



جامعة سانت كليمنتس العالمية
فرع العراق

اثر البيئة الخارجية في الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية

أطروحة تقدم بها الطالب
فارس كريم جواد كاظم المعيني

الى جامعة سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراة فلسفة
(إدارة أعمال زراعية)

بإشراف الأستاذ الدكتور
خالد احمد فرحان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى : اقْرَأْ

بِاسْمِ رَبِّكَ

الَّذِي خَلَقَ  خَلَقَ

الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ  اقْرَأْ

وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  الَّذِي عَلَّمَ

بِالْقَلَمِ  عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ 

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

القرآن الكريم

{ سُورَةُ الْعَلَقِ : آيَةٌ ١ - ٥ }

ب

إقرار المشرف

اشهد إن إعداد هذه الأطروحة الموسومة تحت عنوان: (اثر البيئة

الخارجية في الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية) والتي تقدم بها

الطالب (فارس كريم جواد كاظم ألمعيني) قد جرى بإشرافي في جامعة ايلز انتر
ناشيونال وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الزراعية .
ولأجله وقعت

التوقيع :

الاسم : د. خالد احمد فرحان

المرتبه العلمية : أستاذ مساعد

التاريخ :

ج

إهداء

إلى من ملأ قلبه بآياك نعبد وإياك نستعين

إلى من آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم
الأخر والقدر خيره وشره

إلى من نطق الشهادتين وأقام الصلاة واتى الزكاة
وصام رمضان وحج البيت من استطاع إليه سبيلا

إلى من وضع الوطن في حدقتا عينيه وضحي
من أجله بالغالي والنفيس

إلى من وضع الإيمان نصب عينيه والعروبة في
ضميره والوحدة في سبيله

اهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

د

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين ((
صلى الله عليه وآله وسلم)) ، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم ، اللهم

علمنا ما ينفعنا وانفعنا وزدنا علماً ، وارنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه وارنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه ، واجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه ، وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين . و بعد انجازنا لهذه الأطروحة يسعدنا ويشرفنا إن نتقدم بوافر شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور ((خالد احمد فرحان المشهداني)) والذي تفضل مشكورا في إبداء توجيهاته السديدة والقيمة على انجاز هذه الأطروحة المتواضعة ، ونثمن ونجل كل ما بذله من جهود وملاحظات قيمة أثرت في الأطروحة وعمقتها ولاسيما لجنة المناقشة. كما نثمن الدور القيم لجامعة ايلز انتر ناشيونال ممثلة برئيسها والعاملين فيها وفي المقدمة منهم أساتذتها الأفاضل الكرام الذين لم يخلوا بجهد علمي أو دعم معنوي كان له أثراً طيباً في هذه الأطروحة. وفي الختام نسأل الله إن يجعل عملنا في حرز القبول ، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

الباحث

هـ

المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
١	المستخلص	١
٢	المقدمة	٢
٢	منهجية البحث العلمي	٣
٣	الفصل الأول : - نظرة عامة:-	٤
٣	المبحث الأول : ماهية الإدارة Administration ووظائفها:-	٥
١٧	المبحث الثاني : ماهية المنظمة Organization - :	٦

٧	المبحث الثالث :البيئة التنظيمية:-	٢٢
٨	الفصل الثاني : التفكير والتخطيط والرؤى المستقبلية.	٥٠
٩	المبحث الأول : التفكير والتخطيط الاستراتيجي الرؤى المستقبلية (الرؤية الإستراتيجية):-	٥٠
١٠	المبحث الثاني : الرؤى المستقبلية (الرؤية الإستراتيجية):-	٦٩
١١	المبحث الثالث : إدارة البيئة الخارجية:-	٨٤
١٢	الفصل الثالث :ريادة الأعمال :-	١٠٣
١٣	المبحث الأول : ريادة الأعمال والمنافسة للمنظمات الزراعية :-	١٠٣
١٤	المبحث الثاني : القيادة التنظيمية المستجيبة للبيئة الخارجية :-	١٢٣
١٥	المبحث الثالث:أهم التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل:-	١٣٨
١٦	الفصل الرابع : التطبيق.	١٤٥
١٧	الاستنتاجات .	١٧١
١٨	التوصيات .	١٧٣
١٩	المصادر.	١٧٥

و

قائمة الجداول

التسلسل	موضوع الجدول	الصفحة
١	يبين الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.	١٤
٢	يبين اتجاهات الرؤية الإستراتيجية.	٨١
٣	أهم التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل.	٣٥
٤	اتجاهات الرؤية الإستراتيجية.	٨٢

٥	المشاكل والاستجابة التنظيمية للبيئة الخارجية.	١١١
٦	أهم التغييرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل.	١٤٤
٧	الحالة الاجتماعية للمبحوثين.	١٤٥
٨	الحالة العلمية للمبحوثين.	١٤٦
٩	الحالة المعاشية للمبحوثين.	١٤٧
١٠	الحالة الصحية.	١٤٧
١١	فئات العمر للمبحوثين.	١٤٨
١٢	نوع العمل للمبحوثين.	١٤٩
١٣	الملكية الزراعية للمبحوثين.	١٥٠
١٤	أسلوب الإرواء أو السقي للمبحوثين.	١٥١
١٥	الإجابة على أسئلة أساسية في العملية الزراعية من قبل المبحوثين.	١٥٤-١٥٢
١٦	الأسئلة الأساسية التي كانت الإجابة عليها بنعم ١٠٠٪.	١٥٥
١٧	اصغر نسبة عند الإجابة الأسئلة الأساسية.	١٥٦
١٨	المبادرة الزراعية بمنح القروض للفلاحين والمزارعين.	١٥٨-١٥٧
١٩	ترتيب العبارات حسب أهميتها.	١٥٩-١٥٨
٢٠	العلاقة بين الحالة المعاشية ومساحة الأرض الزراعية.	١٥٩
٢١	العلاقة بين الحالة الصحية والمساحة الزراعية.	١٦٠
٢٢	العلاقة بين المساحة الزراعية والتحصيل العلمي.	١٦١
٢٣	العلاقة بين مساحة الأرض الزراعية ووسيلة الإرواء أو السقي.	١٦٣
٢٤	العلاقة بين المساحة الزراعية ونوع العمل.	١٦٤
٢٥	العلاقة بين الفئة العمرية للمبحوثين ونوع العمل.	١٦٥
٢٦	عناصر الضعف وعناصر القوة في التحليل الداخلي للبيئة الداخلية.	١٦٦
٢٧	التحديات والفرص التي تواجه المنظمة في التحليل الخارجي للبيئة.	١٦٧
٢٨	تحليل التهديدات أو الفرص.	١٧٠

ز

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	التسلسل
٣١	يبين رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية.	١
٣٣	القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل.	٢

٦١	يبين مستويات الإستراتيجية في المنظمة.	٣
٨٢	يبين اتجاهات الرؤية الإستراتيجية.	٤
١١٥	يبين التكيف التنظيمي للبيئة من وجهة نظر Miles & Snow.	٤
١١٨	يبين أنموذج التكيف التنظيمي للتغير البيئي من وجهة نظر Griffin.	٥
١٣٠	يبين دور ومهام القائد التحويلي .	٦
١٣١	يبين الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية.	٧
١٣٨	يبين عناصر مدرسة النظام .	٨

ح

المستخلص

تلعب البيئة الخارجية دورا رياديا فاعلا ومؤثرا في الاستجابة التنظيمية للمنظمة . لاسيما للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها ، وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها . و من المعلوم إن منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظاماً مفتوحاً

Open System متعددة الإبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشكل شمولي أو على حد أجزائها . إما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة Closed System فإنه يصعب عليها حالياً النجاح وتقع في أخطاء كثيرة يسببه هذا السلوك المغلق ، فلا يعقل إن تكون البيئة غير مهمة لمنظمات الأعمال الحديثة . وسواء كانت منظمات الأعمال مفتوحة أو مغلقة فإنها وفي ضوء استمرار تطور دورة حياتها ، فإنها ستصل إلى الهبوط والاضمحلال سواء على المدى القريب أو البعيد إذا لم تعتمد التحسين المستمر في استجاباتها التنظيمية لأثر البيئة الخارجية . لأن مفهوم التلاشي Entropy يعبر عن حالة فقدان القدرة على التداوب والاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لأي سبب فإنها سوف تتجدد بإحلال بدائل متطورة وحديثة تتلاءم ومتطلبات البيئة . وإن المهمة الأساسية والمستهدفة والمستدامة لأساليب الإدارة وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن وتجديد Moderation المنظمة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال . ولكون بحثنا هذا يتعلق بالمنظمات الزراعية تم تصميم استبانته لجمع البيانات والمعلومات الإحصائية من ميدان عمل هذه المنظمات للوقوف على حقيقة ما يجري الآن في نشاطاتها اليومية والتفصيلية في العملية الزراعية لاسيما بعد ٢٠٠٣ عن نشاطات وفعاليتها ودور الدولة وأجهزتها في هذا الميدان وقد توصلنا إلى استنتاجات وتوصيات في النهوض بالعملية الزراعية من واقعها الراهن الآن إلى واقع جديد يتيح لها مع القطاعات الاقتصادية الأخرى تحقيق نمو متوازن مستهدف .

المقدمة

تلعب البيئة الخارجية دوراً ريادياً فاعلاً ومؤثراً في الاستجابة التنظيمية للمنظمة . لاسيما للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال في إطارها ، وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها . و من المعلوم إن منظمات الأعمال في إطار هذا المدخل تعتبر نظاماً مفتوحاً Open System متعددة الإبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم

وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة كنظام بشمولي أو على حد أجزائها . إما المنظمات التي تعمل كأنظمة مغلقة **Closed System** فإنه يصعب عليها حالياً النجاح وتقع في أخطاء كثيرة يسببه هذا السلوك المغلق ، فلا يعقل إن تكون البيئة غير مهمة لمنظمات الأعمال الحديثة . وسواء كانت منظمات الأعمال مفتوحة أو مغلقة فإنها وفي ضوء استمرار تطور دورة حياتها ، فإنها ستصل إلى الهبوط والاضمحلال سواء على المدى القريب أو البعيد . إن مفهوم التلاشي **Entropy** يعبر عن حالة فقدان القدرة على التداوب والاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لأي سبب فإنها سوف تتجدد بإحلال بدائل متطورة وحديثة تتلاءم ومتطلبات البيئة . إن المهمة الأساسية والمستهدفة والمستدامة لأساليب الإدارة وفق مفهوم النظام هي إعادة شحن وتجديد **Moderation** المنظمة باستمرار بالطاقة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والاضمحلال وعلى النحو الآتي:-

أ. اعتماد النظام المفتوح **Open System** : - الذي هو نظام يتفاعل مع بيئته .

ب. عدم اعتماد النظام المغلق **Closed System** :- كونه نظام لا يتفاعل مع بيئته .

ج. الابتعاد كل البعد عن التلاشي **Entropy** :- كونه عمليات طبيعية تقود النظام إلى فقدان التداوب ومن ثم الاضمحلال . تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول : الأول : نظرة عامة ، ويتألف من ثلاثة مباحث هي : الأول : ماهية الإدارة ووظائفها ، و الثاني : ماهية المنظمة ، و الثالث : البيئة التنظيمية . الفصل الثاني : التفكير والتخطيط والرؤى المستقبلية . ويتألف من ثلاثة مباحث هي : الأول : التفكير والتخطيط الاستراتيجي الرؤى المستقبلية ، و الثاني : الرؤى المستقبلية (الرؤية الإستراتيجية) ، و الثالث : إدارة البيئة الخارجية . الفصل الثالث :ريادة الأعمال ، ويتألف من ثلاثة مباحث هي : الأول : ريادة الأعمال والمنافسة للمنظمات الزراعية ، و الثاني : القيادة التنظيمية المستجيبة للبيئة الخارجية ، الثالث:أهم التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل.والفصل الرابع : التطبيق . ويتألف من بحثين : الأول : أسلوب جمع البيانات ، والثاني : تحليل **SWOT** . إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات والمصادر .

مناهج البحث العلمي

١ - مشكلة البحث : - تتلخص مشكلة البحث في عدم وجود دراسات أو بحوث سابقة تعتمد على قياس اثر البيئة الخارجية في الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية . وذلك بسبب عدم استخدام أدوات قياس مستهدفة وعلى رأسها النماذج الرياضية أو الإحصائية لقياس هذا الأثر .

٢ - **فرضية البحث :-** البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر في الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية لاسيما منظمات الأعمال الفاعلة والكفوة .

٣ - **أهمية البحث :** - تبرز أهمية البحث من خلال الأهمية النسبية لموضوع الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية و اتجاه التأثيرات البيئية لاسيما تأثيرات البيئة الخارجية على بيئة منظمة الأعمال الزراعية. وما تول إليه من أنشطة وفعاليات تؤثر وتتأثر بالاستجابة التنظيمية للمنظمة سلبا وإيجابا وحسب قوة الاستجابة أو التأثير لاسيما المنظمات الزراعية التي تعتمد نظاما مفتوحا وليس نظاما مغلقا.

٤ - **أهداف البحث :-** يهدف البحث دراسة موضوع الاستجابة التنظيمية للمنظمات الزراعية ووضع المؤشرات اللازمة في الكيفية التي يتم من خلالها استنباط أهم المسلمات التنظيمية للمنظمة في وضع الخطط والبرامج الإستراتيجية في هذا السبيل . لأن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنظمة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم ، بما يحقق في النهاية توجيهها فعلا"، وبصورة أفضل لمنظمتهم ، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجها "أساسا" إلى المستقبل .

٥ - **منهجية البحث :-** اعتمد الباحث في بحثه أسلوبا :- التحليل العلمي والوصفي المقارن في الوصول إلى النتائج المتوخاة عنها .

٦ - **الحدود الزمنية والمكانية :-** تتحدد الحدود الزمنية بعام ٢٠١٢ / ٢٠١٣ والمكان جمهورية العراق .

٧ - **هيكلية البحث :-** للتحقق من الفرضية الموضوعية وصولا إلى الأهداف قسم البحث إلى خمسة أربعة فصول ، وكل فصل يتألف من عدة مباحث . إضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات والمصادر

الفصل الأول

نظرة عامة

المبحث الأول : ماهية الإدارة Administration ووظائفها : - يمكن تناول ماهية الإدارة كالاتي :-
أولا : **تعريف الإدارة :-** تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد

والجماعات لتحقيق هدف معين وتشمل مراحل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتمويل والرقابة (١) (٢). وأدناه أهم تعاريف الإدارة وهي :-

١. عرفها (فردريك تايلور) بأنها : (المعرفة الصحيحة لما يراد إن يقوم به الأفراد ، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكاليف).

٢. عرفها (هنري فايول) بأنها : (الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب).

٣. عرفها (سيلدون Sheldon) بأنها : (الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع ، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي ، والرقابة النهائية على الأعمال المنجزة).

٤. عرفها (هوايت WHITE) بأنها : (إن فن الإدارة ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم).

٥. عرفها (موني MOONEY) بأنها : (الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة).

٦. عرفها (جلودر GOLFER) بأنها : (لقوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف) (٣).

٧. عرفها (الهوا ري) بأنها : (عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات العاملين في استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه) .

٤

٨. عرفها الباحثين (Robbins & Katzf) (٤) بأنها : (العمليات والوظائف والفعاليات الأولية التي

تدار من قبل المديرين والتي يمكن التعبير عنها بوظائف التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة).

٩. عرفها (Thakur) (٥) بأنها : (عمليات من التخطيط والتنظيم للسيطرة على موارد المنظمة لتحقيق

١ الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها ، نيسان ، ١٩٨٣ ، ص ١٠

٢ د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، كلية دجلة الجامعة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ ص ص ١ - ١٧ .

٣ كامل المغربي ، المدخل لإدارة الأعمال ، عمان ، ١٩٧٤ ، ص ص ١٤ - ١٧ .

٤ Robbins, Stephen, & S. Katz, S, Robbins. ١٩٨٦, " Management Concepts and practices prentice Hall Canada Inc. Scar borughtonio

- الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية).
١٠. عرفها (محمد) (٦) بأنها : (عملية التخطيط والتنظيم والقيادة الرقابة على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية)
١١. عرفها (بن حبتور) (٧) بأنها : (الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها) . أو أنها: (تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة).
- ١٢ . (علوش) (٨) أكد على إن ستيفن كوهن ورونالد براند وصفا الإدارة بأنها : (عملية تطوير مع المحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر)
- ١٣ . عرفها (جودة) (٩) بأنها : (تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ولجميع النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة وتوفير الموارد اللازمة) . وأيده بذلك كل من الباحثين الترتوري وجويجان ٢٠٠٩ .
- ١٤ . عرفها (Davis) (١٠) بأنها: (تنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحدد سياسات الأعمال والرقابة

٥

- النهائية على القائمين بالتنفيذ) .
- ١٥ . عرفها الباحثين (العامري والغالبي) (١١) بأنها : (عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء ومحققه الأهداف التي تم صياغتها

° Thakur, B. M. ١٩٩٥, "Management today principles and practice", Tata Mc Graw- Hill publishing Company limited.

٦ محمد، نسرين جاسم، ٢٠٠٧، أثر التغيير البيئي وخصائص القرارات الإستراتيجية في عمليات إعادة الهيكلة، أطروحة دكتوراه مقدمة قسم إدارة الأعمال إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٧ ابن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ٢٠٠٠.

٨ علوش ، مجدي ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، ٢٠٠٤ .

٩ جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٤ ، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط١، الأردن- عمان.

١٠ Davis, S. & Davidson, B. ١٩٩١, "٢٠٢٠ vision", New York: Simon & Schuster.

١١ العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٧، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر، ط١، الأردن - عمان.

- مسبقاً ()
- ١٧ . عرفها (الحشاش) (١٢) بأنها : (فن وعلم توجيه وتيسير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة)
- ١٨ . عرفها (مصطفى) (١٣) بأنها : (علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والفنية وصنع القرارات اللازمة لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة في بيئة متغيرة)
- ١٩ . عرفها (الظاهر) (١٤) بأنها : (مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفاعل للموارد لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف)
- ٢٠ . عرفها (الغنام) (١٥) بأنها : (عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة) .

استنتاج :: نستنتج من التعاريف السابقة للإدارة المسلمات الآتية : -

(١) تطور مفهوم الإدارة بشكل يواكب التغيرات البيئية المتسارعة .

٦

(٢) أصبحت الإدارة تعني أشياء كثيرة ومنها : -

أ) المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين عمله .

ب) عملية مستمرة وتأتي بصفة الاستمرارية كونها تعمل على إشباع حاجات الآخرين المستمرة .

ج) عملية اجتماعية تعمل على جعل الجميع يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة .

١٢ الحشاش، منى، ٢٠٠٨، "إدارة الوقت"، منطقة الفروانية التعليمية، وزارة التربية.

١٣ مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٨، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي"، المكتبة الأكاديمية- دار النهضة العربية، مصر- القاهرة، ط١.

١٤ الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الإستراتيجية- (المفهوم- الأهمية- التحديات)", دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط١، الأردن- عمان- أربد.

١٥ الغنام، إبراهيم، ٢٠٠٩، "المهارات الإدارية لرجال الأعمال"، ط١. <http://www.Kenanaonline.Com>. ٢٠٠٩.

د) علم إنساني يدور محور موضوعها حول العنصر البشري باعتباره عنصر الحسم مهما تقدمت التقنيات الحديثة.

هـ) علم لأنها تعتمد على نظريات ومبادئ وقواعد محددة.

و) فن كونها تتطلب مهارات ومواهب إنسانية يتم تنميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة.

ز) علم وفن معاً إذ تعتمد على نظريات ومهارات وخبرات فضلاً عن علاقتها بالعلوم الأخرى.

٢) ترتكز الإدارة على الأمور الآتية :-

(أ) مجموعة من الأشخاص المؤهلين علمياً وعملياً للقيام بالأعمال المطلوبة.

(ب) هدف مثالي أو معنوي تسعى إلى تحقيقه.

٣) العمل الإداري يتضمن المهمات الآتية :-

(١) مجموعة من الوظائف والأنشطة المميزة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

(٢) لاستخدام الكفاء والفاعل للموارد التي تتعامل معها المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلوماتية).

(٣) الإدارة ليست تنفيذ للأعمال بل أنها عملية توجيه الآخرين لتنفيذ تلك الأعمال وأن المهمة الأساسية لها

هي جعل المنظمة بمكوناتها ناجحة ومتميزة.

ثانياً : مفهوم الإدارة :- تعني الإدارة المعرفة والقدرة والمهارة التي يتمتع بها كل جزء من أفراد المنظمة

للقيام بالواجبات على أحسن وجه ممكن، وهذا يعني إدراك الفرد لنوع المعرفة والمهارة التي يحتاجها في

عمله وفي كيفية اكتسابها والتمرس بها ، لأن المنظمة تتطلب الإدارة الكفاءة التي تحقق أهدافها . إن كلمة

الإدارة تشمل كل فرد يقوم بتوجيه عمل الأفراد الآخرين ، فالإدارة الناجحة لمنظمة ما تقاس بنسب تحقيقها

لأهداف المنظمة . وفي حالة منظمات الأعمال فإنها تقاس بالنسبة للأرباح السنوية التي تجنيها ، وهذا لن يتم

إلا بالتوصل إلى الزيادة في كفاءة الإنتاج وخفض تكاليفه ، وهي ما تتطلع إليها منظمات الأعمال . (١٦)

ثالثاً : طبيعة الإدارة :- إن الإدارة العلمية هي التي تميز بوضوح بين الوظائف التخطيطية و الوظائف

الأدائية ، أي بين وظيفة التخطيط ووظيفة الأداء . ويجب التمييز بين نمطي الإدارة التخطيطية والتوجيهية .

فالأولى تختص بوضع وصياغة الخطط والسياسة العامة للمنظمة . فالإدارة التنفيذية أو الإدارة الإجرائية التي

تتحمل مسؤولية تطبيق تلك الخطط والعمل بموجب تلك التوجيهات التي تضعها الإدارة التخطيطية ،

فالمسؤولون عن التخطيط عليهم القيام على ما يجب عمله ، ابن ومتى وكيف ؟. بينما المسؤولين عن الأداء ،

عليهم تنفيذ الواجبات ، حيث إن الإدارة التخطيطية تحدد وتقرر الأهداف وتضع السياسات والخطط

^{١٦} د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، مصدر سبق ذكره ، ص ٢١ .

والتكتيكات والتنظيمات لتوجيه وإرشاد الإدارة التنفيذية بالتطبيق العملي (الفعلي) . وان الإدارة التخطيطية هي للتدبير والتخطيط والتوجيه ، بينما الإدارة التنفيذية هي الإجراء وتنفيذ المخططات والتعليمات والبرامج والتوجيهات بكل أمانة ودقة . وتكون أهمية الإدارة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وعملياً يشار بكلمة تنفيذي إلى الرجال الذين يعملون في المستويات العليا من منظمة الأعمال . كالرئيس والمدير العام ومدرء الأقسام الرئيسية . ويمكن إطلاق كلمة تنفيذي على كل من يعمل في منظمة ويتحمل مسؤولية قيادة الآخرين .

رابعا : إدارة الأعمال وأهميتها (١٧) : - يمكن تعريف الإدارة بكونها منظمة تتألف من مجموعة أشخاص يقودهم شخص واحد هو الرئيس الأعلى ، ويعاونه مجموعة أخرى من الأشخاص لهم اختصاصات دقيقة وإمكانيات وقدرات إدارية لقيادة مجموعة أكثر عدداً وتخصصاً يعملون سوية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والتوجيه لغرض تحقيق هدف معين ... ومن هنا يمكن القول بأن الإدارة وحدة اجتماعية هادفة تسعى لتوفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ، إي إن الإدارة هي انجاز الأعمال بواسطة الآخرين للوصول إلى هدف تم تحديده ... وهذه الأعمال إما :

(١) إن تكون فردية: وهذه لا تحتاج إلى إدارة.

(٢) إن تكون جماعية: وهذه لا بد من وجود إدارة .

ومن ناحية أخرى فإن الإدارة عندما تقدم خدمات وسلعاً والهدف منها الربح الاجتماعي وليس الربح المادي بالدرجة الأساس فإنها تسمى بالإدارة العامة ، إما بالنسبة لملكية أو عايديه المنظمة أو الشركة أو المشروع فعندما تكون عايديتها للدولة فتطلق عليها القطاع العام أو الحكومي أو الاشتراكي ، إما إذا كانت ملكيتها تعود إلى الأشخاص العاديين أو إلى الأفراد فإن هذه المنظمات أو المشروعات تسمى بالقطاع الخاص. وعندما تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة وبين الأفراد المساهمين فتسمى في هذه الحالة بالقطاع المختلط الحالة بالقطاع المختلط ، ففي هذه الحالة يجب إن تكون حصة الدولة أو الحكومة من رأسمالها أكثر من (٥١ ٪) من مجموع الأسهم . و الإدارة : هي عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والرقابة

والتحفيز وهي تسعى للحصول على الموارد الأولية (المواد الأولية المكنائن والآلات) والموارد البشرية (العاملين) والموارد المالية ، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالعمل أو موقف العمل (البيئة) ، ومن ثم تقوم بتوحيدها وتنسيقها وتحويلها إلى المخرجات (السلع والخدمات) بكفاءة وفاعلية بهدف تحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة والمحيط الاجتماعي الخارجي بفاعلية عالية . وعليه فالمدير أو الرئيس الأعلى الذي يقود

١٧ د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، مصدر سبق ذكره ، ص٦٨.

هذه المشاريع وتلك المنشآت هو الفرد الذي يقود الفعاليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتحفيز والتوجيه بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف .

خامسا : وظائف أو مهام الإدارة .: أكد عدد من خبراء الإدارة إن تجاوز المشكلات التي تعاني منها المنظمات تقتضي منها إبداعا متواصلًا وتجديداً مستمراً لتتمكن من العمل في بيئة سريعة التغيير شديدة التنافس، عليه حاول المختصون عبر أبحاثهم ودراساتهم المستمرة بالبحث عن أنواع مختلفة من الإدارات ارتبطت تسمياتها بأهدافها وغاياتها المحددة. لقد أثبتت هذه الإدارات نجاحها في المنظمات كافة التي عملت بها إذ تم العمل بها بشكل صحيح وعلى وفق منهجها العلمي والتعليمي الذي تقوم عليه، لذا سعى المعنيون بدراسة هذه الأنواع إلى التعرف على أهم خصائصها ومضامينها وعلى النحو الآتي: -

- (أ) **Harris ٢٠٠٠** (إدارة الموارد البشرية)^{١٨}
- (ب) **Jones ٢٠٠١** (إدارة الأزمات)^{١٩}
- (ج) **Evans & Dean ٢٠٠٣** في (إدارة الجودة الشاملة وتعني : تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أساس مفهوم النظم الذي ينظر للمنظمة بشكل شامل وبذلك فإنها تعمل على تطوير كل جزء من أجزاء المنظمة بغية الوصول إلى الجودة الشاملة. وذلك من خلال تشكيل فرق عمل جماعية لديها القدرة على توظيف كل ما تمتلكه من مهارات وقدرات وخبرات في تحسين مستوى الجودة وبشكل مستمر من خلال :-

(١) تحسين نوعية وجودة العمل.

٩

- (٢) تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من حيث الجودة.
 - (٣) تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.
 - (٤) زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.
- تمثل بذلك إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري متكامل ومنهج شامل للتغيير يوجه اهتمامه نحو تحسين مستويات الجودة التي أصبحت في عالم الأعمال المعاصرة أساس الاتصال ما بين المنظمات والدول.

^{١٨} Harris, Michael, ٢٠٠٠, “human resource management Practical approach”, ٢n/Ed, Harcourt College publisher U.S.A.

New York prentice - Jones, G.R. ٢٠٠١, “Organizational theory text & cases, ٣rd/Ed, ^{١٩} Hall. Inc.

د) وأشار الصيرفي (٢٠) ٢٠٠٣ إلى : (إدارة التفاوض وتعني : تقوم فلسفة إدارة التفاوض على أساس تحويل المواجهة إلى تعاون وتغيير المواقف من صراع إلى مشكلة قابلة للحل، أي أنها إدارة تسعى إلى إجراء الحوار والنقاش مابين الأطراف المتصارعة والتي تربطهم مصلحة مشتركة بغية الوصول إلى اتفاق يحقق الرضا والقبول للأطراف كلها، وتهتم بموضوع التفاوض فيما إذ كان ذات طبيعة (أخلاقية، دينية، مهنية، اقتصادية) وبالموارد البشرية التي يجب إن يتوافر فيها القدرة على إدارة التفاوض وبتوازن المصالح ما بين الأطراف. وتركز على ثلاثة محاور أساسية هي:-

(١) المعلومات لزيادة مستوى المعرفة وتقليل درجة عدم التأكد.

(٢) الوقت حيث يشكل عاملاً ضاعطاً على أطراف التفاوض.

(٣) السلطة أي قدرة السيطرة على الأحداث والمواقف والنفس.

، إدارة القرار وتعني : إدارة عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة والتي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة إذ تسعى إلى فهم طبيعة القرارات وأساليب اتخاذها وكيفية متابعة تنفيذها وتقويمها. وذلك من خلال تحسين التفكير في الإجراءات والأساليب والإمكانيات التي تتطوي عليها هذه القرارات تقوم إدارة القرار بغية اتخاذ القرار المناسب بعدة أدوار تتمثل بـ:

(أ) دور المبادأة بتحسين وتطوير المنظمة من خلال إدخال أفكار أو تغييرات جديدة.

(ب) دور التخصيص وذلك بتخصيص الموارد المادية والبشرية بغية تقييم القرارات المناسبة قبل اتخاذها.

(ج) دور المفاوض لحل المشكلات والنزاعات القائمة.

١٠

(د) دور مواجهة المخاطر والتهديدات محتملة الحدوث.

هـ) وعبر النجار ٢٠٠٦ عن (إدارة العمليات الإستراتيجية) (٢١)

و) وأهتم كل من العزاوي والنقار ٢٠٠٧ (بإدارة البيئة) (٢٢)

^{٢٠} الصيرفي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٣، "مفاهيم إدارية حديثة"، دار المسيرة، ط١ الأردن - عمان.

٢١ النجار، فريد، ٢٠٠٦، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، إدارة الجامعة بالإسكندرية، مصر.

٢٢ العزاوي، نجم والنقار، عبد الله حكمت، ٢٠٠٧، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO ١٤٠٠٠"، دار المسيرة، ط١، الأردن - عمان.

ز) **وركر الحرري ٢٠٠٨ (٢٣) على :** إدارة الإبداع وتعني : تقوم إدارة الإبداع على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن ارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسسا إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل من النمو والتطور وذلك بالاعتماد على عدة مبادئ منها:-

(١) **التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.**

(٢) **تبني الأفكار والتجارب الإبداعية الجديدة للارتقاء بمستوى أداء العمل.**

(٣) **التخلي عن الروتين والعمل بأسلوب الإدارة اللامركزية بغية تنمية القدرة الإبداعية، إدارة الجودة الشاملة.**

ح) **وتناول العامري (٢٤) ٢٠٠٧ (إدارة الخطر وتعني :** وهي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف إضافة أقصى قيمة مستدامة لكل نشاط من هذه الأنشطة وذلك من خلال التعرف على هذه الأخطار وكيفية معالجتها والكشف عن جميع العوامل المؤثرة في عمل المنظمة والتي قد تزيد من احتمالية نجاحها وتخفيض من احتمالية فشلها أو عدم لتأكد من تحقيق أهدافها. تسعى إدارة الخطر الاستعداد لهذه الأخطار والتعامل بمنهجية معها وذلك من خلال التأثير في سلوكيات العاملين والاندماج مع ثقافة المنظمة وتحديد المسؤوليات ووضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها.

١١

ط) **وبحث كل من الخطيب ومعاينة ٢٠٠٩ في (إدارة المعرفة، إدارة الوقت وتعني :** إدارة تعمل على توجيه القدرات الشخصية للأفراد العاملين وإعادة صياغتها لإنجاز الأعمال المطلوبة في ضوء القواعد والنظم المعمول بها ووفقاً للزمن والوقت المحددين لها فهي عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم وترتيب المهام بشكل منسق ومنظم بغية استثمار الوقت وتحقيق إنتاجية عالية في أقل وقت ممكن. يختلف مفهوم إدارة الوقت باختلاف الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وطبيعة أعمالهم. إلا أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(١) **أنجاز المهام في الأوقات المحددة.**

٢٣ الحرري، محمد بن محمد، ٢٠٠٨، "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، نموذج مقترح، جامعة الملك سعود.

٢٤ العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٧، "الإدارة والإعمال"، دار وائل للنشر، ط١، الأردن - عمان.

(٢) تجنب الضغوط الناتجة من ضيق الوقت.

(٣) رفع المستوى الحضاري للمجتمع العام والخاص.

وبذلك تشير إدارة الوقت إلى أنها عملية مستمرة من التحليل وتقييم المهام التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية معينة، بهدف تعظيم الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المحددة، إدارة المقابلات، إدارة فريق العمل، إدارة التغيير، إدارة الإبداع، إدارة الصراع وتعني : إدارة للتحكم في ضغط الصراع وفي مساره واتجاهاته بغية تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ تسعى إلى توجيه الصراع توجيهاً ايجابياً وليست لخلق الصراعات وبذلك فأنها تركز على ضرورة توفير المهارات واستخدام العقلانية والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بغية حل الصراعات والوصول إلى حلول مرضية. وذلك بإتباع عدة إستراتيجيات ومنها: (الإقناع، التفاوض، التهدة، التعاون، المواجهة، التجنب، والانسحاب) وبذلك تشير إدارة الصراع إلى أنها إدارة قادرة على التخفيف من حدة الصراع والوصول إلى تفهم واضح بين جانبي الغلاف من خلال إيجاد الحل المناسب الذي يرضي الأطراف كلها.

(ك) تناولوا : الشرقاوي (٢٥) ١٩٩٧ ، والشعور (٢٦) ٢٠٠٠ كل من: (إدارة التعليم، إدارة ضغوط العمل،

إدارة الانطباعات، إدارة المتناقضات، إدارة المعرفة، إدارة التقييم، إدارة الذات، إدارة المستحيل).

١٢

(ل) تناولوا : العويسي (٢٧) ٢٠٠٥ ، العيتابي (٢٨) ٢٠٠٩ : (إدارة الموقف : تقوم إدارة الموقف على افتراض عدم وجود منهج إداري يلائم كل المواقف والظروف إذ لا توجد نظرية إدارية ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف الظروف والمواقف ولجميع المنظمات حيث إن ما يصلح لموقف أو منظمة معينة قد لا يصلح لأخرى، لذا تسعى إدارة الموقف إلى التعامل مع مختلف العوامل والظروف المتغيرة وذلك

٢٥ الشرقاوي، علي، ١٩٩٧، "تحليل السياسات الإدارية"، القاهرة.

٢٦ الشعور، علي محمد، ٢٠٠٠، "العلاقة بين العوامل البينية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية العربية اليمنية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

٢٧ العويسي، رجب بن علي، ٢٠٠٥، "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية.

٢٨ العيتابي، فهد، ٢٠٠٩، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز.

باختيار المنهج الإداري المناسب لها. وتشير بذلك إدارة الموقف إلى أنها عملية إدراك للأساليب الإدارية المناسبة للمواقف والظروف المختلفة.

استنتاج :- من خلال استعراض ما تناوله الباحثون والدارسون بشأن مهام ووظائف الإدارة نستنتج الآتي:

(١) هناك اختلاف وتعدد لأنواع الإدارات، ولكل نوع من هذه الأنواع عمل هادف أو مجموعة أهداف وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تتفاعل هذه الأنواع في نسيج متكامل ومتشابه موجه نحو هدف موحد. وعليه بالرغم من تعدد هذه الأنواع إلا أنها لا يمكن أن تعمل بطريقة مستقلة عن بعضها البعض وإن كانت تؤدي بطرائق وأساليب مختلفة وبحسب نوعيه العمل والهدف منه.

(٢) علم الإدارة الحديث ذات اهتمام كبير بمفاهيم العمل التخصصي ، الذي يهدف إلى رفع مستويات الإنتاج والنوعية الجيدة وذلك من خلال إلغاء أو إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية وإبدالها بطرائق تخصصية عالية الكفاءة.

(٣) إن العمل الإداري عمل متطور ، يأتي باستمرار بأنواع مختلفة وجديدة من الإدارات لتسهيل حركة المنظمة للوصول إلى أقصى استغلال للطاقات بأبسط الطرائق والوسائل والتشكيلات.

(٤) إن نجاح العمل الإداري وتحقيق الأهداف يتوقف على كفاية إدارتها وقدرتها على إدارة العمل ، إذ إن المشكلات الإدارية تحتاج إلى إدارة تخصصية ذات قدرة وكفاءة عاليتين لمواجهتها والتصدي لها.

المبحث الثاني : البيئة المحيطة وتأثيرها على الإدارة :- من المعلوم إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال هي تنظيمات قائمة في المجتمع الإنساني ، وهي تنظيمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها . وهناك تفاعلات مع بعض مكوناتها البيئة وهي :-

جدول (١) يبين الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

ت	الإدارة العامة	ت	إدارة الأعمال
١	تهدف إلى تقديم الخدمات وتوفير الحاجيات ((السلع والخدمات)) للمجتمع دون الاهتمام بالربح أو المردود المادي .	١	تسعى لتحقيق الربح كأساس لهذه النشاطات الاقتصادية .
٢	تمويل أجهزتها من ميزانية الدولة .	٢	التمويل للنشاط من قبل الأشخاص

	المالكين.		
٣	لا تخضع حساباتها وسجلاتها للرقابة الحكومية .	٣	تخضع حساباتها وسجلاتها للرقابة.
٤	لا يتمتع العاملون في أجهزتها بالحماية القانونية .	٤	يتمتع الموظفون فيها بالحماية القانونية فلا يجوز للمراجعين أهانتهم .
٥	الهدف الأساسي لنشاطها تختص بإنتاج السلع بقصد الربح .	٥	الهدف الأساسي لنشاطها القيام بإنتاج السلع الأساسية لتلبية حاجة المجتمع .
٦	تتميز بقلّة عدد العاملين وعدم توسع تشكيلاتها الإدارية .	٦	تتميز بكبر حجمها وكثرة عدد العاملين.
٧	تمارس أجهزتها صلاحيات واسعة والحركة السريعة في اتخاذ القرارات بالإضافة لمرونة العمل .	٧	تمتاز أجهزتها بالصلاحيات المحدودة وحسب القوانين والتعليمات الإدارية استحصال موافقات الجهات العليا .
٨	تتعامل مع المراجعين بشكل غير متماثل.	٨	تتعامل مع المراجعين بالمساواة .

المصدر : د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ٧٣ .

١. **البيئة العمومية :** - وتشمل على الحكومة والظروف الاقتصادية ((التضخم النقدي)) ، حيث إن التدخل الحكومي والتغيرات الاقتصادية تؤثر بشكل متفاوت على المنشآت ، ولهذا يجب على المدراء عدم إهمال هذه الناحية لأنها من الممكن التأثير مستقبلاً على المنشآت .

٢. **البيئة الخاصة:** - وهي المؤثرات التي تؤثر بشكل مباشر على فعاليات المنشأة . فالسلع التي تتعامل بها

المنشأة وموقعها ومخازنها ونوع الموظفين العاملين لديها. كلها مكونات بيئية خاصة ، تختلف من منشأة لأخرى . فالمنشآت الإنتاجية مثلاً تأخذ احتياجاتها ((مدخلاتها)) من المواد الأولية المكنن والآلات والعمال من المجتمع ، وتسمى هذه العناصر بالمدخلات . إما منتجاتها من السلع والخدمات فتسمى

بالمخرجات فهي التي تقدم للمجتمع . وهكذا نرى بأن المنشآت والمنظمات تتأثر بالبيئة والمحيط الاجتماعي . ويمكن تحديد العوامل البيئية المؤثرة على نشاط المنشآت إلى ما يأتي (٢٩) :-

١ . العامل الاقتصادي :- من المعلوم إن المواد الأولية المكائن والآلات والقوى العاملة ورؤوس الأموال تعتبر المدخلات التي تأخذها المنظمة من البيئة أو المحيط الاجتماعي ، وإنها تساهم في عملية الإنتاج للسلع الضرورية للمجتمع . إن قلة وزيادة إي عنصر من عناصر المدخلات تؤثر على أنشطة المنشأة أو المشروع . فحينما تجد المنشأة الصعوبة من الحصول على القوى العاملة فإن منتجاتها ستقل ومكائنها ستتوقف عن العمل ، وكذلك الحال عندما لا يمكن لإدارة المنشأة توفير الأموال اللازمة لعملية الإنتاج فإنها ستؤثر من دون شك على عملية الإنتاج أيضا . وهكذا الحال بالنسبة لبقية العناصر المساهمة في عملية الإنتاج والتشغيل .

٢ . العامل السياسي :- إن الاستقرار السياسي مهم جداً للنشاط الاقتصادي في أي بلد ، حيث إن الاستقرار يؤثر على نشاطات المنشآت التي يقع ضمن حدود البلد ، وحسب الظروف وتأثيرات العوامل السياسية تشترع وتسن القوانين الخاصة من قبل الدولة لتنظيم احتياجات المجتمع ، لأن هذه القوانين تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطات المنشآت سواء كانت في مجتمعات رأسمالية أو اشتراكية . وعلى إدارات الشركات الاطلاع على القوانين والتعليمات لتحقيق أهدافها .

٣ . العامل الاجتماعي :- إن العوامل الاجتماعية التي تؤثر على إدارة الأعمال في المنشآت والشركات والتي تتمثل بـ ((الثقافة والعادات والتقاليد الموروثة والسائدة والمعتقدات الدينية)) على أفراد المجتمع . فهناك علاقة وثيقة بين المؤثرات الاجتماعية وبين العوامل السياسية والاقتصادية مما يجعل من الصعوبة التغاضي عنها أو عدم الاعتماد عليها من قبل المديرين العاملين أو من المسؤولين في المنشآت المختلفة . ومن هنا تظهر مؤثرات هذه المتغيرات على إدارات المنشآت ، مما تستدعيهم الأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات التي قد تحدث في المعتقدات والعادات بالإضافة إلى المتغيرات التي قد تحدث عن الحالة السياسية والاقتصادية في البلد والتهيو لمواجهتها بشكل يضمن استمرارية وتقديم المنشآت والشركات . وكما نعلم بأن الشركات والمنشآت تقام وتؤسس وتعمل في وسط اجتماعي ، الأمر الذي يلزم الإداريين بضرورة الاطلاع

على تلك العوامل والمؤثرات الاجتماعية ، ولذلك يجب إن تكون قراراتهم تنسجم مع تلك العادات والتقاليد والأفكار السائدة في المجتمع الذي يعيشون فيه ويعملون من أجله . وعليه فإن الإداريين يجب إن يراعوا في عملهم ما يأتي :-

٢٩ د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال ، مصدر سبق ذكره ، ص ص ٧٤-٧٥ .

أ- المسؤولية الإنسانية : - تجاه العاملين في المنشأة وذلك من خلال فهم رغباتهم النفسية وإشباعها ، وخاصة المستهلكين ، منطلقين من المقولة الاقتصادية الإدارية ((ما دامت الأذواق متعددة ومختلفة فلا بد من تعدد أنواع الحاجيات)) .

ب- المسؤولية الاقتصادية : - والتي تسعى لتحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعي في كل القطاعات وانسيابية السلع وتحسين كفاءة أداء الإنتاج للأجور وبأقل التكاليف ورفع مستوى الدخل لدى العاملين .

ج- المسؤولية الاجتماعية : - إن من واجبات الدولة توفير العمل لكل من يرغب له وتوفير مختلف الخدمات الاجتماعية للمواطنين بشكل عادل ، وعلى هذا فإن الإداريين يجب أن يهتموا بالحالة الصحية للعاملين واستغلال أوقات فراغهم لما يضمن زيادة قدراتهم الثقافية والتكنولوجية والاجتماعية .

٤. العامل التكنولوجي: - وكما هو معلوم بأن العلم في تقدم مستمر وان التكنولوجيا الحديثة تدخل في كل مجالات العلم والإنتاج بسرعة وان إي تأخير في استغلال واستعمال التكنولوجيا المتقدمة معناه عدم تمكن المنشأة من مواكبة التكنولوجيا المتقدمة في مجال التصنيع والإنتاج من جهة وفي مجال التقدم والتطور من جهة أخرى . ولعل استخدام المكائن والآلات الأوتوماتيكية ((ذاتية الحركة)) واستخدام الحاسوب الالكتروني والرجل الآلي في العمليات الإنتاجية تساعد الإدارات العليا في سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة والناجحة والدقيقة ، كما وإنها تساعد على إتباع أساليب التخطيط الحديثة ومراقبة مراحل العمل بشكل يضمن الاستقلال الأمثل للوقت ، فضلاً عن أثارها في تنشيط عملية الإنتاج والتسويق والمالية وإدارة الأفراد . لذلك فإنه يجب على المدراء العاملين والكوادر المتقدمة في المنشآت الاطلاع على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا من جهة وفنون الإدارة من جهة أخرى . وعلى الإدارات العليا أيضاً الاستفادة من الدورات والمؤتمرات التي تقام داخل الوطن وخارجه لزيادة المهارات والكفاءات واستغلالها لتحقيق الإدارة المثلى .

المبحث الثاني : ماهية المنظمة Organization :- هي كيان منظم هدفه تحقيق إغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية^{٣٠}. وتعد المنظمة كظاهرة إنسانية هادفة ، ووحدة اجتماعية هادفة ، وان المنظمة تصاحب الفرد طيلة حياته. وقد نشأت المنظمات منذ إن وجد الفرد على البسيطة ، والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته ، لان الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتمائه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان ، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة . وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة وهي تركز على ثلاث مؤشرات أساسية هي (٣١) :-

١ - أهم المؤشرات الأساسية التي تركز عليها المنظمة :- وهذه المؤشرات هي :-

(١) وحدة UNIT :- إي أنها تتألف من أجزاء مترابطة مع بعضها لا يتحقق وجودها وفاعلية عطائها المستهدف دون إن يتحقق إبعاد التوحد التداوب SYNERGY بين مكوناتها الأساسية ، إذ إن التنسيق والتوحد والتكامل بينها يعد حسيطة أساسية لتحقيق المنظمة لعطائها المستهدف في ظل معطيات المجتمع ومتغيراته المختلفة .

(٢) اجتماعية SOCIAL :- إن إطلاق مفهوم اجتماعية يعني بلا أدنى شك من وجود المنظمة واحتواءها على فردين فأكثر ، وقد يمتد العدد للآلاف أو عشرات الآلاف من الأفراد . إذ إن هؤلاء الأفراد يعيشون في إطار المنظمة من خلال التفاعل الاجتماعي . SOCIAL IN TERACTION.

(٣) هادفة PURPOSEFUL :- أنها تسعى من خلال وحدتها التنظيمية وإبعادها الاجتماعية المتفاعلة نحو تحقيق هدف معين ، كأن يكون اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتنموياً.... الخ من الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام نحو تحقيقها . إن المنظمة في مجالاتها المختلفة وإبعادها المتباينة تسعى نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها ، وهذا ما جعل الدور الذي ينبغي إن تتسم به المنظمات اليوم في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية ذو أهمية اكبر مما كانت عليه منظمات الأمس . ولذلك لعبت الإدارة وعملياتها المختلفة عاملاً حاسماً نحو تحقيق ذلك .

(٤) و إن المنظمة هي علم ناشئ وجديد :- اخذ الاهتمام بنظرية المنظمة Organization Theory يتزايد ، خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات ١٩٢٩ - ١٩٣٢ ، وذلك بسبب اعتماد الاقتصاد المالي أو الرقمي أو الربوي أو الوهمي من قبل الدول الصناعية أو ما يسمى بدول

^{٣٠} الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها ، نيسان ، ١٩٨٣ ، ص

١٠٦

^{٣١} د. خضير كاظم حمود ، د. موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الأعمال ، الأردن ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٢٠-٢١ .

المركز في العولمة وهي أفكار الاقتصادي البريطاني ادم سميث الذي دعا إلى حرية امتلاك وسائل الإنتاج وان تكون الدولة حارسة .

٢- العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة المنظمة وأنشطتها :- ومن أهم هذه العوامل هي :-
أ) تعاظم دور نقابات العمال في الدفاع عن الحقوق المشروعة للعمال لاسيما بعد تأسيس الاتحاد العام لنقابات العمال .

ب) التدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية ، وكما جاء في أفكار الاقتصادي البريطاني كنز الذي دعا إلى تدخل الدولة في توجيه النشاط الاقتصادي .

ج) تزايد انفصال الملكية عن الإدارة نتيجة حتمية لاعتماد أساليب علم الإدارة في إدارة منظمات الأعمال .

د) بروز نمط الإدارة المهنية أو الإدارة كمهنة .

هـ) توسع حجم المنظمات وتنوعها وتشابكها وتعدد أهدافها .

و) تطور الإنتاج على نطاق واسع وتنوعه بحكم التطور التكنولوجي والتقني في العالم .

ز) تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات سهل ويسر لأنشطتها المتنوعة والمتعددة .

ح) اعتماد المعايير العالمية في أنشطة المنظمات بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة الايزو والاعتمادية والمعولية .

ط) زيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة الأوسع التي نعيش فيها .

ك) تصاعد درجة المنافسة والمباريات والتمايز بين مختلف أنواع المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء والفاعلية.

٣ - **عمليات المنظمة (أوجه نشاطها) :-** إن عمليات المنظمة تشمل التنظيم الرسمي والاتصالات والقيادة واتخاذ القرار ، والتحفيز ، والصراع ، والتخطيط ، والرقابة . وإن المدخلات الأساسية للمنظمة (إي مكوناتها) من أفراد وجماعات صغيره وتنظيم رسمي . بينما تكون مخرجاتها تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها أو فاعليتها بكفاءة . وهناك تغذية عكسية من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكيف مدخلاتها وعملياتها . وتتغير المنظمة ، وتتبدع وتتأقلم مع البيئة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها . فهي تستوعب التكنولوجيا (تكنولوجيا الآلة والعمل معا) وتتبدل تبعا لذلك . كما تنمو وتتطور ويزداد تعقيدها ، وتستجيب للتغير بالتكيف والمقاومة معا . وحسب متطلبات بقائها في الوجود بفاعلية وكفاءة (٣٢) . المبحث السادس:

^{٣٢} الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، ١٩٨٩، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ط١. ص ١٩ .

النظريات والمدارس الفكرية في بلورة مفهومها بما ينسجم ومنطقاتها الفكرية :- أدت البحوث والدراسات إلى بلورة النزعة الفكرية التي تنطلق من افتراض العقلانية أو الرشد Rationality وبروز مفهوم سلوك الرجل الاقتصادي Economic Man ، وقد أسهم ذلك في بلورة الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في دراسة نظرية المنظمة الذي كان من إعلامه (ماكس فيبر) ، و (فردريك تايلور) ، و (هنري فايول) ، وغيرهم من الباحثين في الحقول المتعددة للمعرفة الإنسانية المرتبطة بالمنظمة . كما تأثرت نظرية المنظمة بالاتجاهات الإنسانية في التفكير مما مهد السبل إلى ظهور المدرسة الإنسانية أو السلوكية Human or Behavioral School التي انصب جل اهتمامها على الفرد والجماعة الصغيرة Small Group ، كما شهدت المرحلة التاريخية الحالية تطورات واسعة في نظرية المنظمة ومن بين ذلك النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح Open System يعمل في بيئة متحركة تؤثر وتتأثر بالسلوك العام للمنظمات الأخرى العاملة ، والاتجاه النظري في الإدارة ، والاتجاه الكمي . إن النظريات التقليدية قد أعطت لمفهوم المنظمة مساراً شبه جامد في العلاقات الهيكلية الرسمية من خلال نظرتها إلى المنظمة على أنها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات ، والقوة أو السلطة ، والأهداف ، وتقسيم العمل ، ونطاق الإشراف ، والهيكل التنظيمي ، والعوامل الأخرى . والتي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضها رسمياً .، إما المدرسة السلوكية فقد أعطت للمنظمة مفهوماً ينسجم مع منطقاتها الفكرية التي استندت إلى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم ، على أساس إن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة . بينما شملت المدرسة الحديثة مجموعة من الاتجاهات الفكرية والمدارس الفرعية . والمنظمة هنا هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها ، وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية (٣٣).

٤ - أنواع المنظمات :- يمكن تناول أنواع المنظمات حسب الأسس الآتية :-

(أ) **المنظمات حسب تكوينها :-** وتتكون أنواع المنظمات حسب تكوينها إلى نوعان وهما :-

(١) **المنظمات الطبيعية أو التلقائية Natural or spontaneous Organization :-** وتسمى أيضاً منظمات الأمر الواقع حيث لا يكون للفرد الواحد منها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها بحكم الانتماء العائلي أو القومي أو الديني .

(٢) **المنظمات المكونة Formed Organization :-** وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات لاسيما تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى مثل منشآت الأعمال والجامعات وغيرها.

(ب) **المنظمات حسب دوافع الانتماء لها :-** وتتكون أنواع المنظمات حسب دوافع الانتماء لها إلى نوعان وهما :-

(١) **الدوافع الذاتية :-** تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المنظمات التي من بينها النقابات والاتحادات

(٢) **الدوافع الاجتماعية :-** تنبثق من الدوافع الاجتماعية العامة ، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثل جمعيات الرفق بالحيوانات .

(ج) **المنظمات حسب نوع الملكية :-** وتتكون أنواع المنظمات حسب نوع الملكية إلى نوعان وهما :-

١. **المنظمات العامة أو الاشتراكية :-** تقوم الدول نيابة عن المجتمعات المرتبطة بها بإنشائها حسب طبيعة أنظمتها السياسية والاقتصادية ... إما بهدف الحصول على الموارد الاقتصادية أو بهدف تقديم الخدمة العامة.

٢. **المنظمات الخاصة :-** وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتنقسم إلى مجموعتين وهما :-

(أ) منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة) .

(ب) المنظمات الخاصة وتستهدف تقديم خدمة عامة .

(ج) **المنظمات المختلطة ،** تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة .

(د) **المنظمات حسب مستوى استخدام التكنولوجيا :-** وتتكون أنواع المنظمات حسب مستوى استخدام التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع وهي :-

[١] **المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية) :-** وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطورا جدا

من التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية . فتكون ذات مكنته كثيفة ، وقد تصل إلى حد إن تدار باستخدام

السيطرة عن بعد Remote Control أو الأتمتة Automation .

[٢] **المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة :-** وهو اعتماد المكننة أو الآلية في العمليات التشغيلية إلى جانب

اعتمادها على الطاقة البشرية .

[٣] **المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة :-** تعتمد في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية المكننة المعتمدة

على القوى العاملة لدرجة عالية .

هـ) المنظمات حسب طبيعة الإنتاج :- وتتكون أنواع المنظمات حسب طبيعة الإنتاج إلى ثلاثة أنواع وهي (اخذ بالتبويب الذي أوردته وود وارد Woodward):-

{ ١ } المنظمات ذات الإنتاج الواسع أو الكبير Large Batch .

{ ٢ } المنظمات ذات الإنتاج المستمر :- وتعتمد أسلوب الإنتاج المستمر أو العملية الإنتاجية

. Continuous or Process Production

{ ٣ } الإنتاج على أساس الوجبات الصغيرة Small Batch or Unit Production .

و) المنظمات حسب طبيعة نشاطها أو القطاع العاملة فيه :- وتتوزع أنواع المنظمات حسب طبيعة نشاطها أو القطاع العاملة فيه ثلاثة أنواع وهي :-

[أ] منظمات مهنية :- زراعية ، وصناعية ، وتجارية .

[ب] منظمات اجتماعية :- صحية ، وتعليمية ، و ثقافية

[ج] منظمات سياسية :- الأحزاب ، المجالس الوطني أو البرلمان ، المجالس الشعبية ...

ز) المواطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية :- وتتكون أنواع المنظمات حسب المواطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية وهي :-

{ أ } المنظمات الدولية (العالمية) والإقليمية :- وهي التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها.

{ ب } المنظمات القطرية أو (الوطنية) ضمن القطر الواحد .

{ ج } المنظمات المحلية .

ح) المنظمات حسب درجة الاعتماد :- وتتكون أنواع المنظمات حسب درجة الاعتماد وهي :-

أ. المنظمات المستقلة :- عدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى ماليا وفنيا وإداريا .

ب. المنظمات التابعة :- ترتبط بغيرها من المنظمات.

المبحث الثالث: البيئة التنظيمية: - يعتبر موضوع البيئة موضوعاً شمولياً وواسعاً ومتشعباً للنقاش والبحث والتحليل من قبل الباحثين والمختصين، مستهدفين بذلك معرفة اتجاهاتها السائدة وعواملها المؤثرة منطلقين من إدراكهم بأهميتها في نمو وتطور المنظمات، إذ وجدوا من خلال أبحاثهم ودراساتهم المستمرة العديد من البيئات ذات المفاهيم والخصائص والعوامل المختلفة والتي جاءت معبره عن توجهاتهم الفكرية في كيفية النظر إليها، وعليه يسعى هذا المبحث للتعرف على مفهومها وأهم أنواعها وكالاتي: -

أولاً: المفهوم:- يمكن تحديد أربعة تصنيفات أساسية للبيئة كما تناولها الباحثون والدارسون :-

التصنيف الأول : البيئة على أنها اتجاهات وأحداث تؤثر في عمل المنظمة. وقد وصفها Daft, Richard L., ٢٠٠٤ (٣٤) على أنها : (الاتجاهات والأحداث والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط المنظمة). **التصنيف الثاني :** البيئة على أنها القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير. وقد وصفها Daley, E.K, ٢٠٠٣ (٣٥) على أنها : (مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة ولها أمكانية التأثير بطريقة تشغيلها وتحويلها إلى مواد نادرة)

التصنيف الثالث : إن البيئة هي الإطار الذي يحيط بالمنظمة. عرفها الشرقاوي ١٩٩٧^{٣٦} على أنها : (الإطار الذي يشمل مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة).

التصنيف الرابع : إن البيئة هي مجموعة من العوامل والعناصر التي تؤثر في ممارسات واستراتيجيات المنظمة ولا تمتلك قدرة السيطرة عليها. عرفها كل من Dens ten, Lain L, & Cray, Jud Y H., ٢٠٠٤ (٣٧) على أنها : (العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة). وأشار إليها

Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, ٣٤
Printed in the united states of America.

Daley, E.K, ٢٠٠٣, "An Experiment with Organizational change", ٣٥
<http://www.buffalost.ed.com>.

٣٦ الشرقاوي, علي, ١٩٩٧, "تحليل السياسات الإدارية", القاهرة.

Dens ten, Lain L, & Cray, Jud Y H., ٢٠٠٤, "Leadership Application- Organizational ٣٧
Effectiveness". <http://www.aoe.org>.

Robbins ٢٠٠٣ (٣٨) على أنها : (أحد العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة بحيث إن المنظمة لا تمتلك قدرة السيطرة عليها). وعرفها كل من أالغالبى وإدرىس ٢٠٠٧ (٣٩) على أنها : (مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر فى الممارسات الإدارية والتنظىمية والإستراتيجية). وعبر عنها الظاهر ٢٠٠٩ (٤٠)

على أنها : (مجموعة من العوامل والمتغىرات التي تؤثر فى نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته) وعرفها داودى (٤١) ٢٠٠٩ على أنها : (مجموعة العوامل المحىطة والمؤثرة فى المنظمة واستراتيجياتها).

استنتاج :- يمكن إن نستنتج من التعارىف السابقة للبيئة التنظيمية الملاحظات الآتية :-

١. تباىن المفاهىم المتعلقة بالبيئة التنظيمية بسبب طبيعة العوامل والقوى المحىطة بالمنظمة والمؤثرة فيها، وعليه يجب اعتماد الدقة والموضوعية فى تشفىص البيئة التنظيمية بفاعلية وكفاءة لتكون أكثر تحديداً ودقة فى تحديد العوامل المؤثرة على المنظمة واستبعاد كل العوامل التي لا تؤثر فى المنظمة.

٢. توجد علاقة تأثير متبادلة بين المنظمة والبيئة المحىطة بها وإن الاستمرار فى التحسن شرط أساسى لوجود التفاعل الحى والفاعل والكفاء بين المنظمة والبيئة المحىطة بها على الرغم من إن وجود البيئة يؤدى إلى وجود المنظمة وإن تأثير البيئة فى المنظمة أكبر من تأثير المنظمة فى البيئة.

ثانياً: الأنواع :- للبيئة عدد من الأنواع وعليه سىجرى التركيز على نوعىن من البىئات وهما: -

أ. **البيئة الداخلية: -** تعد البيئة الداخلية من الموضوعات المهمة التي تعرضت للتباىن فى وجهات نظر الباحثىن والدارسىن فى تحديد معناها وعواملها المؤثرة، وعلى النحو الآتى :-

(١) عرفها كل من Gordon & et . at (٤٢) ١٩٩٠ على أنها : (كل العوامل المؤثرة فى داخل

Robbins, Stephen p. ٢٠٠٣, "Organizational Behavior", ١٠th/Ed, Pearson Education ٣٨ International Inc., upper Saddle River, New Jersey, All right reserved, printed in the united states of America

٣٩ أالغالبى، ظاهر محسن منصور، وإدرىس، وائل محمد صبحى، ٢٠٠٧، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجى متكامل"، دار وائل للنشر، ط١.

٤٠ الظاهر، نعىم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الإستراتيجية- (المفهوم- الأهمية- التحدىات)", دار عالم الكتب الحدىث للنشر والتوزىع، ط١، الأردن- عمان- أربد.

٤١ داودى، الطىب، ٢٠٠٩، "اثر تحليل البيئة الخارجىة والداخلىة فى صياغة الإستراتيجية", جامعة محمد خضىر بسكرة، الجزائر.

Gordon, J.R, & et.al, ١٩٩٠, "Management and Organizational Behavior", Allyn & ٤٢ Bacon- Mass p:٥٣-٦٦.

الحدود التنظيمية). وتتمثل هذه العوامل بـ التسويق، الأفراد، المالية، الإنتاجية (٤٣).

(٢) أكد كل من **Johnson & Scholes** (٤٤) ١٩٩٧ على أن البيئة الداخلية هي: (مجموعة من العناصر التي يمكن السيطرة عليها داخلياً)، وهي مهمة من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلات المتولدة من التغير البيئي. وتشمل هذه العوامل : المالية، والموارد البشرية، والعمليات، والتسويق، والبحث والتطوير (٤٥).

(٣) ميز كل من **Ball & McCullough** (٤٦) ١٩٩٦ البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية : من خلال قدرة المنظمة بالسيطرة على القوى المحيطة بالمنظمة فوصف البيئة الداخلية بالقوى التي يمكن السيطرة عليها وإدارتها من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات في العوامل البيئية غير المسيطر عليها وتتمثل عواملها بعوامل الإنتاج والمتمثلة بـ : الأفراد، والمواد الأولية، ورأس المال ونشاطات المنظمة.

(٤) وصف **Cerrito** (٤٧) ١٩٩٤ البيئة الداخلية بأنها : (المستوى البيئي والتنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال). ووضح إن اختلاف البيئة الداخلية للمنظمات يعود إلى الاختلاف في امتلاك القدرات الجوهرية التي يمكن من خلالها استغلال الفرص والحد من تهديدات البيئة الخارجية، حيث إن المنظمات تتنافس فيما بينها بطرائق وأساليب مختلفة وإن قدراتها على المنافسة تتحدد على وفق تمتع المنظمة ببيئة داخلية تمتلك عوامل مميزة منفردة قياساً بالمنظمات

٤٣ Evans, James R. & Dean Jr., James w. ٢٠٠٣, "Total Quality Management, Organization & strategy", ٣rd/Ed, Thomson- south western .

٤٤ Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, "Exploring Corporate strategy: Text and cases", ٤th. Ed, prentice Hall, Europe .

٤٥ Gibson, James. L, & Ivancevich, John. M, & James, Donnelly, H. & Robert, konopaske, ٢٠٠٣, "organizations: Behavior structure processes", Copyright by the Mc Graw-Hill Irwin Companies. Inc All rights reserved printed on acid-free paper

٤٦ Ball D.A. & H. Mccullch, Jr. W. ١٩٩٦, "International Business: The Challenger of Global Competition", ٦th ,Ed, Richard D., Irwin. Inc.

٤٧ Cerrito, Samuel C., ١٩٩٤, "Modern Management: Diversity Quality Ethics and the Global Environment", ٦th/Ed , Allyn & Bacon, Boston.

الأخرى وتتمثل هذه العوامل بـ : الأفراد، والمالية، والتسويق، والإنتاج، والتنظيم، ألمرهفي (٤٨) ١٩٩٦ (٥) وعبر كل من **Lvancevich & et .aL** (٤٩) ١٩٩٧ عن البيئة الداخلية على أنها : (العناصر التي تؤثر بصورة سريعة في كيفية أداء العمل وكيفية تحقيق الأهداف). حيث إن البيئة الداخلية هي حسيلة تفاعل البيئة الخارجية وأهداف المنظمة والجوانب الفنية والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتمثل عناصرها بـ : الأفراد، هيكل المنظمة، وثقافة المنظمة، ونظام المكافأة .

(٦) رأى **Jones** (٥٠) ٢٠٠١ البيئة الداخلية أنها : (جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي تؤثر في أدائها ونشاطاتها. وتتمثل هذه العوامل : بالمكونات التنظيمية، والإنتاجية، و التسويقية، والأفراد. (٧) عبر كل من **Thompson & Strickland** (٥١) ٢٠٠٣ عن البيئة الداخلية : (بالبيئة الصغيرة الجزئية وهي تشمل جميع العوامل التي تقع داخل المنظمة والتي يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة وتتمثل بالعوامل : البشرية، والمالية، والإنتاجية، والتسويقية .

(٨) وصف كل من **Wheelen & Hunger** (٥٢) ٢٠٠٦ البيئة الداخلية بأنها العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء المنظمة ونشاطاتها وتتمثل بثلاثة عوامل رئيسة : الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة.

استنتاج : يتضح مما تقدم إن للبيئة الداخلية مفاهيم وعوامل متعددة إلا أن هناك اختلاف في ماهية هذه البيئة وعواملها المؤثرة، عليه مهما تعددت هذه العوامل وتباينت إلا أنها تشكل قدرات وميزات تنافسية مهمة تجعل من المنظمة منفردة ومتميزة في أساليب وطرائق عملها ومن ثم في أدائها وتحقيق أهدافها.

٢٥

^{٤٨} ألمرهفي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

^{٤٩} **Lvancevich , John M. & Steven. J. Skinner, Peter. Lorenz, & Crosby, Philip.** ١٩٩٧, "Management Quality and Competitiveness", Second Edition, MC Grow-Hill, New York, U.S.A

^{٥٠} **Jones, G.R.** ٢٠٠١, "Organizational theory text & cases, ٣rd/Ed, New York prentice - Hall. Inc.

^{٥١} **Thompson, Arthur A. & Strickland, AJ,** ٢٠٠٣, strategic managements: concepts and Cases, ٣th/Ed, Richard Irwin Publishing, New York.

^{٥٢} **Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David.** ٢٠٠٦, "Strategic Management and Business Policy, ١٠th ,Ed, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

ب. البيئة الخارجية :- يمكن تناول البيئة الخارجية وعلى النحو الآتي :-

أولاً : ماهية البيئة Environment :- هي مجال تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية . وهي ما يحيط بالإنسان من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية . وهي المؤثر الذي يدفع الكائن إلى الحركة والنشاط والسعي ، فالتفاعل متواصل بين البيئة والفرد ، والأخذ والعطاء مستمر متلاصق . وتنقسم البيئة إلى قسمين :-

أ) البيئة الطبيعية Geographic Environment :- وتشمل الأرض بإشكالها العديدة من خصبة و صحراوية وجبلية الخ والأنهار والبحار والمناخ الخ

ب) البيئة الاجتماعية Social Environment :- وتتضمن النظم والأنماط والعلاقات الاجتماعية والنظم الاقتصادية والصحية والتعليمية السائدة في المجتمع وكلها متصل بعضها ببعض . وهي مجتمع باعتباره مجالا لوجوه نشاط الأفراد وكذلك مجموع النظم والإشكال والعادات والأنماط والعمليات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد وتطبعهم بطابعها كالمهنة والسكن والحالة الاقتصادية والحالة الصحية والتعليم وهذه كلها أمور متشابكة ومتداخلة (٥٣) . وقد عرف روبنز Robbins (٥٤) ٢٠٠٣ البيئة: "بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة". و كما عرفها هولي Hawley بأنها: "جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانيات التأثير على المنظمة" ولكي يتم التعرف على مدى تأثير البيئة على المنظمة فقد صنف (Anthony , Hodge) بيئة المنظمة إلى (ثلاثة) مستويات هي: -

١ - البيئة الجزئية: - وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية) وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين بها والموارد والسياسات والتقنيات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات .

٢ - البيئة الوسيطة: - وهي البيئة التي تربط المنظمة بالبيئة الكلية، مثل الموردين والموزعين ومكاتب التوظيف الخ

٣ - البيئة الكلية: - وتضم ثمانية نظم هي: النظام الثقافي، والسياسي، والاقتصادي، والتنافسي، والتقني، والقوى العاملة، والمستهلكين، ونظام البيئة المادية.

ومن التصنيفات الأكثر شيوعاً تصنيف البيئة الخارجية للمنظمة الزراعية إلى نوعين أو مستويين هما: -

^{٥٣} الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها ، نيسان ، ١٩٨٣ ، ص ١٣٢ .

^{٥٤} Robbins, Stephen p. ٢٠٠٣, "Organizational Behavior", ١٠th/Ed, Pearson Education International Inc., upper Saddle River, New Jersey, All right reserved, printed in the united states of America.

أ. البيئة العامة: - وهي تشمل نفس العوامل والمتغيرات البيئية التي تتكون منها البيئة الكلية.
ب - بيئة النشاط: - وتسمى أحياناً بيئة المهمة، تشمل تلك المتغيرات والعوامل والقوى البيئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة الزراعية . وإما الخصائص العامة للبيئة المعاصرة فهي :-

١ - ظاهرة العولمة **Globalization** (°°) :- وهذه الظاهرة تفرض على المنظمات الزراعية تحديات كثيرة من أهمها:

(أ) العمل باستمرار على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها الزراعية .

(ب) المنافسة العالمية في مجال الإنتاج والخدمات الزراعية

٢ - ديناميكية البيئة :- واضطرابها وتغيراتها المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والتقنية وغيرها.

٣ - التنوع البيئي :- وعدم تجانس احتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة الزراعية من موردين ومصدرين ومنافسين وغيرهم

٤ - عدم التأكد البيئي :- نتيجة التغيرات والتقلبات السريعة والمتصاعدة التي لا يمكن توقعها والتنبؤ بها.

٥ - التعقد الفني:- بسبب التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات واتساع ثقافته .

٦ - تنوع القوى العاملة:- سواء على الصعيد التقني أو المهني أو التعليمي أو الثقافي أو الخبرة

٧ - الثورة المعلوماتية:- من خلال اتساع رقعة تكنولوجيا المعرفة وتطور وتنوع وسائل الاتصال .

٨ - أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:- في ظروف القهر والحرمان اتسعت رقعة الأنانية

والمصلحية والنفعية والفساد الإداري والمالي وتقلب مصلحة الفرد على مصلحة الجماعة

٩ - ترشيد استخدام الموارد لصالح الأجيال القادمة:- من خلال الدعوة إلى التنمية الاقتصادية المستدامة .

١٠ - القيود البيئية:- والتي أصبحت تلعب دوراً حاسماً وخطيراً في النشاط الإنساني وعلى المنظمة بالذات.

ثانياً: ماهية البيئة الخارجية: تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل منظمة الأعمال الزراعية في إطارها وتتأثر فيها وتتبادل التأثير معها وإن مكونات البيئة الخارجية :-

أ. المتغيرات الاقتصادية **Economic Variables**:- وهي مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال الزراعية.

ب. المتغيرات الاجتماعية **Social Variables** :- القيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر

الأخلاقية للمجتمع الأفراد .

ج. المتغيرات السياسية والقانونية Political & Lawler Variables : - تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال الزراعية بطرق وأساليب مختلفة وتتمثل بمجموعة كبيرة من متغيرات سياسية وقانونية ترتبط بسياسات الدولة أو الدول التي تعمل فيها منظمة الأعمال الزراعية . إن الاستقرار السياسي والقانوني يعطي إمكانية أكبر للمنظمة الزراعية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة .

د. المتغيرات الثقافية Culture Variables : - نظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة .

وتعرف البيئة الخارجية :- إن بيئة أي منظمة زراعية هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها. ولا تستطيع أي منظمة زراعية أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة الزراعية تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه البيئة. وقدرة المنظمة الزراعية على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها. ويمكن إن نعرف البيئة الخارجية على أنها :- هي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة الزراعية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة الزراعية ، و التي تشترك فيها المنظمة الزراعية مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة و في مجالات العمل خاصة. وتنقسم إلى :-

(أ) البيئة الخارجية العامة :- وهي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة الزراعية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة الزراعية ، و التي تشترك فيها المنظمة الزراعية مع المنظمات الأخرى بالمجتمع .

(ب) البيئة الخارجية الخاصة (°٦) :- وهي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة الزراعية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة الزراعية ، و التي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل.

ثالثا : مكونات البيئة الخارجية :- تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة، و الواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على إستراتيجيات المنظمة الزراعية بينما الثانية فتؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التشغيلية للمنظمة .الزراعية حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة الزراعية متغيرات البيئة الاجتماعية و الفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية ، أما البيئة الخاصة بالمنظمة

°٦ د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، مصدر سبق ذكره ، ص ٧٧.

الزراعية فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين و المستهلكين و المنظمات الحكومية و الموردين و النقابات المهنية و العمالية وما إلى ذلك .

(أ) **البيئة الخارجية العامة للمنظمة :-** و هي متغيرات تؤثر في المنظمة الزراعية لكن المنظمة الزراعية لا تستطيع التأثير فيها، و الواقع أن نجاح المنظمات الزراعية أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة الزراعية في تكوين درجة من التوافق بين أنشطتها و البيئة التي تعمل بها ، و هي تشمل المتغيرات التالية :-

(١) **المتغيرات الاقتصادية :-** تشير إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة الزراعية مثل الدخل و الطلب و معدلات التضخم و أسعار الفائدة و السياسات المالية و النقدية للدولة و وضع ميزان مدفوعات الدولة و طريقة توزيع الدخل على السكان و دورات الأعمال .

(٢) **المتغيرات الاجتماعية :-** تتكون من التغيرات السكانية و مستوى التعليم و الدور الحديث للمرأة في المجتمع و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الزراعية و بطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة الزراعية من المجتمع كما تؤثر أيضا على المقدرة التسويقية لها و على الوظائف التي تؤديها المنظمة الزراعية للمجتمع .

(٣) **المتغيرات الثقافية :-** تتكون من العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات السائدة في المجتمع، و بطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة الزراعية على التفاعل مع المجتمع .

(٤) **المتغيرات الفنية :-** التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر و لاشك على المنظمة الزراعية من حيث الطلب على منتجات وخدمات المنظمة الزراعية و الموارد الأولية المستخدمة و العمليات التشغيلية بها و جودة المخرجات النهائية .

(٥) **المتغيرات السياسية و القانونية :-** لا تعمل المنظمات الزراعية بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة الزراعية و الدولة أو الحكومة و كذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة الزراعية و الأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية. و هي تتصف حاليا بعدة صفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات الزراعية من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة و خلافه، و القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة و الجهات المنظمة للعمل السياسي و الاقتصادي بها مثل قوانين حماية البيئة من التلوث و قوانين منح التسهيلات و القروض و الإعفاءات.

(٦) **متغيرات البيئة الطبيعية :-** تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ و طبيعة

التربة و الموارد الطبيعية المتاحة

(٧) **المتغيرات الدولية** : - تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معا ، و بصفة عامة فإن العوامل الدولية تشمل على كل من التجمعات الاقتصادية و العلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة و اختلاف طبيعة حضارات الدول من حيث الاتجاهات و الدوافع و الاعتقادات و خلافه.

ب. **البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة (٥٧):** - البيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات الزراعية من البيئة الخارجية العامة و بطريقة مباشرة، و هي تتكون من عدة متغيرات هي : -

(أ) **الزبائن Customers:** هم الأفراد والمنظمات الاجتماعية التي تحصل على مخرجات المنظمة الزراعية من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى ((نقود)) تقدم إليها . ويمكن إن يكون التبادل إما مباشرة بين المنظمة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة .

(ب) **المنافسون Competitors:** وتتمثل في المنظمات الزراعية التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنظمة الزراعية المنتجة الأخرى . كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنظمة الزراعية مع منافسين جدد ، أو إن تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والإرباح للمنظمات الزراعية القديمة .

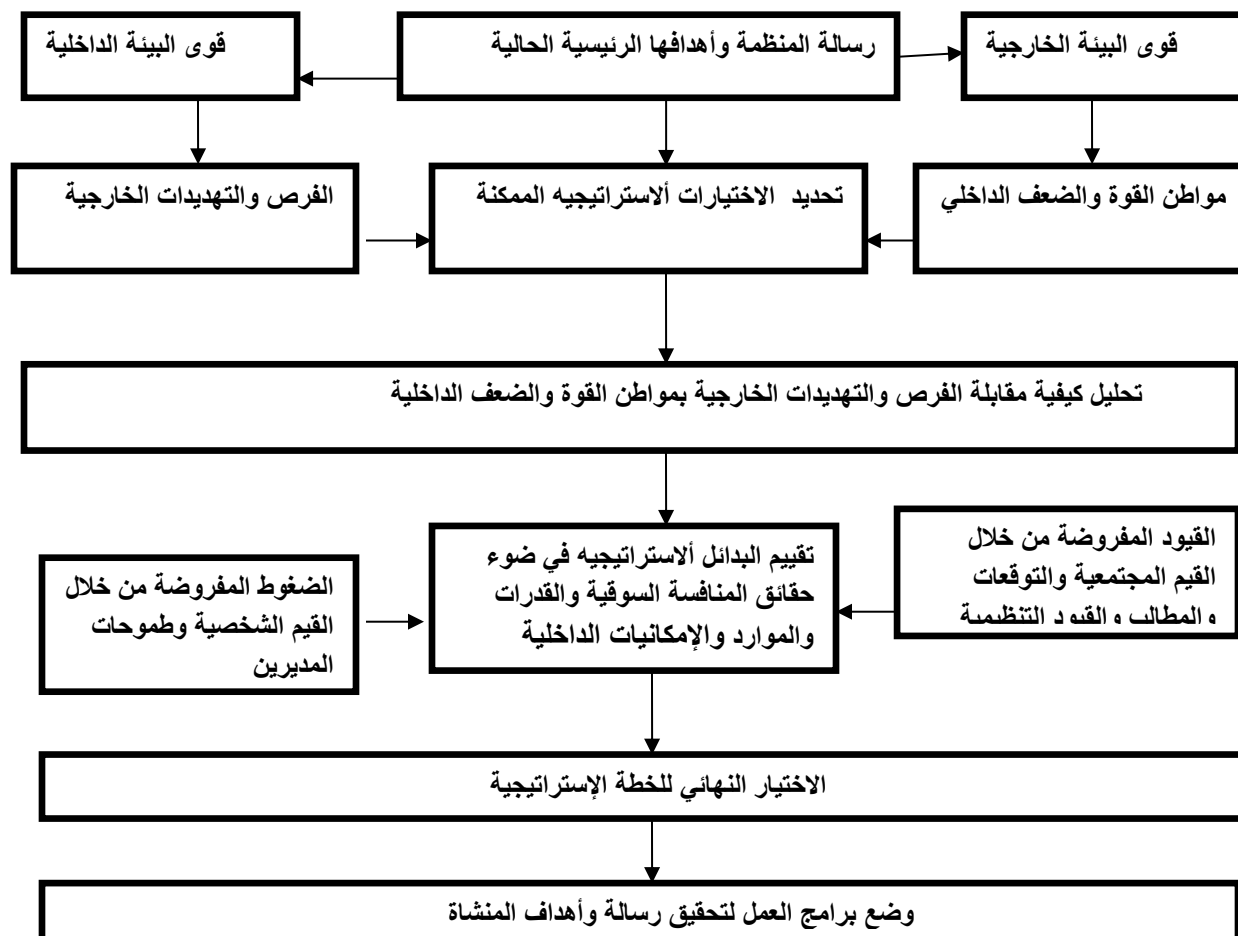
(ج) **الموردون Suppliers:** تحصل المنظمة الزراعية على مواردها من الموردين ((الممولين)) فهم يقدمون العمل والتمويل ، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة الزراعية سائرة في العمل والنشاط الإنتاجي وهم يؤثرون كذلك على عمل المنظمة الزراعية من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها ، وأسعارها ونظام توريدها .

(د) **الجماعات والأجهزة Regulatory Groups:** وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنظمة الزراعية ، وسلامة السكان القريبين منها مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي باستمرار ، كما تخضع المنظمة الزراعية لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل ، والأسعار . فالمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنظمة الزراعية ، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل . فالأولى هي بيئة خاصة والثانية عمومية . وتوجد بالإضافة إلى ذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنظمة الزراعية ، مثل نقابات العمال ، وجمعيات حماية المستهلك .

(هـ) **التكنولوجيا ذات العلاقة Technology Relevant:** التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء

من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنظمة الزراعية تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة في إنتاج وتوزيع سلع وخدماتها . فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنظمة الزراعية تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها . كما إن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تكون الفرص التوزيعية وزيادة الإنتاج لكل منظمة

شكل (١) يبين رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية



المصدر:- د. خالد احمد فرحان المشهداني ، مبادئ إدارة الأعمال مصدر سبق ذكره ، ص ٧٧ .

(و) الموارد البشرية **Human Resources**: يؤلف الأفراد العاملون في المنظمة الزراعية وموردها البشرية العنصر الأساسي لعملية الإنتاج وتقديم الخدمات . فالشركة التي تستخدم مستوى عالٍ من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنظمة الصغيرة ذات العمليات اليدوية . ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوفرة في المواقع المختلفة .

ولنقابات العمال المحلية دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة الزراعية.

ج. البيئة والهيكل التنظيمي Environment And Structure :- تعيش المنظمات الزراعية في

بيئات متنوعة ، فبعض البيئات تتسم بالاستقرار وبإمكانية التنبؤ بحركة مكوناتها ، في حين تتميز البيئات الأخرى بالظروف المستقبلية ، واللا تأكد ، وصعوبة التنبؤ بمجريات حوادثها .

١. عوامل اللا تأكد في بيئة المنظمة :- ومن بين عوامل اللا تأكد في بيئة المنظمة هي :-

(أ) وجود المنافسين والمنتجات المنافسة

(ب) الفروقات في الأسعار وعدم استقرارها

(ج) التبدل الكثير في تصميم المنتجات

(د) تراكم رأس المال الفكري من خلال الإبداعات والنمو المتسارع في المعرفة ، المتاحة للإدارة .

ومما لاشك فيه إن هذه البيانات المتنوعة تؤثر في الهيكل التنظيمي ، وفي مستوى أداء المنظمة الزراعية .

٢. إستراتيجية الهيكل التنظيمي Stratagems And Structure :- إن المنظمة تستجيب للتغيير

البيئي وكذلك بتكوين استراتيجيات جديدة ، وتعمل على تكييف هياكلها للتوافق مع تلك الاستراتيجيات . وقد

أشارت دراسة ((الفريد جاندلر A. Chandler)) إلى وجود علاقة ملحوظة بين استراتيجيات المنظمة

الزراعية وهيكلها . فإستراتيجية النمو ، والتنوع ، تتطلب متناسبة معهما ، إذ لا يمكن البقاء على الهيكل

القديم في منظمة زراعية تشهد نمواً واسعاً وتنوعاً متزايداً . وقد أكد على هذه النتائج كذلك ((مايلز

وصنو Snow And Miles)) اللذان صنفا المنظمات ، من حيث توجهاتها الإستراتيجية إلى أربع هي :-

(١) الدفاعية .و(٢) المستشرقة . و (٣) المحللة . و (٤) المستجيبة . ولكل منها هيكله الخاص

وبسماته المتميزة .

٣. القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل :- وإن القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل هي :-

أ. الإدارة (الإدارة العامة أو إدارة الأعمال) .

ب. البيئة (البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية أو كلاهما معا) .

ج. التكنولوجيا أو التقانه (تكنولوجيا متطورة أو وسط أو متخلفة) .

د. الإستراتيجية (طويلة المدى ، متوسطة المدى ، قصيرة المدى) .

هـ . الحجم (كبير ، متوسط ، صغير) .

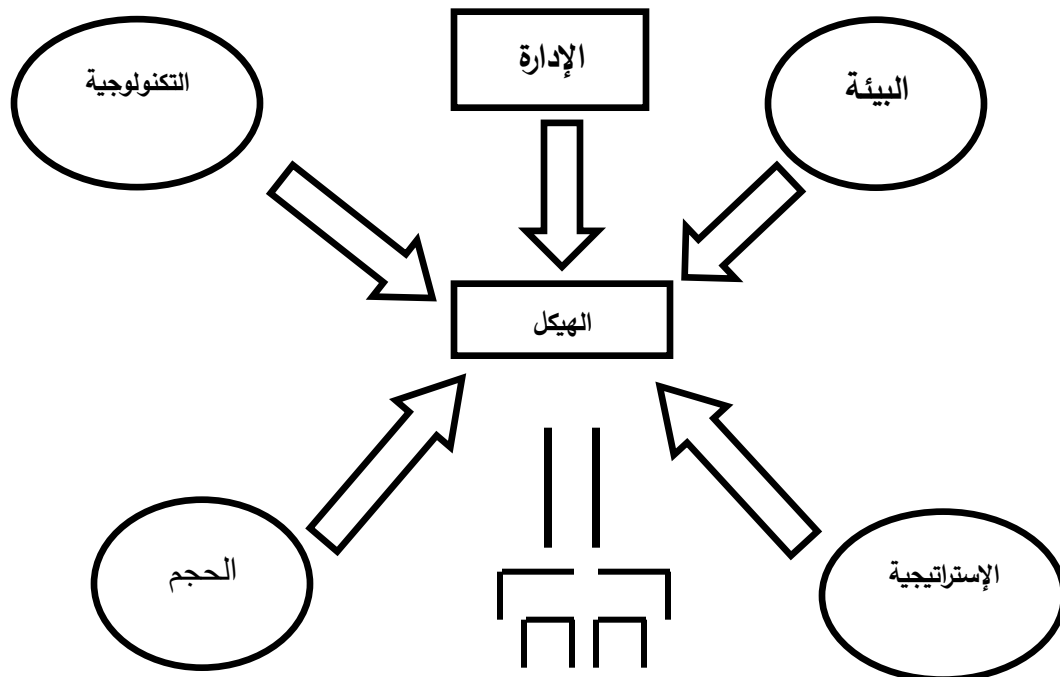
٤. تعريف الهيكل التنظيمي (٥٨) :- **Organization Structure** :- إن أول العناصر التنظيمية التي

ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم تحقيقها . ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه : (الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتبين نظام تبادل المعلومات ، وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها) ويتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث ودرجات تتفاوت في الشكل والمضمون وهي :-

(١) **التطور والتعقيد Complexity** :- يهدف أي هيكل تنظيمي بالدرجة الأساس على تجسيد التخصص و تقسيم العمل على الوحدات الإدارية والفنية أفقياً وعمودياً وبما يسهم في تنفيذ العملية الإدارية بسهولة ويسر وبأقل الخسائر الممكنة مع اعتماد التحسين المستمر في الأداء بكفاءة وفاعلية مستهدفتين .

(٢) **الرسمية Formalization** :- حيث تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنين لأساليب

شكل (٢) يبين القوى الأساسية المؤثرة في اختيار الهيكل



Sours : Pringle , Jennings And Longeucker , ١٩٨٧ , P. ١٨٧ , Fig ٨ J ٥ .

وإجراءات العمل وتتميطها بشكل يضمن ضبط سلوك وتصرف العاملين لأن التنظيم يستوجب التتميط
Standardization والتوحيد .

٣) التسلسل الإداري :- ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة إمام العاملين في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية .

٥. التصميم التنظيمي Organization Design :- إما أنماط تصميم الهيكل التنظيمي فأن المدراء يختارون ، بحسب صلاحياتهم ، الهيكل المناسب للمنظمة الزراعية ، لتحديد مواقع المسؤولين . وهناك أنماط متعددة للتنظيم أهمها : النشاطي والمنتوجي والجغرافي والسوقي (ألبائني) والمصفوفي والشبكي . وتعددت محاولات الباحثين في تحديد طبيعة البيئة الخارجية وكيفية تفسيرها. فالمصمم التنظيمي يضع خارطة التنظيمية ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ، ويوضح خطوط الاتصال (الصاعدة والنازلة) والسلطة (الصلاحيات والمسؤوليات) ، ويبين مدى نطاق الإشراف (السيطرة والمتابعة والتفتيش) ، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة .

٦. نظرية التنظيم Organization Theory :- تهتم نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ، ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة ووفقا للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما لاسيما وهناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية .

رابعا : المفهوم العام للبيئة الخارجية :- تباينت الآراء في تحديد مفهوم البيئة الخارجية وزاد هذا التباين بسبب شمولية عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية التي باتت أكثر تعقيداً وأصعب في السيطرة، ونتيجة لهذا التباين لم نجد هناك اتفاق على تعريف يحظى بقبول عام من قبل الباحثين إذ نجد من يرى أنه مفهوم غير واضح وما زال يكتنفه بعض الغموض ويستخدم بصورة معان مختلفة على حين يرى آخرون ليس هناك أي نقص في تحديد معناه، ولتعدد وجهات النظر هذه وجدنا من الممكن تصنيفها حسب تشابه خصائصها إلى سبعة تصنيفات أساسية وهي:-

التصنيف الأول :- إن البيئة الخارجية هي عوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في إستراتيجية المنظمة. حيث رأى المغربي، ١٩٩٥^(٥٩) البيئة الخارجية بأنها (كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير

^{٥٩} المغربي، كامل محمد، ١٩٩٥ ، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.

مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية) .
التصنيف الثاني :- البيئة الخارجية على أنها مؤشرات خارجية تتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات .
حيث رأى Hellriegel & et .aL^(٦٠) إن البيئة الخارجية : (كل المؤثرات التي تأتي من خارج

المنظمة وتتبادل معها المنظمة المدخلات والمخرجات)
التصنيف الثالث :- على إن البيئة الخارجية تتمثل بمجموعة من الموارد التي تحتاجها المنظمة وتكون خارج حدودها على أساس إن الموارد من العوامل المهمة والفاعلة لبيئة المنظمة، حيث رأى Jones, ٢٠٠١ G.R.^(٦١) البيئة الخارجية بأنها : (مجموعة موارد خارج حدود المنظمة تحتاجها المنظمة لتحسين وتطوير الإستراتيجية التنافسية لها)

التصنيف الرابع :- عد البيئة الخارجية على أنها مجموعة متغيرات خارجية لا تؤثر في المنظمة تأثيراً مباشراً. حيث رأى الأنعمي ٢٠٠٠^(٦٢) على أنها : (جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها ولا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً)

التصنيف الخامس:- تم تحديد مفهوم البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القوى الخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة وفي قدرتها في الحصول على الموارد وتحقيق أهدافها. حيث رأى كل من فلاح ، وخضير ١٩٩٦^(٦٣) البيئة الخارجية على أنها: (القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الواقعة

^{٦٠} Hellriegel, Don. & Slocum. John. W. Jr & Woodman, Richard W. ٢٠٠١, "Organizational Behavior", ٩th/Ed, South. Western college publishing, printed in the United states of America..

^{٦١} Jones, G.R. ٢٠٠١, "Organizational theory text & cases, ٣rd/Ed, New York prentice - Hall. Inc.

^{٦٢} الأنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٠، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة، أطروحة دكتوراه مقدمه إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

^{٦٣} الأنعمي، فلاح نايه وخضير، نعمة عباس، ١٩٩٦، "التركيب العضوي والإبداع التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الثامن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

خارج سيطرة المنظمة)، رأى كل من Creto & et.al (٦٤) ١٩٩٥ على أنها : (مجموعة من القوى الخارجية والداخلية التي تؤثر في أداء المنظمة وعملها). وشاركهم كل من الباحثين Hill & (٦٥) ٢٠٠٠ et.al الرأي فأكدوا على أنها : (مجموعة من القوى والظروف الموجودة خارج نطاق حدود المنظمة وتؤثر بقدرتها في الحصول على الموارد).

التصنيف السادس :- إن البيئة الخارجية مجموعة من العناصر والعوامل التي لها تأثير في أداء عمل المنظمة وسلوكها . حيث رأى كل من الباحثين Moorhead & Griffin (٦٦) ١٩٩٥ على أنها: (العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها). وأشار إليها كل من Burton & (٦٧) ١٩٩٧ Thakur على أنها : (كل العوامل والظروف التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر في سلوكها وممارساتها). وعرفها كل من Daft & Noel (٦٨) ٢٠٠١ بأنها : (جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر في أدائها وتحقيق أهدافها). وأكد ذلك Daft (٦٩) ٢٠٠٤ على أنها : (العناصر التي تتواجد خارج حدود المنظمة وتمتلك القدرة على التأثير في كل أجزاء المنظمة أو جزء منها) .

التصنيف السابع :- تفسيرها على أنها كل شيء يقع خارج حدود المنظمة. وأكد هذا الاتجاه تعريف Robbins (٧٠) على أنها : (كل شيء خارج حدود المنظمة). وذهب Daft ٢٠٠٤ بوصفها بمعناها

^{٦٤} Creto, Samuel. & Peter, Paul. J. & Ottensmeyer, Edward. ١٩٩٥, "The strategic Management process, ٣rd/Ed, Richard, D Irwin, Inc., in the United states of America.

^{٦٥} Hill, Charles. & Jones, Gareth. & George, Jennifer. ٢٠٠٠, "Contemporary Management", Irwin MC Graw-Hill New Jersey, U.S.A

^{٦٦} Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky. w. ١٩٩٥, "Organization Behavior: Managing People and Organization", Houghton Publishing Inc, Boston.

^{٦٧} Burton, G. & Thakur, M. ١٩٩٧, "Management Today: Principles And Practice", ٢nd/Ed. Mc Graw- Hill, Publishing Company, N.Y

^{٦٨} Daft, Richard L. & Noel, Raymond. ٢٠٠١, "Organizational Behavior", Harcourt college publishers, Printed in the united states of America.

^{٦٩} Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, Printed in the united states of America.

^{٧٠} Robbins, Stephen, ١٩٩٠, "Organization theory: structure Design and Application", New Jersey ٣rd/Ed, prentice-Hall, Inc., united states of America.

الواسع غير المحدد على أنها: (كل شيء خارج حدود المنظمة والذي من المحتمل أن يؤثر في كل أو جزء من المنظمة).

ب. تصنيف خصائص البيئة الخارجية :- أسهم تعقيد وتشعب عناصر وتأثيرات البيئة الخارجية بظهور عدة تصنيفات لخصائصها، ومن أبرز هذه التصنيفات هي: -

١- تصنيف **Emery & Trist ١٩٦٥** ^(٧١) :- حدد أربع خصائص للبيئة بالاعتماد على درجة (التعقيد، والتنوع، والتغيير، وعدم التأكد) وهي:-

(أ) البيئة الهادئة - العشوائية: يتسم هذا النوع من البيئة بالميزات الآتية :-

- (١) بالاستقرارية وعدم التغيير نسبياً
- (٢) التغيير يحدث بصورة بطيئة وبشكل غير متنبأ به
- (٣) توزع عناصر البيئة بشكل عشوائي وليس هناك علاقة منتظمة بينهم
- (٤) الفرص والتهديدات تتوزع بطريقة عشوائية وتواجه المنظمة تهديدات قليلة
- (٥) انخفاض حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج
- (٦) بيئة تسودها المنافسة
- (٧) المنظمات في هذه البيئة تتكيف كوحدات منفردة
- (٨) التعلم يتم من خلال التجربة والخطأ
- (٩) إمكانية إدارة المنظمة.

ب (البيئة الهادئة- المجتمعية: - يتسم هذا النوع من البيئة بالميزات الآتية :-

- (أ) يكون هذا النوع من البيئة مستقر نسبياً
- (ب) قلة التغييرات وتحدث بشكل بطيء نسبياً
- (ج) انخفاض حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج
- (د) مواردها موزعة توزيعاً عشوائياً ولكنها متمركزة في بعض المواقع ومن ثم فإن بعض المواقع تكون أغنى في مواردها من مواقع أخرى، إن هذا التوزيع عامل مهم في بقاء المنظمات واستمرارها إذ يصبح البقاء مرتبطاً بمعرفة المنظمة بيئتها وبالموقع الأمثل
- (هـ) الفرص والتهديدات قائمة والفرص فيها أكبر من البيئة الهادئة- العشوائية
- (و) يوجد ارتباط بين القوى البيئية خارج المنظمة كالتحالفات التي يشكلها المجهزون أو المشترون.

^{٧١} حريم، حسين، ٢٠٠٤، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

(ز) إمكانية إدارة المنظمة إلا أنه ينبغي وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة هذا النوع من البيئة.

(ج) البيئة المضطربة- التفاعلية: - يتسم هذا النوع من البيئة بالميزات الآتية :-

[١] تتصف هذه البيئة بكونها غير مستقرة

[٢] انخفاض احتمالية التغيير فيها

[٣] وجود عدد من المنافسين

[٤] أكثر تعقيداً من البيئة الهادئة- المجتمعة

[٥] الموارد لا تتركز في مكان واحد وهذا يؤدي إلى المنافسة بين المنظمات

[٦] لا يكون للموقع الأهمية بل للسلطة إذ تتمكن منظمة واحدة أو أكثر من السيطرة على البيئة كأن تفرض

الأسعار وتشكل تحالفات قوية فيما بينها

[٧] تواجه إدارة المنظمة صعوبة بالغة بالتعامل مع حالة عدم التأكد والمعرفة بالنتائج.

(د) البيئة المضطربة:- يتسم هذا النوع من البيئة بالميزات الآتية :-

{ أ } تمتاز هذه البيئة بالديناميكية والتغيير بصفة مستمرة وسريعة

{ ب } عنصر عدم التأكد عالٍ

{ ج } ترابط وثيق بين الفرص والتهديدات

{ د } العلاقات بين العناصر متغيرة وبنسبة مرتفعة وسريعة

{ هـ } تحديات تنافسية عالية بالاعتماد على جهود البحث والتطوير لمجابهة هذه التحديات

{ و } تحتاج المنظمات في هذه البيئة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تضمن لها البقاء

{ ز } يعتمد البقاء على جهود المراقبة والفحص البيئي الكفء

{ ح } وجود استجابة موحدة من قبل مجاميع المنظمات المترابطة وباعتمادية متبادلة في محيط الأعمال ولمختلف المجالات.

٢- تصنيف Duncan ١٩٧٢^(٧٢):- توصل هذا التصنيف إلى استنتاج مفاده : إن تفاعل عوامل البيئة

الداخلية والخارجية ينتج عنه عدة خصائص بالاعتماد على مفهومين هما : عدم التأكد والاعتمادية : (بسيط -

معقد) و(مستقر - ديناميكي) وعلى النحو الآتي :-

^{٧٢} دارك، بيتر. أف، ١٩٩٨، "الإدارة للمستقبل- التسعينات وما بعدها"، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر

(أ) البعد البسيط- المعقد: يتسم هذا البعد (البسيط – المعقد) من البيئة بالميزات الآتية :-

- (١) يشير إلى عدد العناصر غير المتشابهة المؤثرة في المنظمة .
- (٢) إن البيئة البسيطة يؤثر فيها عنصران أو ثلاثة عناصر غير متشابهة .
- (٣) البيئة المعقدة يؤثر فيها أعداد كبيرة من العناصر غير المتشابهة.
- (٤) في حالة عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة، إذ تكون نسبة عدم التأكد منخفضة عندما تكون البيئة (بسيطة- مستقرة).

(٥) يظهر عدم التأكد المعتدل في البيئات (البسيطة- الديناميكية).

(ب) البعد المستقر- الديناميكي: يتسم هذا البعد (المستقر – الديناميكي) من البيئة بالميزات الآتية :-

- (أ) يبين فيما إذ كانت العناصر متشابهة أو في حالة تغيير مستمر .
- (ب) العناصر في البيئة المستقرة تبقى نفسها لمدة طويلة .
- (ج) العناصر في البيئة الديناميكية فان العناصر فيها تتغير وتتحول بشكل مفاجئ ومستمر.
- (د) في حالة عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة، إذ تكون نسبة عدم التأكد عالية عندما تكون (معقدة- ديناميكية).
- (هـ) يظهر عدم التأكد المعتدل في البيئات (المعقدة- المستقرة).

٣- تصنيف Short ell ١٩٧٧ (٧٣) :- ميز بين أربعة خصائص رئيسية واثنين ثانوية للبيئة الخارجية وهي:-

- (أ) التعقيد: - يمثل عدد العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- (ب) التنوع: - وهو مدى اختلاف العوامل الخارجية الواحد عن الآخر.
- (ج) عدم الاستقرار: - تعني تكرار تغيير العوامل الخارجية عبر الزمن.
- (د) عدم التأكد: - ويقصد بها مدى دقة التنبؤ بالعوامل الخارجية وطبيعة المشكلة.
- (هـ) العدائية: - تشير إلى مدى تهديد العوامل الخارجية لأهداف وغايات المنظمة.
- (و) الاعتمادية: - تعنى مدى عَدَّ العوامل الخارجية أساسية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

^{٧٣} داودي, الطيب, ٢٠٠٩, "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية", جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر.

٤ - تصنيف Champux ٢٠٠٠ (٧٤) : - حدد هذا التصنيف خصائص البيئة بالاعتماد على دمج بعدي (البساطة- التعقيد) و(الاستقرارية- الديناميكية) بأربعة خصائص رئيسية هي : - (أ) (معقدة- متغيرة)

(ب) (بسيطة- متغيرة)
(ج) (ثابتة- معقدة)
(د) (بسيطة- ثابتة).

٥- تصنيف Daft ٢٠٠٤ (٧٥) : - حدد هذا التصنيف نوعان من الخصائص وعلى النحو الآتي :-

(أ) البسيط- المعقد: - يشير إلى عدم التشابه بين العناصر الخارجية المؤثرة في المنظمة، إذ تعبر البيئة المعقدة عن تنوع وتعدد العناصر الخارجية المؤثرة في المنظمة وتعبر البيئة البسيطة عن تفاعل وتأثر المنظمة بعناصر خارجية قليلة متشابهة.

(ب) الاستقرارية- اللاستقرارية: - تشير إلى مدى استقرار أو عدم استقرار العناصر البيئية فالمجال البيئي المستقر إذ بقيت عناصره مستقرة، وغير مستقر إذ تغيرت عناصره بشكل مفاجئ، وان اللاستقرارية تحدث عندما يتخذ المنافسون خطوات عدائية ومضادة.

استنتاج :- من خلال استعراضنا السابق لخصائص البيئة الخارجية يمكن إدراج أهم الملاحظات عليها:

- (١) لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول ماهية وعدد الخصائص البيئية.
- (٢) وجود عدد كبير من الخصائص التي وجدت لتمييز البيئة عن غيرها من البيئات.
- (٣) تتألف الخصائص البيئية من العديد من العوامل التي تختلف من خاصية إلى أخرى.
- (٤) تؤثر الخصائص البيئية بصورة مباشرة وغير مباشرة في صياغة الأهداف وتحقيقها.
- (٥) هناك تنوع وتعدد في الخصائص البيئية التي تتفاوت في أهميتها من منظمة إلى منظمة أخرى.

^{٧٤} داوي، جاسم مشتت، ٢٠٠٥، "دور التحليل والتفكير الإستراتيجي في تكوين الرؤية دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الدراسات المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

(٦) يلاحظ إن الخصائص البيئية قد أحيط بها بشكل عام وعليه يتطلب البحث المستقبلي تقييم لهذه الخصائص وتحديد المدى الزمني الذي تكون فيه هذه الخصائص قادرة على إحداث التأثير في سلوك وعمل المنظمات.

ج. أنواع البيئة الخارجية: - يمكن إدراج أهم أنواع البيئة الخارجية وعلى النحو الآتي :-

(١) **البيئة الخاصة:** - تمخضت الإسهامات الفكرية في مجال البيئة الخارجية عن ظهور عدة مفاهيم وعوامل للبيئة الخاصة ذات التأثير المباشر في عمليات المنظمة ونشاطاتها، إذ وصف كل من جاكسون وآخرون^(٧٦) ١٩٨٨ البيئة الخاصة بأنها: (العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وحصرها بالعوامل : العملاء، والموردين، والمنافسين). وأشار Robbins^(٧٧) ١٩٩٠ للبيئة الخاصة بأنها: (ذلك الجزء من البيئة العامة الذي له علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة وهي تؤثر في فاعلية المنظمة بشكل مباشر). وتتكون من العوامل المتمثلة : - بالزبائن، والمجهزين جماعات الضغط، ونقابات العمال. وتختلف البيئة الخاصة للمنظمة تبعاً لمجال عملها الذي تعمل فيه. وعبر Cerrito^(٧٨) ١٩٩٤ عن البيئة الخاصة بأنها : (البيئة ذات العوامل المؤثرة تأثيراً مباشراً في عمل المنظمة. وضمن هذه العوامل : المجهزين، والمنافسين، والمستهلكين). وأشار القطامين^(٧٩) ١٩٩٦ (للبيئة الخاصة على أنها : (مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة فهي تؤثر وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المنظمة وتتمثل هذه العوامل ب: المنافسين، والموردين، والزبائن، والحكومة) وأن على المنظمة إن تأخذ بمطالب هذه البيئة

٧٦ جاكسون، جون هـ ، ومورقان، سيريل ب. وباولو، جوزيف ج ب. ١٩٨٨ ، "نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن رزوق معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

٧٧ Robbins, Stephen, ١٩٩٠, "Organization theory: structure Design and Application", New Jersey ٣rd/Ed, prentice-Hall, Inc., united states of America

٧٨ Creto, Samuel. & Peter, Paul. J. & Ottensmeyer, Edward. ١٩٩٥, "The strategic Management process, ٣rd/Ed, Richard, D. Irwin, Inc., in the United states of America.

٧٩ القطامين، أحمد عطا الله، ١٩٩٦ ، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.

وتعمل على مراعاتها. ووصفها Schermerhorn ^(٨٠) ١٩٩٦ بأنها : (البيئة التي تشمل جميع العوامل التي تكون أكثر التصاقاً وتؤثر في المنظمة بشكل مباشر وتتمثل بـ بالمجهزين، والموزعين، والمنافسين، والهيئات الحكومية) والتي على المنظمة التعامل معها من أجل إن تحقق النمو والبقاء. وأكد المغربي ^(٨١) ١٩٩٩ على أنها : (مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ويمكن للمنظمة الرقابة عليها والتأثير فيها. وتتمثل بالعوامل : الزبائن، والموزعين، والمنافسين، والمجهزين). وعبر عنها الداغر وصالح ^(٨٢) ٢٠٠٠ على أنها : (المنظمات والأفراد الذين تتفاعل معهم المنظمة بشكل مباشر وتتمثل بالعوامل : الموردين، والموزعين، والمنافسين، ومالكي الأسهم، والمنظمات الحكومية التي ينبغي للمنظمة إن تتفاعل معها لتنمو وتحافظ على بقائها). وعرفها كل من Williams & Kinicki ^(٨٣) ٢٠٠٣ على أنها : (مجموعة من العناصر والعوامل ذات التأثير المباشر على المنظمة. وتتضمن عشرة عوامل : الموردين، والموزعين، ومدينون، وحكومات، ووسطاء، ومنافسين حلفاء، واتحادات، ووسائل إعلان، وزبائن). وذهب Daft ^(٨٤) ٢٠٠٤ بتعريفها على أنها : (العوامل المؤثرة في المنظمة بشكل مباشر. وتتمثل العوامل : بالزبائن، والمنافسين، والمجهزين، وسوق العمل). **أهم العوامل أو العناصر البيئية والتي اتفق عليها الباحثين ولها تأثير كبير على المنظمة وهي :-**
(أ) المستهلكون (الزبائن) :- ويمثلون الأفراد والجماعات والمنظمات الذين يدفعون مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة، ويشكلون الهدف الرئيسي والنهائي لأي منظمة لأنهم سبب بقائها وعليه لابد للمنظمة من معرفة هؤلاء المستهلكين وشرائحهم ورغباتهم وسلوكهم بغية العمل على تلبية حاجاتهم وتحقيق رضاهم .
(ب) المنافسون :- وتتمثل بالأفراد والمنظمات التي تعمل في النشاط نفسه أو بيئة العمل ويشكلون أدوات

^{٨٠} Schermerhorn, Jr, John. R., ١٩٩٦, "Management and Organization Behavior", ٥th/Ed, John wily & Sons. Inc. N.Y

^{٨١} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

^{٨٢} الداغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد.

^{٨٣} Williams, Briansk. & Kinicki, Anglokinick. ٢٠٠٣, "Management A practical Introduction", ٣rd/Ed, Mc Graw Hall, New York.

^{٨٤} Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, Printed in the united states of America

ضغط أو تهديد على المنظمة، إذ يتنافسون بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن وهنا يتطلب فهم وتقييم أنواع المنافسة ومخاطرها ودرجة تأثيرها في السوق على المنتج والمستهلك و شروط المنافسة ومتطلباتها والتنبؤ باحتمالاتها.

(ج) المجهزون (المحولين):- ويمثلون مجمل الأفراد والمنظمات التي يمكن إن تتعامل معها المنظمة لتوضيح حاجاتها من الموارد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال لغرض تسهيل مهام أعمالها، يمثل المجهزون فرصة أو تهديد. لذا على المنظمة إقامة علاقات تسودها الثقة بغية الحصول على الموارد بالوقت والسعر المناسبين بجودة عالية.

(د) الموزعون:- وهي الجهات التي تعمل على توزيع السلع أو الخدمات إلى الوسطاء أو المستهلك النهائي.

(هـ) الموارد البشرية:- وهي العمالة الكفوءة والخبيرة والتي تُعدُّ من أثمن موارد المنافسة التي لا يمكن تقليدها، وعليه على المنظمات إن تعمل على جذب الموارد البشرية ذات النوعية العالية وتفعيل دورها لضمان أداء عملها بشكل فاعل.

(و) التشريعات الحكومية:- تتمثل بالتشريعات والقوانين التي تضعها الدولة للحكم والحد من أداء وتصرفات المنظمات.

استنتاج :- للبيئة الخاصة درجة كبيرة من الأهمية بسبب أثرها المباشر الأكثر تفاعلاً والأكثر وضوحاً على أهداف وسياسات المنظمة، إذ إن عواملها ذات تأثير مباشر في صياغة القرارات وصنع الاستراتيجيات، فضلاً عن تميزها بتأثيرها في منظمة معينة من دون أخرى.

(٢) البيئة العامة:- لا بد من استعراض أهم مفاهيم وعوامل البيئة العامة بهدف الإحاطة بها من جوانبها كافة ومن ثم فهمها وإدراكها. إذ وصفها كل من الباحثين Wren & Voich^(٨٥) ١٩٨٤ على أنها : (تلك القوى التي تؤثر بصورة غير مباشرة بالمنظمة. وتتمثل العوامل ب: الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية)

^{٨٥} Wren, D.A. & Voich, D. ١٩٨٤, "Management: Process structure and behavior", New York John wily and sons.

الواقعة خارج حدود السيطرة المباشرة للمنظمة). ورأى Schermerhorn ^(٨٦) ١٩٩٦ البيئة العامة بأنها : (العوامل التي تؤثر بشكل واقعي في عمليات المنظمة والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات المناسبة. وتتمثل بالعوامل : القانونية، والسياسية، والتكنولوجية، البيئة الطبيعية). ووصفها كل من ^(٨٧) ١٩٩٨ Wright & et.al على أنها : (عناصر فعل غير مباشرة واسماها بالبيئة الكلية. وتتضمن العوامل : (السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والتكنولوجية، الاجتماعية). وعبر عنها كل من ^(٨٨) Schermerhorn & et.al ^(٨٩) ٢٠٠٠ بأنها : (العوامل ذات التأثير غير المنظور في الأداء الداخلي للمنظمات. وتتمثل بالعوامل : الاقتصادية، والقانونية والسياسية والاجتماعية، والثقافية، والتعليمية). وإما الشماع وخضير ^(٩٠) ٢٠٠٠ فقد أشارا للبيئة العامة بأنها : (الحيز أو الإطار الإقليمي الجغرافي الذي تعمل فيه المنظمة بجميع عواملها. والمتمثلة ب : الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية. وتعد محدداً أساسياً لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها). وعرف Hitt ^(٩١) ٢٠٠١ & et.al البيئة العامة بأنها: (جميع العوامل التي تكون خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها بصورة غير مباشرة. والمتمثلة ب العوامل : الديمغرافية، والاقتصادية، والسياسية ، والقانونية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والعالمية. وتشمل الفرص والتهديدات التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة أيضاً). ووصف Daft ^(٩٢) ٢٠٠٤ البيئة العامة بأنها : (جميع العوامل التي قد لا يكون لها تأثير مباشر في

^{٨٦} Schermerhorn, Jr, John. R., ١٩٩٦, "Management and Organization Behavior", ٥th/Ed, John wily & Sons. Inc. N.Y.

^{٨٧} Wright, Peter. & Kroll, mark. & Parnell, John A. ١٩٩٨, "strategic management concepts, ٤th/Ed, prentice Hall. Inc, Printed in the united states of America.

^{٨٨} Schermerhorn, John. R, Jr & Hunt, James G, & Richard N., Osborn. ٢٠٠٠, "Organizational Behavior", ٧th/Ed John Wiley & sons Inc., printed in the united states of America .

^{٨٩} الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، ١٩٨٩، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ط١.

^{٩٠} Hitt, Michael A, & Duane, Ireland. R. & Hoskisson, Roberta. ٢٠٠١, "Strategic Management: competitiveness and Globalization" ٤th/Ed, south- western college, printed in the united states of America.

^{٩١} Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, Printed in the united states of America.

العمليات الداخلية اليومية للمنظمة، وتتضمن العوامل : الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والمالية. ولكنها تؤثر في كامل المنظمة). ووصفها الدوري (٩٢) ٢٠٠٥ بأنها : (جميع العوامل التي تؤثر بشكل عام في المنظمة والمتمثلة بالعوامل : الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والديموغرافية، والسياسية والقانونية، و الدولية والعالمية). وعبر الظاهر (٩٣) ٢٠٠٩ عن البيئة العامة بأنها : (القوى الخارجية المؤثرة في القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة. والمتمثلة بالعوامل : الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية).

استنتاج :- يتضح مما ورد في أعلاه بأن عوامل البيئة العامة الأكثر أهمية والتي أتفق عليها أغلب الباحثين تتمثل بالعوامل : الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، والثقافية)، ولابد من إضافة العوامل المعلوماتية والمعرفية والتقنية إلى هذه العوامل لما لها من أهمية كبيرة في نمو وتطور المنظمات.

أهم عوامل البيئة العامة الأكثر أهمية والتي أتفق عليها أغلب الباحثين وهي :-

(١) العوامل الاقتصادية:- تشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي العالمي والمحلي الذي تعمل فيه المنظمة، إذ ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل الخطط المرتبطة بالتنمية الاقتصادية، والنمو الاقتصادي، ومعدل نمو متوسط دخل الفرد، وكل ما يرتبط بالسياسات المالية والنقدية (٩٤). وتؤثر العوامل الاقتصادية بشكل إيجابي أو سلبي في عمل وتطور المنظمات إذ قد تكون فرص أو تهديدات يكون لها دور كبير ومؤثر في رسم وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات (٩٥). وعليه اهتمت إدارة أغلب

٩٢ الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري.

٩٣ الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الإستراتيجية- (المفهوم- الأهمية- التحديات)", دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط١، الأردن- عمان- أربد.

٩٤ مرعي، محمد مرعي، ٢٠٠٩، إدارة الموقف، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

٩٥ مرعي، محمد، ١٩٩٩، فن إدارة البشر، دار الرضا للنشر، مصر- القاهرة.

المنظمات بدراسة وتحليل هذه العوامل بالرغم من حالات الإخفاق التي تعرضت لها في محاولة فهم والتننبؤ باحتمالات هذه العوامل وذلك لكونها لا تعمل بمفردها بل تتبادل التأثير مع العوامل البيئية الأخرى، فضلاً عن تميزها بصفه التغيير المستمر^(٩٦). والتي تُعدُّ صفة ثابتة لهذه العوامل.

(٢) العوامل التكنولوجية والتقنية :- تشير العوامل التكنولوجية والتقنية إلى طرائق الإنتاج والابتكار والإبداع وإلى نوع المعرفة التي تتفاعل مع مجمل الفنون الصناعية والهندسية والتطبيقية والخدمية، وتشمل المؤسسات والنشاطات التي تساهم في تكوين معرفة جديدة والتي تعمل على ترجمة هذه المعرفة إلى منتجات أو خدمات جديدة. ويتباين تأثير هذه العوامل تبعاً لمستوى تطور الدولة، وتُعدُّ من العوامل الرئيسة في ميدان المنافسة إذ تعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها وبصورة مستمرة. عليه تسعى معظم المنظمات إلى تقديم تكنولوجيا جديدة على الرغم من التكاليف الناهضة المرتبطة بها والمخاطرة التي قد تتعرض لها. وتعرض العوامل التكنولوجية إلى عمليات التغيير وبذلك فأنها تحدث تأثيرات مباشرة وتأثيرات جانبية غير مباشرة قد تؤدي إلى تكوين فرص نمو جديدة في مجال عمل المنظمة وفي أساليب الحياة والبيئة الاجتماعية للمجتمعات^(٩٧).

(٣) العوامل السياسية والقانونية:- تعبر هذه العوامل عن جميع السياسات والقوانين والإجراءات والتنظيمات التي تصدرها الدولة وأجهزتها الرسمية، كما أنها تعبر عن نظامها السياسي الذي يؤثر في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات. تؤثر العوامل السياسية والقانونية في مجمل عمليات المنظمة، إذ قد تكون ذات طابع إيجابي فتكون فرص جديدة للاستثمارات أو قد تكون ذات طابع سلبي فتقلل من فرص المبادرة والاستثمار وخاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال الصغيرة لأنها الأضعف والأكثر تأثيراً بمراحل عدم الاستقرار^(٩٨). ويعدُّ الاستقرار السياسي والقانوني العامل الحاسم في مجال الأعمال، لان عدم الاستقرار

^{٩٦} مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٨، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي"، المكتبة الأكاديمية- دار النهضة العربية، مصر- القاهرة، ط١.

^{٩٧} منفذ، داغر، ٢٠٠٠، "التغيير الإستراتيجي وعلاقته بخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين العاملين في منظمات الإدارة العامة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والمحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد ٢٤.

^{٩٨} موسى اللوزي، ٢٠٠٠، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن-عمان.

يزيد من صعوبة تطبيق القرارات والاستراتيجيات ويضعها في ظل مخاطرة كبيرة غير متوقعة قد تؤدي إلى الفشل^(٩٩). لقد أصبح التدخل السياسي والقانوني للدولة أثر ملموس في أعمال المنظمات، إذ إن القرارات والتشريعات التي تصدرها الدولة في حالة تغيير مستمر إلا إن هذا التغيير يختلف حسب طبيعة الدولة واتجاهاتها السياسية وعليه لابد من سرعة الاستجابة لهذه التغييرات لكي تضمن المنظمة بقاءها واستمرارها.

٤) العوامل الاجتماعية والثقافية:- تشير العوامل الاجتماعية والثقافية إلى اتجاهات المجتمع وقيمة الثقافية ومدى تأثيرها في السلوكيات العامة للمجتمع^(١٠٠). إذ توضح مجموعة من القيم التي يعتقد المجتمع بأهميتها والأعراف والتقاليد والسلوكيات التي يتم العمل بها، وتتصل بالتعلم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي للمجتمع وتعبّر عن مستوى التطور العلمي والثقافي للمجتمعات ومدى استعدادها للتعليم والتغيير. وتؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي إذ تعمل على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية في سلوك الأفراد والجماعات^(١٠١). ويمكن الإحساس بهذه العوامل من خلال ما يحصل من تغيير في سلوك واتجاهات الأفراد أو من خلال ما تقوم به المنظمات من تغييرات^(١٠٢) وعليه فإن على المنظمات إن تكون على درجة عالية من الحساسية لهذه العوامل المتغيرة بغية التكيف بما يتوافق مع طبيعتها .

٥) العوامل المعلوماتية والمعرفية:- تمثل هذه العوامل بعداً مهماً أضيف إلى بقية العوامل نتيجة التطور المعلوماتي والمعرفي وانعكاس هذا التطور على مجمل عمل المنظمات، إذ أصبحت المنظمات الرائدة والتي تأتي في سلم الأداء المتميز تعير أهمية كبيرة للجانب المعلوماتي والموارد البشرية المعرفية لما لها من أهمية كبيرة في زيادة قدرة المنظمة على تقديم ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى. ويدخل في

^{٩٩} نشوان، جميل، ٢٠٠٤، "تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، <http://www.qou.edu>.

^{١٠٠} هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، ٢٠٠٧، "التدريب وتحديات المستقبل"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات المكلف.

^{١٠١} ويلسون، أقيس، ١٩٩٥، "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مطبعة الفيصل، ط١، القاهرة، دار العلم، الكويت.

^{١٠٢} ياسين، سعد غالب، ١٩٩٨، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، ط١، الأردن-عمان.

أطار هذه العوامل قدرة المنظمة على بناء نظام معلوماتي استراتيجي يبحث عن المعلومات الإستراتيجية من البيئة الخارجية، وفي قدرتها على توفير الموارد البشرية المؤهلة وإمكانية تطورها^(١٠٣). وعليه فإن المنظمات تعمل على متابعة التغييرات التي تحصل في هذه العوامل ومحاولة التكيف معها لما لها من دور متميز في نمو وتقديم المنظمات .

استنتاج :- تؤثر عوامل البيئة العامة في المنظمات كافة إلا أنها ذات تأثير نسبي يختلف تأثيره من منظمة إلى منظمة أخرى ومن وقت لآخر وللمنظمة نفسها، إذ تؤثر في العديد من الجوانب منها فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية لإدارة المنظمة، السياسات والإجراءات التي يمكن للمنظمة إتباعها. وعليه إن أهم ما يميز البيئة العامة أنها تؤثر في المنظمات كافة إذ نادراً ما توجد منظمة في الوقت الحاضر لا تتأثر بعوامل البيئة العامة بشكل مباشر أحياناً وغير مباشر في معظم الأحيان وبذلك فإن قدرة المنظمة في التأثير في بيئتها العامة أقل من تأثيرها في بقية البيئات بسبب صعوبة التحكم بعواملها والسيطرة عليها.

٣) البيئة العالمية : تشير البيئة العالمية إلى العلاقات الدولية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية التي تحدث خارج حدود الدولة التي تعمل المنظمة فيها، وتعبر عن المدى الذي تتأثر به المنظمات المحلية بتشريعات وقوانين الدول الأخرى وعن التصرفات التي تقوم بها مجموعة من الدول معاً^(١٠٤). وتتسم البيئة العالمية ببيئة شديدة المنافسة يزداد فيها عدد المنافسين، وتدخل فيها تقنيات متطورة تسهل عمليات الاتصال على المستوى العالمي. كما أنها تتسم بالتعقيد الشديد وتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، فضلاً عن تنوع الثقافات والقوانين وهيكل الصناعة والأسواق بالشكل الذي يجعل من المنظمات تعمل محلياً وتفكر عالمياً. وتؤثر البيئة العالمية في البيئة المحلية والإقليمية والدولية وبنسب متفاوتة إذ ينطوي تحت هذه البيئة مجمل التكتلات الإقليمية والدولية والتحالفات الإستراتيجية التي تحرص

^{١٠٣} يرس، يورك، ٢٠٠٥، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة التغيير"، الشركة المصرية العالمية للنشر لون جمان، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، لبنان - بيروت.

^{١٠٤} Bornemann, Manfred. & Summer, Martin. ٢٠٠٣, Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, Measuring Business Excellence, vol.٧, No.٢, Mcb up Limited.

على ضرورة تنسيق الجهود وتحويل مسارات التهديد إلى فرص إزاء هذه التطورات التي تحدث في إطار هذه البيئة^{١٠٥}.

استنتاج : - يتضح بذلك تعاظم أهمية البيئة العالمية إذ أصبحت الكفاءة الداخلية للمنظمات غير كافية وأصبحت التكنولوجيا والقوانين والتشريعات والأسواق وأذواق المستهلك واتجاهاته في حالة تغيير مستمر مما أضر بعض المنظمات إلى إن تفقد جزءاً من هويتها الخاصة من أجل إن تبقى على مسار البيئة العالمية.

الفصل الثاني

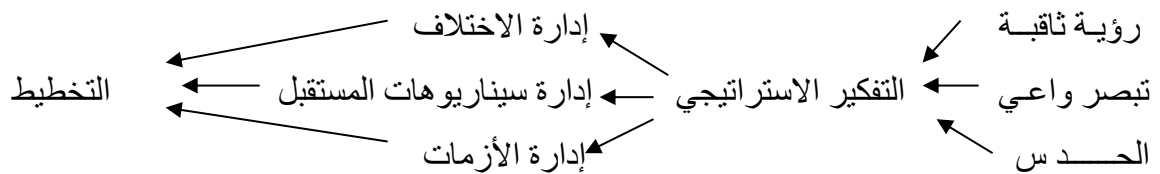
التفكير والتخطيط والرؤى المستقبلية

المبحث الأول : التفكير والتخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية (الرؤية الاستراتيجية):- ويمكن تناوله وعلى النحو الآتي :-

١ - التفكير الاستراتيجي^(١٠٦):- إن الرؤية الثاقبة، والتبصر الواعي ، والحدس وغيرها من صفات وركائز الإدارة تدخل جميعها ضمن إطار التفكير الاستراتيجي ، إدارة الاختلاف ، إدارة سيناريوهات المستقبل مواقف الحيرة، والقلق والتشاؤم الناشئة عن استخدام سيناريوهات بديلة كاستراتيجية لتصور المستقبل . حيث أصبحت الحاجة إلى تفكير يمتد لأهداف ذات أمد أطول ، وتنعكس آثاره بشكل ملموس بحيث يرتبط بالفعالية التنظيمية ، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق بدائل مستقبلية . إذ إن الأمر أصبح يقتضي توفير رؤية قوية للشكل الذي سيكون عليه المستقبل. كما يتطلب الأمر التفكير المبدع، والمنطقي والعقلاني إلى جانب الخيال الخصب. والذي يمكننا من مسابقة هذا الركب نحو المستقبل المنشود . بكل همه ودراية واقتدار مع الإيمان المطلق بخالق السماوات والأرض وواهب الروح وعنده علم الغيب الذي لا يشاركه أحداً من المخلوقين: (إنسان وملائكة وشياطين) مالك كل شيء. كقوله تعالى : بسم الله الرحمن الرحيم ... لمن الملك اليوم ؟ فيجيب على سؤاله: الله الواحد القهار... صدق الله العظيم^(١٠٧). إذن لا يمكن استشراف المستقبل بالاكتماء بالأسلوب التقليدي في التركيز على الأهداف الأساسية . ولا شك بان بعد انقضاء معظم حقبة الثمانينات من القرن المنصرم ، في إشكال مختلفة من الكساد ، فان معظم المديرين في العالم الغربي ، سيجدون إن الأساليب التقليدية للنمو الاقتصادي، رغم ما شملته من التوقعات المستقبلية المختلفة واللامحدودة، لم تعد تصلح لمواجهة الظروف الجديدة . والأمر لا يقف عند هذا الحد لأن المسؤولين عن قيادة المنظمة سيواجهون تحديات مضاعفة في صعوباتها ، لاسيما إذا لم يخصصوا جزءاً " كبيراً " من وقتهم في التفكير الجدي الهادف والشامل ، ومناقشة الأوضاع المستقبلية كافة . بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية - إي يجب إن يكون هناك عمل أو فعل استباقي يحول دون وقوع الأزمات مهما كانت بسيطة لأن

^{١٠٦} المشهداني ، خالد احمد فرحان ، المستقبل في فكر القائد الشمولي ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، ٢٠٠٤ ، ص ص - ٢٦ - ٣٤ .
^{١٠٧} (سورة غافر، آية ١٦)

الأزمة عندما تقع لا يستطيع احد كائن من يكون إن يضع لها حدود أو التقليل من آثارها المدمرة . إن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم ، بما يحقق في النهاية توجيهها فعلاً"، وبصورة أفضل لمنظمتهم ، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً "أساساً" إلى المستقبل . مع عدم إهمال الماضي لذلك فإن المفكرين الاستراتيجيين . يجب إن تكون لديهم مهارة النظر إلى المستقبل، دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظماتهم، وبما يمكنهم في نفس الوقت من تجنب أخطاء الماضي. وجعل التخطيط كافياً" باعتبار التخطيط مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي : -



والتفكير الاستراتيجي يعني رؤية مع إعطاء توكيد مهم لبعض الحقائق الأساسية حول موضوع التفكير ومعتقداته وأهدافه وتنظيماته يدلي بها الباحثين من خلال خبراتهم المهنية الطويلة ومنها :-

(١) **ضرورة اعتماد تحليل (سوت) SWOT :** - وسوت هو الأحرف الأولى من الكلمات الآتية:

Strength + Weaknesses + Organizational Opportunities & Threats = سوت = نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المنظمة. فإن تحليل (سوت) يحتاج إلى تناوله بصورة أكثر عمقا" وأكثر قوة لكي يتحول في النهاية إلى أداة تحليل فكريه رئيسيه، يمكنها توفير أو تهيئة الأفكار والسيناريوهات، والمخاطر البديلة التي يجب مناقشتها جميعاً قبل التوصل إلى إعداد المخططات، إذ إن عملية إصدار التوجيهات تعتبر في المقام الأول ذهنية . وإذا لم تتحقق، ستجد المنظمات نفسها محصورة إلى الأبد في خانق ضيق أو في النظرة قصيرة الأمد، مع استمرار تكرار أخطاء الماضي .

(٢) **أهمية تنمية النظرة المستقبلية Future Orientation لدى المسؤولين عن التوجيه :-** وذلك لأن أساس مهمة المسؤولين عن التوجيه ، هو عدم الاكتفاء بالنظرة القدرية وتوقع المستقبل. بقدرة الله ، عز وجل، لأن وظيفة أو مهمة المسؤولين الأساسية هي : جعل ذلك المستقبل يتحقق بالشكل الذي يرغبون فيه ، ولكن بأمر الله تعالى.

(٣) **أهمية مهارة إعداد الخرائط Mapping في التفكير المستقبلي :-** إن مهارة إعداد الخرائط لها علاقة

أساسية بمسألة التفكير المستقبلي، لأن المديرين في حاجة إلى خرائط الطريق ذات المستوى العالي أو المتقدم كي ترشدهم للطريق الذي يوصلهم إلى الهدف المنشود . ولكن المنظمات الناجحة تمكنت من قلب هذا الوضع بقضاء قدر كبير من الوقت والتفكير في معرفة قدرات وإمكانيات التنظيم قبل الشروع في القيام بالتخطيط ، وبذلك يتاح إمامها فرصة ذهبية أو اكبر لا مكانية التنفيذ الفعلي. وهنا تكمن أهمية وضع خرائط لاحتمالات القائمة (إي السيناريوهات). ومن خلال التحليل الدقيق وتشخيص شكل المستقبل يمكن وضع تصور لهذا المستقبل بشكل يحقق النمو الاقتصادي والتقدم. ولا يمكن إطلاقاً "جعل المستقبل خالياً" من المخاطر، ولكن من الممكن الإقبال على القيام بمخاطر بصورة تتسم بالحكمة والتفكير السليم. والسيناريوهات تمكن أيضاً من استخدام الحس الذاتي والإدراك بصورة أفضل.

(٤) **ترجمة الاستراتيجيات إلى سياسات:-** بعد تحديد الاستراتيجيات يتعين ترجمتها إلى سياسات . إن الرعيل الأول الذي بدا قديماً" في استخدام كلمة (إستراتيجية) هو القائد العسكري الصيني الأصل الذي عاش في القرن السادس قبل الميلاد ، والذي كان من أوائل الذين طبقوا استراتيجيات الحرب ، وهو الجنرال (صن Sun) الذي قال : (ان إي شخص يستطيع ان يرى بوضوح التكتيكات التي استخدمتها في كسب المعركة ، ولكن لا يمكن لأي إنسان ان يرى الإستراتيجية التي حققت بها النصر) Sun Tse.

(٥) **ماهية أسلوب التفكير الاستراتيجي :-** أن أسلوب التفكير الاستراتيجي ، يعتبر أكثر إبداعاً ، وأكثر تحديداً من التخطيط ، رغم صعوبة التحكم فيه.

(٦) **ماهية التنبؤ:-** - إي التوقع بما سيكون عليه شكل المستقبل - وذلك بالطبع إلى جانب التخطيط الاستراتيجي (إي صياغة شكل الاستجابة التي تمكن المنشأة من التلازم مع هذا المستقبل).

(٧) **أهمية التخطيط الاستراتيجي (١٠٨) :-** يقصد به الاعتقاد الجازم بان البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية تعتبر قابلة للقياس وممارسة عمليات التنبؤ، إذا ما بذل جهد كافي لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها . والتخطيط الاستراتيجي الناجح يمكن التنبؤ به من خلال افتراضين هامين هما :-

الافتراض الأول : يقضي بان معدل التغيير في البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة يكون أكثر بطئاً من معدل السرعة التي يتم من خلالها التقاط ومعالجة هذه البيانات ثم تنفيذها داخلياً". لذلك إن هذا الافتراض لا يلقي إقبالاً لدى المنظمات التي تتسم بالبيروقراطية .

الافتراض الثاني : فيقضي بان التقلبات قصيرة الأمد في البيانات الخارجية تخفي وراءها عدداً من الملامح

المستقرة بصورة أساسية وغير القابلة للتغيير ، ويمكن التوصل إليها من خلال عمليات التحليل المنطقي ،وتعتبر ذات صلة مباشرة بالنشاط الاستراتيجي – إي بمعنى آخر فان عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر نظرية Soft وليست نشاطا" عمليا" Hard لأنها تعامل الاضطراب على انه مجرد ضوضاء كثيرة يمكن من خلالها تحديد ملامح نظام غير قابل للتغيير.

(٨) أهمية اصطلاح الإستراتيجية والبيئة :- إن اصطلاح الإستراتيجية المنبثقة استخدمه لأول مرة العلامة: Henry Mintzlerg، لوصف العملية الواسعة النطاق التي يقوم بها التنظيم للوصول إلى عملية مواءمته بشكل متزايد لمسايرة البيئة المحيطة، في الظروف التي يصعب معها التعرف على شكل هذه البيئة أو افتراضها عن طريق تحليل سابق للبيانات.

(٩) أهمية المبادرة الداخلية في درجة الاضطراب في البيئة :- إذا كانت درجة الاضطراب في البيئة التي يعمل في ظلها تنظيم قد وصلت إلى درجة عالية. أصبح معها من غير الممكن معالجة الموقف بشكل تدريجي أو السيطرة عليه عن طريق التحليل. فان بعض خبراء الإدارة يوصون في هذه الحالة باللجوء إلى عملية تسمى (المبادرة الداخلية). لأن الظروف الخارجية أصبحت سريعة التغيير بشكل يجعلها عاجزة عن إي إسعاف فعال لأي تنظيم يرغب في إن يبقى متماسكا" مهما كان الحد الأدنى الذي ينشده من هذا التماسك.

(١٠) ماهية النية الإستراتيجية :- يقصد بالنية الإستراتيجية عملية يتم من خلالها التعامل مع ظروف الاضطراب من خلال تفهم مباشر نابع من الحس والإدراك العام الذي يتم التوصل إليه على مستوى الإدارة العليا . ويقوم بتوجيه مجهودها (إي التكيف مع الظروف المتغيرة من خلال جهد ذاتي وشخصي محدد نابع من الخبرة والحس العام أكثر من كونه نتيجة لبحث موضوع في العوامل والمتغيرات). ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة العجز عن السيطرة على البيئة المضطربة من خلال التحليل المنطقي وحده وهو الأمر الذي يجعل الأساليب التقليدية للتخطيط الاستراتيجي محدودة الفائدة. لذلك فان النوايا الإستراتيجية تعتمد أساسا" على نموذج يتم التوصل إليه من خلال الحس والإدراك (والبعض يطلق عليه اسم الرؤية) وصولا" للتجانس والتناسق .

(١١) دور الحس والإدراك والنية الاستراتيجيه في مواجهة ظروف الاضطراب (١٠٩) :- إن الأهداف النابعة من عملية الإدراك والحس التي تصاحب إعداد النية الإستراتيجية تظل قوية ومتماسكة في مواجهة ظروف

الاضطراب. وبذلك فإن النية الإستراتيجية تتفهم الاضطراب من خلال الحس والإدراك بشكل يفوق مجرد الاعتماد على التحليل .

(١٢) الإستراتيجية تؤدي إلى جهد تنظيمي متماسك ومستمر:- يتولد عنها توجه بسيط لكنه قوي يمكن لجميع العاملين داخل التنظيم تفهمه من خلال الحس والإدراك. ويتميز هذا التوجه بالوضوح بشكل يمكن من المضي في استخدامه لأجيال طويلة الأمد وبشكل مستمر رغم وجود ظروف الاضطراب وذلك على عكس الخطط الإستراتيجية التي يمكن إن يجرها بسرعة تيار الاضطراب المستمر لاسيما إذا ثبت أنها جاءت كمجرد نتيجة لتحليل خاطئ. لذا من شأن هذا الأسلوب الذي يمكن لكافة العاملين تفهمه – إن يؤدي إلى جهد تنظيمي متماسك ومستمر .

(١٣) ظهور نماذج جديدة غير متوقعة لاستكشاف المستقبل:- قد نفاجاً بظهور نماذج جديدة غير متوقعة ولا يمكن استكشاف المستقبل في هذه الحالة من خلال استعراض الماضي لأنه ربما يأتي هذا المستقبل من عملية انقسام تؤدي إلى ظهور اتجاه جديد نابع من مجموعة احتمالات غير متوقعة ظلت كامنة طول عملية تطور الأسلوب ولم يكن من الممكن التنبؤ بأي من عناصرها حتى ولو أخذت شكل سيناريوهات معقولة (١٤) أهم المكونات الرئيسية لعملية التفكير الاستراتيجي^{١١٠} :- باعتبارها رؤية وليست مجرد فكر وهي :- (١) النظر للإمام ، (٢) النظر للخلف ، (٣) النظر لأعلى .

(١٥) النظرة السليمة نحو المستقبل:- تكمن جذورها في تفهم الماضي وفقاً لما ذكره العلامة Kierkegaard ، الذي قال: (إذا أردنا إن نعيش حياتنا . فعلياً إن ننظر إلى إمام ، ولكن إذا أردنا فهم هذه الحياة فيجب إن ننظر إلى الراء) – إي إلى الماضي .

(١٦) الإلهام المبدع سبيل للوصول إلى رؤية المستقبل:- فليس إمامنا من سبيل للوصول إلى رؤية المستقبل إلا بالاعتماد على: الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك. لذلك فإن التفكير الاستراتيجي يقوم على الحس والإدراك، بمعنى إن النظر من أعلى يجب إن يكون مدعماً بالنظر إلى أسفل. ولكن النظر بعيداً أمر يختلف عن النظر إلى الإمام لأن النظر إلى الإمام هو عبارة عن التنبؤ بمستقبل يمكنك إن تتوقعه بسهولة ويسر إذا توصلت إلى تكوين إطاره من خلال إحداث الماضي، فهو عبارة عن تنبؤ قائم على الحس والإدراك لأشياء لا يمكنها إن تستمر. إما النظر بعيداً فهو بعكس ذلك لأنه يمثل عملية بناء المستقبل نفسه – إي يقوم باختراع عالم لن يتحقق وجوده إلا لمن يسعى إلى اختراعه.

^{١١٠} المشهداني ، خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، مصدر سبق ذكره ، ص ٦٢ .

(١٧) **التفكير الاستراتيجي يعمل كأداة بصرية:-** إن المفكر الذي يريد إن يكون استراتيجيا" بمعنى الكلمة عليه أيضا" النظر من خلال هذه المكونات جميعها (النظر إلى الإمام وإلى الخلف والنظر إلى اعلي وإلى أسفل والنظر إلى ما هو جانبي وما هو بعيد) ولهذا فإن تجميع هذه العناصر يوصلنا في نهاية الأمر إلى كيفية جعل التفكير الاستراتيجي يعمل كأداة بصرية .

(١٨) **ارتباط الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ارتباطا وثيقا :-** في معظم الأحيان نجد إن تكوين الرؤية والتخطيط الاستراتيجي يرتبطان ارتباطا " وثيقا" . لأن كليهما يخضعان لنفس أساليب تناول إي منهما.

(١٩) **أهمية الرؤية الفعالة:-** فإن تحديد الرؤية والتخطيط يتطلبان في بعض الأحيان أنشطة ذهنية متناقضة لأننا قد نتوصل إلى الرؤية الفعالة وتعطينا نتائج نهائية واضحة لكنها لا توضح لنا الطريق إلى تحقيقها. لذا

فإن التخطيط الاستراتيجي يهدف أساسا"وبدقة متناهية إلى توضيح معالم الطريق الذي يوصلنا إلى الأهداف.

(٢٠) **ماهية الخطة:-** فالخطة ليست إلا مجرد تخمين قصير المدى لتطلعات طويلة الأمد.

(٢١) **دور الآراء في تجنب ردود الأفعال إزاء المفاجآت :-** تلعب المعتقدات (الآراء) دورا" هاما" في ردود الأفعال إزاء المفاجآت لأن المفاجآت في حد ذاتها هي حادثة غير متوقعة .

(٢٢) **أهمية التفكير المنطقي في تحديد مستقبلنا :-** إن التفكير المنطقي لا يغير أطلاقا" من معتقداتنا لأن المعتقدات قد تحول بيننا وبين رؤية ما هو من الممكن تحقيقه كما قد تحول بيننا وبين التفكير المنطقي الذي يدعو إلى ضرورة تغيير اعتقاد ما . لهذا فالمشكلة هنا هي كيفية تطوير معتقداتنا . لأن أفكارنا الحالية هي التي تبني معتقداتنا التي يتوقف عليها تحديد مستقبلنا .

(٢٣) **يجب إن يستمر الهدف صورة في خيالنا:-** إن البشر يعبرون عن أفكارهم بالكلمات، وهذه الكلمات تستدعي بدورها صوراً وانفعالات معينة. والإنسان بطبيعته ينظر بعيداً". إي يسعى إلى تحقيق أهداف، والهدف ببساطة هو صورة في خيالنا تسيطر علينا، ويرتبط بها شعور معين يجعلنا إما نحاول تحقيق هذه الصورة فعلا" أو نتغاض عنها. فإذا تحول شعورنا إلى شعور محايد فإن الصورة لن تصبح هدفاً.

(٢٤) **ماهية الموقف:-** إن الموقف هو عبارة عن رد فعل سابق على الشعور إزاء استثاره معينة.

(٢٥) **اختيار التفكير بدلا من الأداء:-** إن أهم إجراء استراتيجي يمكنك القيام به هو اختيارك للتفكير بدلا" من الأداء. إن إي عمل يتسم بالتحدي يتطلب أساسا" حسن إدارة لعملية التفكير لأن التفكير أساسا" هو عبارة عن نشاط يمكنك من تجنب إي شيء يعتبر غير ذي فائدة أو مرتفع التكلفة وعلى درجة عالية من الخطورة. فإن التفكير يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة إلى المعارف والخبرات (أي المعلومات) لأنه يؤدي إلى وجودها إذا كانت موجودة فعلا" أو إلى غيابها إذا تبين ذلك . وإن تحديد مستوى الفكر هو عبارة عن وضع حدوده

ومعرفة آفاقه ومجالاته. إن التفكير الاستراتيجي يتطلب التفكير في أشياء ربما تكون غير مألوفة لنا أو غير معتادين عليها من قبل .

(٢٦) تتألف **Gestalt**:- بمعنى البنية التي تعبر عن الكلية والشمول.

(٢٧) الرؤية المستقبلية والقياس :- فان إي رؤية مستقبلية يمكن إن تخضع للقياس بنفس تلك المعايير للتوصل إلى معرفة مدى إمكانية مسيرتها أو تحقيقها.

(٢٨) أساسيات القيمة وأهميتها :- من أساسيات القيمة لأي شيء هي ندرتها وفائدتها للأفراد أو الجماعات. والقيمة تحمل من داخلها الإرادة على جعل الشيء أمراً " قابلاً " للتحقيق ، فهي الطاقة التي تغذي عملية الأداء (٢٩) أهمية الخيال الكافي لرؤية المستقبل :- من الصعب على المسؤولين التنفيذيين التوصل إلى نماذج ذات معنى لما يحدث في العالم إلا إذا امتلكوا الخيال الكافي لرؤية المستقبل وإعداد نماذج للتوقعات المستقبلية. (٣٠) علم الإدارة والسيطرة الأمريكية على ثلاث أنواع من التكنولوجيا:- إن السيطرة الأمريكية على ثلاث أنواع من التكنولوجيا ، وهي: تكنولوجيا المواصلات الفائقة وتكنولوجيا الكائنات الحية (الجينات) وتكنولوجيا الإبداع والذكاء الصناعي. جعلت أمريكا هي الرائدة بين جميع دول العالم في علم الإدارة. (٣١) الخيار الاقتصادي المستقبلي:- أن الخيار الاقتصادي المستقبلي قد ينطوي على خطأ كبير لا يمكن اكتشافه بسهولة أو بسرعة. وعليه أصبح الميل إلى التحليل أكثر من الميل إلى التركيب – إي التركيز على أهداف رقمية محددة .

(٣٢) الدور الرئيسي للحكومة هو التنمية الاقتصادية المستدامة :- فالدور الرئيسي الذي يتعين على الحكومة إن تلعبه ليس هو فرض استراتيجيه قومية لكن السعي للتوصل إلى هذه الإستراتيجية من خلال مختلف الأنشطة الاقتصادية الرئيسية

(٣٣) المنافسة التامة والرأسمالية الانكلو أمريكية في الوصول إلى أعلى جودة ممكنة :- أصبحت المنافسة التامة أو الكاملة الطريق الوحيد لتحقيق التفوق في الوصول إلى أعلى جودة ممكنة مع اكبر تخفيض للتكاليف : وهذا هو لب الرأسمالية الانكلو أمريكية التي نجحت في خدمة المستهلك عن طريق التنافس الذي يضع المصالح الشخصية في المقام الأول . لذلك فمن الأفضل السعي إلى معرفة أهم الاحتياجات الكامنة لدى المستهلك بدلاً من إن تقدم له ما تعتقد أنت انه هو حاجاته.

(٣٤) القيمة الحقيقية والسعر (١١) :- فان القيمة ليست مجرد السعر ولكن القيمة الحقيقية هي مقدرة العنصر على المساهمة في تحقيق إشكال إبداعية جديدة وبالمثل فان إعداد خطط طويلة الأمد مكونة من شقين من

المعرفة أو التكنولوجيا على أمل حدوث لقاء مستقبلي بينهما امراً" لا يخلو من المخاطر .

(٣٥) **عمليات التخطيط والتنبؤ :-** إن التخطيط الاستراتيجي يميل إلى التركيز بصورة اكبر على عمليات التخطيط والتنبؤ بشكل يفوق عملية البحث المعتمد على النشاط الذهني للتفكير في الأشكال المختلفة للمستقبل والتي يجب إن يضعها مسؤولوا التوجيه في الاعتبار . وللأسف الشديد فإن أسلوب سيناريوهات التفكير مازال ينحصر في دور محدود.

(٣٦) **التدريب العملي هو الأساس:-** إن معرفة كيفية استخدام التفكير عن طريق السيناريوهات شبيه بعملية تعلم كيفية ركوب الدراجة: إي إن التدريب العملي هو الأساس .

(٣٧) **ماهية درجة عدم التأكد :-** ماهية درجة عدم التأكد بالنسبة لصحة التوقعات طويلة الأمد ؟ إي إننا إمام تشكيلة من الاحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل مما يؤدي إلى الحد من قدرتنا على التنبؤ بالاحتمال الناجح ومن ثم إلى المزيد من الاعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات. بمعنى انه لأ يتم اللجوء إلى التنبؤ إلا في حالات الضرورة وبعد استنفاد الوسائل الأخرى .

(٣٨) **تخيل احتمالات مستقبلية أخرى:-** الحد من ممارسة التنبؤ فسوف تصبح لدينا مساحة ذهنية تمكننا من ممارسة أسلوب آخر بديل وهو تخيل احتمالات مستقبلية أخرى مختلفة. لذلك فإن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر علاجاً لنقاط الضعف في ممارسة عملية التنبؤ .

(٣٩) **أهمية التفكير عن طريق السيناريوهات (١١٢) :-** إن التنبؤات في حد ذاتها تمثل محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة يمكنه من هذه المعرفة ، لذا فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات . إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر بمثابة تهيئة لأذهاننا للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل. فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل إن تواجه المنظمة مستقبلاً "واحدة من هذه البيئات. إذن ماهية نوعية هذا التفكير؟ إن الفرق بين التنبؤ والتفكير عن طريق السيناريوهات يتضح في إن التفكير عن طريق السيناريوهات يفترض حدوث شيء معين. فأن كل سيناريو في حد ذاته يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر آثارها على التنظيم. إما مجموعة السيناريوهات جميعها، مهما كان عددها، فأنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل. ولكن النتيجة السريعة التي يوفرها هذا الأسلوب من التفكير هو تشجيع المسؤولين عن التوجيه على التوصل إلى

أكبر عدد ممكن من الافتراضات حول البيئة الخارجية والتي تفيدنا حتى في استراتيجيات قصيرة الأمد نسبياً". ولكن يجب إن يكون كل سيناريو متماسكاً "ومعقولاً" بأكبر قدر ممكن ،حتى يمكن أخذه مأخذ الجد بحيث لا يعامل على انه مجرد تنبؤ ، ولكنه طريق محتمل بدرجة معقولة نحو المستقبل. والغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد، بل على العكس تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقي.

٤٠) أهم سمات التفكير

عن طريق السيناريوهات :- ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات انه لا يجب معاملتها على أنها حل لحالة عدم التأكد. وأهم نقطة هنا هي ضرورة إدراك المشاركين في هذه

العملية لما يجب إن يفعلوه بشكل جدي إذا جاء المستقبل فعلاً "على عكس ما كانوا يتوقعونه. إي حالة إعداد السيناريو المستقبلي وكأنه إجراء شكلي ،دون تفكير جدي متعمق من جانب المسؤولين، لأنه لن يمكن إحداث الأثر المنشود من ورائها إذا تم الإعداد بهذا الشكل . ففي عملية التفكير عن طريق السيناريوهات، لا يكون إيماننا هدف لكننا نقوم بمجرد محاولات لاختبار الظروف التي قد توصلنا إلى التعرف على هدف معين من بين مجموعة من الأهداف يحتمل نجاح أو إخفاق – إي منها على ضوء الظروف المتغيرة التي قد تحدث في البيئة الخارجية. إننا نلجأ إلى التخطيط لمواجهة الطوارئ لأننا نعرف أصلاً " إن هناك خطأ سوف يحدث أو يحتمل حدوثه بدرجة كبيرة ، لكننا ففي التفكير الاستراتيجي فإننا نفكر في المستقبل البعيد من خلال عدة سيناريوهات يمثل كل واحد منها الشكل الذي قد يصبح عليه هذا المستقبل البعيد ،وعلى أمل إن يجيء واحد من هذه السيناريوهات بشكل مطابق لهذا المستقبل عندما يحدث فعلاً" ويصبح حقيقة واقعة .

٤١) المستقبل والتنبؤ والمجازفة:- فالمستقبل بطبيعته يحمل في طياته مفاجآت عديدة وليس مجرد احتماليين فقط، لهذا فان التنبؤ بما سوف يحدث هو في حقيقته درب من دروب المجازفة حتى ولو تحقق فعلاً" – إي من هذه التوقعات. والحديث الشريف أشار إلى هذه الحقيقة عندما ذكر إن المنجمين كاذبين حتى ولو صدقوا.

٤٢) التفكير عن طريق السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي (١٣) :- التفكير عن طريق السيناريوهات يختلف عن التفكير الاستراتيجي . لأن التفكير الاستراتيجي يسعى إلى تحديد هدف ، يتم بناء عليه هيكلية التنظيم وموارده . إما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيانات المحتملة مستقبلاً". لذلك فان عملية التفكير عن طريق السيناريو هي عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجيه قبل شروعاتهم في التخطيط ،لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية . إذن مهما كانت درجة الدقة في إعداد السيناريو ومهما ثبت بعد ذلك

^{١٣} د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، مصدر سبق ذكره ، ص ٦٥ .

اقترب السيناريو من الواقع الفعلي ألا إن أسلوب السيناريوهات لا يمكنه أبداً "إعطائنا بوليصه التامين التي توصلنا للشكل

الذي سيكون عليه المستقبل .

٤٣) **مرحلة اتخاذ القرار:-** عندما نصل إلى مرحلة اتخاذ القرار باختيار الفرص التي سنراهن عليها ، فسوف تنتهي الفائدة من وراء عملية التفكير عن طريق السيناريو ونبدأ في إجراء التنبؤات سواء أكانت صحيحة أو خاطئة .

٢- **التخطيط الاستراتيجي:-** لقد توالى التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن ، وقد ترتب على ذلك اتساع نطاق عمليات الإنتاج وتعقدتها من أجل مقابلة وإشباع تلك الحاجات المتنامية ولتتطورة والمتغيرة لقد تطلب ذلك من منظمة الأعمال وإدارة العمليات تبني الخطط الرشيدة التي تضمن تحقيق رغبات المستهلكين ومقابلة حاجاتهم وكسب رضائهم وفقاً لأسبقيات: الكلفة ، أو الجودة ، أو المرونة ، أو الوقت مما قاد إلى التفكير بصياغة استراتيجيات بمستويات مختلفة تنسجم والتدرج الهرمي للمنظمة لكي تعمل على تقديم السلع والخدمات وطنياً وإقليمياً وعالمياً .

أولاً: الإستراتيجية Strategy :- إن الإستراتيجية هي نتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ومن ثم فإنها خطة لتحقيق التكامل ما بين الأهداف ، والسياسات والخطط طويلة الأمد لبلوغ النشاط الرئيس في إطار كلي متماسك^(١١٤)، أن تحديد الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة ، والطريقة التي تنجز أو تحقق بها المنظمة هذه الأهداف والغايات تتم من خلال ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning . فإن التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تحديد الأهداف ، والسياسات ، والخطط طويلة الأمد للمنظمة ، وإن الإستراتيجية هي خطة النشاط في المنظمة لتحقيق رسالتها المستقبلية^(١١٥) وإن تطوير هذه الاستراتيجيات يتطلب القيام بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة (لتحديد الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية (لتشخيص نقاط القوة والضعف)، والذي يسمى بتحليل (SWOT) . إذن تكون الإستراتيجية خطة رئيسية طويلة الأمد تحدد الكيفية التي ستبلغ بها المنظمة رسالتها كونها تؤسس الاتجاه الذي ستتحرك المنظمة في إطاره العام .

^{١١٤} Evans ,J.R., Production & operations Management , ٦th ed., West Publishing company , ١٩٩٧, p.٨٠

^{١١٥} J., and, Render , B ., Principles of Ed ., Print ice – Hall, Inc., New Jersey , ١٩٩٩. Operation Management , ٣nd ,P.٣٦

ثانيا: إستراتيجية الشركة : - هناك ثلاثة أجزاء أو مكونات رئيسة لإستراتيجية الشركة والتي تصاغ من قبل الإدارة العليا وهي :-

أ - إستراتيجية التسويق والمبيعات Marketing & sales strategy :- التي يتم فيها تحديد الأسواق التي ستتنافس بها الشركة وتصنيف زبائن الشركة إلى فئات وتحديد احتياجاتهم في تلك الأسواق وتحديد توقيت ونطاق تقديم المنتج الجديد وتخمين أوجه قوة المنافسين وذلك من خلال عملية تحليل السوق market Analysis وهي العملية التي من خلالها تخمين أوجه المنافسة .

ب - إستراتيجية التصميم Design strategy :- والتي تحدد كيف تتم مقابلة القدرات التكنولوجية للمنظمة مع احتياجات السوق لتطوير مواصفات المنتجات والخدمات التي تسعر بشكل تنافسي .

ج - إستراتيجية العمليات Operation strategy : - التي تحدد الكيفية التي ستحول بها موارد المنظمة إلى منتجات وخدمات تقابل مواصفات التصميم للسلع والخدمات .

ثالثا: الإستراتيجية الرئيسية Corporate Strategy : - بعد إن يتم تحليل السوق لتحديد زبائن المنظمة مقترناً بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات يجب على المنظمة صياغة الإستراتيجية الرئيسية للشركة التي تضع إطاراً عاماً لأهداف المنظمة ككل . ومن ثم تطوير الأسبقيات التنافسية (أسلوب / طريقة التنافس في السوق) والقدرات وأوجه القوة المميزة التي يجب إن يمتلكها نظام التشغيل / الإنتاج في المنظمة المقابلة لطلبات الزبائن ، وإن كل ذلك سيمثل المدخلات الضرورية لكي تقوم الأقسام / الوظائف الرئيسية في المنظمة بتطوير استراتيجياتها الوظيفية التي تتم فيها صياغة الأهداف والخطط طويلة الأمد لكل وظيفة رئيسية في المنظمة .

رابعا: نطاق التخطيط الاستراتيجي: مستويات الإستراتيجية : Scope of strategic planning

strategy Levels :- طالما إن الإستراتيجية: هي نتيجة لسلسلة من القرارات الهرمية المتعلقة بالأهداف ، والاتجاهات والموارد ، فإن معظم المنظمات الكبيرة لديها ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي :-

أ - الإستراتيجية في المستوى الرئيس والكلية للمنظمة Corporate – Level strategy .

ب - الإستراتيجية في مستوى وحدة الأعمال Business – Level strategy .

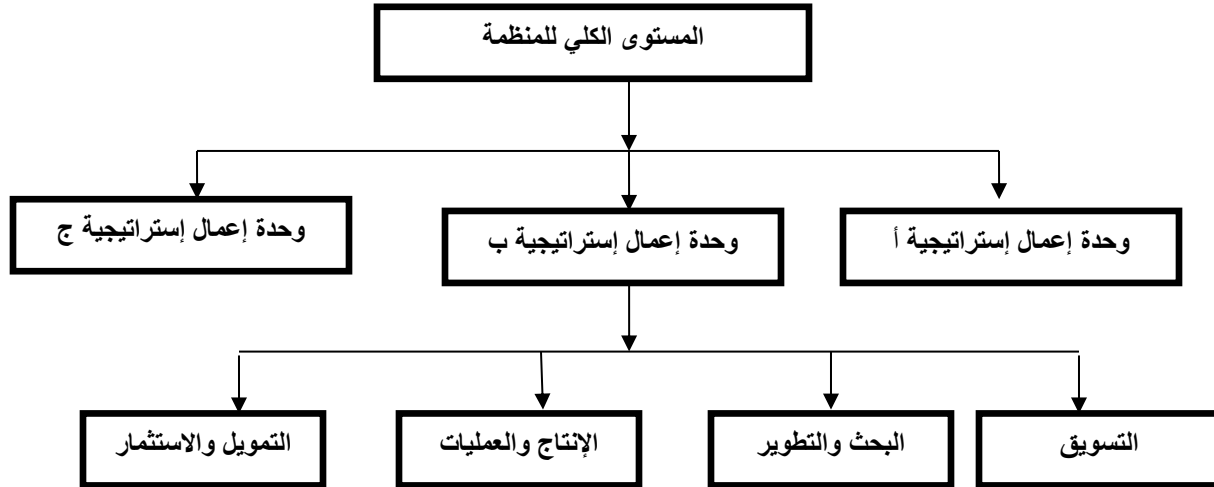
ج - الإستراتيجية في مستوى التشغيلي أو الوظيفي Operational / Functional - Level strategy . ,

(Evans , ١٩٨٧) , (Hayes , ١٩٨٤) , (Fine , ١٩٨٥) (١١٦) .

خامسا: الإستراتيجية الرئيسية / الكلية للمنظمة **Corporate strategy** : - إن الإستراتيجية للمنظمة هي خطة مستقبلية طويلة الأمد تضعها الإدارة العليا لتخطيط مستقبل المنظمة في الأمد الطويل مهما كان نوع لمنظمة يتم فيها :-

- أ. تعريف أو تحديد أنواع الأعمال: التي تدخل أو تلتزم بها المنظمة .
- ب. تحديد الفرص الجديدة والتهديدات والتحديات الموجودة في البيئة .
- ج. تحديد أهداف النمو: التي ينبغي إن تحققها المنظمة .
- د. تطوير الخطط اللازمة لاقتناء الموارد : والتخصيص النسبي لتلك الموارد ما بين الأعمال التي تقوم بها المنظمة ، إي تخصيص أو توزيع الموارد ما بين وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة ، إذ إن اغلب المنظمات الكبيرة التي تنسم بالتعقيد تنقسم إلى وحدات أعمال إستراتيجية لإغراض التخطيط.
- هـ . تحديد ألكيفية ألتى يتم فيها أأدارة وتنسيق التداوب **Management Of Synergies** : بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- و. إرشاد وتوجيه إستراتيجية الأعمال: التي تحدد كيف يمكن للمنظمة إن تميز نفسها عن المنافسين ، وذلك

شكل (٣) يبين مستويات الإستراتيجية في المنظمة



المصدر :- د. خالد احمد فرحان ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ١٩ .

من خلال تعريف وتطوير القدرات المميزة للمنظمة فقد تتنافس المنظمة بالجودة العالية ، أو الكلفة المنخفضة ، أو المرونة ، أو التسليم ، الإبداع.

٦١

ز. تحديد كيفية قياس الأداء .

سادسا : الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة (١١٧) : - وتعني المستوى الكلي للمنظمة. وإن الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة تعرف اتجاه المنظمة خلال الأمد الطويل وتحدد الأهداف التي يجب إن تتحقق بنجاح ، إن صياغة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة بشكل جيد تتطلب دراسة وفحص البيئة الخارجية للإعمال التي تتنافس بها لكي تتكيف لتلك البيئة باستمرار ولغرض البقاء بموقع متقدم في المنافسة ، إن هذا التكيف يبدأ بما يسمى بـ الفحص البيئي Environmental scanning وهي العملية التي يقوم بها المديرون لمراقبة الاتجاهات داخل البيئة الاجتماعية / الاقتصادية (Socioeconomic) التي تتضمن: الصناعة ، والسوق ، والمجتمع لتحديد وحصر الفرص والتهديدات المحتملة ، ودراسة التغيرات التكنولوجية ، والظروف السياسية ، والتغيرات الاجتماعية (مثل الاتجاهات نحو العمل) ، وفرة الموارد الرئيسية ، القوة الجماعية ، أو التساوميه للزبائن أو المجهزين والإستراتيجية الكلية / الرئيسية على أنواع منها :-

(أ) استراتيجيات النمو Growth strategies .

(ب) استراتيجيات الاستقرار Stability strategies .

(ج) استراتيجيات التراجع Retrenchment strategies - الإستراتيجية الدفاعية Defensive strategies.

(د) استراتيجيات مركبة Combination strategies .

سابعا : إستراتيجية وحدات الأعمال : - وتشمل وحدات الأعمال الإستراتيجيه كافة . إستراتيجية الأعمال Business strategy : إن كل نوع من الأعمال التي تشارك أو تلتزم القيام بها المنظمة غالباً ما يدعى لإغراض التخطيط الاستراتيجي وصياغة وتطوير الإستراتيجية بوحدرة الأعمال الإستراتيجية - SBU Strategic Business unit والتي قد تكون مصنع ، أو خط إنتاج ، أو منتج ، أو عائلة منتجات لها نفس الخصائص أو طرائق الإنتاج .

ثامنا : الاستراتيجيات الوظيفية / التشغيلية : - وتشمل الأقسام الوظيفية والتشغيلية كافة .

^{١١٧} د.خالد احمد فرحان ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٩ .

تاسعا : الملامح الأساسية التي تصاغ حولها إستراتيجية وحدة الأعمال : وهذه الملامح هي : -
أ. كيفية التنافس في السوق : الذي تعمل فيه المنظمة .

٦٢

ب. وكيف تحديد لها موقعها بين المتنافسين: لذلك غالباً ما يطلق عليها الإستراتيجية التنافسية للإعمال Competitive Business strategy والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع إن تكون لها ميزة تنافسية Competitive Advantage من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها المنظمة .

عاشرا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للإعمال : - قدم بورتر Porter (١١٨) ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للإعمال يمكن لوحدة الأعمال الإستراتيجية تبني أي منها لإيجاد موقع للمنظمة ضمن قطاع الصناعة الذي تعمل فيه وهي :-

أ. إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة cost Leader ship strategy : - يطلق على هذه الإستراتيجية بـ ((إستراتيجية الكلفة المنخفضة)) Low – cost strategy : حيث إن شركات متعددة تحقق الميزة للتنافسية عندما تجعل من نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة ، تتبنى إستراتيجية الكلفة المنخفضة الشركات التي تنتج عموماً كميات عالية لمنتجات نمطية مما يسمح لها بتقديم منتجاتها بأسعار أرخص من الشركات المنافسة التي تنتج نفس المنتجات ولكن ربما تكون أحدث وبكميات أصغر. إن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة لتعظيم إنتاجية الموارد لتحقيق مزايا كلفوية تقود إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تتحقق للمنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين .

ب. إستراتيجية التمييز بالمنتج Product Differentiation strategy :- إن التمايز يتعلق بالتمييز أو التفرد Uniqueness بالشيء وان فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة ، لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها ، بل يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة . إن مفهوم الجودة بمعناه الأساسي لا يقصد منه جودة المطابقة مع مواصفات التصميم أو جودة وظائف أداء المنتج فحسب ، بل أصبح يستهدف رضا الزبون

١١٨ porter, M. ١٩٩٨, "the competitive Advantage of Nations, Mac Mill an press Ltd, New York.

ومقابلة توقعاته . لذلك فإن وحدة الأعمال الإستراتيجية تستطيع مقابلة توقعات الزبون من خلال تركيزها على إي بعد من الإبعاد العديدة المرتبطة بالجودة ومنها ^(١١٩) .

١. تصميم متفوق للمنتج **Superior product Design** : بما يحقق التفرد بمواصفاته النوعية في

٦٣

التصميم أو من حيث وظائف الأداء بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج جذاب ، متين يعول عليه ، سهل الاستخدام والتشغيل ، اقتصادي في تقديم الخدمة ، ويقود الزبون إلى إدراك ألجودة فيه والقيمة منه .

٢. خدمة بارزة **Outstanding service** : وخاصة في تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة .

٣. المرونة والتنوع : إن المرونة **Flexibility** تمثل طاقة نظم الإنتاج على التكيف بنجاح مع التغير في الظروف البيئية واحتياجات العمليات ، وإن التنوع **Variety** يشير إلى قدرة نظام الإنتاج على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات استجابة للتغيرات في السوق.

٤. إبداع مستمر ومتواصل **Continues innovation** : تركز الشركات التي تتبوأ حافة قيادية في تكنولوجيا المنتج ، على البحث والتطوير كعنصر رئيس في استراتيجياتها وعليه فإن القدرة على الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق ، يمثل عاملاً حاسماً في نجاحها .

٥. استجابة سريعة **Rapid Response**: على أساس الوقت من خلال السرعة في التسليم والذي يعني بان مجموع الوقت المطلوب الذي ينفق على تطوير وتصميم المنتج وإنتاجية وتسليمه إلى الزبون يكون قصيراً مقارنة بالمنافسين ، إن هذا الوقت يدعى بفترة انتظار المنتج **Product Lead Time** إن قصر فترة الانتظار يمكن الشركات من تقديم منتجات جديدة ، واختراق الأسواق بسرعة اكبر .

ج. إستراتيجية التركيز أو تجزئة السوق **Focus \ market segmentation** : هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق (**Niche market**) لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط ، و إن هذه الإستراتيجية تحقق ميزتها لتنافسية إما من خلال الكلفة المنخفضة ، أو بواسطة التمايز بالمنتج .

د. الإستراتيجية والميزة التنافسية **Strategy & competitive Advantage** : إن الميزة التنافسية تشير إلى قدرات المنظمة على تحقيق التفوق **superiority** والأفضلية و الأرجحية على المنافسين في السوق.

هـ . **الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities** : إن استراتيجيات الأعمال التنافسية تقدم : الكلفة المنخفضة ، للتمايز بالمنتج بإبعاد الجودة المختلفة . وإن إستراتيجية العمليات ، الطريقة التي تدار بها العمليات ، يجب أن تعكس الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة والأنشطة الوظيفية المشتركة . Cross – Functional Efforts بين التسويق والعمليات بهدف تتبع وتحديد حاجات كل جزء من أجزاء

٦٤

السوق يعرض ويحدد حاجات السوق التي تستطيع أن تستثمرها المنظمة لتحقيق ميزاتها التنافسية في كل جزء من أجزاء السوق ، وهناك خمس أسبقيات تنافسية رئيسية هي (١٢٠). (١٢١)

١. **الكلفة المنخفضة / السعر المنخفض Low Cost Low Price** : تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق ، التنافس على أساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف : (تكاليف العمل ، والمواد ، والتلف ، والتكاليف الصناعية ، بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة) .

٢. **الجودة Quality** : وتتضمن :-

أ - تصميم منتج عال الأداء (جودة التصميم) High – Performance Design .

ب - جودة المطابقة Conformance Quality : على الجودة المتساوقة Quality Consistent إذ ينصب الاهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم .

٣. **الوقت / التسليم Time \ Delivery** : ويتضمن :-

أ . وقت تسليم سريع (السرعة في التسليم) Fast Delivery Time .

ب . والتسليم بالوقت المحدد المتفق عليه On – Time Delivery .

ج . سرعة تطوير وتقديم المنتج الجديد Development Speed : فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيرا " كلما كان للمنظمة حافة قيادة تتفوق بها على المتنافسين .

٤. **المرونة Flexibility** : وتتطلب المرونة الإجراءات الآتية : -

أ - تقديم منتجات متنوعة حسب بالايضاء Variety \ Customization .

ب - مرونة التغيير في الحجم Volume Flexibility : تنصب على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع

١٢٠ Evans ,J.R., Production & operations Management , ٦th ed., West Publishing company , ١٩٩٧, p.٨٨

١٢١ Krajewski ,L.J, and , L.p. Ritz man , Operations Management : Strategy and Analysis, ٥th ed ., Addison Wisely , New York, ١٩٩٩, p.٣٣ .

المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغيير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالايضاء أو للزبونية Customization وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون .

٥. الإبداع **Innovation** : تتبنى الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج ، هدف الإبداع كأسبعية تنافسية لها ، فالإبداع كأسبعية تنافسية يعني :-

٦٥

أ. التفرد والتميز بالمنتجات: التي تقدمها الشركة / المنظمة .

ب. سرعة تطوير المنتج الجديد . (١٢٢)

ولأجل إن تستمر هذه الشركات بالإبداع بتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة مستمرة ، ينبغي إن تركز إستراتيجيتها على :-

١. وظائف البحث والتصميم : والتطوير للمنتج بشكل بارز واستثنائي .

٢. الجودة العالية للمنتج .

٣. امتلاك القدرة : على تحويل وتطوير معدات الإنتاج . (١٢٣)

أحد عشر: استراتيجيات العمليات **Operations Strategy** : - كثيراً ما يستخدم مصطلح : إستراتيجية

التصنيع **Manufacturing strategy** بدلاً من مصطلح إستراتيجية العمليات . إن إستراتيجية العمليات :

هي حلقة الوصل التي تربط بين القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات بالإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الكلية الرئيسية للمنظمة والبيئة والسوق وهو يستند على الحقائق الآتية :-

١. إن الغرض الرئيسي من وجود المنظمة هو: تقديم شيء ذي قيمة (منتجات وخدمات) .

٢. إن للعمليات دوراً أساسياً ورئيسياً" في تكوين تلك القيمة .

٣. هناك طرائق مختلفة للتنافس يجب إن تختار المنظمة جيداً : بما يحقق لها توظيف القدرات الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة في العمليات والمناطق الوظيفية الأخرى لتكوين الميزة التنافسية للمنظمة ، إن إستراتيجية العمليات هي :- ((الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة)) .

^{١٢٢} Martinich, J.p., The Management of Operations Management , John Wiley & Sons . Inc ., New York, , ١٩٩٧, p.٣٧ .

^{١٢٣} Evens ,J.R., Production & operations Management , ٦th ed., West Publishing company , ١٩٩٧, p.٨٦ .

ز. القرارات الإستراتيجية في العمليات Strategic Decisions in operations : وهي:-

١. توفر الدعم ولإسناد للإستراتيجية التنافسية للإعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة .
٢. تخدم المنظمة باعتبارها قدرة مميزة تقود بالتالي إلى تكوين ميزة تنافسية لها : تتألف إستراتيجية العمليات من مجموعة من القرارات الإستراتيجية وأن القرارات الإستراتيجية التي تتخذ في نطاق إستراتيجية العمليات

٦٦

تشمل : قرارات التصميم وتضم المنتج أو الخدمة ، الطاقة ، المصنع ، تكنولوجيا العمليات ، التكامل الرأسي ، والترتيب الداخلي ، والقرارات التشغيلية تضم : الموارد البشرية وتصميم العمل ، والتخطيط والسيطرة ، الجودة ، والمخزون ، إن قرارات التصميم تسمى أيضا بالقرارات الهيكلية Structural Decisions تكون عادة ذات تأثير طويل الأمد في المنظمة ومن الصعب تغيير مفعولها ، والقرارات التشغيلية Operational Decisions والتي يمكن إن نطلق عليها بقرارات الإسناد أو للبنى التحتية Infrastructure وهي أيضا قرارات إستراتيجية أو ذات طابع استراتيجي ولكنها أكثر ارتباطاً بمتطلبات العمل اليومي في المنظمة وأهم القرارات هي:-

- (١) **تصميم المنتجات والخدمات Product \ Service Design** : إن المنتجات التي تنتج حسب بالإيضاء تكون فريدة في مواصفات التصميم وخصائص الأداء .
- (٢) **الطاقة Capacity** : يجب على المنظمة اتخاذ عدد من القرارات الإستراتيجية بخصوص الطاقة منها ما يتعلق بتحديد حجم الطاقة المرغوب امتلاكها هل يكفي لمقابلة الطلب الكلي أو لمقابلة متوسط الطلب أو لمقابلة مستوى معين من الطلب فقط .
- (٣) **المصنع والموقع Plant & Location** : إن القرارات التي تتخذ بصدد المصنع تختص بتحديد حجم المصنع وعدد المصانع ومواقعها وتركيز Focus المصنع هل يختص بإنتاج منتج معين أو منتجات مختلفة؟ هل يصمم خط إنتاج واحد أو أكثر ؟
- (٤) **تكنولوجيا الإنتاج Production Technology** (١٢٤) : إن القرارات التي تتخذها إدارة العمليات بهذا النطاق تختص باختيار نوع تكنولوجيا عملية الإنتاج ودرجة الأتمتة فيها وأهم أنواعها هي:-
أ. أنواع عمليات الإنتاج : يمكن إجمال أهم أنواع نظم عمليات الإنتاج وعلى النحو الآتي :-
١. نظام المشروع Project .

^{١٢٤} د.خالد احمد فرحان ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مصدر سبق ذكره ، ص ١٩-٢٣ .

٢. نظام الورشة للإنتاج حسب الطلب Job shop .
٣. نظام الإنتاج بالدفعة Batch .
٤. نظام الإنتاج الواسع Mass Production أو ما يسمى بخطوط التجميع Assembly Lines .
- نظام الإنتاج المستمر Continuous Production أو ما يسمى بنظام صناعة العمليات Process industry .

٦٧

ب. التكامل الرأسي Vertical integration : إن المنظمة التي ترغب في إن تتحكم بإدارة نطاق أو مدى أكبر من سلسلة التجهيز الطويلة – بدءاً من السيطرة على إنتاج المواد الأولية ، وتصنع الأجزاء ، وإنتاج المنتج ، وانتهاء توزيع المنتج في الأسواق وبيعه إلى الزبائن – ينبغي عليها زيادة نطاق تملكها حلقات أكبر من أنشطة تلك السلسلة بمعنى آخر ينبغي عليها إن تتجه نحو تحقيق درجة أكبر من التكامل الرأسي:

(١) التكامل الرأسي نحو الخلف Back waved vertical integration : وتسعى من خلاله المنظمة نحو إحكام سيطرتها على المجهزين (وهو توجه دفاعي على الأغلب) .

(٢) التكامل الرأسي نحو الإمام Forward Vertical integration : وتسعى من خلاله المنظمة إلى إحكام السيطرة على السوق (توجه هجومي على الأغلب) . (١٢٥)

اثنا عشر: الموارد البشرية وتصميم العمل Human Resources & Job Design :- تشتمل القضايا بالإستراتيجية في الموارد البشرية على تحديد مستويات المهارة المطلوبة للعاملين لتشغيل نظام الإنتاج .

ثلاثة عشر: قرارات التخطيط والسيطرة Planning & control Decisions :- إن قرارات التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات تؤثر في : الكلفة ، و

أربعة عشر: أنظمة جديدة تستند على فلسفات جديدة للتخطيط والسيطرة على الإنتاج : وأهمها هي :-

١. نظام MRP: وهو نظام الدفع .
٢. نظام JIT : وهو نظام السحب .
٣. نظام إدارة المورد الحرج OPT أو ما تسمى بنظرية القيود (TOC) .
٤. نظام الجودة Quality. إن توقعات الزبون عن الجودة يجب إن تحدد لأجل تحديد مستوى الجودة المرغوب في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .

٥. نظام المخزون Inventory. إن قرارات المفاضلة التي تتخذ بهذا الخصوص هي للاختيار بين إن تكون هناك تكاليف عالية للطلب (أو التهيئة والإعداد) أو تكاليف عالية للاحتفاظ بالمخزون .

٦٨

المبحث الثاني : الرؤى المستقبلية (الرؤية الإستراتيجية):- يمكن تناول الرؤى المستقبلية وكالاتي :-
أولاً: الرؤية الإستراتيجية (١٢٦) :- تعدُّ الرؤية الإستراتيجية من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام كثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية لما لها تأثير كبير وفاعل في رسم حاضر المنظمات ومستقبلها، كونها تمثل انموذجاً فكرياً للمستقبل المرغوب به ونقطة إرشاد لتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه إذ تجعل من المنظمة في حالة تطلع دائم نحو المستقبل وتصور مثالي لذاتها، تحد الرؤية الإستراتيجية من عملية اتخاذ قرارات خاطئة غير موجهة إذ توجه الجهود نحو العمل بطريقة كفوءة وفاعلة متوافقة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها من خلال ترسيخ قنوات جميع العاملين، بقدرتهم على إنجازها وإمكانية تحقيقها إذ تمكنهم من امتلاك السلطة اللازمة للقيام بأعمال تعمل على تقدم وتطور وتحقيق هذه الرؤية، وعليه أصبح من الضروري دراسة هذا الموضوع الحيوي من خلال الرجوع إلى ما كتبه الباحثون الذين اهتموا بالتعرف على ماهيتها، والمصادر التي تعمل على تكوينها، واتجاهات اهتمامها. وحيث إن الرؤية الإستراتيجية هي نتاج فكري وعقلي مبدع متجدد لواقع المنظمة ومسار أعمالها عليه وجد الباحثون أن هذه الرؤية لا قيمة لها ما لم تتسم بمجموعة من الخصائص التي تمكنها من التحقق لذا اكدوا على ضرورة التعرف عليها، والكشف عن مجالات العمل التي تهتم بها، والبحث عن المعايير التي يجب إن تلتزم بها بغية العمل على تحقيقها، وتحديد بعض المؤشرات التي يمكن إن تكون إنذاراً مبكراً لعملية تطورها. وحيث إن الرؤية الإستراتيجية رؤية إنسانية مستقبلية مدركة لجميع المسائل الحاسمة التي لا يمكن حلها أو القيام بها إلا من خلال رؤية إستراتيجية جديدة قادرة على التطور والإبداع، وعليه سعى الباحثون إلى الخوض بمراحل صياغتها وتطورها، والتعرف على كيفية تنفيذها وإيصالها وتحديد العوامل المؤثرة في عملية صياغتها وتطورها. ولما كانت للرؤية الإستراتيجية أهمية كبيرة في نمو وتطور المنظمات لذا وجدنا

١٢٦ عطا ، خالدية مصطفى ، الرؤية الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ٢٠١٠ . ص ٥ .

من الضروري التعرف على التجارب العالمية التي اهتمت بها، والتعرف على علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى وذلك من خلال إخضاعها للدراسة والتحليل نظرياً وتطبيقياً لغرض بيان مدى علاقاتها الارتباطية والتأثيرية بها.

ثانياً: مفهوم الرؤية الإستراتيجية:- يعدّ مفهوم الرؤية الإستراتيجية من المفاهيم التي اختلفت توصيفاته وتعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف آراء الباحثين، ولتحديد تعريفٍ شافٍ يتضمن كل مظاهره، لابد أولاً من

٦٩

توضيح مفهوم الرؤية لغوياً على وفق ما جاءت في القواميس والمعاجم اللغوية حيث جاء في معاجم اللغة العديد من المفاهيم، إذ وصفها الحنفي ١٢٥٣ على أنها : (رؤيا بالعين والقلب أي إدراك الشيء والإحساس به)^(١٢٧). وعبر عنها قاموس Longman Modder ١٩٧٦ على أنها : (صورة تتشكل في الذهن، صورة مستقبلية تخيلية)^(١٢٨). وجاءت في معجم المنجد "المعلوف" ١٩٨٠ الذي أعطى تفسيراً أوضح وأشمل مفاده أنها : (ما اعتقده الإنسان وراه أو ما يراه وهي النظر بالعين وبالقلب)^(١٢٩). أما قاموس المورد ١٩٨١ وصفها على أنها : (طيف، خيال، شيء مرئي، تصور)^(١٣٠). وأعطى قاموس oxford ٢٠٠٠ تفسيراً أعمق حينما وصفها على أنها : (القدرة على تكوين خطة مستقبلية وتصورها في مخيلتك). وفي الاتجاه نفسه في كونها تصوراً للمستقبل أشار إليها قاموس Webster ٢٠٠٤ على أنها : (فكرة أو تصور لمستقبل مرغوب فيه) وأن الرؤية الحقيقية هي رؤية ناشطة للغاية حيث أنها بتأثيرها تتجاوز المستقبل من خلال استدعاء المهارات والمواهب والمصادر لجعلها تحدث في الواقع كما أنه أضاف لها قدرة الإدراك حينما عبر عنها على أنها : (القدرة على إدراك شيء غير مرئي واقعياً ومن خلال الملاحظة الذهنية والنظرة الثابتة)^(١٣١). وجاءت في قاموس Oxford ٢٠٠٦ بتصور جديد حينما وصفها على أنها قدرة التفكير في

^{١٢٧} Afuah, Allan. ٢٠٠٣, "Innovation Management strategic implementation and profits, ٢/Ed New York, oxford university, press printed in U.S.A.

^{١٢٨} Ahvja, K. K. ١٩٩٣, "Management and Organization: Atext book for I. C. W. students", Delhi, C. B. S. Publisher and Distributors.

^{١٢٩} Allen, G.S, & Attner, R.F. & Plunkett, W.R, ٢٠٠٢, "Management: Metting and Exceeding Customer Expectations", ٧th/Ed, South. Western, U.S.A.

^{١٣٠} البعلبكي، منير ورمزي، ٢٠٠٩، المورد الحديث، دار العلم للملايين، لبنان-بيروت.
^{١٣١} أوكونرا، كارول، ١٩٩٧، "القيادات الإدارية الناجحة" الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ط١.

المستقبل إذ عبر عنها على أنها : (القدرة على التفكير بالمستقبل بخيال واسع وحكمة)^(١٣٢). وأكد قاموس Comb ridge ٢٠٠٦ على قدرة التخيل حينما وصفها على أنها : (القدرة على التخيل كيف إن

٧٠

مجتمعاً ما أو صناعة ما يمكن إن تتطور في المستقبل)^(١٣٣). ورآها غمق ٢٠٠٧ على أنها : (تعني النظر بالعين والعقل والفكر)^(١٣٤). وجاءت في المورد الحديث البعلبكي ٢٠٠٩ على أنها : (خيال، تخيل، بصيرة، شيء مرئي، شيء جذاب يتخيل يتصور)^(١٣٥). يلاحظ مما تقدم أن معاني لفظة رؤية قد تعددت لامتلاكها آلية ومرونة الانبساط ولامتلاكها تقنية التعامل مع الأفكار والمعلومات للمعنى وللشيء الواحد، وبذلك فإن تفعيل فعل الرؤية فكرياً من شأنها تقديم الحقائق التي لا نستطيع أن نصل إليها بلا جدال أو نقاش أو حوار موضوعي عقلائي أو تأمل بزوايا رؤية متعددة .

ثالثاً : أهم تصنيفات الرؤية الإستراتيجية :- يمكن تصنيفها حسب رؤى الباحثين على النحو الآتي :-
التصنيف الأول :- على أنها طموحات المنظمة وأحلامها المستقبلية وما تود إن تكون عليه في المستقبل. حيث رأى كل من Synder & Graves^(١٣٦) ١٩٩٤ على أنها : (ما تطمح إن تكون أو تحققه المنظمة في المستقبل) وهذا الأمر يتطلب إحداث تغييرات ومتابعة والى تكوين التوازن بين الفهم للحاضر والتركيز على المستقبل). وأكد كل من الباحثين Pitts & Lei^(١٣٧) ١٩٩٦ نفس القول بأنها تتعلق بأهداف المنظمة الأكثر رغبة إذ تصف طموح المنظمة وما الذي تريد إن تكون عليه فعلاً وبذلك فهي تحصل على مخيالات العاملين وتوحد جهودهم لتحقيق أهداف عليا. و وصفها كل من الباحثين Johnson & ^(١٣٨) ١٩٩٧

^{١٣٢} ، قاموس أكسفورد الانجليزي ، مطبعة جامعة أكسفورد ، ابريل ، انكلترا ، ٢٠٠٦ .

^{١٣٣} ٢٠٠٦ . Cambridge Advanced Learner's Dictionary Third Edition .

^{١٣٤} Bass, Derald M. ٢٠٠٨, "from transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision", . <http://www.coba course. Creighton.edu/rmoorman share pdf.com>.

^{١٣٥} رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث البعلبكي ، دار العلم للملايين ، ٢٠٠٩ .

^{١٣٦} Snyder, N.H. & Graves, M. ١٩٩٤, "Leadership and vision", Business Horizons, Jan. Feb.

^{١٣٧} Pitts, Roberts A. & Lei, David. ١٩٩٦, "Strategic Management: Building and sustaining competitive Advantage", printed in the united states of America.

^{١٣٨} Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, "Exploring Corporate strategy: Text and cases", ٤th. Ed, prentice Hall, Europe.

Scholes على أنها : (الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحاتها الإستراتيجية). وشاركهم عوض ٢٠٠٠^(١٣٩) الرأي فأكد أنها : (أحلام المنظمة وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل

٧١

الإمكانات الحالية وإنما في الأمد البعيد)
التصنيف الثاني :- أنها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه للمنظمة تصور من خلالها وضع المنظمة ما في إطار الاختيارات التي تحدد طبيعة عمل المنظمة واتجاهاتها. حيث عرفها Kay^(١٤٠) ١٩٩٤ على أنها : (صورة ذهنية للحالة المستقبلية المعقولة والمرغوبة للمنظمة). وعرفها Lynch^(١٤١) ٢٠٠٠ على أنها : (إنشاء صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمحمّل للمنظمة). وشاركهم الرأي كل من الباحثين ٢٠٠٢ (Bateman & Snell^(١٤٢) على أنها : (صورة ذهنية لحالة مستقبلية محتملة ومرغوبة للمنظمة إذ تعبر عن طموحات المنظمة وآمالها). واتفق معهم عبيدات^(١٤٣) ٢٠٠٥ إذ وصفها على أنها : (صورة تخيلية ذهنية وحلم تصبو إليه مستقبلاً)
التصنيف الثالث :- على إنها خطوة أولية وجوهرية في عمل المنظمة لضمان بقائها واستمرار وجودها. حيث عرفها Moore^(١٤٤) ١٩٩٨ على أنها : (خطوة أولية تضع أسباب البقاء للمنظمة والحالة المثالية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها). وأكد ذلك عوض ٢٠٠٠ على أنها : (خطوة جوهرية أولى في صياغة رؤية شاملة للمنظمة)

^{١٣٩} عوض، محمد أحمد، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر-القاهرة.

^{١٤٠} Kay, J. ١٩٩٤, "foundations of corporate success, "oxford university press, oxford, ch.٥.

^{١٤١} Lynch, Richard. ٢٠٠٠, "Corporate strategy", ٢nd/Ed, Printed and bound in Spain by Graphs, S.A.

^{١٤٢} Bateman, Thomas. S. & Snell, Scott. A. ٢٠٠٢, "Management, competing in the New Era" fifth Edition, MC Graw. Hill Irwin.

^{١٤٣} عبيدات، تركي إبراهيم، ٢٠٠٥، "التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة" جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، قسم الهندسة المدنية.

^{١٤٤} Moore, H. ١٩٩٨, "Overview of strategic planning Corporate vision", MC Graw Hill Co. New York.

التصنيف الرابع :- على أنها نقطة إرشاد تعمل على تحديد اتجاه المنظمة وطبيعة أعمالها صوب الاتجاه المطلوب بغية تحقيق أهدافها المستقبلية واتجاهاتها الإستراتيجية. وعلى وفق هذا التصور وصفها كل من

٧٢

Kusnic & Owen (١٤٥) ١٩٩٢ على أنها : (نقطة إرشاد لتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال اتجاهه). , وعرفها كل من الباحثين Hinter Huber & Popp (١٤٦) ١٩٩٢ على أنها: (نقطة إرشاد موجهة لحركة المنظمات باتجاه معين). واتفق معهم أوكونرا (١٤٧) ١٩٩٧ على أنها: (الضوء الذي يعطي الاتجاهية لأي جهد). وأكدوا هذا الاتجاه Thompson & Strickland (١٤٨) ٢٠٠٣ إذ وصفها : (خارطة الطريق لمستقبل المنظمة والاتجاه الذي تطمح الوصول إليه وموقع العمل الذي تنوي تحديده القابليات المخطط لتطورها). وأيده الخفاجي (١٤٩) ٢٠٠٤ إذ وصفها : (التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها الذي يرشد المنظمة لما تحاول إن تقوم به كي تكون في مكانة متميزة في المستقبل). وشاركهم كل من الباحثين تومسون وستريكلاند (١٥٠) ٢٠٠٦ الرأي فأكدوا على أنها : (خارطة مسار توضح مستقبل المنظمة).

التصنيف الخامس :- على أنها القدرة أو القابلية على تكوين أفضل المواقف والظروف والتهيؤ للاحتمالات

^{١٤٥} Kusnis, M.W. & Owen, D. ١٩٩٢, "The Unifying vision process: value beyond traditional decision analysis in Multiple decision maker Environment", Interfaces, vol.٢٢, No.٦.

^{١٤٦} Hinter Huber, Hans. H. & Popp, Wolfgang. ١٩٩٢, "Are you a strategic or just a Manager", Harvard Business Review, January. February .

^{١٤٧} أوكونرا، كارول، ١٩٩٧، "القيادات الإدارية الناجحة" الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ط١.

^{١٤٨} Thompson, Arthur A. & Strickland, AJ, ٢٠٠٣, strategic managements: concepts and Cases, ٣th/Ed, Richard Irwin Publishing, New York.

^{١٤٩} الخفاجي، نعمة عباس، ٢٠٠٤، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم " دار الثقافة للنشر والتوزيع.

^{١٥٠} تومسون، آرثر آية، ستريكلاند، وآية حي، ٢٠٠٦، "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العلمية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط١.

المستقبلية وضمن هذا التصور. عرفها Norton (١٩٨٧^(١٥١) على أنها: (عملية ترتبط بقدرة المنظمة على تكوين اتجاه العمل المستقبلي). وأكد ذلك كل من الباحثين Hellriegel & Slocum (١٩٩٦^(١٥٢) على

٧٣

أنها : (القابلية على تصور مختلف وأفضل الحالات والظروف وطرائق تحقيق هذا التصور).
التصنيف السادس :- على أنها ما تحاول المنظمة انجازه خلال مدة زمنية معينة وعلى وفق هذه الرؤية وصفها Creto & et.al (١٩٩٥^(١٥٣) على أنها : (ما تحاول المنظمة انجازه في مدة زمنية طويلة الامد).
ووافق هذا الرأي كل من Hill & Jones (٢٠٠١^(١٥٤) .

التصنيف السابع :- على أنها عملية وصف لما ترغب إن تكون عليه المنظمة في المستقبل. عرفها مرعي ١٩٩٩^(١٥٥) على أنها : (عملية وصف لما ترغب إن تصل إليه المنظمة في المستقبل).
التصنيف الثامن :- على أنها العقل الجماعي والاعتقاد المشترك الذي يحدد ما يمكن إن تكون عليه المنظمة في المستقبل. حيث عرفها Wright (٢٠٠١^(١٥٦) على أنها : (الاعتقاد المشترك إلى ما ستصبح عليه المنظمة مستقبلاً) . وتعريف العويسبي (٢٠٠٥^(١٥٧) على أنها : (عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للعاملين في المنظمة)

التصنيف التاسع :- على أنها الصورة الشاملة والمتكاملة لجميع أنشطة أعمال المنظمة والتي تعمل على

^{١٥١} Norton, D.P. ١٩٨٧, "Managing th Benefits from In formation Technology stage by stage", vol.٧, No.١.

^{١٥٢} Hellriegel, Don. & slocume, John. W. ١٩٩٦, "Management: Responsibility for performance", ٦th/Ed, Addison Wesley publishing company.

^{١٥٣} Creto, Samuel. & Peter, Paul. J. & Ottensmeyer, Edward. ١٩٩٥, "The strategic Management process, ٣rd/Ed, Richard, D.Irwin, Inc., in the United states of America.

^{١٥٤} Hill, Charles. W. L. & Jones, Gareth R. ٢٠٠١, "strategic Management theory", fifth edition, Houghton Mifflin company Boston.

^{١٥٥} مرعي، محمد، ١٩٩٩، فن إدارة البشر، دار الرضا للنشر، مصر- القاهرة.

^{١٥٦} Wright, Peter. & Kroll, mark. & Parnell, John A. ٢٠٠١, "strategic management concepts, ٤th/Ed, prentice Hall. Inc, Printed in the united states of America.

^{١٥٧} العويسبي، رجب بن علي، ٢٠٠٥، "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية.

تثبيت قيم واتجاهات وتطلعات أعضائها من خلال تضافر الجهود الداخلية والخارجية للمنظمة. عبر عنها كاتس ٢٠٠٠ (١٥٨) على أنها : (الصورة الكاملة والشاملة للمنظمة المعتمدة على فرضيات أساسية تشتق

٧٤

للعمل). أما الراوي (١٥٩) ٢٠٠٦ يشير إلى إن البعض وصفها على أنها : (الصورة الشاملة والفكرة المجردة ذات المضمون أو الموقف الفلسفي ليس حول أنشطة الأعمال وغاياتها ووسائلها فقط بل حول الحياة الإنسانية نفسها) .

التصنيف العاشر :- على أنها شكل من أشكال القيادة التي تسعى إلى جعل العاملين يفهمون اتجاهات المنظمة وأحلامها. حيث وصفها Lavrie (١٦٠) ١٩٩٥ على أنها : (شكل من أشكال القيادة التي تعمل على جعل الآخرين يفهمون ويتقبلون اتجاهات المنظمة وتصوراتها) . و رأى Benn is (١٦١) ٢٠٠٢ على أنها : (مهمة من المهمات التي يؤديها القادة كونها توضح الكفاية القيادية).. ووافقهم الرأي كل من Lefebvre & et.al (١٦٢) ٢٠٠٨ حينما وصفها على أنها: (قدرة القائد على توضيح ما يمتلكه من أحلام ولما يمكن إن تكون عليه في المستقبل)

التصنيف الحادي عشر :- على أنها تعبر عن قيم واتجاهات المنظمة وهويتها ومقوماتها الشخصية التي تجعلها تسمو وترتفع وتمنحها القدرة على التحدي والثبات بغية الاستعداد للمستقبل وانطلق من هذا المفهوم تعريف كاتس ٢٠٠٠ على أنها (هوية المنظمة ومعناها وقيمها ومبادئها التي تفسح المجال لكل العاملين في

١٥٨ كاتس، ٢٠٠٠، "تعريف الرؤية وتوثيقها: حجر الأساس في القيادة النوعية، ترجمة سميحة أسدي.

١٥٩ الراوي، محمد عادل وفيق، ٢٠٠٦، "اثر إدراك بيئة العولمة في الرؤية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية"، دراسة استطلاعية مقارنة في وزارة الثقافة، رسالة ماجستير مقدمة للمعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، دراسات مستقبلية، الجامعة المستنصرية.

١٦٠ Lavrie, Larwood, ١٩٩٥, "structure and meaning of Organization Vision", Mark Pkriger.

١٦١ Benn is, Warren, ٢٠٠٢, "Leadership change: Managers are people who do the right thing". <http://www.nwlink.com>.

١٦٢ Lefebvre, All on. & chucker, Lee. & stiffen, Rick. ٢٠٠٨, "Leading from the Inside: ٥ practices of Effective Leaders", Meda Business as a calling.

المنظمة من تحقيق أهدافهم ورغباتهم وهويتهم الشخصية وتطوير مقوماتهم الشخصية بما يتناسب مع أهداف المنظمة وطموحاتها المستقبلية). وأيده كل من Borne man & Simmer (١٦٣) ٢٠٠٣ على أنها

٧٥

: (هدف مثالي يسعى من خلاله القادة إلى تكوين منظمة المستقبل) .

التصنيف الثاني عشر :- على أنها نموذج فكري للمستقبل المرغوب به. حيث عرفها Porter (١٦٤) ١٩٩٨ على أنها : (جوهرة التفكير الإستراتيجي وقلب الإستراتيجية). وأشار إليها كل من الطائي والعبادي (١٦٥) ٢٠٠٨ على أنها : (نموذج فكري للمستقبل الأمثل والمرغوب لأي منظمة). **التصنيف الثالث عشر :-** على أنها لا تخرج عن كونها عملية إدراك وتنبؤ لشيء ما يراد بلوغه في المستقبل وعلى وفق هذا المفهوم عبر عنها EL-Namaki (١٦٦) ١٩٩٢ على أنها (أدراك لنوع البيئة التي تطمح إن تكون فيها المنظمة في المستقبل). وأشار Bruce & Green (١٦٧) ١٩٩٢ على أنها : (حالة تنبؤ لتشكيل صورة عن الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين) .

التصنيف الرابع عشر :- على أنها تصورات مستقبلية لما ترغب إن تكون عليه المنظمة في المستقبل من خلال ترسيخ مبادئ الانتماء والالتزام بقيمها. حيث عرفها Davis & Davidson (١٦٨) ١٩٩١ على أنها :

^{١٦٣} Borne man, Manfred. & Simmer, Martin. ٢٠٠٣, Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, Measuring Business Excellence, vol.٧, No.٢, Mcb up Limited.

^{١٦٤} porter, M. ١٩٩٨, "the competitive Advantage of Nations, Mac Mill an press Ltd, New York.

^{١٦٥} الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠٠٨، "الرؤية الإستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٥، العدد ٤، المؤتمر العلمي السادس لجامعة القادسية.

^{١٦٦} EL. Namaki, M.S. ١٩٩٢, "Creating a corporate vision, Long Range planning, vol.٢٥, No.٦.

^{١٦٧} Bruce, V. & Green, P. ١٩٩٢, "visual perception: physiology; psychology and Ecology", ٢nd/Ed, Lawrence Erlbaum Associates London.

^{١٦٨} Davis, S. & Davidson, B. ١٩٩١, "٢٠٢٠ vision", New York: Simon & Schuster.

(صورة المستقبل المرجو للمنظمة التي تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام لدى العاملين في المنظمة). وأشار لها Macmillan & Thompoe^(١٦٩) ٢٠٠٠ على أنها : (صورة المستقبل وقيمها التي تعمل

٧٦

المنظمة على تحقيقها). واتفق معهم الظاهر ٢٠٠٩^(١٧٠) بوصفها : (صورة المستقبل المرغوب فيه).
رابعا : أهم خصائص الرؤية الإستراتيجية :- يمكن إجمال أهم خصائص الرؤية الإستراتيجية وعلى النحو الآتي^(١٧١) :-

(١) المستقبل:- الرؤية ليست في الوقت الحاضر بل أنها للمستقبل، أي ما ترغب إن تكون عليه المنظمة في المستقبل.

(٢) الواقعية: - يجب إن توضع الرؤية على أساس الواقع لكي يكون لها معنى.

(٣) الصدق: - يجب إن تكون الرؤية مرتبطة بموضوع يمكن تصديقه ويجب إن تكون لمن يمكن تصديقها.

(٤) الجاذبية: - لأبد إن يكون لها القدرة على خلق الرغبة في إن تكون جزءاً من المستقبل الذي تمت رؤيته.

(٥) الفلسفة التوجيهية:- تتمثل في الأفكار المثالية والأسبقيات والمبادئ والمعايير الصارمة التي تساعد على التفوق والارتقاء. والتي تعبر عن نظام الافتراضات، المبادئ، القيم، والتي تشتق منها نظام المعتقدات وغرض المنظمة. وكما وصفها Oren Hariri.

(٦) الصورة الملموسة: - وتعبّر عن رسالة المنظمة والوصف الحي لهذه الرسالة.

استنتاج :- من العرض السابق للرؤية الإستراتيجية نستنتج الملاحظات الآتية :-
أ . عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للرؤية الإستراتيجية: ويرجع السبب إلى الاختلاف في وجهات النظر في ما تعني لهم الرؤية الإستراتيجية وما الذي تريد إن تحققه فضلاً عن امتلاك المنظمات للعديد من التصورات والتوجهات والرؤيا التي يحكمها طابع التغيير المستمر .

^{١٦٩} Macmillan, Hugh, & Thompoe, Mahen ٢٠٠٠, "Strategic Management: Process. Content and implementation" published in the united states by oxford university press Inc., New York.

^{١٧٠} الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الإستراتيجية- (المفهوم- الأهمية- التحديات)", دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط١، الأردن- عمان- أربد.

^{١٧١} Nan us, Burt. ١٩٩٢, "visionary Leadership: creating a compelling sense of Direction for your organization", copyright Josses-Bass Inc, publishers san Francisco.

ب . تمثل الرؤية الإستراتيجية الأمور الآتية :-

- (١) صورة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوب بها كما أنها تمثل انموذجاً عقلياً لخطوة في العملية المستقبلية.
- (٢) هي أكثر من مجرد حلم أو مجموعة آمال بل أنها التزام بحالة مستقبلية مرغوب بها.
- (٣) تعبر عن السياق لتصميم وإدارة وقيادة التغييرات الضرورية للوصول إلى الأهداف.
- (٤) تعبر عن قدرة المنظمة على التأقلم والتكيف والانسجام مع البيئة المحيطة بها.

٧٧

(٥) تعبر عن الملامح الجوهرية للقيادة.

(٦) صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل إذ تشجع العاملين في المنظمة والمحيطين بها للنظر بإيجابية نحو المستقبل.

(٧) أنها متجذرة في الواقع إلا أنها متمركزة في المستقبل.

(٨) منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر الشعور بالولاء والانتماء المشترك.

(٩) إن الرؤية ليست الرسالة وأن القول بأن المنظمة لها رسالة يعني توضيح غرضها وليست اتجاهاتها.

خامساً: مصادر الرؤية الإستراتيجية:- من أين تأتي الرؤية الإستراتيجية وما هي مصادر هذه الرؤية، باعتبارها من العوامل المهمة والفاعلة في كل محاولات تشكيل هذه الرؤية وتحديد اتجاهاتها، وحيث تعبر الرؤية الإستراتيجية عن تصور حقيقي لذلك لابد إن يكون هذا التصور مبنياً على مصادر حقيقية، وعليه اهتم المختصين بهذه المصادر إذ اهتم Nan us بالمصادر الداخلية التنظيمية والمتمثلة بـ (المعلومات، المعرفة، القيم، إطار العمل) إذ تعدّ المعلومات الإطار المرشد الذي يفسر واقع المنظمة واتجاهاتها المستقبلية، أما المعرفة فهي البصيرة المتراكمة الناتجة عن استخدام الخبرة والمعلومات وتعبر القيم عن المبادئ والمقاييس التي تساعد على تحديد ما هو ذو قيمة وما هو مرغوب فيه، فهي عبارة عن أفكار مجردة توجه المنظمة نحو اختيار المعلومات والمعرفة التي تبحث عنها وتحديد الرؤية التي يجب اختيارها، وأي مجال تستخدم لاختيارها، وما هي مقاييس ومعايير النجاح التي تستخدم للحكم بأن المنظمة تسير باتجاه الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عنها. وعليه تعدّ المعلومات والمعرفة والقيم الخامات الأساسية لتكوين وتشكيل إطار العمل الذي يمكن تجسيده بمجموعة من السيناريوهات التي تعبر عن كيفية التعامل مع الاحتمالات المستقبلية التي تؤثر في تشكيل الرؤية الإستراتيجية وتحديد مساراتها^(١٧٢).

^{١٧٢} . الكبيسي، عامر خضير حميد، ٢٠٠٧، "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، المنظمة

١. المصادر الداخلية (العقلية):- يمكن إجمال أهم المصادر الداخلية وعلى النحو الآتي :-
أ. الحدس :- يمثل الحدس القدرة على التصور والتخيل الناتجتين عن تجمع المعرفة والخبرة، وهو صفة من صفات الترابط اللاشعوري القادر على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة أو

٧٨

تصور جديد من خلال تداخل أبعاده والمتمثلة بـ (الخبرة، الذكاء، الظن)^(١٧٣). وهذا ما أكده Childn حينما وصف الرؤية الإستراتيجية بأنها صورة ذهنية مستقبلية تنبثق من حدسنا وتتأثر بافتراضاتنا عن العالم الخارجي المحيط بنا .

ب. الخيال :- سلوك داخلي يتضمن رموزاً للأفكار وصوراً وخيالات للموضوعات^(١٧٤). إذ يعمل على تركيب الخبرات السابقة بالاعتماد على عمليات التذكير واسترجاع الماضي بصيغ ترتبط بالحاضر وتمتد إلى المستقبل^(١٧٥). يمكن الخيال من رسم شكل المستقبل المرغوب به ومن ثمّ تحديد الرؤية الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.

ج . البصيرة :- قدرة حسية يتنبأ بها الفرد بإحداث موضوعية ومستقبلية. عن طريق اكتساب المعلومات بصورة خفية عن شيء أو حادثة مادية معاصرة^(١٧٦). أنها معرفة يكتسبها الأشخاص بوسائل الإدراك الحسي الفائق التي تمكنه من النفاذ إلى وضع ما وإيجاد الحلول المفاجأة من جراء تنظيم الأشياء بطريقة متناسقة

الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، للفترة من (٢٦-٢٧)، الرياض.
<http://www.nauss.edu.sa/nr/rdonlvres>

^{١٧٣} اللامي، جمعة نعيم، ٢٠٠٦، "اثر تطوير القيادات الإدارية في مستقبل التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الدراسات المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

^{١٧٤} اللامي، غسان قاسم داود، ١٩٩٩، "التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

^{١٧٥} أللوزي، موسى، ١٩٩٩، "التطوير التنظيمي: أساسات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط١.

^{١٧٦} لوكاس، آن ف، ٢٠٠٦، "قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الجامعات"، ترجمة وليد شحاتة، ط١، الرياض.

وبسرعة فائقة^(١٧٧). تعدُّ البصيرة ذات طابع ألهامي تمكن من تكوين بيانات تسمح للعاملين بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها والمسارات التي يجب الابتعاد عنها والتي تعدُّ من المسائل المهمة جداً في أعداد وصياغة الرؤية الإستراتيجية وتحديد اتجاهاتها .

د. التنبؤ :- يعبر التنبؤ عن وقوع حدث مستقبلي من خلال وضع توقعات وافتراسات لما يحتمل إن يحدث

٧٩

مستقبلاً وبقدر ما تكون هذه التوقعات معقولة ومستندة إلى عمليات البحث السليم والإحصائيات الدقيقة بقدر ما تكون قريبة من الواقع الذي يعدُّ الأساس في صياغة وتطوير الرؤية الإستراتيجية^(١٧٨)، لما يوافره من خلفية عرضية من المعلومات المستقبلية اللازمة لوضع الرؤية، إذ يعد الدالة لاحتتمالات المستقبل المبنية على متغيرات الماضي والحاضر بافتراض إن المستقبل هو امتداد للحاضر .

هـ. التفكير المستقبلي:- عملية ذهنية تقوم على بعد نظر وتحليل دقيق لجميع العلاقات والمتغيرات المحيطة بالمنظمة بأسلوب عملي قادر على تفعيل الصور المستقبلية الكامنة^(١٧٩). يعد التفكير المستقبلي مصدراً مبكراً لتحديد عناصر الضعف تمهيداً لعزلها واستبعادها ومصدراً للانتباه لعناصر القوة والإحساس بها ومن ثمَّ إخضاعها لمنطق العلم بالاعتماد على قاعدة علمية ومعرفية صادقة وموضوعية من أجل تشكيل السيناريوهات البديلة التي يعتمد عليها في تحديد الصورة النهائية للملامح الرئيسة للرؤية الإستراتيجية^{١٨٠} . ٢. المصادر الخارجية:- يمكن إجمال أهم المصادر الخارجية وعلى النحو الآتي :- أ. القوانين والتشريعات :- تصدر كثير من القوانين والتشريعات المحلية والدولية التي تؤثر في نوعية وعدد الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية ومن ثمَّ تؤثر في قوة ونوعية القرارات المتخذة بشأن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة^(١٨١) .

^{١٧٧} المؤتمر العربي الثاني، ٢٠٠٣، "الإدارة البيئية في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي- الإدارة البيئية ونظم الإدارة المحلية، أطار مفاهيمي".

^{١٧٨} الحربي، محمد بن محمد، ٢٠٠٨، "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، نموذج مقترح، جامعة الملك سعود.

^{١٧٩} المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠١، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية.

^{١٨٠} المرهفي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

^{١٨١} المساد، محمود، ٢٠٠٣، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون لبنان، ط١.

ب. القوى والسياسة الخارجية : - تعبر عن طبيعة القوى والسياسات الخارجية التي تؤثر في صناعة القرارات الإستراتيجية التي يتخذها قادة المنظمات والإطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بوجود المنظمة ^(١٨٢). إذ تؤثر هذه القوى والسياسات في نشاط المنظمة وطموحاتها المستقبلية.

٨٠

ج. ثقافة المجتمع :- نظام من القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المجتمع لتصبح فلسفة عمل موجهة للسلوك الجماعي الذي يسهم بشكل كبير في تحديد المسارات المستقبلية للرؤية الإستراتيجية (١٨٣).

د. التكنولوجيا والتقانة الحديثة :- يمثل مجمل عمليات البحث والتطوير وحماية الاختراعات والابتكارات والتحسين التكنولوجي والتقنيات الحديثة. التي تزود المنظمة بإمكانية عالية على مواكبة التغيرات وعلى تطبيق مختلف العلوم والمعارف والأفكار ^(١٨٤) التي تعزز من قدرة المنظمة على صياغة وتكوين الرؤية الإستراتيجية.

هـ. الوضع الاقتصادي :- يمثل إجمالي التغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر في مجمل القرارات المتخذة بشأن تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، ويعدّ الوضع الاقتصادي من أكثر مصادر الرؤية الإستراتيجية أهمية لكونه أكثر عرضة من غيره للتغيرات البيئية المحيطة به بسبب ترايد تدخل الحكومات السياسية في عملياته ونشاطاته ^(١٨٥).

و. نفوذ أصحاب المصالح :- يعبر نفوذ أصحاب المصالح عن الطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات مختلف الأطراف المرتبطة بها والتي تتسحب على طبيعة الأداء واتجاهات تكوين الرؤية الإستراتيجية للمنظمة التي تعمل على تحقيق التناسق والتلاءم بين تلك الأهداف ^(١٨٦).

استنتاج :- من العرض السابق لمصادر الرؤية الإستراتيجية نستنتج الملاحظات الآتية :-

(١) أن هناك الكثير من القضايا والاتجاهات والأفكار التي تنمو وتتطور والتي يمكن إن تكون مصدراً من

^{١٨٢} المغلوف، الأب لويس، ١٩٨٠، قاموس المنجد، دار العلم للملايين، ط٢٧، لبنان - بيروت.

^{١٨٣} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٥، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

^{١٨٤} المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

^{١٨٥} المغربي، كامل محمد، ١٩٩٥، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.

^{١٨٦} المورد، ١٩٨١، القريب المورد المزدوج، دار الاعتصام للطباعة والنشر، ط١، لبنان - بيروت.

مصادر تشكيل الرؤية الإستراتيجية، ولكن اغلب المنظمات توصف هذه المصادر على أنها مصادر (غير حقيقية، غير مجدية، غير مرغوب فيها) وبذلك سرعان ما تفقد قوتها للتأثير أو تفقد قوتها في إن تكون دافعاً لسلوكها وتصرفاتها تُجاه تشكيل الرؤية الإستراتيجية وتحويلها إلى واقع ملموس، وهذا يتفق مع ما أكده معظم الباحثين من إن المصادر تجعل من الرؤية الإستراتيجية عبارة عن تركيب عقلي وذهني يمنحها القوة والدافعية للانتقال إلى الواقعية ومن خلال فعاليتها وأنشطتها المختلفة وهنا تكمن فائدتها وقوتها.

٨١

(٢) تتشكل الرؤية الإستراتيجية من العديد من الصور الخيالية التي غالباً ما تعبر عن عقلية متفتحة مليئة بالتجارب والعلم والمعرفة، عقلية ذات نوعية خاصة قادرة على تصور مختلف القوى والثقافات والطرائق والوسائل التي تعمل على تحويل هذا التصور إلى حقيقة واقعية.

سادساً: **اتجاهات الرؤية الإستراتيجية**^(١٨٧) : - تهدف الرؤية الإستراتيجية إلى تكوين صورة مستقبلية واضحة وموجهة إلا أنه هناك عدم وضوح بماذا يجب إن تتركز هذه الرؤية والى أين تتجه، وحيث أنها أداة لتحمل المسؤولية والدافع لتحقيق مستقبل أفضل. عليه اقترح Conger في كتابه عن القيادة الموهوبة قاعدتين للتمييز بين الرؤى الإستراتيجية المختلفة وهما: - **الأولى**: تتركز في فحص وتوجيه الرؤية (هل هي موجهة لداخل المنظمة أو للمجتمع الخارجي). و **الثانية**: تتركز في تحديد زاوية الهدف (هل هي مركزة في هدف ضيق أو في هدف اكبر وأوسع) ومن جمع القاعدتين تتكون نمطية لأربعة اتجاهات مختلفة للرؤية تتمثل:-

(١) **اتجاهات داخلية** :- رؤية موجهة للداخل بزاوية ضيقة: تركز على وضع صورة مستقبلية للعاملين في المنظمة وتشجعهم لمعرفة المسارات الرئيسية والمركزية للعمل .

(٢) **رؤية موجهة للداخل بزاوية عرضية**: تركز على عملية الاتصال بين الأقسام وعلى تكوين ثقافة مشتركة تكون أداة اتصال بين الأقسام المختلفة .

(٣) **رؤية موجهة للخارج بزاوية ضيقة**: تركز على النتائج التي ستقدمها المنظمة لمستهلكيها في المستقبل. وهنا تثار عدة أسئلة منها (في أي عمل نعمل؟ من هم مستهلكينا؟ ومن هم المتعاملون معنا).

(٤) **رؤية موجهة للخارج بزاوية موسعة**: تركز على رسالة المنظمة للمجتمع كافة.

جدول (٤) يبين اتجاهات الرؤية الإستراتيجية

^{١٨٧} النجار، فريد، ٢٠٠٦، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، إدارة الجامعة بالإسكندرية، مصر.

اتجاهات الرؤية	مركز ضيق	مركز واسع
اتجاهات داخلية	الرؤية بالنسبة للعاملين طرائق وأساليب العمل	الرؤية بالنسبة للمنظمة اتصالات وثقافة مشتركة كأداة اتصال بين الأقسام
اتجاهات خارجية	الرؤية بالنسبة للمستهلكين (نتائج:خدمات ومنتجات)	الرؤية بالنسبة للمجتمع الكبير الرسالة والهدف

Sources: Conger, J.A.(١٩٩١), "The charismatic Leader", Josses. Bass Publishers, P١٦.

سادسا: مؤشرات الحاجة إلى رؤية إستراتيجية جديدة :- تعبر الرؤية الإستراتيجية عن وضع المنظمة في إطار من الاختيارات تحدد طبيعة عملها واتجاهاتها، و التعرف على طبيعة خصائصها التي تحركها والتي يمكن من خلالها تحويل القوة الكامنة إلى قوة حقيقية تزود المنظمة بالقدرة على تحديد التوجه المستقبلي الملائم لها، والبحث عن المميزات التي تعمل على تحقيقها، وتحديد مجالات العمل التي تهتم فيها بغية توجيه أفعالها ونشاطاتها على وفق اتجاهاتها المعلنة، والتعرف على بعضٍ من معاييرها التي تعزز من قدرتها على الاستمرار والبقاء ومواكبة التطورات، وتحديد مدى الحاجة إلى رؤية إستراتيجية جديدة .

المبحث الثالث : إدارة البيئة الخارجية: - يكاد يجمع رواد علم الإدارة في مجال البيئة على أهمية إدارة البيئة الخارجية باعتبارها المحور الأساسي لآلية عمل العديد من المنظمات تجاه مجابهة تهديدات البيئة الخارجية والتعامل مع متغيراتها.

أولاً: مفهوم إدارة البيئة الخارجية :- يتسم مفهوم إدارة البيئة الخارجية بالحدثة النسبية على مستوى التنظير والتصنيف، ويعد من الموضوعات التي ما زال الولوج فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثير من مفاهيمه لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، وعليه سنعرض أهم المفاهيم التي وردت عنه تمهيداً للخروج بتعريف إجرائي يخدم أهداف الدراسة الحالية وتوجهاتها الفكرية. ومن أهم التعاريف هي :-
أ. عرف Jones ٢٠٠١^(١٨٨) على أنها : (إدارة القوى الخارجية في بيئة المنظمة لزيادة قدرتها للحد الأعلى من تأمين حصولها على الموارد التي تحتاجها). إما المؤتمر العربي ٢٠٠٣^(١٨٩) فقد ركز بمفهومه عن إدارة البيئة الخارجية على أنها : (عملية تعايش وتكيف مع البيئة الخارجية بغية مراقبة أي احتمالات بيئية جديدة أو أية اختلالات في تطبيق الخطط الموضوعة للحد منها) ، كما وصفها على أنها : (عملية تنظيم للقوى الداخلية تحسباً لأي احتمالات بيئية جديدة، ويتكون هذا التنظيم من أنظمة متداخلة وشاملة يتسع ليضم إدارات ذات اختصاصات عديدة وأفراد من خلفيات وخبرات متعددة). وذهب آخرون "انترنت ٢٠٠٩"^(١٩٠) بوصفها على أنها : (مهارات داخلية تعمل على مجابهة تحديات البيئة الخارجية والسيطرة عليها) ، كما وصفت على أنها : (الإستراتيجية التي تملئها البيئة الخارجية على المنظمة)^(١٩١).

ثانياً: وظائف إدارة البيئة الخارجية:- إن فهم إدارة البيئة الخارجية والتعامل مع متغيراتها يتم من خلال معرفة مجمل الوظائف التي تؤديها والتي تسهم في تحديد مساراتها واتجاهاتها المختلفة، إذ هناك صعوبات كثيرة تواجه إدارة البيئة الخارجية والتي تستدعي التركيز على معايير ومبادئ هذه الوظائف، وعليه لا بد

١٨٨ Jones, G.R. ٢٠٠١, "Organizational theory tax & cases, ٣rd/Ed, New York prentice - Hall. Inc.

١٨٩ المؤتمر العربي الثاني، ٢٠٠٣، "الإدارة البيئية في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي- الإدارة البيئية ونظم الإدارة المحلية، أطار مفاهيمي".

<http://www.Takingitglobal.org:٢٠٠٩>

١٩٠

١٩١ Rue, L.W. & Holland, P.C, ١٩٨٩, strategic Management: Concepts and experience. ٢nd/Ed, New York, Mc Graw. Hill.

من دراسة لهذه الوظائف لمعرفة أبعادها ومضامينها وتأثيراتها المختلفة لأهميتها في الجانب التطبيقي وعلى النحو الآتي:-

أ. **المسح البيئي:** - يعبر عن عملية التعامل مع البيانات والمعلومات الغامضة وغير الكافية وغير المترابطة بغية دراسة وتحليل التغيرات البيئية التي حصلت في المراحل الماضية للكشف عن العلاقات المبكرة للتغيرات المحتملة^(١٩٢). وتحاول المنظمات من خلال المسوحات البيئية إعطاء صورة متكاملة حول اتجاهات الأسواق والعملاء وقوى المنافسة التي تحيط بها، إذ قامت منظمات الأعمال الكبيرة بتطوير وحدات متخصصة للمسح البيئي، أما المنظمات الأقل مكانية وحجم فقد اتجهت إلى بعض المراكز المتخصصة لإجراء المسوحات اللازمة لها. وتهتم عملية المسح البيئي بجمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية للكشف عن التهديدات الناتجة عن عدم ممارسة المنظمة لبعض النشاطات والتي تمتاز بحساسية عالية للتغيرات البيئية المحيطة بها. وتعد عملية المسح البيئي عملية مهمة في مجال العمل التنافسي للبيئات المتقلبة، وعليه لأبد من انسجام عمليات المسح مع محيط البيئة التنظيمية إذ إن نظام المسح المصمم للبيئة المتقلبة غير مناسب للمنظمة في البيئة المستقرة. ويتطلب من المسوحات البيئية إن تكون مرتبطة بأحداث معينة وبأهداف محددة لغرض التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول انعكاسات العوامل البيئية على طبيعة عمل المنظمة واستراتيجياتها^(١٩٣).

ب. **التنبؤ البيئي:** - عملية توقع لمختلف التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، إذ يتم من خلاله استخدام معلومات الماضي والحاضر للتنبؤ بأحداث مستقبلية يتوقع إن تحدث وتؤثر في بيئة المنظمة^(١٩٤). ويهتم التنبؤ بتقديم توقعات عملية لما قد يحدث في البيئة الخارجية والاستعداد لعملية تطوير النتائج المتوقعة أو المحتملة قبل حدوثها وتقييم الاتجاهات والأحداث البيئية وشمولها بالاتجاه المستقبلي المرغوب فيه والتحقق من طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأحداث البيئية المختلفة، فضلاً عن اهتمامه بتطوير الاستراتيجيات البديلة

^{١٩٢} Santa Clare University, ٢٠٠١, Strategic plan ٢٠٠١, Vision, Mission. <http://www.Scu.edu/Strategic plan/plan ٢٠٠١>.

^{١٩٣} Schermerhorn, John. R, Jr & Hunt, James G, & Richard N., Osborn. ٢٠٠٠, "Organizational Behavior", ٧th/Ed John Wiley & sons Inc., printed in the united states of America.

^{١٩٤} Scholes, K. & Johnson, G. ٢٠٠٢, "Exploring corporate strategy: Text and cases", ٦th/Ed, Prentice-Hall, UK.

لمواجهة تغييرات البيئة الخارجية. ويستخدم التنبؤ طرائق وأساليب متعددة لكل منها مميزات ومحددات استخدامها وعيوبها الخاصة بها ومن أهمها طريقة السيناريو والتي تُعدُّ من أكثر الطرائق استخداماً وشمولاً لقدرتها على التنبؤ بأحداث عديدة ومتشابهة. إذ تقوم بتطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن إن تتناسب مع كل موقف من المحتمل حدوثه في البيئة الخارجية (١٩٥).

ج. التحليل:- نظام تقييمي يتفحص عوامل البيئة الخارجية إذ يعمل على فرز وتنظيم وتصنيف لهذه العوامل ويوفر المعلومات المطلوبة للتعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة، ويوضح نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر في عمل المنظمة بشكل إيجابي أو سلبي، ويمكن المنظمات من معرفة نوعية الفرص والتهديدات التي تفرزها تغييرات البيئة التنافسية بغية السيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة (١٩٦). ويساعد التحليل على تشخيص الوضع الحالي ومدى التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة واتجاهات المنافسين وبذلك تسعى المنظمات إلى توفير أنظمة تحليل حساسة توضح التغييرات بشكل دقيق من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المحلية والعالمية (١٩٧).

د. الرقابة:- يعبر عن قدرة المنظمة على الملاحظة المستمرة للتغييرات البيئية واتجاهاتها للكشف عن المعنى والغرض من هذه التغييرات، أنها عملية تعقب عملية التحليل إذ تعمل على تحديد الأحداث البيئية ممكنة التحقق من خلال القيام بعملية البحث عن البيانات والمعلومات الجديدة والتي لم يتم الحصول عليها من عملية المسح (١٩٨). وتقوم المنظمات بحكم تجربتها وخبرتها وفلسفتها التي تؤمن بها بتشكيل منهجية الرقابة على الأحداث البيئية المحيطة بها بغية إعادة النظر بالاستنتاجات والأطروحات المقدمة من عملية المسح من خلال تقديم الدراسات والبحوث المتخصصة لتأكد من صحة ودقة المؤشرات التي تم الحصول

^{١٩٥} Skelton. Green Judith, & Simpson, Beverly. & Scott, Julia, ٢٠٠٧, "nursing Leadership, An Integrated Approach to change Leadership, Vol.٢٠, No.٣.

^{١٩٦} Sky, Magazine. ١٩٩١, "Strategic Leadership and Decision Making: Strategic Vision", National Defense University, <http://www.au.af nt uch ١٨.html>

^{١٩٧} Stoner, J.A.F., & freeman, R.E. & Gilbert, D.R. ١٩٩٦, "Management", ٦th/Ed, New Delhi: prentice- Hall.

^{١٩٨} Snyder, N.H. & Graves, M. ١٩٩٤, "Leadership and vision", Business Horizons, Jan. Feb.

عليها من بعض المؤثرات والأحداث البيئية المحيطة بها^(١٩٩).

هـ . التقييم:- تعني تحديد أهمية وتوقيت تأثيرات وتغييرات البيئة الخارجية على استراتيجيات المنظمة وأهدافها، إذ يتم من خلاله تقدير التغييرات التي تم التنبؤ بها والتحقق من مدى شمول جميع المتغيرات البيئية وتأثيراتها في عملية التقدير^(٢٠٠). وتقوم عملية التقييم بتحديد عناصر البيئة الخارجية ذات الأهمية الخاصة بالمنظمة، إلا إن عملية تقييم وتحديد هذه العناصر دون غيرها تتأثر بثلاثة عوامل رئيسة تتمثل بـ^(٢٠١).

(١) الهيئة الخاصة بالتقييم:- وتقوم بدور أساسي في تقييم المتغيرات البيئية ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة إلا أنه غالباً ما تعبر هذه التقييمات عن طبيعة إدراكهم للبيئة المحيطة بهم وعن وجهة نظرهم في تقدير الاستراتيجيات المنافسة لإدارة هذه البيئة.

(٢) الإدارة العليا:- تؤثر خصائصهم ودوافعهم وأحكامهم الشخصية في تقييم وتحديد العلاقة بين المنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية.

(٣) العوامل الخاصة بالمنظمة:- تؤثر الموارد الأولية والمعلومات المتوفرة وعنصر الوقت المتاح ودرجة المحاسبة على القرارات المتخذة في عملية تقييم وفهم البيئة الخارجية بصورة دقيقة.

ثالثاً: وسائل إدارة البيئة الخارجية :- تعد الوسائل وتقنياتها الحديثة من الأمور المهمة لإدارة البيئة الخارجية إذ أسهمت في تطور قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية المختلفة، وعلى هذا الأساس قمنا في ضوء الاهتمام بالبيئة الخارجية وإدارتها ومن خلال المراجعة النظرية للعديد من الكتب والبحوث والدراسات الخاصة بهذا الموضوع بتقديم مجموعة من الوسائل التي نراها ملائمة لإدارة البيئة الخارجية وهي:-

(١) الموارد البشرية:- تعد من الوسائل المهمة للتعامل مع البيئة الخارجية إذ ما يحدث من تغييرات وابتكارات في التكنولوجيا والنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية يعود إلى قدرة هذه الموارد على فهم

^{١٩٩} Teach, E. & Thompson, K. J. ٢٠٠٧, "Trading places- Examining Leadership, Journal, vo.l. ٢٣, No.٤.

^{٢٠٠} Thakur, B. M. ١٩٩٥, "Management today principles and practice", Tata Mc Graw- Hill publishing Comancy limited.

^{٢٠١} Thomas. Wheelen & Hunger, David, ٢٠٠٤, Strategic Management and Business Policy", ٧th/Ed, prentice- Hall, New Jersey.

وإدراك وتحليل هذه التغييرات وترجمتها إلى فرص قابلة للاستثمار^(٢٠٢). فضلاً عن قدرتها على تقديم البدائل الإستراتيجية التي تحاكي وبعمق ابرز متغيرات البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ومن خلال فهم علاقات التأثير والتأثر بين البيئة من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى^(٢٠٣). وعليه لا سبيل للتعامل مع البيئة الخارجية ومتغيراتها إلا من خلال تحسين الانتقاء للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر من عناصر إدارة هذه البيئة.

(٢) نظم المعلومات:- تمثل نظم المعلومات مجموعة من الأفراد والموارد الملموسة والبرمجيات لشبكة الاتصالات ومحطات توريد البيانات التي تتولى مهمة جمع المعلومات ونقلها وتوزيعها وتشغيلها على وفق قواعد وإجراءات محددة بغية اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها^(٢٠٤). وتعمل هذه النظم على توفير المعلومات اللازمة من البيئة الخارجية من خلال مراجعة المسوحات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة كمراجعة المعلومات الخاصة بالبيئة المحلية والدولية والصراعات والمخالفات والتحالفات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمعرفية فضلاً عن المعلومات الخاصة بالمنافسين والموارد والزيائن بغية التعرف على العوامل الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة. وتزايدت أهمية هذه النظم بالنسبة لإدارة البيئة الخارجية بسبب: التطورات الإقليمية والدولية التي تدعو إلى ضرورة الأخذ بنظام اللامركزية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير إذ تقوم هذه النظم بالجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها بالشكل الذي يسهل فهمها وتخزينها مع ملاحظة الأهمية النسبية لها وتوقيت جمعها. وتزايد حجم التعقيد البيئي الذي يدعو إلى ضرورة إجراء تحليل تفصيلي لجميع عوامل البيئة الخارجية وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بهذه البيئة لتضعها بطريقة تساعد على مواجهة التحديات ومتابعة التطورات^(٢٠٥).

^{٢٠٢} Thompson, Arthur A. & Strickland, A.J. ١٩٩٩, "strategic Management: Concepts and Cases", Eleventh Edition, printed in Singapore.

^{٢٠٣} Thompson, Arthur A. & Strickland, AJ, ٢٠٠٣, strategic managements: concepts and Cases, ٣th/Ed, Richard Irwin Publishing, New York.

^{٢٠٤} Thompson, J.C, ١٩٨٨, "strategic Management: concept practice and cases, U.S.A, Harper & Row, Inc.

^{٢٠٥} Tilo, Pfeifer, & Robert, Schmitt, ٢٠٠٥, "Research and Concepts managing change: Quality- Oriented design of strategic change processes", Emerald Group publishing Limited.

(٣) نظم المعرفة: - تمثل مجموعة من التقنيات التي تعمل على توليد المعرفة وترميزها ونقلها. عبر الاتصالات البشرية المتفاعلة مع بيئتها الواسعة^(٢٠٦). وتعمل هذه النظم على انتقال مفردات العمل الإداري إلى عمل مهاري ومعرفي قادر على توليد بيئة معرفية جديدة يمكن من خلالها التحكم بالبيئة التنافسية ومواكبة التغييرات البيئية المتجددة. إذ توفر في مجال البيئة الدولية فرصاً كبيرة للتعلم وتطوير القدرات المرتبطة بالتطورات التكنولوجية ذات الكفاءات العلمية المتميزة، وذلك من خلال التنسيق مع منظومات الفرق المعرفية العالمية لتكون أكثر قدرة على تطوير المعرفة ونقلها والتكيف معها حيثما وجدت لتكون أكثر استجابة وبشكل محلي بمواكبة التغييرات التي تحدث في حاجات الأسواق وأذواق المستهلكين والأنشطة السياسية والاقتصادية والثقافية^(٢٠٧).

(٤) الثقافة: - تعبر الثقافة عن هوية المنظمة وسلوكياتها ومعتقداتها وأساليب التعامل مع البيئة المحيطة بها، إذ تساهم بشكل إيجابي ومؤثر في تكوين منظومة قيم مشتركة تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والأفاعيل والاتجاهات التي تحكمها متغيرات هذه البيئة، كما أنها تعمل على تكوين أنظمة اتصال سريعة تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، إذ تعمل على بناء نظام ثقافي يعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين بالشكل الذي يحدث الملائمة والانسجام بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة المحيطة بها، وبذلك فإنها تشكل الإطار المرجعي الذي يقوم عليه أصول تفسير الأحداث الخارجية والإجراءات المتخذة بشأنها^(٢٠٨).

(٥) التكنولوجيا: - تمثل التكنولوجيا والتقانة سمتان من سمات المجتمعات المعاصرة التي ولدت تحديات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي إلى فضاء افتراضي أحدث تغييرات في آليات ودقة وسرعة ومرونة التعامل مع البيئة الخارجية^(٢٠٩). وتؤثر التكنولوجيا وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

^{٢٠٦} Trego, D. B. & Zimmerman, J.W. & Smith, R.A. & Tobias, P.M. ١٩٨٩, "vision in action" New York & Schuster.

^{٢٠٧} Troy university: vision ٢٠١٠, ٢٠٠٦ Strategic plan ٢٠٠٥-٢٠١٠" Approved by the Troy university Board of trustees, march ١٠, <http://www.tuv.edu/strategic plan>

^{٢٠٨} Turn ball, Don, ٢٠٠٤, "Questioning The role of IT in the success of KM systems, Australia. <http://www.idea of. group. Com>

^{٢٠٩} University Denver, College, ٢٠٠٦, professional and continuing studies About University College Vision, Mission, Values. <http://www.U.D.C.edu/Strategic plan>

بمختلف المنظمات والبيئة المحيطة بها، إذ ساهمت بتقليل الحواجز بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية حيث جعلت من المنظمة أكثر انفتاحاً وشفافية في تعاملها مع مختلف الأطراف الخارجية، إذ تمكنت من إدارة العلاقات مع الزبائن والمجهزين من خلال سرعة جمع المعلومات عن حاجاتهم وتفضيلاتهم^(٢١٠). وساهمت في دعم عمليات البحث والتطوير التي ساعدت المنظمات من التعامل مع بيئتها الخارجية وحصولها على فرص جديدة للمنافسة ومواكبة التطورات الحديثة^(٢١١).

٦) الهيكل التنظيمي: - يعبر الهيكل التنظيمي عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التي تحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. إن التغييرات الحاصلة في الهياكل التنظيمية جاءت لتلبي التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وما تبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة في البيئات المستقرة أو المضطربة وهياكل أقل مرونة في البيئات المستقرة نسبياً أو الأقل اضطراباً^(٢١٢). ويستخدم الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع البيئة الخارجية حيث إن الترابط الاقتصادي بين دول العالم وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة وأكثر مرونة يفرض اختيار هياكل تنظيمية مناسبة لتلك البيئات لها حرية الحركة لمواجهة التغيرات ولها قدرة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام التكنولوجيا المتطورة والتي تدرج ضمن ظروف إبداعية متجددة لهيكلية المنظمات بحثاً عن الميزة التنافسية^{(٢١٣)(٢١٤)}.

^{٢١٠} University Glam organ, ٢٠٠٩, Strategic Vision ٢٠٠٧-٢٠١٢, <http://www.Ugv.edu/Strategic plan>.

^{٢١١} University of Leicester. "Strategic Vision to ٢٠١٣. <http://www.UL.edu/strategic plan>.

^{٢١٢} University of san Francisco (vuf) vision, Mission, Values. Statement. <http://www. USF. edu. strategic plan>

^{٢١٣} University of south florid, ٢٠٠٧, strategic plan: shaping our future,^{١٢} <http://www. Usf. edu. strategic plan>

^{٢١٤} University of Surrey, ٢٠٠٠, vice Chancellor's policy Advisory Group "strategic vision policy statement, <http://www.US.edu/strategic plan>

(٧) **التدريب:** - ويعبر عن اكتساب الأفكار والمعارف والخبرات الضرورية لمزاولة العمل بأساليب جديدة وفاعلة تعمل على تغيير اتجاهات العاملين حول كيفية التعامل مع الأحداث ومواقف البيئة الخارجية بطرائق جديدة ومختلفة. إذ يساعد على^(٢١٥): -

- (أ) زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- (ب) تدعيم ادراكات العاملين وفهم لكيفية التعامل مع عوامل البيئة الخارجية.
- (ج) جعل مهارات العاملين مهارات مطلقة وغير مقيدة إذ يكسب العاملون مرونة لتلافي أي تهديدات بيئية محتملة.

(د) يساعد العاملين للتأقلم على وفق متطلبات البيئة الخارجية.

(هـ) يتطلب قبل البدء بعملية التدريب تحديد الحاجة إلى نوعية التدريب المطلوبة وبعد تحليل دقيق يستند إلى تشخيص سليم لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

استنتاج :- يتبين مما سبق أن وسائل إدارة البيئة الخارجية كثيرة ومتعددة ولها أهمية كبيرة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية وأثارها المحتملة، إذ تعمل على تقديم أنظمة اتصال سريعة وفاعلة تساعد على تحديد وتفسير أفاعيل وسلوكيات البيئة الخارجية بغية أحداث التغيرات التي تمكن المنظمات من التكيف والانسجام ووضع هيكالية لها قدرة الاستجابة لهذه المتغيرات.

رابعاً: أهداف إدارة البيئة الخارجية :- تمثل الأهداف النتائج المرغوبة التي تسعى أغلبية المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال التي تؤديها، إذ يعدها البعض على أنها النقطة النهائية التي توجه جميع الجهود نحوها، توضح الأهداف العلاقة الوثيقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال التركيز على الأهداف التي يراد تحقيقها من قبل المنظمة والمستلزمات التي على البيئة إن توفرها، وعليه قمنا بتحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة البيئة الخارجية إلى تحقيقها والمتمثلة ب:-

- (أ) **النمو والتوسع:** - يعني زيادة الحجم في العمليات والأنشطة القائمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة. تعتمد المنظمة في النمو والتوسع على ثلاثة مداخل أساسية هي :-
- (١) **الملكية :-** أي شراء لبعض المنظمات والحصول على استثمارات وأنشطة في مجالات أعمال جديدة

الثاني : الاعتماد على الموارد والإمكانات الذاتية : - أي بناء المزيد من القابليات والقدرات والنهوض بمستوى الكفاءات .

خامسا :على التحالفات الإستراتيجية : - أي إقامة روابط بين المنظمات من خلال القيام بعمليات عديدة منها(الاندماج، الاقتناء، المشاريع المشتركة) بغية الحصول على إمكانيات وقدرات جديدة تعزز من مكانة وسمعة المنظمة في بيئتها الخارجية^(٢١٧).

استنتاج :- يمثل النمو والتوسع هدفاً مغرياً تسعى إدارة البيئة الخارجية إلى تحقيقه كونه يرتبط بالنجاح وزيادة القدرات.

(ب) الحصول على الموارد: - تمثل مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات ومهارات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، والتي تمكن المنظمات من تنشيط وتفعيل طاقاتها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وعليه تسعى إدارة المنظمات في ضوء الفرص والبيئة الخارجية المحيطة بها من الحصول على الموارد التي تتصف بالندرة والتي تأتي في إطار عدم استطاعة الجهات المنافسة من الحصول عليها أو تقليدها أو إن تكاليف تقليدها عالية جداً، وذلك من خلال ما توفره من قدرات تنظيمية وإدارية قادرة على استغلال فاعل للموارد وفي إطار صيغ تنظيمية متجددة^(٢١٨).

(ج) التكيف: - هو استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها الخارجية إذ يعكس التكيف قدرة المنظمة على مواكبة تغييرات البيئة الخارجية والتوافق معها لمواجهة التحديات البيئية التي تؤثر في قدرتها على البقاء والاستمرار^(٢١٩). وتسعى المنظمات للتكيف مع بيئتها الخارجية من خلال التكيف الإيجابي والذي يعني تغيير النظام لسلوكه بالشكل الذي يجعله يعمل بكفاءة أكبر بالبيئة المتغيرة، والتكيف الفاعل الذي يؤكد

^{٢١٦} Walsh am, Geoff. ٢٠٠٥, Knowledge management systems: representation and communication in context an international journal on Communication, information technology and work, vo.١, No.١,

^{٢١٧} Wayne state University, ٢٠٠٦, A strategic Action plan for ٢٠٠٦-٢٠١١. http://www.Wsu.edu/strategic_plan

^{٢١٨} Webster, ٢٠٠٤. <http://www.maryam.webster.com>

^{٢١٩} Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. ٢٠٠٦, "Strategic Management and Business Policy, ١٠th Ed, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

على تغيير النظام لبيئته من أجل رفع كفاءة سلوكه الحالي والمستقبلي^(٢٢٠). ويحدث التكيف بإتباع عدة استراتيجيات منها ما يسمى بإستراتيجية رد الفعل المستجيبة أي مواجهة التغيير كنوع من رد الفعل لما يحصل في البيئة الخارجية وإستراتيجية محاولة التأثير المسبق في توجيه نمط التغيير قبل حدوثه^(٢٢١).

(د) تطوير العاملين: - تعني تعزيز وتحسين قدرات وقابليات ومهارات ومعارف العاملين بالشكل الذي يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بتفوق وانجاز عاليين، وحيث إن المنظمات تعمل في بيئات شديدة التنافس سريعة التغيير عالمية الأبعاد، عليه تسعى إلى تعزيز قدرات العاملين فيها لإيجاد ميزات تنافسية تستند إليها خياراتها واستراتيجياتها في مجابهة تحديات البيئة الخارجية^(٢٢٢).

(هـ) الربحية: - أي توفير السيولة النقدية اللازمة للحفاظ على عمل المنظمة وديمومتها في بيئتها الخارجية يمثل الربح الهدف النهائي والأساسي لجميع منظمات الأعمال، إذ عدم استطاعة المنظمة من تحقيق إرباح وذات مستويات أداء متصاعدة يعني عدم قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها الأخرى في الأمد الطويل، وعليه تقوم بعض المنظمات في بعض الأحيان بتضحيات في النمو في المستقبل من أجل تحقيق أرباح قصيرة الأمد بغية مواجهة التحديات والتهديدات البيئة المحتملة^(٢٢٣).

(و) مواكبة العالمية: - أي متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث في البيئة العالمية المحيطة بالمنظمة بغية الحد من تأثيرات العولمة والاقتصاد العالمي ومخاطر العمل الدولي والسيطرة على زيادة حدة المنافسة والتحالفات والشراكات والاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية والإستراتيجية الدولية والعالمية وذلك من خلال العمل بآليات متطورة قادرة على مواكبة ما يحدث بالبيئة العالمية من تطورات.

(ز) تدعيم المركز التنافسي: - تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في ضوء التغييرات البيئة المحيطة بها وتحقيق موقع تنافسي قادر على مواجهة ظروف المنافسة الشديدة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحديد ميزات تنافسية متجددة على وفق معطيات البيئة الخارجية تتسم بالاستمرارية والتجدد وبالشكل الذي يتيح

^{٢٢٠} Williams, Briansk. & Kinicki, Anglokinick. ٢٠٠٣, "Management A practical Introduction", ٣rd/Ed, Mc Graw Hall, New York.

^{٢٢١} Wren, D.A. & Voich, D. ١٩٨٤, "Management: Process structure and behavior", New York John wily and sons.

^{٢٢٢} Wright, Peter. & Kroll, mark. & Parnell, John A. ١٩٩٨, "strategic management concepts, ٤th/Ed, prentice Hall. Inc, Printed in the united states of America.

^{٢٢٣} Yukl, Garg. A. ١٩٨٩, "Leadership in organization" Englewood cliffs, N.J, prentice-hall.

لها متابعة تطوير خطط كفوءة بعيدة المدى لمواجهة الطبيعة المتغيرة للمنافسين ولتكون بموقع الصدارة بين المنظمات، وعليه تسعى المنظمات إلى تدعيم هذا الموقع من خلال التحسين المبدع للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج باعتبارها عوامل حاسمة تحدد نجاح أو فشل المنظمات.

(ح) التميز: - يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمات الرائدة والناجحة من دون غيرها من المنظمات. تسعى أغلب المنظمات إلى جعل أعمالها متميزة ومختلفة عن المنظمات الأخرى بالشكل الذي يشعر المستهلكين بهذا التمييز بهدف جذبهم للحصول على ولائهم. ويعدُّ التميز مدخلاً أساسياً لتكوين ميزات تنافسية بالاعتماد على ثقافة تُعدُّ الجودة قيمة أساسية في العمل التنافسي. ويتطلب التميز القوة في مجال البحث والتطوير والإبداع والابتكار والتسويق بغية الاستمرار بالتميز.

(ط) مواكبة التسارع الكمي والنوعي:- تعني ملاحقة سرعة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة كماً ونوعاً للتخلص من حالة عدم التأكد والتعقيد البيئي والتي أصبحت سمة جوهرية مميزة لهذا العصر، وذلك من خلال متابعة التطورات والاكتشافات والتغييرات البيئية بالاعتماد على نظم معرفية ومعلوماتية وإمكانيات تقنية وتخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية قادرة على استباق التغييرات واستنباط طرائق وأساليب جديدة تتمكن من تكوين حالة التوافق والانسجام مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية في ضوء طبيعة الفرص والتهديدات المحتملة.

استنتاج :- مما سبق يمكن استنتاج الآتي :-

- (١) تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ قرارات تتوافق مع المواقف البيئية المتباينة.
- (٢) تمثل أداة اتصال وتنسيق فاعلة تعمل على تقاسم المعاني بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- (٣) لها القدرة على مواجهة التعقيد والاضطراب وزيادة قدرة وجدارة المنظمة على تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- (٤) لها القدرة على توظيف المجهودات الكلية للمنظمة بغية انتخاب الوسائل اللازمة لمواجهة التغييرات البيئية ومتابعة تطورها.

(٥) تعد الأهداف المحصلة النهائية لتحليل العلاقة بين المنظمة ونتائج البيئة الخارجية.

خامساً: نماذج إستراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية:- أجمع الباحثون على أهمية إستراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية، إلا أنهم اختلفوا في تحديد هذه الاستراتيجيات، إذ تمحور الاختلاف حول أبعاد ومتغيرات هذه الاستراتيجيات التي انعكست على فلسفتها واتجاهاتها وعلى النحو الآتي :-

(١) نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ١٩٧٠ :- يؤكد نموذج جامعة بوسطن على بعدين رئيسيين هما نسبة نمو المنظمة وفرصها في بيئتها الخارجية من أجل تحليل النشاط الحالي للمنظمة وعلى ضوء ذلك تقرر المنظمة البقاء على ما هي عليه أو اتباع إستراتيجية أخرى، ويتكون النموذج من أربع إستراتيجيات أساسية هي: -

(١) النجم: - تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون نسبة نمو المنظمة عالية جداً وفرصتها كبيرة في بيئتها الخارجية، إذ تقوم بتحفيز نشاطاتها وطاقاتها كافة لاستثمار ما هو متاح ولأطول مدة ممكنة.

(٢) البقرة الحلوب: - تستخدم عندما تتوفر للمنظمة فرصة عالية في بيئتها الخارجية إلا إن نسبة نموها منخفضة، إذ يتم استثمار طاقات ونشاطات المنظمة كافة لزيادة معدلات النمو لتتمكن من بلوغ إستراتيجية النجمة.

(٣) الطفل المشاغب: - تستخدم عندما تكون نسبة نمو المنظمة منخفضة وفرصها المتاحة في بيئتها الخارجية منخفضة، وهنا تتجه المنظمة نحو تحديد نشاطاتها للبحث عن فرصة بيئية ومجالات عمل جديدة للوصول إلى إستراتيجية النجمة.

(٤) الكلب: - تستخدم عندما تكون نسبة نمو المنظمة منخفضة وفرصها المتاحة في بيئتها الخارجية عالية، وهنا تضطر المنظمة إلى تحديد نشاطاتها للبحث عن مخرج وخلق فرص بيئية جديدة لزيادة معدلات النمو والتحول إلى إستراتيجية النجمة.

(٢) نموذج Millet & Gillespie ١٩٧٦ :- ركز النموذج على بعدين أساسيين هما التغيير في التعقيد البيئي ومعدل الطلب في البيئة الخارجية حيث أفترض بأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين المنظمة وبيئتها، إذ إن التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية تكون استجابة للتغيير في البيئة الخارجية وبالعتماد على مبدأ العقلانية والرشد في عملية التحكم بالبيئة الخارجية .

(٣) نموذج Hofer ١٩٧٧ :- أكد النموذج على بعدين أساسيين هما السوق وتطور المنتج والذي وضعت على أساسهما خمس عشرة إستراتيجية للتعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة .

(٤) نموذج Miles & Snow (٢٢٤) :- وضع كل من Miles & Snow ١٩٧٨ أربع إستراتيجيات للتعامل مع البيئة الخارجية هي:-

(١) الإستراتيجية التنقيبية: - تستخدم عندما تكون بيئة المنظمة ذات مجال واسع، وتتصف بالبحث المستمر عن الفرص والأسواق كونها تتجه نحو التوسع والتكيف مع تغييرات البيئة الخارجية غير المستقرة في إطار

القدرة العالية على اغتنام الفرص وتجنب المخاطر.

(٢) **الإستراتيجية الدفاعية:** - تستخدم عندما يكون نطاق بيئة نشاط المنظمة محدود فتسعى المحافظة على موقعها وحماية أسواقها ومتوجاتها من خلال المحافظة على نمو ثابت وتقديم منتجات وخدمات ثابتة نسبياً بدلاً من البحث عن فرص نمو جديدة.

(٣) **الإستراتيجية المحللة:** - تربط هذه الإستراتيجية بين الإستراتيجية المدافعة والمنقبة إذ تتجه نحو نوعين من البيئات الأولى تتجه نحو البيئات المستقرة من خلال المحافظة على منتجاتها الحالية، والثانية تتجه نحو البيئات الديناميكية غير المستقرة وذلك بالبحث عن الفرص والأسواق الجديدة.

(٤) **الإستراتيجية المستجيبة:** - تستخدم في بيئة تتسم بالتغيير السريع ودرجة عدم تأكد عالية، وتتصف بأنها لا تمتلك منهجية عمل ثابتة للتعامل مع تغييرات البيئة الخارجية، إذ أنها تستجيب للظروف البيئة المتغيرة بسرعة فائقة إلا إن استجابتها عادة ما تكون متخبطة وعشوائية وغير فاعلة في سلوكها.

(٥) **نموذج Freeman ١٩٨٢:** - وجد النموذج ستة خيارات إستراتيجية لمواجهة تغييرات البيئة الخارجية تتمثل بـ الإستراتيجية (الهجومية، الدفاعية، التقليد، المعتمدة، التقليدية، الفرصة).

(٦) **نموذج Mintzaberg ١٩٨٧:** - أكد النموذج بأن المنظمات تجد صعوبة في استيعاب التعقيد والتغيير البيئي المحيط بها وفي معرفة نقاط القوة والضعف واتجاهات معدلات التغيير المحتملة، وعليه وضع أربع إستراتيجيات للتعامل مع البيئة الخارجية (الريادية، الكيفية، التخطيطية، المختلطة).

(٧) **نموذج Rue & Holland (٢٠٠٥):** - اقترح النموذج أربع إستراتيجيات لمواجهة تغييرات البيئة الخارجية وأكد على ضرورة تبني أحد هذه الاستراتيجيات عند الدخول إلى مجال بيئي جديد ويتم تحديد الإستراتيجية الملائمة في ضوء ما تريد المنظمة إن تحققه في بيئتها الجديدة وتلك الاستراتيجيات هي: -

(١) **الإستراتيجية الهامشية:** - تتميز ببطء دخول المنظمة إلى المجال البيئي الجديد من حيث اكتشاف الفرص المتوافرة والحد من التهديدات والمخاطر المحتملة وكيفية تحقيق أعظم استثمار للموارد المتاحة.

(٢) **الإستراتيجية المتغلغلة:** - وتتميز بعمق النشاطات التي تتبناها المنظمة في مجالها البيئي الجديد من خلال إقامة علاقات عمل رصينة مع المنظمات الأخرى في المجال البيئي نفسه وخاصة عندما تكون الفرص المتاحة كثيرة ومناسبة لتحقيق الأهداف.

(٣) إستراتيجية الإغراق: - تشير إلى إغراق المجال البيئي الجديد بمقدار كبير من النشاطات بغية السيطرة على بيئتها الخارجية، إذ قد تؤدي إلى فقدان بعض الفرص النوعية بسبب الاتجاه نحو الكم.

(٤) إستراتيجية التقصي: - تتجه نحو التقصي والبحث عن الفرص الأكثر فائدة وبغية تحقيق ذلك تلتزم بالتريث والبطء عند الدخول في المجال البيئي الجديد.

(٨) نموذج Griffin (٢٢٦) :- أشار النموذج إلى ثلاثة مستويات من البيئات المختلفة من حيث التغيير والتعقيد البيئي :-

- . (أ) بيئة ذات استقرار تام بسبب انخفاض اللا تأكد البيئي والمخاطرة
- . (ب) بيئة ذات استقرار معتدل مع بعض المخاطره واللا تأكد
- . (ج) وبيئة ديناميكية غير مستقرة بسبب ارتفاع مستوى المخاطرة واللا تأكد البيئي
- . وحدد على أساسها أربعة إستراتيجيات للتعامل مع هذه البيئات (المنقبة، المدافعة، المحللة، المستجيبة).

(٩) نموذج Wheelen & Hunger (٢٢٧) :- يشير النموذج إلى أن المنظمات تواجه تغييرات بيئية معقدة تحد من قدرتها على التكيف والنمو التوسع لذا اقترحت أربع إستراتيجيات تمكن المنظمة من التكيف والمواءمة مع البيئة الخارجية وهي: -

(١) التأصيل البيئي: - تقوم على افتراض أن المنظمات تكون قادرة على التكيف والنمو والنجاح في مكان بيئي معين ولكنها قد تكون عاجزة عن التكيف والمواءمة مع الظروف البيئية المتغيرة.

(٢) المحاكاة: - تشير إلى إن بعض المنظمات تقوم بمحاكاة (تقليد) المنظمات الناجحة من حيث طبيعة العمل والمستهلكين والمجهزين الذين تتعامل معهم على افتراض أن المنظمات تواجه المستوى نفسه من التغييرات.

(٣) الخيارات الإستراتيجية: - تفترض بأن الخيار الاستراتيجي الملائم يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية، وإن المنظمات لا تتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة فقط بل تعمل على خلق الفرص التي تمكنها من صياغة وإعادة ترتيب شكل البيئة من جديد.

(٤) التعلم التنظيمي: - تقوم على افتراض أن المنظمات تتكيف مع بيئتها الخارجية من خلال المعرفة

Criffin, Ricky. W., ١٩٩٣, "Management", ٤th/Ed, Boston Houghton Mifflin. ٢٢٦
Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. ٢٠٠٦, "Strategic Management and Business Policy, ١٠th ,Ed, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey. ٢٢٧

والتعلم التي يمكنها من الاستجابة بشكل فاعل ومؤثر في بيئتها الخارجية.

(١٠) نموذج Titl ٢٠٠٦ :- أكد على ضرورة نمذجة العقلانية بين الأعمال الداخلية للمنظمة واستجاباتها

الداخلية وذلك من خلال الاستجابة للمنبهات الخارجية والسيطرة عليها من تأثيراتها المحتملة.

(١١) نموذج جنرال اليكتريك :- قدمت مؤسسة جنرال اليكتريك بالاعتماد على بعدي (قوة نشاط المنظمة

وجاذبية البيئة) تسعة نماذج أساسية لمواجهة البيئة الخارجية ثلاثة منها تطالب بالنمو والاستثمار وثلاثة

تحذر وتطالب بالتمهل وثلاثة أخيرة تزداد حدة تحذيرها لدرجة المطالبة بالتوقف وضمن ثلاث استراتيجيات

أساسية هي:-

(١) الإستراتيجية الهجومية:- تستخدم عندما تكون :-

أ. جاذبية البيئة مرتفعة وقوة نشاط المنظمة مرتفعة.

ب . جاذبية البيئة مرتفعة وقوة نشاط المنظمة متوسطة.

ج . جاذبية البيئة متوسطة وقوة نشاط المنظمة مرتفعة.

تعد هذه الإستراتيجية مهمة إذ يتم من خلالها استغلال الفرص المتاحة والبحث عن فرص ونشاطات عمل

جديدة وانجاز الأهداف بمدة زمنية قليلة واستثمار الموارد بالشكل الأمثل والحصول على موقع حيوي في

البيئة.

(٢) الإستراتيجية المستقرة:- تستخدم عندما تكون :-

أ. جاذبية البيئة متوسطة وقوة نشاط المنظمة متوسطة.

ب . جاذبية البيئة منخفضة وقوة نشاط المنظمة مرتفعة.

ج . جاذبية البيئة مرتفعة وقوة نشاط المنظمة منخفضة.

تناسب هذه الإستراتيجية المنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بمعطياتها، إذ تركز المنظمة

مواردها في مجال نشاطاتها الحالية لتقوية فرصها والبقاء على أهدافها وتطلعاتها الحالية.

(٣) الإستراتيجية المدافعة:- تستخدم عندما تكون :-

أ. جاذبية البيئة منخفضة وقوة نشاط المنظمة منخفضة

ب . جاذبية البيئة منخفضة وقوة نشاط المنظمة متوسطة

ج . جاذبية البيئة متوسطة وقوة نشاط المنظمة منخفضة

تعتمد هذه الإستراتيجية بسبب الفشل الذي تتعرض له المنظمة في ظل ظروف بيئة غير مستقرة فالمنظمة

تركز جهودها لإعادة التقويم والبناء لمعالجة الأخطاء والقضاء على أسباب الفشل متجه نحو تقليص

نشاطاتها وتجميد تحركاتها.

استنتاج :- من دراسة النماذج السابقة يمكن استنتاج المعطيات الآتية :-

(أ) وجود عدد كبير من الإستراتيجيات التي وجدت للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية وتحدياتها.

(ب) اختلفت النماذج في ضوء العوامل والأبعاد التي اعتمدت عليها في صياغة هذه الاستراتيجيات.

(ج) يأتي اختيار الإستراتيجية الأنسب في ضوء تحليل البيئة الخارجية وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها.

سادسا: علاقة إدارة البيئة بالمتغيرات التنظيمية الأخرى :- اهتمت الكثير من الدراسات والأبحاث

بموضوع البيئة والبيئة الخارجية وأدارتها لما لها أهمية كبيرة في تحديد الاتجاهات والمسارات الحالية والمستقبلية للمنظمات. وتظهر أهميتها من خلال العلاقة القائمة بينها وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى،

وعليه نعرض بعض من هذه الدراسات موضحين علاقتها وتأثيراتها بهذه المتغيرات لغرض تشخيصها

والتعرف على أهم عواملها المؤثرة للوقوف على كيفية إدارتها والتعامل معها. ومن هذه الدراسات هي :-

(أ) **بحث دراسة Ginger & et.al (٢٢٨) ١٩٨٠ :-** في علاقة الإستراتيجية بالبيئة والتي طبقت على (٤٨)

شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متناقضة ضمن إطار الربط بين

البيئة والإستراتيجية إذ لم تظهر أي مستوى معنوي للعلاقة بين هذين المتغيرين

(ب) **وركزت دراسة Penning (٢٢٩) ١٩٨٢ :-** في بحث العلاقة بين البيئة الخارجية وظهور المنظمات

الجديدة والتي طبقت على (٧٠) شركة صناعة في أمريكا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين البيئة

الخارجية وظهور المنظمات الجديدة، حيث إن عوامل البيئة الخارجية تؤثر وبشكل أساسي في عمليات

التنبؤ بالمنظمات الجديدة

(ج) **أجريت دراسة Norbert ١٩٩٣ :-** على عينة تتألف من (٥٣) فرداً يعملون في إحدى الشركات

الألمانية لإيجاد العلاقة بين البيئة التي تحيط بها والإبداع، إذ أنصب تركيزها على عوامل البيئة الخارجية

وأثرها في مستويات التفكير الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين البيئة والإبداع حيث كلما زاد

^{٢٢٨} Gringer, J. & New bold, P. & whit ford, D. ١٩٨٠, "classifying Bankruptcy firms with fund flow components", Journal of Accounting Research, ٢٣ Spring.

^{٢٢٩} penning, Johannes M, ١٩٨٢, "Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation" A.S.Q, ٢٧.

تأثير البيئة زاد الإبداع

(د) **بحثت دراسة ألمرهفي (٢٣٠) ١٩٩٦:-** في تحليل العلاقة بين دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية والتي طبقت على (٢٩) منظمة تم اختيارها عشوائياً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين دورة حياة المنظمة والبيئة المحيطة بها، وان هناك متغيرات وأبعاد بيئية لها تأثير في المنظمة أكثر من غيرها. وان تأثير البيئة الخارجية على المنظمة يتباين بمراحل تطورها وحسب عائديه المنظمة.

(هـ) **اهتمت دراسة عبيدة (٢٣١) ١٩٩٩:-** ببحث العلاقة بين البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أثبتت وجود علاقة ارتباط بعضها معنوي وغير معنوي بين عوامل البيئة الخارجية (البيئة الخاصة) والقرارات الإستراتيجية

(و) **طبقت دراسة الأنعمي (٢٣٢) ٢٠٠٠** على عينة مكونة من (٣٥) قائداً (علمياً وإدارياً) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد شكل العلاقة الذي يمكن من خلالها تحقيق التوافق بين أبعاد البيئة وإستراتيجية وهيكل التعليم العالي في العراق، عبر معرفة هل إن الوزارة تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو أنها تقود تلك التغيرات باستعمال استراتيجيات فاعلة تسهم في توجيه مكونات البيئة الخارجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد البيئة وإستراتيجية وهيكل التعليم العالي حيث إن الوزارة تميل إلى إتباع الإستراتيجية المستجيبة انطلاقاً من مستوى التعقيد والتغيرات السريعة المستمدة من البيئة الخارجية

(ز) **استنتجت دراسة ألعارضي (٢٣٣) ٢٠٠١** التي طبقت في (٨) شركات صناعية عراقية بأن هناك غياب للرؤية الإستراتيجية في هذه الشركات وعدم قدرتها على امتلاك مقومات التحليل الاستراتيجي للبيئة

٢٣٠ ألمرهفي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٣١ عبيدة، هشام محمد عباس، ١٩٩٩، أثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للموازنة الرأسمالية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٣٢ الأنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٠، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة، أطروحة دكتوراه مقدمه إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٣٣ ألعارضي، جليل كاظم مدلول، ٢٠٠١، التحليل الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الخارجية وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية

(ح) وسعت دراسة **Johnson & Scholes** (٢٣٤) ٢٠٠٢ إلى الربط بين البيئة الخارجية وقدرات المنظمة بتطوير إستراتيجياتها، وقد تم اختيار مجموعة من عوامل البيئة الخارجية المؤثرة (الديمغرافية، التكنولوجية، المنافسة) وتوصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وقدرات المنظمة على التطوير

(ط) وهدفت دراسة **الدليمي** (٢٣٥) ٢٠٠٦:- إلى تشخيص وتحليل علاقة وتأثير عوامل البيئة (الخارجية والداخلية) بأداء إدارة الموارد البشرية منطلقاً من فرضية أساسية إن للعوامل البيئية (الخارجية والداخلية) تأثيراً معنوياً في العمليات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، طبقت عينة البحث على (٦٨) فرداً في مجتمع الأطباء وتوصلت الدراسة إلى زيادة تأثير عوامل البيئة الخارجية في أداء إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العراقية

(ي) واستنتجت دراسة **Dobbins** (٢٣٦) ٢٠٠٨ :- النظرية عن وجود علاقة بين إدارة البيئة الخارجية والمعلومات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية وان عملية إدارة هذه البيئة بشكل فاعل لابد إن تشمل عملية تحليل دقيق للمعلومات المتعلقة بالعوامل (الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والصناعية).

(ك) وأجريت دراسة **العزاوي** (٢٣٧) ٢٠٠٨ :- الرؤية المستقبلية للبيئة الخارجية وأثرها في صياغة الأهداف الإستراتيجية على عينة تتألف من (٢٩) رئيس قسم ومقرر من سبع كليات أهلية من خلال إثارة تساؤل رئيسي ما هو مستوى إدراك الرؤية المستقبلية لعينة البحث لعوامل البيئة الخارجية (الخاصة، العامة، العالمية) واستنتجت الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين خاصية التغيير للرؤية المستقبلية للبيئة

٢٣٤ Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, "Exploring Corporate strategy: Text and cases", ٤th. Ed, prentice Hall, Europe.

٢٣٥ الدليمي، سحر هادي محمود، ٢٠٠٦، "العوامل البيئية وأثرها في أداء إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٣٦ Dobbins, Craig, ٢٠٠٨, strategic planning: External Environmental Scanning, Purdue University.

٢٣٧ العزاوي، باسل محمد حسن، ٢٠٠٨، "الرؤية المستقبلية للبيئة الخارجية وأثرها في صياغة الأهداف الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الدراسات، المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

الخارجية وصياغة الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الثالث

ريادة الأعمال

المبحث الأول : ريادة الأعمال والمنافسة للمنظمات الزراعية :- يمكن تناولها وعلى النحو الآتي:-
أولاً: ماهية ريادة الأعمال (٢٣٨) :- هي قيام رواد الأعمال بجمع ، ومن ثم دمج ، جميع الموارد المطلوبة : - أموال ، وأشخاص ، و النماذج العمل ، والاستراتيجيات ، بهدف تحويل فكرة أو اختراع ما إلى مشروع مثل مشروع زراعي أو صناعي قابل للنمو والاستمرار والتحسين المستمر . ورياديو الأعمال غالباً ما ينظر إليهم من قبل الأوساط الأكاديمية على أنهم القوة الاقتصادية التي تحرك التطويرات والتوسعات الاقتصادية من خلال أدراك الفرص وتوليد الأفكار . حيث يؤكد اوكونين وسوهونين على قيمة نطاق وتبادل المعلومات في الشبكات الاجتماعية في عملية إدراك الفرصة كأساس لتوليد الأفكار ز وان ريادي الأعمال الذي يتسلح بمعلومات جيدة يحظى بفرص أوسع فيما يتصل بادراك الفرص الناشئة (٢٣٩). وهناك ثلاثة أساليب توليد الأفكار وهي :-

١- شحذ الأفكار (العصف الذهني).

٢- المجموعات البورية (مجموعات نقاش مركزة).

٣- البحث والتقصي عن طريق المكتبات والانترنت.

ثانياً : هل أن ريادي الأعمال يولدون على الفطرة أم يصنعون ؟ :- الجواب على هذا التساؤل ، يختلف المفكرون والباحثون والكتاب في الإجابة على هذا التساؤل ، فبينما أكد البعض على صناعة ريادي الأعمال يمكن تعلمها وبأن هنالك مهارات مطلوبة لتحقيق النجاح في المشروع يمن تعلمها من خلال الدراسة ، ولكن الأغلبية العظمى اعتقدوا بان ريادة الأعمال هي فطرية من الولادة وبصفات تجعل منهم ريادوا أعمال ناجحون ، كما أجابت سوزان بيتون ، رئيسة Egg , Marketing and Communications ، على التساؤل قائلة : (بإمكانك تعلم صفات وخصائص ريادة الأعمال لكن الناجحين حقاً يولدون ولديهم القدرة

٢٣٨ د. ويليام جاكسون ، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج ، مشروع التنمية المالية ، USAID ، ٢٠١٢ ، ص ٢ .

٢٣٩ اوكونين إل ، وسوهونين ، إن ، نماذج الأعمال لريادة الأعمال في فنلندا ، سياسة الطاقة ، ٣٨ (٧) ، ص ص ٢٤٤٣ - ٣٤٥٢ ، ١٠١٢ .

على التعامل مع المخاطر والعمل بجد والعمل ليس لأجل المال في جميع الأوقات . فهم يولدون ولديهم القدرة على ترك العمل عندما لا يبدو أن هناك سببا يدعو للاستمرار في المشروع وهذا الأمر لا يمكن تعلمه^(٢٤٠). وقول مايك بيشيوتا ، محلل استراتيجي في مجال الإعلام الاجتماعي والتسويق عبر الانترنت : (ريادة الأعمال هي مهارة ذات جانبين وجوانب منها تكون متأصلة في الإنسان طبيعيا بينما يمكن تعلم وصقل الجواب الأخرى . اعتقد إن الدافع والتحفيز لا يمكن تدريسهما ولكن القدرة على رؤية الفرص وكيفية استغلالها يمكن وبكل تأكيد تعليمها وصقلها .)^(٢٤١) وربما تكون إحدى أفضل الكتابات التي تناولت مسألة إمكانية أو عدم إمكانية تدريس مادة ريادة الأعمال هي مقالة نشرت في جريدة وول ستريت بعنوان : (هل يمكن تدريس ريادة الأعمال ؟) تتعلق بين مناظرة بين مؤلفين حيث اكد الدكتور نعومي ووسرمان – أستاذ ريادي الأعمال في جامعة هارفرد – على تدريس مادة ريادة الأعمال بينما عارض فكتور هوانغ – مؤلف وشريك مفوض في شركة رأس مال المشاريع – تدريس مادة ريادة الأعمال .^(٢٤٢)

ثالثا : أهمية ريادة الأعمال والمنافسة للمنظمات الزراعية :- تعتبر ريادة الأعمال والمنافسة بين المنظمات الزراعية أهم التحديات التي تواجهها . فبعض المنظمات الزراعية تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية فيما تقدمه من محاصيل زراعية ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وذلك من خلال جودة إنتاجها واستمرار التحسين المستمر في إنتاجها . وهي بذلك تحقق تفوقاً على مثيلاتها في الزراعة، أما البعض الآخر فهي تلك المنظمات التي تعثرت ولم تستطع مواكبة المتغيرات المتسارعة وبالتالي واجهت مشكلات عديدة أدت في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة وهذا يؤدي إلى تقليص حجمها أو خروجها من دنيا الأعمال الزراعية . وقد تنطبق هذه الحالة على نفس المنظمات الزراعية التي تعمل في سوق زراعي واحد وتقدم نفس الخدمات للجمهور وفي منطقة جغرافية واحدة، لذلك فإن من أهم أسباب النجاح أو الفشل مرهون بقدرة الإدارة العليا (ريادة الأعمال) فيها على قراءة الأحداث ومواكبة التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة و الاستعداد لها . فالمنظمات اليوم تواجه العديد من المتغيرات التي تتصف بالتغير والتعقيد إضافة إلى عدم الوضوح و الاستقرار فخلال العقود الأخيرة الماضية رسمت الأحداث المتسارعة والمتلاحقة صورة جديدة للعديد منها فالتطور التكنولوجي

^{٢٤٠} د. ويليام جاكسون ، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج ، مصدر سابق ، ص ٢١ .

^{٢٤١} د. ويليام جاكسون ، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج ، مصدر سابق ، ص ١٢ .

^{٢٤٢} . ويليام جاكسون ، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج ، مصدر سابق ، ص ٢١ .

المتسارع وشدة المنافسة في سوق الأعمال وتدخل الدولة بفرض الأنظمة والقوانين التي تنظم أعمالها إضافة إلى وعي المستفيد من المحاصيل الزراعية المقدمة كل ذلك أضاف جملة من التحديات, بالتالي فإن أداء المنظمة و أنشطتها قد تتأثر وتتشكل نتيجة للقوى المحيطة بها, و إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على قدرة إدارتها على تفسير وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة ودقة الاستجابة لها والعمل على تشخيصها لمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات في الزراعة التي تنتمي إليها والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء و الموردين والمنافسين. وأصبح التحليل ضرورة حتمية للبقاء والنمو في دنيا الأعمال. كما أن دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد ما تمتلكه من مكامن

القوة ونقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها ومحاولة معرفة أسباب نقاط الضعف والعمل على تصحيحها حتى لا تصبح عرضة للتهديدات من المنظمات المماثلة لها في الزراعة يؤدي ذلك إلى إيجاد التوافق والتفاعل فيما بين بيئة المنظمة الداخلية والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وهذا لن يحدث إلا بالتحليل الداخلي والخارجي.

رابعاً: البيئة الزراعية العراقية بعد عام ٢٠٠٣ :- تنسم البيئة الزراعية بعد عام ٢٠٠٣ بالتدهور التام بمعنى الكلمة بسبب فتح الحدود على مصراعيها لمن هب ودب في استيراد المحاصيل الزراعية دون مراعاة للنوعية والجودة والسلامة الصحية لعدم وجود مختبرات مستهدفة كونها دمره من قبل قوات الاحتلال . أضف إلى ذلك التصحر بسبب الجفاف وانخفاض معدلات الإمطار وانخفاض مستويات نهري دجلة والفرات بسبب قيام الدول المجاورة ببناء السدود على مجرى النهرين أو الروافد المرتبطة بهما . ومما يزيد الطين بله هو انخفاض أسعار المحاصيل الزراعية المستوردة بحيث تكون اقل من تكاليف الإنتاج الزراعي الوطني وهذا بطبيعة الحال أدى إلى عزوف الفلاحين والمزارعين عن الإنتاج الزراعي . أضف إلى ذلك ارتفاع درجات الحرارة وزيادة الأيام المغبرة (العواصف الترابية) بسبب الاحتباس الحراري الذي لم توقع الولايات المتحدة الأمريكية ولحد الآن على الاتفاقية العالمية في معالجة الاحتباس الحراري (الأبخرة والغازات المتصاعدة من المصانع والمفاعلات النووية وغيرها) التي أثرت بشكل مباشر على طبقة الأوزون . أضف إلى ذلك تلوث البيئة بسبب حرق الغابات وعادم السيارات والطائرات ومحطات توليد الكهرباء ومولدات الديزل والبنزين وما إلى ذلك. ولا يفوتنا إن نذكر إن اغلب الأشجار المثمرة قد أحرقت أو قطعت بسبب العمليات العسكرية وأخرى تعرضت للموت عطشا بسبب انقطاع الكهرباء عن مضخات

السقي أو رفع المياه من الأنهار. ومن هنا نجد اثر البيئة الخارجية على المنظمات الزراعية . ويسعى المبحث الحالي إلى تناول مشكلة واقعية وتحليلها بأسلوب علمي من خلال معرفة أثر العوامل البيئية على قدرة المنظمة في اختيار الاستجابة التنظيمية المناسبة في ظل الظروف الحالية. إذ أن مشكلة العراق تدور حول فكرة رئيسة مفادها : كيف تستطيع المنظمات التعامل مع عملية التحليل البيئي لتحديد العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة قيد البحث من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف التي تمتلكها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لاختيار أفضل استجابة تنظيمية من أجل البقاء والمنافسة والتطور. وبسبب التغيرات البيئية الهائلة التي شهدتها البيئة العراقية التي اتسمت بدرجات عالية من التعقيد والديناميكية والمخاطرة والمنافسة الشديدة مما انعكس على المنظمات العراقية لاسيما القطاع الخاص التي تتعرض إلى تهديد حقيقي في ظل عدم تنظيم حركة انتقال السلع والبضائع إلى العراق وما شكله من تهديد حقيقي, كل هذا تطلب الإجابة على التساؤلات الآتية:-

أ. ما مستوى المتغيرات البيئية : (الداخلية والخارجية والتنافسية) التي حدثت في المنظمة الزراعية وهل أدت إلى ضعف في الاستجابة وفي القدرة على تكوين الاستجابة التي تتلاءم مع الظروف البيئية الحالية؟
ب. ما هي درجة العلاقة والارتباط بين متغيرات البيئة الخارجية ونوع الاستجابات التنظيمية؟
ج. كيف تؤثر عوامل البيئة : (الخارجية والداخلية والتنافسية) في قدرة المنظمة على اختيار الاستجابة التنظيمية الملائمة؟

د. أي العوامل البيئية : (الداخلية, الخارجية, التنافسية) لها تأثير أكبر في اختيار الاستجابة التنظيمية الملائمة من خلال معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للعوامل البيئية؟
هـ . ما هي جوانب القوة التي تمتلكها المنظمة : التي يمكن إن تتيح لها استثمار الفرص البيئية وكذلك التعرف على نقاط الضعف في مقابل التهديدات التي تعيقها من تحقيق أهدافها وباستخدام مصفوفة (SOWT)؟

خامسا : الأنماط الستة عشر للشخصية (٢٤٣) :- أدناه أهم الأنماط الشخصية لاستجابة التنظيمية لريادة الأعمال :-

١- ISTJ (الانطواء، والحس ، والتفكير ، والحكم):- الصفة الغالبة في حياة أصحاب هذا النمط هي إحساس ثابت بالمسؤولية لعمل ما ينبغي عمله حاليا، واقعيتهم وقدرتهم التنظيمية وفهم الحقائق جميعا

تقودهم إلى انجاز المهمات المناطة بهم على أحسن وجه ويولون اهتماما كبيرا إلى التفاصيل .وكونهم عمليون منطقيون في القلب ،فهم يتخذون قراراتهم استنادا إلى خبرتهم واهتمامهم بالكفاءة في جميع الأشياء . وهم يشعرون بالالتزام إلى حد كبير تجاه الناس والمؤسسات التي هم جزء منها وهم مجدون في عملهم ويعتقدون ان الآخرين يجب ان يفعلوا ذلك أيضا.

٢- ISFJ (الانطواء ، والحس ، والشعور ، والحكم) :- الصفة الغالبة في حياتهم احترام ملازم وإحساس بالمسؤولية الشخصية لعمل ما يتوجب عمله حاليا.الأفعال التي تنسم بتقديم المساعدة العملية للآخرين هي ذات أهمية خاصة عندهم . واقعيتهم وقدرتهم التنظيمية وفهم الحقائق جميعا تقودهم إلى انجاز المهمات المناطة بهم على أحسن وجه .وهم يضيفون نسمة من الدفء الهادئ والرعاية وإمكانية الاعتماد عليهم إلى كل ما يفعلونه .وهم مجدون في عملهم ويعتقدون أن الآخرين يجب أن يفعلوا ذلك أيضا.

٣- INFJ (الانطواء ، والحدس ، والشعور ، والحكم) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي الاهتمام بالعالم الداخلي للاحتتمالات والأفكار والرموز . المعرفة عن طريق البصيرة أو الحدس هي أمر حيوي عندهم وغالبا ما يبدوون اهتماما عميقا بالناس والعلاقات أيضا . ولديهم اهتمامات عميقة في التعبير الإبداعي وكذلك المسائل الروحانية والتطور الإنساني . وفي الوقت الذي تتجه فيه طاقة واهتمام اصطحاب هذا النوع طبيعيا نحو العالم الداخلي للأفكار والبصائر ، فان أول ما يواجهه الناس معهم هو وجههم نحو الانغلاق وتطبيق أفكارهم على اهتمامات الناس.

٤- INTJ (الانطواء ، والحس ، والتفكير ، والحكم) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي الاهتمام بالعالم الداخلي للاحتتمالات والأفكار والرموز والتجريدات والصور والأفكار. الحدس المرتبط بالتحليل المنطقي هو جوهر مدخلهم إلى العالم وهم يفكرون بشكل متسق . الأفكار هي مادة الحياة لهم ولديهم حاجة ملحة لفهم ومعرفة وإظهار الكفاءة في مجالات اهتمامهم . والشئ المتأصل فيهم هو ثقتهم بحدسهم ومن خلال توجيه مهامهم سيعملون على تحويل رؤاهم إلى حقائق .

٥- ISTP (الانطواء ، والحس ، والتفكير ، والتصور) :- القوة المحركة في حياتهم هي فهم كيف تعمل الأشياء والظواهر في العالم الحقيقي من اجل تحقيق اكبر الاستفادة الفاعلة منها .أصحاب هذا النمط منطقيون ومستكشفو أخطاء طبيعيين . عندما لا يحلون مشكلة بشكل فاعل تراهم هادئين وراصدين تحليليين لبيئتهم وطبيعيًا يبحثون عن المعنى الضمني لأية حقائق قاموا بجمعها . وهم غالبا ما يبحثون عن التنوع وحتى الإثارة في تجاربهم العملية . ورغم أنهم لا يمتلكون جانبا عفويا أو حتى هازلا فان أول ما يواجهه الناس معهم هو برجماتيتهم (أسلوبهم العملي) المنعزلة .

٦- ISFP (الانطواء ، و الحس ، والشعور ، والتصور) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي رعاية عميقة الإحساس للأشياء الحية وأسلوب هازل تماما وأحيانا مليء بالمغامرات نحو الحياة وكل ما فيها من تجارب . وهم عادة يظهرون رعايتهم بطريقة عملية جدا لأنهم غالبا ما يفضلون العمل على الكلمات . لا يعبرون بصورة عامة عن دفتهم واهتمامهم بشكل صريح وأول ما يواجهه الناس معهم هو القدرة الهادئة على التكيف والواقعية والعفوية التي تتسم ب الروح الحرة .

٧- INFP (الانطواء ، والحدس ، والشعور ، والتصور) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي رعاية عميقة ومثالية حول الناس وهم غالبا يمرون بهذا الإحساس من الرعاية في علاقاتهم مع الآخرين ولكنهم قد يمرون بهذا الإحساس بما يخص الأفكار والمشاريع أو أي أمر يروونه مهما . وهم متواصلون ماهرون وميالون من الطبيعة نحو الأفكار التي تجسد اهتماما بالإمكانات البشرية الكامنة . وهم يعيشون في العالم الداخلي للقيم والمثل ولكن أول ما يواجهه الناس معهم في العالم الخارجي نحو قدرتهم على التكيف والاهتمام بالاحتمالات.

٨- INTP (الانطواء ، و الحدس ، والتفكير ، والتصور) :- القوة المحركة في حياتهم هي فهم ما هي الظواهر التي يركزون عليها . وهم يريدون إضفاء معنى على العالم كمفهوم وغالبا ما يتمتعون بالفرص حتى يصبحوا مبدعين . وهم منطقيون وتحليليون ومستقلون في دخولهم إلى العالم وهم من الطبيعة يشكون ويبدون تعقيبات على الأفكار والإحداث في محاولتهم لفهمها . وعادة ما تكون لديهم حاجة بسيطة للسيطرة على العالم الخارجي أو ضبطه وغالبا ما يبدون مرنين وقادرين على التكيف في نمط حياتهم .

٩- ESTP (الانبساط ، و الحس ، والتفكير ، والتصور) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي اهتمامهم المتحمس إلى العالم الخارجي للتجارب العملية والمستمدة من الحياة وتثيرهم الاشتراك المستمر في النشاطات الجديدة وسعيهم للتحديات الجديدة وهم يميلون إلى أن يكونوا منطقيون وتحليليون في أسلوبهم تجاه الحياة ولديهم إحساس عميق بطريقة عمل الأشياء والإحداث والناس وهم عادة حيويون وواعون لهم القدرة على التكيف ويفضلون الخوض في غمار الحياة وتقبلها بدلا من الحكم عليها أو تنظيمها.

١٠- ESFP (الانبساط ، والحس ، والشعور ، والتصور) :- الصفة الغالبة في حياتهم هي اهتمامهم المتحمس إلى العالم الخارجي للتجارب العملية والمستمدة من الحياة ويثيرهم اشتراكهم في النشاطات الجديدة والعلاقات الجديدة ويهتمون بالناس كثيرا ويبدون اهتمامهم بمبادرات عملية لتقديم المساعدة تتسم بالدفع وهم عادة حيويون وواعون لهم القدرة على التكيف ويفضلون الخوض في غمار الحياة وتقبلها بدلا من

الحكم عليها أو تنظيمها.

١١- ENFP (الانبساط ، والحدس ، والشعور ، والتصور) :- الصفة الغالبة على حياتهم هي اهتمامهم بالعالم الخارجي للاحتتمالات ويثيرهم الاشتراك بأي شيء جديد سواء كانت فكرة جديدة أو ناس جدد أو نشاطات جديدة. رغم نجاحهم في ما هو ممكن وما هو جديد ينتابهم شعور من الاهتمام بالناس أيضا وهكذا فهم مهتمون بشكل خاص بالإمكانات لأجل الناس وهم عادة حيويون ومتحمسون يعيشون حياة عفوية وقابلة للتكيف .

١٢- ENTP (الانبساط ، والحدس ، والتفكير ، والتصور) :- الصفة الدافعة في حياتهم هي اهتمامهم بالعالم الخارجي للاحتتمالات ويثيرهم الاشتراك بأي شيء جديد سواء كانت أفكارا جديدة أم ناس جدد يبحثون عن أنماط للعالم وهم غالبا ما يكونون في حاجة إلى تحليل وفهم ومعرفة طبيعة الأشياء . وهم عادة حيويون ومتحمسون يعيشون حياة عفوية وقابلة للتكيف .

١٣- ESTJ (الانبساط ، والحس ، والتفكير ، والحكم) :- القوة الدافعة في حياتهم هي حاجتهم إلى تحليل وإضفاء الطابع المنطقي على العالم الخارجي للإحداث والناس والأشياء وهم يحبون تنظيم كل شيء يصادفهم ويحبون العمل بحماس لانجاز مهماتهم بحيث يمكنهم من التحرك بسرعة من مهمة إلى أخرى . الحس يوجه تفكيرهم إلى الحقائق الحالية وإلى الواقع وهكذا فهم يصفون الصفة العملية على تفكيرهم . وهم يتولون مسؤولياتهم بشكل جاد ويعتقدون إن الآخرين يجب أن يفعلوا ذلك .

١٤- ESFJ (الانبساط ، والحس ، والشعور ، والحكم) :- الصفة الغالبة على حياتهم هي الاهتمام النشط والمكثف بالناس والرغبة القوية لجعل علاقاتهم منسجمة ويصفون الدفء على كل ما يفعلونه وهم من الطبيعة يتحركون لمساعدة الناس وتنظيم العالم حولهم ويحرصون على انجاز الأشياء . الحس يوجههم نحو الحقائق الجارية والواقع وهذا ما يضع الطابع العملي على حياتهم . وهم يعملون بجد ويعتقدون أن الآخرين يجب أن يفعلوا ذلك أيضا.

١٥- ENFJ (الانبساط ، والحدس ، والشعور ، والحكم) :- الصفة الغالبة على حياتهم هي الاهتمام النشط والمكثف بالناس والرغبة القوية لجعل علاقاتهم منسجمة وهم يعبرون عن أفكارهم بصراحة وهم أصحاب مشاعر يصفون نسمة من الدفء على كل ما يفعلونه ويوجه الحدس مشاعرهم تجاه كل ما هو جديد وممكن وهم يستمتعون بالعمل على إظهار رؤية إنسانية أو مساعدة الآخرين على تطوير إمكانياتهم . وهم من الطبيعة يحبون التحرك بضمير لرعاية الناس وتنظيم العالم حولهم وانجاز الأشياء .

١٦- ENTJ (الانبساط ، والحدس ، والتفكير ، والحكم) :- القوة المحركة في حياتهم هي حاجتهم إلى تحليل وتنظيم العالم الخارجي للأحداث والناس والأشياء . وهم قادة طبيعيون يبنون نماذج المفاهيم التي تصلح أن تكون خططا للعمل الاستراتيجي . الحدس يوجه تفكيرهم نحو المستقبل ويعطي تفكيرهم صفة مجردة . وهم سيسعون بكل نشاط ويوجهون الآخرين لتحقيق الأهداف التي حددها ويفضلون عالما منظما سليم البنية .

سادسا: الاستجابة التنظيمية والبيئة التي تعمل فيها:- ويمكن تناولها وعلى النحو الآتي :-

أ. بين Parsons ، ١٩٤٧ : (إن احد أربع مشكلات التي تواجه المنظمات هي نوع الاستجابة التنظيمية إذا تم التعاطي معها بجدية ، و لكن بالإمكان وصف المنظمة بأنها فاعلة تقوم بالتكيف , وتحقيق الأهداف , وتخصيص الموارد) .

ب . ربط Chakavarthy ، ١٩٨٢ بين نوع الاستجابة التنظيمية وعملية الإدارة الإستراتيجية . عندما قال : (الغرض الرئيسي من الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في البيئة)

ج . وذكر Jones (٢٤٤) ١٩٩٧ : (بأنها في إطار مجموعة الوظائف التكيفية Adaptive Functions التي تسمح للمنظمة بالتعلم من البيئة في محاولة منها لإدارتها بالكيفية التي تزيد من مقدرتها الإستراتيجية .

سابعا : اتجاهات البيئة المتغيرة (٢٤٥) :- أدناه أهم الاتجاهات البيئية المتغيرة وهي :-

- ١) الاتجاهات الاقتصادية .
- ٢) الاتجاهات الاجتماعية.
- ٣) الاتجاهات التكنولوجية .
- ٤) الاتجاهات السياسية .
- ٥) الاتجاهات الطبيعية .

^{٢٤٤} Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, “Exploring Corporate strategy: Text and cases”, ٤th. Ed, prentice Hall, Europe.

^{٢٤٥} ويليام جاكسون ، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج ، مصدر سابق ، ص ١٤ .

عناصر دورة التكيف	المحاور	إستراتيجية المنقبين	إستراتيجية المدافعين	إستراتيجية المحللين	إستراتيجية المستجيبين
مشكلات الثمر	مجال المنتج/السوق.	كبير ودائم التوسع.	محدود ومركز بعناية.	مقسم إلى أجزاء يتم التعامل معها بعناية.	متفاوت وفتي (عابر).
	حالة النجاح.	الريادة في عملية التغير.	البروز في أسواق المنتج المختارة.	التتبع المدروس للتغير.	الحركات الانتهازية والتوقف المدبر.
	الإشراف أو المراقبة	التوجه نحو المخاطرة في البيئة.	السيطرة القوية والحذرة.	التوجه التنافسي الصرف.	السيطرة على المسائل المحدودة والمتفرقة.
	نمو.	المبادرة في التنوع وتطوير سوق المنتج.	الاختراق الحذر وزيادة الإنتاجية.	الاختراق الحازم التطوير الحذر في السوق المنتج	
المشكلات الهندسية	الهدف التقني.	المرونة والإبداع.	الكفاءة - التكلفة.	التداؤب التقني.	الانتهاء من المشروع وتطويره.
	الاتساع التقني.	التعدد التقني والمبادأة.	جوهر التقنية - الخبرات الأساسية.	التبادل التقني والبقاء في المألوف.	تغير التطبيقات التقنية - السلسلة.
	المهارات التقنية.	المهارات التقنية الفردية/التركيز.	المعيارية وبرامج الصيانة.	التزايد التداؤب.	القدرة على التجريب وتغيير الحلول.
المشكلات الإدارية والتخطيط	الائتلاف المهيمن.	التسويق والبحث والتطوير.	الإنتاج والتمويل.	ملاك التخطيط.	مثيري المتاعب.
	التخطيط.	تشخيص المشكلات والحلول/برنامج رؤية الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.	أحكام السيطرة الداخلية والخارجية.	استيعاب التغييرات التدريبية.	الانفرادية في التوجه نحو الأزمة.
	الهيكل.	التركيز على السوق و/أو المنتج.	السلطة التنفيذية/الوظيفية.	التوجه المصفوفي.	السلطة الرسمية القسرية/التصميم التشغيلي غير الدقيق.
	أرقابه.	أداء السوق/حجوم المبيعات.	السيطرة المالية الرسمية.	طرائق متعددة/ الحسابات الدقيقة للمخاطرة..	تجنب المشكلات ومعالجتها.

جدول (٥) يبين المشاكل والاستجابة التنظيمية للبيئة الخارجية

Source: content, J.S .Mokwa , M.P. & varadarajan, R.R.(١٩٩٠), strategic types, Distinctive marketing competences & organizational performance: A Multiple Measures Based Study, Strategic Management Journal, Vol. ١١P; No.٥, p.٣٦٧

- وتشمل هذه الوظائف البحث، والتطوير، وبحوث التسويق، والتخطيط طويل الأمد).
- د. أوضح **Johansson & Scholes** (٢٤٦) ١٩٩٧: (بأنها صيغة لمقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها وذلك في حدود ما يعرف بالموائمة الإستراتيجية **strategic fit** بوصفه إجراء لتنظيم العلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها).
- هـ. أشارا **Price & Mueller** (٢٤٧) ١٩٨٦: (على أنها درجة مرونة النظام).
- و. عبر عنها، **Streets** ، ١٩٧٧: (بقدرة المنظمة على تغيير مقاييس العملية التنظيمية استجابة للتغير في البيئة).
- ز. **Joyce** ، ١٩٨٥: (عبر عنها بأنها: (اختيار ما هو ضروري للاستجابة لضغوطات عوامل البيئة الخارجية).
- ح. ويذكر **أنعمي** (٢٤٨) ٢٠٠٠ بأنها: (عملية تقوم على مقابلة نشاطات المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها، أي عملية مطابقة وموائمة بين المؤثرات البيئية – الداخلية والخارجية- والهيكل التنظيمي للمنظمة هي عملية تكيف). ويعرف بأنها الاستجابة لعوامل البيئة المتنوعة بما فيها البيئة الداخلية والتكيف مع الأبعاد البيئية التي لها صلة مع المنظمة والتي تحدد بيئة المنظمة برمتها).
- ط. **Macmillan & Tampo** (٢٤٩) ٢٠٠٠ عد: (التكيف التنظيمي مؤشراً مناسباً للتعبير عن قدرة النظام أو الكائن الحي على تغيير ما يستلزم بغية مواجهة متطلبات البيئة التي يعيش فيها وبالكيفية التي تحقق له معدل توازن من النمو والبقاء). وميزا بين الاستجابة والمرونة إذا إن الاستجابة لا تعني المرونة فالمرونة تعني التغير ثم العودة إلى الحالة الأولى، أما التكيف فهو أن تكون الحالة ملائمة لمواجهة مختلف الاحتمالات. وخير مثال على ذلك: المرونة هي تشبه الشجرة في يوم عاصف حيث تتحرك مع اتجاه الرياح
- ١١٢

٢٤٦ Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, "Exploring Corporate strategy: Text and cases", ٤th. Ed, prentice Hall, Europe.

٢٤٧ James L. Price and Charles W. Mueller, Handbook of Organizational Management, Marshfield, Mass ;Pitman Publishing ١٩٨٦ P.٦٢.

٢٤٨ أنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٠، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة، أطروحة دكتوراه مقدمه إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٤٩ Macmillan, Hugh, & Tampo, Mahen ٢٠٠٠, "Strategic Management: Process. Content and implementation" published in the united states by oxford university press Inc., New York

ثم تعود إلى حالتها الأولى بعد انتهاء العاصفة. أما التكيف بالنسبة للشجرة فإنها تسقط أوراقها في الخريف ثم تعود لتخرج أوراقها مرة أخرى في الربيع- هذا تكيف لحالة الجو ألي تعيشه.

ي . داغر وصالح (٢٠٠٠) اعتبر بان : (الاستجابة التنظيمية مؤشراً لقدرة المنظمة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغييرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغييرات). كما ميزا بين التكيف والتهيو (الاستعداد). إذ يختلف الأخير بكونه ينطلق من مدخل استباقي proactive approach يؤكد إحداث التغيرات التي تنسجم مع التغيرات البيئية المحتملة الحدوث خلال المدة القادمة .

استنتاج :- وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم على الاستجابة التنظيمية الذي يتلاءم مع توجه هذه الرسالة بأنه عملية توافق استراتيجي بين التغيرات البيئية وإمكانية بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها في نفس البيئة التي تعمل فيها منظمات مشابهة. أو بعبارة أخرى ترتيب استراتيجي لتغيرات بيئية مفاجئة من أجل البقاء والتطور.

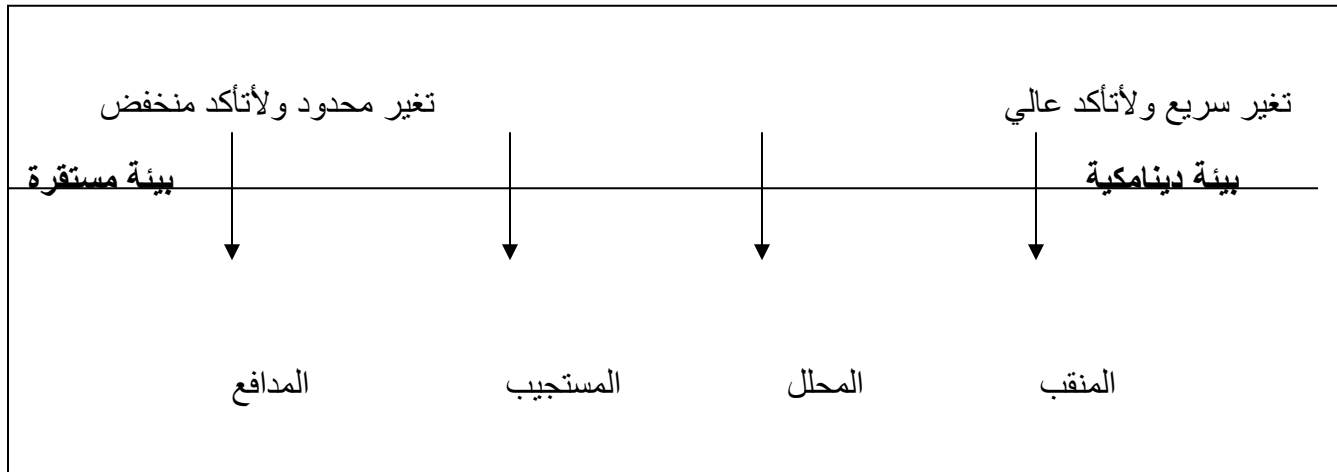
رابعا : أهمية الاستجابة التنظيمية IMPORTANCE:- إن أهمية الاستجابة التنظيمية تكمن في كيفية تمكن المنظمة من بناء قدرتها الإستراتيجية التي تمكنها من البقاء والتطور في المستقبل في ظل ظروف مضطربة وبسبب العلاقة الجدية والمتلازمة بين البيئة والمنظمة . ولأن جزء من البيئة يمكن التواء به وتحليله ومعالجته عن طريق التغيير المخطط فإن حالات وأجزاء أخرى في البيئة لا يمكن التعامل معها إلا إذا كانت المنظمة مستجيبة Responsive للتهديدات والتحديات عند حدوثها, لذلك يتحتم على المنظمات وضع استراتيجيات من شأنها تعظيم نجاحها على صعيد المستقبل, ولغرض القيام بذلك فالمنظمة بحاجة لأن تكون متكيفة. كذلك برزت أهمية الاستجابة التنظيمية من خلال ما تناوله الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم والإستراتيجية لهذا الموضوع منذ أربعينات القرن الماضي وحتى الآن, لكونه المفهوم الذي جسد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة, إذ أشار ١٩٧٢ Mott, (٢٠٠١) لهذا المفهوم بوصفه انعكاساً لقدرة المنظمة مستقبلاً, فضلاً عن السبل الكفيلة بالسيطرة عليها, مما يوفر درجة عالية من المرونة تأتي ثمارها النهائية

بتحقيق التوازن والاستقرار بين المنظمة والبيئة. لذلك على المنظمات العاملة في بيئة متغيرة وفي ظل أسواق تنافسية قوية لا تتمكن من إتباع الخطط فقط لمواجهة مستقبل متوقع أو معلوم، فالاستراتيجي عليه أن يأخذ بنظر الاعتبار المستقبل غير المؤكد وإيجاد السبل للتعامل معه. فلا بد من أن يكون أكثر فهماً، وتحليلاً، وبحثاً عن السبل المبتكرة من أجل البقاء والتطور. ومن أجل التكيف من هذا الموضوع المتقلب . وعلى المنظمات تبني ثقافات تستوعب التغير والمخاطرة والقدرة على تحملها ومن الأمثلة على ذلك شركة (HP هيوليت بالكرد) والتي قامت عام ١٩٦٦ ببناء أول سيطرة رقمية ، واستخدمت في عام ١٩٦٨ أول حاسبة يدوية ، وقدمت عام ١٩٨٠ أول حاسبة شخصية ، وفي الوقت الحاضر هي شركة معروفة بكونها المجهز الرئيس للطابعات الليزرية، والملونة، والحاسبة المحمولة، والملاحظ أن تكيف هذه الشركة يعزى لكفاءة وفاعلية مؤسسيها وتوجه العاملين فيها نحو التغيير المستمر. وإن مثل هذه الشركات كانت سباقاً في مواجهة التغيرات السريعة في السوق وخير مثال على ذلك تأكيدها بأن التكيف يمثل ميزة للبقاء في اقتصاد عالمي يتنافس بقوة، بحيث لا تستطيع أي دولة من الدول أن تحد من تأثيراته على اقتصادها أو صناعتها، لذلك اقترحت تلك الشركة أشكال وصيغ متعددة للتكيف فهناك تكيف بالتفكير (mind) الذي يقوم على أنه هنالك أفكاراً جديدة تظهر ينبغي استخدامها من أجل الاستفادة منها، وهنالك تكيف في التنظيم يقوم على قدرة وإمكانية المنظمة في التحول وبسرعة لمواجهة متطلبات مواقف متجددة. وقد بين كل من (Pettigrew & Whip ١٩٩١) في بحثهم عند اختيارهم لبعض المنظمات (في أربعة قطاعات صناعية) وإجراء البحث عن كيفية نجاحها أو تكيفها تجاه التغيرات العالمية ، وقد استنتجوا من بحثهم خمسة مفاتيح للنجاح هي: -

- ١) القدرة على تحسس التغيرات في البيئة الخارجية.
 - ٢) نوعية قادة التغيير في المنظمة وجدارتهم.
 - ٣) الفاعلية في ربط الإستراتيجية بالتغير المحتمل.
 - ٤) الاتجاه نحو معاملة العنصر البشري باعتباره موجودات وليس مطلوبات.
 - ٥) القدرة على استيعاب التغير عند حدوثه.
- وتعد هذه المفاتيح الصفات أو الخصائص المبدئية المطلوبة في المنظمة المتكيفة. وفي صياغة الإستراتيجية الملائمة للشركة واغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.
- خامساً: مشكلات الاستجابات التنظيمية ومحاورها PROBLEMS :-** تعد مشكلة الاستجابات التنظيمية للمنظمة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها إحدى أهم المشكلات التي تواجه المنظمات على وجه

الخصوص بسبب الأوضاع البيئية غير المستقرة التي تعيشها المنظمات والتي أولاها الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم الاهتمام ومنذ عقد السبعينات من القرن الماضي وتحديداً منذ عام ١٩٧٨ عندما طور كل من Miles & Snow, Meyer & Coleman أنموذجاً للتكيف التنظيمي عرف بدورة التكيف (٢٠٢) ثم عاد بعد ذلك كل من Miles & Snow. ونشرا مؤلفهما في العام نفسه يوضحا فيه دورة التكيف كما في الشكل أدناه بمثابة علم الوظائف العام للسلوك التنظيمي مؤكداً بذلك النظرة إلى دورة التكيف، فيما لو تم التعامل مع المنظمة بشكل كامل بوصفها وسائل لفهم العناصر الرئيسية لمشكلة التكيف من جانب فضلاً عن تقديمها إطار لتوضيح العلاقات التبادلية داخل المنظمة.

شكل (٤) يبين التكيف التنظيمي للبيئة من وجهة نظر Miles & Snow



المصدر:- P. ٥٤٨, ١٩٧٨, Miles & Snow, Meyer & Coleman, Adoptive cycle

سادساً: محاور مشكلات الاستجابات التنظيمية :- يمكن تحديد أهم المحاور وعلى النحو الآتي :-

(أ) المشكلة الاستثمارية :- إذ تدور مشكلة المستثمر حول الكيفية التي تتعاط بها الإدارة الإستراتيجية مع الأسواق- المنتج وبلغة أخرى كيف يستطيع المستثمر (صاحب العمل) تحقيق الموائمة Fitness بين متغيرات البيئة من جهة التي تتسم بكونها سريعة ومعقدة وكل من أبعاد عملية اتخاذ القرار ذات الصلة بالعمليات التنظيمية الإدارية والهيكل التنظيمي، واستراتيجيات المنظمة من جهة أخرى. وضمن علاقة مشكلة المستثمر مع المشكلات الأخرى أوضح Miles & Snow أن الموائمة التي يرغب المستثمر بتحقيقها تعتمد في العديد من جوانبها على القدرات التقنية التي قد يتم الاعتماد عليها في عملية الإنتاج وفي

الوقت نفسه تبرز مشكلة تقبل الإدارة لعملية التغير في أسواقها ومنتجاتها، ولحل مشكلة المستثمر اقترح الكاتبان إرساء نظم رقابة إدارية مناسبة تنسجم مع الظروف البيئية التي تعمل المنظمة في حدودها.

(ب) مشكلة الهندسة أو تحديد التقانة:- تمحور المشكلة الهندسية حول نظم إنتاج السلع وتوزيعها، وبكيفية إيجاد الحلول المناسبة لاختيار نمط التقانة الخاصة بعملية التحول في المنظمة، والسعي نحو إقامة نظام اتصال فاعل و كفاء مع الزبائن والأطراف الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، ولحل المشكلة الهندسية اقترح Miles & Snow إيجاد نظام إداري شامل من أجل التنسيق والسيطرة على نشاطات وعمليات المنظمة الداخلية من أجل الانسجام مع ثورة التغيرات الهائلة المماثلة وهذا ما عملت عليه المنظمات اليابانية من خلال تخصيص ثلثي نفقاتها من أجل من أجل تطوير تقانة العمليات (جلاّب، ٢٠٣) (٢٠٤)؛ اللامي (٢٠٤) (١٩٩٩).

(ج) المشكلة الإدارية:- أما المشكلة الإدارية. فإنها تهتم بالكيفية التي يتم فيها مواجهة التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد التي قد تحدث في بعض أقسام المنظمة ومستوياتها الإدارية من أجل تحقيق الاستقرار والملائمة والعقلانية، من أجل ضبط سير الأنشطة والفعاليات الإدارية الداخلية والقرارات التي من المحتمل أن تساعد في حل مشكلة عدم التكيف التي تواجه المنظمة. ومن أجل حل المشكلة الإدارية يجب أن ينصب اهتمام المنظمة في حماية المستويات الفنية الإدارية من التأثيرات البيئية وذلك عن طريق تدعيم الترابط بين أجزاء المنظمة والتنبؤ والاستعداد للتقلبات البيئية من أجل التكيف معها واستثمار الفرص الإيجابية فيها. سابعاً: أنواع استراتيجيات الاستجابات التنظيمية: - ذكر عدد من الباحثين في إطار معالجتهم للتغيرات البيئية وحالات الغموض واللا تأكد البيئي أنواع من استراتيجيات تختلف حسب وجهات نظرهم. وقد شهدت إستراتيجيات الاستجابات التنظيمية، ومنذ طرحها في منتصف سبعينات القرن الماضي وحتى الوقت الحاضر العديد من الاجتهادات والتطبيقات في محاولة لتوصيف أنواع محددة منها اتجاه تغيرات بيئية

٢٠٣ جلاّب، أحسان دهنش، ٢٠٠٤، "التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. ص ١٤.

٢٠٤ اللامي، غسان قاسم داود، ١٩٩٩، "التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. ص ٤٣ .

معينة. ومن الكتاب من ركز في طرح إستراتيجيات قائمة على أساس التأثير الخارجي للبيئة مثل ١٩٨٨^(٢٥٥) Mintzlerg ، الأنعمي^(٢٥٦) ٢٠٠٠ . حيث يمكن النظر للبيئة الخارجية والتصدي لها من خلال ثلاثة إستراتيجيات هي: -

(١) صيغة الريادي (المنظم) **Enter preneurial mode** :- تركز على رؤية وفكر القيادي (المنظم) في معالجة للتأثيرات البيئية من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات البيئية.

(٢) صيغة التكيف **Adaptive mode** :- بينما تميل المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية إلى تبني الصيغة التكيفية التي تقوم على صياغة إستراتيجية تهدف إلى حل المشاكل التي تواجه المنظمة عن طريق اغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

(٣) صيغة التخطيط **planning mode** :- إنها تتعامل مع المتغيرات البيئية بأسلوب موجه ومنظم يهدف إلى تحليلها بصورة شاملة والتخطيط لاستثمار الفرص البيئية وتجنب التهديدات المحتملة. **استنتاج :-** بعض الباحثين تناول أربع إستراتيجيات تتبناها المنظمات في مواجهة المتغيرات البيئية منهم ٢٠٠١^(٢٥٧) Daft ، العزاوي^(٢٥٨) ٢٠٠٨ . وبالاستناد إلى رأي (Miles & Snow , ١٩٨٨) في طرح أربعة أنواع من الاستراتيجيات التي تم اعتمادها على أساس اختيارها في أربعة مجالات مختلفة وهي: إصدار الكتب الجامعية، والصناعات الالكترونية، حفظ الأغذية والعناية بالصحة) . وبهدف تقييم المنظمة لحالة التغير وعدم التأكد البيئي تم تصنيف المنظمات إلى أربعة أنواع على وفق درجة تكيفها مع الظروف البيئية معتمدين على معدل التغيير في المنتجات والأسواق مع افتراض تواجد مشكلات التكيف التنظيمي

^{٢٥٥} Mintzabery, M. & Quinn, J.B. ١٩٨٨, "the strategy Process: Concepts Context Cases", U.S.A, Prentice- Hall, Inc.P.٥٣.

^{٢٥٦} الأنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٠، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة، أطروحة دكتوراه مقدمه إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ص ٤٠ .

^{٢٥٧} Daft, Richard L. ٢٠٠١, "Organization theory and Design", ٧th/Ed, South Western College publishing, Ohio.P.٦٠٦.

^{٢٥٨} العزاوي، باسل محمد حسن، ٢٠٠٨، "الرؤية المستقبلية للبيئة الخارجية وأثرها في صياغة الأهداف الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الدراسات، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

السابق ذكرها . إذ يشر Robbins (٢٠٠٣)^(٢٥٩) على أن المبدأ الأساسي لتلك الدراسة هو كيفية معالجة إدارة المنظمة لحالة عدم التأكد البيئي اعتماداً على نسبة التغير في المنتجات والأسواق. أما الإسهام الأبرز الذي أشار إليه ١٩٩٥: ٨٥ Griffin, في إطار أنموذجه التكيفي Adoptative mode إن على المديرين أن يحققوا التوافق Fit أو المقابلة matching بين إستراتيجيتهم والظروف البيئية إذ يوضح الشكل أدناه أن هناك مستويات مختلفة من التعقيد البيئي تتطلب ظرف أو حالة إستراتيجية معينة . واستند فيه – إلى حد كبير على أفكار Miles & Snow في توضيح نموذج التكيف التنظيمي لـ (Griffin):-

شكل (٥) يبين أنموذج التكيف التنظيمي للتغير البيئي من وجهة نظر Griffin



Source: Moorhead, G., Griffin, R.W, organizational Behavior:"managing people organizations" (Boston: Houghton. Mifflin, ١٩٩٥, ١٨٥)

يوضح الشكل أعلاه وجود أربعة أنواع من الاستراتيجيات التكيف التنظيمي يمكن من خلالها مقابلة الظروف البيئية المختلفة. وعلى الرغم من أن الحالة العامة للتكيف تنسجم من وجهة نظر Mott^(٢٦٠) ١٩٧٢ في كونها تستند إلى " قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تواجهها مستقبلاً والسبل الكفيلة بالسيطرة عليها" ولأن التكيف يعني بتحقيق استجابة عالية تحقق للمنظمة التوازن الاستقرار المطلوب من أجل البقاء والتطور تجاه ما يحدث في البيئة من تغيرات. وفيما يلي توضيح لمحتوى استراتيجيات التكيف التنظيمي التي اعتمدتها الدراسة الحالية اعتماداً على كتابات بعض الكتاب ومنهم : - (Miles & Snow ١٩٧٨) ٢٠٠٤ , (Daft^(٢٦١) , Griffin ٢٦٢١٩٩٣ و الذين تناولوا هذه الاستراتيجيات في كتاباتهم ومنها :-

(١) إستراتيجية المدافعين **Defenders strategy** :- تدور فكرة هذه الإستراتيجية حول سيطرة المنظمة على ميادين محددة من السوق فضلاً عن اهتمامها بتطوير المنتج وقلة الحاجة إلى إجراء تعديلات جذرية في التقانة المعتمدة في الإنتاج والهيكل التنظيمي، وطرائق العمل، وبتعبير أدق تسيطر المنظمات المدافعة على جوانب محددة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيه وتحاول العمل ما يوسعها من أجل حماية هذه الأسواق والمحافظة على النمو المستقر فيها بالاستفادة من استثمار الجزء الأكبر من إمكانياتها في تطوير الكفاءة المميزة. وتتميز هذه المنظمات بإدارة عليا ذات خبرة كبيرة في مجال عملها المحدود ولأنها لا تبحث عن الفرص الجديدة خارج ميدان عملها، فإن عملية الإبداع لدى المديرون فيها تكون نادرة. كذلك تمتلك هذه المنظمات آليات عمل متواضعة للاتصال والتنسيق وتعتمد في حل المشكلات التي تواجهها أثناء عملها على اتخاذ القرارات المركزية والرقابة المحكمة على التكلفة، والتفويض المحدود للأفراد العاملين.

(٢) إستراتيجية المنقبين **prospectors strategy** :- تحاول المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال البحث عن الفرص التسويقية الجديدة من خلال استقراءها لحالات

^{٢٦٠} Mott, P.E, ١٩٧٢, "The characteristics of Effective Organization", New York: Harper and Row. Inc.P.١٩.

^{٢٦١} Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, Printed in the united states of America.

^{٢٦٢} Griffin, Ricky. W., ١٩٩٣, "Management", ٤th/Ed, Boston Houghton Mifflin

الطلب بشكل مستمر ومحاولة التوسع في تقديم تشكيلات واسعة وجديدة من السلع والخدمات على النحو الذي يلبي رغبات الزبائن واحتياجاتهم المتجددة. وقد أدى التوسع في النشاط التسويقي بهذه المنظمات إلى جعل هذه المنظمات غير كفوءة بشكل تام مستعيضة عن ذلك بكونها ذات توجه تعليمي learning organization وهيكل تنظيمي يتسم بالمرونة واللامركزية، ويلحظ أنها أكثر المنظمات توصف بالبحث عن المخاطرة Risk seeker نتيجة لما تتمتع به من خصائص مما انعكس على زيادة مستويات الإبداع فيها. ويرى كل من Miles & Snow (٢٦٣) أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية المنقبين تخشى الدخول في التزامات طويلة الأمد، وذلك لأنها تنظر إلى التقنية من الناحية الإستراتيجية على أنها غير ثابتة ويجب أن تتسم بالمرونة لمواجهة احتمالات التغيرات السريعة والمفاجئة والمستمرة في البيئة الخارجية. وتتميز الإدارة العليا في هذه المنظمات باعتمادها الكبير على الأسلوب اللامركزي في نشاطاتها الإدارية من حيث التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات وعلى نحو الذي يجعل من عمليات الاتصال والتنسيق بين الوحدات والأقسام التنظيمية المختلفة أمراً معقداً وصعباً.

٣) إستراتيجية المحللين Analyzers strategy:- تعمل المنظمات التي تسير على وفق إستراتيجية المحللين في نوعين من مجالات السوق/ المنتج أحدهما مستقر والآخر متغير. إذ تعمل هذه المنظمات في المجالات المستقرة نسبياً بشكل منظم وكفؤ عن طريق استخدامهما للعمليات والهيكل التنظيمية الرسمية. أما في المجالات غير المستقرة وذات التغير السريع والمفاجئ فإن الإدارة العليا في هذه المنظمات تراقب المنافسين عن كثب لاسيما فيما يتعلق بالأفكار الجديدة التي تحاول تبنيها متى ما تبين نجاحها لديهم. وبهذا تكون المنظمات المحللة قد حققت توازناً بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة، والتعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة كونها تمتاز برقابتها المحكمة على التكلفة والمرونة والتكيف في وقت واحد وبتعبير أدق توازن المنظمات المحللة بين متطلبات التقنية الثابتة. أما ما تمتاز به هذه المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية هو أن تحاول قدر المستطاع المحافظة على أسواقها الحالية ورضا زبائنهم الحاليين من خلال تأكيدها المعتدل على إبداع المنتج والبحث عن المخاطرة. لذلك هذه المنظمات تفكر ملياً قبل الدخول في أعمال جديدة حتى تتأكد من ربحيتها، فضلاً عن ضمان قدرتها في المحافظة على الحصة السوقية الحالية، وعدم الإسراف على جهود البحث والتطوير والدعاية. لذلك تعتمد الإدارة العليا في المنظمات المحللة أسلوباً إدارياً يجمع بين المركزية واللامركزية في عملياتها ونشاطاتها التخطيطية والرقابية، واتخاذ القرار اتساقاً مع حالة التوازن التي تبنتها للتوفيق بين مجالات أسواق منتجاتها المستقرة نسبياً.

٤) إستراتيجية المستجيبين Reactors strategy:- أن المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية تحاول إجراء تغييرات قليلة وبطيئة في السلع والخدمات المقدمة على وفق تأثيرات البيئة الخارجية بعد حدوثها, إذ أن التأثير في تلك التغييرات ومحاولة تسخيرها لصالح المنظمة يكون من الصعب جداً, لاسيما أن البيئة غير مستقرة, فضلاً عن عدم امتلاك مثل هذه المنظمات القدرات و القابليات التي تمكنها من اعتماد أي من الاستراتيجيات الثلاث المذكورة أعلاه. وبسبب حاجة المنظمات المستجيبة إلى إرساء دعائم عوامل الاستقرار للبناء الاستراتيجي فيها, فضلاً عن غياب المستلزمات الإدارية والإستراتيجية المطلوبة للتحقيق حالة الموائمة بين المنظمة والتحديات البيئية, فقد تميزت هذه المنظمات بعدم وجود خطة للمنافسة واضحة المعالم ومدركة من قبل أعضاء المنظمة كافة. والملاحظ على هذه المنظمات التي تدرك عمليات التغيير وعدم التأكد في البيئة الخارجية إلا أنها تكون بالمقابل غير قادرة على الاستجابة لهذه العمليات بشكل كفاء ونظراً لافتقار المنظمات التي تعتمد إستراتيجية المستجيبين إلى أبسط أنواع الانسجام بين الهيكل التنظيم والإستراتيجية فإنها نادراً ما تجري التعديلات في أي جزء من أجزاء المنظمة ما لم تفرض تحديات البيئة الخارجية ذلك. وباختصار فإن عدد من الباحثين يستبعدون هذه الإستراتيجية في تناولهم للاستراتيجيات التكيف التنظيمي على مستوى الأعمال ويستندون في ذلك على افتقار هذا التوجه إلى وجود مدخل تنظيمي واضح وبتعبير آخر أن خصائص التنظيم يمكن أن تتغير على نحو مفاجئ تبعاً لتغيير الحاجات الحالية للمنظمة ويمكن توضيح أكبر من خلال الربط الذي قدمه Mokwa &Varadayan& count ١٩٩٠ بين مكونات دورة التكيف وبعض الأبعاد التنظيمية واستراتيجيات التكيف التنظيمي كما في الجدول (٥).

ويذكر(المغربي, ١٦٠-١٥٩: ١٩٩٩) عدد من العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند إجراء عملية المفاضلة والاختيار من بين البدائل الإستراتيجية ويؤكد الكاتب على تعدد وتنوع العوامل الواجب دراستها وتحليلها بحسب ظروف وإمكانات المنظمة. و أهم هذه العوامل:-

أ) الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها: حيث تسهم الأهداف التي يتم تحديدها من قبل إدارة المنظمة في صياغة الإستراتيجية المناسبة. سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية, إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين الأهداف.

ب) القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية: يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج تحليل البيئة الخارجية, سواء كانت البيئة عامة أو خاصة, إذ تركز المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً إمامها يجب انتهازها

واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها المنظمة, كما تهتم بالنقاط التي تمثل مخاطر وتهديدات إمامها لتتجنبها أو تقلل أثارها السلبية.

ج) القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف الداخلية: يجب على المنظمة مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع إبعادها الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والموارد البشرية والتنظيمية, إذ بناءً عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

د) قيم الإدارة وأخلاقياتها, والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة: يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية- إلى جانب ما سبق- على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا, وكذا على اتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم.

المبحث الثاني : القيادة التنظيمية المستجيبة للبيئة الخارجية :- تعدُّ القيادة عنصراً

ريادياً مهماً في نجاح المنظمات أو فشلها، ولذلك اتجهت المنظمات وبشكل جاد نحو القيادة الفاعلة والكفوءة والناجحة والقادرة على إحداث التغيرات الهادفة العوامل التي تسهم في إمكانية جعل الشخص قائداً قادراً على إحداث التغيير والتطوير في بنية المنظمة وأهدافها، وقد نتج عن هذه المحاولات ظهور عدة مفاهيم وأنواع للقيادة التي عبرت من خلالها عن أهميتها في تفسير وتحليل ماهية القيادة، وعليه سيتم في هذا المبحث التركيز على عرض موضوع القيادة في جوانبه الفكرية ذات الصلة بموضوع التغيير التنظيمي حصراً وذلك من خلال التعرف على بعض من مفاهيمها واستعراض لعدد من أنواعها.

أولاً: تعريف القيادة المستهدفة:- يمكن تعريف القيادة بوصفها القدرة على التأثير (بوصفها قدرات أو سمات يتحلى بها القائد يؤثر من خلالها على الأفراد والمرؤوسين)^(٢٦٤)، وهي عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين (كون القائد عضو في الجماعة يشاركها مشكلاتها ، معاييرها ، وأهدافها ، وأمالها ، حيث يوطد صلتها بالجماعة ويكسب تعاونها، وتعد القيادة دالة لكل من المهارات والخصائص الشخصية للقائد والمرؤوسين والموقف الاجتماعي وهم في حالة تفاعل مستمر . والقائد يظل قائداً بالقدر الذي ينجح فيه التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة)^(٢٦٥)، وهي رؤية مستقبلية (فالقيادة هي عملية إيجاد وتطبيق تصور ورؤية القائد للمستقبل . ومن وجهة نظر الباحث تعرف القيادة المستهدفة بأنها : اقتدار القائد على وضع رؤية مستقبلية فاعلة وكفوءة للمنظمة وإقرارها وتطبيقها على أرض الواقع بمشاركة فاعلة وكفوءة مع مرؤوسيه من خلال عملية التأثير المتبادل والتفاعل الحي والمستديم لضمان نجاحها .

ثانياً: مفهوم القيادة المستهدفة:- لابد من تحديد مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً ومعرفة مصادرها واشتقاقها حسب ما ورد في المعاجم والقواميس التي تناولتها إذ يعود أصل كلمة القيادة في اللغة العربية إلى الفعل قاد - يقود حيث يقال ((فلان سلس القيادة)) - إي يقاد على هواك و ((أعطى فلان القيادة)) إي أذن طوعاً وقيل كرها (المنجد ، ٢٠٠٧ ، ٢٥٠) ^(٢٦٦) وفي اللغة اليونانية واللاتينية يعود أصل هذه الكلمة إلى الفعل

^{٢٦٤} الشماخ ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، ٢٠٠٧ ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، الأردن .

^{٢٦٥} Krishnan, R. Venkat , & Singh, Niti ٢٠٠٧, Transformational Leadership in India

.Developing and Validating a New Scale Using Grounded Theory Approach , International Journal of Cross Cultural Management .

^{٢٦٦} منجد في اللغة والإعلام ، ٢٠٠٧ ، بيروت ، لبنان ، المكتبة الشرقية ، ط ٢ ، دار المشرق (بيروت ، قاموس) .

Archein يقابله باللغة الانكليزية Archon وهو الارخون الحاكم الأول في أثينا القديمة ، وتطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا في إن واحد (الذهبي ، العزاوي ، ٢٠٠٥ ، ٢١٦) (٢٦٧) . إما اصطلاحا فيشير مفهوم القيادة إلى قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة من الأفراد بغية تحقيق أهداف المشروع (العلاق ، ١٩٨٣ ، ٣١٦) (٢٦٨) . وحسب قاموس Oxford فان القيادة تعني السمات والصفات التي من الممكن إن يتحلى بها من يتخذ دور القائد (Oxford , ٢٠٠٣ , ٤٠٣) ، كما ورد مفهوم القيادة في قاموس المورد الحديث بمعنى الزعامة (بعلبكي ، ٢٠٠٤ ، ٥١٨) . و البحث في هذا الموضوع الحيوي ظهور عدة مفاهيم، عبرت عن الملامح والخصائص والدلالات الرئيسة للقيادة، ولكثرة هذه المفاهيم وتعددتها ولأهميتها في عمليات التغيير التي تحدث في سلوك المنظمات والعاملين فيها، وانسجاما مع متطلبات البحث ارتأى الباحث اختيار المفاهيم التي تعبر بمعناها وفحواها عن إن القيادة كعملية تغيير ومن خلال تصنيفها إلى نمطين وهما:-

١. نمط القيادة التبادلية **Transactional Leadership**:- الاهتمام بهذا المفهوم تم على يدي الباحثان (Bass& Avolio) (Thompson, ٢٠٠٧ , ٥-٦) (٢٦٩) اللذان حددا طريقة التعامل والتبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال الإبعاد الآتية :-

أ. المكافأة المشروطة **Contingent Reward**:- يوضح فيه القائد ما الذي يريده من المرؤوسين إن يفعلوه كي يكافئهم لقاء ما ينجزوه من أهداف بعد تحديد وتفصيل للمهام والواجبات (Xiaoxia, ٢٠٠٦ , ١٦) (٢٧٠)، وتعد المكافأة المشروطة الصيغة الأكثر فاعلية بالنسبة للقيادة التبادلية فهي تصف القائد الذي يستعمل لوضع الهدف لتوضيح التوقعات ويعرض المكافآت ويميز الأداء الناجح (الزيدي ، ٢٠٠٧ ، ١٠٠) (٢٧١). ومن هنا نجد إن بعد المكافأة المشروطة بمثابة اتفاق قائم على أساس مكافأة المرؤوسين لقاء ما ينجزوه من عمل . ب. الإدارة بالاستثناء **Management by Exception**:- يقوم القائد بوضع القواعد والمعايير ويفسح

٢٦٧ الذهبي ، جاسم محمد ، العزاوي ، نجم عبد الله ، ٢٠٠٥ ، مبادئ الإدارة العامة ، منظور استراتيجي شامل ، ط١ ، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ .

٢٦٨ العلاق ، بشير عباس ١٩٨٣ ، معجم المصطلحات للعلوم الإدارية الموحدة ، معجم انكليزي ، عربي ، ط١ .

٢٦٩ Thompson's , Grace, (٢٠٠٧) , A Review of Transformational Leadership Models and its Linkage to the Scholarship Practice, Leadership Model , University of Phoenix; Xiaoxia , Pan , (٢٠٠٦), Transformational Leadership v.s Transactional Leadership The ٢٧٠ Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden , Master in International Business, Kristiansand University.

٢٧١ الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

المجال للمرؤوسين في انجاز مهامهم وإعمالهم دون إن يتدخل فيه إلا في حالة ظهور أخطاء إنشاء القيام بالعمل مما يتطلب ذلك من القائد تصحيح ذلك الخطأ فالقائد يتدخل فقط لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها (الهواري ، ١٩٩٩، ١٩٣)^(٢٧٢). وتقسم الإدارة بالاستثناء إلى نوعين هما :-

(١) الإدارة بالاستثناء (الاتجاه الايجابي) الفاعلة :- القادة هنا يتوقعون المشاكل المحتملة الحدوث ويحددوا الفعل للتعامل معها .

(٢) الإدارة بالاستثناء (الاتجاه السلبي) غير الفاعلة :- القادة هنا يتخذون الفعل فقط عند حدوث المشكلة (الزيدي ، ٢٠٠٧ ، ٥٠) . وقد أكد (Bass) إن الإدارة بالاستثناء (الاتجاه السلبي) بأنها ضرورية في المواقف الخطيرة عندما يكون تصحيح الأخطاء ضروريا لمواجهة النتائج لكن مع ذلك فان الإفراط في استخدام هذا الأسلوب قد يولد عدم قناعة وضغط على المرؤوسين . على انها تكون فعالة في حالات القادة الذين يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين (Thomson ، ٢٠٠٧، ٣). ومن وجهة نظر الباحث فان الإدارة بالاستثناء :هي القيام بتحديد وتفعيل المهام والإعمال للمرؤوسين وفقا للمعايير والقواعد الرسمية وعدم التدخل إلا عند الضرورة وفي حالات معينة مثل الإخلال في سير العمل.

٢. نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership :- ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) عام ١٩٧٨ ، ومن ثم دعمها بالبحث (Bass) عام ١٩٨٥ (Certo, ٢٠٠٣، ٣٤٢)^(٢٧٣). ليؤكد على أهمية التغيير المستمر كوسيلة ملائمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة ، فالقائد التحويلي يسعى دائما إلى تغيير الثقافة التنظيمية بهدف تحويلها ونقلها مما هي عليه إلى الحالة المثلى (الشعور ، ٢٠٠٠ ، ١٦)^(٢٧٤)، ويرتبط فحوى القيادة التحويلية بعملية التأثير غير الاعتيادي لسلوك القائد التحويلي على المرؤوسين ، اذ يمتلك قدرة فائقة في التأثير على سلوكهم وإثارة دوافعهم وحماسهم وتحديد قيمهم الخاصة في المنظمة بحيث يقود أفعالهم ليطور أسلوبا محسوسا ولغة مشتركة في العمل (Partners ، ٢٠٠٤ ، ١) ويتشكل سلوك القائد التحويلي في مجال قيمة معتقداته الشخصية إلا انه لا يشكل تبادل منفعي بين القائد والمرؤوسين ، إذ يعمل خارج أنظمة القيمة الشخصية المملوكة بعمق والتي تضمن مجموعة من القيم

^{٢٧٢} الهواري ، سيد ١٩٩٩ ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس وط ٢ .
^{٢٧٣} Certo , Samuel , Modern Management , ٨th Ed. , Print ice Hill Company , N.Y . (٢٠٠٣)
^{٢٧٤} الشعور ، علي محمد ، ٢٠٠٠ ، العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرهما في رسم إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية ، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

مثل العدالة والمساواة كقيم نهائية لا يمكن التفاوض بشأنها أو مبادلتها بين الأفراد وعن طريق هذه المعايير الشخصية يوحد القادة مرؤوسيهـم ويرفعون من مستوى وعيهم وإدراكهم في العمل (الزيدي ، ٢٠٠٧ ، ١٠١).
واهم إبعاد القيادة التحويلية هي :-

أ. **التأثير المثالي Idealize Influence** :- يمثل المستوى الأعلى للقيادة التحويلية ، ويشير إلى درجة تطابق المرؤوسين مع القائد . فالمرؤوسين لديهم الثقة الكاملة بالقائد يتأثرون بسلوكه وتصرفه المنضبطان ويتحلون بالقيم التي يتحلى بها ويعملون على تحقيق رؤاه حتى وإن كانت التضحية ضرورية ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير على المرؤوسين ويتصرف على نحو يجعلهم مقتنعين بما يقومون به بل ويرغبون بالتشبه به (٢٢٢ ، ٢٠٠٦ ، Piccolo & Colquitt)^(٢٧٥)

ب. **الدافعية الإلهامية Inspirational Motivation** :- إن التأثير المثالي كبعد مهم من إبعاد القيادة التحويلية غير كافٍ من وجهة نظر Bass في تحديد مكونات القيادة التحويلية بصورة متكاملة لذلك فقد أدرج بعد الدافعية الإلهامية التي ترتبط عادة بالتأثير المثالي من الناحية العلمية إلا أنها تختلف عنه من حيث المفهوم فالقادة وفقا لهذا البعد يبدون تحفيزا إلهاميا لا يشجعون ببساطة مرؤوسيهـم على إكمال الواجب فحسب بل يربطون المعنى بالتحدي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء وفي نفس الوقت يقدمون رؤية يشجعون إتباعهم على مشاركتهم بها (٣٠ ، ٢٠٠٢ ، Bryan)^(٢٧٦). ويعبر هذا البعد عن سلوك غير ملموس (معنوي) يستعمل فيه القادة الثقة مع المرؤوسين للوصول إلى ما يصعب الوصول إليه (Thomson ، ٢٠٠٧ ، ٧)^(٢٧٧) . فيزودهم بإحساس واضح حول الغايات والرؤى المشتركة ويوصل القيم والمعايير بالطريقة التي تدعم تلك الرؤى وتؤسس الثقة من خلال الإعلان عن التمسك بموقف حول القضايا التي تهم المنظمة (

^{٢٧٥} Piccolo , F. Ronald & Colquitt , Jason , ٢٠٠٦, Transformational Leadership and Job Behavior , the Mediating Role of Core Job characteristics , Academy of Managing Journal voi.٤٩,no.٢ , P٣٢٧ – ٣٤٠.

^{٢٧٦} Bryan , Suzette, ٢٠٠٢,Cognitive Complexity Transformational Leadership and Organizational Outcomes, a dissertation , the Department of Communication Studies.

^{٢٧٧} Thompson , S., Grace, ٢٠٠٧, A Review of Transformational Leadership Models and its Linkage to the Scholarship Practice , Leadership Model , University of Phoenix.

٢٠٠٥،٤ (Niekerk, ^{٢٧٨}). إن القادة التحويليين يحفزون المرؤوسين ويثيرون حماسهم ويشجعونهم نحو العمل الجماعي كي يتمكنوا من إن يكونوا مساهمين في تحقيق أهداف العمل المشتركة وتحقيق الأهداف

١٢٦

الشخصية وتحويل الرؤية إلى واقع ملموس .

ج. **الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation**:- إن الأسلوب الذي يستثير فيه القادة مرؤوسيهـم فكريا وتشجيعهم على استخدام أساليب جديدة لحل المشاكل بطرق مختلفة مع اهتمامهم بعد التعامل بخشونة مع الفشل الذي يحدث أحيانا (Bryan , ٢٠٠٢, ٤) يسعى من خلاله القادة لجعلهم خلاقين مبدعين من خلال طرح الأسئلة حول الافتراضات وتطير المشكلات وتناول المواقف القديمة تناولا جديدا (Bass. Etal , ٢٠٠٨, ٣) ^{٢٧٩} . فالتحفيز الفكري يمكن الأفراد المرؤوسين من تحدي الحالة الراهنة والتأثير على فكر المرؤوسين وتعليمهم انه لا توجد مشكلة صعبة الحل من خلال ابتكار الحلول غير المستعملة وإتباع عدد من الطرائق والأساليب التي تساعد على تنشيط وتحفيز الجانب الفكري لديهم منها عصف الأفكار Brain storming ، تستهدف هذه الطريقة إثارة القوة الإبداعية للأفراد وتوليد اكبر عدد من الأفكار (الزيدي ، ٢٠٠٧ ، ١٢٦) .

د. **الاعتبارات الفردية Individual Considerations**:- يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية والنفسية للمرؤوسين ، إذ يشير إلى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويليين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه المخصص لكل فرد منهم (Partners , ٢٠٠٤, ٥) ^{٢٨٠} . يقوم بتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وبناء العلاقات وأواصر التفاهم فيما بينهم (التميمي ، ٢٠٠٩، ٨٧) ^{٢٨١} . إن ذلك من شأنه تعميق ثقة المرؤوسين بأنفسهم وإيمانهم بأهمية دورهم في بناء المنظمة وتنمية قيمة الولاء والانتماء وبث روح التعاون وحب العمل ورفع الروح المعنوية التي

^{٢٧٨} Niekerk, Magdalena , Maria, Van , ٢٠٠٥ , Transformational Leadership at a Higher Education Institution , Master of Arts , University of South A frica.

^{٢٧٩} Bass, M. Bernard & Avolio, J . Bruce & Person , Yair , Jung, Dong , ٢٠٠٣ , Predicting Unite Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership , Journal of Applied Psychology , Vol.٨٨,no.٢, pp ٢٠٧ -٢١٨.

^{٢٨٠} Partners , Spreckley , ٢٠٠٤ , The Role of Gender in Transformational Leadership.

^{٢٨١} التميمي ، محمد ياسين ، ٢٠٠٩ ، العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

تزيد من فاعلية مجموعات العمل ووحدتها وتماسكها وتضامنها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (ألبيدي ، ٢٠٠٩ ، ٣٧٥) (٢٨٢).

ثالثاً: أهمية القيادة المستهدفة :- تعتبر القيادة من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في

١٢٧

تحقيق نجاحها أو الوقوع في مطبات الفشل فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة تمارس تأثيراً متميزاً في نجاح المنظمات (العامري ، أغالبي ، ٢٠٠٨ ، ٤٥٦). إذ يمكن للقيادة الجيدة إن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة في حين إن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة (الشماع ، ٢٠٠٧ ، ٢٥٣). ولم تحتل القيادة أهمية أكبر مما هي عليه اليوم بسبب ما يشهده العالم من صراعات حادة ومنافسة شديدة أفرزتها البيئة الديناميكية التي تعمل في محيطها المنظمات تنوعت ما بين سياسة اقتصادية ، واجتماعية انعكست بمجملها على واقع أداء المنظمات (Metcalf ,etal ,٢٠٠٨ ,١٥) (٢٨٣). إذ باتت تواجه المنظمات العديد من التحديات الكبيرة والمعقدة امتد تأثيرها إلى كافة مجالات ومفاصل الحياة شملت الأسواق والتكنولوجيا والتقنيات والموارد البشرية (Helfetz & Laurie , ١٩٩٨ , ١٧١) (٢٨٤) مما استدعى من المنظمات القيام بتطوير استراتيجياتها واستعمال طرائق جديدة في العمل لمواجهة هذه التحديات والاهم من ذلك هو إيجاد قيادة قوية وإدارة قوية من أجل إن تكون فاعلة جداً قادرة على مواجهة تحديات الوضع الراهن الذي يشهده عالم اليوم المتقلب ووضع رؤى عن المستقبل وتحفيز أفراد المنظمة على تحقيق هذه الرؤى (Robbins , ٢٠٠٣ , ٣١٦) (٢٨٥) ، ونظراً لأهمية هذه الأنواع من القيادة سيوضح بعض منها والتي وجدنا ما فيها من خصائص مميزة قادرة على إحداث التغيير في عمل المنظمات وأهدافها، ومعبرة عن توجهات هذه الدراسة وعلى النحو الآتي: -

١. القيادة الإستراتيجية: - يقوم هذا النوع من القيادة على أساس بناء الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأمد إذ تركز على تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة وتعمل على تهيئة المناخ المناسب للتغيير من خلال

٢٨٢ ألبيدي ، نماء جواد ، ٢٠٠٢ ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٢٨٣ Metcalfe , Beverly , Alimo & Alban Metcalfe , ٢٠٠٨, Engaging Leadership Creating Organizations that Maximize the Potential of their people.

٢٨٤ Hefetz , A. Ronald , & Laurie, L. Donald , ١٩٩٨ , The Work of Leadership , Harvard Business Review on Leadership .

٢٨٥ Robbins , P., Stephen , (٢٠٠٣) , Int Ed., ١٠th Prentice Hall Inc., New Jersey. Organizational Behavior, ٨th

إحداث التأثير في إدراك ودوافع الآخرين. تؤكد هذه القيادة على توليد رأس المال الفكري الذي يؤسس المضمون الذي يمكن من خلاله المخاطرة والمحافظة على الأداء المتميز بكفاءة وقدرة عاليتين على التحدي والتجديد. وترتبط هذه القيادة بعملية التغيير ارتباطاً مباشراً وهذا يفرض عليها القيام بأدوار قيادية متعددة تؤمن

١٢٨

بضرورة منح الآخرين حق القيام بعملية التغيير كلما اقتضت الضرورة. وهذا ما أكده الباحثان Hitt ٢٠٠١ & et.at^(٢٨٦) حينما وصفا القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتخويل الآخرين حق التغيير الاستراتيجي كلما كان ضرورياً.

٢. القيادة التحويلية:- ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Bums) عام ١٩٧٨، ومن ثم دعمها بالبحث (Bass) عام ١٩٨٥، فقد نال هذا المصطلح المزيد من البحث والاهتمام من قبل الكتاب والباحثين المتخصصين في حقل الإدارة نظراً للتغيرات الدراماتيكية المستمرة التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها معظم منظمات اليوم والتي حتمت عليها إن تجد الوسائل والسبل المناسبة للتكيف معها (Certo, ٣٤٢, ٢٠٠٣)^(٢٨٧) يبنى هذا النوع من القيادة على افتراض إن للقائد القدرة على تغيير قيم ومعتقدات وسلوك وحاجات التابعين إلى مرحلة أسمى وقيم أرفع. إذ تتميز بالقدرة على إدراك حاجة المنظمة للتغيير وتوجيه وتنفيذ ذلك التغيير بشكل فاعل. وتعد هذه القيادة محاولة جديدة لتفسير السلوكيات القيادية عالية الأداء إذ ركزت على الموهبة والإلهام في تغيير ادراكات العاملين وإثارة الحماس والدافعية للعمل ومن خلال القيام بعدة نشاطات أساسية تتمثل في الآتي :-

Hitt, Michael A, & Duane, Ireland. R. & Hoskisson, Roberta. ٢٠٠١, "Strategic Management: competitiveness and Globalization" ٤th/Ed, south- western college, printed in the united states of America.

٢٨٦

Certo, Samuel, ٢٠٠٣, Modern Management, ٨th Ed., prentice Hill Company

٢٨٧

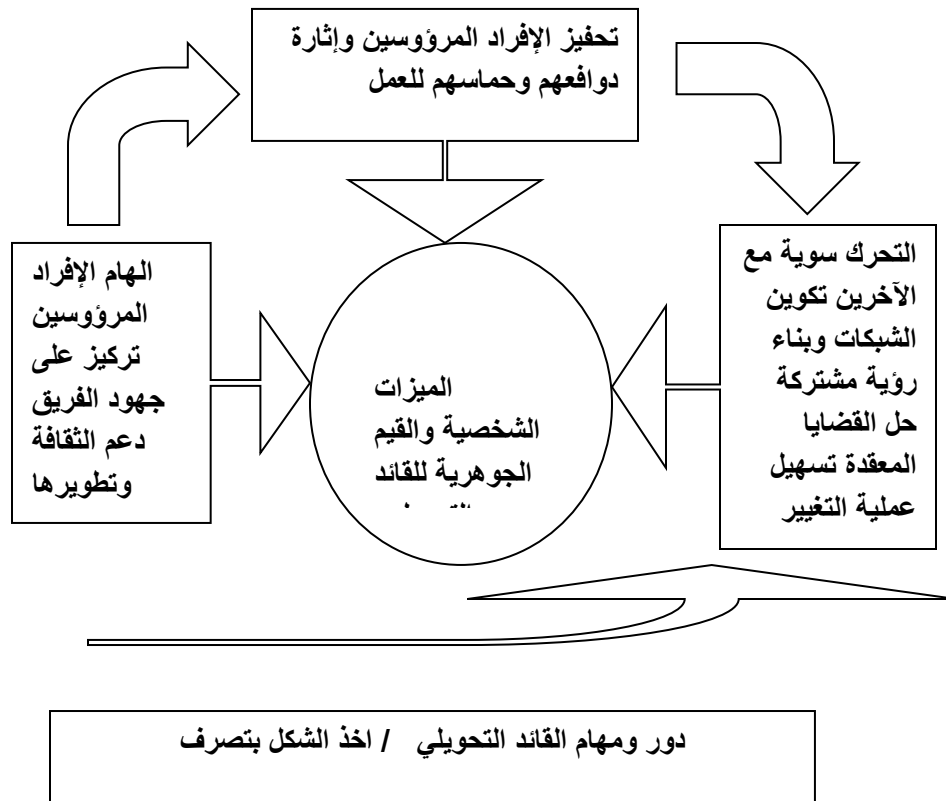
,N.Y.

أ. إيجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلا من القديمة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة والاندماج بها (Daft , ٢٠٠٤)^(٢٨٨). أو ابتكار طرق جديدة في التفكير تساعد المنظمة على امتلاك رؤية ورسالة وخبرات تعليمية جديدة فوق المتوقع (Griffin , ٢٠٠٣)^(٢٨٩).

ب. إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل العاملين في المنظمة.

١٢٩

شكل (٦) دور مهام القائد التحويلي



Daft, Richard L., ٢٠٠٤, "Organization theory and Design", ٨th/Ed, South-Western, ^{٢٨٨}
Printed in the united states of America.

Griffin, W., Ricky, ٢٠٠٣ , Management, Houghton Mifflin Company, Boston, N.Y. ^{٢٨٩}
٧th

Source : Beverly Alimo – Me to – Metcalfe & Chief Executive & John Alban ٢٠٠٨ P.١٢ , Engaging Leadership Creating Organizations that Maximum the Potential of their People

ج. توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة ولجميع المستويات. وعليه فإن للقيادة التحويلية القدرة على إحداث تغييرات إيجابية وفاعلة قادرة على تحقيق مستوى عالي من الإنجاز كونها تمثل مزيجاً من الموهبة والجاذبية والتجديد. (Bass, ٢٠٠٨)^(٢٩٠). وتحتاج المنظمات التي تعيش اليوم في ظل تصاعد وتيرة التغيرات الدراماتيكية للبيئة والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية إلى وجود نمط قيادي

١٣٠

جديد يفترض إن يمتلك صاحبه قدرات تكيفيه وتجديدية وابتكاريه عالية قادرة على مواجهة التغيرات والتأقلم معها (العاني ، جواد ، ٢٠٠٨ ، ١٠٣ ، ٢٩١).

٣. القيادة الكاريزماتية Charismatic Leadership :- يشير مصطلح الكاريزما إلى السحر (الجاذبية) وهي كلمة يونانية تعي الموهبة والقوة التي يتصف بها القائد الجذاب بقدرته على التأثير على الآخرين (Gibson . etal , ٢٠٠٣ , ٣٣٦) (٢٩٢) . فيما وصفها (Daft, ٢٠٠٤, ٣٩٨)^(٢٩٣) بالنار التي (تنير) طاقة والتزام الأفراد التابعين التي تحقق النتائج المثالية الأعلى في انجاز العمل وذلك من خلال ما يمتلكه القادة الكاريزميون من قدرة على الإلهام ودفع الأفراد إلى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها فضلا من ذلك التأثير إلا متناهي ، ويعد ماكس ويبر Max Weber أول من استعمل مصطلح القيادة الكاريزمية في النظرية البيروقراطية للإشارة إلى نوع السلطة في معرض تحليله لأشكال السلطة التي تقترن بشخص القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين . وأدناه شكل يوضح مجموعة الصفات والخصائص الكاريزمية وأثارها القيادية في المنظمات :-

شكل (٧) يبين الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية

^{٢٩٠} Bass, Derald M. ٢٠٠٨, "from transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision", . <http://www.coba.courses.Creighton.edu/rmoormanshare.pdf.com>.

^{٢٩١} العاني ، مزهر سلمان ، جواد ، شوقي ناجي ، ٢٠٠٨ ، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار ثراء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، مكتبة النهضة المصرية ، المعهد القومي للإدارة العامة .

^{٢٩٢} Gibson , James, & Donnelly , H. James, & Lvankevich , John , & Konopaske , Robert ٢٠٠٣ , Organizations Behaviors Structure Process , McGraw – hill.

^{٢٩٣} Daft, L. Richard , ٢٠٠٤ , Organizational Theory and Design , ٨th Ed. , Vanderbilt University South- West Ery.

الصفات الإلهامية للقائد :- الثقة في النفس ، البصيرة والرؤية ، سلوك غير اعتيادي ، الحساسية للموقف ، الدافعية في التغيير



الآثار الزعامية للقائد :- ولاء للقائد ، حماس لأفكار القائد ، تفاني في العمل

المصدر بتصريف :- ال سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز ، ٢٠٠٧ ، الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام في السعودية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد ن جامعة دمشق .
ثم جاء (Robert Hones) ليطور هذا المصلح عام ١٩٧٧ ، اذ حدد مجموعة من السمات الشخصية للقيادة الكاريزمية بدرجة عالية من الثقة بالنفس ، والهيمنة ، و القناعة الشديدة بمعتقداته ، فضلا

١٣١

- عن تلك التوقعات العالية عن أداء العاملين مع الارتباط الشديد بالمرؤوسين والموقف (Griffin,) ٥٤١ ، ٢٠٠٣ تبني هذه القيادة على افتراض أن للقيادة مجموعة من الخصائص والسمات التي تتفاعل مع متطلبات الموقف بالشكل الذي تحدث تأثيراً في سلوكيات التابعين وممارساتهم وتمثل هذه الخصائص في:-
- الرؤية:** - وتتمثل بالقدرة على تشكيل هدف مثالي واقتراح مستقبل أفضل.
 - المخاطرة:** - القدرة على تبني الصعوبات وتقديم التضحيات.
 - حساسية اتجاه البيئة:-** القدرة على إجراء تقييمات حقيقية للمتغيرات البيئية والموارد اللازمة لإحداث عملية التغيير.
 - حساسية لحاجات الآخرين:** - القدرة على إدراك قدرات الآخرين والاستجابة لحاجاتهم ومشاعرهم.
 - سلوك غير تقليدي:** - القدرة على إظهار سلوكيات جديدة مخالفة للتقاليد السائدة.

استنتاج :- فالقائد الكاريزمي **Charismatic Leader**:- هو القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات إذ يعمل على تحفيز العاملين للحصول على أقصى طاقة لديهم بحيث يجعلهم ملتزمين تجاه منظمتهم التي يعملون فيها متجاوزتين مصالحه الخاصة ومضحين من اجل صالح المنظمة فضلا عن ذلك يعمل على بناء الثقة مع المرؤوسين من خلال دعمه الشخصي لهم والتضامن معهم وتوضيح وتحديد القواعد والأسس الأزمة لانجاز الرؤية معتمدا على السلوكيات الكاريزمية .

٤. القيادة الرؤيوية: - إذ ركز الكتاب والباحثون على نقطة جوهرية أو أساسية هي التصورات والرؤية المستقبلية . فالقيادة في وجهة نظرهم هي عملية إيجاد وتطبيق رؤية القائد للمستقبل أو هي عملية تطوير الأفكار والرؤية والقيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات (٢٠٠١ Hellriegel et al)^(٢٩٤) . أو هي القدرة على توضيح الرؤى الإستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على حث الآخرين للأيمان بهذه الرؤى وفهمها . (Hill , ٢٠٠١)^(٢٩٥) أو هي القدرة على تطوير وإيصال الرؤية إلى مجموعة الأفراد لجعل الرؤية واقع وحقيقة ملموسة (Valenzuela et al, ٢٠٠٧)^(٢٩٦) . ويبنى هذا النوع من القيادة على افتراض أن للقيادة القدرة على صياغة رؤية حقيقية تبني معايير التميز وتعمل على إثارة دافعية العاملين للعمل. تؤكد هذه القيادة على بناء التصورات وتحقيق هذه التصورات من خلال: -

١٣٢

أ. تفسير الرؤية وجعلها واضحة ضمن معاني الأفعال والأهداف.
ب. التعبير عن الرؤية تعبيراً سلوكياً وليس كلامياً.
ج. توسيع الرؤية ضمن أجواء قيادية مختلفة لكي يتم تنفيذها بمختلف المواقف والأوقات.
تسعى هذه القيادة إلى تلبية حاجات العاملين والمستفيدين داخل المنظمة وخارجها والحفاظ على عنصر الثقة والمبادأة برغم من الصعوبات التي تواجهها. عليه فإن لهذه القيادة القدرة على توضيح اتجاه ومسار عمل المنظمة وتطلعاتها المستقبلية وبناء مقياس بمنظور مستقبلي يمكن من خلاله قياس أداء المنظمة ومدى قدرتها على التجديد والتطوير والإبداع^(٢٩٧). فالقيادة من وجهة نظر الباحث هي : - يكون قرار القائد بوضع رؤية مستقبلية واقعية للمنظمة يتم تطبيقها بمشاركة المرؤوسين من خلال عملية التأثير المتبادل والتفاعل المستمرين لضمان نجاحها .

٥. القيادة التبادلية: - إن الاهتمام الحقيقي بمفهوم القيادة التبادلية وتطويره كان على يد الباحثان (Bass, Avolio) ، إذ أشار إلى طريقة التعامل والتبادل بين القائد والمرؤوسين بعد تحديدها لثلاثة إبعاد للقيادة

^{٢٩٤} Hellriegel , Don ,& Slocum , W . John , & Woodman W. Richard , ٢٠٠١ , Organization , al Behavior , Texas A.&M University ^thEd
^{٢٩٥} Hill ,C.W.,& Johnes ,G.R., Strategic Management , The Organ Integrated Approach ,
^{٥th}Ed., Boston Hough Mifflin Com, USA.

^{٢٩٦}

^{٢٩٧} ألغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط١ .

التبادلية تمثلت بالمكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (الاتجاهين : السلبي والايجابي) (Thomson , ٦ - ٥ , ٢٠٠٧)^(٢٩٨). إن جوهر القيادة التبادلية قائم على أساس فكرة تبادل المنفعة بين الطرفين (القائد ↔ المرؤوسين) . فالقائد الذي يمتلك السيطرة والقوة اللازمة على المرؤوسين يخبرهم بما يريد من لهم لأداء الأعمال وإنجاز الواجبات الموكلة إليهم لقاء مكافأة سيحصلون عليها عند الانتهاء من تأدية هذه (الأعمال لذلك فالعلاقة بالأساس علاقة تبادلية (Bacall , ٢٠٠٧ , ١) (٢٩٩) . ويمكن التعبير عن الأسلوب التبادلي باختصار بأنه علاقة تعاقدية يحدد من خلالها القائد التبادلي ما يريد من المرؤوسين وباتفاق الطرفين لقاء عائد مادي سيحصلون عليه بالنهاية (Harming , ٢٠٠١ , ٣)^(٣٠٠) . مما ينعكس ذلك على تحقيق رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لهم ويقود إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (Daft , ٢٠٠٤ , ٣٩٩)^(٣٠١) . و يتضح أن هذا النوع من القيادة يبنى على وجهات نظر تقليدية في عمل

١٣٣

المنظمات إذ ركزت على عملية استبدال جهود العمل بالأجور وبالتدخل في حالة ظهور انحرافات عما هو مخطط.

رابعاً : - الأساليب القيادية المستهدفة :- تختلف طبيعة العلاقة بحسب الأساليب التي يتبعها القادة في إدارة العلاقة مع الأفراد المرؤوسين في المنظمة وباختلاف السمات والخصائص الشخصية التي يتحلى بها القادة والمواقف وتعددتها . فقد عرف الأسلوب القيادي على أنه : (مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات في مواقف معينة) (Al khafaji , ٢٠٠١ , ٤٨)^(٣٠٢) وفيما يلي أهم الأساليب القيادية :-

أ. أسلوب القيادة الاستبدادية Autocratic Style :- يتميز هذا الأسلوب بتركيز السلطة بيد القائد واستعمال القوة المفرطة وإتباع الأسلوب الفوقي المتعالي والقاسي مع المرؤوسين (Daft , ٢٠٠٤ , ٣٨١)

^{٢٩٨} Thompson , S., Grace , ٢٠٠٧, Are view of Transformational Leadership Models and its Linkage to the Scholarship Practice, Leadership Model University of Phoenix .

^{٢٩٩} Bacall , Robert , ٢٠٠٧ , What is Transactional Leadership , Development Resource Center – Better Leaders – Better Workplaces.

^{٣٠٠} Harming و A.Colonel Mar , ٢٠٠١, Transformational Leadership.

^{٣٠١} Daft , L. Richard , ٢٠٠٤ , Organizational Theory and Design, ٨thEd. Vanderbilt University South – West Ery .

^{٣٠٢} Al – Khafaji,A. F ., ٢٠٠٢ , Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach , 1st Ed ,Greenwood Publishing Group Inc. USA.

وتعتبر الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات من أهم مظاهر هذا الأسلوب . اذ يتعامل القائد الأوتوقراطي^(٣٠٣) مع العاملين من اجل الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية (العامري ، الغالبي ، ٢٠٠٨ ، ٤٦٣) . يكون القائد فخور بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من القائد نفسه ... وربما يكون هذا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور . ومن نتائجه :- عدم رضا المرؤوسين وزيادة شكاوهم ... وصدر قرارات غير حكيمة وغير منطقية لتركيز السلطة والصلاحيات لدى القيادة ، وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي .

ب. أسلوب القيادة الديمقراطية **Democratic Style**:- يميل هذا الأسلوب إلى مشاركة الأفراد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومراعاة الجوانب الإنسانية والاهتمام بالشؤون الاجتماعية والعاطفية لهم وتحقيق اكبر قدر من الرضا والسعادة للأفراد المرؤوسين (Gross& Makalfin , ٢٠٠٢, ٧٤). ففي هذا الأسلوب يكون أداء الأفراد المرؤوسين جيد حتى عندما لا يكون القائد حاضرا للأشراف المباشر لأن تفويض السلطة لهم يشجعهم على المشاركة الفعالة وانجاز المهام بشكل أفضل (Daft , ٢٠٠٤ , ١٠٤) . يعتمد هذا الأسلوب على

١٣٤

الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين بغض النظر عن الدرجة والمنصب .إن هذا الأسلوب عادة ما تتجم عنه نتائج أفضل من الأسلوب الاستبدادي . ومن نتائجه :- علاقات إنسانية متينة بين المرؤوسين وارتقاء مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي ، وصدر قرارات حكيمة وقوية كون فلسفة هذا الأسلوب تقوم بالأساس على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات والسلطات .

ج. أسلوب القيادة الفوضوية **Anarchism Style**:- يتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقة الودية بين القائد والمرؤوسين ، وكما يتسم جو العمل بلامبالاة وعدم الجدية وعدم تحمل المسؤولية . ويطلق عليه أحيانا بالقيادة المتحررة أو قيادة عدم التدخل وهي نقيض القيادة الاوتوقراطية . ومن أهم سمات هذا الأسلوب :- ضعف التماسك والإتلاف ، وانحسار العلاقات الاجتماعية ، وانحدار درجة الروح المعنوية ، وعدم التعاون في انجاز المهمات (الشماع ، حمود ، ٢٠٠٧ ، ٢٢٧) . ومن نتائجه :- ارتفاع نسبة دوران العمل ،

^{٣٠٣} الأوتوقراطية :- هي شكل من أشكال الحكم ، تكون فيه السلطة السياسية بيد شخص واحد بالتعيين لا بالانتخابات ، وان أصل كلمة أو تقرأ يوناني وتعني :- الحاكم الفرد ، أو من يحكم نفسه .

وانحسار العلاقات الاجتماعية ، وتقاعس في الأداء ، والإهمال المتعمد في انجاز الواجبات والمهام والإعمال الموكلة إليهم .

د. أسلوب القيادة غير الموجهة **Lessez – Fair Style** :- هو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ ولا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين (العامري ، ألبالي ، ٢٠٠٨ ، ٤٦٤) . ومن نتائجه :- جودة أداء المرؤوسين وسرعة في انجاز الأعمال والواجبات .

خامسا : الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment** :- يعود الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي إلى بداية عام ١٩٥٠ (Rowe den , ٢٠٠٠ , ٣١)^(٣٠٤) حيث برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي ، إذ ركزت اغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقا لتوافق القيم

١٣٥

والأهداف بين الطرفين . وقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوما ، أي اثبت وداوم ، وألزمه الشيء فالترمه ، والالتزام هو الاعتناق (ابن منظور ، ١٩٧٨ ، ٥٤٣)^(٣٠٥) ، إما معناه الاصطلاحي وطبقا لمعجم (Oxford) فقد حدد معنى الالتزام (بأنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك) (Oxford , ٢٠٠٣ , ١١٤) . فالالتزام التنظيمي هو : (الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة) (Mathis & Jackson ٢٠٠٣) أو هو : (الحالة النفسية والعقلية التي يشعر بها الأفراد بالولاء لمنظمتهم ويضعون أنفسهم على نفس خط المبادئ والقيم للمنظمة) (Cooper et al , ٢٠٠٥) . أو هو : (حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة) (Dion , ٢٠١١) . وهناك ثلاث إبعاد لها هي :-

Row den , R.W. , ٢٠٠٠ , The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The Leadership and Organization Development Journal , Vol. ٢١ ,no.١, pp ٣٠ – ٣٥ .

٣٠٥ ابن منظور ، معجم لسان العرب في اللغة ، ١٩٧٨ .

١. الالتزام الشعوري **Affective Commitment** :- هو الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل : (الولاء ، والتعلق ، والحنان ، والسعادة ، والانتماء ، والرغبة) (Jaros ,et al , ١٩٩٣,٩٥٢)^(٣٠٦) . وان مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام ألقيمي من حيث مدى تطابق وإيمان الفرد بأهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة ، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (Lagomariso & Cardona , ٢٠٠٣,١٩٥)^(٣٠٧) .

ب. الالتزام المعياري **Normative Commitment** :- إن شعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) . أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) (Lagomariso & Cardona , ٢٠٠٣,١٩٦) . وان

١٣٦

- ١. الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على الأسس الآتية :-
- ٢. العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد
- ٣. العقد السيكولوجي أو الارتباط النفسي
- ٤. العائد ومعيار التبادل بين التزام المنظمة تجاه الفرد وبالمقابل التزام الفرد تجاه المنظمة من خلال مبدأ الأخذ والعطاء أو الحقوق والواجبات لتحقيق نجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال . (Meyer & Herscovitch , ٢٠٠١, ٣١٩)^(٣٠٨)

^{٣٠٦} Jaros , S . J , Jermer , J.M. ,Koehler, J.W. & Sincich , T. , ١٩٩٣ , Effects of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structure Equation Models , Academy of Management Journal , vol. ٣٦ , pp ٩٥١- ٩٩٥.

^{٣٠٧} Lagomariso , R. and Cardona , P. ٢٠٠٣ , Relationship among Leadership , Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working Paper, University of Navarra, IESE Business School.

^{٣٠٨} Meyer, J.P.,& Allen, N.J.& Herscovitch , ٢٠٠١, Commitment in Workplace : Towards a general Model , Human Resource Management Review , V٠١.١١ , pp ٢٩٩- ٣٢٦.

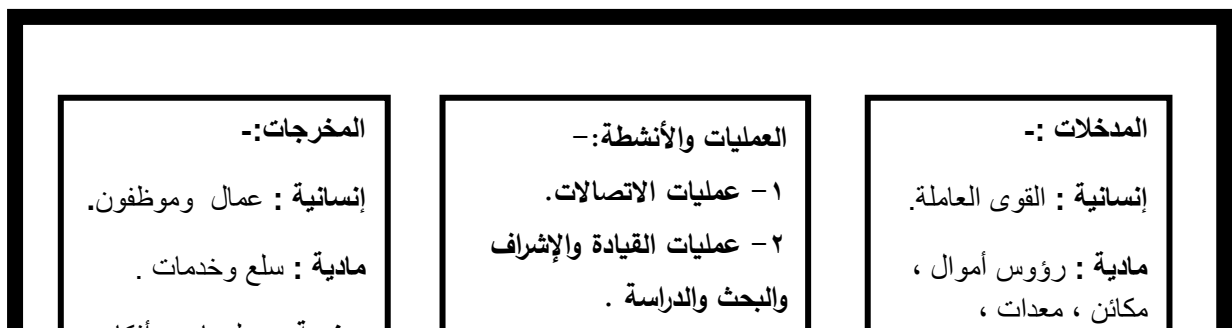
ج. الالتزام الاستمراري (Continuous Commitment) :- الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المنظمة (Meyer & Allen , ١٩٩١, ٦٧) أو هو : (الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد وكأنه مغلق في مكان إي انه مجبرا على الاستمرار في العمل في تلك المنظمة نتيجة للتكاليف المالية التي تصاحب تركه للمنظمة.

١٣٧

المبحث الثالث :- أهم التغييرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل:- يمكن تحديد أهم مستلزمات التغييرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل وعلى النحو الآتي :-

١. المتطلبات البيئية :- إن المدرسة الحديثة ومن خلال نظرية النظام والتي تعتمد على البيئة الخارجية والداخلية ، حيث إن البيئة الخارجية تدرس الظواهر الطبيعية كالفيزياء وعلم الحياة . وبما إن المنظمة تعمل في المحيط الاجتماعي فإنها ستحصل على احتياجاتها من موارد مادية وإنسانية كمدخلات INPUT – أي إن فكرة هذه المدرسة كنظام مفتوح على البيئة – ثم تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات OUTPUT من شكل (٨) يبين عناصر مدرسة النظام

البيئة الخارجية





البيئة الخارجية

المصدر :- المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ٤٤.

١٣٨

خلال العمليات PROCESS يحتاجها المجتمع أو البيئة الخارجية وتفي بحاجات الزبائن أو المستهلكين وحسب المواقف الاجتماعية . إن مدرسة النظام كنظرية تعتبر من احدث النظريات الإدارية والتنظيمية ومن عناصرها الأساسية هي (٣٠٩):-

أ. المدخلات :- وهي جميع ما يدخل المنظمة من البيئة الخارجية.
ب. العمليات :- وتشمل جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية والفنية الضرورية لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

ج. المخرجات :- هي كل ما ينتج من خلال العمليات كسلع وخدمات .
د. التغذية العكسية :- هي جميع أنواع المعلومات الراجعة إلى المنظمة بشكل مدخلات جديدة ومتطورة وعاملين ذوي خبرة لتقويم الأساليب والوسائل التي تؤدي للحصول على المخرجات السابقة. وان عدم حصول

^{٣٠٩} المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ص ٤٣-٤٤.

المنظمة على التغذية العكسية يعني انعزالها عن البيئة الخارجية وعدم تمكنها من تلبية متطلباتها الضرورية والمخطط أدناه يوضح ذلك :-

٢. **التقنيات المتاحة** :- نظرا لمقدرتها على حل بعض المشكلات الناشئة عن المتطلبات البيئية يتوقع لها تأثير كبير بالمستقبل وهي:-

- أ. **تقنيات التفاعل الإنساني** التي تتيح للإنسان فرصة التفاعل مع الوسائل الإلكترونية.
- ب. **تقنيات الاتصالات** ومنها الانترنت والبريد الإلكتروني والبريد الصوتي والفاكس.
- ج. **نتائج التطور المتزايد** في تقنيات المعلومات والأنظمة والذكاء الاصطناعي .
- د. **تشهد تقنيات التصنيع** تطور ملحوظ بمجال تقنية التصنيع المرنة أو تقنية التصنيع المتكامل باستخدام الحاسوب وتحقق هذه التقنية التنسيق بين الوظائف الثلاث: تطوير المنتج , و الإنتاج والتسويق.
- هـ. **تمكن الصانع والمنتج** من تقصير دورة الإنتاج والاستجابة بسرعة لتغيرات السوق.
- و. **يمكن انجاز الإنتاج** من خلال التقنية المرنة باستخدام الليزر والحواسيب لتعديل المعدات لأغراض التصميم حسب الطلب.

٣. **القيم الإنسانية والاعتبارات الأخلاقية**:- نتيجة الأزمات الخطيرة التي تسببها بعض المنظمات تواجه المديرين تحدي جعل المنظمات أفضل أخلاقيا بالنسبة للعاملين تواجه ضغوط متزايدة لتحسين نوعية حياة

الفرد وتوفير فرص النمو والتطوير وتحقيق الذات وتخفيف سيطرة المنظمة عليه. وعلى مستوى المجتمع تواجه ضغوطا وقيودا لتبني أهداف وتوجهات وسياسات أكثر نبلا وأكثر شفافية تجاه مصالح المجتمع وموارده وأجياله المستقبلية , ومما يساعد تبني قانون أخلاقي للسلوك والوضوح في التعامل والعمل على زرع القيم الفاضلة والأخلاق الحسنة وزرعها في نفوس العاملين. وإن المدراء يهتمون ببيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم باليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقه مدراءهم منهم . فالمدراء في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة , ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم . وإن هذا يكون مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات . إما المدراء في

إطار نظرية (٧) فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويصنعون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية ويكون مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات وتجسيد الولاء الوظيفي (٣١٠).

٤. أهم التغييرات في الهيكل التنظيمي المتوقعة مستقبلا:- ويمكن إجمالها وعلى النحو الآتي :-
أ. تكون الهياكل التنظيمية صغيرة ونحيلة وعمال أقل بسبب الاستجابة التنظيمية لقيام الحواسيب بأغلب العمل ويقل عدد المدراء ومن الصعب مقاومة ذلك في ظل المنافسة العالمية الشديدة التي تستخدم التقنيات بدلا من الناس.

ب. اللامركزية والريادة بسبب الاستجابة التنظيمية وعلى المنظمات أن تستعد لاحترام استقلالية الوحدات الفرعية وإلا ستفقد الريادة التي تجلبها الوحدات وسيكون دور الإدارة المركزية مساعدة المشرعات الصغيرة وممارسة رقابة مالية عليها .

ج. الخاصية الدولية بتعدد الجنسيات بزوال الحدود الدولية تدريجيا والحماية الجمركية التي اعتادت الدول فرضها (اتفاقية التجارة الدولية).

٥. تأثير قوى التغيير (البيئة والتقنية والقيم الإنسانية) على درجة المركزية والريادة في المنظمات:-

١٤٠

تطبق اللامركزية أكثر مستقبلا في المنظمات الكبيرة لما تتطلب المتغيرات البيئية والمنافسة والعولمة وزوال الحماية الجمركية من مرونة وسرعة في الاستجابة لاحتياجات العملاء , وتقنيات المعلومات المتاحة سوف تسمح للإدارة العليا وتشجعها على تطبيق لا مركزية اتخاذ القرارات ومركزية الرقابة. مثل حق الامتياز فالثقافة القوية لدى مكدونالد (الأكلات السريعة) مثلا توفر الروابط اللازمة لتماسك هوية الشركة ولكن الريادة تحتاج ثقافة اقل هيمنة . لان الإدارة المركزية لا تقدر على وضع تشريع أخلاقي مما يشجع استغلال مبدأ " الغاية تبرر الوسيلة " فتضل المشكلة قائمة وليس سهلا معالجتها بالتنظيمات اللامركزية .
٦. بدائل تصميم المنظمات الكونية مع بيان مزايا وسلبيات كل منها:- ويمكن إجمالها كالآتي :-

٣١٠ المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، مصدر سبق ذكره ، ص ٤٣

أ. تنظيم وظيفي على المستوى الدولي: - يسمح بإنشاء وحدات وظيفية في الفروع الدولية ولكنها مسئولة مباشرة أمام الوحدات الوظيفية بالمقر.

(١) المزايا :- يضمن تنسيق الاستراتيجيات الوظيفية في مختلف المناطق.

(٢) المساوئ :- عدم الاستجابة التنظيمية للفروق الإقليمية.

ب. إيجاد إدارة دولية:- تتبع جميع الفروع الدولية للإدارة الدولية عن العمليات المحلية.

(١) المزايا :- يتيح لبعض الوظائف الدولية كالتسويق في الدول المختلفة نوعاً من اللامركزية والاستقلالية والاستجابة التنظيمية لحاجات الأسواق الدولية.

(٢) المساوئ :- صعوبة التنسيق بين الوظائف والأنشطة التي تبقى مركزية وتدار من البلد الأم.

ج. التنظيم الجغرافي:- يقوم بتقسيم العالم لمناطق لكل منها مركز رئيسي وكل منطقة مسئولة عن منتجاتها وموظفيها.

(١) المزايا :- يتيح استقلالية المنطقة.

(٢) المساوئ :- لا يسمح بالتنسيق بين تلك المناطق.

د. التنظيم على أساس المنتج:- تنشأ وحدات على أساس المنتج منظرية للوحدات المتواجدة في البلد الأم ويكون مديرو الوحدات في المناطق المختلفة تابعين لمديري الوحدات المركزية في البلد الأم.

(١) المزايا :- تتم الرقابة المركزية على استراتيجيات المنتجات بينما تتم مواءمة العمليات الأخرى لاحتياجات المناطق.

١٤١

(٢) المساوئ :- عدم التنسيق الكافي بين العمليات الدولية والمحلية (الأم).

٧. الاتجاهات المستقبلية لمنظمات المستقبل كما يتوقعها الكاتب (Walter Kiechel) :- يمكن

حصر الاتجاهات المستقبلية لمنظمات المستقبل وعلى النحو الآتي :-

أ. المنظمات المتوسطة ستصبح أصغر وستستخدم عدداً أقل من العاملين.

ب. التنظيم الهرمي التقليدي سيختفي ليفسح الطريق أمام أشكال أخرى ومن أبرزها شبكة الاختصاصيين.

ج. سوف يحل الفنيون من فني صيانة الحاسوب إلي اختصاصي العلاج بالأشعة محل عاملي التصنيع ليشكلوا النخبة العاملة.

- د. تقسيم العمل أفقياً سيحل محل التقسيم الرأسى.
- هـ. إن نموذج إنجاز العمل سيتحول من إنتاج السلع إلى تقديم الخدمات.
- و. سيتم إعادة تعريف العمل نفسه على أنه تعلم مستمر مع تركيز على التفكير أكثر من الالتزام بمواعيد ساعات عمل محددة.
٨. وجهة نظر الكاتبين (روزنفيلد و ويلسون) فيما يتعلق بمنظمة المستقبل؟:- يركز الكاتبين على خمس مجالات رئيسية هي :-

- ١) **المنظمة المتعلمة:-** زيادة حاجة المنظمة لتصبح متعلمة عبر خبرات وتجارب الآخرين ونشره داخل المنظمة والتركيز على الإلتقان الشخصي وإتباع منظور النظم في التفكير. حيث أضاف (بيتر سنج) Peter Singe لمفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعاً وثيراً من خلال كتابه (The Fifth Discipline) والذي شخص فيه عناصر اعتبرها أساسية للمنظمة المتعلمة وكالاتي (٣١١):-
١. **النموذج العقلي Mental Model:** ويعني الابتعاد عن كل قديم والاستفادة من الأساليب الإبداعية والتحسين المستمر .
٢. **الذكاء الشخصي Personal Mastery:** إن يعمل كل العاملين من خلال الوعي الذاتى والتفتح على الآخرين .

١٤٢

٣. **التفكير بمنطق النظام System Thinking :** وذلك من خلال التعرف على حقيقة كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل .
٤. **الرؤية المشتركة Shared Vision:** من خلال اشتراك الكل في النقاش ومن ثم الموافقة على اتخاذ القرار النهائى .
٥. **الفريق المتعلم Team Learning:** العمل بشكل جماعى من خلال فرق عمل منظمة لانجاز الخطط والبرامج (٣١٢).

(٣١١) د. صالح مهدي محسن العامري ، د. طارق محسن منصور الغالي ، الإدارة والإعمال ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ٦٨-٦٧ .

(٣١٢) د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، مصدر سبق ذكره ، ص ٥٢ .

٢) رأس المال الفكري (المعرفة):- والعمل على تطويره وتشجيعه لأن الإبداع أهم مورد للمنظمة ومنها تكنولوجيا المعرفة .

٣) الريادة الداخلية: - لتحقيق الإبداع والشعور بالملكية في المنظمات الكبيرة بتبني سياسة المشاريع الخاصة مقابل امتلاك حصة من رأس مال المشروع.

٤) تزايد قطاع الأعمال الصغيرة:- هناك عوامل اجتماعية واقتصادية شجعت على نمو قطاع الأعمال الصغيرة ومنها الشركات الصغيرة ومنها الاستقرار الذي توفره المنظمات للقوى العاملة والدعم من الحكومات المركزية والمحلية.

٥) عولمة الأعمال: - تؤدي بسرعة لعالم مقسم بصورة حادة لمستغل وآخر يستغله ومن دول غنية لآخرى فقيرة. لاسيما إن العولمة هي أعلى مراحل تطور الفكر الامبريالي ، والامبريالية هي أعلى مراحل تطور الفكر الرأسمالي ، والرأسمالية هي أفكار الاقتصادي البريطاني ادم سميث الذي دعا إلى حرية امتلاك وسائل الإنتاج وإن تكون الدولة حارسة وقد اعتنقت الدول الصناعية هذه الأفكار فأصبحت الدول الرأسمالية .

٦) تزايد أهمية أخلاقيات العمل:- هي قضية ضمير اجتماعي ولا بد من تسوية دور المنظمة كمواطن صالح وإلا ستبقي المنظمات تسعى للربح.

وأخيرا يمكن إجمال المقارنة بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة أهم التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل كما هو في الجدول الآتي :-

١٤٣

جدول (٦) يبين أهم التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل

على المدى البعيد	على المدى القصير
١. وضع رؤية مستقبلية. ٢. تطوير فكرة التأمل بصورة غير رسمية مع الموردین والعملاء لتأمين نقل القيمة لجميع الشركاء في السلسلة.	١. تركيز على الجودة. ٢. اهتمام كبير بالعملاء. ٣. تنظيم على أساس الأسواق / المنتجات الحالية

٣. إيجاد وتطوير قدرات ومعارف جديدة تقود لتطوير أسواق جديدة. ٤. استراتيجيات موارد بشرية موجهة لدعم وتشجيع رأس المال الفكري لتستفيد منه حين الحاجة. ٥. هناك شهية للتغيير تقودها الحاجة للإبداع والتجديد.	٤. استراتيجيات موارد بشرية تعتمد على النصح والإرشاد والتدريب ومتابعه التقدم ووضع الأهداف الشخصية. ٥. المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير.
---	---

الجدول من إعداد الباحث

الفصل الرابع **التطبيق**

أولاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات :- بهدف جمع البيانات والمعلومات الإحصائية تم تصميم استبانته لهذا الغرض وكما مبين في الملحق ، وتم سحب ١٠٠ نسخة ، وقام الباحث شخصيا بزيارة الاتحاد العام للجمعيات الفلاحية وفروعها في بعض المحافظات والالتقاء بالمبحوثين شخصيا ومن خلال مقابلتهم تم تبويب المعلومات بنفسه كي يحقق الدقة والضبط والإجابات الشاملة على جميع الأسئلة في الاستبانة وقد

تحقق ذلك . باستثناء عدم مراجعة الاتحاد وفروعه أي واحدة من الإناث التي يمكن إن تعمل في الزراعة .

ثانيا : تبويب وجدولة وتحليل البيانات بطريقة النسبة :-

جدول (٧) يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين

الأهمية النسبية	الحالات الاجتماعية	ت
٩٨%	متزوج	١
.	أعزب	٢
.	مطلق	٣
٢%	أرمل	٤

الجدول من إعداد الباحث.

١- من الجدول (٧) والذي يبين الحالة الاجتماعية للمبحوثين يتضح بان الحالة الاجتماعية متزوج سجل أعلى نسبة

بلغت ٩٨% ، وأقل نسبة سجلت عند الحالة الاجتماعية أرمل حيث بلغت النسبة ٢% . ولم تسجل أي نسبة للحالة

الاجتماعية أعزب أو مطلق وهذا شيء جيد اجتماعيا كون العاملين في الزراعة هم اسر فلاحيه أصيلة.

١٤٥

جدول (٨) يبين الحالة العلمية للمبحوثين

الأهمية النسبية	الحالة العلمية	ت
٧%	أمي	١
٧٢%	يقرأ ويكتب	٢
١٧%	ابتدائية	٣
٢%	متوسطة	٤

٥	إعدادية زراعة	١%
٦	إعدادية الصناعة	١%
٧	إعدادية التجارة	.
٨	إعدادية دينية	.
٩	إعدادية أدبي	.
١٠	إعدادية علمي	.
١١	إعدادية فنية	.

الجدول من إعداد الباحث.

٢- من الجدول (٨) الذي يبين الحالة العلمية للمبحوثين يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند التحصيل الدراسي يقرأ ويكتب حيث بلغت ٧٢ % وقل نسبته سجلت عند التحصيل العلمي إعدادية (زراعة ، وصناعة). وهنا يسجل إخفاق كبير في المستوى العلمي العاملين في الزراعة ، حيث لم تسجل أي نسبة لحملة البكالوريوس صعودا ولا خريج المعاهد الزراعية . وهنا أخفاق كبير حيث نجد هنالك أعداد كبيرة من خريجي كليات الزراعة ، وكذلك من المعاهد الزراعية ، ومن أعداديات الزراعة ولكنهم بعيدين كل البعد عن ممارسة اختصاصهم وربما تكون احد الأسباب في ذلك عدم رغبتهم في امتهان الزراعة بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها الزراعة بعد ٢٠٠٣ ومنها فتح الحدود أمام المنتج الزراعي المستورد الذي يكون سعره اقل من سعر المنتج الوطني الذي يمتاز بتكاليفه العالية بسبب عدم الحصول على الطاقة الكهربائية للسقي وارتفاع أسعار الحراثة والسماد الكيماوي والنايلون وحتى البذور المحسنة وارتفاع أجور النقل . وبالتالي

١٤٦

يفضل المواطن الإنتاج الأجنبي على الإنتاج الوطني بسبب انخفاض السعر .

جدول (٩) يبين الحالة ألمعاشيه للمبحوثين

الأهمية النسبية	أنواع الحالات ألمعاشيه	ت
١٣%	عاليه	١
٨٧%	متوسطة	٢

٣	متدنية	.
---	--------	---

الجدول من إعداد الباحث

٣ - من الجدول (٩) الذي يبين الحالة المعاشية للمبحوثين. يتضح بان أعلى نسبة سجلت الحالة المعاشية متوسطة حيث بلغت ٨٧٪ وأدنى نسبة عند الحالة الاجتماعية عالية حيث بلغت ١٣٪. ولم تظهر نسبة في الحالة المتدنية ، وهذا يدل على أن الدخل للفلاحين والمزارعين جيد .

جدول (١٠) يبين الحالة الصحية

الأهمية النسبية	الحالة الصحية	ت
٢٩٪	جيدة	١
٤٤٪	وسط	٢
٢٧٪	دون الوسط	٣

الجدول من إعداد الباحث

٤. من الجدول (١٠) والذي يبين الحالة الصحية . يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند الحالة الصحية وسط حيث بلغت ٤٤٪ وبلغت اقل نسبة عند الحالة الصحية دون الوسط حيث بلغت ٢٧٪. وهذه نسبة طيبة لأن الزراعة تحتاج إلى جهد عضلي أولا .أضف إلى ذلك كون البيئة الزراعية صحية حيث ينتشر الأوكسجين في الجو بكثرة وبالمقابل ينخفض ثاني اوكسيد الكربون كون النباتات تمتص ثاني اوكسيد الكربون وتطرح الأوكسجين في التمثيل الغذائي .

١٤٧

جدول (١١) يبين فئات العمر للمبحوثين.

الأهمية النسبية	فئات العمر	ت
.	٢٣-١٨ سنة	١
.	٢٩-٢٤ سنة	٢
٧٪	٣٥-٣٠ سنة	٣

٤	٣٦-٤١ سنة	٧%
٥	٤٢-٤٧ سنة	٤%
٦	٤٨-٥٣ سنة	٢٦%
٧	٥٤ - ٥٩ سنة	٥١%
٨	٦٠-٦٥ سنة	٥%
٩	٦٦-٧١ سنة	.
١٠	٧٢ فما فوق سنة	.

الجدول من أعداد البحث

٥- من الجدول (١١) الذي يبين الفئة العمرية للمبحوثين . يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند الفئة العمرية (٥٩-٥٤) سنة حيث بلغت ٥١% واصغر نسبة سجلت عند الفئة العمرية (٤٢-٤٧) سنة حيث بلغت ٤%. مع انعدام فئات العمر الشبابية تماما من عمر ١٨ سنة وحتى ٢٩ سنة وهذا مع الأسف غير جيد عند مقارنة ذلك مع الدول الإقليمية والعالمية والتي تمتاز بارتفاع نسبة العاملين في الزراعة من الشباب ولاسيما جمهورية مصر العربية . بينما تركز العمل الفلاحي على الفئة العمرية (٥٤ - ٥٩) سنة والتي تشكل تقريبا منتصف العمر في العراق ، حيث تتولد الخبرة الزراعية لدى هذه الفئة . وقد يكون السبب في عدم رغبة الشباب في العمل الزراعي أو ربما عدم وجود حوافز أو وسائل جذب الشباب للعمل الزراعي وعلى رأس ذلك منح مساحات من الأرض الصالحة للزراعة وتقديم التسهيلات الزراعية لهم ومنها تزويدهم بالطاقة الكهربائية وماكينات حراثة وبذور محسنة وكيمياوي ونايلون وما إلى ذلك او منحهم قروض لأغراض الزراعة.

١٤٨

جدول (١٢) يبين نوع العمل للمبحوثين

ت	نوع العمل	الأهمية النسبية
١	فلاح لدى الغير	٥%
٢	فلاح في ارض يملكها (ملك صرف)	٨٩%

٣	فلاح ارض بالزمة	١١%
٤	فلاح في ارض عقد	
٥	عامل زراعي	
٦	موظف زراعي	
٧	مرشد زراعي	
٨	مهندس زراعي	
٩	يملك بستان	

الجدول من إعداد الباحث

٦- من الجدول (١٢) الذي يبين نوع العمل للمبحوثين . يوضح أعلى نسبة سجلت عند نوع العمل فلاح في ارض يملكها حيث بلغت ٨٩% وان اصغر نسبة سجلت عند نوع العمل فلاح لدى الغير حيث بلغت ٥%. وهذه نسبة معقولة وجيدة في نفس الوقت . لأن الملكية الزراعية ضرورية جدا للفلاحين والزراعيين على أن تكون هنالك حدود معقولة بحيث لا تتحول إلى أقطاعية زراعية مع وضع شروط عليها في استثمارها زراعيًا - أي للإنتاج الزراعي - وعدم تقديم أي تسهيلات في خلاف ذلك . وان تكون ملكية الأرض الزراعية عامل دفع لهم في الإنتاج الزراعي بشرط تقديم التسهيلات اللازمة من قبل الدولة لهم ومنها تنظيم جمعيات فلاحيه مناطقيه لأتقل عن ٥٠ فلاح وتقوم الدولة بمنحهم ماكينة حراثة وحاصدة وتزويدهم بالبذور المحسنة والكيماوي والنايلون إضافة إلى الطاقة الكهربائية للسقي ومكافحة الآفات الزراعية .

١٤٩

جدول (١٣) يبين الملكية الزراعية للمبحوثين

الأهمية النسبية	فئة المساحة الزراعية	ت
٢%	١ - ٥ دونم	١
١%	٦ - ١٠ دونم	٢

٣	١١ - ١٥ دونم	٢٪
٤	١٦ - ٢٠ دونم	٤٪
٥	٢١ - ٢٥ دونم	٣٣٪
٦	٢٦ - ٣٠ دونم	١١٪
٧	٣١ - ٣٥ دونم	٣٠٪
٨	٣٦ - ٤٠ دونم	٦٪
٩	٤١ - ٤٥ دونم	٥٪
١٠	٤٦ - ٥٠ دونم	٢٪
١١	٥٠ فأكثر	٤٪

الجدول من إعداد الباحث

٧- من الجدول (١٣) الذي يبين الملكية الزراعية للمبحوثين . يوضح أعلى نسبة سجلت عند الملكية الزراعية (٢١-٢٥) دونم حيث بلغت ٣٣٪ وان اصغر نسبة سجلت عند الملكية الزراعية (٦-١٠) دونم حيث بلغت ١٪. وهذا غير جيد لأن تجزئة الملكية إلى أجزاء صغيرة أفضل حتى لا تعود الإقطاعات مرة ثانية عندما قضت عليها ثورة ١٤ تموز ١٩٥٨ اولا وسهولة استخدامها للأغراض الزراعية ثانيا . وعند المقارنة نجد أن مساحة الملكية من (٢١ - ٥٠) دونم فأكثر تشكل ٩١٪ وهذا غير جيد بينما مساحة الملكية من (١-٢٠) دونم لا تشكل سوى ٩٪ ، وهذا مؤشر سلبي لاسيما وان الأرض الصالحة للزراعة محدودة بل أنها تتناقص بفعل الجفاف والتصحر والملوحة وهذا يتطلب بطبيعة الحال إلى تقليص الملكية الزراعية كي يستطيع صاحب الأرض أو الفلاح من زراعتها سنويا واعتماد الزراعة الكثيفة كأسلوب علمي

١٥٠

متقدم بدلا من تركها بور حيث تتأثر حتما بالظروف البيئية الصعبة بما في ذلك الملوحة أو تثبت فيها نباتات تؤدي حتما إلى ضعفها أو صعوبة اجتثاث هذه النباتات منها وخصوصا النبات المسمى حلفه أو البردي أو القصب كما يلاحظ حاليا في معظم الملكيات المتوسطة والكبيرة .

جدول (١٤) يبين أسلوب الإرواء أو السقي للمبحوثين

الأهمية النسبية	أسلوب الإرواء أو السقي.	ت
٩٢٪	السقي بمضخات الديزل.	١
٠	السقي بالمضخات الكهربائية.	٢
٠	السقي بالمطورات الكهربائية.	٣
٠	السقي بالإمطار.	٤
٤٪	السقي بالرش.	٥
٣٪	السقي بالسواقي .	٦
٠	السقي بالآبار الارتوازية.	٧
٠	السقي عن طريق الواحات.	٨

الجدول من إعداد الباحث

٨- من الجدول (١٤) الذي يبين أسلوب الإرواء أو السقي للمبحوثين .يوضح أعلى نسبة سجلت عند أسلوب الإرواء أو السقي بمضخات الديزل حيث بلغت ٩٢٪ وان اصغر نسبة سجلت عند أسلوب الإرواء أو السقي بالسواقي حيث بلغت ٣٪. وهنا نجد أن السبب الرئيسي في اعتقادي هو عدم تجهيز الفلاحين بالكهرباء وهذا التراجع حصل بعد ٢٠٠٣ عندما كانت المضخات والمطورات تعمل بالكهرباء بدلا من الديزل .والتي سجلت في هذا الجدول لاشيء. وهذا بطبيعة الحال تراجع كبير في أسلوب السقي أو الإرواء لاسيما وان اعتماد المضخات والمطورات الديزل هو أسلوب قديم ولا ينسجم مع التطور الحاصل في العالم ولاسيما دول الجوار.

١٥١

جدول (١٥) يبين الإجابة على أسئلة أساسية في العملية الزراعية من قبل المبحوثين

الأهمية النسبية للإجابة بلا	الأهمية النسبية للإجابة بنعم	السؤال	ت
	١٠٠٪	هل تمتلك ماكينة حراثة؟	١

٢	هل تمتلك حاصدة؟	%٩	%٩١
٣	هل تمتلك سيارة حمل؟	%٩٥	%٥
٤	هل إن الدولة تزودك بالنايلون؟	%١٠	%٩٠
٥	هل إن الدولة تزودك بالسماذ الكيماوي؟	%١٠	%٩٠
٦	هل إن الدولة تزودك بالبذور المحسنة ؟	%١	%٩٩
٧	هل أن الدولة تسوق المحصول ؟	%٦	%٩٤
٨	هل انك تزرع أشجار في أرضك ؟	%٣٩	%٦١
٩	هل انك تزرع محاصيل شتوية (حنطة ، شعير ، ذرة ، عدس ، سمسم ، ؟	%٩٥	%٥
١٠	هل انك تزرع محاصيل صيفية (بانيا ، طماطة ، خيار ، بطيخ ، رقي ، ؟	%٨٨	%١٢
١١	هل انك تزرع محاصيل صناعية (قطن ، عباد الشمس ، بنجر ، قصب السكر ، ؟	%١٧	%٨٣
١٢	هل انك أخذت قرض زراعي ؟ ما مقداره ؟ وماهية الجهة المانحة له ؟	%٩٩	%١
١٣	هل تعتقد بان الاستمرار في تنفيذ العملية الزراعية مربح حالياً؟	%٩٩	%١
١٤	هل تعتقد بعدم صدور قانون حماية المنتج والمستهلك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟	%١٠٠	٠
١٥	هل تعتقد بعدم صدور قانون الكمارك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي لدخول منتجات زراعية ارخص من الإنتاج الوطني؟	%١٠٠	٠

١٥٢

١٦	هل تعتقد بان تحديد الحصة المئوية أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟	%١٠٠	٠
١٧	هل تعتقد بان الملوحة والتصحر بدأت تزحف نحو الأرض الصالحة للزراعة؟	%١٠٠	٠
١٨	هل تعتقد ابتعاد القطاع الزراعي عن الاهتمام به من قبل	%١٠٠	٠

	الدولة أدى إلى تدهوره؟		
١٩	هل تعتقد إن الدعم الحكومي لقطاع الزراعي ضروري للنهوض به؟	١٠٠٪	.
٢٠	هل إن المرشدين الزراعيين يقومون بواجباتهم كما ينبغي؟	٣٪	٩٧٪
٢١	هل تعتمد الدورات الزراعية في زراعة الأرض؟	٦٪	٩٤٪
٢٢	هل تعتمد الزراعة الكثيفة في الإنتاج الزراعي ؟	٤٪	٩٦٪
٢٣	هل تعتقد بان من أسباب التدهور في الزراعة صعوبة تسويق المنتج بسبب عدم الاستقرار السياسي ؟	١٠٠٪	.
٢٤	هل تعتقد عدم اعتماد التقنيات الحديثة سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟	١٠٠٪	.
٢٥	هل تعتقد عدم اعتماد التخطيط والبرمجة من قبل وزارة الزراعة والري سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟	١٠٠ %	.
٢٦	هل تعتقد هناك دور مؤثر في القطاع الزراعي لوزارة الزراعة والري ؟	١٠٠٪	.
٢٧	هل تعتقد بان هناك دور للدولة في النهوض بالقطاع الزراعي ؟	١٠٠ %	.
٢٨	هل إن الدولة تعوض الفلاحين عن الإضرار التي لحقت مزارعهم بسبب العمليات الحربية أو الإرهابية ؟	١٠٠٪	.
٢٩	هل إن العمل الزراعي يحقق إيراد شهري يمكن الاكتفاء به دون اللجوء إلى أعمال ثانوية ؟	٩٩٪	١٪
٣٠	هل انك تفضل العمل الوظيفي على العمل الزراعي ؟	١٠٠٪	.

١٥٣

٣١	هل انك قد لمست قيام الدولة بمكافحة الآفات الزراعية ؟	١٠٠٪	.
٣٢	هل توجد عمليات إصلاح للأرض في منطقتك مثل كري الأنهار والمشاريع وإزالة القصب والبردي منها ؟	٤٣٪	٥٧٪
٣٣	هل توجد عمليات تطوير للمشاريع الاروائية في منطقتك ؟	٤٤٪	٥٦٪
٣٤	هل تعتقد هناك اهتمام من قبل الدوائر الزراعية بزراعتك	٤١٪	٥٩٪

	والمزارع المجاورة لك؟	
--	-----------------------	--

الجدول من أعداد الباحث

٩- من الجدول (١٤) الذي يبين إجابات المبحوثين على أسئلة أساسية تتعلق بالزراعة .يوضح إن أعلى نسبة سجلت عند الأسئلة الاتيه : (هل تمتلك ماكينة حراثة؟،و هل تعتقد بعدم صدور قانون حماية المنتج والمستهلك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟، و هل تعتقد بعدم صدور قانون الكمارك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي لدخول منتجات زراعية ارخص من الإنتاج الوطني؟، و هل تعتقد بان تحديد الحصة المائية أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟، و هل تعتقد بان الملوحة والتصحر بدأت تزحف نحو الأرض الصالحة للزراعة؟، هل تعتقد ابتعاد القطاع الزراعي عن الاهتمام به من قبل الدولة أدى إلى تدهوره؟، و هل تعتقد إن الدعم الحكومي لقطاع الزراعي ضروري للنهوض به؟، و هل تعتقد عدم اعتماد التقنيات الحديثة سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟، و هل تعتقد عدم اعتماد التخطيط والبرمجة من قبل وزارة الزراعة والري سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟، و هل تعتقد هناك دور مؤثر في القطاع الزراعي لوزارة الزراعة والري ؟، و هل تعتقد بان هناك دور للدولة في النهوض بالقطاع الزراعي ؟، و هل إن الدولة تعوض الفلاحين عن الإضرار التي لحقت مزارعهم بسبب العمليات الحربية أو الإرهابية ؟، و هل انك تفضل العمل الوظيفي على العمل الزراعي ؟،و هل انك قد لمست قيام الدولة بمكافحة الآفات الزراعية ؟) ولكن خمسة إجابات كانت ايجابية فقط وهي : (امتلاك جميع المبحوثين ماكينة حراثة ، وهناك دور مؤثر في القطاع الزراعي لوزارة الزراعة والري ، و هناك دور للدولة في النهوض بالقطاع الزراعي، وتعويض الدولة الفلاحين عن الإضرار التي لحقت بهم من جراء العمليات الحربية أو الإرهابية ، وقيام الدولة بمكافحة الآفات الزراعية) حيث بلغت ١٠٠٪. وكما مبين في الجدول الآتي :-

١٥٤

جدول (١٦) يبين الأسئلة الأساسية التي كانت الإجابة عليها بنعم %

التقييم	نعم %	الأسئلة	ت
+	١٠٠٪	هل تمتلك ماكينة حراثة؟	١
-	١٠٠٪	هل تعتقد بعدم صدور قانون حماية المنتج والمستهلك أدى إلى تدهور	١٤

	القطاع الزراعي ؟		
١٥	هل تعتقد بعدم صدور قانون الكمارك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي لدخول منتجات زراعية ارخص من الإنتاج الوطني؟	١٠٠٪	-
١٦	هل تعتقد بأن تحديد الحصة المائية أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟	١٠٠٪	-
١٧	هل تعتقد بأن الملوحة والتصحر بدأت تزحف نحو الأرض الصالحة للزراعة؟	١٠٠٪	-
١٨	هل تعتقد ابتعاد القطاع الزراعي عن الاهتمام به من قبل الدولة أدى إلى تدهوره؟	١٠٠٪	-
١٩	هل تعتقد إن الدعم الحكومي لقطاع الزراعي ضروري للنهوض به؟	١٠٠٪	-
٢٣	هل تعتقد بأن من أسباب التدهور في الزراعة صعوبة تسويق المنتج بسبب عدم الاستقرار السياسي ؟	١٠٠٪	-
٢٤	هل تعتقد عدم اعتماد التقنيات الحديثة سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟	١٠٠٪	-
٢٥	هل تعتقد عدم اعتماد التخطيط والبرمجة من قبل وزارة الزراعة والري سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟	١٠٠٪	-
٢٦	هل تعتقد هناك دور مؤثر في القطاع الزراعي لوزارة الزراعة والري ؟	١٠٠٪	+
٢٧	هل تعتقد بأن هناك دور للدولة في النهوض بالقطاع الزراعي ؟	١٠٠٪	+
٢٨	هل إن الدولة تعوض الفلاحين عن الإضرار التي لحقت مزارعهم بسبب العمليات الحربية أو الإرهابية ؟	١٠٠٪	+
٣٠	هل انك تفضل العمل الوظيفي على العمل الزراعي ؟	١٠٠٪	-
٣١	هل انك قد لمست قيام الدولة بمكافحة الآفات الزراعية ؟	١٠٠٪	+

الجدول من إعداد الباحث

من جدول (١٥) يلاحظ أخفاق كبير في أساسيات الزراعة فكان عدد السالب (٩) والموجب (٥)

وقد سجلت اصغر نسبة عند الأسئلة الأساسية كما في الجدول الآتي :-

جدول (١٧) يبين اصغر نسبة عند الإجابة الأسئلة الأساسية

الترقيم	نعم %	الأسئلة	ت
-	١%	هل إن الدولة تزودك بالبذور المحسنة ؟	٦
-	٣%	هل إن المرشدين الزراعيين يقومون بواجباتهم كما ينبغي؟	٢٠
-	٤%	هل تعتمد الزراعة الكثيفة في الإنتاج الزراعي ؟	٢٢
-	٦%	هل تعتمد الدورات الزراعية في زراعة الأرض؟	٢١
-	٦%	هل أن الدولة تسوق المحصول ؟	٧
-	٩%	هل تمتلك حاصدة؟	٢
-	١٠%	هل إن الدولة تزودك بالناليون؟	٤
-	١٠%	هل إن الدولة تزودك بالسماد الكيماوي؟	٥
-	١٧%	هل انك تزرع محاصيل صناعية (قطن ، عباد الشمس، بنجر ، قصب السكر ،.....؟	١١
-	٣٩%	هل انك تزرع أشجار في أرضك ؟	٨
-	٤١%	هل تعتقد هناك اهتمام من قبل الدوائر الزراعية بزراعتك والمزارع المجاورة لك؟	٣٤
-	٤٣%	هل توجد عمليات إصلاح للأرض في منطقتك مثل كرى الأنهار والمشاريع وإزالة القصب والبردي منها ؟	٣٢
-	٤٤%	هل توجد عمليات تطوير للمشاريع الاروائية في منطقتك ؟	٣٣

الجدول من اعدد الباحث

من الجدول (١٧) يلاحظ إخفاق كامل في أساسيات الزراعة !؟

١٥٦

جدول (١٨) يبين المبادرة الزراعية بمنح القروض للفلاحين والمزارعين

نوع الملكية	نوع السقي	المصرف المقرض	مقدار القرض (مليون دينار)	مساحة الأرض (دونم)	ت
-------------	-----------	------------------	------------------------------	-----------------------	---

١	٢٠-١٦	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
٢	٢٥-٢١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
٣	٢٥-٢١	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
٤	٢٥-٢١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف
٥	٢٥-٢١	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
٦	٢٥-٢١	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	فلاح
٧	٣٠-٢٦	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
٨	٣٠-٢٦	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
٩	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف
١٠	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف
١١	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
١٢	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
١٣	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
١٤	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
١٥	٣٥-٣١	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف
١٦	٣٥ - ٣١	٢٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	بالزمة
١٧	٤٠-٣٦	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
١٨	٤٠-٣٦	١٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
١٩	٤٥-٤١	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
٢٠	٤٥-٤١	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	فلاح
٢١	٥٠-٤٦	٣٠٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	عقد
٢٢	٥٠ فأكثر	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	بالرش	عقد

١٥٧

٢٣	٥٠ فأكثر	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف
٢٤	٥٠ فأكثر	١٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	فلاح
٢٥	٥٠ فأكثر	٣٥٠٠٠٠٠٠	الزراعي	مضخة ديزل	صرف

الجدول من إعداد الباحث

من الجدول (١٨) الذي يبين المبادرة الزراعية . يوضح بان هناك تفاوت واختلاف وتباين في منح القروض من حيث المساحة ومبلغ القرض ونوع السقي والإرواء ونوع الملكية ؟!

جدول (١٩) يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها

الأهمية النسبية	العبارات	ت
%٩٧	من واجبات الدولة حفر أبار ارتوازية في المناطق البعيدة عن مصادر الإرواء المباشر .	١
%٩٥	من واجبات الدولة الدعم المادي والمعنوي للفلاحين .	٢
%٩٥	من واجبات الدولة منح قروض مجزية إلى الفلاحين بدون فوائد.	٣
%٩٤	من واجبات الدولة تنظيم الفلاحين على أساس جمعيات فلاحية لأتقل عن (٥٠) فلاح وتوزيع الأراضي عليهم وإعطائهم ماكينة حراثة وحاصدة وبذور محسنة ونايلون مجانا من الدولة.	٤
%٩٤	من واجبات الدولة تعويض الفلاحين عن أي خسارة يتكبدها نتيجة لأسباب خارجة عن أراذتهم بما في ذلك الفيضانات والحروب والأوبئة الزراعية.	٥
%٨١	من واجبات الدولة تنظيم عقود مع الفلاحين لزراعة أنواع محدده من المحاصيل الزراعية بما في ذلك الحقلية.	٦
%٧٥	من واجبات الدولة كاري الأنهر والجداول والقنوات والمبازل.	٧
%٧٤	من واجبات الدولة مكافحة الآفات الزراعية.	٨
%٢٣	من واجبات الدولة شراء وتسويق الإنتاج الزراعي وبأسعار مغرية .	٩
%٢٢	من واجبات الدولة حماية الإنتاج الوطني من خلال إصدار قوانين وتشريعات ضامنة .	١٠

١٥٨

%٢١	من واجبات الدولة تبليط الطرق داخل المزارع والحقول لتسهيل تسويق الإنتاج ولاسيما في فصل الشتاء وسقوط الأمطار الغزيرة .	١١
%٣	من واجبات الدولة تزويد الفلاحين بالبذور المحسنة وبأسعار بخسة .	١٢
%٢	من واجبات الدولة تعيين مرشدين ومهندسين زراعيين في كل منطقة .	١٣
%١	من واجبات الدولة إنشاء مصانع تعليب في جميع المحافظات .	١٤

الجدول : من إعداد الباحث .

من الجدول (١٩) الذي يتعلق بترتيب العبارات التي تتعلق بواجبات الدولة تجاه العملية الزراعية . اتضح بان أعلى نسبة سجلت عند العبارة (من واجبات الدولة حفر آبار ارتوازية في المناطق البعيدة عن مصادر الإرواء المباشر) . حيث بلغت النسبة ٩٧٪. وان اصغر نسبة سجلت عند العبارة (من واجبات الدولة إنشاء مصانع تعليب في جميع المحافظات) . حيث بلغت ١٪ . والجدول أعلاه يبين تسلسل النسب وترتيب العبارات .

جدول (٢٠) يبين العلاقة بين الحالة المعاشية ومساحة الأرض الزراعية

الأهمية النسبية	متدنية %	وسط %	عالية %	الحالة المعاشية / المساحة الزراعية
				١-٥ دونم
١٪		١٪		٦-١٠ دونم
٢٪		٢٪		١١-١٥ دونم
٤٪		٤٪		١٦-٢٠ دونم
٣٠٪		٣٠٪	٣٪	٢١-٢٥ دونم
١٠٪		١٠٪	٢٪	٢٦-٣٠ دونم
٢٥٪		٢٥٪	٤٪	٣١-٣٥ دونم
٤٪		٤٪	١٪	٣٦-٤٠ دونم
٥٪		٥٪		٤١-٤٥ دونم
٣٪		٣٪		٤٦-٥٠ دونم
٤٪		٤٪		٥٠ فأكثر دونم

١٠- من الجدول (٢٠) الذي يبين العلاقة بين الحالة المعاشية ومساحة الأرض الزراعية . توضح أعلى نسبة للعلاقة بين الساحة الزراعية (٢١-٢٥) دونم و المعاشية وسط حيث بلغت ٣٠٪ ، وبلغت أدنى نسبة للعلاقة بين المساحة الزراعية (٦-١٠) دونم المعاشية وسط حيث بلغت ١٪ . والحمد لله لم تسجل أي نسبة

عند الحالة المعاشية متدنية ، وأعلى نسبة سجلت عند الحالة المعاشية عالية عند المساحة الزراعية (٣١-٣٥) دونم حيث بلغت ٤٪.

جدول (٢١) يبين العلاقة بين الحالة الصحية والمساحة الزراعية

الأهمية النسبية	دون الوسط	وسط	جيدة	الحالة الصحية المساحة الزراعية
				١-٥ دونم
١٪			١٪	٦-١٠ دونم
١٪	١٪	١٪		١١-١٥ دونم
٣٪	١٪	٣٪		١٦-٢٠ دونم
١٤٪	١١٪	١٤٪	٨٪	٢١-٢٥ دونم
٥٪	٤٪	٥٪	٣٪	٢٦-٣٠ دونم
١٧٪	٢٪	١٠٪	١٧٪	٣١-٣٥ دونم
٣٪		٣٪	٢٪	٣٦-٤٠ دونم
٣٪	١٪	٣٪	١٪	٤١-٤٥ دونم
٢٪	١٪	٢٪		٤٦-٥٠ دونم
٣٪	٣٪	١٪		٥٠ فأكثر دونم

الجدول من إعداد الباحث

١١- من الجدول (٢١) الذي يبين المساحة الزراعية والحالة الصحية. يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند

المساحة الزراعية (٣١-٣٥) دونم والحالة الصحية جيدة حيث بلغت ١٧٪ ، وأعلى نسبه سجلت عند المساحة الزراعية (٢١-٢٥) دونم وعند الحالة الصحية وسط حيث بلغت ١٤٪ ، وأعلى نسبة سجلت عند

المساحة الزراعية (٢٥-٢١) دونم وعند الحالة الصحية دون الوسط حيث بلغت ١١٪ وهنا نجد تقارب النسب الثلاثة . وان أدنى نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (٦-١٠) دونم و (٤١-٤٥) دونم والحالة الصحية جيدة بلغت ١٪، بينما أدنى نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (١١-١٥) دونم و (٥٠ فأكثر)دونم والحالة الصحية وسط بلغت ١٪، وان أدنى نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (١١-١٥) دونم و(١٦-٢٠) دونم و (٤١-٤٥) دونم و(٤٦-٥٠) دونم والحالة الصحية دون الوسط حيث بلغت ١٪ . وهنا يعتبر الموقف جيد كون الزراعة تحتاج إلى جهد عضلي .

جدول (٢٢) يبين العلاقة بين المساحة الزراعية والتحصيل العلمي

التحصيل العلمي	أمي	يقرأ ويكتب	ابتدائية	متوسطة	اعدادي					
					زراعة	صناعة	تجارة	دينيه	أدبي	علمي
المساحة الزراعية										
١-٥ دونم										
٦-١٠ دونم		١٪								
١١ - ١٥ دونم		٢٪								
١٦-٢٠ دونم	١٪	٢٪				١٪				
٢١-٢٥ دونم	٣٪	٢٩٪							١٪	
٢٦-٣٠ دونم	١٪	١٠٪	١٪							

١٦١

٣١-٣٥ دونم	٢٪	٢٣٪	٣٪			١٪				
---------------	----	-----	----	--	--	----	--	--	--	--

٤٠-٣٦ دونم		%٣	%٢							
٤٥-٤١ دونم		%٣	%٢							
٥٠-٤٦ دونم		%٣								
٥٠ فأكثر دونم		%٤								

الجدول من أعداد الباحث

١٢- من الجدول (٢٢) الذي يبين العلاقة بين المساحة الزراعية والتحصيل العلمي .يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (٢١-٢٥) دونم والتحصيل الزراعي يقرأ ويكتب حيث بلغت النسبة ٢٩٪، وأدنى نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (١٦-٢٠) دونم و(٢٦-٣٠) دونم والحالة العلمية أُمي حيث بلغت ١٪، وكذلك المساحة الزراعية (٦-١٠) دونم والحالة الأمية يقرأ ويكتب حيث بلغت ١٪ ، وكذلك المساحة الزراعية (١٦-٢٠) دونم و (٣١-٣٥) دونم والحالة العلمية إعدادية الصناعة حيث بلغت ١٪، وكذلك عند المساحة الزراعية (٢١-٢٥) دونم والحالة العلمية إعدادية أدبي حيث بلغت ١٪.وهنا نجد الإخفاق الكبير بين المساحة الزراعية والتحصيل العلمي.

أسلوب السقي المساحة الزراعية	مضخة ديزل	مضخة كهربائية	مطور كهربائي	السقي بالإمطار	السقي بالرش	السقي بالسواقي	بئر ارتوازي	الواحات	الأهمية النسبية
٥-١ دونم									
١٠-٦ دونم	%١								
١٥-١١ دونم	%٢								
٢٠-١٦ دونم	%٤								
٢٥-٢١ دونم	%٣١				%١	%١			
٣٠-٢٦ دونم	%١١				%١				
٣٥-٣١ دونم	%٢٨					%١			
٤٠-٣٦ دونم	%٤					%١			
٤٥-٤١ دونم	%٣				%٢				
٥٠-٤٦ دونم	%٣								
٥٠ فأكثر دونم	%٣				%١				

الجدول من أعداد الباحث

١٣- من الجدول (٢٣) الذي يبين العلاقة بين المساحة الزراعية ووسيلة السقي أو الإرواء . يتضح أعلى نسبة سجلت بين المساحة (٢٥-٢١) دونم و(٣٥-٣١) دونم ووسيلة السقي أو الإرواء بمضخات الديزل حيث بلغت %٣١ ، وإن أدنى نسبة سجلت عند بقية الوسائل الأخرى للإرواء والسقي حيث بلغت %١ أو صفر . وهنا يبين مدى الإخفاق في العملية الزراعية حيث أن استخدام الكهرباء يسجل صفر بالنسبة للمطورات والمضخات بعد إن كانت تشكل نسب عالية قبل ٢٠٠٣.

١٦٣

جدول (٢٤) يبين العلاقة بين المساحة الزراعية ونوع العمل

نوع العمل المساحة الزراعية	الأهمية النسبية	صاحب بستان	مهندس زراعي	مرشد زراعي	موظف زراعي	عامل زراعي	عمل بملك صرف	عمل بعقد	عمل بالزمة	فلاح لدى الغير
١-٥ دونم										
٦-١٠ دونم								١%		
١١-١٥ دونم								٢%		
١٦-٢٠ دونم							٣%		١%	
٢١-٢٥ دونم							٢٢%	٥%	٤%	٢%
٢٦-٣٠ دونم							٥%	٤%	١%	١%
٣١-٣٥ دونم							٢٠%	٧%	٤%	
٣٦-٤٠ دونم							٤%	٢%		
٤١-٤٥ دونم							٢%		١%	١%
٤٦-٥٠ دونم							٢%	١%		
٥٠ فأكثر دونم							٤%			

الجدول من أعداد الباحث

١٤- من الجدول (٢٤) الذي يبين العلاقة بين المساحة الزراعية ونوع العمل . يتضح أعلى نسبة سجلت بين المساحة المزروعة (٢١-٢٥) دونم ونوع العمل (العمل بملك صرف) حيث بلغت ٢٢٪، ولصغر نسبة سجلت عند المساحة الزراعية (٦-١٠) دونم ونوع العمل عقد حيث بلغت ١٪ ، وكذلك المساحة الزراعية (١٦-٢٠) دونم ونوع العمل بالزمة حيث بلغت ١٪ ، والمساحة (٢٦-٣٠) دونم ونوع العمل لدى الغير وبالزمة حيث بلغت ١٪، والمساحة الزراعية (٤١-٤٥) دونم ونوع العمل لدى الغير وبالزمة حيث بلغت ١٪. وهذه النتيجة جيدة حيث النسبة الأكبر يعملون في ملكهم الصرف .

نوع العمل الفئة العمرية سنة	الأهمية النسبية	صاحب بستان	مهندس زراعي	مرشد زراعي	موظف زراعي	عامل زراعي	يعمل في ارض عقد	يعمل في ارض بالزمة	فلاح في ارض يملكها	فلاح لدى الغير
٢٣-١٨										
٢٩-٢٤										
٣٥-٣٠							٢٪	٢٪	١٪	
٤١-٣٦							٤٪	٤٪		
٤٧-٤٢							١٪	٢٪	١٪	
٥٣-٤٨							٥٪	١٪	٢٠٪	٢٪
٥٩-٥٤							٩٪	٦٪	٣٥٪	٢٪
٦٥-٦٠							١٪		١٪	
٧١-٦٦										
٧٢ فأكثر										

الجدول من إعداد الباحث

١٥- من الجدول (٢٥) الذي يبين العلاقة بين الفئة العمرية ونوع العمل. يتضح بان أعلى نسبة سجلت عند العلاقة بين الفئة العمرية (٥٩-٥٤) سنة ونوع العمل في ارض يملكها حيث بلغت ٣٥٪. أما اصغر نسبة سجلت في العلاقة بين الفئة العمرية (٣٥-٣٠) سنة و (٤٧-٤٢) سنة و (٦٥-٦٠) سنة ونوع العمل في ارض يملكها حيث بلغت ١٪، وكذلك بين الفئة العمرية (٥٣-٤٨) سنة ونوع العمل بالزمة حيث بلغت ١٪، وكذلك بين الفئة العمرية (٤٧-٤٢) سنة و (٦٥-٦٠) سنة ونوع العمل عقد . وهذه النتائج جيدة .

المساحة العمر سنة	٥-١ دونم	٦- ١٠ دونم	١١- ١٥ دونم	١٦- ٢٠ دونم	٢١- ٢٥ دونم	٢٦- ٣٠ دونم	٣١- ٣٥ دونم	٣٦- ٤٠ دونم	٤١- ٤٥ دونم	٤٦- ٥٠ دونم	٥٠ فأكثر دونم
٢٣-١٨											
٢٩-٢٤											
٣٥-٣٠					%١	%١	%٣				
٤١-٣٦					%٦		%٢				
٤٧-٤٢						%٢	%٢				
٥٣-٤٨		%١		%١	%١٢	%٤	%٤	%٤	%١	%١	
٥٩-٥٤			%٢	%٣	%٢٠	%٣	%١٧	%٢	%١	%٢	%٢
٦٥-٦٠					%١						%١
٧١-٦٦											
٧٢ فأكثر											

الجدول من أعداد الباحث

١٦- من الجدول (٢٥) الذي يبين العلاقة بين الفئة العمرية والمساحة الزراعية. يتضح بأن أعلى نسبة سجلت في العلاقة بين الفئات العمرية (٥٩-٥٤) سنة والمساحة الزراعية (٢١-٢٥) سنة دونم حيث بلغت %٢٠

ثالثاً: تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) (٣١٣) :- إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى . لأن تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل الداخلي للبيئة الداخلية ، والتحليل الخارجي للبيئة الخارجية:-

جدول (٢٦) يبين عناصر الضعف وعناصر القوة في التحليل الداخلي للبيئة الداخلية

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة المصادر المالية المتاحة مهارات تنافسية جيدة معرفة جيدة بالمشتريين قيادة جيدة للسوق النوعية العالية للمنتجات إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي الموقف التنافسي المتدهور تسهيلات مهمة للعملاء نقص الموهبة والخبرة الإدارية معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

الجدول من إعداد الباحث

جدول (٢٧) يبين التهديدات والفرص التي تواجه المنظمة في التحليل الخارجي للبيئة .

الفرص	التهديدات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين

الجدول من إعداد الباحث

١. الفحص البيئي للمنظمة :- ويمكن تحديده من خلال المؤشرات التي سبق تناولها في متن البحث:-

٣١٣ د. خالد احمد فرحان المشهداني ،المستقبل في فكر القائد الشمولي ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٧ .

أ. عناصر القوة في المنظمات: - تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

ب. عناصر الضعف: - تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة .

ج. التهديدات : - هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .

د. الفرص: - فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

٢. تحليل أثر كل من عناصر البيئة العامة وبيئة المهام للمنظمات:- تمثل عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها. ويتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين هما:-

(١) ينظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة وهل هي بسيطة أو معقدة

(٢) ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر وهل هي بطيئة أو سريعة التغير

ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار ودرجة التأكد لدى المنظمة عن طبيعة هذه العناصر من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك الوقت المتاح لديها للتبوء بتلك التغيرات. وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانيات النجاح للمنظمة، كما تجعل من الصعوبة أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها. ويتم تحليل البيئة وعناصرها المختلفة من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس الأبعاد الآتية: -

(أ) البعد الأول درجة تعقد البيئة: - يقصد بدرجة تعقد البيئة أو التعقيد البيئي عدد العناصر البيئية التي تتعامل معها المنظمة. ففي البيئة المعقدة يتفاعل عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة والذي قد يتكون من أكثر من خمسة وقد يصل إلى تسعة عناصر. أما في البيئة البسيطة، فيتفاعل عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة والذي قد يتراوح ما بين ثلاث أو أقل.

(ب) البعد الثاني درجة سكون البيئة: - يقصد بدرجة سكون البيئة الدرجة والسرعة التي تتغير فيها عناصر البيئة سواء كانت معقدة أو بسيطة. فتكون البيئة ساكنة إذا ما لم تتغير تلك العناصر خلال فترة تتراوح ما بين شهور أو سنوات. وتكون البيئة غير ساكنة إذا تغيرت العناصر البيئية بطريقة غير متوقعة مفاجئة. وينظر إلى البيئة من زاويتين وهما:-

(١) الزاوية الأولى:- مرتبطة بدرجة السكون حيث تكون درجة السكون منخفضة جداً وتوصف ببيئة غير

ساكنة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى درجة سكون عالية جداً وتوصف ببيئة ساكنة. (٢) أما الزاوية الثانية:- فهي مرتبطة بدرجة التعقيد حيث تكون درجة التعقيد منخفضة جداً وتوصف ببيئة بسيطة ثم تتدرج بدرجات إلى أن تصل إلى درجة تعقد عالية وتوصف ببيئة معقدة. وتتكون من خلال هذه النظرة أربعة أنواع من البيئات الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات وهي: -

(أ) بيئة عالية الغموض: - وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جداً. وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة .

(ب) بيئة متوسطة الغموض: - وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة. وإذا فشلت المنظمة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها سوف تكون ضئيلة. والفرق بين هذا النوع من البيئة والنوع السابق يكمن في عدد عناصر البيئة. فهي قليلة في هذا التنوع وكثيرة ومتنوعة في البيئة السابقة. وتتشابهان في كون درجات الثبات والتغير في البيئة عالية.

(ج) بيئة عالية الثبات: - وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية قليلة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد. ولا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً.

(د) بيئة متوسطة الثبات: - وتحتوي تلك البيئة على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، كما تتصف تلك العناصر بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء شديد. وتواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية جداً، ويمثل كثرة العوامل البيئية عامل صعوبة بالنسبة لدرجة التأكد لسلوكها، أن العامل الأساسي في تعامل المنظمة مع البيئة يكمن في عامل التغيير في عنصر

أو عناصر البيئة وطبيعته، وفيما إذا كان مقتصرًا على عنصرًا واحدًا فقط من عناصر البيئة أو أكثر. وتستجيب المنظمات للتغيير في تلك العناصر استجابات متعددة حصرتها الدراسات المختلفة في أربعة أنواع من الاستجابات العامة وهي : -

أ. النوع الأول: - يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصراً في عنصر واحد من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على عملياتها وأنشطتها اليومية، كما أنها قد تقوم بالبعض القليل من التخطيط.

ب. النوع الثاني: - يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصراً في مجموعة مترابطة من عناصر البيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقطعة، كما يتصف بندرة حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على التخطيط و التنبؤ لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر المترابطة.

ج . النوع الثالث:- يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها منحصراً في مجموعة من العناصر الخارجية للبيئة، ويتصف هذا التغيير بحدوثه كرد فعل للتغيير الذي يحدث في داخل المنظمة. كما يحدث التغيير في داخل المنظمة كرد فعل للتغيير في تلك العناصر الخارجية. فالتغيير متبادل بين المنظمة والعناصر الخارجية لها. وتتصف معظم المنظمات التي من هذا النوع بأنها منظمات كبيرة الحجم وبارزة الظهور. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على التخطيط و التنبؤ لتحاكي نتائج التغيير في تلك العناصر الخارجية، كما تركز على التخطيط والتنبؤ للاستعداد لأي تغيير متوقع.

د. النوع الرابع: - يتمثل في الاستجابة لبيئة يكون التغيير فيها شاملاً جميع عناصر البيئة. ويشمل التغيير فيها عدة مجموعات مترابطة من عناصر البيئة. ويتصف هذا التغيير بحدوثه على فترات زمنية متقاربة، كما يتصف بتكرار حدوثه. وتكون استجابة المنظمة منحصرة في التركيز على ترجمة ما يحدث في البيئة والتأقلم مع التغيير الذي يحدث فيها بهدف البقاء والاستمرار.

٣. نموذج تحليل التهديدات أو الفرص :- يتم التحليل اجتماع المدراء العامين ويتم التحليل على النحو الآتي :-

- ١) وضع التهديدات والفرص على شكل قائمة:- كما في الجدول (٢٧) في أعلاه .
- ٢) تحديد كل عنصر في القائمة :- أي بيان اثر كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص على كفاءة المشروع ، ومدى تحقيقه لأهدافه ، ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير ، ويتم وضع الدرجة بواسطة أصحاب الاختصاص أو الخبراء (كل المدراء المشتركين في التحليل).

٣) تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة :- أي تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي ، ويتم ذلك من خلال تقدير كل مدير مشترك في عملية التحليل لاحتمال حدوث عنصر (أي عنصر) .

٤) ضرب (٢ × ٣) :- أي تحديد كل عنصر في القائمة × تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة . أي إن :- $P(A) = X P(X)$ ، ويتحدد من خلال ناتج الضرب أهمية كل عنصر أو درجة النجاح أو درجة استراتيجياته للمشروع ، حيث إن أهمية العنصر أو إستراتيجيته = تأثيره × احتمال حدوثه ، وكلما زادت أهمية العنصر أو إستراتيجيته ، تطلب ذلك اهتماما واسعا من المشروع ، وذلك على اعتبار إن هذه فرص مهمة لابد من حاجة ضرورية لاقتناصها . وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه الفرص ، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري ، وتحرك استراتيجي في اتجاه هذه التهديدات . والجدول الآتي يوضح الخطوات السابقة لمثال افتراضي :-

جدول (٢٨) يبين تحليل التهديدات أو الفرص

أهمية العنصر (٣ × ٢ = ٤)	احتمال الحدث (٣)	قيمة الأثر (٢)	التهديدات أو الفرص (١)	ت
			التهديدات	أ
٨٠٠	٤٠	٢٠	إلغاء الدعم الحكومي في المشروع الزراعي .	١
٩٠٢٥	٩٥	٩٥	تغيير في تكنولوجيا الإنتاج الزراعي .	٢
١٢٠٠	٦٠	٢٠	ارتفاع أسعار المواد الأولية .	٣
			الفرص	ب
٦٨٠٠	٨٥	٨٠	توفر مصادر التمويل الزراعي .	١
٦٠٠	٢٠	٣٠	إعفاء المواد الأولية من الكمارك .	٢
١٤٠٠	٢٠	٧٠	بدائل جديدة من المواد الأولية .	٣

الجدول من أعداد الباحث

أهم الاستنتاجات:-

١. إن البيئة تمثل مجموع العوامل والإبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية ، والتي تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها . وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم .
٢. إن التحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي . و يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الخارجية .
٣. إن التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها البيئة الخارجية في الواقع الراهن للعراق جعلت من المنظمات الزراعية تعمل في ظل ظروف بيئية ديناميكية متغيرة وغير مستقرة بالمرة .
٤. إن للتحليل البيئي اثر فاعل وكفاء للإدارة الإستراتيجية في وضع الخيارات اللازمة أمام متخذ القرار في تحديد أهدافها الإستراتيجية وبيان نقاط القوة والضعف في المنظمة وما متاح في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وفق تحليل SWOT.
٥. إن تحقيق الاستجابة التنظيمية المستهدفة لأثر البيئة الخارجية , تتطلب إجراءات استباقية من قبل المنظمات الزراعية وضرورة الاستجابات التنظيمية المناسبة للتغيرات السريعة والمفاجئة, وهذا يؤكد العلاقة الوثيقة بين اثر البيئة الخارجية والمناهج المعتمدة في تكوين استجابات تنظيمية ملائمة.
٦. إن المبادرة الزراعية التي تعمل بها أجهزة الدولة الآن تتصف بالارتجالية والعشوائية حيث لا ارتباط بين المساحة الزراعية ولا نوع الملكية ولا وسيلة السقي ولا مقدار القرض الزراعي .
٧. هناك إخفاق كبير في استخدام الطاقة الكهربائية في السقي أو الإرواء وتراجع زمني كبير من العودة إلى استخدام الديزل في السقي أو الإرواء واثار ذلك على تلوث البيئة.

٨. لازالت هنالك ملكيات كبيرة وهذا يتطلب التعاقد مع مجموعة من الفلاحين أو المزارعين لزراعتها وهنا تحولت الملكية إلى إقطاعية أو إن يزرع جزء من الأرض والجزء الآخر يصبح بور، وبالتالي تتأثر الأرض البور بتأثيرات بالبيئة الخارجية ومنها التصحر أو الملوحة (السيخ) أو تتكاثر فيها نباتات تؤدي إلى تلفها وعدم صلاحيتها للزراعة مثل الحلفة والبردي ... الخ.

٩. لازالت الزراعة لا تعتمد التخصصات الزراعية . وان أعلى نسبة من المبحوثين سجلت عند التحصيل العلمي يقرأ ويكتب وهذا إخفاق كبير في جعل الشهادة الابتدائية إلزامية للجميع .

١٠. لازالت الأيدي الشبابية العاملة في الزراعة صغيرة جدا أمام الفئات العمرية الأخرى وهذا إخفاق كبير يسجل على الدولة ومؤسساتها ذات العلاقة في عدم جذب الفئات الشبابية للزراعة .

١١. إخفاق الدولة و وزارتي الزراعة والري في تفعيل كثير من الأنشطة والفعاليات الأساسية في الزراعة كما يتضح من التحليل الإحصائي .

أهم التوصيات :-

١. أوصي بتحليل دقيق لعوامل البيئة الخارجية والتنافسية من اجل اختيار الإستراتيجية الملائمة للاستجابة التنظيمية لها.و إيجاد نوع من التطابق والموائمة بين المنظمة وبيئتها من اجل تحقيق الميزة التنافسية وإطالة دورة حياة المنظمة وهذا التطابق والتوائم هو ما يميز مدير استراتيجي ناجح عن غيره.
٢. لابد من اعتماد تحليل SWOT في بيان اثر كل عنصر من عناصره وبالتالي التعرف على مدى الاستجابة التنظيمية لأثر البيئة الخارجية على المنظمة .
٣. ضرورة اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة في توظيف أنشطت وإمكانات المنظمات الزراعية الداخلية في ضوء تحليل دقيق لعوامل البيئة الخارجية باعتماد نموذج تحليل التهديدات أو الفرص في الفحص البيئي للمنظمة
٤. لابد من الاهتمام بالبيئة الخارجية من اجل اختيار الإستراتيجية الملائمة للاستجابة التنظيمية لها لأن الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة دليل على مدى قدرتها على التكيف التنظيمي والعمل في ظل معطيات عملية التحليل البيئي, وهو الذي يؤمن للمنظمة القدرة على البقاء والنمو والاستمرار .
٥. ضرورة اعتماد مناهج علمية مستهدفة في تكوين استجابات تنظيمية فاعلة وكفوءة تؤكد العلاقة الوثيقة بين اثر البيئة الخارجية والمناهج المعتمدة في تكوينها.
٦. ضرورة إعادة النظر في المباداة الزراعية ووضع الأسس والشروط في منح القروض بما ينسجم ومساحة الأرض الزراعية ووسيلة الإرواء ونوعية المحاصيل الزراعية ونوعية الملكية كي لا تستخدم القروض في مجالات غير المخطط لها حفاظا على المالية العامة .
٧. ضرورة تزويد الفلاحين أو المزارعين بالطاقة الكهربائية اللازمة في تشغيل المضخات والمطورات للسقي بدلا من الديزل الذي له إضرار كبيرة على البيئة الزراعية.
٨. ضرورة تجزئة الملكية الزراعية بحيث لا تزيد عن ٢٥ دونم كي لا تصبح إقطاعية من جهة ولكي يستفاد اكبر عدد من المواطنين في تملكها إضافة استغلالها خير استغلال من خلال اعتماد الزراعة الكثيفة والدورات الزراعية وتلافي التصحر والملوحة والنباتات الدائمة التي تضر بها ومنها الحلفة والبردي وزهرة النيل ... الخ

٩. على الدولة ومن خلال أجهزتها المتعددة القيام بحملة توعية وتنقيف لأهمية الزراعة كونها مهنة مستديمة للفت نظر خريجي المدارس والمعاهد والكلديات الزراعية للعمل فيها من خلال تهيئة مستلزماتها وعلى رأس ذلك منح قطع أراضي زراعية لهم .

المصادر :-

أولاً : المصادر العربية :-

القرءان الكريم - سورة غافر، آية ١٦ .

أ- الكتب :-

١. ابن منظور ، معجم لسان العرب في اللغة ، ١٩٧٨ .
٢. ابن حبتور ، عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .٢٠٠٠ .
٣. البعلبكي، منير ورمزي، ٢٠٠٩، المورد الحديث، دار العلم للملايين، لبنان- بيروت.
٤. الداغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد.
٥. الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري.
٦. الحربي، محمد بن محمد، ٢٠٠٨، "الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، نموذج مقترح، جامعة الملك سعود.
٧. الحشاش، منى، ٢٠٠٨، "إدارة الوقت"، منطقة الفروانية التعليمية، وزارة التربية.
٨. اللوزي، موسى، ١٩٩٩، "التطوير التنظيمي: أساسات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط١.
٩. أوكونرا، كارول، ١٩٩٧، "القيادات الإدارية الناجحة" الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، ط١.
١٠. اوكونين .إل ، وسوهنين ،إن ، نماذج الأعمال لريادة الأعمال في فلندة ، سياسة الطاقة ، ٣٨ (٧) ، ص ص ٢٤٤٣ - ٣٤٥٢ ، ١٠١٢ .
١١. الهواري ، سيد ١٩٩٩ ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس وط٢ .
١٢. الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية والعلوم المتصلة بها ،نيسان ، ١٩٨٣ ، ص ١٠ .

١٣. المشهداني، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، كلية دجلة الجامعة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٣ ص ص ١ - ١٧ .
١٤. المشهداني ، خالد احمد فرحان ، المستقبل في فكر القائد الشمولي ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ،بغداد ، العراق ، ٢٠٠٤ ، ص ص . ٢٦ . ٣٤ .
١٥. المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، مبادئ الاقتصاد ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٥
١٦. المشهداني ، د. خالد احمد فرحان ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ ، ص ١٩.
١٧. المرسي، جمال الدين وإدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠٠١، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية.
١٨. المغربي، كامل محمد، ١٩٩٥، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.
١٩. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
٢٠. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٥، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢١. المؤتمر العربي الثاني، ٢٠٠٣، "الإدارة البيئية في نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي - الإدارة البيئية ونظم الإدارة المحلية، أطار مفاهيمي".
٢٢. المساد، محمود، ٢٠٠٣، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون لبنان، ط١.
٢٣. المعلوف، الأب لويس، ١٩٨٠، قاموس المنجد، دار العلم للملايين، ط٢٧، لبنان - بيروت.
٢٤. المورد، ١٩٨١، القريب المورد المزدوج، دار الاعتصام للطباعة والنشر، ط١، لبنان - بيروت.
٢٥. النجار، فريد، ٢٠٠٦، "إدارة العمليات الإستراتيجية"، إدارة الجامعية بالإسكندرية، مصر.
٢٦. النجار ، فريد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الإشباع للطباعة والنشر . ٢٠٠٤ ، ص ص ٤٥ - ٤٧ .
٢٧. العاني ، مزهر سلمان ، جواد ، شوقي ناجي ، ٢٠٠٨ ، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار
٢٨. ثراء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، الشارقة ، مكتبة النهضة المصرية ، المعهد القومي للإدارة العامة
٢٩. العلاق ، بشير عباس ١٩٨٣، معجم المصطلحات للعلوم الإدارية الموحدة ، معجم انكليزي،عربي.

٣٠. العزاوي، نجم والنقار، عبد الله حكمت، ٢٠٠٧، إدارة البيئة - نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO ١٤٠٠٠، دار المسيرة، ط١، الأردن- عمان.
٣١. العيتابي، فهد، ٢٠٠٩، الإدارة الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز.
٣٢. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٣، "مفاهيم إدارية حديثة"، دار المسيرة، ط١ الأردن - عمان.
٣٣. الخفاجي، نعمة عباس، ٢٠٠٤، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم "دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٣٤. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط٣، ٢٠٠٨، ص ص ٥٠ - ٥١.
٣٥. القطامين، أحمد عطا الله، ١٩٩٦، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجذولي للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
٣٦. الشعور، علي محمد، ٢٠٠٠، "العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم.
٣٧. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، ١٩٨٩، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ط١، ص ١٩ .
٣٨. الشرقاوي، علي، ١٩٩٧، "تحليل السياسات الإدارية"، القاهرة.
٣٩. الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠٠٩، "الإدارة الإستراتيجية - (المفهوم - الأهمية - التحديات)", دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط١، الأردن - عمان - أربد.
٤٠. الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبد الله، ٢٠٠٥، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، ط١، مكتب الجزيرة للتجهيز للطباعة والاستنساخ .
٤١. الغنام، إبراهيم، ٢٠٠٩، "المهارات الإدارية لرجال الأعمال"، ط١. <http://www.Kenanaonline.Com>. ٢٠٠٩.
٤٢. ألغالبلي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط١.
٤٣. جودة، محفوظ أحمد، ٢٠٠٤، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر.
٤٤. جاكسون، جون هـ، ومورقان، سيريل ب. وباولو، جوزيف ج ب. ١٩٨٨، "نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن رزوق معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
٤٥. جاكسون، د. ويليام، دمج مبادئ ريادة الأعمال في المناهج، مشروع التنمية المالية، USAID، ٢٠١٢، ص ٢.

٤٦. دارك، بيتر. أف، ١٩٩٨، "الإدارة للمستقبل - التسعينات وما بعدها"، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، كندا.
٤٧. داودي، الطيب، ٢٠٠٩، "اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
٤٨. ويلسون، ألبس، ١٩٩٥، "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مطبعة الفيصل، ط١، القاهرة، دار العلم، الكويت.
٤٩. لوکاس، آن ف، ٢٠٠٦، "قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الجامعات"، ترجمة وليد شحاتة، ط١، الرياض.
٥٠. حمود، د. خضير كاظم، د. موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢٠-٢١.
٥١. حريم، حسين، ٢٠٠٤، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٥٢. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٨، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، ط١، الأردن-عمان.
٥٣. يرس، يورك، ٢٠٠٥، سلسلة المميزون الإدارية، إدارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر لون جمان، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، لبنان -بيروت.
٥٤. كاتس، ٢٠٠٠، "تعريف الرؤية وتوثيقها: حجر الأساس في القيادة النوعية، ترجمة سميحة أسدي.
٥٥. مرعي، محمد، ١٩٩٩، فن إدارة البشر، دار الرضا للنشر، مصر - القاهرة.
٥٦. مرعي، محمد مرعي، ٢٠٠٩، إدارة الموقف، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
٥٧. مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠٨، "تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الإستراتيجي"، المكتبة الأكاديمية- دار النهضة العربية، مصر - القاهرة، ط١.
٥٨. نشوان، جميل، ٢٠٠٤، "تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، <http://www.qou.edu>.
٥٩. موسى اللوزي، ٢٠٠٠، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن-عمان.
٦٠. عبيدات، تركي إبراهيم، ٢٠٠٥، "التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحلته المختلفة" جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، قسم الهندسة المدنية.
٦١. علوش، مجدي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ٢٠٠٤.

٦٢. عوض، محمد أحمد، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر- القاهرة.

٦٣. د. صالح مهدي محسن العامري ، د. طارق محسن منصور الغالي ، الإدارة والإعمال ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٧ ، ص ٦٧-٦٨

٦٤. قاموس أكسفورد الانجليزي ، مطبعة جامعة أكسفورد ، ابريل ، انكلترا ، ٢٠٠٦ .

٦٥. رمزي منير البعلبكي ، المورد الحديث البعلبكي ، دار العلم للملايين ، ٢٠٠٩.

٦٦. تومسون، آرثر آية، ستريكلاند، وآية حي، ٢٠٠٦، "الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العلمية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط١.

٢- المؤتمرات العلمية :-

١. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، ٢٠٠٧، "التدريب وتحديات المستقبل"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، معهد الإدارة العامة للبحوث والمعلومات المكلف.

٢. الطائي، يوسف حليم والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠٠٨، "الرؤية الإستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٥، العدد ٤، المؤتمر العلمي السادس لجامعة القادسية.

٣. الكبيسي، عامر خضير حميد، ٢٠٠٧، "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى السادس للغرفة التجارية الصناعية، المنظمة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، للفترة من (٢٦-٢٧)، الرياض.

<http://www.nauss.edu.sa/nr/rdonlvres>

٤. العويسي، رجب بن علي، ٢٠٠٥، "الرؤية الإستراتيجية لمدير المدرسة العصري"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخامس في المملكة العربية السعودية.

٣- المجلات العلمية :-

١. منقذ، داغر، ٢٠٠٠، "التغيير الإستراتيجي وعلاقته بخصائص الشخصية والتنظيمية للمديرين العاملين في منظمات الإدارة العامة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والمحاسبية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد ٢٤.

٢. ألنعمي، فلاح نايف وخضير، نعمة عباس، ١٩٩٦، "التركيب العضوي والإبداع التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الثامن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٤ - اطاريح الدكتوراه :-

١. إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية العربية اليمنية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
٢. الزيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
٣. اللامي، غسان قاسم داود، ١٩٩٩، "التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. ص ٤٣ .
٤. ألمرهفي، سنان غالب رضوان، ١٩٩٦، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. ألنعمي، صلاح عبد القادر، ٢٠٠٠، التكيف الإستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة، أطروحة دكتوراه مقدمه إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. ألعارضي، جليل كاظم مدلول، ٢٠٠١، التحليل الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. العزاوي، باسل محمد حسن، ٢٠٠٨، "الرؤية المستقبلية للبيئة الخارجية وأثرها في صياغة الأهداف الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الدراسات، المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
٨. الشعور ، علي محمد ، ٢٠٠٠ ، العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والأدوار القيادية وأثرهما في رسم إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية ،أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٩. جلاب، أحسان دهش، ٢٠٠٤، "التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. ص ١٤ .
١٠. داوي، جاسم مشتت، ٢٠٠٥، "دور التحليل والتفكير الإستراتيجي في تكوين الرؤية دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الدراسات المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
١١. محمد، نسرين جاسم، ٢٠٠٧، أثر التغيير البيئي وخصائص القرارات الإستراتيجية في عمليات إعادة الهيكلة، أطروحة دكتوراه مقدمة قسم إدارة الأعمال إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٢. عبيدة، هشام محمد عباس، ١٩٩٩، أثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للموازنة الرأسمالية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٣. عطا ، خالدية مصطفى ، الرؤية الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ٢٠١٠ . ص ٥ .

٥- رسائل الماجستير :-

١. اللامي، جمعة نعيم، ٢٠٠٦، "اثر تطوير القيادات الإدارية في مستقبل التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الدراسات المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.

٢. ألعبيدي ، نماء جواد ، ٢٠٠٢، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٣. الراوي، محمد عادل وفيق، ٢٠٠٦، "اثر إدراك بيئة العولمة في الرؤية الإستراتيجية للثقافة التنظيمية"، دراسة استطلاعية مقارنة في وزارة الثقافة، رسالة ماجستير مقدمة للمعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، دراسات مستقبلية، الجامعة المستنصرية.

٤. التميمي ، محمد ياسين ، ٢٠٠٩، العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

ثانيا : المصادر الأجنبية :-

أ. الكتب الأجنبية:-

١. Afuah, Allan. ٢٠٠٣, "Innovation Management strategic implementation and profits, ٢/Ed New York, oxford university, press printed in U.S.A.

٢. Ahvja, K. K. ١٩٩٣, "Management and Organization: A text book for I. C. W. students", Delhi, C. B. S. Publisher and Distributors.

٣. Allen, G.S, & Attner, R.F. & Plunkett, W.R, ٢٠٠٢, "Management: Meting and Exceeding Customer Expectations", ٧th/Ed, South. Western, U.S.A.

٤. Al – Khafaji. F ., ٢٠٠٢ , Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach , 1st Ed ,Greenwood Publishing Group Inc. USA.

٥. Ancevich , John M. & Steven. J. Skinner, Peter. Lorenz, & Crosby, Philip. ١٩٩٧, "Management Quality and Competitiveness", Second Edition, MC Grow- Hill, New York, U.S.A .

٦. Bacall , Robert , ٢٠٠٧ , What is Transactional Leadership , Development Resource Center – Better Leaders – Better Workplaces . ٧. Bass, Darnad M. ٢٠٠٨, "from transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision", . [http://www.coba course. n.edu/rmoorman share pdf.com](http://www.coba.course.n.edu/rmoormanshare.pdf.com) .

٨. Bass, Darnad M. ٢٠٠٨, "from transactional to transformational Leadership: Learning to share the vision", . [http://www.coba course . Creighton.edu/rmoorman share pdf.com](http://www.coba.course.Creighton.edu/rmoormanshare.pdf.com).

٩. Bateman, Thomas. S. & Snell, Scott. A. ٢٠٠٢, "Management, competing in the New Era" fifth Edition, MC Graw. Hill Irwin .

١٠. Benn is, Warren, ٢٠٠٢, "Leadership change: Managers are people who do the right thing" <http://www.nwlink.com>.

١١. Beverly Alamo – Me to – Metcalfe & Chief Executive & John Alban ٢٠٠٨ P.١٢ , Engaging Leadership Creating Organizations that Maximum the Potential of their People

١٢. Bornemann, Manfred. & Simmer, Martin. ٢٠٠٣, Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational

1excellence, Measuring Business Excellence, vol.7, No.2, Mcb up Limited .

13. Borne man, Manfred. & Simmer, Martin. 2003, Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, Measuring Business Excellence, vol.7, No.2, Mcb up Limited .

14. Bruce, V. & Green, P. 1992, "visual perception: physiology; psychology and Ecology", 2nd/Ed, Lawrence Erlbaum Associates London.

15. Burton, G. & Thakur, M. 1997, "Management Today: Principles And Practice", 2nd/Ed. Mc Graw- Hill, Publishing Company, N.Y .

16. Cambridge Advanced Learner's Dictionary Third Edition . 2006 .

17. Cerrito, Samuel C., 1994, "Modern Management: Diversity Quality Ethics and the Global Environment", 1th/Ed , Allyn & Bacon, Boston.

18. Certo, Samual, 2003, Modern Management, 8thEd., prentice Hill Company ,N.Y

19. content, J.S .Mokwa , M.P. & varadarajan, R.R.(1990), strategic types, Distinctive

20. Conger, J.A.(1991), "The charismatic Leader", Josses. Bass Publishers, P16.

21. Creto, Samuel. & Peter, Paul. J. & Hall. Inc. Ottensmeyer, Edward. 1990, "The strategic Management process, 3rd/Ed, Richard, D Irwin, Inc., in the United states of America .

22. Daft, Richard L., 2004, "Organization theory and Design", 8th/Ed, South-Western, Printed in the united states of America.

23. Daft, Richard L. & Noel, Raymond. 2001, "Organizational Behavior", Harcourt college publishers,

Printed in the united states of America.

٢٤. Daft, Richard L. ٢٠٠١, "Organization theory and Design", ٧th/Ed, South Western College publishing, Ohio.P.٦٠٦.

٢٥. Daley, E.K, ٢٠٠٣, "An Experiment with Organizational change", <http://www.buffalost.ed.com>.

٢٦. Davis, S. & Davidson, B. ١٩٩١, "٢٠٢٠ vision", New York: Simon & Schuster.

٢٧. Evans ,J.R., Production & operations Management ,٦th ed., West Publishing company , ١٩٩٧, p.٨٠ .

٢٨. Evans, James R. & Dean Jr., James w. ٢٠٠٣, "Total Quality Management, Organization & strategy", ٣rd/Ed, Thomson- south western.

٢٩. Gibson , James, & Donnelly , H .James,& Lvancevich ,John ,& Konopaske ,Robert ,٢٠٠٣, Organizations Behaviors Structure Process , McGraw – hill

٣٠. Gordon, J.R, & et.al, ١٩٩٠, "Management and Organizational Behavior", Allyn & Bacon– Mass p:٥٣–٦٦.

٣١. Griffin, Ricky. W., ١٩٩٣, "Management", ٤th/Ed, Boston Houghton Mifflin.

٣٢. Griffin, W., Ricky, ٢٠٠٣, . Houghton Mifflin Company, Boston, N.Y.٧th.

٣٣.Harris, Michael, ٢٠٠٠, "human resource management Practical approach", ٢ⁿ/Ed, Harcourt College publisher U.S.A.

٣٤. Harming و A .Colonel Mar , ٢٠٠١, Transformational Leadership.

٣٥. Hellriegel, Don. & Slocum. John. W. Jr & Woodman, Richard W. ٢٠٠١, "Organizational Behavior", ٩th/Ed, South. Western college publishing, printed in the United states of America..

٣٦. Hellriegel, Don. & slocume, John. W. ١٩٩٦, "Management: Responsibility for performance", ٦th/Ed, Addison Wesley publishing company

٣٧. Heifetz , A. Ronald , & L aerie, L. Donald , ١٩٩٨ , The Work of Leadership ,

Harvard Business Review on Leadership

٣٨. Hill, Charles. & Jones, Gareth. & George, Jennifer. ٢٠٠٠, "Contemporary Management", Irwin MC Graw-Hill New Jersey, U.S.A
٣٩. Hitt, Michael A, & Duane, Ireland. R. & Hoskisson, Roberta. ٢٠٠١, "Strategic Management: competitiveness and Globalization" ٤th/Ed, south-western college, printed in the united states of America
٤٠. Hill ,C.W.,& Johnes ,G.R., Strategic Management , The Organ Integrated Approach , ٥thEd., Boston Hough Mifflin Com, USA.
٤١. Hill, Charles. W. L. & Jones, Gareth R. ٢٠٠١, "strategic Management theory", fifth edition, Houghton Mifflin company Boston.
٤٢. Hinter Huber, Hans. H. & Popp, Wolfgang. ١٩٩٢, "Are you a strategic or just a Manager", Harvard Business Review, January. February .
٤٣. James L. Price and Charles W. Mueller, Handbook of Organizational Management, Marshfield, Mass ;Pitman Publishing ١٩٨٦ P.٦٢.
٤٤. Johnson, G. & Scholes, K. ١٩٩٧, "Exploring Corporate strategy: Text and cases", ٤th. Ed, prentice Hall, Europe.
٤٥. Jones, G.R. ٢٠٠١, "Organizational theory text & cases, ٣rd/Ed, New York prentice - Hall. Inc.
٤٦. Kay, J. ١٩٩٤, "foundations of corporate success, "oxford university press, oxford, ch.٥.
٤٧. Krajewski ,L.J, and , L.p. Ritz man , Operations Management : Strategy and Analysis, ٥th ed ., Addison Wisely , New York, ١٩٩٩, p.٣٣ .
٤٨. Kusnis, M.W. & Owen, D. ١٩٩٢, "The Unifying vision process: value beyond traditional decision analysis in Multiple decision maker Environment", Interfaces, vol.٢٢, No.٦.
٤٩. Lagommariso , R. and Cardona , P. ٢٠٠٣ , Relationship among Leadership , Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions, Working Paper, University of Navarra, IESE Business School.

٥٠. Lavrie, Larwood, ١٩٩٥, "structure and meaning of Organization Vision", Mark Pkriger.
٥١. Lefebvre, All on. & chucker, Lee. & stiffen, Rick. ٢٠٠٨, "Leading from the Inside: ٥ practices of Effective Leaders", Meda Business as a calling.
٥٢. Lynch, Richard. ٢٠٠٠, "Corporate strategy", ٢nd/Ed, Printed and bound in Spain by Graphs, S.A
٥٣. Macmillan, Hugh, & Tampo, Mahen ٢٠٠٠, "Strategic Management: Process. Content and implementation" published in the united states by oxford university press inc., New York .
٥٤. Metcalfe , Beverly , Alimo & Alban Metcalfe , ٢٠٠٨, Engaging Leadership Creating Organizations that Maximize the Potential of their people .
٥٥. Meyer, J.P.,& Allen, N.J.& Herscovitch , ٢٠٠١, Commitment in Workplace : Towards a general Model , Human Resource Management Review , V.1.11 , pp ٢٩٩-٣٢٦
٥٦. Miles & Snow, Meyer & Coleman, Adoptive cycle, ١٩٧٨ , P. ٥٤٨.
٥٧. Mintzaberg, M. & Quinn, J.B. ١٩٨٨, "the strategy Process: Concepts Context Cases", U.S.A, Prentice-Hall, Inc.P.٥٣.
٥٨. Mott, P.E, ١٩٧٢, "The characteristics of Effective Organization", New York: Harper and Row. Inc.P.١٩.
٥٩. Moore, H. ١٩٩٨, "Overview of strategic planning Corporate vision", MC Graw Hill Co. New York.
٦٠. Moorhead, G., Griffin, R.W, organizational Behavior:"managing people organizations" (Boston: Houghton. Mifflin, ١٩٩٥,١٨٥.
٦١. Namaki, M.S. ١٩٩٢, "Creating a corporate vision, Long Range planning, vol.٢٥, No.٦ .
- ٦٢.niversity Denver, College, ٢٠٠٦, professional and continuing studies About University College Vision, Mission, Values. <http://www.U.D.C.edu/Strategic plan>.
٦٣. Norton, D.P. ١٩٨٧, "Managing th Benefits from In formation Technology stage by stage", vol.٧, No.١.

٦٤. Partners , Spreckley , ٢٠٠٤ , The Role of Gender in Transformational Leadership .
٦٥. penning, Johannes M, ١٩٨٢, "Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation" A.S.Q, ٢٧.
٦٦. Pitts, Roberts A. & Lei, David. ١٩٩٦, "Strategic Management: Building and sustaining competitive Advantage", printed in the united states of America.
٦٧. Pringle , Jennings And Longeucker , ١٩٨٧ , P. ١٨٧ , Fig A J ٥.
٦٨. porter, M. ١٩٩٨, "the competitive Advantage of Nations, Mac Mill an press Ltd, New York .
٦٩. Robbins, Stephen, & S. Katz, S, Robbins. ١٩٨٦, " Management Concepts and practices prentice Hall Canada Inc. Scar borughontanio .
٧٠. Robbins, Stephen p. ٢٠٠٣, "Organizational Behavior", ١٠th/Ed, Pearson Education International Inc., upper Saddle River, New Jersey, All right reserved, printed in the united states of America .
٧١. Rue, L.W. & Holland, P.C, ١٩٨٩, strategic Management: Concepts and experience. ٢nd/Ed, New York, Mc Graw. Hill .
٧٢. Santa Clare University, ٢٠٠١, Strategic plan ٢٠٠١, Vision, Mission. [http://www. Scu.edu/Strategic plan/plan ٢٠٠١](http://www.Scu.edu/Strategicplan/plan ٢٠٠١) .
٧٣. Schermerhorn, Jr, John. R., ١٩٩٦, "Management and Organization Behavior", ٥th/Ed, John wily & Sons. Inc. N.Y .
٧٤. Schermerhorn, John. R, Jr & Hunt, James G, & Richard N., Osborn. ٢٠٠٠, "Organizational Behavior", ٧th/Ed John Wiley & sons Inc., printed in the united states of America .
٧٥. Scholes, K. & Johnson, G. ٢٠٠٢, "Exploring corporate strategy: Text and cases", ٦th/Ed, Prentice-Hall, UK .
٧٦. Skelton. Green Judith, & Simpson, Beverly. & Scott, ٢٠٠٧, "nursing Leadership, An Integrated Julia, Approach to change Leadership, Vol.٢٠, No.٣.
٧٧. Snyder, N.H. & Graves, M. ١٩٩٤, "Leadership and vision", Business Horizons, Jan. Feb.

୧୮. Stoner, J.A.F., & freeman, R.E. & Gilbert, D.R. ୧୯୯୬, "Management", ୬th/Ed, New Delhi: prentice- Hall.
୧୯. Thakur, B. M. ୧୯୯୦, "Management today principles and practice", Tata Mc Graw- Hill publishing Company limited.
୨୦. Thompson , S., Grace , ୨୦୦୪, Are view of Transformational Leadership Models and its Linkage to the Scholarship Practice, Leadership Model University of Phoenix .
୨୧. Thompson, Arthur A. & Strickland, AJ, ୨୦୦୨, strategic managements: concepts and Cases, ୩th/Ed, Richard Irwin Publishing, New York.
୨୨. Thomas. Wheelen & Hunger, David, ୨୦୦୫, Strategic Management and Business Policy", ୪th/Ed, prentice- Hall, New Jersey.
୨୩. Thompson, Arthur A. & Strickland, A.J. ୧୯୯୯, "strategic Management: Concepts and Cases", Eleventh Edition, printed in Singapore.
୨୪. Thompson, J.C, ୧୯୮୮, "strategic Management: concept practice and cases, U.S.A, Harper & Row, Inc.
୨୫. Tilo, Pfeifer, & Robert, Schmitt, ୨୦୦୦, "Research and Concepts managing change: Quality- Oriented design of strategic change processes", Emerald Group publishing Limited.
୨୬. Trego, D. B. & Zimmerman, J.W. & Smith, R.A. & Tobias, P.M. ୧୯୮୯, "vision in action" New York & Schuster.
୨୭. Troy university: vision ୨୦୧୦, ୨୦୦୬ Strategic plan ୨୦୦୦-୨୦୧୦." Approved by the Troy university Board of trustees, march ୧୦, <http://www.tuv.edu/strategic plan>.
୨୮. Turn ball, Don, ୨୦୦୫, "Questioning The role of IT in the success of KM systems, Australia. <http://www.idea of. group. Com>.
୨୯. University of Surrey, ୨୦୦୦, vice Chancellor's policy Advisory Group "strategic vision policy statement, <http://www.US.edu/strategic plan>
୩୦. University of Texas at san Antonio, ୨୦୦୨, Vision, Mission and Strategic plans are described below ୨୦୦୨-

- ٢٠٠٦, [http://www.UtsA.edu/Strategic planning](http://www.UtsA.edu/Strategic_planning)
٩١. University Denver, College, ٢٠٠٦, professional and continuing studies About University College Vision, Mission, Values. <http://www.U.D.C.edu/Strategic plan>
٩٢. University of south florid, ٢٠٠٧, strategic plan: shaping our future, ١٢ <http://www.Usf.edu.strategic plan>
٩٣. University Glam organ, ٢٠٠٩, Strategic Vision ٢٠٠٧-٢٠١٢, <http://www.Ugv.edu/Strategic plan>.
٩٤. University of Leicester. "Strategic Vision to ٢٠١٣. <http://www.UL.edu/strategic plan>.
٩٥. University of san Francisco (vuf) vision, Mission, Values. Statement. <http://www.USF.edu.strategic plan>
٩٦. Wayne state University, ٢٠٠٦, A strategic Action plan for ٢٠٠٦-٢٠١١. <http://www.Wsu.edu/strategic plan>.
٩٧. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. ٢٠٠٦, Ed, "Strategic Management and Business Policy, ١٠th Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
٩٨. Williams, Briansk. & Kinicki, Anglokinick. ٢٠٠٣, "Management A practical Introduction", ٣rd/Ed, Mc Graw Hall, New York.
٩٩. Wren, D.A. & Voich, D. ١٩٨٤, "Management: Process structure and behavior", New York John wily and sons.
١٠٠. Yukl, Garg. A. ١٩٨٩, "Leadership in organization" Englewood cliffs, N.J, prentice-hall.

ب . المؤتمرات العلمية :-

١. Ball D.A. & H. Mcculch, Jr. W. ١٩٩٦, "International Business: The Challenger Ed, Richard D., Irwin. Inc ,of Global Competition", ٦th.
٢. Gibson, James. L, & Ivancevich, John. M, & James, Donnelly, H. & Robert,

konopaske, ٢٠٠٣, "organizations: Behavior structure processes", Copyright by the Mc Graw-Hill Irwin Companies. Inc All rights reserved printed on acid-free paper.

٣. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky. w. ١٩٩٥, "Organization Behavior: Managing People and Organization", Houghton Publishing Inc, Boston.

٤. Martinich, J.p., The Management of Operations Management , John Wiley & Sons . Inc ., New York, , ١٩٩٧, p.٣٧ .

٥. Mott, P.E, ١٩٧٢, "The characteristics of Effective Organization", New York: Harper and Row. Inc.

٦. Nan us, Burt. ١٩٩٢, "visionary Leadership: creating a compelling sense of Direction for your organization", copyright Josses-Bass Inc, publishers san Francisco.

٧. Robbins, Stephen, ١٩٩٠, "Organization theory: structure Design and Application", New Jersey ٣rd/Ed, prentice-Hall, Inc., united states of America..

٨. Wright, Peter. & Kroll, mark. & Parnell, John A. ١٩٩٨, "strategic management concepts, ٤th/Ed, prentice Hall. Inc, Printed in the united states of America.

٩. Wright, Peter. & Kroll, mark. & Parnell, John A. ١٩٩٨, "strategic management concepts, ٤th/Ed, prentice Hall. Inc, Printed in the united states of America.

ج . الاطاريح :-

١. Bryan , Suzette, ٢٠٠٢, Cognitive Complexity Transformational Leadership and Organizational Outcomes, a dissertation , the Department of Communication Studies.

د . رسائل الماجستير :-

١. Xiaoxia , Pan , (٢٠٠٦) , Transformational Leadership
١٩٠

v.s Transactional Leadership The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden , Master in International Business, Kristiansand University.

٢. Niekerk, Magdalena , Maria, Van , ٢٠٠٥ , Transformational Leadership at a Higher Education Institution , Master of Arts , University of South Africa .

هـ.المجلات العلمية:-

١. Bass, M. Bernard & Avoid, J . Bruce & Person , Yair , Jung, Dong , ٢٠٠٣ , Predicting Unite Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership , Journal of Applied Psychology , Vol.٨٨,no.٢, pp ٢٠٧ - ٢١٨ .

٢. Granger, J. & New bold, P. & whit ford, D. ١٩٨٠, "classifying Bankruptcy firms with fund flow components", Journal of Accounting Research, ٢٣ Spring.

٣. Janos , S . J , Jermer , J.M. ,Koehler, J.W. & Sincich , T. , ١٩٩٣ , Effects of Continuous Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process : an Evaluation of Eight Structure Equation Models , Academy of Management Journal , vol. ٣٦ , pp ٩٥١- ٩٩٥.

٤. marketing competences & organizational performance: A Multiple Measures Based Study, Strategic Management Journal, Vol. ١١P; No.٥, p.٣٦٧ .

٥. Piccolo , F. Ronald & Colquitt , Jason , ٢٠٠٦, Transformational Leadership and Job Behavior , the Mediating Role of Core Job characteristics , Academy of Managing Journal voi.٤٩,no.٢ , P٣٢٧ - ٣٤٠ .

٦. Row den , R.W. , ٢٠٠٠ , The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, The Leadership and Organization Development Journal , Vol. ٢١ ,no.١, pp ٣٠ - ٣٥.

٧.Sky, Magazine. ١٩٩١, "Strategic Leadership and Decision Making: Strategic Vision", National Defense

University, <http://www.au.afnt.uch.edu/html>.

٨. Teach, E. & Thompson, K. J. ٢٠٠٧, "Trading places-Examining Leadership, Journal, vo.1. ٢٣, No.٤.

٩. Walsh am, Geoff. ٢٠٠٥, Knowledge management systems: representation and communication in context an international journal on Communication, information technology and work, vo.١, No.١,

و . الانترنت :-

١٢٦. Webster, ٢٠٠٤. <http://www.maryam.webster.com>.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

عزيزتي المواطنة ..عزيزي المواطن :إجاباتكم الصريحة والصحيحة على الأسئلة دليل على و عيكم وشعوركم
بالمسؤولية تجاه وطنكم للنهوض بالقطاع الزراعي خدمتا للصالح العام .

ملاحظة : - ضع علامة (X) في المكان المناسب.

- ١- الجنس :- ذكر () أنثى ()
- ٢- الحالة الاجتماعية :- متزوج () أعزب () مطلق () أرمل ()
- ٣- الحالة العلمية : أمي () يقرأ ويكتب () ابتدائية () متوسطة () إعدادية :- زراعية ()
صناعية () تجارية () دينية () أدبية () علمية () فنية () .
- ٤- الحالة المعاشية :- عالية () وسط () متدنية () .
- ٥- الحالة الصحيحة :- جيدة () وسط () دون الوسط ()
- ٦- فئة العمر :- ١٨ - ٢٣ () ٢٤ - ٢٩ () ٣٠ - ٣٥ () ٣٦ - ٤١ () ٤٢ - ٤٧ ()
٤٨ - ٥٣ () ٥٤ - ٥٩ () ٦٠ - ٦٥ () ٦٦ - ٧١ () ٧٢ فما فوق ()
- ٧- نوع العمل :- فلاح لدى الغير () فلاح في ارض يملكها :- بالزمة () عقد () ملك صرف ()
(فلاح باجر () عامل زراعي () موظف زراعي () مرشد زراعي () مهندس زراعي () أخرى
تذكر ()
- ٨- نوع الملكية :- ارض زراعية () :- مساحتها (١ - ٥) دونما () ، (٦ - ١٠) دونما () ، (١١ - ١٥) دونما () ، (١٦ - ٢٠) دونما () ، (٢١ - ٢٥) دونما () ، (٢٦ - ٣٠) دونما () ،
(٣١ - ٣٥) دونما () (٣٦ - ٤٠) دونما () ، (٤١ - ٤٥) دونما () ، (٤٦ - ٥٠) دونما ()

، (أكثر من ٥٠ دونما) () .

٩- طريقة الإرواء :- مضخات الديزل () مضخات كهربائية () مطورات كهربائية () من خلال
الإمطار () من خلال الرش () من خلال السواقي () من خلال بئر ارتوازي () من خلال
الواحات () أخرى تذكر () .

١٠ - اجب بنعم أو لا على الأسئلة الآتية :-

لا	نعم	السؤال	ت
		هل تمتلك ماكينة حراثة؟	١
		هل تمتلك حاصدة؟	٢
		هل تمتلك سيارة حمل ؟	٣
		هل إن الدولة تزودك بالنائلون ؟	٤
		هل إن الدولة تزودك بالسماذ الكيماوي ؟	٥
		هل إن الدولة تزودك بالبذور المحسنة ؟	٦
		هل إن الدولة تسوق المحصول ؟	٧
		هل انك تزرع أشجار في أرضك ؟	٨
		هل انك تزرع محاصيل شتوية (حنطة ، شعير ، ذرة ، عدس ، ؟	٩
		هل انك تزرع محاصيل صيفية (بانيا ، طماطة ، خيار ، بطيخ ، ؟	١٠
		هل انك تزرع محاصيل صناعية (قطن ، عباد الشمس ، بنجر ، ؟	١١
		هل انك أخذت قرض زراعي وما هو مقداره والجهة المانحة له؟	١٢
		هل تعتقد بان الاستمرار في العملية الزراعية مربح حاليا ؟	١٣
		هل تعتقد بعدم صدور قانون حماية المنتج والمستهلك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟	١٤
		هل تعتقد بعدم صدور قانون الكمارك أدى إلى تدهور القطاع الزراعي لدخول منتجات زراعية ارخص من الإنتاج الوطني ؟	١٥
		هل تعتقد بان تحديد الحصة المائية أدى إلى تدهور القطاع الزراعي ؟	١٦

١٧	هل تعتقد بان الملوحة والتصحر بدأت تزحف نحو الأرض الصالحة للزراعة؟		
١٨	هل تعتقد ابتعاد القطاع الزراعي عن الاهتمام به من قبل الدولة أدى إلى تدهوره ؟		
١٩	هل تعتقد إن الدعم الحكومي للقطاع الزراعي ضروري للنهوض به ؟		
٢٠	هل إن المرشدين الزراعيين يقومون بواجباتهم كما ينبغي ؟		
٢١	هل تعتمد الدورات الزراعية في زراعة الأرض ؟		
٢٢	هل تعتمد الزراعة الكثيفة في الإنتاج الزراعي ؟		
٢٣	هل تعتقد بان من أسباب التدهور في الزراعة صعوبة تسويق المنتج بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني ؟		
٢٤	هل تعتقد عدم اعتماد التقنيات الحديثة سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟		
٢٥	هل تعتقد عدم اعتماد التخطيط والبرمجة من قبل وزارة الزراعة والري سببا في تدهور القطاع الزراعي ؟		
٢٦	هل تعتقد هناك دور مؤثر في القطاع الزراعي لوزارة الزراعة والري ؟		
٢٧	هل تعتقد هناك دور للدولة في النهوض في القطاع الزراعي ؟		
٢٨	هل أن الدولة تعوض الفلاحين عن الإضرار التي لحقت مزارعهم بسبب العمليات الحربية أو الإرهابية ؟		
٢٩	هل أن العمل الزراعي يحقق إيراد شهري يمكن الاكتفاء به دون اللجوء إلى أعمال ثانوية ؟		
٣٠	هل انك تفضل العمل الوظيفي على العمل الزراعي ؟		
٣١	هل انك قد لمست قيام الدولة بمكافحة الآفات الزراعية ؟		
٣٢	هل توجد عمليات إصلاح للأرض في منطقتك مثل كري الأنهار والمشاريع والبزل بإزالة القصب والبردي وزهرة النيل وغيرها ؟		
٣٣	هل توجد عمليات تطوير للمشاريع الاروائية أو السقي في منطقتك ؟		

٣٤	هل تعتقد هناك اهتمام من قبل الدوائر الزراعية بزراعتك والمزارع المجاورة لك ؟		
----	---	--	--

١١- رتب العبارات الاتية حسب أهميتها؟

- (١) من واجبات الدولة حفر آبار ارتوازية في المناطق البعيدة عن مصادر الإرواء أو السقي المباشر.
- (٢) من واجبات الدولة تنظيم الفلاحين على أساس جمعيات فلاحية لا تقل عن (٥٠) فلاح وتوزيع الأراضي عليهم ومنحهم مكنة حراثة وحاصدة ونابلون مجاناً من الدولة.
- (٣) من واجبات الدولة الدعم المادي والمعنوي للفلاحين.
- (٤) من واجبات الدولة منح قروض مجزية إلى الفلاحين وبدون فوائد.
- (٥) من واجبات الدولة تنظيم عقود مع الفلاحين لزراعة أنواع محددة من المحاصيل الزراعية بما في ذلك الحقلية.
- (٦) من واجبات الدولة شراء وتسويق الإنتاج وبأسعار مغرية..
- (٧) من واجبات الدولة حماية الإنتاج الوطني من خلال إصدار قوانين وتشريعات ضامنة.
- (٨) من واجبات الدولة تعويض الفلاحين عن أي خسارة يتكبدها نتيجة أسباب خارجة عن إرادتهم بما في ذلك الفيضانات أو الحروب .
- (٩) من واجبات الدولة تبليط الطرق داخل المزارع والحقول لتسهيل تسويق الإنتاج الزراعي ولاسيما في فصل الشتاء.
- (١٠) من واجبات الدولة مكافحة الآفات الزراعية .
- (١١) من واجبات الدولة تزويد الفلاحين بالبذور المحسنة وبأسعار بخسة .
- (١٢) من واجبات الدولة إنشاء مصانع تعليب الخضار والفواكه وفي جميع المحافظات .
- (١٣) من واجبات الدولة تعيين مرشدين ومهندسين زراعيين في كل منطقة.

Abstract

The external environment plays a leading role active and influential in the regulatory response to the organization. Especially for the sectors of economic, social, cultural, political and technological organization that works in the framework of realization and are affected by the exchange and influence with them. And it is known that the business organizations in the framework of this approach is considered an open system Open System multiple economic and social dimensions interact with the environment in the context of their ability to understand and recognize these environmental variables and the implications of their impact on the organization as a system in a holistic manner, or to limit their parts. Organization that operates as systems closed System, it is now difficult for them to success lies in the many errors caused by this behavior the closed, it is unreasonable that the environment is not important for modern business organizations. Whether business organizations open or closed it in light of the continuing evolution of their life cycle, they will arrive at the landing and decay, both in the short term or long term do not adopt the continuous improvement in the regulatory response to the impact of the external environment. Because the concept of vanishing Entropy expresses the case of loss of synergies and the ability to continue to work because of a lack of understanding of the data environment or for any reason, it will be renewed substituting alternatives sophisticated and modern and fits the requirements of the environment. Although the main task and the target and the sustainable management methods according to the concept of the system is to recharge and renew Moderation organization constantly powered to avoid the risk of fading and decay. And the fact that we discussed this regard organizations agricultural questionnaire was designed to collect data and statistical information from the field work of these organizations to find out the truth of what is happening now in daily activities and detailed in the agricultural process , especially after the ۲۰۰۳ activities and events and the role of the state and its organs in this field has reached the conclusions and recommendations in the advancement of the process of agricultural and real-time to the current reality and the new reality allows it with other economic sectors to achieve a balanced growth target

**St. Clements International University
Higher Education Institution**



**The Impact of the External Environment in the
Regulatory Response to the Agricultural
Organizations**

**Thesis submitted by the student
Faris Kareem Jawad**

Matriculation Number AB0251

***To the Council of the University of St. Clements, which is part of
the requirements for the degree of
Doctor of Philosophy (Agriculture Business Administration)***

**Under the supervision of
Khalid Ahmed Farhan al-Mashhadani**