس الوقت أو بالتتابع الزمني، على حسب حاجة المنظمة لنوع الإستراتيجية التي تتبعها في تلك الفترة الزمنية و كذلك بحسب قدرة المنظمة على إجراء تركيبة بين أكثر من إستراتيجية.[3]

المطلب الثاني: إستراتيجيات على مستوى الأعمال

يمثل هذا النوع من الإستراتيجيات في الوضع التنافسي للمنظمة وكيفية التعامل أو التكيف مع البيئة المحيطة بها، و تعد هذه الإستراتيجية بمثابة إطار عمل منظم بالنسبة لمديري وحدات الأعمال الإستراتيجية بمختلف أنواعها، و تضم إستراتيجية مستوى الأعمال مجموعتين أساسيتين:[4]

الفرع الأول: الإستراتيجية التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال تحديد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمالها، و ذلك باتخاذ خطوات إستراتيجية تنافسية تتمكن بها من كسب مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء و كسب حصص سوقية جديدة، و تنطوي الإستراتيجية التنافسية على عدد من البدائل الإستراتيجية المختلفة كإستراتيجية التمايز، و إستراتيجية القيادة التكالفية، الإستراتيجية المركزة.[5]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي و آخرون،مرجع سابق،ص311.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص416.

[3] سمر رجب عطاء الله،مرجعسابق،ص 57.

[4] طارق طه، إدارة التسويق،دار الفكر الجامعي،دط،الإسكندرية،2008،ص362.

[5] علي شريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث،دط،الإسكندرية،2007،ص170.

الفرع الثاني: الإستراتيجية التكيفية

و مفادها أن المنظمات يجب أن تسعى إلى تطبيقإستراتيجية الأعمال التي تتلاءم بصورة كبيرة مع البيئة التي تعمل بها، فالإستراتيجية المنتقاة بحذر وفق بيئة الأعمال تتيح للمنظمة التكيف بنجاح مع التهديدات و اغتنام الفرص، و تتمثل بدائلها الإستراتيجية في إستراتيجية المدافع، المنقب، إستراتيجية المحلل، إستراتيجية المتفاعل.[1]

المطلب الثالث: إستراتيجيات على المستوى الوظيفي

تشتق الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي من الأهداف و تحدد بالإطار العام للإستراتيجية لتشكيل دليل عمل تسير على وفقه المنظمة في المستويات الدنيا، و الإستراتيجية الوظيفة متعددة و ذلك حسب حجم و نوع المنظمة فهناك إستراتيجية البحث و التطوير (التكنولوجيا)، إستراتيجية الأفراد (الموارد البشرية)، إستراتيجية التمويل(المالية) إستراتيجية الإنتاج و العمليات.[2]

الفرع الأول: إستراتيجية البحث و التطوير

ففي العديد من عديد الصناعات لا تستطيع المنظمة أن تبقى من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة، حيث يقوم أخصائيو البحث و التطوير على ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتج و تطويره من أجل دعم إستراتيجية الأعمال، و اكتساب حصة سوقية أكبر من أجل البقاء و الريادة في السوق.[3]

الفرع الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة لذا كان لابد من وضع الإستراتيجية المناسبة لها، حيث أن تعزيز هذا الجانب تجعل من إستراتيجية المنظمة ككل فعالة، كما أن جوانب تطوير و تدريب و تصميم فرق العمل و زيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة يجب الاستثمار فيها و اختيار الإستراتيجية الأنسب لها، و في الوقت الحاضر و على اعتبار أن التنويع في قوى العمل يمثل ميزة إستراتيجية فريدة، كان لابد من منظمات العمال أن تجعل هذه الميزة حقيقة واقعية تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية و تحسين جودة مخرجاتها.[4]

الفرع الثالث: إستراتيجية الإنتاج و العمليات

يمكن تعريف إستراتيجية العمليات على أنها تخطيط أو سياسة طويلة المدى، بحيث تكون منسجمة و ملائمة لإستراتيجية المنظمة ككل و إستراتيجية الفروع و المستويات الوظيفية المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق رسالتها و أهدافها

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص421.

[2] عبد الرحمان توفيق،الإدارةالإستراتيجية،المبادئ و الأدوات،مركز الخبرات المهنيةللإدارة،القاهرة،2004،ص65.

[3] جمال الدين محمد المرسي و آخرون،مرجع سابق،ص323.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس،مرجع سابق،ص423.

المنشودة، و ذلك من أجل تحسين مستوى الأداء للعمليات الإنتاجية و الخدمية و يجب أن يكون الهدف الأساسي و الشغل الشاغل من وراء إستراتيجية العمليات التركيز على النقاط التالية:[1]

1- المرونة
2- الجودة الكلية
3- تخفيف التكاليف
4- الاعتمادية

[1] عبد الرحمان توفيق،مرجع سابق،ص65.

خلاصة الفصل

أصبحت الإدارة الإستراتيجية حتمية كمنهج تفكيري و أسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية و قصور الموارد، و تعد هذه الأخيرة الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد و المخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، و التعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة، و من خلال الإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية و مالها من نقاط قوة و كيفية الاستفادة منها، و ما عليها من أوجه ضعف و سبل و متطلبات علاجها.

و دون سياسات و أساليب الإدارة الإستراتيجية لا يمكن للمنظمة إيجاد علاقات و تأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية و الداخلية، غير أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، فغالبا ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة، إذ تحتوي عملية التنفيذ على عمليات و أنشطة فعلية، عكس الصياغة و التي يكون التخطيط فيها ذهنيا من إبداع صانع القرار أو المسير في المنظمة.

و يلعب صناع القرار أو المديرون دورا هاما في عملية تنفيذ الإستراتيجية في أي منظمة. حيث أنه بدون قيادة واعية، و توجيه صحيح يعتمد على الإرشاد و التحفيز، و اختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الاطار النظري

لتمكين العاملين

تمهيد :

تمكين العاملين ، هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الاداري بعد ان تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والاوامر Command and Control Organization الي ما يسمي الان : بالمنظمة الممكنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات الي التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات .

لقد كانت ، ولا تزال ، التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطور الجوهري في الفكر الاداري النظري اتجاه التطبيقي للمنظمة ،فقد تصاعدت الاهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الاولي لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية ممي اقتضي تمكينهم من التصرف المباشر في الامور التي تعكس مخاطر او فرصا جوهرية للمنظمة ، وبكيفية تشبه تصرفات الادارة العليا او من يملكون المنظمة .

لقد بات واضحا انه لم يعد كافيا ان تحشد اعضاء المنظمة ، في كل يوم ، وتشحنهم وتجعلهم مستعدين ومرحبين بخوض صراع يوم جديد ، وانما اصبح ضروريا ان يوجد لديهم الدافع وهذا ما يتطلبه تمكين العاملين .

ونهدف من خلال هذا الفصل الى عرض الاسس النظرية لتمكين العاملين من خلال التطرق الى :

- المبحث الاول : ماهية تمكين العاملين في الفكر الادري
- المبحث الثاني : تمكين العاملين في منظمات الاعمال
- المبحث الثالث : مراحل تطبيق عملية التمكين العاملين ومعوقاته

المبحث الاول : ماهية تمكين العاملين في الفكر الاداري

تمهيد : يعتبر مفهوم سياسة التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في الشركات المعاصرة، حيث ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري.
حيث سنتطرق في هذا المبحث إلي مفهوم وتطور تمكين العاملين

المطلب الاول : مفهوم تمكين العاملين

- **الفرع الأول : تعريف تمكين العاملين**

التمكين لغة :مصدر تمكن، وهو من الفعل مكَّنَ :أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال :فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه .وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء :قدر عليه أو ظفر به[1] تقول العرب إن بني فلان لذو

[1] المعجم الوسيط، من اصدار مجمع، اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام 1998، ص 354.

مكنة من السلطان أي تمكن .ويقال أن فلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر.[1] وأمكنه من عدوه :أي نصره عليه وحكمه فيه ويرى (التوحيدي) أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين[2].وقد ورد التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشر سورة، وبخمسة ألفاظ وهي :مكناهم :مكناكم :مكنا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن :تُمكنَن.[3]

وتعني أيضا لغة : التقوية آو التعزيز و يعني التمكين دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية الذاتية و التركيز على العاملين في عملهم ، ومنحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة و حمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك و التركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه.[4]

التمكين اصطلاحا :لقد تعدد تعريفات تمكين العاملين وتعدد المنظورات التي نطل منها عليه ، ويعود هذا الاختلاف حول نطاق السلطات و الاختصاصات التي يتم إسنادها إلى العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة .

يمكن حصر هذه التعريفات في مجموعتين :

1 . المجوعة الأولى : اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من الأعلى إلى الأسفل ، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين ، و توضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصالات و شرح الأهداف و الخطط اللازمة ، ومدهم بالمعلومات و مصادر الاحتياجات اللازمة لانجاز أعمالهم ، وطبقا لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في :[5]

- البدء من القمة .
- التحديد الدقيق لمهام و أدوار العاملين .
- منح السلطات و الصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار .

المجموعة الثانية : رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطر والسماح بأخطاء العاملين ، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في :

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين .
- تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين .
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون .

و يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من القاع إلى القمة أو الأسلوب "العضوي". وقد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين ، ولكن تتطلب شيئا أكثر تعقيدا هو الدمج بينهما ، كذلك خلصت

---

[1] الرزاري محمد بن بكر، **مختار الصحاح**، بيروت، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996، ص230.

[2] ابن منظور ابو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**، الطبعة 3، بيروت، دار احياء التراث العربي،1995، ص412.

[3] الطبري محمد بن جرير، **جامع البيان عن تأويل آيات القرآن**، بيروت، دار احياء التراث الغربي، ج10، 2001، ص48.

[4] فهد مانع فهدرالحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات العليم العامة والخاصة**، دار الايام للنشر والتوزيع، طبعة الأولى،عمان الأردن،2016، ص53.

[5] عطية حسين، **كتاب تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، داينامك للطباعة، ص 14-15.

دراسة أخرى إلى إن مفهوم التمكين لدى مديري الإدارة العليا في بعض المنظمات يتجه نحو "مشاركة العاملين " في اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة ، أو على مستوى المنظمة كلها.

إذن إلى جانب الأسلوبين السابقين " التمكين من القمة إلى القاع " و " من القاع إلى القمة " يضاف أسلوب ثالث هو " التمكين على مستوى الإدارات " ، و الذي يمكن أن يسمى " الأسلوب الدائري " أو أسلوب الفريق ".

و الخلاصة: يعرف تمكين العاملين على أنه إستراتيجية تنظيمية، وهو مهارة جديدة و مدخل فعال لتطوير وتحسين إداري المستمر .

- **الفرع الثاني : خصائص تمكين العاملين**

هناك مجموعة من المزايا التي تتمحور حول مدى استفادة العملاء من انتهاج التمكين وأثرها في العاملين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء نذكر منها :[1]

1- الإجابة بسرعة أكثر عن استفسارات العملاء وتلبية احتياجاتهم، طالما أن الإجابات يمكن أن تغني عن القرارات ، ويمكن أن تتخذ بوساطة الإفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي

2- شعور العاملين برضا أكبر، إذ يمارسون عمل مسؤول أكبر، ويطورون مهارات جديدة

3- ترحيب العاملين بإتاحة الفرصة لهم للتعامل بعمق أكثر مع العملاء

4- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛ لاتصالهم المباشر مع العملاء؛ فالخدمة الحسنة تكسب ولاء العميل للشركة.

كما حدد كل من (Grham & Roger) جملة من المزايا والإيجابيات، يمكن أن تجنيها الشركات عند تبني وتطبيق سياسة تمكين العاملين وهي :

- تشجيع الفرد على الإبداع والمبادرة، و الالتزام بروح الفريق وحب المغامرة.
- اتخاذا لقرارات في المستويات الدنيا للمنظمة، وتسهيل أداء الإدارة.
- رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل.
- مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.
- علاقات أفضل بين الإدارة وقسم خدمة العملاء.

وذكر (Bardwell & Holden) أن هناك جملة من الإيجابيات يمكن أن تجنيها الشركة، والعاملين من استخدامهم لسياسة التمكين

فعلى صعيد الشركة فان سياسة التمكين توفر إدراك أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين، وتقليص التكاليف من خلال التخلي عن الطبقية، والاقتراب من أفكار الموظفين، وتحسين النوعية، وتحقيق الفوائد وزيادة الإنتاج، واستعداد الشركة للتفاعل بشكل أسرع مع تغيرات السوق وعلى صعيد العاملين، فقد سجلت الإيجابيات المتمثلة بزيادة في رضا العاملين، وزيادة

[1] ابو بكر بو سالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة مقدمة ظمن نيل شهادة الماجيستير، 2012-2013،ص 16.

التحكم في العمل وتقديره، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم ،كما يرى (Spatz) أن سياسة التمكين تفيد الشركة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد [1]:

- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الإفراد على أعمالهم
- يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الإفراد بامتلاكهم للوظيفة
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي) العمال (يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
- اتخاذ القرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الإفراد ؛
- تخفيض نسبة الغياب و دو ا رن العمل و اختزال الوقت الضائع؛
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للإفراد بالفخر و الاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة.
- تقليل الضغوط الممارسة على الإفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أف ا رد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

كما يصف (Blanchard) مزايا سياسة التمكين على النحو التالي :

- الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات؛
- التغيير في اتجاهات الإفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل؛
- زيادة الرضا الوظيفي لدى أف ا رد التنظيم؛
- تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
- تحسين جودة المنتجات والعمليات؛
- تعظيم أرباح الشركة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

وبناء على ما سبق فإننا نرى بأن سياسة التمكين لا تؤثر على العامل فحسب، وإنما على نمط القيادة في الشركة وعلى جملة من العناصر والممارسات المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، نظم الحوافز والأجور، أساليب تقييم الأداء، تصميم برامج التدريب وغيرها من الممارسات المهمة التي يشعر من خلالها الموظفين الممكنين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، ويكونون في قلب التنظيم وليس على الهامش بحيث يكون عملهم ذو معنى أكثر بالنسبة لهم، مما يزيد من عنصر الثقة.

[1] ابو بكر بو سالم، مرجع سابق، ص18- 19.

المطلب الثاني : تطور مفهوم تمكين العاملين

من اهم المراحل التاريخية في الفكر الاداري الحديث والاساليب التي رافقت تلك المراحل :

1- النظرية التقليدية (الاساليب الكلاسيكية) في الادارة .

2- الاساليب السلوكية في الادارة .

3- الاساليب الحديثة في الادارة .

الفرع الأول :الاساليب الكلاسيكية في الادارة

تنقسم الاساليب الكلاسيكية للادارة الي 03 اقسام :[1]

- نظرية الادارة العلمية .
- النظرية الادارية .
- النظرية البيروقراطية .

1- نظرية الادارة العلمية :

لقد بلورت هذه النظرية افكارها في كتاب مبادئ الادارة العلمية لابي الادارة Fredrick Taylor التي نظرت للتمكين علي طرفي نقيض ، حيث نلاحظ من خلال هذه النظرية انها تتنافي مع مبدأ التمكين ، وهذه الرؤيا التي كانت سائدة والتي نادي بها تايلور محاولا منه ايجاد طريقة مثلي لتعظيم الانتاج ، وهذا مافسره مستوي الطلب في تلك الفترة الذي كان كبيرا بالنسبة للمستهلكين علي المنتجات الصناعية . لذلك فان التمكين وحتي التفويض ، كان بعيدا كل البعد عن هذه النظرية.

2- النظرية الادارية Administrative Management

جاءت هذه النظرية لHenri Fayol الذي عرض اربعة عشرا مبدأ تركزت علي تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ، ولكن لايجد مجالا فيها لمنح الموظف اي دور في المشاركة وابداء الرأي او حرية التصرف.

اما ماري باركر فوليت وافكارها الانسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقة زمانها بعبقود طويلة كما وصفها Peter Druker بام الادارة ، لقد تناولت Mary Parker Follett مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ،ونظرت الي المؤسسات علي انها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق اهداف مشتركة وشجعت العاملين والمديرين علي العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون السيطرة جهة علي اخري ، كما اكدت علي اهمية الحرية في التعبير واهمية العاون لحل الخلاف في العمل ، وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها والتي خرجت بنتائج مفادها ان علي الادارة اليوم ان تناقش مواضيع مثل : الموظف

[1] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، الشركة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص9.

المالك ،والمشاركة في الربح ، والمشاركو في المكاسب ، برغم من اهتمامها بالبعد الانساني في العمل و افكارها التي كانت متميزة الا انها لم تتحول الي واقع عملي بالمستوي المطلوب.[1]

3- النظرية البيروقراطية :

جاء بهذه النظرية المفكر الالماني ماكس ويبر Max weber والذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة ، حيث راي الحل في هذا النظام والذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية .

النظرية البيروقراطية هي تكرار لما سبق من النظريات والتي جاء بها ماكس ويبر الذي سعي الي جعل الشركة نظام عقلاني فأهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف وإتخاذ القرار والتي حصرها في الإدارة العليا .[2]

ونرى من خلال ما سبق أنه يوجد اختلاف بين التمكين والنظريات التقليدية لأن هذه النظريات تنظر للعامل على أنه آلة يجب برمجتها بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الجودة والكفاءة، وبعيدا عن أي بعد إنساني أو تلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله ، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك الفترة.

الفرع الثاني : الاساليب السلوكية في الادارة

من اهم النظريات ذات التاثير المهم في الفكر الاداري الانساني :

1- دراسات هورثون وحركة العلاقات الانسانية .
2- نظرية الحاجات لماسلو .
3- نظرية (X and Y) ل (Douglas McGregor).
4- الشخصية البالغة ل Chris Argyris.

اولا : دراسات هورثون و حركة العلاقات الانسانية :

ظهرت هذه الدراسة علي يد Elton Mayo التي حاولة فيها دراسة ظروف العمل المادية (مستوي الاضاءة) واثرها علي انتاجية العاملين ، الا انها قد اظهرة صدفة ونتيجة لخطا في المنهجية المستخدمة متغيرا غير مقصود وهو اهمية التعاون والاهتمام بالانسان والعامل ، فهذا الخطا سمية باثر هورثون الذي فجر ثورة جديدة في الفكر الاداري ادي الي ظهور حركة العلاقات الانسانية الي ان اصبح يعرف في الوقت الحالي ب دراسة السلوك التنظيمي .

[1] الصباب أحمد عبد الله وآخرون، **اساسيات الإدارة**، دار بلاد للطباعة والنشر، ط7، جدة، السعودية، 2020، ص30.

[2] عبد الله بن عوض الشهرامي، **دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية رسالة ماجيستيرفي العلوم الادارية**، الرياض، السعودية، 2009، ص34.

ثانيا : نظرية الحاجات لماسلو :

جاءت هذه النظرية علي يد ماسلو Abraham Maslow التي قسمت حاجات الانسان الي خمسة اقسام :

شكل (7) : سلم ماسلو للحاجات

حاجات تحقيق الذات
حاجات احترام الذات
الحاجات الاجتماعية
حاجات الامان
الحاجات الفيسيولوجية

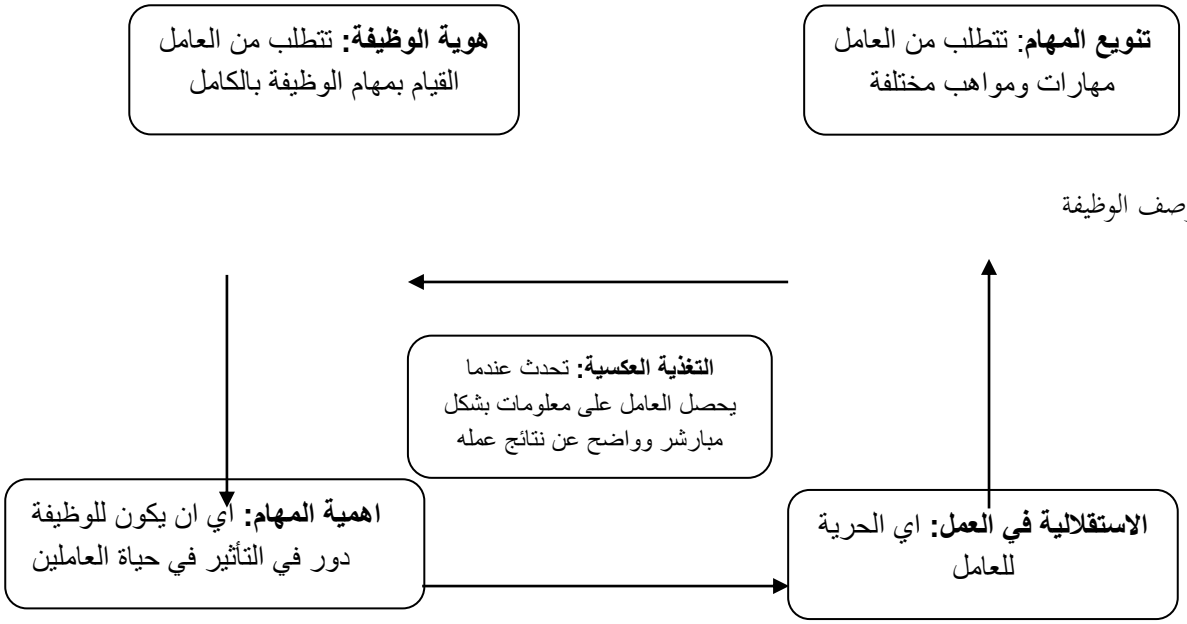
مصدر الجدول: كتاب التمكين كمفهوم إداري معاصر

قدم ماسلو في هذه الانظرية دراسة تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤلية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات ، وتوسيع العمل ، واثراء العمل ، وهذا مما ادي الي ظهور مفاهيم معاصرة في الادارة مثل : مفهوم تمكين العاملين.

ولعل من اهم المفاهيم التي سارعت في ابراز مفهوم تمكين العاملين نموذج الخصائص المحورية :

يحدد في هذا النموذج (Greg Oldham & Richard Hackman) خمسة خصائص مهمة لوصف الوظيفة

شكل (8) : نموذج الخصائص الخمسة المحورية



مصدر المخطط: أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل لتحسين وتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 44.

ملاحظة :

جاءت هذه النظرية لتؤكد لتعزيز اثراء العمل عند الافراد الذين تتوفرعندهم خصائص الخمس السابقة ، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للانجاز والتميز ، اما الافراد الذين لا تتوفر عندهم هذه الحاجة فلن يكون بمقدورهم اثراء العمل لانهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة .

ثالثا : نظرية X &Y (Douglas McGregor) :

جاءت هذه النظرية بإضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية و خطوة مهمة إتجاه التمكين حيث تاثر صاحبها بكل من النظريتين السابقتين لكل من :Elton Mayo & Maslow وظهرت هذه الإضافة من خلال كتابه الوجه الإنساني The Human Side of Enterprise وهذا من خلال النظرية التي سماها X & Y، حيث تنظر X إلى العامل على أنه كسول و يفتقد لروح المبادرة و يتحمل المسؤولية و هذا لا يؤدي إلى التمكين ، بينما Y يرى في مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية SELF-Fulfilling Prophecy و على هذا الأساس فإن المدراء يسعون إلى ممارسة أساليب التمكين لمنح العمال مجالات أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يؤدي إلى الإبداع و التفوق و تحقيق الذات.[1]

رابعا : الشخصية البالغة (Chris Argyris):

مثلت هذه النظرية خطوة مهمة جدا إتجاه التمكين منذ عام 1957، حيث وجه (Chris Argyris) نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه المؤسسة و الشخصية Personality & Organization لذلك لا يرى أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على انه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ مدرك ،كما يرى من وجهة نظره أن الحل في التعامل مع العاملين على اساس أنهم بالغون و ناضجون دون وصاية عليهم و هذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل السؤولية في العمل.[2]

الفرع الثالث : الاساليب الحديثة في الإدارة

أولا : نظرية النظم :

يعرف النظام على انه مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها و هذا لنحقيق اهداف مشتركة .

و عليه تعتبر نظرية النظم التي اتى بيها Sillar & Humanes من النظريتات الحديثة و التي سااهمت في تغيير نظرة العاملين للمؤسسة حيث دعت إلى الشمولية و الأهداف المشتركة و هذا من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال و ضائف مترابطة و متعاونة للعمل بروح الفريق.

---

[1] القريوني محمد قاسم، **دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة**، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص88.

[2] ابراهيم عمر واخرون، **دراسة بتدريب وتطوير تنظيمي**، ط3، المطبعة العصرية، دبي، الامارات العربية المتحدة،1997، ص84.

ثانيا : النظرية الموقفية (الظرفية) :

اسس كل من النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكييف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة كما توصي هذه النظرية بعدم تعميم أي مبدأ و هذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان و مكان ، فإختيار المبادئ يقوم على ما يناسب المنظمة .

لقد ساهمت هذه النظرية في ظهور التمكين من خلال دورها في إتاحة المجال المناسب للتفكير و العصف الذهني قبل البدء بأي عمل ، ومن ثم إتاحة فرص المشاركة و التشاوي بين العاملين في الأفكار و المفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري.

ثالثا : حركة الجودة والتمييز :

بدات حركة الجودة تتبلور واخذت اهميتها تتزايد بعد الثمانينات من ق 20 ، حيث ظهر مفهوم الجودة الشاملة والذي ادي الي ظهور منظمات التي تحقق معايير جودة متميزة مثل منظمة الايزو مما ساهمة في ظهور افكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الاداء Performance Excellence مما ادي الي تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة ابعاد شكل مفهوم الجودة الشاملة ثورة إدارية أدت إلى تحسين الإنتاج وجودة المنتجات؛ حيث تضمنت فلسفتها ثلاثة مبادئ تمثلت في: رضا الزبون، أهمية الدور الإنساني، استمرارية التحسين لذا فقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع تمكين العاملين بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والمهم في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة، ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع الشركة في سبيل تحقيقها.

رابعا : نظرية Z :

هي نظرية يبانية – امريكية قدمها كل من (William ouchi & Richard Tanner) وتركز هذه النظرية علي الحركة الافقية للعاملين وهي التي تعني : ان يتيقن العاملون في الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية الي وظائف أعلي في السلم الوظيفي، والاهتمام بالتخطيط المهمة Career Planning والتنمية المهنية للفريق ، والتركيز علي المشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.[1]

خامسا : المنطقة المتعلمة :

منطقة التعلم هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم ، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات اعضائها ، ويؤكد Peter Senge علي انها ترتكز علي مقومات اساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز علي العناصر التالية :

[1] النمر سعود بن محمد واخرون، **الادارة العامة**، الاسس ووظائف مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006،ص81.

1- المعلومات واهميتها في التعلم .

2- روح الفريق واهمية في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي

3- التمكين : وهو الذي يحرر العامل من اي قيود تمنعه من التعلم والمشتاركة .

4- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم .

5- القيادة التي تحمل الرؤية نحوه مؤسسة متطورة باستمرار.

وعلى هذا الأساس فإن الشركة المتعلمة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في الشركة.

ومما سبق نرى أن النظريات الحديثة السابقة قد كانت بمثابة الخطوات المبدئية و التدريجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال العصرية. [1]

المطلب الثالث : أساليب تمكين العاملين

يعتمد مستوى إنجاز العاملين بهدف تحسين الأداء في المنظمات عموما على أساليب التمكين المتبعة و طبيعة القيادة التي تقود عملية التغير لرفع كفاءة العاملين لتحقيق الجودة الشاملة في العمل و تحسين مخرجاته وفق أهداف المنظمة . [2]

ومن خلال دراسة أدبيات التمكين نجد أنه ظهر اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الاتصالي وهي العملية التي تتم من الأعلى إلى الأسفل ، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أيضا أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة ، و بالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة و فرق الإدارة الذاتية ، و استقلالية فرق العمل ، أما النموذج ، التحفيزي فيركز على اتجاهات العاملين نحو التمكين ، الذي يظهر في الكفاية و الثقة ، و في القدرة على أداء المهام، و الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، و حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، و الشعور بمعنى العمل .

و انبثق عن هذين الاتجاهين عدة أساليب للتمكين ، كل واحد منها يتبنى و جهة نظر مختلفة عن الآخر ، و يمكن إجمال هذه الأساليب فيما يلي :

أ- التمكين من خلال التحفيز .

ب- التمكين الهيكلي .

ت- التمكين من خلال النمط القيادي .

ث- تمكين فرق العمل .

ج- التمكين الهيكلي الاجتماعي .

ح- و التمكين المتعدد الأبعاد .

و يمكن توضيح هذه الأساليب فيما يلي :

أ- التمكين من خلال التحفيز:

[1] يحي ملحم، مرجع سابق، ص 24.

[2] فهد مانع فهد حيان ، مرجع سابق من ص 63 الى 71

يسمى التمكين من خلال هذا الأسلوب بالتمكين النفسي أو التمكين من منظور الأفراد ، و بعرف التمكين من خلال نفسية (سيكولوجية) على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور و يتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة و الاقتدار ، أي يشكل الدافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة .

ووفقا لهذا الأسلوب إن التمكين شعور نفسي في المقام الأول وتتحدد قوته و فعاليته من توفر البيئة الملائمة مساندة للعاملين ، و قيادة ملتزمة مشاركة في المعلومات و مشاركة في اتخاذ القرار ، و على ذلك يعد التمكين – وفقا لهذا الأسلوب – هو المتغير التابع وليس المستقل ، فإعطاء العاملين الحرية في التصرف ينتج عنه الشعور بالتمكين مما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء .

ويعد (Conger & Kanugo ،1988) من رواد هذا الأسلوب حيث عرف التمكين على انه تعزيز الكفاءة الذاتية ن، و قد اقترح أن التمكين عبارة عن بناء تحفيزي ، و قد انتقد الكتابات التي وصفت التمكين بأنه تفويض السلطة ، حيث إن التمكين يتضمن عامل حفز و الدافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية ، و بذلك فˈن التمكين يكون بمنح الأفراد القدرة (Enabling) و ليس التفويض (Délégation) للقيام بمهام محددة فحسب ، فالقدرة تعني إيجاد ظروف لزيادة الدافع لإنجاز المهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية ، و أن التفويض أو مشاركة الموارد ماهية إلا واحدة من شروط التمكين (Conger & Kanugo ، 1988) .

وقد توسع (Thomas & Velthouse , 1990) في مفهوم التمكين من خلال استعراض القوة كطاقة و محفز ، ووضع نموذجا لعملية الإدراك ، لإثارة الدوافع الجوهرية المهمة ، فقد عرف التمكين على أنه المحفزات الجوهرية الداخلية للعاملين ، و التي تتجلى في أربعن أبعاد تعكس موفق الفرد للدور الذي يقوم به في عمله ، و قد سميت هذه الأبعاد الأربعة بتقييم المهام (Task Assessment) و هي كتالي : المعنى (Meaning) الكفاءة (Competence) ، الاختيار (Choice)، و التأثير (Impact) .[1]

وبعدها جاءت دراسة (Tpreizer ,1995) حيث عرفت التمكين بناء على ما جاء به توماس و فيلتهاوس على أنه بناء متكامل يظهر و يبرهن من خلال الأبعاد الإدراكية الأربعة (المعنى ، المقدرة ، الاستقلالية ، و التأثير) و أن هذه الأبعاد الإدراكية الأربعة مجتمعة تشكل مفهوم التمكين ، و أ، ضعف أحدها سيضعف الشعور بالتمكين بشكل عام.

و فيما يأتي بيان لهذه الأبعاد :

- المعنى (Meaning) يقصد به أن يشعر العامل بقيمة المهمة الموكلة له و قيمة الهدف من العمل ، و يكون الحكم بذلك عن طريق معايير خاصة بالفرد و هذا يتطلب توافقا بين المتطلبات العمل التي يقوم بها الفرد من جهة و اعتقادات الفرد و قيمة سلوكياته من جهة أخرى .

فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة و إذا كانت متناقضة فإذا هذا يكرس شعور العامل بنقص المعنى أي أن الوظيفة لا معنى لها و كثيرا ما يقول العاملون بأن " وظيفتي لا معنى لها " عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمة أو قدراته أو مبادئه.

- المقدرة (Competence) أو ما يسمى بالكفاءة الذاتية Self-efficacy، وهو إيمان الفرد و ثقته بقدرته على القيام بعمله بمهارة عالية ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها و يعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤدون تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا ، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه المهام التي اختارها بمهارة .

[1] فهد مانع فهد الحيان، مرجع سبق ذكره، ص 63-71.

- الاستقلالية و حرية الإدارة / التصرف (Self – determination) الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز و عمل الأشياء ، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره و تقديره الخاص.
- التأثير (Impact) : وهو إدراك الفرد لأي درجة يستطيع التأثير في نتائج المؤسسة الإستراتيجية و الإدارية و التشغيلية وقد درست الفكرة العامة للتأثير تحت عدة مسميات مختلفة ، مثل نطاق السيطرة ، و العجز و التأثير هو عكس العجز و مختلف أيضا عن نطاق السيطرة بحيث إن التأثير يكون في سياق العمل ، في حين أن السيطرة الداخلية هي السمة العامة للشخصية التي تعمل في جميع الحالات .

إن هذه الأبعاد الأربعة تعكس توجها فعالا إذ أن مشاعر الفرد و رغباته تمكنه من تشكيل دور عمله و سياقه و بتالي فإن (Velthouse & Thomas) و(Conger & Kanugo) و (Spreizer) يتبعون " Perception Aspect " في التركيز على أن التمكين حالة نفسية للعاملين ناتجة عن عملية التمكين التي يقوم بها المشرف أي أن التمكين عند الباحثين السابق ذكرهم يعتمد على الجانب التحفيزي (النفسي) للتمكين .

ب–التمكين الهيكلي

يعد التمكين من هذا الأسلوب بأنه منح القوة و السلطة اتخاذ القرار و تنبع القوة في المنظمات من عدة مصادر منها ك السلطة الهيكلية ، المركزية ، السيطرة على الموارد ، أو التأثير على مخرجات المنظمة .

و يكون التمكين الهيكلي بتقديم اللامركزية الأفقية الرسمية للسلطة ، مثل تدفق القوة ، إضافة إلى أنه يحتوي على تفويض السلطة ، و إعطاء صلاحية صنع القرارات للعاملين بالتزامن مع حرية التصرف .

ويمكن اعتبار المنظمة ممكنة عندما يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية و ذلك ليسهل انسياب و تدفق المعلومات في الاتجاهين ، و هذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية [1].

ت–التمكين من خلال النمط القيادي

إن للمدير في أي منظمة دورا مهما في عملية التمكين ، ولقد اقترح (Greasly , 2005) و آخرون أنه من أجل التحدث عن التمكين بطريقة جيدة ، فإن الحاجة ملحة لدراسة دور المدير ، حيث إن الطريقة التي يستخدمها المدير لتطبيق التمكين و المحافظة عليه لها تأثير كبير و مهم على الشعور النفسي بالتمكين لدى العاملين إذ أن المدير مسئول عن إيجاد هدف مشترك و مسئول أيضا عن مراقبة ما إذا كان مرؤوسوه يشعرون بالتمكين أم لا يشكل مستمر ، إضافة إلى دوره في الاعتراف وفي تقدير المساهمات التي قام بها العاملون ، و ذلك من خلال التأكد على أهمية الجهود التي بذلها العاملون ومن خلال تدريبهم أيضا .

إضافة إلى كون المدير عاملا مؤثرا في بناء فرق العمل و تطويرها بالتركيز على الإستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية و استقلالية قرارات الفريق ، بالإضافة إلى أنه في ضل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيدا من التفويض ، و مجالا أو سع من التخطيط و التنفيذ و التقييم لأداء ، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من

[1] kenith W thomas e betty a velthouse, conginitive elements of empowerment : an inetrprtive model of instrinsic task motivation, academy of management review vol, 15 no 4, 1990, p 669.

قبل الرؤساء ، وهذا لا يعني أن يمتنع الرؤساء عن تقديم التوجيه و الإرشاد و الدعم للمرؤوسين و لأعضاء الفريق كلما طلبوا ذلك أي أنه يجب على المديرين المساعدة في تطوير مهارات العاملين و الالتزام بذلك ، لكي يؤدي العاملون دورهم بفعالية في ضل منظمة ممكنة [1].

ث- أسلوب تمكين فرق العمل

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبيرة لتمكين المجموعة أو الفريق ، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة والعمل معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ، و مسوغا لتطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي ، وتمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من الهرمية (Greasly , 2005)

ووجد أيضا أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دورا كبيرا في تحسين الأداء ، لأن الاعتمادية Interdependence بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلال الفرد Dependemcy كما تحقق القيمة المضافة Value-added نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل أعضاء الفريق ، و عندما يقوم كل منهم بمساهمة تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على القرار الفردي الذي يكون عرضة أكثر للخطأ أو القصور .

ج- التمكين الهيكلي – الاجتماعي

يعني التمكين الهيكلي – الاجتماعي بالتركيز على فهم كيفية تأثير القوة التنظيمية المؤسسية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية ، بحيث يتم تجاوز الظروف التي تعزز الشعور بالعجز في مكان العمل ، وقد أضافت (Spreitzer , 2007) مجموعة من الدراسات التي يمكن للمؤسسة العمل بها لتحقيق مشاركة و اندماج أكبر في العمل من قبل العاملين ومن هذه الممارسات :

- المشاركة في صنع القرار .
- نظام المكافآت حسب الأداء .
- تدفق مفتوح و سريع للمعلومات بشقيه إلى الأعلى و إلى الأسفل .
- تطوير القيادات و التدريب المستمر على العمل بطريقة أفضل على مستوى المهارات الشخصية للقيادة .

[2]

و برغم من أن هذا الاتجاه مهم جدا و يأخذ الكثير من اهتمام الباحثين ، إلا أنه مقيد أو محدود لأنه يتمركز في النظر إلى بيئة المنظمة للتمكين ، و لا يعتمد على شعور العاملين بالتمكين ففي الكثير من الأحيان تتوفر العناصر التنظيمية للتمكين مثل المشاركة في القوة و المعلومات و المكافآت و غيرها ، لكن يبقى العاملون لا يشعرون بالتمكين في عملهم (التمكين النفسي) و أحيانا يكون العكس (Spreitzer , 2007).

[1] المرجع السابق، ص 107

[2] E.l deci e rayn, self delermination in work organization, journal of applied psychologv, vol74 1989, pp, 580.

وقد أوضح (Samad , 2007) التمكين الهيكلي – الاجتماعي يرجع إلى بيئة العمل التي تؤثر على مستوى إدراك الفرد للتمكين أو بمعنى آخر : هو التأثير على السلوك ، إذ أن البيئة تعطي معلومات للأفراد حول تأثير سلوكهم الحالي ، و حول السلوك المطلوب منهم في المستقبل ، و خصائص البيئة مهمة جدا في التمكين فهي تتمثل في : تقاسم السلطات ، و مشاركة المعلومات و المعرفة و المكافآت و تقدير الذات و غيره و كذلك أسلوب القيادة يمثل تأثيرا قويا جدا في التمكين .

و من ناحية أخرى يمكن القول بأن البناء الهيكلي الذي يتوافق مع أوضاع العمل في التمكين هو Organic Structure " الهيكل العضوي " حيث يتضمن الحصول على معلومات إستراتيجية و الحصول على المصادر المتعلقة بالعمل و الحصول على الدعم التنظيمي و ثقافة تنظيمية تؤثر على الشعور بالتمكين النفسي .

ح– أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ، و يرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول (ملحم ،2006) حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة ، فلا بد من أن تقوم على جوانب و أسس متعددة و هذه الأسس هي : التعليم ، و القيادة الناجحة ، و المراقبة الفاعلة ، و الدعم و التشجيع المستمر ، و الهيكلة المناسبة و التفاعل بين هده جميعا .[1]

ومن هنا فان الجميع يعملون كشركاء Partners و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم ، و يشاركون أيضا في صنع القرارات الإستراتيجية ، و على هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا كأن يقول أحدنا : " أنا اليوم أشعر بالتمكين " فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين على أسس الثقة و الدعم المتواصل ن وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية و غير الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسئولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة فعوامل الثقة و المعرفة و المهارة و المعلوماتية و الدعم و الحوافز و القوة ، من الأسس المهمة في تكوين أفراد و فرق متمكنين من زمام الأمور في العمل ، و في المؤسسة بشكل عام (ملحم ، 2006) .

وقد كانت نتائج الدراسات التي ربطت بين مفهومي التمكين النفسي (التحفيزي) و الهيكلي (الإداري) مختلفة بعض الشيء إذ أن هناك الكثير من الدراسات وجدت أن العاملين يشعرون بتمكين نفسي أعلى في هذه الأمور : نطاق إشراف أعلى بين العاملين و المنظمة ، و سهولة الحصول على المعلومات عن أهداف المنظمة و أدائها ، و المكافآت بناء على الجهد الشخصي ووضوح الدور و إغناء خصائص العمل و بيئة العمل المساعدة إضافة إلى العلاقات القوية في العمل ، مثل المساندة من الزملاء و الرؤساء و العاملين أو حتى الزبائن

و هناك من الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين الاتجاهات وكما أشارت النتائج إلى أن التمكين الهيكلي يمكن العاملين فإن العكس أيضا صحيح فإن العاملين الذين يشعرون بالتمكين في العمل فإنهم عادة يسعون و يطمحون إلى التطور في عملهم لأجل المحافظة على هذا الشعور بالتمكين و بالتالي فهم يتصرفون بطريقة تساهم في تكوين بيئة عمل تمنح و تحافظ على التمكين (Spreitzer , 2007).

[1] L.g sjoberg et al catheetic orienatation goal setting and mood, journal of personality assessment p 307.

المبحث الثاني : تمكين العاملين في منظمات الأعمال

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع علي روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب ، لذا سنحاول في هذا المبحث الغوص أكثر في هذا المفهوم حيث سنتناول أبعاد التمكين ، أهدافه ، وتمكين العاملين في المفاهيم الإدارية الاخرى[1]

المطلب الاول : أبعاد تمكين العاملين

لا شك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه و مضمناته وقد يشار عليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتاحة ضمن حدوده المرسومة نظريا و ميدانيا . [2]

لقد تناول الكتاب و الباحثون تفصيل التمكين و تحديد أبعاد التمكين من وجهات نظر مختلفة يمكن إيجازها على وفق محتويات الجدول (1) .

جدول (1) : أبعاد تمكين العاملين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Simons	1995	الرقابة
2	Blanchard .wt al	1999 1999 2001	المشاركة في المعلومات ، حرية اكبر للأقسام الحدودية ، فرق العمل الذاتية .
3	Brown	1996	الجودة ، الموارد ، التفويض
4	Malek & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
5	Clair	1997	بناء القناعات ، تثبيت المسؤوليات ، دعم المنظمة
6	Ivancevich	1997	فريق العمل ، المشاركة بالمعلومات ، الهيكل
7	Rafiq & Ahmad	1998	حرية التصرف ، المشاركة ، المكافآت ، المعرفة
8	Rabbins	1998	الرقابة ، الهيكل التنظيمي
9	Appelbaum ; et al	1999	القوة ، الثقافة ، القيادة ، الهيكل
10	Ersted	1999	المعرفة ، المشاركة
11	Daft	2001	المعلومات ، المعرفة ، القوة ، المكافآت

المصدر : من إعدا الأستاذ أبو بكر بو سالم

[1] Luthans freed organizational behavior 6th edition megraw hill, ine, N J 1992, p 439.

[2] جواد محسن راضي **التمكين الادارى وعلاقته بابداع العامليين** دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد رقم 12 العدد 01 السنة 2012 ص 64,

تأطير لهذه الأبعاد فإنه سيجري اعتماد دراسة (Blanchard ، 1996) أساسا لعرض أبعاد التمكين لاعتبارات من بينها أن هذا الأخير و زملاءه من أكثر الباحثين اهتماما و خوضا في تمكين العاملين ، إذ جرى الحصول على مؤلفاتهم التي جمعت الأبعاد المشار إليها في الجدول (1) على أساس ثلاث أبعاد ، أما الأبعاد الأخرى كانت ضمن هذه الأبعاد الثلاثة على النحو التالي :

1- المشاركة بالمعلومات Inormation Sharing

أشار الباحثين إلى أنه على مر الوقت نسمع من القادة و أعضاء الفريق – على حد سواء بأن التمكين يبدو رائعا ، ولكن من أين يبدأ و كيف ؟

بعد أن يطلع المعنيين على أن بداية تنطلق من الحاجة إلى المشاركة المعلوماتية النشطة فإنه سرعان ما تنطلق ردود أفعال القادة (ليس بوسعنا فعل ذلك) ، أما أعضاء الفريق أفادوا (ماذا تعني ؟ ليس لدنيا معلومات سابقة ، لماذا تتوقع المسألة الآن) و هذه الردود تؤدي إلى عدد من التساؤلات كان أولها لماذا المشاركة المعلوماتية بأنها الخطوة الأولى و الحرجة في هذه المرحلة ؟ (47 : Blanchard ، 1999) .

إن الإجابة على هذا التساؤل بسيط جدا و عميق في الوقت نفسه ، فلو طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد ، فينبغي أن يكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك ، ومن دون ذلك يصعب على الآخرين تلك القرارات في ضمن تلك الفجوة العميقة فكيف إذ نطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يمتلكوا المعلومات نفسها التي يمتلكها المدراء و قادة المنظمة[1] .

النقطة الأخرى هي أننا لو سمحنا للآخرين بخوض المخاطرة و صنع القرارات المهمة فلا بد من أن تكون لديهم الثقة بالإدارة و النظم التنظيمية الأخرى ، وما لم يتم استبدال علاقة الإذعان التي تحكم الهيكل التنظيمي فإن الحديث عن التمكين سوف لا يعدو كونه أكثر من حديث ، إذا ماذا سيكون التصرف لو اتخذ العاملين قرارا خاطئا بالرغم من حسن النية و بذل أقصى جهد ممكن ؟

أشار (Lashely ، 2000 : 26) إلى أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد ، أي أنها العنصر الرئيسي في تمكين العاملين ، و السبب على حد وصف (Collins ، 1995: 26) هو جعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثرا التزاما بإجراءات المنظمة كما أشار هذا الأخير إلى أن من المهم للأفراد إن يتملكوا فرصة التعبير عن آرائهم باستخدام الاتصالات الصاعدة مع الإدارة بدلا من القدرة المجردة على فرع المشكلات الخاصة بالمهمات التي يؤدونها كما أن دراسة (Collins)أشارت إلى أن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة ، ولكنها لا تغني عن التمكين ، لان تلك الطرق تنقل شكاوي للعاملين ربما لا ينظر إليها ، في حين يعني التمكين التفاعل الإيجابي مع مشكلات العاملين ، وقد يتطلب من العاملين جمع معلومات في خارج مجموعة عملهم المباشر و ربما يتم ذلك عن طريق فرق عمل متبادلة الوظيفة وهذا يعني إيجاد ما يعرف ببعد الاتصالات الأفقي .

لقد توصل (Appelbaum ، 1999 : 249) إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها عامل مهم مرتبط بالتمكين ، لأن امتلاك المعلومات و المعرفة عن المنظمة و كيفية علاقاتها مع

[1] جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 70.

البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة و يفهمهم كذلك أدوارهم و سلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات التأكد عن طريق تزويد الأفراد بفهم عميق لبيئة عملهم .

قد أشار (Blanchard ، 1999 : 29) إلى أن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات و عن طريق كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها ، فضلا عن مواناتهم و مواردها و طاقاتها الإنتاجية و حصصها السوقية كما قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات تعد فوائد مشاركة العاملين بالمعلومات وهي :

1- تساعد في عملية صنع القرارات و اتخاذها في الوقت المناسب .
2- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن تلبية لاحتياجاتهم .
3- تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع و الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين .
4- يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية (الفاعلية و الكفاءة) عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي يعملون على أثرها .
5- تستفيد المنظمة من مهارة الأفراد و خبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة .

هذا و قد أشار (Wilkinson ، 1998 ، 44) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الإلتزام الذاتي لأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة ، كما أشار (Griseri ، 1998 ، 200) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتفون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها ، إشراك إدارة المنظمة أفرادها بالمعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم و ترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات و توظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغاية المنظمة و أهدافها .

هذا فضلا على أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فأن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر و يضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم (الملوك ، 2002 ، 66) كما أشار (Baruch ، 1998 ، 84) إلى أن مفهوم التمكين يرتبط ارتباطا مباشرا بالتغيرات في الإدراك الفردي لتحمل المزيد من المسؤوليات التي دفعت المنظمات على آثارها إعادة النظر في الأساليب الإدارية و بظهور أشكال و أوضاع منظمة جديدة كالمنظمة الافتراضية (Virtual Organization) و التي يبدو أنها مرحلة متقدمة في التطور ألمنظمي يقع فيها عبء الإدارة المنظمية على عاتق الأفراد المتمكنين و القابلين طوعيا و اختياريا على تحمل المزيد من المسؤوليات .

لا بد من الإشارة إن نجاح التمكين يتوقف على قدرة من يجري تمكينهم في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة و الدقة الملائمة و في الوقت المحدد ، و لذلك فإن قدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة بصنع القرارات المبنية على المعلومات المسبقة يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة تحقق ذلك (الملوك ، 2002 ، 67) ، وقد أشار (Hesselbein ، 1997 ، 174) إلى أن الخطأ الذي تقع فيه المنظمات هو عدم تحقيق الاتصال الفاعل بين العاملين من جهة و العاملين و الزبائن من جهة أخرى ، فضلا عن الاتصالات بين العاملين و الإدارات

يرى الباحثين أنه ونحن بصدد إتاحة المعلومات ، فقد جري عرض موضوع الثقة التنظيمية وتعزيز الالتزام وتحديد المسؤوليات ونظم الاتصالات في المنظمة ، وهذا ما يؤكد أن عرض هذا البعد يلامس هذه الموضوعات بوصفها مكونات فرعية تسهم في إتاحة المعلومات لا يمكن أن تكون دون هذه المكونات الفرعية ، وهذه العلاقة التبادلية قد يشير البعض إليها بوصفها أبعادا أخرى لتمكين العاملين ، لكنها هنا وردت علي حد وصف (Blanchard) وزملائه تحت مفهوَم المشاركة بالمعلومات.

2- الحرية والاستقلالية Freedom & Autonomy :

إذا كانت المشاركة المعلوماتية تعد أحيانا بمثابة (صمام المضخمة) على حد تعبير (75 : 1999 ، Blanchard) فيما يخص التغير ، و ذلك لكونها تعزز الشعور بالملكية للعمل و المسؤولية لأعضاء الفريق و كذلك تعزز و وشائج الثقة بين القادة و التابعين ، فيجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف ، للتقدم في مرحلة لاحقة من التمكين ، ورأى (Blanchard 1999) انه قبل تحديد الحدود وما هي هذه الحدود وكيفية تأسيسها ومتى ؟ لابد من إظهار الفرق بين المنظمة في ظل الهرمية التنظيمية ومرحلة التمكين وكما في الجدول أدناه [1]:

جدول (2) : الفرق بين المنظمة الهرمية التقليدية والمنظمة في ظل التمكين

المنظمة الهرمية	المنظمة في ظل التمكين
التخطيط	التصور
القيادة والسيطرة	مشاركة الآراء
مراقبة	رقابة ذاتية
استجابة فردية	مسؤولية فرقية
هياكل هرمية	هياكل وظيفة متقاطعة
طرائق تدفق العمل	مشاريع
مدراء (إداريون)	مدربين (قادة فريق)
عاملين	أعضاء فريق
إدارة مشتركة	فرق الإدارة الذاتية
افعل بما تأمر	امتلاك العمل
مطاوعة (إذعان)	رأي سديد

المصدر: أفندي عطية حسين تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المرجع سابق، ص 45.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاستجابة للعبارات في ظل المنظمة الهرمية ستقود إلي ميل العاملين التنفيذ مع التحاشي الوقوع في الخطأ والتملص من المسؤولية ومراقبة الرؤساء ومعاقبة الآخرين بسبب المشاكل الحاصلة فضلا عن الإحساس بالتنافس مع الآخرين في أقسامهم أو منظماتهم .

كما نلاحظ أن الاستجابة للعبارات في ظل المنظمة المتمكنة ستكون مغايرة للاستجابة الأولي وان التمكين سيدفع الأفراد إلى العمل ما يرونه ضروريا للقيام به وكذلك خوض المخطرات والتعلم من الأخطاء والسعي وراء المسؤولية وتدقيق العمل والبحث عن حلول للمشاكل ومعرفة وقت عدم التطبيق فضلا عن الإحساس بمفهوم التعاون مع الآخرين في أقسامهم ومنظماتهم .

إن غزارة و وضوح هذه المنظمة تبين المدى الشاسع بين المرحلة الهرمية و مرحلة التمكين، وهنا يتساءل (Blanchard 1999) وزملاءه من يا ترى يحتاج إلى التحول للانتقال إلى مرحلة التمكين – القادة أم أعضاء الفريق؟ و بطبيعة الحال فإن القادة وأعضاء الفريق ينبغي عليهما التحرك نحو التحول ، إذا كان كل شيء واضحا أمام مرأى القادة

[1] جعفر أبو قاسم أحمد السلوك التنظيمي وأداء الرياض معهد الادراة العامة ، 1991، ص 124.

فهل أن العاملين بذات الرؤية ، إن العاملين سيواجهون صعوبة في التحرك من دون إيضاح الحدود في المرحلة الأولى من تحركهم فأما أن يتيهون في الالتباس لدى ممارسة الحرية المرفق للتمكين أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية ، لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناول أيديهم دونها حدود ، و إذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإنها ستؤدي إلى إجهاض التمكين لذا الحرية التي يعمل في ضلها العاملين لا يمكن أن تتحقق دونها استقلالية وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تبتدع إلا من خلال الحدود و أشار (40 ، 2001 ، Blanchard) إلى تلك الحدود و ما تضمنته ومن مناطق حرجة إذ أشار إليها كما يلي :

1- الغاية: ما العمل الذي أنت تزاوله .
2- القيم : ما هي تعليماتك العلمية .
3- التصور : ما هي صورتك المستقبلية .
4- الأهداف : ماذا ، متى ، أين ، كيف ، تقوم بما تفعله .
5- الأدوار : من يقوم بماذا .
6- الهيكل التنظيمي و الأنظمة : كيف تدعم ما ترغب به .

إن حرية التصرف تعد عاملا مهما في تمكين العاملين ، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها (الملوك ، 2002 ، 68) كما أشارت دراسة (Ahmed & Rafiq، 1998، 70) إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف و هي الروتينية (Routine) و حرية التصرف الخلاقة (Creative) و حرية التصرف المقيدة (Deviant) و حرية التصرف الروتينية تلامس الأعمال ذات بدائل المتنوعة التي تواجه العاملين في حين أن الحرية الخلاقة تنصب على ما لا يتكرر أمامهم بشكل روتيني أما الحرية المقيدة فإنها تشكل النوع السلبي من أنواع الحرية .

إن الإشارة إلى أنواع الحرية يعطينا فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين كما أنا تحدد كيف و متى و أين تكون الحرية المطلوبة و لعل المنطق في إستراتيجية التمكين أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤيا الواضحة لرسالة المنظمة و أهدافها و ضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دونما الوقوع في متاهات الالتباس أو الطوباوية المشار إليها أنفا .

إن المعطيات السابقة إذا ستكون مناطق حرجة تلزم الإدارة العليا بكشفها أمام العاملين إذا أننا كنا قد وضحنا حرية التصرف ، وما ينبغي الالتزام به ، فماذا الاستقلالية .

يشير (44 ، 1998 ، Wilkinson) إلى أن الاستقلالية يقصد بها إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ، أي أن منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع كإعادة هيكلة العمل و إعادة توزيعها فيما بينهم و تحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف الآن بفرق العمل .

و أشار (الملوك ، 2002 ، 68) إلى أن الاستقلالية هنا لا يقصد بها التناوب الوظيفي (Job Rotation)أو الإغناء الوظيفي ، لأن الاستقلالية في تمكين العاملين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهمات ووضع أهداف التحسين و ربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين و التدريب للملاك المؤقت و السيطرة على ساعات العمل الإضافية .

كما أشار (Wilkinson ، 1998 ، 44) إلى أن الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات و الوسائل أي اختيار الوسائل و الأدوات الخاصة بالعمل ، و لكن ذلك يتم ضمن هيكل تحدده الإدارة العليا عند تحديد آفاق هذه الاستقلالية و لعل حرية التصرف ربما لا يجري استيعابها بشكل متماثل من قبل جميع العاملين وهذا تحصيل حاصل جراء الفروق بين العاملين ،و هنا لا بد من أن تقوم الإدارة بتحديد الأطر الإرشادية لتحديد الأساليب المناسبة للتصرف بما يتفق مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة .

إن وضوح الرؤية الإستراتيجية حدده (Horine، 1995 ، 25) بقوله أنه أحد مفاتيح التمكين لأن وضوح الرؤية يبدو كأنه العقد سيكولوجي بين الإدارة و الأفراد و تنص بنود هذا العقد على الالتزام المتبادل من كلا الطرفين اتجاه الأهداف المشتركة و الرؤية المحددة .

لقد أشار (Appelboum، 1999، 241) إلى أن وضوح الرؤية يعطي إدراكا مشتركا عاما للتوجه ألمنظمي ، غايات و أهداف و إستراتجيات و أن الأفراد ذوي التمكين العالي يشعرون بأنهم يفهمون رؤية المنظمة و توجهها الإستراتيجي و بامتلاكهم لهذا الفهم فإنهم يشعرون بامتلاكهم لقدرة العمل باستقلالية بدلا من انتظار السماح و التوجيه من قبل الإدارة العليا ، و كذلك فإن هذه الرؤية تعني نوعا من التحدي لدى العاملين و تحديدا لقبلياتهم بغرض تحسين وضعهم و وضع منظمتهم .

إن (Simons ، 1995 ، 84) قد أشار في تساؤل أنك إذا أردت أن يكون العاملين معك مبدعين و متمكنين فها من الأفضل (أن تخبرهم بما يجب أن يفعلوه ، أو أن تخبرهم بما يجب أن لا يفعلوه) و الإجابة على التساؤل أننا عندما نحدد للأفراد بما يجب أن يفعلوه فإننا أقمنا قواعد و إجراءات و معايير لن تؤدي إلى نجاح التمكين لذا يجب إخبار العاملين بما عليهم و ما الذي ينبغي أن لا يفعلوه وما تبقى سيتيح مجالات الإبداع و الابتكار ضمن حدود واضحة و معروفة تعد كالأطر الإرشادية .

و قد أشارت دراسة (Eccles ، 1993 ، 20) على أن الإدارة عند رغبتها في تطبيق التمكين عليها أن تضع حدودا للحرية الممنوحة للأفراد المتمكنين ، و هذا الأمر يشكل معضلة لأي إدارة لأنها ستحتاج إلى خلق نوع من التوازن بين التوجيه و التمكين و بذلك تتمكن من وضع التوجيهات و الإرشادات في آن واحد .

كما أشار (الملوك ، 2002 ، 70) إلى أن الإدارة تتمكن وفق ذلك من إيجاد تنظيم لحركة الأفراد العاملين ، و الحدود الإرشادية تعد مؤشرات لقياس أداء و تحديد نجاحه و فشله ضمن تأثير فعل التمكين لأن الأفراد الذين منحوا حق التمكين هم لحاجة إلى الدعم الإداري فليس من الصحيح منحهم ذلك الحق ثم تركهم لوحدهم دون أي عون من قبل الإدارة.

ورب سائل يسأل هل أن الحرية و الاستقلالية ستقود إلى فساد إداري طالما أن التمكين يعني التحرر من سيطرة طبق المشرفين ؟

إن الإجابة في الحقيقة تكمن في إشارة (Collins ، 1996 ، 30) إذ رأى أن مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية إيجاد الموائمة بين حاجات الإدارة لغرض سيطرتها على الأداء الوظيفي و الرغبة في خلق الإلزام الداخلي لدى الأفراد الذي ينجزون الوظائف ، إذ أن الدرجة التي تسمح فيها أي منظمة بممارسة الرقابة الذاتية هي جزء منها دالة الأساس الفلسفي الذي تؤمن به و ليبنى ذلك على هيكلها و إدارتها .

لقد أشارت دراسة (Doyle & Claydone ، 1996 ، 13) إلى أن التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة مزمنة تعاني منها أكثر المنظمات وهي عمليات الرقابة و اختيار النمط المناسب منها ، و بالنسبة للتمكين فإن عنصره الأساس هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة و تعزيز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية .

وأشار (الملوك ، 2002 ، 71) إلى أن التمكين في جوهره يحمل نوعا من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لأن منح العاملين صلاحيات صنع القرارات و اتخاذها و الإسهام بنشاطات المنظمة ة تحديد الأهداف بالإنفاق مع الإدارة نوع من التوجيه

المخطط للطاقات و من ثم ضمان الإنجاز دون الحاجة إلى الرقابة المباشرة و بخاصة عند توفر الالتزام الذاتي لأن ما يتحقق و قياسه بالمخطط يعد نوعا من أنواع الرقابة[1] .

3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية :

(Replace the Hierachy With Self-Directed Teams

يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع ، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة و الخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة أنه يدير نفسه بنفسه (Self-Directed Teams) فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط و في تنفيذها و في إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية ، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل و ليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذي لا تربطهم روابط واضحة ، و الغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم (الشربيني ، 1996) و السؤال هنا كيف يجري الاعتماد على الفريق بكل هذه المهام دونما تغييرات جوهرية في إعداد الأفراد و تمكينهم و إكسابهم المعارف و المعلومات اللازمة للنهوض بمهام الإدارة العليا .

أشار (Blanchard ، 1999 ، 101) إلى أنه في الوقت الذي لا يفوتنا فيه التشديد على أهمية المشاركة المعلوماتية و تحديد الحدود لإطار التصرفات الاستقلالية ، فإن استمرار الرحلة نحو التمكين يحتاج إلى استخدام التفاعلات البشرية في تقديم الدعم و التوجيه اللازم لاستخدام الأمثل لتنمية مواهب الآخرين .

كما أشار (Daft ، 2001 ، 257) إلى أن موارد المنظمة اليوم لم تقصر على رؤوس الأموال و الأيدي العاملة و الموارد المادية فحسب بل أضحت الرأسمالية الفكرية المعرفية هي الأساس في انطلاقة المنظمات نحو الابتكار و الإبداع ومن ثم النجاح و الاستمرار.[2]

قد أشارت دراسة (Erstad ، 1997 ، 299) إلى أن المستويات العليا من التدريب و التعليم و التأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات و القبليات الفردية القادرة على التنافس لأن للتدريب و التطوير تأثيرا متوازنا في التمكين وهنا يشير الباحث إلى " أن عنصر المعرفة قد جاء ضمنا في بناء فرق العمل الذاتية كمستلزم أساسي لبنائها " ، باعتبار أن المعرفة هي عنصر من عناصر ثقافة المنضمات المتعلمة .

و لقد أشارت دراسة (Lawson ، 2001 ، 9) إلى أن التدريب و التطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم و يحتاج ذلك إلى البرامج التطويرية المستمرة الملائمة ، إن هذه المقدمة عن التدريب و التطوير تفيدنا عندما نتقدم باتجاه تحويل المنظمة من كونها منظمة هرمية إلى منظمة تعمل لفرق العمل الذاتية فإنه ستراودنا بعض التساؤلات التي يمكن إجمالها (Blanchard ، 1999 ، 102) بما يأتي :

1- كيف سنتعامل مع ما سيتولد من تأثيرات التحول نحو التمكين .

---

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 20.

[2] محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الاساسيات ووظائف التقنيات ووظائف المسير وتقنيات التسيير، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 235.

2- هل بالإمكان إحراز النتائج في هذه المرحلة الجديدة .
3- ما هي الاختلافات الناجمة عن تلك التحولات .
4- هل ستحصل على التدريب اللازم و الفعال في مرحلة التمكين .
5- مثلا يجري مواجهة المشاكل و لمن يجري اللجوء توخيا للعون .

ولدى البحث عن الإجابة عن التساؤلات المذكورة يقول(Blanchard ، 1999) وزملاءه حري بنا معرفة بأن تلك الفرق (فرق العمل الذاتية) بحاجة إلى فترة لا يستهان بها لإتمام التطوير، لذلك فإن هذه المرحلة المبكرة من التمكين تجعلنا لا نستطيع البدء بنتائج كبيرة أو نتوقع ذلك من الفرق كم أن القائد الفعال الذي يعد مرشحا و مطورا للفريق سيحظى بأهمية بالغة خلال هذه المرحلة المبكرة من التغيير ، لذل فغن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف و أدوار الأفراد و بالرغم من أن كلام يبدو سهلا حول فرق العمل إلا أنها مسألة صعبة إذ أن الموضوع يتعلق بتأهيل العاملين و تدريبهم ليكون فريق قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك (Ivancevich ، 1997 ، 353) .

و يشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا لديه ذكاء و فطنة تفوقنا مجتمعين) و بالفعل إن معرفة الفريق أكثر و أفضل من أية من أعضائه وعلى وفق المفهوم التعاوني كما يشير (Blanchar ، 1999) و زملاءه إلى أن (1 + 1>2) و التي تؤدي إلى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشاكل مهمة بشأن الإنتاج و النوعية و الخدمات المالية ويعبر عدد من الباحثين عن فرق الأداء العالي المستوى بضرورة الاتصاف بالخصائص التي يعبر عنها بالمختصر (PERFORM) :

P الإسهام في غاية مشتركة. (share A Common Purpose)

E التمكين من أجل استخدام مواهب الفريق جميعهم. (Are Empowered To Use The Talents All Members)

R الاستخدام الفعال للعلاقات و الاتصالات . (Use Relationships and Communication effectively)

F إظهار المرونة لدى اتخاذ قرارات التنفيذ . (Demonstrate Flexibility in Making and Implementing Decisions)

O التحمل الذاتي للمسؤولية بإزاء التنفيذ أو الأداء الأمثل. (Hold Themselves Accountable For Optimal Performance)

R تمييز و تقدير مساهمة الآخرين اتجاه البعض . (Provide Recognition and Appreciation For Each Others Contributions)

M تجربة المعنوية العالية من خلال الإحساس بضغوط الإدارة و الافتخار بالملكية .

وعلى أساس هذا الوصف فإن الفريق عندما يدرب هذا لا يعني أنه لا يملك المهارات فنية في الأداء بل أن الجميع بحاجة إلى مواصلة تعلم المهارات الجديدة كما تحاول أغلب المنظمات جاهدة لإتاحة فرص تعلم تلك المهارات و تنحصر المسألة هنا في تعليم الآخرين (كيفية تدبير أنفسهم) أي مساعدة الآخرين لتعلم كيفية التصرف كشركاء في العمل و مسؤولين عن النتائج و أن لديهم شعورا كاملا بالملكية .

و يشير (Blanchard ، 1999 ، 102) إلى أن قادة الفريق يعدون بمثابة أعلى سلطة في حل المشاكل و اتخاذ القرار ووضعه موضع التطبيق كما أنهم مسؤولين عن خلق بيئة آمنة تتيح لأعضاء الفريق التعبير عن الحاجة و البوح بذلك من دون خوف من الإحساس بالثأر أو الانتقام .

يرى الباحثين و اتساقا مع محتويات الجدول (2) أن هذه الأبعاد هي ليست جامعة لكل ما يسهم في تحديد إستراتيجية التمكين بل يمكن القوا إنها الأكثر أهمية كما أن هناك أبعادا أخرى قد جرى التعرض لها ضمنا ، مهما اختلف الباحثون في وصف هذه الأبعاد فإنهم لم يختلفوا فيما يقود إلى منظمة متمكنة على أساس أن إستراتيجية التمكين تلامس عند تطبيقها جميع نماذج الأفراد و نظم المنظمة و بنائها ، و إن لم يدخل ضمن هذه الأبعاد الثلاثة التي جرى عرضها ، وهو ليس مساويا لها بالأهمية بل قد يكون مكملا.

المطلب الثاني : أهداف التمكين العاملين

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

1- جانب المنظمة:

-زيادة فرص الإبداع والابتكار : وهذا نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

-زيادة ولاء العاملين للمنظمة : فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة و العاملين وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

-مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد : فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

-إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الإستراتجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل[1].

-إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة : عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم ممايساعد في زيادة إنتاجية المنظمة[2]

2- جانب الموظف:

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداء موظفيها حيث يمكن ملاحظة ذلك في النقاط الآتية:

-تحقيق الانتماء :يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقض في معدل دو ا رن العمل.

-المشاركة الفاعلة:المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

[1] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 37.

[2] ملحم يحي سليم **التمكين كمفهوم اداري معاصر** القاهرة المنظمة العربية للتنمية 2006ص93

-**تطوير مستوى أداء العاملين**:إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة هذه البرامج ، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطتها تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحيتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

-ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية:كلما قمنا بتمكين الإفراد وزيادة صلاحيتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت لديه شعور بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.

-شعور الموظف بمعنى الوظيفة : الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

-تحقيق الرضا الوظيفي :فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة [1].

المطلب الثالث : تمكين العاملين في مفاهيم الادارية الاخرى

هناك في واقع الامر جدل دائم حول موضوع التمكين و تعريف مصطلح التمكين ، على الرغم من إتفاق الكثير من الكتاب و علماء الإدارة على عناصر اساسية متفق عليها في تعريف التمكين ، إلا أن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح و محدد للتمكين .

التمكين و المسؤولية :

ان حقيقة هذا المفهوم تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب ، و أهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسئولية لدى افراد المؤسسة و انهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم Bowen (Lawer , 1995 &) و يؤكد ذلك مؤلف كتاب العادات السبع لأكثر الناس فعالية في كتابه الشهير و الاكثر مبيعا في العالم (Stephen Covey , 1999) الذي يصر على ان الشعور بالمسؤولية هي الخطوة الاولى و العادة الأساسية التي تقود إلى النجاح و إلى الفعالية الفردية و الجماعية .

إن المؤسسات الناجحة هي التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة و داعمة للتفكير الإستراتيجي على مستوى الأفراد و المسؤولين ، ذلك التفكير الإستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها و بالمؤسسة على حد سواء ، مع تبني مبدأ تحمل المسئولية في إتقان و جود الأداء ، أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل و جود الأداء مسئولية الجميع و ليست مسئولية لجهة محددة .

[1] ملحم يحي سليم مرجع سابق ص94

التمكين و الممارسات الإدارية :

يقول (Forrester , 1995) و يؤكد إن كثيرا من برامج التمكين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصبا على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين ، دون إعادة توزيع المعلومات و المعرفة و المكافآت و غيرها و نشرها بالشكل المناسب و تكون بعد ذلك النتيجة منح الموظف المباشر السلطة مثلا لكي يتصرف لصالح الزبائن وفعل ما يمكن فعله لإسعادهم و لكن مع الأسف دون إمتلاك التدريب الكافي و المهارة الكافية ليتصرف بمسئولية و عقلانية و فاعلية لأنه احيانا قد يتصرف الموظف بطريقة خاطئة لمصلحة الزبائن على سبيل المثال و لكن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة .

و في هذا الإتجاه يقدم (Bowen & Lawer , 1995) معادلة التمكين التي تبرهن على اهمية بعض المقدمات و المقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل اساسية لنجاح التمكين في المنظمة ، و هذه **المعادلة** : " **التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت** "

و حسب (Bowen & Lawer , 1995) فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر ، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفرا .

و هذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة اكبر دون إعطائهم الدعم الكلفي لممارسة هذه القوة و هذه الحرية ، بذكاء و حكمه وحسب رال هؤلاء العلماء و تجاربهم التي إستخلصوها من المؤسسات التي قاموا بإجراء دراسات و بحوث عليها ، فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة و المعرفة و المعلومات و المكافآت ، تمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة و هي حالة التمكن و التمكين المنبثقة من الإمكانية و القدرةAbilities and capabilities و القابلية .

فان توافرت تلك الممارسات الادارية توافر عندها التمكين ، وان توافر التمكين توافرت نتائجه المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالمسؤولية وبالاستقلالية وبالانتماء وبالعمل ، وهذا لتحقيق افضل النتائج من حيث الانتاجية والربحية وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية .

التمكين والمشاركة

المشاركة Participation عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار.وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث ندى بها لأتون مايو E.G. Mayo ورأى أنها تمثل نوعا من الحوافز المعنوية للعاملين ، فالإدارة التشاركية تدور حول سؤال العاملين تقديم مساعدة لرؤسائهم ومشرفيهم، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة ، والمشاركة حسب ما جاء به Marchington هي المظلة التي تنطوي تحتها كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة

الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، والى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرار ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي[1] :

الجدول رقم 3 : أهم الفروق بين المشاركة والتمكين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات ، دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من الأعلى إلي الأسفل	صنع القرار ، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة ، أداء عمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر : رضا صاحب أبو حمد أل علي ، كاظم الموسوي ، مفاهيم إدارة معاصرة ، دار وراقة ، عمان ، 2002 ، ص 139

التمكين والاندماج :

الاندماج Involvement هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية بالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية : التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة .ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين .كما أن اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة يساعد على تحديدها بشكل دقيق، كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر .بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكية النفسية . Psychological Ownershi[2]

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات .وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وان تسمع لوجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين ، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية .وهنا يبدأ تمكين العاملين، الذي يعنى باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.

---

[1] موسى توفيق المدهون(1999)، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة، مجلد 13 ، العدد4 ، ص77

[2] برني لطيفة **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ' دراسة مقارنة بين المستشفيات و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم الإقتصادية , سنة 2014-2015 ص 16

3-التمكين والتفويض

يستخدم البعض تفويض السلطة باعتباره مرادفا للتمكين ولكن Thomas & Velthouse نظرا إلي التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله .وبين conger & Kanungo أن التفويض يعني تخويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية

كما يرى(Nahidi and others) أن للتمكين مفاهيم عديدة وليس محصورا فقط في التفويض فهو في واقع الأمر العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق التعلم، المهارات والتحفيز.وعليه فالتمكين وفقا ل Lee & Kohتفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض يتم التعامل مع التمكين على انه بنية سلوكية (تفويض) وتصورية إدراكية في الوقت نفسه

ويعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو صلاحيات تمنح وتسلب ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقا فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات (الكفاءة التخصصية) المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات(، كفاءة العمل) حرية العمل ، حرية اتخاذ القرارات(كفاءة وسائط العمل) تقنية، شخصية ، تنظيمية، مالية بالتالي:

.المسؤولية = وضوح المهام + الكفاءة

وأشار Lashley إلى أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف ويمكن تلخيص أهم الفرو قات في الجدول أسفله :

الجدول رقم 4: الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوسين
السلطة	تفويض السلطة في مجالات	تتاح صلاحيات للعاملين في نطاق أوسع ومتفق علية
المسؤولية	مسؤولية علي عاتق من قام بتفويض	تحمل المسؤولية من قبل الموظف الممكن
القيادة	يقاد الموظف	قيادة ذاتية
المعلومات	تتاح بقدر درجة التفويض	تبادل المعلومات بين المدير والموظف
المحاسبة علي الأخطاء	إن أخطا الفرد قد يحسب التفويض	إن اخطأ الفرد يتحري السبب ويعالج
الزمن	قد يكون مؤقتا ، قد يلغي ، أو يعدل	دائم التمكين حيث يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا

المصدر : مصطفي احمد سيد : المدير ومهاراته السلوكية ، القاهرة الجمعية العربية للإدارة ص24

- الأفراد الممكنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكافأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوِض عن النتيجة النهائية؛

- التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.
- يتيح التمكين للمستويات الدنيا صلاحيات للمبادأة، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، إلا فيما يخص المعلومات الإستراتيجية التي يحتم أن تبقى سرية ,أما التفويض فيتيح للمستويات الدنيا جزئيات محددة كما لا يتيح المعلومات بالقدر الكافي.

2-تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .[1]

خلاصة :

من خلال كل ما سبق يوضح لنا أن التمكين لا ينشا من فراغ أو في فراغ ، وإنما يحتاج إلي مقومات أساسية ، وهذه المقومات تحتاج إلي تأصيل وتعميق داخل المؤسسة ، فأسس الثقة ، والمعرفة ، ونشر القوة ، والمشاركة في الرؤية، والمعلومة تحتاج إلي تغيير في نوايا الجميع ، ومعتقداتهم ، وسلوكياتهم ، لتبني هذه الأسس ، لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين .

المبحث الثالث : مراحل تطبيق عملية تمكين العاملين ومعوقاته

لقد تم الحديث حول تطور تمكين في الفكر الإداري ومنظمات الأعمال بشكل بين وجه العلاقة بين هذا التطور وما رافقه من تطور واضح في الفكر السلوكي الذي ساهم في احتضان فكر التمكين إلي أن وصل وتبلور بشكله المعاصر في وقتنا الحاضر

وسينصب الحديث في هذا المبحث حول مراحل تطبيق مفهوم التمكين من خلال التطرق إلي بيئة التمكين والمراحل وفي الأخير التطرق إلي معيقات التمكين

المطلب الاول: بيئة تمكين العاملين

يأخذنا الحديث في بيئة تمكين مباشرة إلى ثقافة المنظمة والقيادة، لما لهما من دور أساسي في تطبيق التمكين، حيث تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس و إدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا، بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه .

لذا يرى Honold أن مستوى التمكين سيتفاوت من مؤسسة إلى أخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، وذلك حيث ما لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر) الوقت، الأموال، الأفراد ، التكنولوجيا، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطر.

[1] جعفر أبو قاسم **السلوك التنظيمي و الأداء** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة 1991 ص 124

وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، أخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حاليا بالمؤسسة، إن مبادرات التغيير يرجع لها النجاح وبشكل أكبر عندما تتغير المؤسسة لخلق الظروف المناسبة للتمكين، وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات و سلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم[1] .

المطلب الثاني : مراحل تمكين العاملين

يمكن تجسيد هذه الخطوات في النقاط التالية :

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير: [2]

أول خطوة يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين للعاملين، وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، أو لتبني التمكين أسباب مختلفة، هل السبب؟:

-تحسين خدمة العملاء.

-رفع مستوى الجودة.

-زيادة الإنتاجية.

-تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

-تخفيف عبء العمل عن المدير.

2- التغير في سلوك المديرين:

فنجد أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد أيضا من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير ا رغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تمكينالعاملين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد هذا النوع من القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم .فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4- تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل .وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل

---

[1] سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنويالخامس في** 27 - 29 نوفمبر 2004 **الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز**، شرم الشيخ، مصر، ص 101

[2] مطر بن عبد المحسن الجميلي،" الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفيهم مجلس الشورى"، **رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية** .جامعة نايف، 2008 ، ص 143-146

جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، وربما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

5- المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق أداء عملهم كلما ازدات مساهمتهم[1].

6- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين.

7- توفير التدريب:

يهدف إلى تحسين وتطوير أداء الموظف من خلال عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها الرئيس المباشر أثناء أداء مرؤوسيه لأعمالهم في غالب الأحيان، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع ف رق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوصيل المعلومات:

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

10-عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل بين ليلة وأخرى، إذ يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن التغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

المطلب الثالث : معيقات تمكين العاملين

ان تمكين العاملين يعتبر تحدي كبير يتطلب تضافر جميع الجهود سواء من الادارة المركزية ولا مركزية وحتي داخل المؤسسة يجب ان تكون المجموعة متكاملة في ما بينها وهذا من اجل تذليل المخاطر و المعقات ولعل ابرز هذه المعقات هي : [2]

[1] مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق ص147

[2] بوبكر بوسالم ، **مرجع سابق**، 2013 ص 33-34-35

1- تخوف المديرين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم امكانية مشاركة المعلومات ،بالاضافة الي خوف المديرين منظهور مرؤوسيين بكفاءة وتحكم اكبر في وضائفهم ، مما يزعزع ثقة الادارة بكفاءة المديرين

في المقابل يمكن تجاوز هذه العقبات وهذا علي النحو التالي :

2- دور المدير في ظل التمكين يتلخص كما يلي :

- التمسك برؤية وفلسفة استراتجية للمنظمة من اجل متابعة مختلف الاهداف
- الحصول على موارد وامكانيات متميزة للوصول الي الربحية المتفوقة
- تبني مفهوم القيادة التحويلية
- توفير التدريب المناسب للافراد المعنيين بالتمكين
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والاقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة واحلال محلها الرقابة الضمنية

3- سلطة المديرلاتستمد فقط من درجة اعطائه حرية التصرف واتخاذ القرار للافراد بل تستمد ايضا من متغيراته الشخصية كا الخبرة والمستوي التعليمي ، والتي تكون لها فعالية اكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدي الافراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدةمن المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب .

4- نجاح الافراد واثباتهم لكفاءاتهم فيمواقع العمل ، يعدفي حد ذاته نجاحا للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدي الافراد ، وبتالي فالنجاح هو مشترك بينهما .

5- تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم ، لاعتيادهم علي الهياكل التنظيمية التقليدية علي تلقي الاوامر وتنفيذها .

ونري انه لتفادي هذه العوائق يجب علي الادارة ان تنتقي الافراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ، وتعمل علي تقوية نقاط القوة لدي الافراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمكين الاداري ، اما الافراد الذين يظهرون نقاط ضغف وليس لهم استعداد علي تحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم ضمن الخصوم وليس ضمن الاصول التي يمكن للشركة ان تصل من خلالها الي التمكين .

6- الاتجاه الخاطئ من الادارة الي النظر لسياسة التمكين كحل سريع لكل المشكلات الادارية ، حيث تتطلب هذه العملية الي وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الاطراف .

7- الاعتقاد الخاطئ بان فكرة التمكين الناجح تقوم علي مبدأ المحاكاة والمقارنة بالاحسن (Benchmraking) ، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف علي الكفاءات المميزة (Distinctive Competency) التي تتوافق في الشركة والتي يمكن من خلالها الوصول الي الاهداف التنظيمية المرجوة

8- تغيير مدير جديد قد يغير في سياسة التمكين واساليبها مما يؤثر علي مجهودات التمكين

9- قيام الشركة بتحالفات استراتجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربطبين مختلف البرامج والمفاهيم .

10- عدم احساس الافراد بالامن الوظيفي مما يحد من درجة الابداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ، ومن الممارسات الادارية التي تولد الخوف لدي الافراد هو (Downsizing) اومما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية .

11- سيادة البيروقراطية لتي تشكل تيار يعمل ضد نجاح سياسة التمكين ، حيث تقوم البيروقراطية علي الاوامر والاقواعد الحاكمة وتدفق السلطة ، بينما يقوم التمكين علي التسطيح الهرمي(Flattening)

وقد نجد بعض المعيقات في المفاهيم الادارية الاخري للتمكين :

- فشل الادارات في تطبيق مفهوم التمكين في اغلب الاحيان وهذا يرجع الي سوء تنفيذ متطلبات التمكين الاساسية مثل : المناخ التنظيمي المناسب ، وايجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والادارة ، وليجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة ، وايجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات ، وايجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية الي المزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة .
- يعتمد نجاح التمكين علي نجاح البرامجه التي تؤدي الي نتائج باهرة في النهاية وهذا علي مستوي الفرد والمؤسسة وعلي مستوي الزبائن ، حيث يمكنهم ان يستفيدو من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة .
- قد تصل بعض الممارسات الادارية في لعض الدول والمنظمات الي مستوي استعباد الموظف واستغلاله ابشع استغلال من اجل الربح وتحقيق حصص للمساهمين والمالكين ، حيث نري الكثير من ادبيات التمكين انه من الصعوبة تحقيق افضل ما لدي الفرد من جهود جبارة ومشاركة فعالة ، في حين تصنع المنظمات في كل يوم سياسات واجراءات تمعن في معاملة افرادها علي انهم لصوص او انهم متهمون .

خلاصة الفصل :

يعدّ الاهتمام بالمورد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يُعتبر حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، حيث تركّز تلك المنظمات على تنمية وتدريب الموارد البشرية، وزيادة مهاراتها، وتفويضها الصلاحيات الكافية، ومشاركتها في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات منظماتها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، ممّا ينعكس في نهاية المطاف على زيادة جودة السلع، والخدمات المقدّمة لجمهور عملائها.

ومن خلال ما سبق ذكره تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المختلفة لتمكين العاملين وموقعها ضمن الفكر الإداري،حيث تبين لنا أنها سياسة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار خصائصها ومستوياتها والبحث عن تمحيص واقعها في منظمات الأعمال، لأجل معرفة أبعادها ومقوماتها والأهداف المختلفة.

يعد التمكين العاملين مؤشرا للممارسة الديمقراطية والشعبية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل ، ولقد تعددت تعاريفه باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة* فنظر له من وجهات نظر متعددة منها النظرة الفلسفية، وعلى أنه كذلك وسيلة من وسائل الإدارة ، كما نظر إليه على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، وأنه أيضا نقل و مراقب للسلطة.

وفي الأخير تبين لنا أن التمكين العاملين عدة مداخل مختلفة فمنها من تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون سياسة التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

ومنها من يشمل الشركة حيث أن سياسة تمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الشركة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة .هذا لأن الموظف الممكّن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج الشركة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج ، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية الشركة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والميزة المستدامة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر الادارة الاستراتيجية دراسة حالة سونلغاز المدية

تمهيـــــد[1]:

تزخر الجزائر بموارد مهمة للكهرباء من أجل دفع الآلة الصناعية التي تمكن رفع التحدي في وجه التطور الاقتصادي في الجزائر, وهنا يظهر الدور الذي تلعبه شركة سونا لغاز في هذه الإستراتيجية التطويرية عن طريق إنتاج الطاقة الكهربائية ونقل وتوزيع الكهرباء و الغاز.

السلسلة الطاقية لشركة سونالغاز تؤدي إلى استثمارات معتبرة, في هدا الصدد لدى شركة سونا لغاز هيكلي مالي ومحاسبي يتضمن الفعالية في التسيير للموارد المكونة لموجودات الشركة, موضوع هدا الجزء من الدراسة يتمثل في إجراء أعمال نهاية الدورة وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد.

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الإنتهاء من الجانب النظري لها، كان لابد من ربط هذا الجانب (الجانب النظري) بجانب تطبيقاتها العملية (الجانب الميداني) وذلك بهدف التحقق من الإستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن تطبيق النظام المحاسبي المالي له أثر على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية والإفصاح عن المعلومات المالية حسب معايير المحاسبة الدولية، من أجل التعمق أكثر في الدراسة وذلك بعد تربص تؤكد من خلاله أو ننفي ماتم التوصل إليه ، وقع إختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط . ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على خدمات التفتيش و مراقبة لقد قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : يحتوي تعريف لشركة سونلغاز
- المبحث الثاني: دراسة قسم المالية والمحاسبة.

1 الموقع www.sonelgaz.dz

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة فعالة في التنمية الإقتصادية والصناعية.

والتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها تطورها وأيضا مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز([1])

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927و 1929 بمجموع قدره 6000كلم ، وهذا الخط بين المتوسط العالي ، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات ، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج .

الفرع الثاني: مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

–سنة 1947 : تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

–EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية

–التطورات التي حدثت بعد سنةEGA1962: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الإستقلال في بضع سنوات فضلا عن الجهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تتضمن تسيير هذه المؤسسة.

–سنة 1969 : إنشاء مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في 1969/08/01، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الإندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واستراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزر من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون ، محطات توليد الطاقة الكهربائية ، زبائن المنزل).

–1975 : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

–سنة 1983 : إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة.

ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

- كهريف (KAHRIF) : الأشغال الكهربائية .
- كهركيب (KAHRKIB) : تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.
- كنا غاز (KANAGAZ) : أشغال الهندسة المدنية .
- AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة .

–نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991 : لقد أصبحت المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار التنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 1991/12/14 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الإقتصادي والأخذ بعين الإعتبار كيفية تسويق المنتجات .

–سنة 1995 : أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS) .

–سنة 2002 : تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم ، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة ، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وبإعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة الأخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى .

–سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2006/2004 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكفلة بالنشاطات الرئيسية بها .

- سونلغاز إنتاج كهرباء(SPE).
- مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
- مسير شبكة نقل الغاز(GRTG).

سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي :

- سونلغاز للتوزيع : الجزائر العاصمة (SPA) .
- سونلغاز للتوزيع : الجهة الوسطى(SDC) .
- سونلغاز للتوزيع : الجهة الشرقية (SDE) .
- سونلغاز للتوزيع : الجهة الغربية (SDO) .

الشركة GRTE والشركة الجزائرية لتسير شبكة نقل الكهرباء SPE تضاف هده الشركات لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لتكون قطب GRTG لتكون قطب المهن القاعدية. حيث تتضمن هده الأخيرة كذلك:

– SKT شركة الكهرباء الترقة .

SKD شركة كهرباء كدية الدروش.

SKB شركة كهرباء البرواقية.

SKS شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك خلال هذه السنة ذاتها 2006 وفي 2007 جاء دور مراكز الإنتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع سمي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009 وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية ELIT كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلام SOPIEG وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها خمس شركات مساهمة مباشرة :

– .الشركة الجزائرية للطاقة .

الشركة الجزائرية للطاقة والإتصالات .

الطاقة الجديدة في الجزائر .

شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.

شركة الجزائرية AEC

هذا دون حساب المساهمات الغير مباشرة مثل (كهر ماء) وقد التحق فرع أخير بالمجمع في 2009 هو إنارة روسية. [1]

1 الموقع www.sonelgaz.dz

من أهم مقومات هده المؤسسة أن لها رقم أعمال يقدر ب 129 مليار دينار كما حققت مؤخرا استثمارات قدرت ب 140 مليار دينار كما لها قدرة طاقية محملة بحوالي 6800 ميقاوات , كما عملت جاهدة لإنتاج 27884 مليون كيلووات ساعي من الكهرباء لزبائنها المقدرين ب 8456950 زبون.

خلال السنوات الأخيرة بلغ عدد عمال هده المؤسسة بحوالي 56510 عامل. وهي تسعى دائما لتوسيع نشاطها وتطمح لتحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدمات بشكل الأفضل.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. سونلغاز منظمة بالهياكل التالية :

أولا– فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمس الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لسونا لغاز إلى فروع تنشط هده الأخيرة وعددها ثمانية في الميادين التالية:

1– إنتاج الكهرباء.

2– تسير شبكة نقل الكهرباء .

3– تسير نظام إنتاج نقل الكهرباء.

4– تسير شبكة نقل الغاز .

5–توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات)

ثانيا– فروع الأشغال :

من أجل تنفيد السياسة الطاقوية للبلاد كان على على سونا لغاز أن تطور في التسعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطور المنشات والشبكات المستهدفة هكذا قد اقتنت هياكل ملائمة مندمجة داخل المؤسسة.

ثالثا– الفروع المحيطيـة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هده المهن القاعدية قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطية وكلفت بها فروعها لتتحكم في رأسمالها كليا, تنشط هده الفروع وعددها 14 بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة, النقل والتفريغ الإستثنائي, توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية, البحث والتطوير ونشاطات متعددة أخرى.

رابعا– شركات تساهم فيها سونلغاز:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إسترتجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة وهكذا فقد إستثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل : الإتصالات اللاسلكية أو صيانة النفقات الغازية ويتمثل الهدف من هده الإستثمارات في مايلي:

- دمج التكنولوجية والدراية الفنية .

- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير .

- تحقيق رإستثمارات بفضل متقدمة رؤوس الأموال

- إكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية .

المطلب الثاني: أهمية وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

الفرع الأول :أهمية المؤسسة

باعتبار سونلغاز مؤسسة إقتصادية تمارس عملا تجاريا فبمجرد إكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 % ونسبة الغاز إلى مايفوق 43 %.

الفرع الثاني: الوظائف [1]

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر مايلي :

-ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط حماية والأمن وبأقل التكاليف .

-تركيب، وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

-التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات .

-ضمان التموين لازم لتحقيق وتنفيذ البرامج مسطرة .

-توفير منشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها .

-التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب .

-ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .

- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء .

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .

- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد لازم للعمل .

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

– ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع .

– ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل .

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الإستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للإقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الإقتصادي والصناعي للوطن .

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي: [1]

– التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسن الدائم لصورة علامتها تلبية الحاجات الوطنية .

– توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها .

– المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي .

– استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري .

– الحصول على حصة السوق العالمي .

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي :

– إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .

– نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .

[1] –وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

– توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه .

– تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها .

– تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية .

– إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج .

–تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ)

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها .

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به .

المبحث الثاني : دراسة قسم المالية والمحاسبة

المطلب الأول : خدمات المراقبة والتفتيش

الإمتثال لعمليات نقل الأنشطة ودعمها في المعايير التنظيمية المطلوبة التي ستعمل عليها :

الفرع الأول: الخدمة إدارة الأعمال [1]

– لابد من احترام المتعاقد العقد مدي تطابق دفتر الشروط

– تتم مراقبة أوراق العقد دراسة العقد لابد أن يكون مؤشر من جانبين من حيث مدة الأشغال ومبالغ النظر إليه خارج رسم وداخل رسم وإمضاء يكون من طرفين مع مدى احترام قانون الصفقات.

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

- حيث يتم إعطاء العقد عن طريق المناقصة أو التراضي حيث تكون استشارة معظم الأشغال عن طريق المناقصة

ويكون التراضي في حالات الإستعجالية مثل كسر أنبوب الغاز ، عملية شراء ، عملية الإطعام ، مهمة الفندقة خارج مهمة توزيع وتكون المبالغ أقل من 10.000.00 ملايين

- وتكون مهمة توزيع بيع الغاز والكهرباء محافظة على الصمعة كذلك تلبية مطالب الزبائن في أقرب وأحسن أوقات عن طلب أشغال وتلبياتها في الحين .

كذلك في حالات عدم التوافق للمشاركة في المناقصات الصادرة عن شركات المجمع ، عندما تكون هناك صلة قرابة بين المتعهد والموظفين المؤطرين أو المشرفين على مراقبة الطرف المتعاقد . على هذا النحو، لايسمح لأي مقاول أو مورد أو متعامل اقتصادي للمشاركة في المناقصة الصادرة عن الطرف المتعاقد عندما تكون هناك علاقة قرابة أو نسب مباشرة أو غير مباشرة، بين المتعهد والموظفين المؤطرين أو المشرفين على مراقبة الطرف المتعاقد .

وتبقي الصفقات المبرمة محل المراقبة مسبقة قبل أن تصبح سارية المفعول ، وقبل تنفيذها توجد لجان مختصة لدراسة العروض والمحاضر ولفتح الأظرفة ومراجعتها.

- لجنة فحص دفتر الشروط والصفقات

- لجنة فتح الأظرفة ومنح الصفقات

- لجنة فحص اللجوء إلى التأهيل المسبق والصفقات بالتراضي

- لجنة تقييم العروض

- لجنة مراقبة طلبات الطعن في المناقصات

– مرحلة الإعلان الصفقة:

إذا كانت المناقصة إجراء يستهدف للحصول على عدة عروض من متعهدين متنافسين، فإن وجود التنافس يقضي إعلام الإدارة جميع المتنافسين و كذلك الجمهور عن رغبتها في التعاقد و فتح المجال أمامهم لتقديم عروضهم، وتمكينهم من المعلومات الكافية والمتعلقة بالصفقة وتمكينهم من حق الطعن.

وقد نصت المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 ، على مايلي: يكون اللجوء إلى الإشهار الصحفي إلزاميا في الحالات التالية [4 1]، بحيث يتضح من خلالها أن الإعلان إجراء شكلي جوهري تلتزم الإدارة بمراعاته في كل أشكال المناقصة، وهذا فتح فرصة المنافسة أمام جميع العارضين تجسيدا لمبدأ علنية و شفافية الصفقة و المساواة أمام المتنافسين ، ويرتب تخلف شرط الإعلان بطلان إجراءات المناقصة.

يجب أن يحتوي إعلان المناقصة على بيانات الإلزامية الآتية:

-تسمية مصلحة المتعاقدة، وعنوانها،و رقم تعريفها الجبائي

-كيفية المناقصة ، مدة تحضير العروض ومكان إيداع العروض

-مدة صلاحية العرض

-إلزامية كفالة التعهد إذا أقتضي الأمر

-تقديم في ظرف مزدوج مختوم تكتب عليه عبارة "لايفتح" و مراجع المناقصة

-ثمن الوثائق عند الاقتضاء.

وبمجرد إيداعها لا يحق للمتنافسين سحب عروضهم أو تعديلها، بحيث يبقون ملتزمين بها إلى غاية الفصل فيها من طرف اللجان المختصة على مستوى المصلحة المتعاقدة [2] ، المشرع لم يبين تاريخ انطلاق عملية إيداع العروض مقارنة بمرحلة الإعلان هل هي متزامنة معها أم لا ؟

4

تهدف المراقبة التي تأتي فيها بعد من طرف الشركة الأم سونلغاز من خلال هياكل التدقيق المفتشية العامة إلى مطابقة الصفقات

المبرمة من طرف المصلحة المتعاقدة مع أهداف الفعالية والاقتصاد، والتأكد أن العملية محل العقد المبرم تدخل في إطار البرامج و الأولويات المقررة لشركات مجمع سونلغاز، كما أنشأ أيضا على مستوى المؤسسة مديرية المكلفة بتنظيم صفقات الشركة ، مهمتها الأساسية المشاركة في إعداد تنظيم الصفقات التي تنطبق على مؤسسات مجمع سونلغاز وتكييفها .

كما تهتم بمعالجة الطلبات والشكاوى الموجهة إلى سونلغاز والمراقبة اللاحقة لانضباط منح الصفقات ذات الأهمية وطنية.

ومن جهة أخرى نظرا لأهمية وتنوع المناقصات المعلن عنها من طرف المؤسسات مجمع سونلغاز، فقد تم وضع آلية لمعالجة الطعون وهذا لضمان روح الشفافية ، الإنصاف من جهة تحديد نظام مرجعي مشترك لمعالجة الطعون من جهة أخرى.

فكل الصفقات المبرمة تكون محل إعلان منح مؤقت الصفقات ، ينشر في مجلة "البوسم" {BAOSEM}

يخضع إمضاء الصفقة من طرف المسؤول المؤهل لهذا الغرض في المصلحة المتعاقدة، إلى تقديم كل الوثائق الأصلية، التأشيرات

المطابقة وحاضر مختلف اللجان كما تخضع إلى معاينة نشر إعلان المنح المؤقت في مجلة "البوسم" ، عدم وجود أي طعن وانتهاء.

المطلب الثاني: الخدمة الزبائن

1– إدارة الزبائن: [1]

يقوم هذه الخدمة بالعديد من الأدوار نذكر من بينها منها:

– تسيير الزبائن بأنواعها العادية وغير العادية وكذا متابعة الاشغال؛

– متابعة نوعين من الطاقة الكهربائية والغازية

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

– متابعة التدخلات الصغيرة والكبيرة عن طريق ما يسمى (DPI) demande de petiteintervention الخاص بالإعطاب ومراقبة العدادات والاستهلاكات المسجلة، وإدماج الزبائن.

– تسيير استهلاك الزبائن من الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى مراقبة الفواتير.

– تسيير ومراقبة تحرير الفواتير وفق برنامج التحرير تحت حساب47002.

– مراقبة العدادات حسب تواريخ استهلاكها

– تسجيل وتسيير سرقات الكهرباء عن طريق الرقابة الآلية لهذا النظام الذي يساعد على الرقابة الميدانية كالاستهلاكات الضعيفة، الاستهلاكات المعدومة والاستهلاكات غير المستقرة.

– برمجة الزبائن لقطع وإرجاع التيار ومراقبة الدفع

تكييف الشبكات الحالية من التكنولوجيات الحديثة الغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن عن طريق خدمات SMS ورقم الأخضر 3303 لأي حادث من إنقطاعات وتبليغات وتبقي فرقة المناوبة H24 لتسجيل انشغالات مواطنين على مستوى المديرية.

تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف والمساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية والمقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية .

المطلب الثالث: المحاسبة العامة حفظ وتسوية الحسابات ([1])

المحاسبة العامة: هي علم والفن يقوم بجمع و تسجيل وتلخيص كل نشاط المؤسسة العمليات ،التبادلات وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منظمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ،تهتم بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

دقيقة وتهدف إلى معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ، نتيجة الدورة وما علبها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة تقوم على حساب أرصدة مدى تطابق محاسبية المدين والدائن وتصحيح الإختلالات إن وجدت

أولا: أهداف المحاسبة

1- تسجيل العمليات :

تسجيل العمليات التي تقوم بيها المؤسسة (بيع ، شراء)

2- معرفة المركز المالي :

معرفة ممتلكاتها والتزاماتها لدى الغير أو مايسمى بأصولها وخصومها وإستعمالاتها ومصادر تمويلها .

3- معرفة المديونية :

الناتجة عن مختلف العمليات من بيع وشراء واستغلال والتبادل مع المتعاملين الاقتصاديين.

4- معرفة النتائج:

تحديد قيم الأرباح أو الخسائر، نتيجة الدورة المحاسبية.

ثانيا: مقومات الدورة المحاسبية:

المستندات (الوثائق) – الدفاتر

1– المستندات (الوثائق): ([1]1)

المستند هو وثيقة يستفاد منها كدليل موضوعي مؤيد لحدوث معاملة مالية مثل الشيكات الفواتير،

والمستندات أنواع فمنها الداخلية وهي المحررة من المؤسسة مثل فاتورة البيع والخارجية هي المحررة من الغير مثل فاتورة الشراء

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

وتعتبر المستندات ذات أهمية لأنها دليل إثبات في حالة نشوء منازعات قضائية بين المؤسسة والغير، وهي أساس القيد في الدفاتر المحاسبية كما يتم استخدامها في أثناء عملية مراجعة الحسابات .

2-الدفاتر المحاسبية :

لقد حدد القانون التجاري الجزائري الدفاتر المحاسبية وشروط مسكها والتسجيل فيها مألزم اعتماد وثائق الإثبات عند كل تسجيل محاسبي (فواتير، سندات، عقود ....الخ) وكذا الاحتفاظ بهذه الدفاتر و الوثائق لمدة 10 سنوات وتتمثل فيما يلي :

أ دفتر اليومية :

هو دفتر رسمي إجباري مرقم عليه ختم المحكمة تسجل فيه كل العمليات التي تقوم بيها المؤسسة حسب تسلسلها الزمني ووفقا لمبدأ القيد المزدوج المذكور سابقا ولإثبات السندات والوثائق المحتفظ بها لضمان صديقتها.

ولقد حدد القانون التجاري شروط مسك دفتر اليومية والمتمثلة فيما يلي :

-عدم شطب فيه أو تمزيق من أو ترك فراغات أو الكتابة على الهوامش

-كما أوجب جمع مبالغ الصفحات ونقل المجموع أسفل الصفحة المنتهية إلى بداية الصفحة الموالية ويدعى بالمجموع المرحل

ويسمي كل تسجيل محاسبي في دفتر اليومية بالقيد والذي قد يكون:

-بسيطا: وذلك في حالة جعل الحساب دائن وأخر مدين حسابين فقط لا غير

-مركبا : وذلك بجعل عدة حسابات مدينة وعدة حسابات دائنة أكثر من حسابين

وكل عملية مسجلة في اليومية يجب أن تحتوي على 8 عناصر المذكورة أدناه وهي:

- تاريخ العملية

- اسم الحساب المدين

- اسم حساب الدائن

- رقم حساب المدين

- رقم حساب الدائن

- المبالغ المدينة

- المبالغ الدائنة

- شرح العملية

المطلب الرابع : احترام الإجراءات القانونية ([1])

- حيث نرى ضرورة أعوان سونلغاز احترام الإجراءات القانونية .

- علي الشركة سونلغاز احترام طلبات الزبون وتلبية رغابته في أقرب الأجال .

- احترام لباس الرسمي أثناء قيامه بعمله لأنه ينسبه إلى الشركة التي يشتغل فيها ولايمكنهم مخالفة قوانين الملزمة اتجاه البدلة الرسمية .

أيضا سيارة المؤسسة التي يشرف على صيانتها ولا يستعملها إلا في الإطار القانوني ولا يسمح بمخالفته نهائيا .

- مدى احترام مذكرات مصلحية خاصة المتعلقة بلباس ومعدات الأمن .

- ضرورة تطبيق مذكرات المصلحية وخاصة مختصة بدراسة ملفات الزبائن.

- مدى احترام قانون الصفقات.

– مدى احترام لجان الصفقات للقوانين:

أن صلاحية هذه اللجان تساعد المصلحة المتعاقدة على إجراء الصفقة، وممارسة الرقابة خارجية قبلية على ملف الصفقة مما يدخل دائرة اختصاصها فلها أن تدرس مشاريع دفاتر الشروط التي تعود إليها ، كما تدرس مشاريع الملاحق ، كما تتولى دراسة الطعون

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

التي ترفع أمامها، إضافة إلى الطعون التي يرفعها المتعاملون قبل أي دعوى قضائية أنها تملك السلطة اقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن ظروف إبرام الصفقات .

أما فيما يتعلق بالرقابة الخارجية فهي مهمة جدا ذلك أن احترام الإجراءات المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية معناه التأكد من احترام الآليات التي تجسد الشفافية ، إلا أن تنظيم هذه الرقابة يشوبها بعض الثغرات من شأنها التأثير على عمل لجنة الصفقات المصلحة المتعاقدة، عدم احترام المصلحة المتعاقدة لنظام الداخلي.

المطلب الخامس: مراقبة الصندوق (1[1])

أولا: أمين الصندوق

يتوجب عليه إحترام قانون أي لايمكن له أن يترك نقود في الصندوق أقل من 5000 نقدا عليه يقوم بتحولات المالية إلى حسابات المديرية على حساب البريدي اذ وجد أو حساب البنكي .

– إلغاء تخليص بموافقة مدير الوكالة

– إعادة شراء الفواتير بموافقة مدير الوكالة

– إحتفاض بالأرشيف الخاص بالوثائق الخاصة بالعملية المحاسبية الخاصة بالصندوق

– مدى توفر الأمن خاصة وجود الآلة الحاسبة للنقود أو عداد النقود و آلة كاشفة لنقود المزورة ووجود خزانة صلبة للاحتفاظ بالنقود

– يجب أن تكون له غرفة صندوق مستقلة عن باقي المكاتب الأخرى وممنوع دخول إلى الأشخاص مرخصين لها

– يعمل تحت إشراف والتوجيه المباشر من قبل رئيس أو مسؤول الحسابات، وعليه رفع التقارير

– حركة الصندوق من إيرادات ومصروفات يومية وكذلك استلام النقدية والشيكات إيداعها يوميا بحسابات المؤسسة

[1] www.sonelgaz.dz الموقع 1

لدى البنوك طبقا لما يقضي به النظام المحاسبي كما يقوم بعملية إعداد حركة المقبوضات والمدفوعات اليومية

- الإشراف على الإدارة النقدية

- إدارة الحسابات المستحقة الدفع والمستحقات

- تنفيذ مايكلف به من أعمال أخرى في مجال الاختصاص بحسب احتياجات المؤسسة

المبحث الثالث: تحليل فرضيات دراسة ميدانية

أولاً– مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في شركة سونلغاز

ثانياً– أداة الدراسة:

قامت الطالبتين بتصميم استمارة استبيان **الملحق (1)** تقيس اثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين– دراسة حالة فرع سونلغاز–

ثالثاً– أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستناد في عملية المعالجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1– التحليل الإحصائي الوصفي:

أ– التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت لوصف المشاهدات وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

ب– المتوسط الحسابي: لمعرفة استجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه موضوع الدراسة.

ج– الانحراف المعياري: تم استخدام الانحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول وسطها الحسابي.

2– اختبارات المصداقية:

أ– معامل الارتباط سيبرمان: لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين كل محور وفقراته، بالإضافة إلى قوة العلاقة واتجاهها بين كل محور والاستبيان ككل.

ب– معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cranbach): لقياس درجة المصداقية في إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، إذ يعتمد على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لعبارات الاستبانة.

3– تحليل الارتباط الثنائي: معامل الارتباط سيبرمان لتحديد درجة العلاقة بين أبعاد الخدمات المصرفية و الأداء التسويقي

اختبار الانحدار لقياس العلاقة الانحدارية بين الخدمات المصرفية والأداء التسويقي

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

قامت الطالبة بتوزيع نسخ الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وقد كان ذلك ضمن الحدود التالية:

1– الحدود الموضوعية:.

2– الحدود المكانية:

3– الحدود الزمانية:

4– الحدود البشرية:

تم توزيع هاته الاستمارة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ب المرض، إلا أنه تم استرجاع 32 استبيان

جدول رقم(5):تعداد الاستبيانات الموزعة.

	مجتمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة	المستردة	المستبعدة	المتبقية
العدد	40	40	40	00	00
النسبة	%100	%100	%100	%00	%00

المصدر:من إعداد الطالبة.

تضمَّنت قائمة الاستبيان على بيانات شخصية ، ثم على جزأين : الأول الادراة الاستراتيجية يحتوي على 15 بند ، والثاني تمكين العاملين يحتوي على 10 بنود،

وكل سؤال يقابله خمس اختيارات حسب سلم ليكارت : موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة

جدول رقم (6) تقسيمات درجة الموافقة.

من **1 . 1.79**	غير موافق بشدة
من **1.80 . 2.59**	غير موافق
من **2.60 . 3.39**	محايد
من **3.40 . 4.19**	موافق
من **4.20 . 5.00**	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتان.

من خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال**[1 . 1.79]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **لا يتفقون تماما** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[1.8 . 2.59]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة لا **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[2.6 . 3.39]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **محايدين** لما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[3.4 . 4.19]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

. إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[4.2 . 5]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون تماما** مع جاء في العبارة.

صدق الاستبيان: ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

- ❖ الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين (والأسماء موضحة في الملحق) الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات.
- ❖ الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

جدول(07): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.830	5	*0.646	11	*0.604
2	*0.838	6	*0.818	12	*0.753
3	*0.878	7	*0.845	13	*0.570
		8	*0.591	14	*0.694
4	*0.832	9	*0.740	15	*0.550
		10	*0.842		

تمكين العاملين					
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*0.784	9	*0.805	5	*0.784	1
*0.695	10	*0.837	6	*0.695	2
		*0.821	7	*0.830	3
		.695	8	*0.909	4

صدق الاستبيان :

استخدم الباحث الفاكرونباخ :

الجدول(8): يبين معاملات ثبات الاستبيان

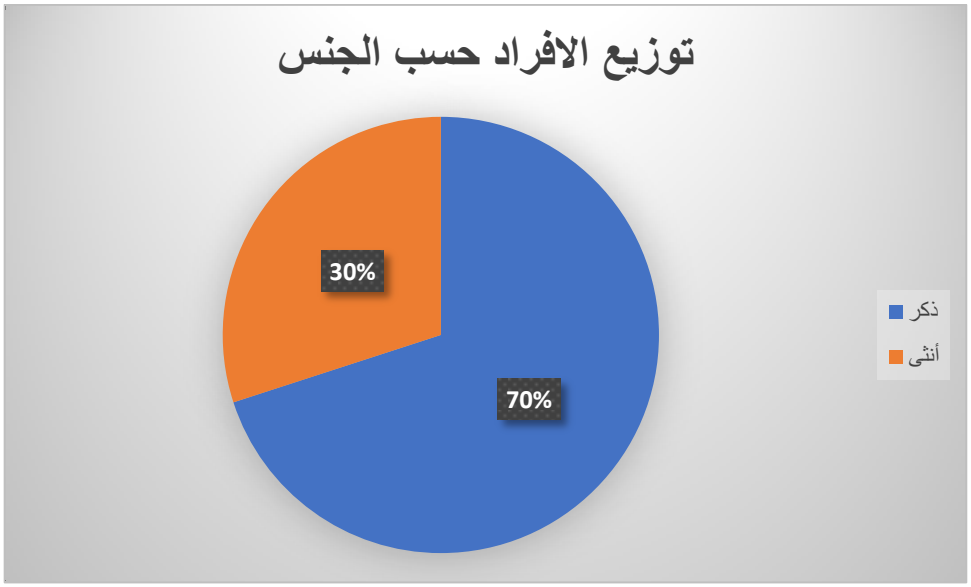
قيمة ألفاكرونباخ	الاستبيان
0.873	الجزء الاول
0.926	الجزء الثاني
0.959	الاستبيان ككل

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان و الاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفاكرونباخ لمحور الاستبيان وهي (0.873، 0.926، 0.897) حيث أن قيمها قيم ممتازة تدل على ثبات جيد لهاته المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي قيمة عالية (0.959) أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

جدول رقم (9) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس :

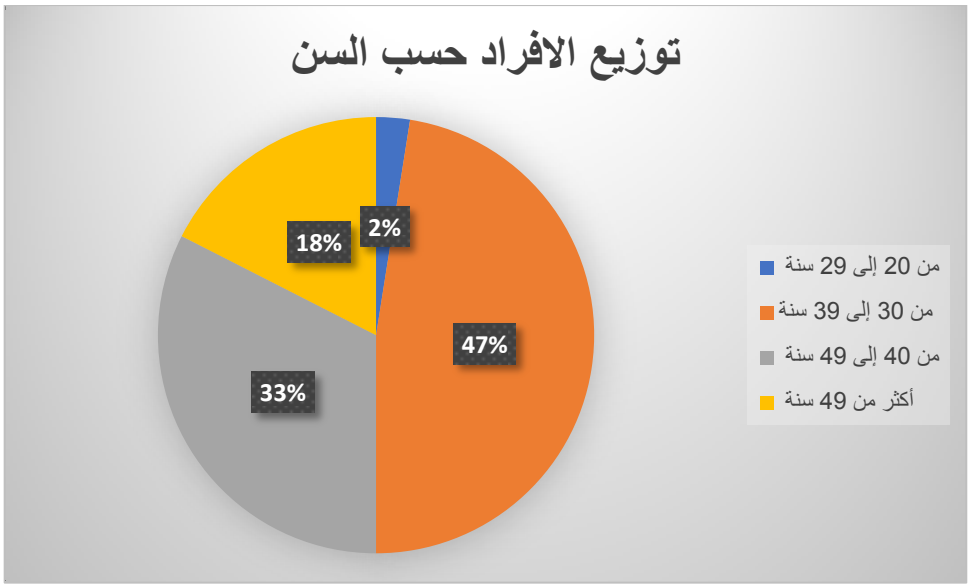
	الجنس	التكرار	النسبة
جنس	ذكر	28	70,0%
	أنثى	12	30,0%
	المجموع	40	100,0%



جدول يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس ، حيث تركزت اعلى نسبة على فئة الذكور بقيمة 70% ثم الاناث بنسبة 30% .

جدول رقم (10): يبين توزيع الافراد حسب السن :

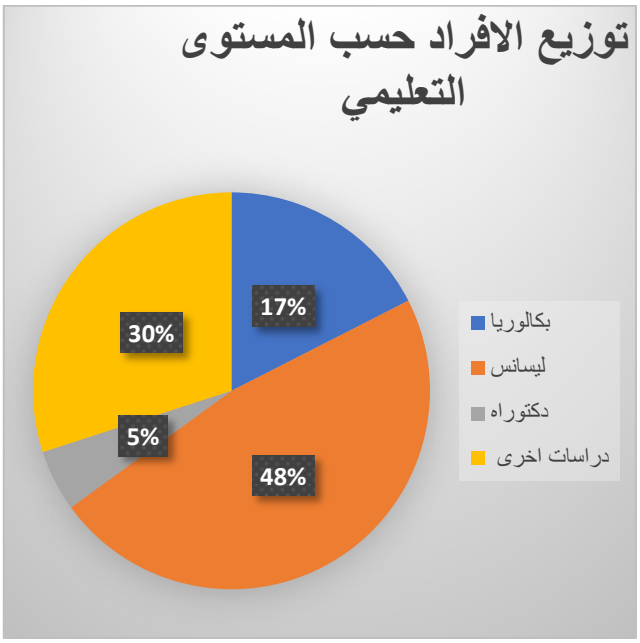
الفئة العمرية حسب السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	1	2,5%
من 30 إلى 39 سنة	19	47,5%
من 40 إلى 49 سنة	13	32,5%
أكثر من 49 سنة	7	17,5%
المجموع	40	100,0%



يوضح الجدول رقم توزيع أفراد العينة حسب العمر ، في أربع فئات ، وتركزت اعلى نسبة على مستوى من 30 إلى 39 سنة بنسبة 47,5% ، ثم المرتبة الموالية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 32.5% ، والفئة الثالثة من أكثر من 49 سنة بنسبة 17.5% ، اما الفئة من 20 إلى 29 سنة فقد سجلت فردا واحدا .

جدول (11): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

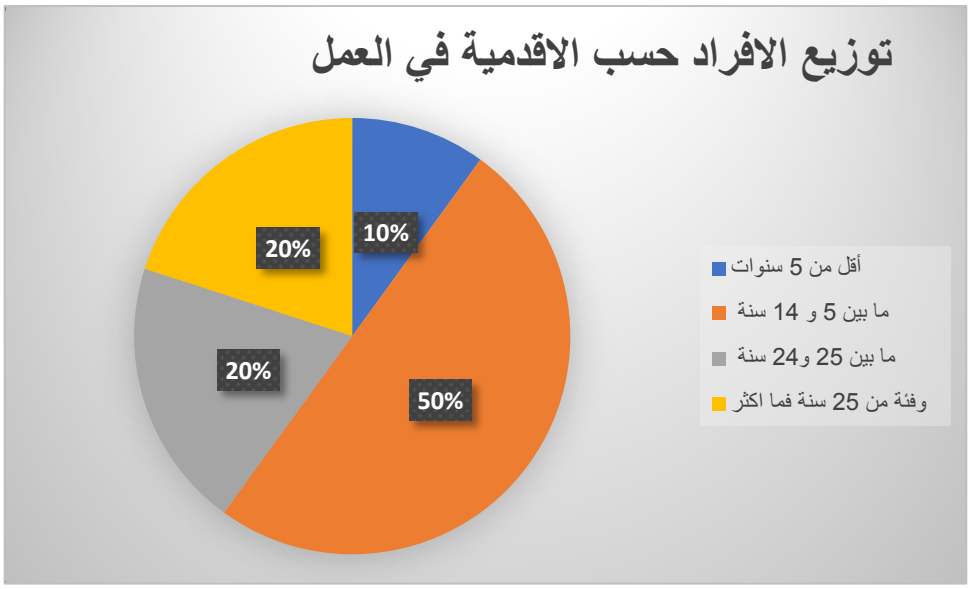
مستوى تعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	7	17,5%
ليسانس	19	47,5%
دكتوراه	2	5,0%
دراسات اخرى	12	30,0%
المجموع	40	100,0%



يبين الجدول رقم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ومثلت أعلى نسبة على مستوى ليسانس بنسبة 47.5% ، وثان نسبة على مستوى دراسات أخرى بقيمة 30% ، أما المستوى بكالوريا فكانت في المرتبة الاخيرة بنسبة 17.5% ، وعلى المستوى دكتوراه بصفة ضئيلة بنسبة 5%.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية بالمؤسسة

الأقدمية في العلمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	10,0%
ما بين 5 و 14 سنة	20	50,0%
ما بين 25 و24 سنة	8	20,0%
وفئة من 25 سنة فما اكثر	8	20,0%
المجموع	40	100,0%



يبين الجدول رقم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ، حيث مثلت أعلى نسبة على مستوى ما بين 5 و 14 سنة بنسبة 5062,5% ، وثان نسبة على مستوى ما بين 25 و24 سنة وفئة من 25 سنة فما اكثر بنسبة 20% لكل فئة ، وأخيرا أقل من 5 سنوات بنسبة 10% .

إجابات أفراد العينة على الاستبيان :

الجزء الثاني : الإدارة الاستراتيجية

بعد التخطيط الاستراتيجي :

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ب1	40	3,9500	,93233
ب2	40	4,1500	,62224
ب3	40	3,8000	,91147
ب4	40	3,8000	1,06699
ب5	40	3,4000	1,29694
N valide (listwise)	40		

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي	10	23	3	3	1	3.9	0.9	موافق	4
	25,0%	57,5%	7,5%	7,5%	2,5%				
وضع خطة عمل توضيح اهداف المؤسسة في المستقبل	11	24	5	0	0	4.1	0.6	موافق بشدة	5
	27,5%	60,0%	12,5%	0,0%	0,0%				
تملك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير	8	21	6	5	0	3.8	0.9	موافق	4
	20,0%	52,5%	15,0%	12,5%	0,0%				
تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	8	24	3	2	3	3.8	0.6	موافق بشدة	5
	20,0%	60,0%	7,5%	5,0%	7,5%				
هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة	6	20	4	4	6	3.4	1.2	موافق	4
	15,0%	50,0%	10,0%	10,0%	15,0%				
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3.8	0.9	موافق	4

يبين الجدول رقم أجابات أفراد العينة على بعد التخطيط الاستراتيجي ، وقد تراوحت الاجابات على 5 بنود وموافق ، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار موافق بمتوسط حسابي قدره 3.8 ، وهو يعني وجود االبعدالمرتفعة لدى الأفراد ، ، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0,9 .

إجابات الأفراد على بعد عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
6تضع المؤسسة اهداف مرحلية	11	22	5	2	0	4.00	0.78	موافق	4
	27,5%	55,0%	12,5%	5,0%	0,0%				
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية	5	23	7	3	2	3.6	0.9	موافق	4
	12,5%	57,5%	17,5%	7,5%	5,0%				
تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية	3	25	8	4	0	3.6	0.7	موافق	4
	7,5%	62,5%	20,0%	10,0%	0,0%				
يشارك كل قسم في المؤسسة	4	19	10	6	1	3.4	0.9	موافق	4
	10,0%	47,5%	25,0%	15,0%	2,5%				
تختار المؤسسة الاستراتيجية	8	21	6	2	3	3.7	0.8	موافق	4
	20,0%	52,5%	15,0%	5,0%	7,5%				
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3.7	0.9	موافق	4

يبين الجدول رقم أجابات أفراد العينة على بعد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، وقد كل الإجابات على الاختيارموافق ، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار موافق بمتوسط حسابي قدره 3.7، وهو يعني وجود التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حسب المبحوثين ،، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0,9 .

إجابات الأفراد على بعد التخطيط الاسترتيجي في المؤسسة

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
تلتزم مؤسستكم بالخطة الموضوعية	10	25	2	3	0	4.05	0.7	موافق	4
	25,0%	62,5%	5,0%	7,5%	0,0%				
تلتزم بتوفير الأموال اللازمة	5	18	11	6	0	3.5	0.8	محايد	4
	12,5%	45,0%	27,5%	15,0%	0,0%				
تلتزم المؤسسة بالتشجيع	6	23	9	2	0	3.8	0.7	افقمو	4
	15,0%	57,5%	22,5%	5,0%	0,0%				
تلتزم المؤسسة بالتركيز على العمليات والممارسات	4	18	10	7	1	3.4	0.8	موافق	4
	10,0%	45,0%	25,0%	17,5%	2,5%				
تلتزم المؤسسة بتوفير نظام معلومات كفء	6	19	8	5	2	3. 5	1.06	موافق	4
	15,0%	47,5%	20,0%	12,5%	5,0%				
المجموع	الاتجاه العام للبعد					3.6	0. 7	موافق	4

يبين الجدول رقم اجابات أفراد العينة على بعد معوقات التخطيط الاستراتيجي ، وقد تحصلوا على كل البنود موافق ، ومثلت قيمة المتوسط الحسابي بقيمة 3.6 وهي تعني الدرجة موافق وانحصرت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0, 7 ، وهي قيمة تعبر عن تقارب النتائج في الاجابات .

إجابات الأفراد على المحور الاول الادراة الاستراتيجية

البعد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرك	الاتجاه العام للبعد	3.8	0.9	موافق	4
ممارسة عملية التخطيط	الاتجاه العام للبعد	3.7	0.9	موافق	4
معوقات التخطيط	الاتجاه العام للبعد	3.6	0. 7	موافق	4
المجموع	الاتجاه العام للمحور	3.7	0.53	موافق	4

يبين الجدول الاتجاه العام للمحور الأول الإدارة الاستارتيجية وقد كان التجاه العام موافق بقيمة 3.7 ، وانحراف معياري 0.53 .

إجابات الافراد على الجزء الثاني :

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
يشعر العاملون بالحرية	0	19	12	6	3	3.1	0.9	محايد	3
	0,0%	47,5 %	30,0 %	15,0%	7,5%				
ابذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	3	20	11	5	1	3.4	0.9	موافق	4
	7,5%	50,0 %	27,5 %	12,5 %	2,5%				
امتلك الصلاحية واامسؤولية	0	14	11	12	3	2.9	0.9	محايد	3
	0,0%	35,0 %	27,5 %	30,0 %	7,5%				
يشعر االعاملون بالأمان	6	21	8	4	1	3.6	0.9	موافق	4
	15,0 %	52,5 %	20,0 %	10,0 %	2,5%				
افضل العمل مع زملائي	13	25	2	0	0	4.2	0.5	موافق بشدة	5
	32,5 %	62,5 %	5,0%	0,0%	0,0%				
تأخذ الإدارة بعين الاعتباراقتراحاتي	3	20	15	1	1	3.5	0.7	موافق	4
	7,5%	50,0 %	37,5 %	2,5%	2,5%				

تحس انك تشارك مشاركة فعالة	3	25	8	3	1	3.9	0.3	موافق	4
	7,5%	62,5 %	20,0 %	7,5%	2,5%				
توفر لي وظيفتي الفرصة	1	20	17	1	1	3.4	0.9	موافق	4
	2,5%	50,0 %	42,5 %	2,5%	2,5%				
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع المجهود التي ابذلها	1	18	12	7	2	3.2	0.9	محايد	3
	2,5%	45,0 %	30,0 %	17,5 %	5,0%				
اشعر بعدالة وموضوعية	1	15	14	7	3	3.1	0.9	محايد	3
	2,5%	37,5 %	35,0 %	17,5 %	7,5%				
المجموع	الاتجاه العام للمحور					3.4	0.8	موافق	4

يبين الجدول رقم اجابات أفراد العينة على الجزء الثالث تمكين العاملين ، وقد تراوحت الاجابات ما بين محايد وأتفق واتفق بشدة لكل البنود ، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي لاتجاه المحور إلى 3,4 وهو يعني وجود مستوى موافقالأفراد ، ومثل الانحراف المعياري بقيمة 0,8 .

إختبارالفرضيات :

الفرضية الأولى :

وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الإدارة الاستراتيجية وبين تمكين العاملين لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون :

المتغيرات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
الإدارة الاستراتيجية	32	3.7	0.53	0,52	0,000	0,01
تمكين العاملين	32	3.4	0.8			

يبين الجدول رقم قيمة الارتباط بين المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع تمكين العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد مثلت القيمة بـ 0,52 وكانت القيمة المعنوية 0,000 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,01 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 0,01 والتي مفادها وجود ارتباط موجب دال احصائيا وذو قوة متوسطة المتغير المستقل جودة الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع تمكين العاملين ، وانه كلما ارتفع مستوى الإدارة الاستراتيجية ارتفع مستوى تمكين الفرد ، وان المتغير الاول يؤثر ايجابا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية .

اختبار الفرضية الثانية :

جدول يبين العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وبين الأداء تمكين العاملين :

البعد	قيمة الارتباط	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
التخطيط	0,6	0,00	دال عند 0.01
ممارسة عملية التخطيط	0,58	0,000	دال عند 0.01
معوقات التخطيط	0,07	0,4	غير دال

جدول يبين العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وبين الأداء تمكين العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد كنت العلاقة دالة وارتباطية في الأبعاد الأولى التخطيط وممارسة عملية التخطيط ، وهي علاقة متوسطة وطردية ودالة إحصائية أي كلما ارتفعت هذه الابعاد ارتفع بالمقابل تمكين العاملين

ولم تكن دالة في البعد معوقات التخطيط ، فهو لا يرفع من مستوى تمكين العاملين

الفرضية الثالثة : تبين دلالة الفروق بين الجنسين على متغيرات الدراسة :

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
محورواحدكلي	ذكر	28	3,7452	,39171	,07403
	أنثى	12	3,7222	,32266	,09314

Statistiques de groupe		

الابعاد	جنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة المعنوية	الدلالة الاحصائية
البعد الاول	ذكر	28	3,8214	,56657	00	0.9	غير دال
	أنثى	12	3,8167	,49329			
البعد الثاني	ذكر	28	3,8143	,45519	2.3	0.04	دال عند 0.05
	أنثى	12	3,4833	,44687			
البعد الثالث	ذكر	28	3,6000	,57349	1.4	0.9	غير دال
	أنثى	12	3,8667	,39389			
المحور الاول	28	3,7452	,39171	28	0.1	0.8	غير دالة
	12	3,7222	,32266	12			
محور2	ذكر	28	3,4929	,32990	3.8	0.041	دال عند 0.05
	أنثى	12	3,3583	,70641			

يبين الجدول دلالة الفروق للجنسين على متغيرات الدراسة باستخدام اختبارت لعينتين مستقلتين ، وبعد اختبارها تحصلنا على دلالة الفروق المشاهدة بين الجنسين للبعد الثاني ممارسة عملية التخطيط أن الذكور احسن من الاناث ، ولم نجد الفروق دالة على البعدين الآخرين التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين

أما في المحور الثاني فقد كانت الفروق دالة حيث هي لصالح الإناث في تمكين العاملين .

الفرضية الثالثة: والتي تنص علاالانحدار بين متغير المحور الأول والمحور الثاني:

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3): نتائج اختبار الانحدار للمتغير التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين

الاستبيان	المتغير المستقل جودة الخدمات				
المتغير التابع الأداء التسويقي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,70	0,52	0,70	2 ,3	0,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أثر ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,70 بين **التخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين** قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد R2=0,52 أي أن ما قيمته 0,52 من التغيرات في التخطيط الاستراتيجي ناتجة عن التغير تمكين العاملين ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار7, 0=0B و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتخطيط يؤدي إلى الزيادة في تمكين العاملين بقيمة 0,7، كما بلغت قيمة t المحسوبة 2.3 غير 2 وهي غير دالة.

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أتضح لنا قسم المالية والمحاسبة يلعب دورا كبيرا من خلال بعض الأدوات والتقنيات التي تمثل جزء منه

يمكننا القول أن قسم المالي والمحاسبي المطبق في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط زاد في درجة الإفصاح خاصة بالمعلومات المقدمة في الإيضاحات والمعلومات المتعقلة خدمات هذا القسم .

ولابد على المؤسسة أن تساير وتعايش التطورات والتوجيهات الجديدة التي تمر بها الجزائر أو التي يفرضها السوق العالمي سواء بما يتعلق بالمنافسة أو الإفصاح الربحي.

خاتمة:

أصبحت الإدارة الإستراتيجية حتمية كمنهج تفكيري و أسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية و قصور الموارد، و تعد هذه الأخيرة الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، والتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة، و من خلال الإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية و مالها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، وما عليها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

فقد يعدّ الاهتمام بالمورد البشري أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يُعتبر حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، حيث تركّز تلك المنظمات على تنمية وتدريب الموارد البشرية، وزيادة مهاراتها، وتفويضها الصلاحيات الكافية، ومشاركتها في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات منظماتها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، ممّا ينعكس في نهاية المطاف على زيادة جودة السلع، والخدمات المقدّمة لجمهور عملائها.
ومن خلال ما سبق ذكره تناولنا في هذا الفصل المفاهيم المختلفة لتمكين العاملين وموقعها ضمن الفكر الإداري،حيث تبين لنا أنها سياسة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار خصائصها ومستوياتها والبحث عن تمحيص واقعها في منظمات الأعمال، لأجل معرفة أبعادها ومقوماتها والأهداف المختلفة.
وفي الأخير تبين لنا أن التمكين العاملين عدة مداخل مختلفة فمنها من تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون سياسة التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.
ومنها من يشمل الشركة حيث أن سياسة تمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الشركة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة .هذا لأن الموظف الممكّن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج الشركة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج ، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية الشركة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والميزة المستدامة.
من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها أتضح لنا قسم المالية والمحاسبة يلعب دورا كبيرا من خلال بعض الأدوات والتقنيات التي تمثل جزء منه يمكننا القول أن قسم المالي والمحاسبي المطبق في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط زاد في درجة الإفصاح خاصة بالمعلومات المقدمة في الإيضاحات والمعلومات المتعقلة خدمات هذا القسم .

ولابد على المؤسسة أن تساير وتعايش التطورات والتوجيهات الجديدة التي تمر بها الجزائر أو التي يفرضها السوق العالمي سواء بما يتعلق بالمنافسة أو الإفصاح الربحي.

التوصيات:

- عقد المؤتمرات واللقاءات التي من شأنها ثقافة تمكين ا في مؤسسات التعليم العالي.

- تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعات وطلاب الدراسات العليا على دراسة مميزات وامكانية تطبيق التمكين بشكل صحيح.
- مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها واعادة هيكلتها لتكون أكثر اتساقا بحاجات الطلاب واحتياجات سوق العمل.
- اهتمام الجامعة بتقوية نظام الاتصالات بين أفراد المجتمع الجامعي.
- تبني طرق تدريسية حديثة في ظل توفر الوسائل التكنولوجية المتطورة.
- دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط التعليم العالي.
- الالمام بمفهوم الادارة الاستراتيجية الأساسية وكيفية التخطيط السليم بتطبيقها.

الآفاق المستقبلية :

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم وبعد:

في إطار التحضير لمشروع مذكرة نيل شهادة الماستر، **تخصص إدارة أعمال**، تحت عنوان "**أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين–دراسة حالة فرع سونلغاز"–** وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق استيفاء مجموعة الأسئلة المرفقة بدقة وموضوعية، علما أن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الاخير نشكر عمال فرع سونلغاز وكل من ساهم في الإجابة على هذه الأسئلة، وخصنا ولو بجزء قصير من وقته في إفادتنا بالمعلومات اللازمة والمساهمة في إنجاح هذه الدراسة الميدانية.

من إعداد الطالبيتين:

-بن عيسى أحلام

-بن شارف هاجر

تحت إشراف الاستاذ:

-عبد العزيز بوخرص

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.الفئة العمرية:

من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

3.المستوى التعليمي:

بكالوريا ☐ ليسانس ☐

دكتوراه ☐ دراسات أخرى ☐

4. الأقدمية بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ ما بين 5 و14 سنوات ☐

ما بين 5 و24 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: الادارة الاستراتيجية

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرك

العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة					
وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل					
تملك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير					
تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة					
هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها					

البعد الثاني: ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تضع المؤسسة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها					
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات					
تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف					
يشارك كل قسم في المؤسسة في إعداد أهداف القصيرة الأجل (أقل من سنة)					
تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة					

البعد الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تلتزم مؤسستكم بالخطة الموضوعة					
تلتزم بتوفير الاموال اللزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي					
تلتزم المؤسسة بالتشجيع الاداريين باستخدام التخطيط الاستراتيجي					
تلتزم المؤسسة بالتركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية					
تلتزم المؤسسة بتوفير نظام معلومات كفء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد					

المحور الثالث: تمكين العاملين

العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يشعر العاملون بالحرية في أخذ القرارات					
أبذل جهد اضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المسائلة					
أمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك					
يشعر العاملون بالأمان والثقة في أداء مهامهم					
أفضل العمل مع زملائي لحل أي مشكلة تواجهك، أي تعمل في فريق					
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين					
تحس انك تشارك مشاركة فعالة في تحقيق نتائج المؤسسة					
توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية					
يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل					
أشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة					

قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الامضاء
د. بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	
د. بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ	
د. زرواطي محمد	أستاذ مساعد أ	

Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في : 2021/04/29

الرقم : 63

إلى السيد : مديرشركة سونلغازبالمدية

الموضوع :الموافقة على إجراء دراسة حالة

سيادة المدير :

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية .و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

.فإننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال للطلبة الأتية أسمائهم بإجراءتربص تطبيقي في مؤسستكم .

إسم و لقب الطلبة	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
بن عيسى أحلام	1996/01/29 قصر البخاري	161632047578
بن شارف هاجر	1995/02/15 حاسي بحبح	161632047810

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الإحترام و التقدير.

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

مدير المؤسسة المستقبلة

1. ابراهيم عمر واخرون، **دراسة بتدريب وتطوير تنظيمي**، ط3، المطبعة العصرية، دبي، الامارات العربية المتحدة،1997
2. ابن منظور ابو الفضل جمال الدين، **لسان العرب**، الطبعة 3، بيروت، دار احياء التراث العربي،1995
3. ابو بكر بو سالم، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجيستير، 2012-2013
4. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
5. إياد علي يحي الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة،رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة 2006
6. بربي لطيفة **أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية ' دراسة مقارنة بين المستشفيات و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتورة في العلوم الإقتصادية , سنة 2014-2015
7. بن قايد فطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، 2010-2011
8. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الأستراتيجية، رسالة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة،2005
9. جعفر أبو قاسم **السلوك التنظيمي و الأداء** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة 1991
10. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر،مصر،2002
11. جواد محسن راضي **التمكين الادارى وعلاقته بابداع العامليين** دراسة ميدانية علي عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد رقم 12 العدد 01 السنة 2012
12. الرزاري محمذ بن بكر، **مختار الصحاح**، بيروت، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1996
13. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز العلمية للنشر و التوزيع،ط2،عمان الأردن، 2010
14. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان الأردن،2005
15. سعد بن مرزوق العتيبي، **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في** 27 - 29نوفمبر 2004 **الإدارة والإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز**، شرم الشيخ، مصر
16. سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة،2005
17. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، **اساسيات الإدارة**، دار بلاد للطباعة والنشر، ط7، جدة، السعودية، 2020
18. طارق طه، إدارة التسويق،دار الفكر الجامعي،دط،الإسكندرية،2008
19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007
20. طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،مرجع سابق
21. الطبري محمد بن جرير، **جامع البيان عن تأويل آيات القرآن**، بيروت، دار احياء التراث الغربي، ج10، 2001
22. عادل زايد،الأداء التنظيمي المتميز:الطريق إلى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2007
23. عادل منصور سليمان اللوح،معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة،2008

24.عايدة سيد خطاب،الإدارةالإستراتيجية للموارد البشرية،كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر،ط2،مصر،1999
25.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارةالإستراتيجية في البنوك الإسلامية،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر و التوزيع،الرياض،2000،ص237.[1]
26.عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية القاهرة،2006
27.عبد الرحمان توفيق،الإدارةالإستراتيجية،المبادئ و الأدوات، مركز الخبرات المهنيةللإدارة، القاهرة، 2004
28.عبد الرحمان توفيق،الإدارةالإستراتيجية،المبادئ و الأدوات،مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية،القاهرة،2004
29.عبد الله بن عوض الشهرامي، **دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية رسالة ماجيستيرفي العلوم الادارية**، الرياض، السعودية، 2009
30.عطية حسين، **كتاب تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، داينا ميك للطباعة
31.علي شريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث،دط،الإسكندرية،2007
32.علي شريف،منالالكردي،أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2003-2004
33.فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر،ط2، عمان،2006 عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين،دار الغرب الإسلامي،ط1،الجزائر،2006
34.فهد مانع فهدرالحيان، **دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات العليم العامة والخاصة**، دار الايام للنشر والتوزيع، طبعة الأولى،عمان الأردن،2016
35.القريوني محمد قاسم، **دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في الشركات المختلفة**، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000
36.محمد فريد الصحن،التسويق:المفاهيم و الإستراتيجيات،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية،1998
37.محمد فريد الصحن،طارق طه احمد،إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت،دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2007
38.محمود جاسم الصمدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية،عمان،الأردن،2007
39.محمود جاسم محمد الصمدعي،إستراتيجياتالتسويق:مدخل كمي و تحليلي،دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن2007،ص22.[1]
40.مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر مصر، 2008/2007
41.مصطفى محمود أبو بكر،فهد بن عبد الله النعيم،الإدارةالإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات،مرجع سابق
42.مطر بن عبد المحسن الجميلي،" الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفيهم مجلس الشورى"، **رسالة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الإدارية** .جامعة نايف، 2008 ،
43.المعجم الوسيط، من اصدار مجمع، اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة عام 1998
44.ملحم يحي سليم **التمكين كمفهوم اداري معاصر** القاهرة المنظمة العربية للتنمية 2006
45.موسى توفيق المدهون(1999)، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة، مجلد 13 ، العدد4

46. موفق محمد الضمور،واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ،أطروحة دكتوراه قسم الإدارة و الأعمال،كلية العلوم المالية و المصرفية،الأكاديمية العربية للعلوم،الأردن،2008

47. ناجي معلى،استراتيجية التسويق في المصارف و المنظمات المالية،نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية الطبعة الأولى،عمان،الأردن،1955،ص15.

48. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003/2002

49. ناصر داديعدون، التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر،2001

50. نجم العزاوي، اثر التخطيط الإستراتيجي على الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة المالية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 03-2009/11/05

51. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل و المفاهيم و العمليات،دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان الأردن،2004

52. النمر سعود بن محمد واخرون، **الادارة العامة**، الاسس ووظائف مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 2006

53. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم اداري معاصر**، الشركة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006