



جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الأولى التطور التاريخي لمفهوم المقاولاتية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:

الإحاطة بالتطور التاريخي للمقاولاتية

الكلمات المفتاحية:

المقاولاتية، التفسير الاقتصادي للمقاولاتية، التفسير حسب أفراد، التفسير حسب النشاط.

مخطط المحاضرة: المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

1. النشأة التاريخية للمقاولاتية؛

2. التفسير الاقتصادي للمقاولاتية.

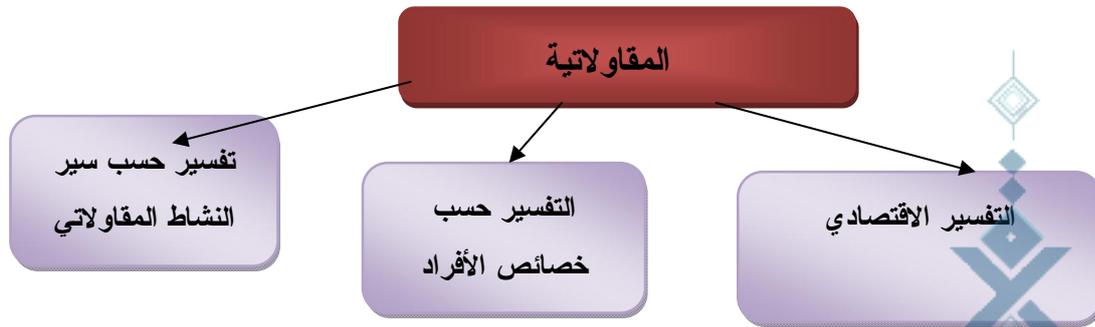
3. التفسير حسب أفراد

4. التفسير حسب النشاط.

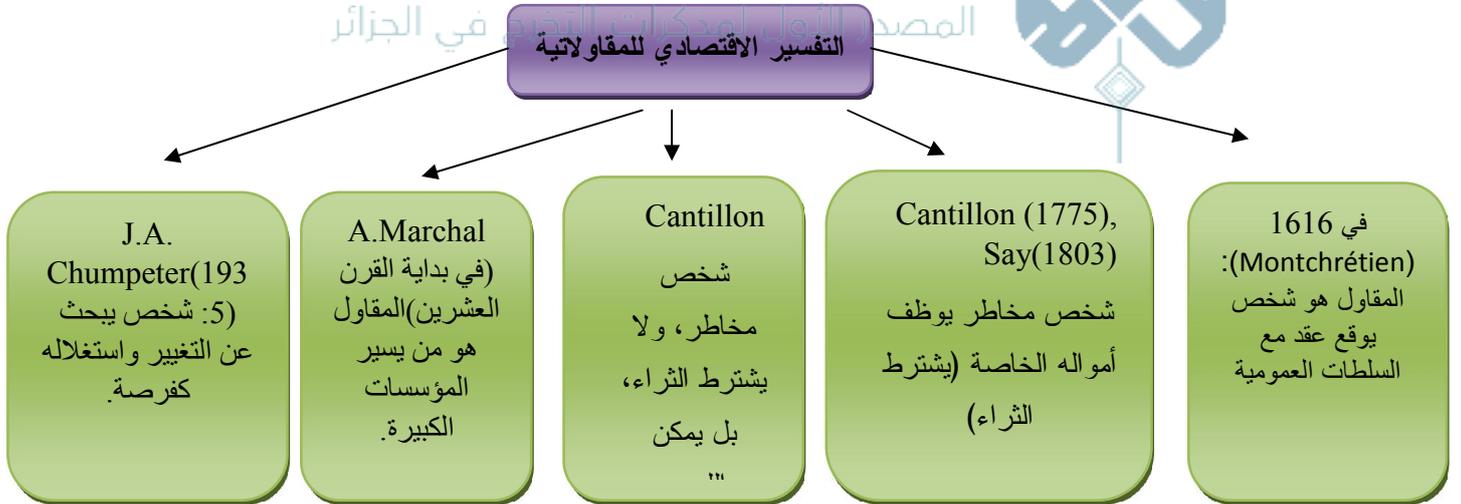
1. نشأة وتطور مفهوم المقاولاتية:

لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية، فإلى غاية الستينيات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسكرون اهتم بدراسة سير العملية ككل، وهو ما يوضحه الشكل (1).

الشكل (1): تطور تفسير المقاولاتية



الشكل (2): الاتجاه الاقتصادي لتفسير المقاولاتية



لقد تطور مفهوم المقاولاتية تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف (Montchrétien) وكان توكل إلى الشخص الذي يعقد صفقات مع السلطات العمومية مثل: تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام،....

وقد كان الفضل في إدخال هذا المصطلح إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من (Cantillon 1775) ، (Say(1803) ، واللذان يعتبران من الاقتصاديين

الأوائل الذين قدموا تصورا واضحا لوظيفة المقاول. حيث اعتبره شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريف المقاول.

أما بالنسبة لـ Say فإن ما يميز المقاول هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث يستغلها في إنتاج سلع وخدمات ذات منفعة وينسق بين عوامل الإنتاج: الأرض، العمل، رأس المال لتحقيق أقصى منفعة.

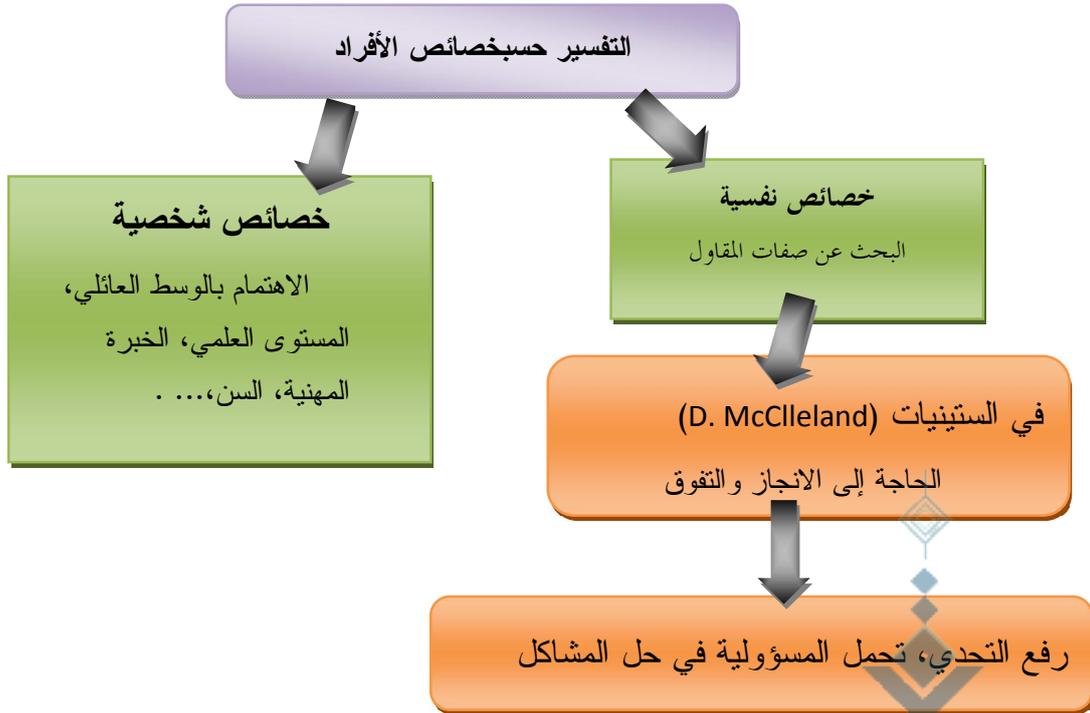
ويتفق كلام من (Say 1803) (Cantillon 1775) على أنه لا يشترط الثراء في المقاول بل يمكنه اللجوء إلى الاقتراض.

ونجد كذلك أعمال A. Marchal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليزيين الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ويعتبر أن المقاول هو القادر على تسيير المؤسسات الكبيرة.

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها *J.A. Chumpeter* (1935)، حيث يعتبر أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، وأنه شخص مبدع، يتحمل المخاطر، يكسر الروتين ويخل بالتوازن لإعادته من جديد، وذلك من خلال:

- الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة؛
- استغلال الفرص الجديدة؛
- إدخال تنظيمات جديدة؛
- صنع منتج جديد؛
- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج؛
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية، أو المواد نصف المصنعة.

الشكل (3): تفسير المقاولاتية حسب خصائص الأفراد



- الخصائص النفسية: حدد في الستينيات (D. McClelland) أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الانجاز، والتفوق وتحقيق الهدف، ورفع التحدي، حيث يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.
- الخصائص الشخصية: يتم الاهتمام بالوسط العائلي، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، السن،

وقد تعرض هذا الاتجاه إلى انتقادات كبيرة في نهاية الثمانينيات، كونه غير قادر على تقديم شرح شامل للظاهرة، فمن الصعب شرح تصرف المقاول من خلال بعض الصفات النفسية والشخصية.

الشكل (4): التفسير حسب سير النشاط المقاولاتي



في هذا الاتجاه يتم التركيز على المقاولاتية وليس على المقاول.

فقد أشار (Drucker) في الثمانينات إلى تحول الاقتصاد من التركيز على المسيرين إلى التركيز على المقاولين، ووضح أسباب نجاح المقاول في:

- الإبداع لزيادة الثروات؛

- التغيير، سواء إلى قطاع أحسن مردودية أو تغيير طريقة استغلال الموارد.

كما اهتم (Gartner) بدراسة سير عملية إنشاء مؤسسة جديدة، ووضع نموذج له أربعة أبعاد.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
بعد المحيط؛

- بعد الفرد؛

- بعد سير العملية؛

- وبعد المؤسسة.

- واعتبر نشاطات المقاولاتية متمثلة في: (البحث عن الفرصة، جمع الموارد،

تصميم المنتجات، إنتاج المنتجات، تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع)

كمتغير واحد ضمن النموذج.



جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الثانية مفهوم المقاولاتية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:

مفهوم المقاولاتية

الكلمات المفتاحية:

المقاولاتية، اقتناص الفرص، الابتكار، التنمية الاقتصادية.
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مخطط المحاضرة:

1. تعريف المقاولاتية

2. أنماط المقاولاتية

3. المقاولاتية والتنمية الاقتصادية

1. تعريف المقاوالاتية

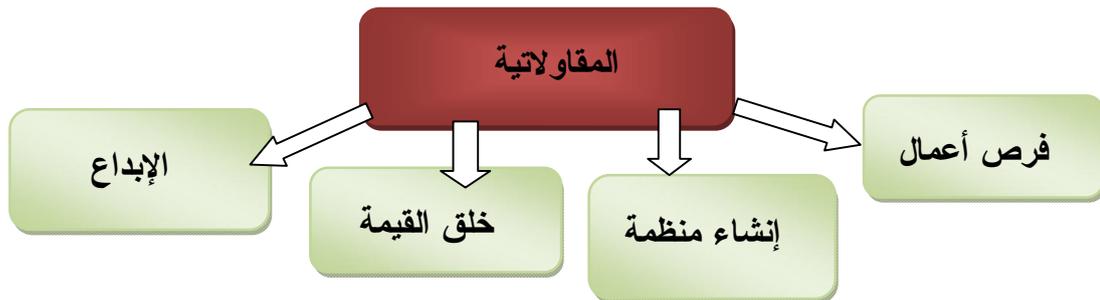
لا يوجد إجماع حول تحديد مفهوم للمقاوالاتية، إلا أن أغلب التعاريف حسب (Peters et Hisrich 1991) تتفق على تعريفها بأنها: "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي،...".

أما (Gasse et Damours, 2000)، فقد اعتبروا بأن المقاوالاتية هي: "... مسار الحصول والتسيير للموارد البشرية والمادية بهدف إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالاستجابة لحاجيات الأفراد والجماعات".

2. أنماط المقاوالاتية

إن المقاوالاتية لا تتمثل فقط في شخص معين أو بإنشاء مؤسسة جديدة، بل حدد لها (Verstraete et Fayolle, 2005) لها أربعة أشكال موجودة في الأدبيات المقاوالاتية، والمتمثلة في: فرص الأعمال، إنشاء منظمة، خلق القيمة والإبداع. وهو ما يوضحه الشكل (5).

الشكل (5): أشكال المقاوالاتية



- فرص الأعمال: يرى كل من (Shane et Venkatarman) اللذان يعرفان المقاوالاتية على أنها: "مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييمها واستغلالها". وتعرف الفرصة حسب (Cassan, 1982) بأنها: "حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية، وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفة إنتاجها.

- إنشاء منظمة: من خلال هذه المقاربة تعرف المقاولاتية على أنها: "مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة جديدة، أي النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (مادية، معلوماتية، بشرية،...) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل".
- خلق القيمة: هو المتعلق بالمزيج (فرد/ خلق القيمة)، حيث عرفه (Bruyat, 1993) كحركية تغيير أين يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة، بحيث يقوم بتحديد الطرق والأهداف ومجال وكيفية خلق القيمة. حيث يعرف (Fayol,2004) المقاولاتية "كحالة تربط بصفة متلازمة شخص يمتاز بدافع شخصي قوي (استهلاك الوقت، المال، الطاقة،...) ومشروع أو منظمة جديدة أو منظمة قائمة في شكل مقولة".
- الابتكار: بالنسبة لبعض الكتاب، تعتبر المقاولاتية هي الحلقة المفقودة بين الفكرة وتسييرها (Carland et al, 1984 ; Martin,1994)، إنها تسمح بالتمييز بين المقاول والمسير، نموذج الابتكار ناتج بشكل أساسي من أعمال (Schumpeter) وما جاء به من نظرية "التدمير الخلاق" والتي تفسر أهمية المقاولاتية ودور الابتكار لتحقيق ذلك.

3. المقاولاتية وديناميكية التنمية الاقتصادية

(Global Entrepreneurship Monitor(GEM)) نموذجاً يستند على إطار تصوري ينتج الآليات الكبرى التي تحدد النمو الاقتصادي الوطني (Fayolle, 2005).

وتنبأ (Fayolle, 2005) بأن هناك العديد من مجموعات المتغيرات تؤثر على التنمية الاقتصادية لبلد ما، ويضم نموذج (GEM) ستة متغيرات أساسية: الأطر الاجتماعية، الثقافة والسياسة، الظروف المحيطة العامة، الظروف المحيطة المقاولاتية، القدرة والفرص المقاولاتية، والنشاط والحركية المقاولاتية. وهو ما يوضحه الشكل التالي(6):

- **الأطر الاجتماعية، الثقافية، السياسية:** وتتعلق بالهيكل الديموغرافية، الظروف والمواقف الاجتماعية المرتبطة بالقيم والحالات المقاولاتية، الإبداعات الفردية، الاستثمار في التعليم، الوعي بأهمية تطوير النظام التعليمي، اكتشاف المقاولين،...، فهذه الأطر تفسر التوجهات الوطنية الكبرى وتؤدي دوراً مهماً لأنها تؤثر على المجالات العامة والمقاولاتية في البلد.

- **المعايير المؤطرة الوطنية أو المعايير الهيكلية الوطنية بشكل عام:** اعتبر (Fayolle, 2005) هذه المعايير كعوامل ظرفية، الإطار الوطني العام أو المعايير الهيكلية الوطنية التي يمكن لها بشكل عام أن تشجع أو تكبح الفعل المقاولاتي في بلد معين، وتتمثل في دور الدولة، دور المؤسسات، انفتاح الأسواق، توفير البيئة التحتية التكنولوجية، البحث والتنمية ووجود أسواق العمل يمكن أن تشكل وسائل نجاح في طريق التنمية المقاولاتية في بلد معين.

- **المعايير المؤطرة المقاولاتية:** السياسات والبرامج الحكومية، وجود عروض تكوينية موجهة للمقاولين، مستوى التحول التكنولوجي، توفير الموارد المالية للمنشئين، توفر البنية التحتية المادية، وضع مبادئ ثقافية واجتماعية مشجعة للمقاولاتية ووجود بنية تجارية وقانونية كلها تمثل متغيرات لها تأثير واضح على تنمية النشاط المقاولاتي في البلد.

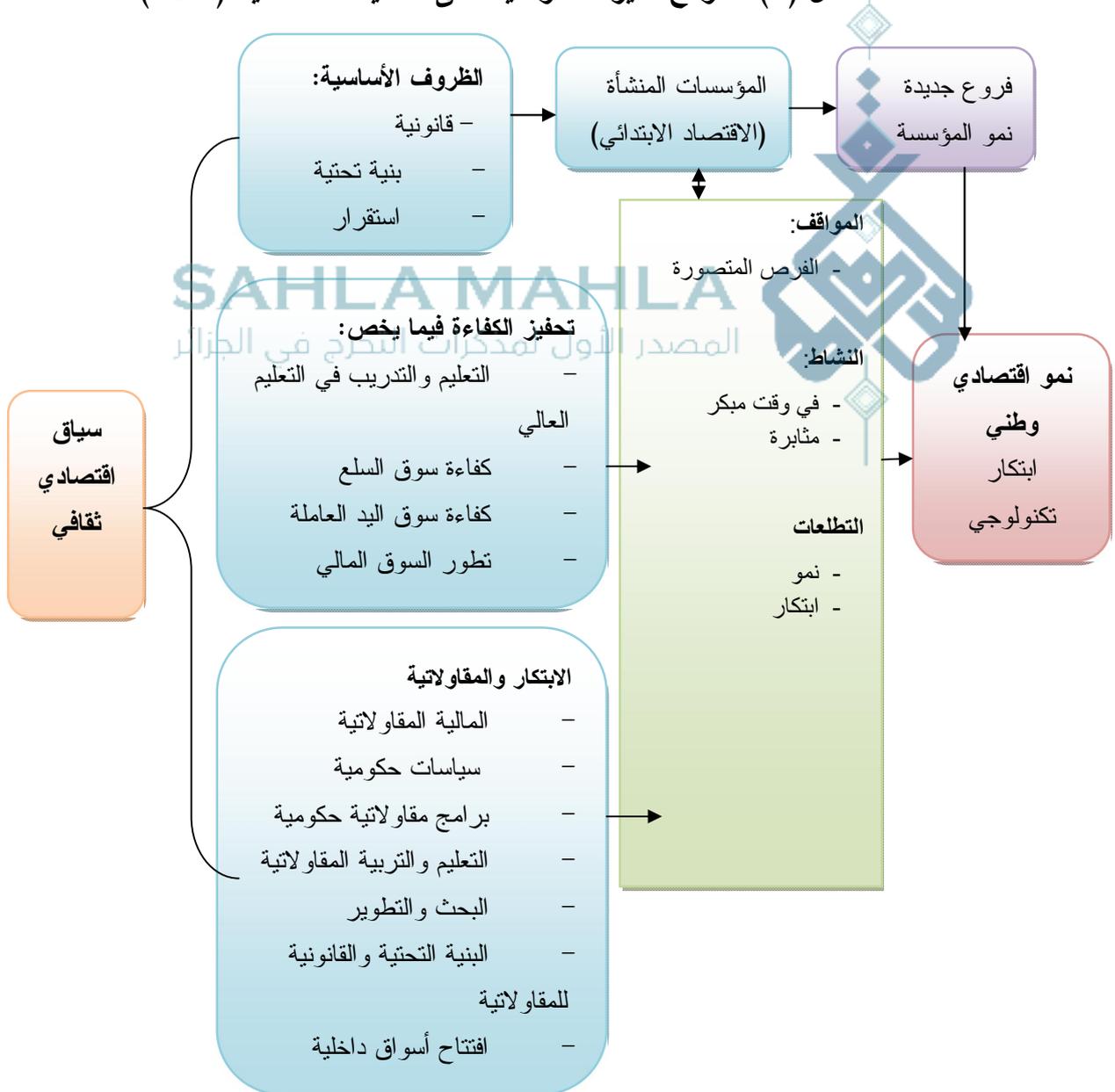
- **القدرة والفرص المقاولاتية:** حسب (Fayolle, 2005) يجب أن تتوفر القدرة المقاولاتية (محفزات المنشئين، وجود أدوات وتقنيات مساعدة في

الاستغلال الاقتصادي للفرص الاستثمارية) والتحكم فيها من أجل استغلالها.

- **الحركة الاقتصادية أو المقاولاتية:** تمثل هذه النشاطات مصدر الحياة المقاولاتية وأساس بعث الاقتصاد، حيث تعتبر مسار المؤسسات الحديثة النشأة، نموها، تراجع نموها أو زوالها وخلق مناصب العمل فيها هي عوامل محددة للنمو الاقتصادي للبلد وتساهم عموماً في ظهورها بشكل جيد.

- **النمو الاقتصادي:** يمكن تفسيرها من خلال عدة مؤشرات من بينها الناتج الداخلي الخام، تطور معدل التشغيل، الاستثمارات،

الشكل (6): نموذج تأثير المقاولاتية على التنمية الاقتصادية (GEM)



- بشكل عام يمكن تلخيص دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بما يلي:
- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة؛
 - خلق فرص عمل جديدة؛
 - الإسهام في تنويع الإنتاج؛
 - زيادة القدرة على المنافسة؛
 - نقل التكنولوجيا؛
 - التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها؛
 - إيجاد أسواق جديدة؛
 - روح المقاولاتية والقيم الاجتماعية
 - المساهمة في زيادة الناتج القومي؛
 - المساهمة في الحد من مشكلة البطالة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر





جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الثالثة الإدارة المقاولاتية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:

تعريف الطالب بمفهوم الإدارة المقاولاتية ودور المدير المقاولاتي

الكلمات المفتاحية:

الإدارة المقاولاتية، المدير المقاولاتي.
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
مخطط المحاضرة:

1. مفهوم الإدارة للمقاولاتية؛

2. دور المدير المقاولاتي.

1. الإدارة المقاولاتية:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي واحد من أكبر وأصعب التحديات وهو تحقيق التوازن الفعلي بين التغيير الناتج عن الابتكار المستمر والاستقرار الناتج عن الفعالية والكفاءة.

إن الإدارة المقاولاتية تعرف على أنها الفرصة المتاحة بغض النظر عن الموارد المتاحة والعراقيل المحتملة، وهي تتطلب مستوى عالي جدا من النزوع نحو التغيير.

وهنا يبرز التساؤل الجوهرى وهو: كيف يدير هؤلاء الأفراد حتى يخلقوا ويحتفظوا بمؤسسات ناجحة؟ وللإجابة على هذا التساؤل لابد من التفريق بين الإدارة المقاولاتية والإدارة التقليدية.

إن التعريفات الحالية للإدارة المقاولاتية تحاول التركيز على تتبع الفرصة () Shame and Venkataraman,2000 ; e.g.Brazeal,1999 ; Venkataraman,1997).

ويشتركون في تعريفهم للإدارة المقاولاتية كـ شكل من الإدارة يتميز بأنه: استباقي (proactive) متيح للفرص وموجه للعمل. التخرج في الجزائر

ومن خلال هذه الواجهة لتعريف الإدارة المقاولاتية فإنه يمكن اعتبار بأن نمط الإدارة المقاولاتية يتضح من خلال القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وفلسفة الإدارة التشغيلية.

فالإدارة المقاولاتية تحاول أن تقيم التوازن بين القدرات الابتكارية للمؤسسة مع الكفاءة والفعالية في استعمال الموارد. فيمكنها المبادرة بالتغيير والتفاعل مع التغييرات بسرعة ومرونة.

وفي سياق العملية المقاولاتية يخلق المدير المقاولاتي قيم جديدة من خلال تحديد فرص جديدة، جذب الموارد اللازمة لمتابعة هذه الفرص وبناء مؤسسة لتسيير هذه الموارد (Bhave,1994 ; Wickham,2006).

فالمدير المقاولاتي يستولي على أي فرصة عمل واعدة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الموارد المتاحة حاليا () Brazeal&Krueger,1994 ; Stevenson, 2006)، كما أن (Noteboom,2005) يقر بأن توفير الموارد

ليس جزءا من المقاولاتية - بما فيها رأس المال - لإمكانية الحصول عليه من الأسواق.

إن مفهوم الإدارة المقاولاتية لا يشترط الملكية، فيمكن للمقاولين أن يكونوا مديريين مستأجرين.

بمعنى أن المدير المقاولاتي يعمل وفق طموح أبعد من الذي تدعمه الموارد التي يتحكم بها، من خلال السعي الدعوب وراء الفرصة (Stevenson,1983,2006 ; Timmons,1994).

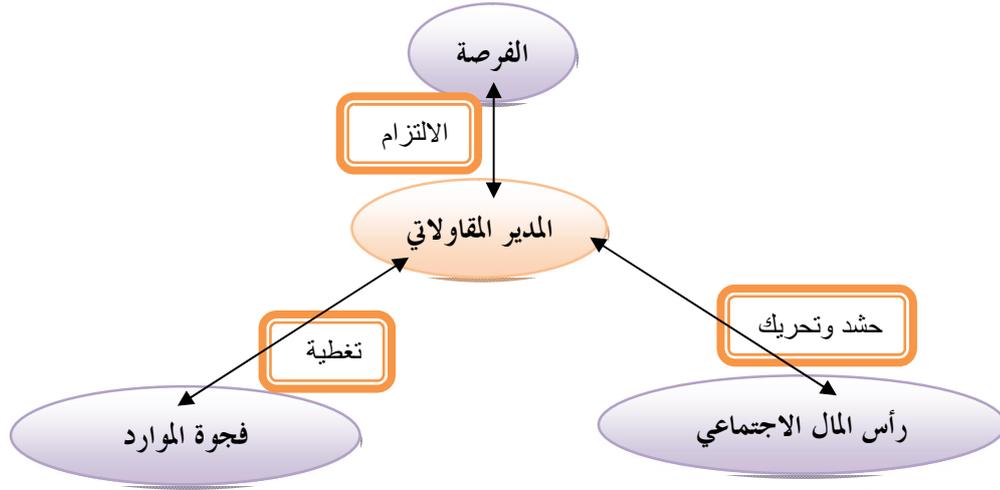
تعتبر المؤسسة مقاولاتية فقط إذا سيرت بطريقة مقاولاتية، بغض النظر عن عمرها، هيكلها، حجمها أو دورة حياتها. بمعنى أن الإدارة المقاولاتية ليست حكرا على المؤسسات أو المشاريع الجديدة فقط (; Miles&Covin,2002 ; Gartner,2001 ; Naman& Slevin1993) ولكنها تخص كل مؤسسة يتم فيها صنع القرار بأسلوب مقاولاتي.

وتعتبر المقاولاتية بأنها الاعتراف بالفرص مقرون بخلق القيمة عن طريق التوليف بين الموارد، سواء كان ينطوي على الملكية أو لا (Foss et al, 2006).
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2. دور المدير المقاولاتي

وتنطوي الإدارة المقاولاتية على الالتزام (Commitment) فجوة الموارد (Resource gaps) رأس المال الاجتماعي (Social Capital).

الشكل (1): دور المدير المقاولاتي



أ/الإدارة المقاولاتية والالتزام:

إن الالتزام المقاولاتي يتصف بجديّة الهدف والسعي الحثيث وراء الفرصة. ويعتبر استغلال الفرصة كنتيجة لعملية التعلم. وتكمن في التقويمات وردود الأفعال الناتجة عن عمل وتفاعل المقاولون مع المحيط لاختبار جدوى تلك الفرصة.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مثال:

في دراسة لتطوير تكنولوجيات صناعة الأقراص المضغوطة، وجد كل من (Christensen & Rosenbloom, 1995) بأن شاعلي هذه الصناعة يطورون ويتبنون تكنولوجيات جديدة تدريجية أو جذرية- طالما أن تلك التكنولوجيات تلبي احتياجات المستهلكين الحاليين. إلا أن المقاولين المهاجمين يكونون الأفضل من خلال تطويرهم وتبنيهم لتكنولوجيات توجه احتياجات المستهلكين إلى أسواق نامية وجديدة، وللنجاح في تسويق هذه المنتجات المدمرة ينبغي على المقاولين أن يبتكروا النوع المناسب من المستهلكين الذين يعتبرون بأن قيمة المنتجات المعروضة هي الأكثر جاذبية وقيمة.

وهنا يظهر المديرين المقاولاتيين مستوى ملحوظ من الثقة على طول طريق انكشاف الفرصة. وهم واثقون من توقعاتهم الخاصة بالعائد المترقب من إتباع الفرصة وهو يستحق التضحيات، الاستثمارات والخسائر على المدى القصير.

ب/ الإدارة المقاولاتية وفجوة الموارد:

إن توفير الموارد بالكمية والجودة اللازمة في المؤسسات بغض النظر عن حجم المؤسسة أو عمرها يعتبر مشكلا في كل المؤسسات تقريبا - وهذا يرجع أساسا إلى صعوبة التقدير المسبق للاحتياجات الحالية للموارد في المؤسسة.

فمعظم العمليات المقاولاتية تتصف بصعوبة القيود حول الموارد وبندرتها، وهذا يرجع إلى كون المقاولين يعملون وفق طموحاتهم وبغض النظر عن عدم توفر الموارد لديهم. حيث يمكن لفجوة الموارد أن تأخذ عدة أشكال: نقص المعلومات، المعرفة، المدخلات والأصول المادية أو اللامادية.

حيث يجب على الإدارة المقاولاتية أن تتبنى استراتيجيات الحصول على الموارد الناقصة لتتخطى الفجوة.

وقد وضحت الأبحاث الحالية بأن ندرة الموارد أو عدمها (فجوة الموارد) عادة ما تعمل كحافز للأنشطة المقاولاتية للابتكار، حيث يقوم المقاولون أثناء محاولاتهم لسد فجوة الموارد باكتشاف طرق عمل جديدة للإنتاج ولأداء العمل مما يكسبهم مزايا تنافسية أمام منافسيهم (Christensen, 2003).

مثال:

إن المدير المقاولاتي يعتمد على التوقع في خريطة صناعة المنافسين بتبني استراتيجيات ناشئة للتوقع -تغيير الظروف- بإيجاد عملاء جدد، منتجات وخدمات جديدة أو طرق جديدة للصناعة أو لتقديم المنتجات الموجودة حاليا، عوضا عن مهاجمة المنافسين أو حماية وضعيته الحالية (Markides, 1997).

ج/ الإدارة المقاولاتية ورأس المال الاجتماعي:

يستغل المدير المقاولاتي الموارد البشرية داخل مؤسسته بأساليب ابتكاريه حيث يستغل مهاراتهم وقدراتهم المقاولاتية في نجاح مشروعه.



جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الرابعة القيادة في العملية الإدارية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:
القيادة الإدارية وأنماطها

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القيادة المبدعة، القيادة الريادية.

مخطط المحاضرة:

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. مبادئ القيادة الإدارية الناجحة: القيادة المبدعة
3. القيادة المبدعة
4. القيادة الريادية

1. مفهوم القيادة الإداريية

وقدمت عدة تعريفات للقيادة نعرض منها (أبو النصر، 2007، ص318):

عرف (Stogdill) القيادة بأنها "عملية تؤثر في نشاط جماعة بالمؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، وإرساء قواعد لهذا الهدف".

وعرفها (Tead) بأنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون به".

كما عرفها (Rose & Brown) بأنها "عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين، بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم". إن القيادة هي "عملية تفاعل بين القادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".

2. مبادئ القيادة الإدارية الناجحة:

للقيادة الإدارية الناجحة ثمانية مبادئ أساسية (أبو النصر، 2007، ص320-331):

- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: وهي تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تتكون بالإحساس، الشعور والتفكير الابتكاري والتحليلي.

- الثقة بالنفس وبالآخرين: بمعنى الشعور بالقوة، القدرة والجرأة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بمستوى جيد، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، وعلى القائد الناجح أن يثق بنفسه وبالآخرين وفي قدرتهم على أداء العمل المطلوب منهم.

- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: مشاركتهم في كل مراحل العمل (وضع السياسة، التخطيط، اتخاذ القرارات، التنفيذ، المتابعة والتقييم) ومشاركة المرؤوسين دليل على الثقة بقدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

- توفير فرص التعلم والتدريب: لا بد من توفير فرص النمو والنضج للمرؤوسين، بغرض إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك

- والاتجاهات بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.
- احترام التنوع والاستفادة منه: على القائد احترام التنوع والاختلاف وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، وعليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب انجازها.
- تنمية الابتكار لدى الفرد والمجموعة: الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام، العناية والرعاية وهو ثروة بشرية نادرة، ويمثل عنصرا أساسيا لتقدم الأمم والمنظمات.
- التكامل في العمل: توحيد العناصر والأجزاء لتكون كلا واحدا.
- التوافق مع المجتمع: بمعنى تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين نفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة، العمل وثقافة المجتمع)، بما يسهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين.
- فللقيادة أدوارا تحدد بشكل كبير مسار المؤسسة، ومستوى أدائها ومدى مقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئتها التنافسية.
3. القيادة المبدعة المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
- عادة ما يركز القائد في العديد من المؤسسات على الربح، كما يشرع في اتخاذ إجراءات لتخفيض التكلفة، وهو أسلوب يعد ضروريا للمؤسسة المكافحة. ولكن التصرف بهذه الطريقة غالبا ما يكون عائقا أمام التفكيك الإبداعي (برافين جوبتا، ترجمة المغربي، 2008، ص ص 339، 340).

لأن النجاح غالبا ما يبدأ بفكرة تطرأ على ذهن القائد ويتم تحقيقها عبر مميزات القيادة.

الجدول (2-1): القيادة المبدعة

القائد المبدع	خصائص القيادة
يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات، يتفاعل مع مجموعات العمل، الموظفين، العملاء والموردين.	التعلم
يستمتع جيدا لجميع الأفكار.	الاستماع
يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب جيد.	الأسلوب الشخصي
يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل.	التفاعل مع العاملين
يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية.	التفاعل مع الموردين
يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى.	التفاعل مع حاملي الأسهم
يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب.	توفير التغذية الراجعة
يقدم نفسه كقدوة وكشخص نشيط، متحمس، وإيجابي من خلال عمله.	السلوك

المصدر: يرافين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، 2008، ص(340).

إن القائد يرتبط بصورة مباشرة بعملية صنع القرارات، والتي تعتبر من أبرز وأهم مهام القائد. لذا ينبغي عليه أن يتصف بالرؤية الواسعة والشاملة، القدرة التعليمية، التحفيز، التنسيق، المصداقية، وغيرها، وأن يكون صانع قرار Jim Highsmith (2013, p93).

ولتجسيد قراراته بفعالية ينبغي أن لا تكون انفرادية أو تعسفية، إلا في بعض المواقف التي تستدعي ذلك. وهو من يجب أن يحدد متى يتحمل عبئ اتخاذ القرار لوحده ومتى يشجع الفريق على تحمله. كما يقوم القائد بخلق ثقافة المؤسسة من خلال معتقداته، قيمه وفرضياته، ويجسدها بسلوكياته اليومية والميكانيزمات الرسمية التي يضعها، ويقوم بتغييرها في بعض الأحيان (Edgard H. Schein, 2010, p219).

4. القيادة الريادية

تتطوي القيادة الريادية على نموذج جديد للتفكير والعمل، التي تبدأ بنظرة تختلف جوهريا عن باقي المؤسسات، وتطبق منطقا مختلفا في عملية صنع القرار. ولا تستند على الخصائص الشخصية الفطرية، بل تعتمد على النماذج العقلية الفردية التي تدعم قوة العمل البشرية بغرض خلق وبناء عالم أفضل (Greenberg & at, 2011, p10).

وتتمثل مبادئ القيادة الريادية التي تحدد النموذج العقلي المعتمد في:

- البراعة الإدراكية: منطق الخلق والتنبؤ؛

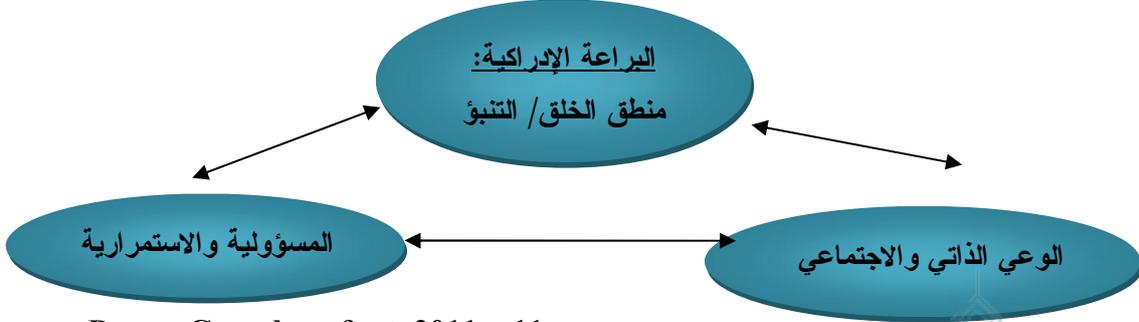
- الوعي الذاتي والاجتماعي؛

- المسؤولية والاستمرارية.

والشكل (1-2) يوضح العمل المترابط لهذه المبادئ الثلاث في تشكيل

القيادة الريادية:

الشكل (1-2): مبادئ القيادة الريادية



Source: Danna Greenberg& at, 2011, p11.

حيث تعمل هذه المبادئ متجمعة على خلق القيادة الريادية، أين يستعمل الريادي مدركاته من تجاربه السابقة أو من المعلومات المتاحة لديه ليتنبأ بالقرار الصحيح والفعال، مع الوعي تماما بذاته ومجتمعه حتى تكون أعماله فعالة، كما يجب أن تكون لديه المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وأن يعرف طريقة التنقل بين خلق القيمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وإيجاد التوترات المحتملة ونقاط التآزر المتواجدة فيما بينهم.



جامعة عباس لغرور - خنسله -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. لال عجالى

المحاضرة الخامسة القيادة في القرن الـ 21

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:

القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مخطط المحاضرة:

1. القيادة في القرن الـ 21
2. تحديات القيادة في القرن الـ 21
3. تطوير القادة للتعامل مع معطيات القرن 21.
4. مداخل دراسة القيادة الحديثة.

1. القيادة في القرن 21

ترى كاتلين آلن أن هدف القيادة في القرن 21 ينبغي أن يركز على ثلاثة أمور،

وهي:

- خلق محيط داعم للأفراد؛
- التعامل مع التنمية المستدامة للحفاظ على حقوق الأجيال المستقبلية؛
- خلق مجتمعات تتشارك العيش والمسئولية.

2. تحديات القيادة في القرن 21:

- العولمة؛ ضغوطات المحيط؛
- التطور السريع في تقنيات المعلومات؛ التطور التكنولوجي السريع؛
- رفع الحواجز والقيود القانونية؛
- التجارة الالكترونية؛
- التغيرات العلمية والاجتماعية السريعة.

فالممارسات القيادية للقرن 21 يجب أن تكون ممارسات جماعية وليست ممارسات مواقع وظيفية مبنية على قواعد السلطة والقوة والنفوذ. فالقيادة الجماعية (collective leadership) والقيادة المتعاونة (collaborative leadership) تقوم على مجموعة من المبادئ التي تقوي مواقف الأفراد وتمكنهم من التصرف، العمل والإنتاج بواسطة المعرفة والإبداع وحل المشكلات التي قد تواجههم.

3. تطوير القادة للتعامل مع معطيات القرن 21.

يؤدي القادة أدوارا مهمة وفاعلة في مؤسسات القرن 21 وخاصة أن مهمتهم الرئيسية هي متابعة وانجاز استراتيجيات المؤسسة. يرى سانج (Senge) في هذا المجال أن دور القائد ليس تحديد الشكل الصحيح للاستراتيجية بل تشجيع أعضاء المؤسسة على التفكير الاستراتيجي وهندسة عمليات التعلم وفسح المجال أمام الأفراد لإثبات قدراتهم الذاتية.

إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي نظرة إستراتيجية/ تطويرية. إذ وجدت بعض المؤسسات أن من مصلحتها تطوي القادة، لأنه المدخل الناجح لنموها وتفوقها على منافسيها. ويرى Fulmer أن المؤسسات الناجحة مثل Hewlett-Packar, Johnson & Johnson, General Electric وغيرهم

يربطون بين تطوير القيادة واستراتيجياتهم الإدارية وينفقون على هذا الربط أموالاً كبيرة مركزين على الخطوات الخمس الآتية:

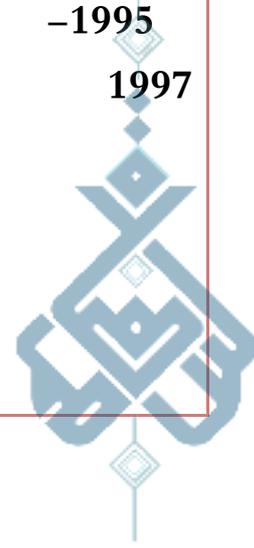
- الدراية: أي تزويد القادة بالمعرفة عن التحديات الخارجية والفرص الناشئة والاستراتيجيات المستقبلية؛
- استقراء المستقبل: أي تركيز برامج تطوير القيادة على عوامل ومجريات مستقبلية إلى جانب عوامل تكنولوجية مستجدة؛
- أخذ المبادرة: أي تشجيع القادة على أخذ المبادرات الإستراتيجية وتكوين فرق العمل؛
- الجمع والتنسيق: أي توجيه القادة نحو الربط بين برامج التطوير والوظائف والمسئوليات؛
- التقييم: أي تقييم نتائج برامج التطوير استناداً على معايير أبرزها: المعرفة المكتسبة، التغيير السلوكي الحاصل، نتائج العمليات.

الواقع الاستراتيجي الجديد لتطوير القادة هو نتيجة حتمية للتطورات الجديدة التي تشهدها معظم المؤسسات. فالأساليب والممارسات التي نجحت في السابق لم تعد ملائمة لمواكبة تحديات وفرص العمل الحالي، وذلك حسب رأي معظم قادة المؤسسات الناجحة. كذلك تغيرت المهارات التي يحتاج إليها ويتميز بها القادة. فنتائج المقابلة التي أجراها الباحث Rajan بينت أن المهارات التي أنجحت عمل القادة في الثمانينات تغيرت في القرن 21.

الجدول (1): مقارنة مهارات القادة بين فترتين متعاقبتين

المهارات القيادية الخمس بحسب الأهمية	الفترة الزمنية
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير الاستراتيجي - مهارات المفاوضة - الروحانية - الظهور - مهارات حل المشاكل 	في نهاية الثمانينات
<ul style="list-style-type: none"> - قدرة القائد على جذب الثقة عند الآخرين؛ - وضع وتحريك الرؤية؛ - الإصغاء الجيد؛ - التفكير الاستراتيجي؛ - مهارات الاتصالات الشخصية 	1995- 1997

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للمدونات المدونة في الجزائر



4. مداخل دراسة القيادة الحديثة

- مدخل دراسة السمات

يعتبر مدخل السمات القيادية أول محاولة لفهم ودراسة القيادة، حيث يعتقد أصحاب هذه النظريات أن القادة يتميزون عن أتباعهم بسمات وكما يتميزون عن القادة غير الفعالين بمصالح وقدرات وبسمات شخصية مختلفة.

وتتمثل السمات في ست سمات رئيسية في القيادة:

أ- القدرة الإشرافية: وهي القدرة على انجاز الوظائف الأساسية للإدارة بما في ذلك التخطيط، التنظيم، التأثير والرقابة على الآخرين؛

ب- الرغبة في الانجاز العالي: البحث عن المسؤولية والرغبة في النجاح؛

ج- الذكاء: القدرة على الابتكار والخطابة وإصدار الأحكام والمنطق في التفكير؛

د- الحسم: القدرة على صنع القرارات وحل المشاكل بجدارة وفعالية؛

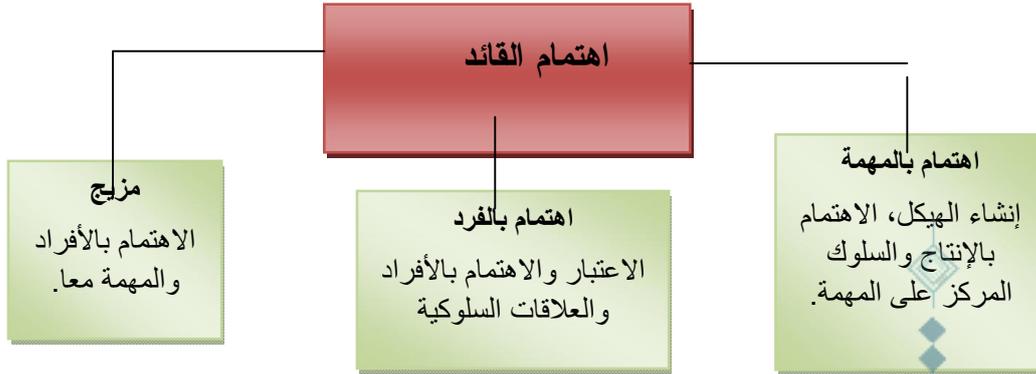
هـ- المبادرة: القدرة على العمل بشكل مستقل وتطوير أسلوب عمل متميز وليس بالضرورة واضحا للآخرين، أي له القدرة على المبادرة والسبق لإيجاد اختراعات وطرق جديدة للعمل.

- المدخل السلوكي لدراسة القيادة:

يفترض السلوكيون أن القيادة لا يولدون ولكنهم ينمون، أي يتم التركيز على ما يعمله القائد أكثر من التركيز على شخصيته، حيث يفترض وجود أسلوب للقيادة. وبالرغم من استقرار السمات "الكثير منها يأتي مع الولادة"، فإن السلوك يتعلم ويكتسب.

فالمدخل السلوكي يأخذ بالاعتبار وجهة وهوية القائد، وتفترض أن القائد إما أن يكون ذو اهتمام بالأفراد أو المهمة أو مزيج من الاثنين.

الشكل (2-2)



لهذا فإن المدخل السلوكي يرى أن العملية القيادية لا يجب أن تركز على العمل المنوي انجازه ولكن يجب أن تركز على إشباع حاجات أعضاء الجماعة العاملة.

ومن أهم النتائج المكتشفة أنه في حالة تعيين قادة جدد ومحافظتهم على أسلوبهم القيادي، فإن النتائج لن تختلف عن الأوضاع الأصلية، مثلاً عند نقل المدير المستبد إلى الفريق الديمقراطي، يصبح الأفراد معتمدين على القائد ويخسروا النتائج التي تم تحقيقها في ظل القيادة الديمقراطية.

من أهم وأكثر النظريات السلوكية انتشاراً هي:

- دراسات عالم الاجتماع كورت لوين Kurt Lewin؛
- نظرية دوغلاس ماجريجور Douglas Mc Gregor؛
- الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake and mouton؛



جامعة عباس لغرور - خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الأولى القيادة التحويلية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب ب:
عرض لمفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في المؤسسات

الكلمات المفتاحية:
القيادة التحويلية، القائد التحويلي

مخطط المحاضرة:

1. نشأة القيادة التحويلية؛
2. مفهوم القيادة التحويلية؛
3. عناصر القيادة التحويلية؛
4. خصائص القائد التحويلي؛
5. وظائف القائد التحويلي؛
6. مهارات بناء القيادة التحويلية.

1. نشأة القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية على يد بيرنز في 1970م ووضح بأن القائد يسعى للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه. ثم وضع باس لهذا النمط من القيادة منهجية ومقياس للسلوك القيادي، و حددهم في:

- الكاريزما؛
- التشجيع الإبداعي؛
- الاهتمام بالفرد.

ثم أضاف في 1990م صفة الدافعية المستوحاة.

2. مفهوم القيادة التحويلية

يتمثل جوهرها في القدرة على موائمة الوسائل والغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية، حيث يعمل القائد على رفع وعي مرؤوسيه بحاجاتهم وتحويلها إلى آمال وتوقعات ويعمل على توليد الدافعية لديهم لإشباع حاجاتهم وإدراك وتحقيق ذاتهم في الحياة العملية.

ويرى الهواري في 1996م أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمؤسسة ككل.

ويرى كولفين بأنها تركز على القيم المشتركة التي تخدم التغيير.

ويرى بليني أنها تتمثل في استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ليرفع من التطلعات ويحسن مستوى الأداء.

فهي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات وتقوم على: الأمانة، الاستقامة الشخصية، احترام الفرد والتفاعل مع الآخرين. فالقائد التحويلي يملك: الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز والاستقامة.

ويرى كونجر بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المؤسسة.

وأشار فير هولم إلى أنها تستخدم الإلهام، الرؤى المشتركة، القيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية، فهي تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. عناصر القيادة التحويلية

قسمها باس إلى أربعة عناصر:

- التأثير الكاريزماتي أو الجاذبية القيادية: تتمثل في الصفات المثالية والإيثار مما يجعل التابعين لهم يقتدون بهم ويعملون بأقصى طاقاتهم.
- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم: التصرف بطريقة تعطي المعنى والتحدى لما يقوم بهم المرؤوسين وتغليب روح الجماعة، إظهار الحماس والتفائل والتفكير في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، المشاركة في تحقيق الأهداف.
- التشجيع الإبداعي:
 - تحريك جهود المرؤوسين نحو التجديد والابتكار،
 - زيادة وعيهم بالتحديات وتشجيعهم على طرق جديدة لحل المشاكل.
 - تجنب النقد العام لأي مرؤوس في حالة وجود خطأ مما يشجع على تقديم الأفكار وتجريب طرق جديدة.
 - يؤثر التابعين في القائد حيث يعيد التفكير حول أرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء صحيح دائماً لا يمكن تغييره أو إلغاؤه.
- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد: الاهتمام الخاص بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب، ناصح و صديق وموجه ومستمع جيد ويعطيهم الثقة والاطمئنان.

4. خصائص القائد التحويلي

- رسم نماذج عملية واقعية:

- يتميز القائد بالوضوح في معتقداته وقيمه في العمل.
- يجعل مرؤوسيه يؤمنون بتحقيق المستحيل.
- يخلق فرص لتحقيق النجاح.
- تعتبر أفعاله وإنجازاته مثلاً يقتد به.

- الإلهام والرؤية الجماعية:

- التطلع للمستقبل وتخيل الفرص الجذابة؛
- العمل الجماعي يحقق المستحيل؛

- القدرة على الهام أفكارهم للآخرين، لأنهم يدركون أحلام، آمال، تطلعات وقيم أتباعهم.

- تحدي العملية:

- يتسم القائد التحويلي بالتحدي والمغامرة المحسوسين، مما يدفعهم للإبداع والتجديد؛
- تأتي الأفكار الجديدة من الآخرين لأن أصحاب المشاكل هم الأكثر قدرة على إيجاد الحلول المناسبة؛
- المساهمة في إدراك الأفكار الجيدة، مسانبتها والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة؛
- الإدراك بأن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطر وال فشل؛
- البداية تكون بالنجاحات الصغيرة لبناء الثقة التي تمكنهم من التحديات الكبيرة.

- تمكين الآخرين من التصرف:

- الاعتماد على العمل الجماعي، فهم يمنحون الصلاحيات وإمكانيات اتخاذ القرار للآخرين، وكل من يمتلك رؤية في العمل؛ المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- التشجيع:

- استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لتحقيق النجاح؛
- تقديم المكافآت.

5. وظائف القائد التحويلي:

حدد رينسميث 1993 وظائف القائد التحويلي في ما يلي:

- إدارة التنافس:

إدارة نشاط المؤسسة واعتماد نظام اتصالاتي جيد لدعم الميزة التنافسية؛

- إدارة التعقيد:

التعامل مع متغيرات كثيرة دفعة واحدة، بالرغم من درجة التغيير والغموض الكبيرة واختلاف الأهداف واتساع الرقعة الجغرافية.

- تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي؛
- تحديد رسالة للمؤسسة ذات توجه عالمي؛
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات للتلائم مع التوجه العالمي.

- إدارة الفرق العالمية:

- تشكيل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي بحيث تمثل كل التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية وتوفير المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح التعامل مع المؤسسات العالمية.

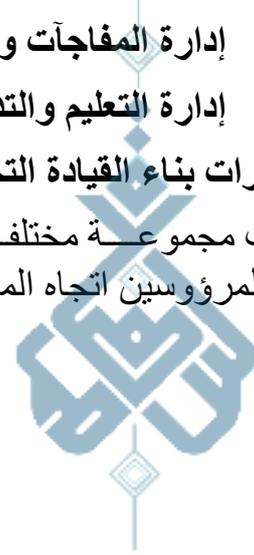
- إدارة المفاجآت وعدم التأكد.

- إدارة التعليم والتدريب المستمر.

6. مهارات بناء القيادة التحويلية

قدمت مجموعة مختلفة من المهارات التي اعتبرت "ضرورية" لتعزيز التزام المرؤوسين اتجاه المؤسسة وتشمل هذه المجموعات على ما يلي:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



جدول: مهارات بناء القيادة التحويلية

الذكاء التنفيذي 1997	قيادة قائمة على المبادئ 1990	قيادة تركز على القيم 1995	الذكاء الوجداني 1998			
الاستجابة الوجدانية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف.	إدراك الذات	الوعي الذاتي	مجموعة المهارات الشخصية	التحكم في سلوكياته وتغييرها
المرونة والتجدد	حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلُّم المستمر.		ضبط النفس، التكيف والإبداع	التنظيم الذاتي		
طاقة عاطفية	طاقة ايجابية	مستوى طاقة مرتفع، سلوكيات ايجابية ومتفائلة.	التفاؤل والمبادرة	الطاقة الايجابية		
النزاهة، الثقة، الالتزام والأمانة.	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته.	موضع ثقة، ذو ضمير وملتزم	النزاهة والالتزام		
الحدس	يستمتع بتعاطف وتكيف	متعاطف، حساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، الاستماع للآخرين	التعاطف، الاتصال والتكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	مجموعة المهارات التبادلية	القدرة على التكيف مع الآخرين
التأثير دون استغلال السلطة	دؤوب ومتعاون ويؤمن بالآخرين		التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة.	المهارات التبادلية		



جامعة عباس لغرور - خنثله -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



السنة أولى ماستر

تخصص محاسبة

المادة: إدارة مقاولاتية

اساتذة المادة:

- د. دلال عجالي

المحاضرة الثامنة لوحة القيادة الاستراتيجية

أهداف المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة الى تعريف الطالب ب:
عرض لمفهوم لوحة القيادة الاستراتيجية وأهميتها في المؤسسات

مخطط المحاضرة:

1. مفهوم لوحة القيادة الاستراتيجية
2. محاور لوحة القيادة الاستراتيجية؛
3. مبادئ عمل لوحة القيادة الاستراتيجية؛ مذكرات التخرج في الجزائر

1. تطور لوحة القيادة الاستشرافية

كان أول ظهور للوحة القيادة الاستشرافية سنة 1990، بينما تم تطويرها الفعلي في فرنسا مع ظهور الثورة الصناعية، وهو ما جعلها تنتسب في الغالب إلى التوجه الفرنسي.

مرت لوحة القيادة الاستشرافية خلال تطورها بثلاث مراحل، وهي:

- المرحلة الأولى: من مؤشر وحيد إلى مؤشرات متكاملة

أدخل (Norton & Kaplan) بإدخال ثلاث جوانب جديدة إلى الجانب المالي وهي: الزبون، العمليات الداخلية، التعليم والنمو.

فأصبحت لوحة القيادة عبارة عن مصفوفة ذات أربعة محاور، يتم قياس الأداء في إطار كل محور بالاستناد إلى مؤشرات متكاملة ومتوافقة تغطي كافة المجالات المؤسسية الأربعة (المالية، التسويقية، التشغيلية والتدريبية).

- المرحلة الثانية: من المؤشرات إلى الاستراتيجيات

ربط رؤية، إستراتيجية وأهداف المؤسسة بمحاور لوحة القيادة الاستشرافية (الانتقال من مجرد أداة للقياس إلى أداة مهمة للإدارة). حيث نختار المتغيرات التي نريد تنفيذها في المحاور الأربعة الأساسية، نضع مؤشرات افتراضية نتأكد عند تحققها من التأثير بالطريق الصحيح.

- المرحلة الثالثة: خرائط الإستراتيجية

أصبح دور للوحة القيادة الاستشرافية يتمثل في توضيح، تعريف، تطوير الإستراتيجية بعد أن كان يتمثل في صياغتها سابقا.

الربط بين الأهداف الإستراتيجية ومحاور لوحة القيادة الاستشرافية. كما تم إدخال الأطراف الأربعة المؤثرين على الأربعة مجالات الأساسية للمؤسسة من حيث طريقة عملها ونتائجها وهم (الموردون، الموظفون، الزبائن والمساهمين (الملاك))، وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل والنشاط الداخلي للمؤسسة، ولأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذا العلاقات السببية بين كل منها، فأطلق عليها اسم الخريطة الإستراتيجية.

2 تعريف لوحة القيادة الاستشرافية

عرفها (Kaplan & Norton): "إطار جديدة يسمح بدمج مؤشرات إستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية للأداء الماضي، فإنه يوفر محددات للأداء الماضي، فإنه يوفر محددات للأداء المستقبلي. والمحددات تتعلق بالزبائن، العمليات الداخلية، التمهين والتعلم،

وتستند على ترجمة واضحة ودقيقة للاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة".

كما يعتمد مفهوم لوحة القيادة الاستراتيجية على المحاور الزمانية الثلاث وهي: الماضي، الحاضر والمستقبل. بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مالي مباشر وواضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمؤسسة.

"إنها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي".

3. محاور لوحة القيادة الاستراتيجية

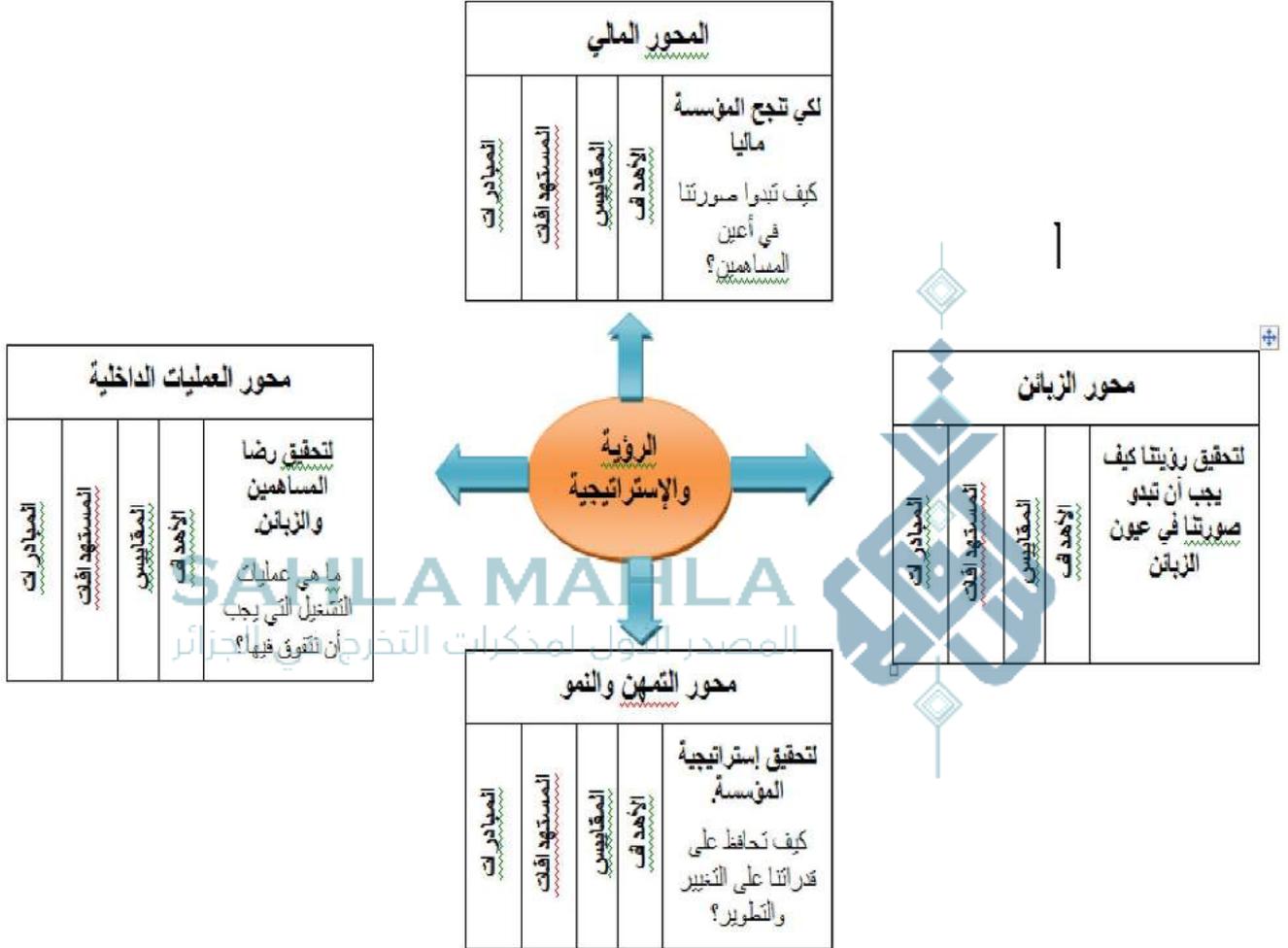
قدم (Kaplan & Norton) أربعة محاور متكاملة و مترابطة تسمح بتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل، النتائج المرجوة ومحددات هذه النتائج والقياسات المستعملة، حيث تترابط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة.

ويتكون كل محور من أربعة عناصر:

- الأهداف: مثل زيادة نسبة رضا الموظفين؛
- المؤشرات أو المقاييس: القياس بالمقارنة مع قيمة محددة مسبقا؛
- المعيار أو المستهدفات: مقدار الانحراف عن الهدف المراد؛
- المبادرات: المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف، مثل فتح فروع جديدة.

الشكل العام للوحة القيادة الاستراتيجية

الشكل العام للوحة القيادة الاستراتيجية



أ. الهدف المالي:

يمثل أهم محور في لوحة القيادة الاستراتيجية بالنسبة لأي مؤسسة، حيث أنها تسعى لتحقيق الربح وتعظيمه، وهو الخيط الذي يقود إلى الأهداف والمؤشرات الخاصة بالمحاور الأخرى.

ولتحقيق الأداء المالي وضع (Kaplan & Norton) إستراتيجيتين:

- إستراتيجية النمو؛
- إستراتيجية الإنتاج.



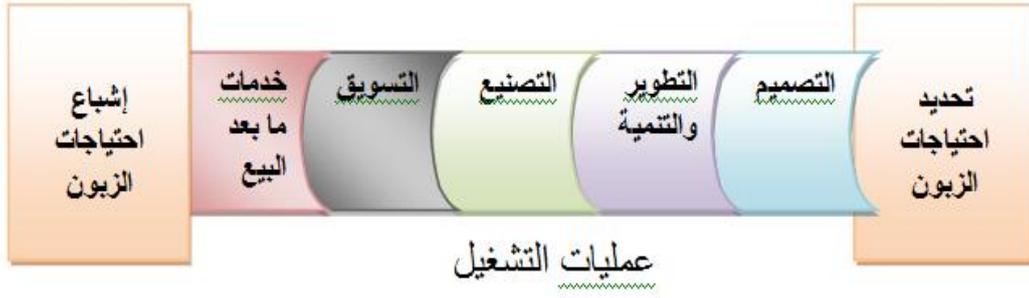
ب. محور العملاء:

يحدد القطاعات السوقية المراد التمتع فيها، والتي تولد رقم أعمال ضروري لتحقيق الأهداف المالية. يتضمن الرضا، وفاء العملاء، تحقيق رغباتهم، الاستجابة لشكاويهم، الجودة والخدمات والتكلفة... إلخ. ويعتمد على المؤشرات المفتاحية لمحور الزبائن.



ج. محور العمليات الداخلية

الاهتمام بالنشاطات الداخلية في تحسين أدائها. سلسلة الأنشطة الداخلية للمؤسسة. وقد قدم (Kaplan & Norton) نموذج لسلسلة العمليات الداخلية.



ويرى أن أساس هذه العمليات هي ثلاث عمليات:

- عمليات الابتكار
- عمليات التشغيل
- خدمات ما بعد البيع.

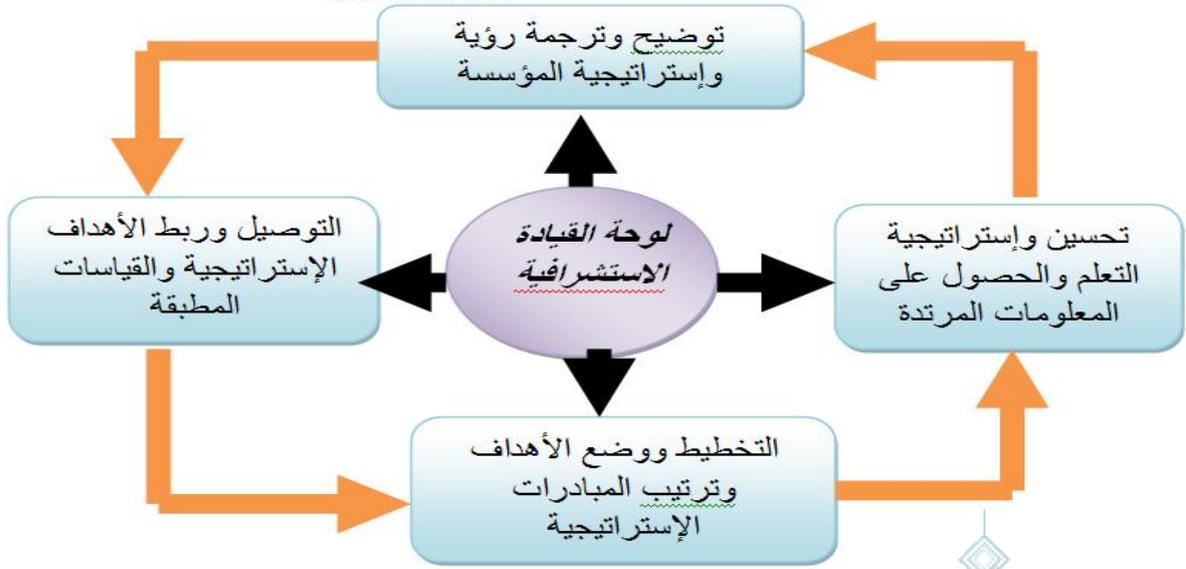
د. التمهين والنمو:

يعتبر من أهم المحاور في لوحة القيادة الاستراتيجية. يهيئ المناخ ويرفع مستوى الكفاءات والمهارات لدى الموظفين، ليتمكنوا من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير الممكن إجراءها على العمليات الداخلية أو الأفراد أو النظم، لذا يجب الاستثمار في إعادة التطوير للأفراد، تطوير النظم وتطوير العمليات.

إن ترابط هذه المحاور الأربعة يعطي الخريطة الإستراتيجية.

4. وظائف لوحة القيادة الاستراتيجية

شكل: وظائف لوحة القيادة الاستراتيجية



- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها
- تسهيل عملية الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة؛
- التخطيط وتحديد الأهداف؛
- التغذية العكسية والتعلم.

SAHLA MAHLA

5. مبادئ عمل لوحة القيادة الاستراتيجية لمذكرات التخرج في الجزائر

مبادئ عمل لوحة القيادة الاستراتيجية

