

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher –BISKRA-  
Faculté des Sciences Economique  
Commerciales et des Science de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر –بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# دور أصحاب المصالح في إتخاذ القرار دراسة حالة الوكالة الوطنية للتطوير وترقية الإستثمار ANDI

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بن عيسى ليلي

إعداد الطالب(ة):

مشته نجاة

### لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة     | الرتبة          | الصفة  | مؤسسة الإنتماء |
|-------|------------------|-----------------|--------|----------------|
| 1     | مناصرية السماعيل | أستاذ مساعد –أ- | رئيسا  | جامعة بسكرة    |
| 2     | بن عيسى ليلي     | أستاذة          | مشرفا  | جامعة بسكرة    |
| 3     | ناصر خان         | أستاذ مساعد –أ- | مناقشا | جامعة بسكرة    |

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher –BISKRA-  
Faculté des Sciences Economique  
Commerciales et des Science de Gestion  
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر –بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### دور أصحاب المصالح في إتخاذ القرار دراسة حالة الوكالة الوطنية للتطوير وترقية الإستثمار ANDI

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بن عيسى ليلي

إعداد الطالب(ة):

مشته نجاة

#### لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة    | الرتبة          | الصفة  | مؤسسة الإنتماء |
|-------|-----------------|-----------------|--------|----------------|
| 1     | مناصرية اسماعيل | أستاذ مساعد –أ- | رئيسا  | جامعة بسكرة    |
| 2     | بن عيسى ليلي    | الأستاذ         | مشرفا  | جامعة بسكرة    |
| 3     | ناصر خان        | أستاذ مساعد –أ- | ممتحنا | جامعة بسكرة    |

السنة الجامعية: 2021/2020





# شكر و عرفان

أحمد وأشكر الله عز وجل جلاله بديع السماوات والأرض أن شق سمعي  
وبصري وعلى كل النعم التي انعم بها علي عباده فالحمد لله حين نصبح  
وحين نمسي والحمد لله أناء الليل وأطراف النهار الحمد لله الذي بفضلته تتم  
الصلوات والحمد لله على نعمة الإسلام أشكره سبحانه وتعالى إن وفقني في  
إتمام هذا البحث فما كان ليتم لولا توفيقه لي

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة: بن عيسى ليلي لنصائحها

وتوجيهاتها القيمة

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعد لإتمام هذا العمل من

أساتذة وأصدقاء وعائلة

لهم مني جزيل شكر



# ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة هل يوجد دور لأصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للتطوير وترقية الاستثمار بسكرة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وفي الدراسة الميدانية اعتمدنا في جمع البيانات الأولية على المقابلة ووثائق المؤسسة وتوصلنا الى جملة من النتائج أهمها:

- أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية للتطوير وترقية الاستثمار ANDI هم: ممثل CNAS، ممثل CASNOS، ممثل CNRC، وممثل مديرية الضرائب، هذه الهيئات تمثل أصحاب المصالح الأساسيين، وممثل البيئة والعمران والتشغيل والبلدية هو أصحاب مصالح ثانويين.
- يوجد دور مهم لأصحاب المصالح في ANDI
- لا يوجد تأثير الإدارة العليا ANDI على أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار.
- يمثل أصحاب المصالح في ANDI هيئات حكومية مستقلة تماما عن ANDI

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح، نظرية اصحاب المصالح، اتخاذ القرار CASNOS، CNAS، ANDI، CNRC، مديرية الضرائب.

### Summary of the study

In this study, we relied on the descriptive approach and in the field study, and in the collection of preliminary data, we relied on the interview and the Foundation's documents.

- ANDI stakeholders are: Representatives of CNAS, representatives of CASNOS, representatives of CNRC, representatives of the Tax Directorate, these bodies represent key stakeholders, and representatives of the environment, development, employment and municipality are secondary stakeholders.
- There's an important role for stakeholders in ANDI.
- There is no impact of ANDI senior management on stakeholders in the decision-making process.
- ANDI stakeholders represent government bodies that are completely independent of ANDI

**Keywords:** stakeholders, stakeholder theory, decision-making, CASNOS, CNAS, ANDI, CNRC, Tax Directorate.

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

شكل 1.1: أهم خطوات اتخاذ القرار ..... 14

شكل 1.2: خطوات اتخاذ القرار ..... 24

شكل 1.2: أصحاب المصلحة ..... 40



# مقدمة عامة

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة.

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في الإدارة للتكيف مع هذه المتغيرات أصبح أمراً ضرورياً حتى تتمكن الإدارة من تأدية مهامها بأكثر فعالية، حيث تسعى المنظمات لتحسين فعالية قراراتهم لتحقيق نتائج أفضل لأهدافهم، في المقابل تتأثر هذه القرارات لعدة عوامل وأطراف لأنها تتواجد في بيئة تأثر فيها وتؤثر بها.

من هذا المنطلق يزداد إهتمام المنظمات في الوقت الحالي لموضوع أصحاب المصلحة الذين يأترون بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية إتخاذ القرار، لأنهم يأترون ويتأثرون بقرارات المؤسسة.

في هذا السياق تعتبر أصحاب المصلحة من أهم المواضيع الهامة في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى جميع الأطراف المحيطة بها، مما تقتضي الضرورة تنظيم العلاقة بين جميع أصحاب المصلحة والمؤسسة وتحديد كيفية تأثير هذه الجماعات على نشاطات المؤسسة، حيث أن إستمرار المؤسسة متوقف ومرتبط بهم مما يستدعي إنشاء علاقة ثقة بين جميع الأطراف مما يسمح بخلق قيمة إقتصادية.

فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال بعض التعديلات التي تمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة، كإعادة الهيكلة، وإستقلالية المؤسسات، وهذا نتيجة التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد، ورغم بعض الإنجازات المحققة فمازالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنها تسعى جاهدة في تطبيق بعض مفاهيم الإدارة من بينها نظرية أطراف ذات المصلحة، حيث تظهر جليا في المؤسسة الحكومية ANDI (الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار).

ومن هنا يتم طرح الإشكالية التالية:

أ. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية

أولاً: طرح الإشكالية

هل يوجد دور لأصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الاستثمار ANDI ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

- هل يوجد دور في تحديد هوية اصحاب المصالح في ANDI ؟
- هل يوجد اشتراك اصحاب المصالح في اتخاذ القرار في ANDI ؟
- هل توجد خطة ادارة اصحاب المصالح في اتخاذ القرار في ANDI ؟

- هل توجد مرافقة عملية اشراك اصحاب المصالح في اتخاذ القرار في ANDI ؟

#### ب. الدراسات السابقة

توفر للبحث العناصر التالية:

- علاء الجبوري، علي سالم أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، سنة 2012، ص 233-256

هي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى تهدف الى تقييم رضا بعض أصحاب المصالح وتوضح الاطر المنهجية واهداف البحث وفرضيات البحث وأدواته وثباته.

- حمزة رمللي، إسماعيل زحوط (2012): دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة

وتسعى هذه الورقة الحالية إلى تحديد دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في إسقاط أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

- الأمم المتحدة (2013): مشروع إستراتيجية لإشراك أصحاب المصلحة لدعم تنفيذ برنامج عمل المنبر، الأمم المتحدة

#### ج. نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

##### أولاً: نموذج الدراسة

إشتمل البحث على نوعين من المتغيرين وذلك على النحو التالي:

**أصحاب المصلحة:** ويقصد بها كافة الأطراف ذات المصلحة سواء كان داخليا أو خارجيا والتي لها تأثير مباشر على نجاح المنظمة وتتضمن 4 أبعاد.

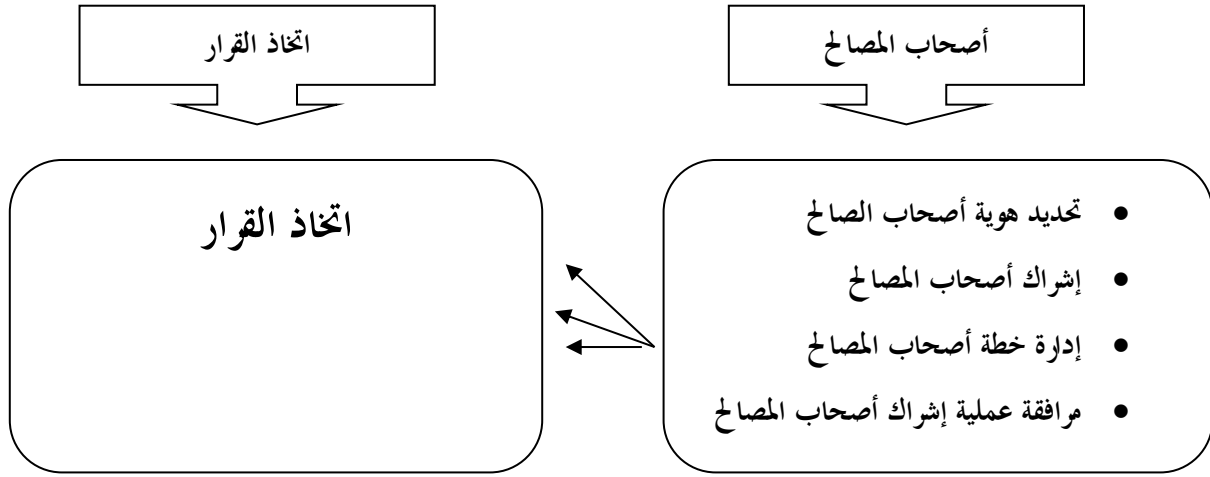
**إتخاذ القرار:** وهو أهم عنصر الذي تركز عليه الإدارة لأن نجاح القرارات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهو يشكل العصب الفعال في الإدارة والأكثر حساسية.

1. المتغير المستقل: يتمثل في أصحاب المصالح المتضمن لأربعة أبعاد وهي:

- تحديد هوية أصحاب المصالح.
- إشراك أصحاب المصالح.
- خطة إدارة أصحاب المصالح.
- مراقبة عملية إشراك أصحاب المصالح.

2. المتغير التابع: وهو إتخاذ القرار.

وقامت الدراسة وفق النموذج الفرضي التالي:



ثانيا: فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات إيجابيات أولية للسؤالات المطروحة، التي تهدف إلى تحسين البناء النظري الإستكشافي وعنصر ضروري لمتابعة وترتيب الدراسة التحليلية، وبنا على هذا وإستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية

يوجد دور لأصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI

2. الفرضيات الفرعية

- يوجد تحديد هوية اصحاب المصالح في إتخاذ القرار.
- يوجد اشترك اصحاب المصالح في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.
- توجد خطة ادارة اصحاب المصالح في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.
- توجد مرافقة عملية اشراك اصحاب المصالح في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.

د. التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة

أولا: التموضع الإستمولوجي

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة علاقات (علاقة الإرتباط أو التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة لأصحاب المصالح والأبعاد المختلفة لها والمتمثلة في: تحديد هوية أصحاب المصالح، إشراك أصحاب المصالح، خطة إدارة أصحاب المصالح، مراقبة عملية إشراك المصالح، ويكون هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة نظرية أصحاب المصالح في طابعها التركيبي المتكامل إعتقادا أن وجود مختلف أطراف المصلحة بكل أبعادها سواء الكلي أو

الجزئي، مما سيؤدي إلى نجاح القرارات وزيادة فعاليتها ونجاعتها داخل المؤسسات، مما يعني أن التأكيد أو النفي في هذا الأمر سيكون من خلال التفصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة مختلف أطراف المصلحة وعلاقتها المخلفة، وبهذا الافتراض والمنطلق والتصور الفكري والمعرفي يتم بتموضع الباحثة ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه إسم الباراديغن.

### ثانياً منهجية الدراسة

على إعتبار أن المنهج يعتبر أكثر أهمية في بلورة البحث وتحديد جوانب مختلفة وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها دراسة العناصر الأساسية، فقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تتبع ظاهرة من الظواهر ووصفها وصفا دقيقا بشكل كامل للتعرف عليها وتمييزها والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها بهدف القيام بالتحليل العلمي والمنهجي للإشكالية وبهدف اختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي واعتمدنا على وثائق المؤسسة والمقابلة لجمع المعلومات.

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال المقابلة مع ممثلي الإدارات والهيئات الحكومية بهدف الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة وموضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية:** تم القيام بمراجعة مختلف الكتب والمجلات والملتقيات والمذكرات والرسائل الجامعية سواء الورقية أو الإلكترونية الخاصة بمحل الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي من خلالها مكنت الباحثة من بناء إطار نظري كدعم لها في جميع مراحل، مع إستخدام ضوابط التهميش وفقاً لـ APA.

### هـ. تصميم البحث

#### أولاً: أهداف الدراسة

- تهدف دراستنا إلى تحقيق من وجود دور للهيئات الحكومية في تدعيم الاستثمار.
- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم أصحاب المصالح وإتخاذ القرار.
- معرفة وجود دور لأصحاب المصالح في إتخاذ القرار من عدمه في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الاستثمار ANDI.
- التعرف على أصحاب المصالح بمؤسسة ANDI.
- التعرف على العلاقات التي تربط بين مؤسسة محل الدراسة مع مختلف أصحاب المصالح.

#### ثانياً: نوع الدراسة

لقد تمت بناء علاقة إرتباط بين المتغير أصحاب المصلحة وإتخاذ القرار.

#### ثالثاً: أبعاد تدخل الباحثة

لقد حاولت إلمام جميع وقائع وكافة الأحداث التي تخص ظاهرة الدراسة دون المساس والتغيير فيها وأو محاكاتها

#### رابعاً: تخطيط الدراسة

لقد أجريت في بيئة غير اصطناعية (طبيعية غير مخططة) أي دراسة ظاهرة على طبيعتها في الواقع ومحاولة تفسيرها

### خامسا: وحدة التحليل (مجتمع الدراسة)

تم إختيار مجتمع الدراسة 4 ممثلين من هيئات حكومية يمثلون أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار

### سادسا: المدى الزمني والمكاني

المدى الزمني: إستغرقت الدراسة مدة شهر نظرا لدراسة معمقة وتحليلية ومحاولة الإلمام بجميع جوانبها

المدى المكاني: تمت الدراسة في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI ببسكرة، الجزائر.

### و. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أحد أهم مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية الحديثة التي تسعى جميع المؤسسات إلى تبنيها وهي كالتالي:

- تسعى الدراسة إلى الربط بين أصحاب المصلحة وإتخاذ القرارات والتعرف على مفهوم أصحاب المصالح وتصنيفهم.
- توضيح العلاقة بين أبعاد أصحاب المصلحة وإتخاذ القرار.
- تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الإستفادة من النتائج التي توصلنا إليها والعمل على توضيح أهميتها.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة وتفسيرها وتحليلها ومقارنتها بالموضوع.
- إبراز الأثر الناتج عن نظرية أصحاب المصالح في إتخاذ القرار

### ز. خطة مختصرة الدراسة

بغرض التحكم في الموضوع والتطرق لأهم جوانبه ارتأينا تقسيم عملنا الى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول** وعنوانه الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرار والذي احتوى على ثلاثة مباحث تحمل في طياتها كل ما تعلق بعموميات حول عملية إتخاذ القرار، وكذا نظم دعم القرار وعوامل تصنيف القرارات وأساليب إتخاذها.

**الفصل الثاني** تحت عنوان نظرية أصحاب المصالح وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث تناولنا من خلالها مفهوم أصحاب المصالح وتصنيفاتهم ثم التطرق إلى ماهية نظرية الأطراف ذات المصلحة، ثم تناولنا إدارة الأطراف ذات المصلحة إيجابياتها وأهميتها.

**أما الفصل الثالث** فهو الجانب التطبيقي من دراستنا الذي كان بعنوان دور أصحاب المصالح في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI، وتطرقنا فيه من خلال المبحث الأول إلى التعرف على الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI، ثم عرجنا بعد ذلك إلى دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وكان ذلك في المبحث الثاني من نفس الفصل.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرار



## تمهيد

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الإقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وهي لا تقتصر على عامل دون غيره.

حيث يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة والشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه العمليات، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفاءته وكذلك أساليب اتخاذ هذا القرار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية لاتخاذ القرار حيث تطرقنا فيه إلى القرار الإداري من أهمية القرار وأنواعه وعناصره، ثم تطرقنا إلى اتخاذ القرار تناولنا أهمية اتخاذ القرار وعناصر عرض عملية اتخاذ القرار، انماط وأساليب اتخاذ القرار، بالإضافة إلى النظريات ومعوقات اتخاذ القرار، وفي الأخير مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار.

**المبحث الأول: عموميات حول إتخاذ القرار**

**المبحث الثاني: نظم دعم القرار**

**المبحث الثالث: عوامل تصنيف القرارات وأساليب إتخاذها**

### المبحث الأول: عموميات حول إتخاذ القرار

تمثل عملية إتخاذ القرار جزءا هاما من عمل متخذ القرار ونشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة، إذ تعتمد عليه كعنصر أساسي لضمان بقائها واستمرارها في ظروف بيئية سريعة التغير والتحول وتحتاج لتوفير الحلول السليمة التي توفرها الأنشطة الإدارية للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار

سنحاول في هذا المطلب التطرق لبعض التعاريف التي قدمها الباحثون لإتخاذ القرار وكذا سنحاول ذكر أهمية هذه المرحلة المهمة من مراحل سيرورة عملية التسيير.

ولقد تعددت وجهات النظر في تعريف عملية إتخاذ القرار وذلك باختلاف اجتهادات الباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات فلسفتهم وعقائدهم ومجتمعاتهم، إلا أن المضمون واحد. وهذه المفاهيم كالتالي:

- " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". (الشرقاوي، 2002، صفحة 128)
- كما تعرف على أنها: " عملية اختيار أنسب بديل لحل مشكلة من بين بدائل عديدة استنادا الى معايير ذاتية ومنطقية". (العفون، 2012، صفحة 134)
- ويعرفها زيرق على أنها " اختيار أفضل البدائل المتوفرة بُناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر، فإن هذا يعد قرارا". (زيرق، 2001، صفحة 7)

نستنتج من التعاريف السابقة أن عملية إتخاذ القرار هي عملية ذهنية لاختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة بعد تقييمها وفق معايير محددة.

### المطلب الثاني: أهمية إتخاذ القرار

إن لعملية إتخاذ القرار كغيرها من الأمور الإدارية أهمية بالغة، فنجد أن المدير يقوم بمجموعة مهام لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ مجموعة قرارات، وتتمثل أهمية إتخاذ القرار فيما يلي:

- فعالية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة إتخاذ القرار.
- إتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية.
- عملية إتخاذ القرار عملية صعبة تحتاج لخبرة ودراية وبعد نظر، وسعة إدراك بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بني عليها القرار.
- إتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال الإدارة، حيث نلاحظ أن عملية التسيير ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة.

- عملية إتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها المدير وتكون في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

تعتبر عملية إتخاذ القرار وسيلة علمية وفنية، عملية حتمية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة وتحقيق أهدافها بصورة علمية وموضوعية رشيدة. (الصريفى، 2006، صفحة 152)

تبرز أهمية إتخاذ القرار من خلال الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في نجاح أو فشل تطبيق وتنفيذ سياسات وأهداف واستراتيجيات المنظمة؛ ذلك أن إتخاذ القرار يمثل السلوك التنظيمي المتبع داخل تلك المنظمة.

### المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار

إن ظهور نظام دعم القرار مع كل ماله من تفسيرات متعددة ومفتوحة على الكثير من الاتجاهات والمزايا مما جعل بعض المشككين يعتبرونه مجرد مصطلح لإثارة وجلب الانتباه، إلا أن لهذا النظام دور مهم في مساعدة متخذ القرار في صنع القرار بجودة أعلى في بيئة تتميز بالتعقيد وسرعة التغير، حيث تقوم هذه النظم بتسيير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات لإنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين من أجل توفير الدعم اللازم لترشيد عملية إتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: نظريات إتخاذ القرار

نظرا لأهمية الموضوع في الإدارة، أدى بالباحثين إلى التعمق والخوض في غمار البحث عن المعلومات ودراسته في شتى الجوانب، لذلك سلطنا الضوء على أهم النظريات الخاصة به من خلال هذا المطلب.

#### أولا: النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

اعتمد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في إتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في إتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل للمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار. (شهرزاد محمد شهاب موسى، 2010، صفحة 38)

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.
- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات إتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في إتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون. (خالد بوشارب، 2014، صفحة 20)

#### ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.
- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، الآن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة. (خالد بوشارب، 2014، الصفحات 32-33)

### ثالثا: النظرية السلوكية

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يجد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج. (سكينة بن حمود، 2012، الصفحات 191-192)

### رابعا: النظرية الحديثة

من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وقد قسم "سايون" صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:

- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيميا.
- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف القرار للمدير متخذ القرار. (خليل محمد العزاوي، 2006، صفحة 104)

### المطلب الثاني: خطوات إتخاذ القرار

عملية إتخاذ القرار عملية معقدة ذات مراحل متعددة تشكل الإطار العام لها، ويُعتمد على المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرار حيث ترتبط مراحلها بعلاقة ديناميكية لذا تبدو متفاعلة مع بعضها البعض، وفيما يلي عرض لأهم خطوات إتخاذ القرار:

#### أولا: تشخيص المشكلة

يتمثل ذلك في الإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها والتعرف على حجمها وملاحظها، والهدف منها التعرف على المشكلة بدقة، وتحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إليها وتحديد شكل واضح يزيل عنها أي غموض.

#### ثانيا جمع البيانات والمعلومات

هذه العملية مترافقة مع جميع خطوات إتخاذ القرار، فهي ضرورية لفهم المشكلة وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المنظمة، هي ضرورية لاختيار البديل الأنسب، الهدف منها دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العوامل والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها ومن ثم تحليلها.

#### ثالثا: إيجاد البدائل

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، هذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار أن يقوم بصياغة الحلول البديلة للمشكلة في ضوء البيانات والمعلومات التي تم تحليلها في المرحلة السابقة، فلكل بديل نتائج في حال اختياره كحل أو قرار. في هذه الخطوة تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل إتخاذ القرار.

#### رابعا: اختيار البديل

يتم في هذه المرحلة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف المراد إتخاذ القرار بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة، ويتم هنا استبعاد عدد كبير من

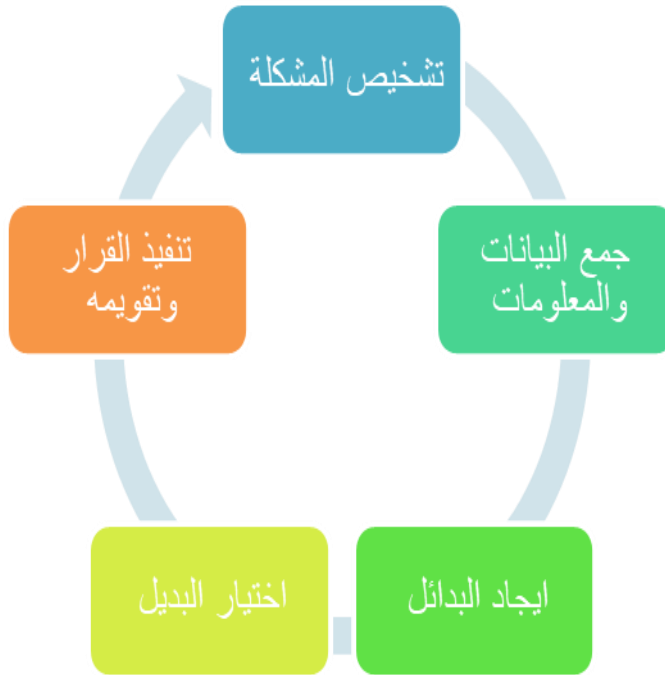
البدائل من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقييم نقدية، وعلى متخذ القرار أن يقوم باختيار البديل الأنسب معتمدا على عدة أساليب منها أسلوب الخبرة والمهارة، الحكم السليم، أو أسلوب البحث والتحليل الذي يخص القرارات أو المشكلات غير المتكررة.

#### خامسا: تنفيذ القرار وتقييمه

يتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقا مع المعايير المتفق عليها، ويجب أن يتم شرح قراره للقائمين على تنفيذه ومناقشتهم به والاستماع الى وجهات نظرهم واستفساراتهم، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها للتنفيذ والاستعداد لمواجهة أي عقبات تحول دون تنفيذه، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ ومتابعته من حيث معرفة آثار القرار على المدى القصير والبعيد. (الهادي، 2011، الصفحات 75-76)

الشكل التالي يبين أهم خطوات إتخاذ القرار:

شكل 1.1: أهم خطوات إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة



### المبحث الثالث: عوامل تصنيف القرارات وأساليب إتخاذها

هناك العديد من الأنواع لتصنيفات القرارات وفقا لعدة معايير، حيث سنتطرق إليها ونوضحها وكذا إبراز أهم الأساليب لإتخاذ القرارات.

#### المطلب الأول: تصنيفات القرارات

يختلف القرار باختلاف المركز الإداري الذي يصدر منه، وبالصلاحيات التي يتمتع بها متخذ القرار والبيئة التي يعمل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات فإنه يتم تصنيفها الى أنواع استنادا الى معايير جديدة، أهمها ما يلي:

#### أولاً: تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري

تصنف القرارات وفقا للمستوى الإداري الى أنواع وهي:

##### أ. القرارات الاستراتيجية

وتعني تحديد برامج العمل المستقبلي للمؤسسة، وإعداد الخطط المستقبلية والسياسات، وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتتميز قراراتها بالثبات النسبي الطويل الأجل وبضخامة الاستثمارات ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرصة وتجنب التهديدات البيئية. وبالتالي فهي تتطلب حجما كبيرا من المعلومات لأنها توضح بصورة دائمة طبيعة المؤسسة وعلاقتها بالخارج وتتصف بدرجة عالية من المركزية في إتخاذها، حيث تؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

##### ب. القرارات الإدارية

وهذه القرارات يتخذها الرؤساء أو الادارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين وبيان حدود السلطة أو تقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

##### ج. القرارات التشغيلية

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم إتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة كما أن إتخاذها يتم بطريقة فورية. (رمضان، 2009، الصفحات 68-72)

#### ثانياً: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها

تبعاً لهذا المعيار صنف 'Simon' القرارات إلى نوعين:

أ. القرارات المبرمجة

وهي القرارات المخططة سلفا وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفا أو التعامل معها ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا كقرار التعيين والتوظيف والإجازات، فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري وتقوم المستويات التنفيذية باتخاذ مثل هذه القرارات.

ب. القرارات غير المبرمجة

هي تلك القرارات غير المتكررة، أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها ولها آثارا هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدا فكريا ووقتا كافيا لجمع المعلومات وتقديم البدائل لمناقشتها، فهي تحتاج الى الابداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة وتُتخذ في الإدارة العليا نظرا لطبيعتها.

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا للبيئة

تؤثر البيئة على القرارات المتخذة وهذا لوجود عدد من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر على نوع القرار ويمكن تقسيم البيئة إلى ما يلي:

أ. القرارات في حالة التأكد

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع ان يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل، وتتميز عملية القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار ولو أن هذه الحالة غير واقعية؛ حيث لا يمكن وجود حالة تأكد تام.

ب. قرارات تحت ظروف المخاطرة

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوق في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة، فكلما ازدادت كمية وجودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل كلما كانت الحالة أقرب للتأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة. (رمضان، 2009، الصفحات 68-

### ج. قرارات في حالة عدم التأكد

ويقصد بها تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

### رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً للمشاركة في إتخاذها

هناك من يميز بين القرارات استناداً إلى نوع المشتركين في إتخاذها وتمت التفرقة على هذا الأساس بين القرارات الفردية أو الشخصية والقرارات الجماعية.

#### أ. القرارات الفردية

هي قرارات انفرادية أي ينفرد متخذ القرار بصنعها دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر القرار. وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب كلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد.

#### ب. القرارات الجماعية

هي ثمرة جهد مشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، حيث توافق أغلبية الجماعة على القرار، ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع:

- أفراد الجماعة ينصحون متخذ القرار، وهو الذي يتخذه في النهاية.
- أفراد الجماعة لا بد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه وهي القرارات الجماعية بالاتفاق.
- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، وهي القرارات الجماعية بالأغلبية. (رمضان، 2009، صفحة 72)

### خامساً تصنيف القرارات وفقاً لأساليب إتخاذها

تصنف لنوعين قرارات كمية وصفية)، وقرارات كمية (معيارية):

#### أ. القرارات الكيفية

يتم إتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.

يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل.

إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى إتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي.

### ب. القرارات الكمية

هي قرارات يتم إتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لتتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل. (مناصرة إسماعيل، 2004، صفحة 1)

### سادسا: تصنيفات وفقا للنمط القيادي لتتخذها

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:

#### أ. قرارات ديمقراطية

يعرض المدير علي مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.

#### ب. قرارات توسلية

يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار.

#### ج. قرارات أوتوقراطية

يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات. (مهنا و إبراهيم عفيف، 2006)

### سابعا: تصنيفات وفقا لطريقة ايصالها للعاملين

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:

#### أ. قرارات مكتوبة

يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.

#### ب. قرارات شفوية

قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل. (كنعان و نواف، 2007)

ثامنا: تصنيفات وفقا لمؤشر الزمن

من حيث المدة التي يغطيها القرار:

أ. قصيرة المدى (تكتيكية)

وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.

ب. متوسطة المدى

وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبية تتراوح بين عام وخمسة أعوام.

ج. طويلة المدى (استراتيجية)

وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاما. (أبو سبت و صبري فايق، 2005)

المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار

هناك العديد من الأساليب لإتخاذ القرارات سنتطرق إليها على النحو التالي:

أولاً: الأسلوب الفردي في إتخاذ القرار

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للشركة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة. ويأخذ المالك على عاتقه مهمة إتخاذ القرار، إما ثقة في قدرته وسلامة قراراته وبتكلفة منخفضة، وإما خوفا على سلطته، ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية إتخاذ القرار على الحقائق العلمية، أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم للقيام بالعملية، وهنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع، إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره، ومن بين هذه الظروف ما يلي:

- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرا من السرية.
- إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة بفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.
- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة، سواء من حيث كفاءتهم أو خيرهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذن فالأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة آنفا، وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، صفحة 265)

ثانياً: الأسلوب الجماعي في إتخاذ القرار

ويعني مساهمة العديد من الأفراد في إتخاذ القرار، حيث يتراوح عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة تطرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل. (إيقرام تور بان، 2000، صفحة 44)

وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى الفكرة القائلة بأن "قرار عدة أفراد أفضل من قرار فرد واحد"، ذلك أنه يستفيد من خيرات وأحكام ومعارف الأفراد المشاركين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، ويعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة، وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة.

وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب:

- توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك يفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطبات الأخطاء أينما كانت.
- من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسع مجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تتنوع الآراء وتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب إتخاذ القرار.
- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية إتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ. (الشرقاوي، 2002، الصفحات 160-161)

على الرغم من كل هذه النقاط الإيجابية، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض الأعراض السلبية المخلة بنتائج العمل الجماعي، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- تشتت مسؤولية إتخاذ القرار بين أفراد الجماعة، وعملية إتخاذ القرار بطبيعتها تتطلب قيام فرد واحد بإصدارها وتحمل مسؤوليتها.
- إرتفاع التكلفة الزمنية للقرارات الجماعية، وعدم ملاءمتها لحالات الطوارئ.
- ابتعاد القرارات الجماعية في الغالب عن الدقة والموضوعية، فهي قد تكون عملية توفيق بين الآراء المتعارضة أو تتأثر نتائجها بآراء الأعضاء الأكثر نفوذا. (الشرقاوي، 2002، صفحة 161)
- إن ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق والتنظيم، فهناك أعضاء يميلون للسيطرة على الرأي أو الموضوع أو الوقت في حين نجد آخرين وبسبب شخصياتهم يميلون للاعتماد على الفئة الأولى من الأفراد لأداء العمل وتكرار ما قيل، وعادة يعاني هذا النوع من الخوف من الكلام أو من الصلابة، وبسبب هذه الديناميكية أيضا قد يضيع الكثير من الوقت في انتظار المشاركين وفي الاستعدادات، والكثير من النفقات على هذه الاجتماعات، كما قد تفتقد هذه المجموعات للتحليل الدقيقة وللإستغلال الأمثل للمعلومات. (إيقرام تور بان، 2000، صفحة 451)

وللتغلب على بعض من هذه العيوب وزيادة فعالية إتخاذ القرار وتحسين العمل الجماعي، طور العديد من علماء السلوكيات والخبراء داخل المنظمات وخارجها مناهج جماعية كثيرة أطلقوا عليها تسمية "ديناميكيات المجموعة". (إيقرام تور بان، 2000، صفحة

وفيما يلي عرض للعديد منها على سبيل المثال:

#### أ. العصف الذهني Brain Storming

يعتبر العصف الذهني من أكثر الوسائل الإبداعية المعروفة، طورها أسبورت Alex Osborn سنة 1939، حيث عرفها بأنها "تقنية تداولية يحاول فيها مجموعة من الأفراد إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق جمع كل الأفكار تلقائياً. (Yaella Depietri & Alessandra Sgobbi, 24-25 October 2007, p. 2)

تهدف الطريقة إلى توليد أفكار جديدة وتلقائية وتشجيع الإبداع. كما تستخدم طريقة العصف الذهني كوسيلة لتحقيق المشاركة في إتخاذ القرار، مع إعطاء قدر من الحرية الأعضاء الجماعة في التفكير الإبداع والمناقشة بالإضافة إلى قدر ضئيل من التوجيه، وتتبع المنظمة في هذا الصدد مجموعة من الإرشادات لزيادة فاعلية هذه الطريقة في إتخاذ القرارات من بينها:

- أن الإبداع والنقد لا يمكن أن يتواجدا في ظرف واحد، لذا وجب في هذه الطريقة تقليل النقد في بداية النقاش لتشجيع تقديم الأفكار بلا خوف ولا حرج. وإذا كانت هناك انتقادات فتقدم في نهاية جلسة العصف الذهني
- فتح المجال أمام كمية ونوعية لا نهائية من الأفكار.
- تشجيع العمل المشترك والمنافسة البناءة.
- تسجيل جلسات العصف الذهني للتأكد من عدم ضياع بعض الأفكار أثناء الاجتماع.
- ألا تتعدى فترة الاجتماع 40 دقيقة في الساعة لضمان الفعالية.
- إن ما يميز هذه الطريقة أنها تجمع الأفكار للوصول إلى النتائج المرجوة، وقد أثبتت الدراسات أن أكثر الجلسات فاعلية تضم ما بين 6 إلى 12 عضواً بخلفيات متنوعة ليساهموا في تسهيل تحليل المشكلة من وجهات نظر مختلفة، لتفهم وقبول الأفكار الجديدة التي تنتج في هذه الجلسات، يجب أن يتضمن فريق العصف الذهني أفراداً من بين المنفذين للقرارات التي ستتخذ.

من الأفضل أن يتم التحضير المسبق لجلسة العصف الذهني من ناحيتين، الأولى متعلقة بتحضير المشكلة من حيث توضيحها وتدقيقها، والثانية متعلقة بتوجيه المشاركين، إما قبل الجلسة عن طريق إرسال خلفية مختصرة حول المشكلة ونموذج للحلول المراد تقديمها برفقة الدعوة، أو أثناء الجلسة بتخصيص نصف ساعة من الوقت قبل البدء في الجلسة التوجيه المشاركين. (Scott & G Isaksen, 1998, p. 5)

#### ب. أسلوب المجموعات الاسمية Nominal Groups Technique

تعتبر المجموعة الاسمية سلسلة من الأنشطة يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ثم يتخذ القرار بناء عليه، طورها كل من ديلبيك Delheet وفان دي فان Van de Van. (إيقرام تور بان، 2000، صفحة 451)

تعتمد هذه الطريقة على تقديم أفكار الأعضاء المشاركين في إتخاذ القرارات بصمت وكتابة، يقسم خلالها الأعضاء إلى مجموعات صغيرة، تقوم كل واحدة منها بطرح وتنمية أفكارها، بصورة فردية أول الأمر، ثم تناقش هذه الأفكار داخل كل مجموعة،



بعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها على سبورة أو لوحة، وتكون هذه الأفكار بعدها موضوع نقاش المجموعات ككل، بعد تقديم كل التوضيحات اللازمة حول الأفكار المطروحة، تصل المجموعة إلى مرحلة التصويت.

وتقيم النتائج بوضع الدرجات التي حصلت عليها كل فكرة أمامها مباشرة، ويتم اختيار الفكرة التي حصلت على الدرجة الأكبر. (محمد رزيق إيهاب مسيح، 2001، الصفحات 71-72)

يرى تور بان أن هذه العملية يجب أن تخضع لأبحاث اجتماعية - نفسية تؤكد أن نتائجها تقدم معلومات حقيقية عن هذه الأفكار وأنها تقدم بالجودة والكمية المطلوبة وموجهة لمن يطلبها، كما أن الأفراد المشاركين يجب أن يخضعوا للتدريب لرفع كفاءهم بالإضافة إلى الاعتماد على مسهلين لزيادة جودة العملية.

ومما سبق يلاحظ أن أفراد المجموعة يستفيدون من الأفكار المعروضة ومن النقاش إلا أن مسألة اختيار البديل الأفضل مرهونة بيد الفرد لأن عملية ترتيب الأولويات تكون صامتة بمعنى فردية، وأن الاختيار لا بد يعود للبديل الذي برزت مزاياه أثناء النقاش، وهذا يعني أن العديد من عيوب الأساليب الجماعية لم تقض عليها هذه الطريقة.

#### ج. أسلوب الدائرة ذات كرسي الوسط

يقدم أحد أعضاء مجموعة الخبراء في هذا الأسلوب وجهة نظره حول المشكلة موضوع النقاش أثناء وجوده على كرسي وسط الدائرة، وبعد مناقشة مقترحاته من طرف باقي الأعضاء، يتقدم عضو آخر للكرسي لعرض آرائه، حتى يخلص كل عضو إلى تأييد حل معين بعد استيعابه، ثم تتم مناقشة أخرى للاختيار أحد هذه الحلول. (محمد رزيق إيهاب مسيح، 2001، الصفحات 72-73)

#### د. طريقة التفاعل التعليمي

تتطلب بعض القرارات نقاشات مكثفة و دراسات موسعة خصوصا تلك المتعلقة بمواقف هامة مثل قرارات التوسع في نشاطات الشركة، أو اقتناء بعض المعدات الحديثة أو قرار الاندماج مع شركة أخرى، ولتفادي اتخاذ المنظمات القرارات خاطئة في مثل هذه الحالات، قد تستخدم طريقة التفاعل التعليمي والتي تعتبر ملائمة لهذا النوع من القرارات، وتقوم المجموعة المخولة بمناقشة مكثفة هذه الوضعيات، وغالبا ما تنقسم هذه المجموعة إلى مجموعتين أساسيتين، إحداهما مؤيدة للفكرة والأخرى معارضة لها، ثم يتم شرح أسباب كل مجموعة، وتبادل نقاط القوة والضعف لكل رأي، وفي ذلك تدعيم و تبادل الأفكار و فهم لوجهات النظر المضادة، وبناء على هذه الآراء يتم التوصل إلى الحل النهائي. (محمد رزيق إيهاب مسيح، 2001، صفحة 73)

#### هـ. طريقة دلفي

تعتمد هذه الطريقة على الاستقصاء Survey الموجه لمجموعة من الخبراء حول مشكلة معينة، على ألا يطالع هؤلاء الخبراء على هويات بعضهم البعض، وعلى ألا يطالع على هويتهم منسقي العملية في إدارة المنظمة؛ وهذا ما يعكس الجانب الديمقراطي في

العملية، ويجري الأعضاء من الضغوط النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على ردود أفعالهم، ومن التأثيرات غير المرغوبة الناجمة عن التداخل فيما بينهم مثل السيطرة والعناد والتسويات. (إيقرام تور بان، 2000، صفحة 452)

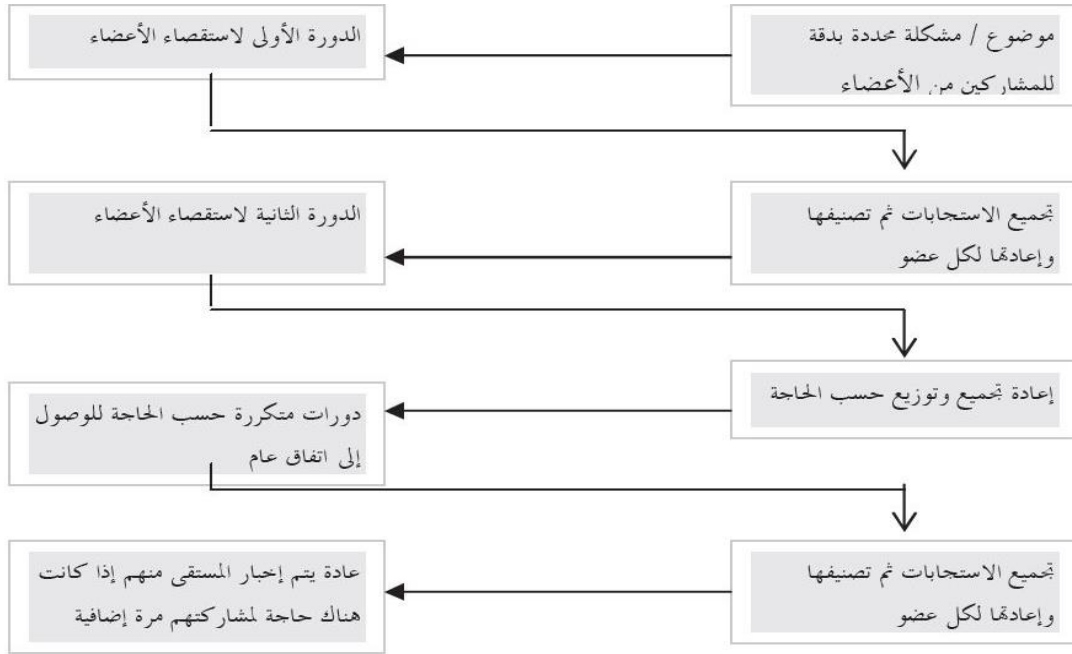
ويتم هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:

- التحديد الدقيق للمشكلة، يطرح الأسئلة المراد الحصول على حلول بشأنها في شكل استبيان.
- اختيار مجموعة من الخبراء المختصين في مجال المشكلة المطروحة، ثم إرسال الاستبيان إليهم للدورة الأولى للإجابة عليها بكل سرية واستقلالية، ثم إعادتها للمنسق المركزي.
- إعادة تجميع الاستبيان والإجابات الواردة عليه، يتم جمع وتحليل هذه النتائج، وبعدها تصنف وتكتب في نموذج واحد، ثم يرسل مرة أخرى للأعضاء للدورة الثانية وبالسرية ذاتها لتعديل آراء الآخرين إذا اقتضى الأمر، وتقييمها وتوسيع الأفكار من خلالها إذا أمكن ذلك، وإرسالها إلى اللجنة التنسيقية من جديد كتغذية عكسية.
- تجمع وتحلل ردود الاستبيان الثاني في هذه المرحلة، وإذا حصل اتفاق جماعي فإن تقريراً نهائيًا بعد بهذا الشأن، أما إذا لم يحدث الاتفاق فإن استبياناً آخر يرسل وتعين فيه هذه المرة النقاط محل الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار بعد بدقة، وتستمر هذه العملية إلى غاية الاتفاق النهائي. (إدريس، السنة، الصفحات 270-271)

ويمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل الموالي، تستخدم هذه الطريقة غالباً للبحث في القضايا الطويلة الأجل مثل التأثيرات المستقبلية لنقص الطاقة، وتميز بتوفير الاستقلالية التامة للأعضاء، وتوفير تكاليف النقل لهم بإرسال الاستبيان إليهم، إلا أن التوصل إلى نتائجها يستغرق زمناً طويلاً. كما أن أعضاء المجموعة لا يستفيدون من التحفيز الناتج عن مواجهة باقي الخبراء. (محمد رزيق إيهاب مسيح، 2001، صفحة 71)

تستخدم مناهج ديناميكيات المجموعة خصيصا لإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة في المنظمات جماعيا، إلا أن تعقد عملية إتخاذ القرار صعب عملية الإعداد لهذه الاجتماعات والتحكم في س لوك أفرادها، لذلك يفترض أن الدعم المحوسب سيكون ملائما لتخطي هذه المشكلات. (إيقرام تور بان، 2000، صفحة 445)

شكل 1. 2: خطوات إتخاذ القرار



المصدر: من إعداد (محمد رزيق إيهاب مسيح، 2001، صفحة 71)

#### و. أسلوب السبب والنتيجة

يعد أسلوب عظام السمكة أسلوب منظم للنظر في علاقات السبب - النتيجة عند وضع حلول للمشكلات، يتم من خلال رسم شكل يشبه عظام السمكة، وهذا الشكل يوضح المشكلة (أجزاء السمكة) وبعد ذلك يتم تحديد علاقات السبب والنتيجة لكل جزء.

#### ز. طريقة عمل أسلوب السبب الأثر

يتبع أسلوب السبب - الأثر المراحل المرتبة التالية:

- تجزئة المشكلة إلى أجزاء محددة حسب طبيعتها.
- تحديد علاقات السبب والنتيجة لكل جزء من أجزاء المشكلة.
- رسم خط أفقي من رأس السمكة عبر الصفحة متصلا بعظام هذه السمكة التي تعتبر بمثابة أجزاء المشكلة.
- كتابة العوامل الرئيسية المؤدية لوجود الأثر النتيجة في نهاية العظام (الأجزاء الرئيسية للسمكة) (المشكلة).

- عند كل جزء (عظم) يجب تحديد العوامل التي تؤدي إلى وجود المشكلة.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة والقيام بتجميع المعلومات الإضافية للتأكد من وجود علاقات السبب-الأثر. (الطيب الوافي، 2012/2011، صفحة 112)

### ح. أسلوب قبعات التفكير

اقترح أحد الباحثين ستة مجموعات من أساليب التفكير في حل المشكلات أسماها قبعات التفكير، ويقوم هذا الأسلوب على أساس العمل الجماعي في حل المشكلات، وذلك من خلال تتابع المراحل التالية:

- تمثل كل قبعة خطوة معينة من مراحل حل المشكلة وتأخذ لونا محدد.
- تعمل المجموعة مع بعضها البعض في حل المشكلة خطوة خطوة على أساس القيام بخطوة واحدة (قبعة) في كل مرة مع ضرورة الالتفات إلى ما قاموا به من خطوات سابقة عند انتقالهم إلى الخطوات التالية:
- تمثل كل قبعة (خطوة) تصورا معينة يجب الالتفات إليه خلال مراحل حل المشكلة وبيان هذا الأسلوب على التركيز في كل خطوة.

فالقبعة البيضاء مثلا تشير إلى الهدف أو اللون الحيادي، وعند ارتداء هذه القبعة فإن المجموعة تركز على الحقائق فقط وتعمل على ألا يحدث جدل حولها بين الأعضاء، أما الحمراء فتشير إلى المشاعر والحس والبداهة، وعند ارتداء هذه القبعة فإن المشاركين يعبرون عن مشاعرهم تجاه المشكلة دون حاجة إلى الاعتذار أو تفسير هذه المشاعر، في حين تشير القبعة السوداء إلى المنطق السلبي، ويعني ارتداء هذه القبعة أن الفرد في المجموعة يكون انتقادية ويستخدم الذاتية في الحكم على الأمور. (الطيب الوافي، 2012/2011، صفحة 113)

### ط. أسلوب نقطة البداية

تعتبر نقطة البداية في أي مشكلة جزء من المشكلة أو الموقف محل البحث ويعد الجزء الذي يكون حاضرة أو واضحة لمن يقوم بحل المشكلة، ويمكن أن تكون نقاط البداية في حل أي مشكلة كالتالي:

- البدء من أول المشكلة.
- البدء من نهاية المشكلة.
- البدء من نقطة ما تقع بين أول المشكلة ونهايتها.
- البدء من الجانب الأكثر وضوحا في المشكلة.

يتم التعامل مع المشكلات عادة من المشكلة ذاتها أي أن التفكير ينصب على زاوية معينة من زوايا المشكلة أو جوانبها، ويمثل الجانب الأثر وضوحا لدى القائم بحل المشكلة.

ي. أسلوب الفروض المناظرة

الفرض هو شرح أو تفسير محتمل لمجموعة من البيانات، وأسلوب الفرض المناظر يقوم على أساس أن القائم على حل المشكلة يفترض تفسيره بديلاً لنفس البيانات الموجودة لديه حول المشكلة، فإذا افترضنا أن المشكلة (س) تعود إلى السبب (٧) أو أن (أ) يحدث عندما يوجد (ب)، فهنا يمكن أن نفترض أن هناك أسباب أخرى مناظرة للسبب (٧) لكي تحدث المشكلة (س) وهكذا،

ويلاحظ أن البيانات لا تفسر نفسها بنفسها وإنما يحتاج إلى قدرة متخذ القرار على التفسير والاستنباط، تعود فائدة هذه الطريقة في التفكير إلى أنه من الخطأ بمكان أن يحد من محلل المشكلة تفكيره في سبب وحيد لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى إهمال بعض الاستنتاجات المهمة من المعلومات المتاحة كما أنه قد يؤثر بشكل سلبي على متخذ القرار فيصبح أسير الحل الوحيدة. (الطيب الوافي، 2012/2011، صفحة 114)

عموماً يستند أسلوب الفرض المناظر على استخدام عدة قواعد أساسية ممثلة فيما يلي:

- أن الفروض أو الحلول البديلة أو المناظرة يجب أن تبني على البيانات ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة.
- أن التفسير البسيط والواضح للبيانات أفضل بكثير من التفسير المركب أو المعقد.
- أن القائم محل المشكلة عليه التفكير في أكبر عدد من الفروض أو البدائل المناظرة؛ أن النتائج المتوقعة من كل فرض أو بديل مناظر يجب أن تكون متصلة بالحقائق التي تتضمنها البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن المشكلة. (علي حسين و رشاد الساعد، 2001، صفحة 51)

ك. أسلوب تمثيل الأدوار

يقوم أسلوب تمثيل الأدوار في حل المشكلات على أساس استخدام العقل لتخيل واقع مختلف عن واقع المشكلة حتى يمكن تغيير الموقف الحالي (المشكلة) إلى الواقع المرغوب (الحل). يتم تمثيل الأدوار من خلال عدة أساليب كالممارسة الذهنية التحول الذهني والتي نوردتها فيما يلي:

1. الممارسة الذهنية

تعني أنه قبل القيام بأي عمل أو حل مشكلة يجب أن يقوم المحلل أو متخذ القرار بتخيل الموقف في ذهنه أولاً ويقوم بكل خطواته ذهنياً ومثال ذلك أن يتخيل أحد الأطباء كيفية إجراء عملية جراحية صعبة قبل القيام بها، أو أن يقوم أحد أعضاء هيئة التدريس بتخيل كيفية تقديم البحث المرجعي أمام لجنة الترقية قبل موعد التقديم بوقت كاف. إن تخيل المشكلة وحلها من شأنه أن يساعد متخذ القرار في الوصول إلى حل أفضل لها.

## 2. لعب أو ممارسة دور شخص آخر

تعني أن يفترض القائم بحل المشكلة أنه المدير المعني بالمشكلة وأن يندمج في المشكلة وفي حلها في الحالة الأولى يتخيل القائم بحل المشكلة أنه هو صاحب المشكلة وعليه أن يحددها بوضوح وبشكل دقيق، أما الحالة الثانية فإنه يتخيل نفسه خبيرة في حل المشكلات، وعليه أن يقدم الحل المناسب للمشكلة المعروضة عليه.

## 3. التحول الذهني

في هذا النوع من تمثيل الأدوار يتخيل القائم بحل المشكلة أنه هو المشكلة ذاتها حتى يكون قادرة على تحديد المشكلة وحلها. والمثال الواضح على هذا التحول الذهني أو العقلي ما قام به فارادي حيث تخيل نفسه "ذرة" تحت ضغط معين وقام باكتشاف النظرية الكهرومغناطيسية" المعروفة. (وليد إسماعيل السيفو و آخرون، 2006، صفحة 43)

## ل. أسلوب النماذج

النموذج هو محاكاة علمية لطبيعة الأشياء أو صياغة مفاهيم، وهذه الصياغة هي صياغة تشكيلية، تستخدم النماذج في حل المشكلات على أساس أن النموذج هو وسيلة لوصف أو عرض المشكلة بشكل يساعد على فهمها وحلها. يحقق أسلوب النماذج في حل المشكلات جملة من الأهداف يمكن تحديدها فيما يلي:

- يوضح الأفكار أو أبعاد المشكلة.
- يوضح العلاقات بين الأفكار أو الجوانب المختلفة للمشكلة.
- يبسط المشاكل المعقدة لكي يسهل فهمها ودراستها. (علي حسين علي و مؤيد عبد الحسين، 1999، صفحة 7)

تستخدم النماذج في حل المشكلات، إلا أنها أكثرها استخداما هي النماذج التصويرية والنماذج الرياضية، فتقوم النماذج التصويرية على أساس رسم المشكلة في شكل أو صورة حتى يمكن التعبير عن المشكلة في شكل أسهم أو في شكل خريطة تدفق، يمثل كل جزء منها جانبا من جوانب المشكلة، وتشير الأسهم فيها إلى العلاقات بين هذه الجوانب، وتفيد هذه النماذج في توضيح المشكلة وسهولة فهمها.

أما النماذج الرياضية فتعتمد على استخدام المعادلات والأساليب الرياضية في حل المشكلات، فعلى سبيل المثال فإن استخدام طريقة السمبلكس يساعد في حل المشاكل المادية في المؤسسات في ظل وجود قيود معينة، وكذلك نماذج النقل التي تفيد في اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة النقل. ويمكن باستخدام الكمبيوتر حل المشكلات الرياضية خاصة تلك التي تتضمن عددا كبيرا من الجوانب أو المتغيرات. (وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، دون سنة النشر، الصفحات 36-37)

### المطلب الثالث: معوقات عملية إتخاذ القرار

سننتقل إلى أهم المعوقات التي تحد من عملية إتخاذ القرار كي يتم اجتنابها، وأهم هذه العوائق ما يلي:

#### أولاً: قلة البيانات والمعلومات

البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات. ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات. (حرز الله و أشرف رياض، 2007)

#### ثانياً: التردد (عدم الحسم)

يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات وكثيراً ما يعرقل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار.
- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة، كالدائية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها. (نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، 2013، صفحة 26)

#### ثالثاً: ضعف الثقة المتبادلة

يعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها، ولا يحقق النتائج المرجوة فيها.

#### رابعاً: وقت القرار

كثيراً ما تفرض ضغوط على مدير الإدارة لاتخاذ قرارا في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.



#### خامسا: الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري، والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير - كظاهرة نفسية واجتماعية- وبين العمل الذي يؤديه، وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المتميز للمديرين واتخاذهم القرار، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقة لاتخاذ القرار. (نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، 2013، الصفحات 25-26)

#### سادسا: عدم المشاركة في إتخاذ القرار

المشاركة في الإدارة تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة، ولكن نتيجة لاختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية، فإنهم يختلفون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية، فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ ومن يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى. وبصفة عامة يمكن القول إن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

#### سابعا: متخذ القرار

متخذ القرار قد يكون فردا، أو جماعة، أو منظمة، أو حتى مجتمعا، والقرارات وفقا لهذا التحديد تتخذ على جميع المستويات، وأما طبيعة المشكلات فتختلف باختلاف مستويات إتخاذ القرار.

ومهما كان المستوي في القرارات التي يتم إتخاذها فإنها تتبع أصلا عملية الاختيار والتي تتم من خلال الأفراد الذين يشكلون المستوي. فاتخاذ القرار التنظيمي في الحقيقة لا يكون في العادة نتيجة مجهود فرد واحد بل مجهود أفراد عديدين يقدمون الافتراضات والحقائق ووجهات النظر، وبالتالي تكون القرارات التنظيمية نتيجة سلسلة متصلة ومتداخلة من القرارات موزعة عبر قنوات الاتصال في مختلف مستويات المنظمة، فإذا كان للأفراد فرصة الاختيار فهم متخذو القرارات، وخير مثال على ذلك ان الادارة العليا الفعالة مبنية على سلوك وتصرفات أفراد الادارة الوسطي.

فالإدارة الوسطي تساهم فعليا في إتخاذ القرارات الواقعية. والمساهمة هنا تتمثل في ابداء الرأي أو تقديم اقتراحات أو اعطاء توصيات. فالقرارات التي تتخذ على مستوي الادارة العليا هي أصلا اقتراحات تنبع من المستويات الادارية من أسفل الهيكل التنظيمي (نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، 2013، صفحة 27).

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم ذكره في الفصل، يمكننا من التوصل إلى الإلمام الشامل والموحد لعملية إتخاذ القرار باعتبارها العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما، وذلك ضمن حدود اختصاصه بإتباع عدة خطوات انطلاقاً من تحديد المشكلات الحقيقية، وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحل لها، بناء على معايير محددة وباستخدام أكبر قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد، بالإضافة إلى اعتماده على حد خيrote الشخصية إذا اقتضى الأمر.

وأخيراً تم التوصل إلى الحل الأفضل وفق المعيار المتبع، ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، وإجراء التصحيحات اللازمة، حيث اعتمدنا على خطة بحث أدرج فيها: مفهوم عمليات إتخاذ القرار مبرزين دور النظم الداعمة للقرار من حيث النظريات والخطوات والتصنيفات وكذا الأساليب المتبعة لإتخاذ القرار.

وفي الأخير فإن عملية إتخاذ القرار تعد عملية مركبة وجوهرية التي تستمد بقاءها من خلالها، فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحديد المشكلات وإيجاد أنسب البدائل التي تتمثل بدورها حلولاً لهذه المشكلات.

كما أن الأهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة والعقلانية، الأمر الذي زاد من ضرورة الاهتمام بالأساليب التي من شأنها إيجاد أفضل وأنسب البدائل والحلول، وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على إتخاذ أفضل قرار يأخذ بالمنظمة إلى خطوة التقدم والتطور.

# الفصل الثاني

## نظرية أصحاب المصالح

## تمهيد

نظرا لتزايد إهتمام المنظمات في الوقت الحالي لموضوع أصحاب المصلحة، لأنهم يأترون بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة مما يحدد نجاحها أو فشلها، باعتباره العصب الفعال الذي تبني عليه قرارات المؤسسات، لذلك إدعت الضرورة على فهم نظرية أطراف ذات المصلحة، بحيث أصبحت من المواضيع الهامة في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي يعود بالمنفعة عليها وتحقيق التنمية المستدامة.

حيث تعتبر فعالية إتخاذ القرارات المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات، فبالتالي فهي الهدف الرئيسي للشركة، وأن الأهداف الثانوية يتم تحقيقها من خلال تحسين فعالية إتخاذ القرارات، وتعكس فعالية إتخاذ القرارات لأي شركة قدرتها على التعامل مع المجموعات المختلفة لأصحاب المصالح، إذ لم تعد الشركات مطالبة فقط بإرضاء المساهمين والزبائن، بل هي مطالبة أيضا بإرضاء مختلف أصحاب المصالح من عمال، موردين، مجتمع محلي وغيرهم من أصحاب المصلحة في الشركة.

وتؤكد نظرية أصحاب المصالح على أنه بالإضافة إلى أن هناك العديد من الجهات التي تؤثر على أعمال ونشاطات الشركة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، وأن الشركة لا يمكن أن تحقق نجاحا إذا تم تجاهل مجموعات أصحاب المصالح، إذ تعاضم الاهتمام بهذه المجموعات نظرا للدور الرئيسي الذي تؤديه في تحقيق أهداف الشركة والمساهمة في تحسين فعاليتها، لذلك أصبح لزاما على الشركات تبني ما يعرف بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

## المبحث الأول: مفهوم أصحاب المصالح وتصنيفاتهم

يمر الطريق إلى عالم أكثر استدامة عبر مختلف التصورات والرؤى للعالم المحيط وتسوية النزاعات حول المصالح، وهو ما يتطلب إنشاء شركات تتعامل بمسؤولية وإدارة حكومية تكون موجهة لصالح المواطنين ومجتمع مدني قوي البنية.

يجب على الجهات الفاعلة والنشطاء شديدي التباين في المجتمع العالمي أن يتعلموا كيفية التواصل المتسامح فيما بينهم وأن يحترم كل منهم الآخر على الرغم من الاختلافات الحادة في الآراء. وإذا نجحنا في أن ينظر الفرد على تباين خلفيته السياسية أو الثقافية أو المؤسسية إلى العالم من منظور الفرد الآخر، فسوف يكون من الممكن عندئذ رؤية السياق الأكبر، الذي نتحرك فيه معاً، بشكل أسرع ولهذا الغرض سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول سوف نقدم فيه تعريف لأصحاب المصلحة وفي المطلب الثاني سوف نتطرق لتصنيفاتهم

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح

## الفرع الأول: تعريف أصحاب المصالح

هناك من أرجع أصل هذا المصطلح إلى أعمال الباحث Dodd سنة 1932 وأعمال Barnard سنة 1938، وطرح هؤلاء الباحثين فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح التنافسية للجهات الفاعلة المختلفة من أجل الحفاظ على التعاون والعمل على تحقيق أهداف الشركة ويرى Edwared Freenlan أن مصطلح أصحاب المصالح ظهر لأول مرة في الأدبيات الإدارية من قبل الباحثان Igor Ansoff و Robert Stewart في مذكرة داخلية في معهد ستانفورد للأبحاث Stanford research institute في سنة 1963، ووفق هذه الدراسة شمل مفهوم أصحاب المصالح المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، المقرضين والمجتمع وكان المقصود من هذا المصطلح هو التمييز بين حملة الأسهم وأي أفراد أو مجموعة أخرى لها ارتباط ببقاء الشركة.

وعرف أصحاب المصالح في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان أول ظهور لهذا المصطلح على أهم تلك الجماعات التي بدون دعمها سوف تتوقف الشركة عن العمل " وعرفت Lynda Bourne أصحاب المصالح بأنهم "الأفراد والجماعات الذين يتأثرون أو يؤثرون في نجاح أو فشل الشركة.

وأضافت أنه من المهم النظر في طبيعة العلاقة بين أصحاب المصالح والشركة عند تحديد متطلبات أصحاب المصالح وتحديد كيفية تأثير هذه الجماعات على نشاطات الشركة.

يعتبر أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، لكن قبل أن يقوم فريمان في الخوض في الفكر التنظيري لأصحاب المصالح، كان قد سبقه في ذلك باحثان أمريكيان وهما بيرل ومينس Means et Berie وكان ذلك سنة 1932، حيث اهتم بأصحاب المصالح من خلال دراسة قاما بها حول ضرورة فصل الملكية عن الإدارة والى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين. ( العايب عبد الرحمان مرجع سابق ص 83، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة

وتركز نظرية أصحاب المصالح على المجموعات التي لها علاقة مباشرة مع الشركة، ولها تأثير على أداء المؤسسة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات المؤسسة.

وتتضمن هذه المجموعة المستثمرين والعملاء والموظفين والمودعين والموردين ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع كله. (الظاهر محمد أحمد محمد حماد، 2015، صفحة 116)

نجد أن نظرية أصحاب المصالح تنطلق من تساؤلين رئيسيين هما:

- ما هي أهداف المنظمة ؟
- وما الذي يتولد منها ويخدم أصحاب المصالح مجتمعين ؟
- ما هي مسؤولية الإدارة اتجاه أصحاب المصالح ؟

فنظرية أصحاب المصالح تركز على خلق القيمة الاقتصادية، ويكون من خلال أفراد يقومون طواعية أو من خلال رابط محدد بتحسين ظرف كل واحد منهم، والإدارة في هذه الحالة تقوم بتطوير علاقات أصحاب المصالح وخلق اتصال أين كل فرد يعمل يجد من أجل توليد قيمة للمؤسسة. (الظاهر محمد أحمد محمد حماد، 2015، صفحة 116)

هناك عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة، أشهرها حسب فرميان وريد، فان مصطلح أصحاب المصلحة يمكن النظر إليه من جانبين، الواسع والضيق. أصحاب المصلحة حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فان أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبط بهم. (Gossy Gregor, 2008, p. 6)

أما دونالد وبريستون فقد عرفها على أنها هم الأفراد الذين يملكون عقود صريحة أو ضمنية في المؤسسة، ويتم تحديدهم عن طريق الأضرار الفعلية أو المحتملة، والفوائد المجنية أو المتوقعة من المؤسسة سواء نشطت أو لم تنشط. فمن خلال التعريفين يتضح أن أي طرف سواء كان داخل المؤسسة او خارجها والذي له علاقة بأنشطة المؤسسة يعتبر كطرف من الأطراف ذات المصلحة.

فعلاقة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يمكن اعتبارها كحصة لهم معها والتي تتمثل أساسا في أربع عناصر:

- مصلحة (منفعة).
- حقوق (قانونية ومعنوية).
- ملكية.
- مساهمة في شكل معرفة أو دعم مباشرة وغير مباشر.

وتظهر أهمية الأطراف ذات المصلحة في إن أصحاب المصالح يوفرون موارد حيوية من المهارات، الخبرات، والكفاءات التي يمتلكونها وهو يمثل المقدرات التنظيمية للشركة بالإضافة إلى الموارد المالية.

تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية وذلك لأن تطوير هذه العلاقات هو مصدر السمعة الجيدة، وتعزيز القيمة للعلامة التجارية للمنظمة الأمر الذي يسمح بتنمية الأسواق العالمية وإيجاد فرص مربحة في أسواق جديدة إن نوعية علاقات الشركة مع أصحاب المصالح تعتبر كأحد المؤشرات لقياس قدرة الشركة لبلوغ أهدافها من خلال مواردها المالية، البشرية والمعرفية. (العنزي سعد، 2007، صفحة 3)

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح

تطور مفهوم أصحاب المصالح تطورا ملحوظا، وأصبح الاهتمام بهذا المفهوم من سمات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤكد معظم الباحثين منهم (العنزي)، أن مصطلح أصحاب المصالح ليس حديث النشأة، فقد تم تداوله سنة 1708 م، ويعود شيوعه إلى مجالات المراهنات والودائع، وعلى نحو عام فإن مفهوم أصحاب المصالح ودرجة تبنيه من قبل المنظمات يتركز في جوهره على ميل المنظمة في التركيز على الجوانب الأخرى غير المالية التي بدأت تنسجم مع اهتمامات الفكر المعاصر للمنظمات، وعلى الرغم من رصده في السنة المذكورة، إلا أننا سوف نوضح التطور الفكري لهذا المفهوم على وفق المراحل الزمنية لتطور الفكر الإداري من أجل حصر تطور المفهوم و على النحو الآتي:

### أولا: مدرسة الإدارة العلمية 1856-1917

أسهمت مدرسة الإدارة العلمية في إرساء الجوانب التطبيقية لأصول الفكر التنظيمي من خلال اعتمادها على مفاهيم العلوم الهندسية، وأن ظهورها جاء نتيجة للتوسع الكبير في الاقتصاد الأمريكي مما ولد مشكلات منها: القصور في هيكل العمالة وانخفاض الإنتاجية على نحو أسس للبحث عن الكفاءة الإنتاجية، هما تحفيز المهندسين الصناعيين لإفراز الإدارة العلمية التي تتمحور فكرتها بما يأتي:

- دراسة العملية الصناعية وقوانينها لتحديد الطريقة المثلى لأداء العمل.
- الاختيار العلمي للعاملين ووضعهم في المكان المناسب.
- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال وصولا لتطبيق المبادئ العلمية.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال (التخطيط للإدارة والتنفيذ للعمال).

يشير ما سبق أن الاهتمام بدأ بالعامل بوصفه مركزا للعملية الإنتاجية ولاسيما بعد تحديد معايير واضحة لطريقة الإنتاج وكميته المتوقعة، وذلك باستثناء الحركات غير الضرورية في أداء كل عنصر مع تحديد الوقت لكل حركة ضرورية التي أسهم تطبيقها في زيادة الإنتاج إلى ثلاثة أمثالها ورفع الأجور ما نسبته 60، وبذلك حقق تخفيضا في الكلفة يزيد ما نسبته على 50 في شركة الحديد

والصلب المدروسة، مما يبرر بروز معطيات لدى منظري هذه المدرسة بأن العاملين من أصحاب المصلحة الذين ينبغي الاهتمام بهم على عكس المرحلة السابقة. (علاء أحمد حسن الجبوري و علي سالم شهاب أحمد، 2012، صفحة 237)

### ثالثا: مدرسة العلاقات الإنسانية

شاع مفهوم العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة كرد فعل للمفاهيم الكلاسيكية التي طرحتها مدرسة الإدارة العلمية، إذ يركز المفهوم على التنسيق بين جهود الأفراد لتكوين أجواء عمل محفزة لتحقيق أفضل النتائج، بما يوفر إشباعا لحاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

تجدر الإشارة أن من أبرز منظري هذه المدرسة هي (ماري فوليت) التي ذكرت أن المشكلة الأساسية في أي منظمة هي التنسيق بين جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها وصولا للكفاءة في إنجاز الأعمال، من هنا فإن فلسفتها تفترض أن السلطة القائمة على الإخضاع متعارضة مع مشاعر الإنسان وعواطفه فهي لا تصلح أساسا للتنظيم التعاوني، كما تبعتها (التون مايو) الذي عمل العديد من الأعمال التي ركزت على دراسة آثار التعب وفترات الراحة على الإنتاجية، فقد استطاع أن يخفض نسب التنسيق وترك العمل بين العمال من 6-20% في مصانع النسيج في فيلادلفيا، فضلا عن ذلك كان من أعماله جعل جماعات العمل لهم حد معين من الإنتاجية، لأن سلوكهم يتسم بعدم المبالاة تجاه الأجور، وبذلك يتضح دور العلاقات والجماعات غير الرسمية كعوامل أكثر أهمية من الأجور. (علاء أحمد حسن الجبوري و علي سالم شهاب أحمد، 2012، صفحة 238)

وعلى الرغم من التناقض الفكري والتطبيقي بين المدرستين إلا أنهما ركزتا على العامل بوصفه محور العملية الإنتاجية، مما ولد رؤية تكاملية للإدارة تجاه العاملين، مما عزز دوره كصاحب مصلحة في المنظمة. ٣. مرحلة حملة الأسهم والهيئات المدنية في الثلاثينات من القرن العشرين أشار Dodd إلى أن أصحاب المصالح هم مالكون غائبون، إذ يملكون المنظمة من الذين يديرونها، في إشارة إلى ما يعرف بحملة الأسهم، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة، كما برزت هذه المرحلة حتى ولو على نحو غير مكتمل المعالم هيئات كهيئة الدفاع عن العاملين (النقابات والجمعيات)، مما برز ظهور فئتين هما:

- الذين لهم مصالح مالية.
- الذين لهم مصالح معنوية (الجمعيات والنقابات).

### رابعا: مرحلة بروز أصحاب المصالح

تؤشر هذه الفترة بروز مصطلح أصحاب المصالح فضلا عن تحليله، إذ مورست ضغوط تمارس على المنظمات ليس فقط من خلال العاملين، وإنما من قبل المجتمع والبيئة والمستهلك، وتجدر الإشارة إلى أن معهد ستانفورد للبحث أخذ على عاتقه إحياء هذا المصطلح، وبالفعل عرفت المذكرة البحثية للمعهد سنة 1963م أصحاب المصالح بأنها تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود" وكانت المذكرة مشروعا استشارية حدد المعهد من خلاله اتجاهها فكريا بين المنظمات التي تتجاهل



التخطيط للتغيرات في عناصر البيئة، فضلا عن ترسيخ أهميتها في أذهان القائمين على المنظمات، وهكذا برز المصطلح في متغيرات الإدارة الإستراتيجية بوصفها الإدارة المسؤولة عن تكييف عمل المنظمات بالبيئة وصولا إلى تحقيق أهدافها التي يعد البقاء أشملها.

#### خامسا: مرحلة النضج في الإدارة الإستراتيجية

تركز هذه المرحلة على ضرورة تشخيص المنظمات مصلحة كل طرف من الأطراف المرتبطين بالمنظمة وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها التعامل معهم، ويعد Freeman صاحب هذه الرؤية مستندا على الأفكار المطروحة من قبل معهد ستانفورد، ومما يجدر ذكره هنا أن أفكاره لاقت رواجاً عملية من خلال تأشير جملة من السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل ذوي العلاقة في المنظمة في الاتجاهين المالي والمعنوي، كمشكلة الوكالة Agency Problem، وهي المشكلة التي تنشأ عندما يتصرف المدير بوصفه مالكا للمنظمة ومصادرة لحقوق المالكين الشرعيين، الأمر الذي أشر ضرورة الشروع بالبحث عن منهج معالج لها وبالفعل قدمت الحوكمة Governance كإطار فكري وتطبيقي لضمان حقوق بعض أصحاب المصالح أو كلهم، ويشار إليها بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة التي اتخذت أي قرار، قد يؤثر في مصلحة الشركة والأطراف ذات العلاقة بها. (علاء أحمد حسن الجبوري و علي سالم شهاب أحمد، 2012، الصفحات 237-239)

#### المطلب الثاني: تصنيفات أصحاب المصالح

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح وعلى الرغم من الاختلاف في التصنيف إلا أنهم اتفقوا في تحديدهم، فمن بين التصنيفات المشهورة لأصحاب المصالح تلك التي قدمها كلاركسون حيث باعتبار أن أصحاب المصالح فئتان وهما: الأساسيون والثانويون، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة، كما يمكن تقسيمهم إلى أصحاب المصالح الأوليين وأصحاب المصالح الثانوي، فأصحاب المصالح الأوليين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن.

في حين أن أصحاب المصالح الثانويين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة أنواع أصحاب المصلحة وتقسم هذه الأطراف بصورة عامة إلى داخلية وخارجية ومن الأمثلة على أصحاب المصلحة الداخلية للشركات والموظفون والمساهمون.

أما أصحاب المصلحة الخارجية فهم المدينون والجهات الحكومية والموردون والمجتمع وغيرهم. بصفة عامة، يمكن حصرهم فيما يلي:

### أولا المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة

وتتضمن هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة؛ بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الفئة كل من:

#### أ. المساهمون

يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخولهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم. (حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دون سنة النشر، صفحة 327)

#### ب. الزبائن أو العملاء

إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.

#### ج. الموردون والموزعون

يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء، يمثلون مصدر مهم المدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات. (حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دون سنة النشر، صفحة 328)

#### د. العمال

تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأحرار من إداريين وفنيين وفئات أخرى. ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز.

كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أحرار رغم التعامل معهم بطرق متنوعة على اختلاف الكتابات. فالبعض يعتبروهم من أصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها. وجاءت وجهة نظر مثيرة الاهتمام من طرف Aoki سنة (1984)، الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين.

#### هـ. المجتمع المحلي

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين؛ نقصد هم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

ثانيا: مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون

تشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة:

أ. المنافسون

تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة. وباعتبارها إحدى القرى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها.

ب. الحكومات

تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.

ج. الدائنون

يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرها المؤسسة وتم الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي، ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمل المخاطر أو من حيث العائد المتحصل عليه. (حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دون سنة النشر، صفحة 328)

د. البيئة والطبيعة

ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.

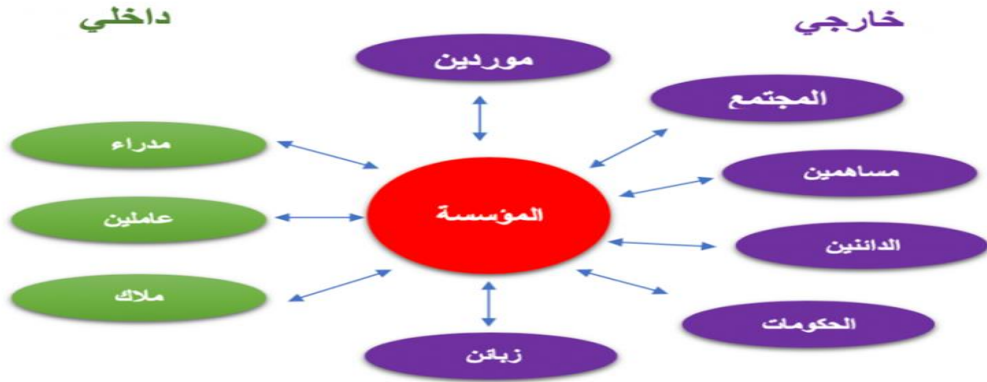
هـ. المنظمات غير الحكومية

تنامت دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها. الجمهور ووسائل الإعلام: تلعب وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

و. الأجيال السابقة واللاحقة

يعتبر فريدمان أن هناك أطرافا من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصلحة؛ ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم، كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة. (حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دون سنة النشر، صفحة 328)

شكل 2. 1: أصحاب المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (سلطانة الشبقي، 2019)

كل طرف من هذه الفئات الموضحة في الشكل أعلاه، له مصالح مختلفة عن الآخر، حيث يجب على المؤسسة أن تحدد إهتماماتهم وتكيفها بما يخدم مصلحتها ويعود عليها بالمنفعة الإيجابية سواء على النحو الداخلي أو الخارجي، والذي يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة مما يزيد من إقامة علاقة جيدة مبنية على الثقة التامة بين كل الأطراف مما يزيد عنصر الشفافية ويكسبها سمعة جيدة

تعددت تصنيفات أصحاب المصلحة باختلاف المنظرين غير أننا ركزنا على تصنيفين هامين هما:

### 1. تصنيف R.Edward. Freeman

في البداية قدم فريمان تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد هو وآخرون سنة 2007 ليقدموا تصنيفا يفرقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد ومستدام ومشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أن أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين.

### 2. تصنيف Ronald mitchell, bradley aple وآخرون

يقسمهم هؤلاء إلى أقسام عديدة حسب صفاهم والتي هي الشرعية، السلطة والضرورة الملحة كما يلي:

#### • أصحاب المصلحة الكامنين

وضمن هذا التصنيف نجد:

- أصحاب المصلحة الساكنين (dormant stakeholder)

هذه الفئة لا تملك إلا القوة التي تفرضها من خلالها إرادتها على الشركة، قوتها غير مستخدمة، لا تملك الشرعية، ولا تملك قوة ملحة أيضا، وبالتالي فقوة تفاعلها مع الشركة ضعيفة أو معدومة.

- أصحاب المصلحة التقديرين

هذه الفئة في نظر المدراء تملك الشرعية لكنها لا تملك القوة ولا الضرورة الملحة للتأثير على الشركة، وعليه فهي مهمشة لا تملك قوة الضغط على المؤسسة.

- أصحاب المصلحة المطالبين

وتملك هذه الفئة مطالب ملحة يمكن النظر فيها من قبل الشركة، لكنها وإفتقارها للقوة لا تملك قدرة التأثير على المؤسسة إذا لم تدخل في تحالفات.

• أصحاب المصلحة المترقبين

ونجد ضمن هذا الصنف:

- أصحاب المصلحة المهيمنين

يملك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثرة على الشركة: السلطة والشرعية، وعليه يجب على المدراء إعطاء أهمية المطالب وتطلعات هذا القسم حتى لو لم تكن مطالب ملحة.

- أصحاب المصلحة التابعين

هذا النوع من أصحاب المصلحة يملك دائما مطالب مشروعة وملحة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها.

- أصحاب المصلحة الخطيرين

هذا الصنف يمكن أن يشكل خطرا على نشاط الشركة كونه يملك مطالب ملحة لكنها لا تتمتع بالشرعية الأمر الذي قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها.

• أصحاب المصلحة الحاسمين

هذا الصنف من أصحاب المصلحة يملك الصفات الثلاث (السلطة الشرعية والضرورة الملحة)، وعليه لا بد للمدراء من إعطائهم الأهمية البالغة وإقامة علاقة جيدة معهم في المقام الأول. (حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دون سنة النشر، صفحة 330)

## المبحث الثاني: ماهية نظرية الأطراف ذات المصلحة

إن حاجات أصحاب مصالح المؤسسة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك إن دفع أجور أكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من ارباح حملة الأسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات، وفي هذا السياق سنذكر بدايات نشأة النظرية ومبادئها من خلال المطالب التالية.

## المطلب الأول: نشأة نظرية الأطراف ذات المصلحة

أكد الباحثون في ميدان الإدارة والاقتصاد إلى أن مصطلح أصحاب المصالح ليس بمحدث النشأة، بل هو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، ويرون أن هذا المصطلح استخدم لأول مرة في سنة 1708، إذ يعود شيوعه في إلى مجال المراهنات أو الودائع، ويقتى القرن العشرين شاهداً على أغلب التطورات التي جرت بخصوص مصطلح أصحاب المصالح، وعلى وجه التحديد في مرحلة الثمانينات إلى منتصف التسعينات ومن خلال ما سبق فقد وجدنا إنه يمكننا خلق المساحة الكافية التي تتيح للفرد إمكانية تعميق فهمه واستيعابه لإمكانات التعامل المستدام. كما أن عامل الثقة بين أصحاب المصلحة على درجة عالية من الأهمية في هذا المجال على المستويين المحلي والدولي أيضاً

في عام 1984، قام R. Edward Freeman بتفصيل نظرية أصحاب المصالح في الإدارة التنظيمية وأخلاقيات العمل التي تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المؤسسة. ويحدد كتابه الحائز على جائزة "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" المجموعات التي تمثل أصحاب مصلحة في المؤسسة ويصفها، وتؤكد هذه النظرية على أنه ينبغي استنباط أهداف المؤسسة من خلال موازنة المطالبات المتعارضة لمختلف "أصحاب المصلحة" في المؤسسة.

ومنذ الثمانينات، كان هناك ارتفاع كبير في بروز النظرية، حيث واصل العلماء في جميع أنحاء العالم التشكيك في استدامة التركيز على ثروة المساهمين كأهم هدف أساسي للأعمال التجارية.

يرى فريمان وزملائه ان نظرية أصحاب المصلحة يمكن استخدامها لإعادة تحديد النهج بشكل جذري من خلال المؤسسات الرأسمالية والتركيز على أصحاب المصلحة فيها كأهم الأصول.

إن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وأن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الادارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الادارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية

فلقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حاكمية الشركة، أن إدارة المنظمات فقد اوضحت بعيدة جدا وأكثر تعقيدا من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية اصحاب المصالح، بأن حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الاخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار

في العديد من الشركات، أي أن هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن توجه العملية، ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل الشركات لفائدة أصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين.

يظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية، إذ أن توليد الربحية ممكن أن يؤدي الى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر. ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل المالي، وبالمقابل أن نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الانتاجية والربح والأهداف الاقتصادية الأخرى. فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدو غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز على جانب معين من أقسام المؤسسة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الأبعاد المتعارضة. لذا فإن نموذج أصحاب المصالح حاول عرض هذا الصراع، ولكن لحد الان لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك. فبعض التعاريف قامت بإدراك الدور الانتاجي لأصحاب المصالح، والأخرى اعترفت بالحاجة للتشارك أو التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها الى نظرية كاملة، فالجري الرئيسي للأعمال يفكر بالاستمرار في إظهار أصحاب المصالح باستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الاعمال وسلوكياتها وهذا يقود بالتالي الى بيان توكيدات أغلب المعنيين بقولهم أن نظرية اصحاب المصالح ما هي إلا اطار عملي مؤسس والذي يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث أن النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق بأن حاكمية الشركة أخلاقيات الاعمال، الادارة الإستراتيجية، وفعالية المؤسسة والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. (العنزي سعد، 2007، الصفحات 11-12)

وتقترح النظرية بأن الغرض من العمل هو خلق أكبر قدر ممكن من القيمة لأصحاب المصلحة. ومن أجل النجاح والاستدامة مع مرور الوقت، يجب على المدراء التنفيذيين الحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة بشكل متوازن، وهم العملاء (Clients) والموردين (Suppliers) والموظفين (Employees) والمجتمع (Community) والمساهمين (Sponsors).

إن الفكرة الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة هي أن المؤسسات التي تدير علاقات أصحاب المصلحة بفعالية تظل قائمة لفترة أطول وبأداء أفضل من المؤسسات التي لا تفعل ذلك يقترح فريمان بأن على المؤسسات تطوير كفاءات معينة لأصحاب المصلحة ويشمل ذلك الالتزام بمراقبة مصالحهم وتطوير الاستراتيجيات للتعامل بفعالية معهم ومع أعمالهم، بالإضافة إلى تقديم المصالح وتصنيفها إلى شرائح لتسهيل إدارتها، والتأكد من أن الوظائف التنظيمية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة. (العنزي سعد، 2007، صفحة 12)

### المطلب الثاني: مبادئ نظريات أصحاب المصلحة

تعتبر إسهامات كلاركسون (Clarkson) سنة 1999 في إطار إدارة أصحاب المصالح الأبرز والأهم، حيث حدد مجموعة متكونة من سبعة مبادئ يسترشد بها المدير بالشركة من أجل أخذ مصالح مختلف أصحاب المصالح بعين الاعتبار، هذه المبادئ توجي إلى تحديد هوية أصحاب المصالح، وتحت على إشراكهم في العملية الإدارية بمستويات مختلفة، حسب كل صاحب مصلحة وأهميته بالشركة، كما توصي المديرين بمعاملة أصحاب المصالح ومكافأهم طبقاً لجهودهم المبذولة من أجل تحقيق أهداف الشركة، وكذا تشير

إلى ضرورة انتهاج الشركة الأنشطة وبناء أهداف لا تضر بمصالح الآخرين من خلال احترام حقوق الإنسان والابتعاد عن الأساليب المضرة بهم، دون إغفال أهمية إدراك المديرين لقضية الفصل بين كونهم مدراء بالشركة ومسؤولين أمام المساهمين والملاك بدرجة أولى من جهة، وكوهم أصحاب مصالح من جهة أخرى، وهذا حتى لا يستغلوا سلطتهم في الظفر بالحقوق والمزايا والمكافآت دون مراعاة باقي أصحاب المصالح. (عبد القادر بادن و عبد القادر بريش، جانفي 2017، صفحة 43)

وتتمثل مبادئ إدارة أصحاب المصالح فيما يلي:

#### أولاً: المبدأ الأول

ينبغي على المديرين معرفة ورصد اهتمامات جميع أصحاب المصالح، كما ينبغي أن تأخذ مصالحهم بعين الاعتبار وبشكل مناسب في عملة اتخاذ القرار، فالشرط الأول من إدارة أصحاب المصالح هو الوعي بوجود متعدد متنوع لأصحاب المصالح وفهم ارتباطهم ومصالحهم.

#### ثانياً: المبدأ الثاني

ينبغي على المديرين الاستماع والاتصال علناً بأصحاب المصالح حول اهتماماتهم الخاصة وإسهاماتهم، وكذلك إزاء المخاطر التي تقع على عاتقهم، والدخول في حوار معهم لفهم مصالحهم وإدماج مختلف مجموعات أصحاب المصالح ضمن فريق عمل فعال منتج للثروة.

#### ثالثاً: المبدأ الثالث

ينبغي على المديرين تبني عمليات وأنماط السلوك التي تعتبر حساسة لاهتمامات وقدرات أي دائرة ضمن أصحاب المصالح، ذلك أن مجموعات أصحاب المصالح تختلف ليس فقط في مصالحهم واهتماماتهم ولكن أيضاً في حجمها وتعقيدها ومستوى ارتباطها بالشركة، حيث يتم التعامل مع بعض المجموعات بشكل رسمي ومنتظم منصوح عليه قانوناً، ويتم الوصول إلى الآخرين من خلال الإعلان والعلاقات العامة أو بيانات صحفية. (علي سايب جبور و صفية بخلف، 2020، صفحة 116)

#### رابعاً: المبدأ الرابع

ينبغي على المديرين الإقرار بتوقف مكافآت أصحاب المصالح على مجهوداتهم، وينبغي أن يسعى المديرين لتحقيق التوزيع العادل للمنافع والأعباء المترتبة على نشاط الشركة فيما بينهم.

#### خامساً: المبدأ الخامس

ينبغي على المديرين العمل بالتعاون مع الكيانات الأخرى في القطاعين العام والخاص، لضمان الحد من المخاطر والأضرار الناشئة عن أنشطة الشركة.



سادسا: المبدأ السادس

ينبغي على المديرين تجنب التام للأنشطة التي قد تعرض حقوق الإنسان غير القابلة للتصرف للخطر (مثل الحق في الحياة) أو تؤدي إلى مخاطر.

سابعا: المبدأ السابع

ينبغي على المديرين التسليم والاعتراف بالتعارض المحتمل بين الأدوار الخاصة بكم بوصفهم أصحاب مصالح مع الشركة، ومسؤولياتهم القانونية والأخلاقية من أجل منفعة جميع أصحاب المصالح. (علي سايع جبور و صفية يخلف، 2020، صفحة 117)

## المبحث الثالث: إدارة الأطراف ذات المصلحة إيجابياتها وأهميتها

يستلزم تخطيط المشاركة انخراط أصحاب المصلحة المعنيين، ويتضمن ذلك تحديد اهتمامات وقيم العامة وتحقيق توافق عريض حول المبادرات المخطط لها، يتعلق الأمر أيضاً بالاستفادة من المعلومات والمعارف الهائلة لدى المساهمين لإيجاد حلول عملية وفعالة ومستدامة.

## المطلب الأول: إدارة الأطراف ذات المصلحة

تكون عملية إدارة أصحاب المصالح من أربع خطوات هي كالتالي:

## أولاً: تحديد هوية أصحاب المصلحة

وعرفها بعض الباحثون تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم، وتعني هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة. وهناك عدة طرق لخصر أصحاب المصلحة غير أن الذي يعرف على أنه تقنية تقوم من خلالها مجموعة (Brainstorming) أحسن طريقة هي طريقة العصف الذهني أو عصف الأفكار من الباحثين أو المدراء التنفيذيين أو المهتمين بالابتكار بعقد جلسات، يتم خلالها طرح عدد من الأفكار حول مشكلة ما بأسلوب حر ومشجع، حيث يرحب بأي فكرة مهما كانت غريبة، وذلك سعياً لفك العنان للخيال وخلق أفكار جديدة وإبداعية.

ومع التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، أصبحت اللقاءات الإلكترونية، والاجتماعات عن بعد نمطاً شائعاً في العصف الّ ذهني. ومن الأسباب التي تقوي فرص نجاح هذه التقنية: تحديد غرض الجلسة بدقّة، عرض الأفكار على مرأى الجميع وتشجيع الأعضاء على تطوير وربط أفكار بعضهم البعض وتجنب التقييم أو النقد. (عبد القادر بادن و عبد القادر بريش، جانفي 2017، الصفحات 41-42)

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف. ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها، كما أن إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإلمام بأولويات التعامل معهم.

## ثانياً: خطة إدارة أصحاب المصلحة

الهدف من هذه العملية هو تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، وتحتاج هذه الخطة إلى العناصر التالية التي تعتبر كمدخلات: خطة إدارة المؤسسة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية عن مؤسسات شبيهة.

ثالثاً: إشراك أصحاب المصلحة

شركاء أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المؤسسة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تمهمهم، فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة.

رابعاً: مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة

تعني متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة، والتدخل من طرف المؤسسة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك، مع العمل على تصحيح وتعديل ما أمكن دون تعد الحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة، لأن لكل مستوى حدود محددة إن تم تجاوزها فإن ذلك يؤثر سلباً على مصلحة طرف آخر من أصحاب المصلحة وتعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصلحة بأنها المتابعة الشاملة لعلاقتهم مع المؤسسة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف. (عبد القادر بادن و عبد القادر بريش، جانفي 2017، صفحة 42)

تعد خطوة تحديد أصحاب المصلحة أهم مدخل للحوار البناء معهم، وتحتوي هذه العملية أيضاً على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات، حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها، وتبدأ بعدها عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة.

كما يتم تسيير الشكاوى بجدية عن طريق توضيح طرق التواصل المباشر وغير المباشر مع المشتكين وتخصيص مكاتب مكلفة بالإعلام في هذا الإطار. وبعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة. وفي الأخير يكون على المؤسسة إعداد التقارير التي توضح نتائج كل العمليات السابقة، ويكون إشراك أصحاب المصلحة في إعداد هذه التقارير من الضروريات، وذلك عن طريق الاستطلاعات والاستبانات الموزعة عليهم. (عبد القادر بادن و عبد القادر بريش، جانفي 2017)

المطلب الثاني: إيجابيات وأهمية إدارة الأطراف ذات المصلحة

الفرع الأول: الإيجابيات

- يحقق فهماً حول كيفية التعاون مع أصحاب المصلحة المهمين والحساسين.
- وبذلك، يمكن تجنب الخلافات.
- يعطي للمخطط نظرة أولية حول أهمية مجموعات أصحاب المصلحة المهمة والمشاكل التي قد تواجهه.
- ييسر عملية التخطيط. (Juri lienert (seecon international gmbh)، بدون سنة)

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأطراف ذات المصلحة

وفي ادناه تبسيطا لبعض ملامح أهمية اصحاب المصالح:

- ان اصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد موردا مهما يمكن ان ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية، ولعل من الجدير بالذكر أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الابداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلا عن أن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصا عند صناعتها.
  - تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الاعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الابداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كما غفيرا من المنافع، وخصوصا تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد اسواق جديدة وفرص مربحة لها.
  - أن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع اصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من اصحاب المصالح، وخصوصا حملة الأسهم. (العنزي سعد، 2007، صفحة 3)
- ويمكن تبرير الاهتمام به من خلال تنامي تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية في ظل تداخل الثقافات العالمية والاهتمام بالمعرفة الذي يعد مصدرها الأول العقل البشري بغض النظر عن طبيعتها لاحقا من جهة، والاهتمام بالبيئة، للحد من تداعيات ظاهرة الاحتباس الحراري، فضلا عن معالجة مشكلات المجتمع المحلي من جهة أخرى في ظل بقاء ترغيب به المنظمة، وتسهم المتغيرات السابقة بتدعيمه، من هنا عليها الاهتمام بمتضمنات هذه الفئات لأسباب أكثر تفصيلا مما سبق على النحو الآتي:
- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
  - تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجارب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول منظمات مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحا هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناهضة بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية.
  - تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي السلع التي تفرض عليه، وتعرض في السوق، ثم صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعياتها.

- تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة، إذ أخذت ضمن مدى زمني واسع، ومن ثم على إدارة منظمة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح وعرضي لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع إدارة المنظمة التأثيرات المختلفة فيها في حالة الإخلال بسلم الأولويات.
- كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصالح بحيث تجد منظمة الأعمال نفسها غير قادرة على الوفاء بالتزامات جميعها.
- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تحدمه منظمة الأعمال الذين يعدون موارد حيوية لها، حيث إن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. (علاء أحمد حسن الجبوري و علي سالم شهاب أحمد، 2012، صفحة 240)

### المطلب الثالث: دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار

ان المقصود بهذه الأفراد جانب محدد من اصحاب المصالح، بحيث يرتبط بمسألة ذات اهمية كبرى لمسيرة المنظمة وتقدمها متمثلاً بأولئك الذين يؤثرون ببقاءها واستمرارها، وهم بذلك يمثلون العصب الرئيسي لحياتها وديمومتها، وهناك إسهامات منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي للعديد من المنظرين الذين عرفوا اصحاب المصالح بأنهم "مجاميع من الافراد والجماعات، الذين بإمكانهم التأثير او التأثير بإنجاز اهداف المنظمة. وهذا يعني ان المديرين ينبغي ان يولوا الاهتمام للجماعات الخارجية، من اجل الحصول على دعمهم (سواء اكانوا راغبين بهم ام لا)، وهؤلاء هم الذين يؤثرون بشكل مباشر بإنجازات المديرين وتصبح هنالك ضرورة لفهم كيفية تأثير المنظمة بالآخرين. وهنا صنفوا اصحاب المصالح على اساس كما نرى نحن بتسميتهم وهم الزبائن، المجهزين، العاملين، (Strategic Constituents) بالمتفاعلين الاستراتيجيين الممولين، المجتمعات المحلية، وفي هذه الحالة ان المنظمة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، أي تدخل في مرحلة الاضمحلال. (العنزي سعد، 2007، صفحة 6)

لقد اشترك العديد من الباحثين بتأكيد هذه المجموعة التصنيفية من حيث علاقة التأثير والتأثر الاستراتيجية ليتفقوا مع الآراء السابقة التي تؤكد ان اصحاب المصالح "هم الافراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمنتجات الإستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة في اداء المنظمة.

وجاء تصنيفهم لأصحاب المصالح بثلاث مجاميع رئيسة والتي تميزت بإضافة خاصية التخصص كشكلية تصنيفية على المساهمين الاخرين بإرساء معالم هذا التصنيف، وهناك باحثون آخرون يطلق عليهم بالمجددين، اذ جاءوا بإضافة مفهوم جديد لعلاقات التأثير والتأثر الاستراتيجية.

يربط اصحاب المصالح بمدى علاقتهم بثروة المنظمة من جانب، ومتضمنات تأثيرات الجماعات البيئية والاجتماعية من جانب آخر. كما بينوا ان اصحاب المصالح هم "أي جماعة او افراد الذين بإمكانهم ان يؤثروا او يتأثروا بإنجاز اهداف المنظمة. (العنزي سعد، 2007، صفحة 7)

وعلى هذا الاساس، هنالك اصحاب مصالح اساسيين وثانويين، على وفق التصنيف المعتمد بحسب رأينا، وكان كالتالي:

أولاً: اصحاب المصالح الاساسيين

وهم اولئك الذي لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بضمنهم اصحاب الاسهم، (Fortunes of A Company) بثروات الشركة المستثمرين، العاملين، الزبائن، المجهزين والافراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها الشركة. وقد اضاف لهم بعض المنظرين مجاميع الافراد والجماعات الذين يتحدثون نيابة عن حقوق البيئة الطبيعية، الاجناس غير البشرية، والاجيال القادمة.

ثانياً: اصحاب المصالح الثانويين

وهم الذين يملكون تأثير غير مباشر على المنظمة، او انهم يتأثرون بشكل اقل بنشاطاتها. ويتضمن ذلك جماعات الضغط وجماعات الصحافة والآخرين الذين يقطنون ضمن شبكات الاعمال (Media & Pressure Groups) والشبكات الاجتماعية للمنظمة.

ولعل من المفيد ذكره هنا، ان مفهوم المنفعة التبادلية المشتركة من بين أكثر المفاهيم طرماً وجدلاً للتعبير عن مضمون اصحاب المصالح، والذي اشاد به عدد كبير من الباحثين، مبينين ان اصحاب المصالح ممكن التفكير بهم "كمجموعة من الافراد او المنظمات التي تتأثر بشكل حيوي ومحدد بما يجري بالمنظمة، مع وجود مصلحة لديهم في ان تسير الامور بشكل جيد فيها، وكما ترغب هي بالمقابل ان تسير امورهم على أحسن ما يرام. وبمعنى آخر ان العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، اذ المنظمة تعطي وتحصل على شيء ما، وكذلك هم اصحاب المصالح، أي ان هناك بالمقابل. ويشار هنا الى ان انواع (Quids Pro Ques) نوع من التعويضات او الحصص اصحاب المصالح على وفق مدخل بطاقة درجات المسؤولية كما أطلق عليها البعض وهم على النحو الاتي: (العنزي سعد، 2007، صفحة 8)

أ. الموالين (Clientele)

ويشير الى كل هؤلاء الذين تخدمهم المنظمة. وهذا مما يجنب الجدل غير المجدي وتعدد الزبون المعاني غير الضرورية المستعملة للتعبير عن مصطلحات: العميل وكلها تقع تحت مصطلح الموالين. (User) والمستفيد (Customer)

ب. العاملين: (Employees)

وهم كل الاشخاص من غير المفتشين والمدراء والاصيياء او الأمناء المنظمة، والذين يظنون بأنفسهم كأعضاء فيها، وهذا الجانب من العضوية يحمل مضامين او دلالات بأن هؤلاء الاشخاص يقومون بعمل التزامات للمنظمة تتجاوز وتتفوق على مفهوم الدفع مقابل اداء العمل.

ج. المجهزين (Suppliers)

وهم جماعة من اصحاب المصالح تتكون من الافراد ومنظمات الاعمال التي تجهز المنظمة بمنتجات وخدمات تستعمل بالمقابل في خلق المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمة، من خلال عمليات البيع او الإيجار لمواليها الخاصين. ويتضمن هذا الصنف: المجهزين الشركاء، (Subcontractors) المقاولين الثانويين، (Vendors) المتعهدين، (Suppliers) وكذلك شركات

الخدمات الخاصة بالمنافع (كالماء والكهرباء والمجاري والاتصالات والمواصلات، (Partners) فهي من الممكن تأهيلها ضمن المجهزين. وعندما يتحدث عن الجانب التقني، فالموظفون هم مجهزين كذلك، ولكنهم يشكلون صنف خاص من المجهزين، والذين يحصلون على معاملة خاصة. (العنزي سعد، 2007، صفحة 9)

#### د. الرؤساء المدراء الرئيسيين للمنظمة والأوصياء

وهم المفتشون يتحملون عبء المسؤولية الكبرى عن اداء المنظمة المالي والتشغيلي، وهم كذلك مسؤولون عن المدى الذي ترضي او تشبع فيه المنظمة حاجات ومتطلبات جماعات اصحاب المصلحة الاخرين اولاً، فضلاً عن كونهم مسؤولين عن صورة المنظمة بين المنظمات المختلفة كالقطاع العام، الوكالات القانونية، وجماعات الاهتمام المهنية ثانياً. والاكثر اهمية من كل ذلك فهم مسؤولون عن التأثير التنظيمي على المجتمع ومساهماتهم فيه ثالثاً، وكذلك عن قدرات الاستمرار والوجود كمنظمة. وكمجموعة اصحاب مصالح، فإن مدراء الادارة العليا، والاوصياء ممكن ان يتم تقديمهم كرؤساء للمشروع رابعاً.

وانطلقت التصنيفات الحديثة للمفهوم لتتوافق مع المفاهيم المستحدثة المرتبطة بعصر المعرفة والاستعمال الموسع للتكنولوجيا، للتأكيد على المفاهيم التعاونية بين (Knowledge Ege) الجماعات ذات الاهتمام المشترك. ومن بين هذه التصنيفات تلك المقدمة من قبل القليلين من (Collective) الباحثين والمهتمين الذين اوضحوا "ان اصحاب المصالح ما هو الا مفهوم جماعي يستعمل لتحديد جماعات الاهتمام في أي منظمة، وهو يرتبط الى حد ما بالأصناف (Concept) المتماثلة من المواضيع والتي تكون ضمنها اهتماماتهم، والتي هي الى مديات مختلفة مرتبطة بالنتائج التنظيمية بمخرجات المنظمة ونتائجها. وهنا اصحاب المصالح من المفترض ان يساهموا بتحقيق اهداف المنظمة، وهم ضمن من يحمل عناوين المنفعة بالمقابل، وينبغي بالسياسة المتعلقة بإدارتهم ان تتلائم مع التوزيع العادل للمنفعة ومع الاهداف الإستراتيجية للمنظمة. (العنزي سعد، 2007، صفحة 9)

لقد برزت مؤخرًا عند مطلع الألفية الثالثة تصنيفات اخرى تفرد لتأثيرات السلطة على مجاميع اصحاب المصالح، كالسلطة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية، بحيث اشارت الى التصنيفات التالية:

#### • أصحاب المصالح التشريعيين (المشرعين) والمسؤولين عن السياسة العامة

ويشتملون على الحكومات: (Legislation & Public Policy Stakeholders) وشعب رعايا المصالح الاقتصادية المحلية، الاقليمية، الدولية، واعلى من مستوى الدولية، وكذلك الاقسام البيئية، وسلطات التخطيط للمواقع ومستويات القرار الجغرافي لحدود الشركة في خارج بيئتها التي تعمل فيها وتتضمن الجماعات.

#### • اصحاب المصالح المجتمعيين

منظمات المجتمع المدني، الجمهور العام، الصحافة واللاعبين، وقسم التطوير الاجتماعي، لهم علاقة مرتبطة بين أصحاب المصالح وأهداف الشركة، وذلك بتحديد دورهم الفعال من خلال أنه بإمكانهم التأثير بشكل هام وواضح، أو بأنهم أولئك المهتمين على نجاح المشروع فيما يتعلق بأغراض وأهداف وأولويات مصنفاً أولئك بأصحاب المصالح الرئيسيين.



## خلاصة الفصل الثاني

أدى تطور نشاطات الشركة إلى اتساع دائرة أصحاب المصلحة في الشركة، وتبعاً لذلك أصبحت هذه الأخيرة مطالبة باتباع استراتيجيات لإدارة العلاقة مع مختلف مجموعات أصحاب المصالح، من أجل تحقيق التوازن بين المصالح المتضاربة، وضمان احترام حقوق أصحاب المصالح والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وتشجيع التعاون بين أصحاب المصالح والشركة في مجال خلق الثروة وتحقيق الاستفادة للمشاريع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين فعالية إتخاذ القرارات للشركة.

إن خلق وتطوير علاقات مميزة مع أصحاب المصالح والعمل على كسب ثقتهم، من أجل تعزيز قيمة العلامة التجارية للشركة وإيجاد أسواق جديدة وفرص أكثر ربحية.

الإفصاح بمصداقية ودقة وبشكل كامل وفي الوقت المناسب عن المعلومات الضرورية والتي يحتاجها أصحاب المصالح في إتخاذ القرارات، يساهم في تعزيز ثقتهم بإدارة الشركة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتبين لنا صحة فرضية الدراسة، ذلك أن تبني الشركة لإستراتيجيات فعالة لإدارة العلاقة مع مختلف مجموعات أصحاب المصالح الذي ينعكس إيجاباً على تحسين عملية إتخاذ القرارات.

## الفصل الثالث

دور أصحاب المصالح في إتخاذ  
القرار في الوكالة الوطنية لتطوير  
وترقية الإستثمار **ANDI**

### تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري و تعرفنا من خلال مبحثيه الى جانب تعريف اصحاب المصالح وكذا نظرية اصحاب المصلحة و تصنيفهم و مدى تأثيرهم على قرارات الشركة او المؤسسة و رايها كذلك اهم الجوانب التي تمس عملية اتخاذ القرار و تعريفها و طرقها و اساليبها و انواع القرارات و تصنيفها سوف نحاول في هذا الفصل المعنون (دور اصحاب المصالح في اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للتصوير الاستثمار) دراسة تأثير اصحاب المصالح على عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير و ترقية الاستثمار ANDI وهذا من خلال مبحثين:

**المبحث الاول: الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.**

**المبحث الثاني: دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.**

### المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI

نظرا الأهمية الكبيرة التي أصبح يحظى ا قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في انعاش الاقتصاد الوطني؛ ما دفع الدولة الجزائرية الى مضاعفة جهودها من خلال اصدار مجموعة من القوانين والمراسيم وانشاء مجموعة من الوكالات واتخاذ مجموعة من السياسات الاجتماعية والاقتصادية سعيا منها الى دعمها، تطويرها، تنظيمها وتشجيعها لجعلها أكثر فاعلية في النهوض بالاقتصاد الوطني خارج المحروقات، ومن بين هذه الهيئات نجد الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار التي بحكم خبرات وحنكها في مجال ترقية الاستثمار أصبحت لها مكانة ودور فعال في السياسات الاقتصادية الوطنية المساعدة في دعم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: ماهية الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI

شهدت الوكالة التي أنشأت في إطار الإصلاحات الأولى التي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات والمكلفة بالاستثمار تطورات تهدف للتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد خولت لهذه المؤسسة الحكومية التي كانت تدعي في الأصل وكالة ترقية و دعم ومتابعة الاستثمار من 1993 إلى 2000 ثم أصبحت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مهمة تسهيل و ترقية و مرافقة المستثمرين لقد تجسد الانتقال من وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تعديلات على مستوى الإطارات المؤسساتية و التنظيمية والمتمثلة في:

- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار، هيئة يترأسها رئيس الحكومة مكلفة باستراتيجيات وأولويات التطوير.
- إنشاء هيكل جهوية للوكالة التي تساهم بالتشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية الجهوية تتمثل هذه المساهمة خاصة في توفير وسائل بشرية ومادية من أجل تسهيل وتبسيط عمل الاستثمار.
- إنشاء لجنة طعن وزارية مشتركة مكلفة باستقبال والفصل في طلبات الانشغالات الخاصة بالمستثمرين.
- توضيح أدوار مختلف المتدخلين في عملية الاستثمار.
- مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار.
- إلغاء حد التمويل الذاتي المطلوب من أجل الحصول على المزايا.
- تبسيط إجراءات الحصول على المزايا.
- تخفيف ملفات طلب المزايا.

ضمنت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بحكم خبرتها وحنكها في مجال ترقية الاستثمار مكانة داخل شبكات دولية لوكالات ترقية الاستثمار وكما تحافظ على التعاون مع نظرائها بما في ذلك الأوروبيين، العرب والأسويين.

- الجمعية العالمية لوكالات ترقية الاستثمارات التي تشمل أكثر من 150 وكالة ترقية استثمار في العالم.
- شبكة "أنيميا"، شركات أورو متوسطة لوكالات ترقية الاستثمار ل 12 بلد للضفة الجنوبية للبحر المتوسط بالشراكة مع وكالات فرنسية وإيطالية وإسبانية.
- "أنيميا أنفست نتورك"، جمعية أنشأت عقب شبكات "أنيميا" ووسعت لدول أوروبية أخرى.

- أفريقيا نت"، الجمعية الإفريقية لوكالات ترقية الإستثمار منذ 2010.
- إبرام عدة عقود واتفاقيات ثنائية مع وكالات ترقية الاستثمار تهدف لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة فيما يخص ترقية الاستثمار.
- تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من أجل تقديم خدمات وفقا للمعايير والمقاييس وهيئات دولية مختلفة مثل:
- CNUCED للإستشارة والخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر.
- ONUDI للتكوين، إتقان وتحسين مستوى إطارات الوكالة حول مناهج تقييم مشاريع الاستثمارات.
- وهو البنك العالمي من أجل تدقيق سياق إنشاء المؤسسات واقتراحات خاصة بتدابير التحسين في إطار برنامج "القيام بالأعمال".

### المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار

من مهام الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ما يلي:

- استقبال وتوجيه ومرافقة المستثمرين على مستوى هياكلها المركزية والجهوية.
- تطلع المستثمرين من خلال موقعها على الانترنت ومستنداتها الدعائية ومختلف نقاط الاستعلامات بمناسبة التظاهرات الاقتصادية المنظمة في الجزائر وفي الخارج.
- تضيي الطابع الرسمي على المزايا التي ينص عليها نظام التشجيع وذلك بإنصاف وفي آجال قصيرة.
- تحرس على تنفيذ قرارات تشجيع الاستثمار المتفق عليها مع مختلف الإدارات المعنية (الجمارك - الضرائب )
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية.
- تضع تحت تصرف المستثمرين بورصتها للشراكة.
- نظام الحث على الاستثمار.
- يمكن أن تستفيد مشاريع الاستثمارات من إعفاء وتخفيض جبائي وفقا لموقع وتأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- تمت برمجة نظامين خاصين بالمزايا:
- نظام عام يطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة خارج المناطق الواجب تطويرها
- نظام استثنائي يطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة في المناطق الواجب تطويرها وتلك التي تمثل فائدة خاصة للدولة

### أولا: أهم المزايا التي يمنحها كل نظام العام

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع غير المستثناة والمستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة المستوردة أو المقتناة محليا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية بعوض عن كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني.

- إعفاء العقود المتضمنة التنازل على الأراضي الممنوحة في إطار هذا الأمر من حقوق التسجيل.  
بعنوان الاستغلال، بعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر لمدة سنة (1) إلى ثلاث (3) سنوات:
- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات.
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني
- يمكن رفع هذه المدة من ثلاث (3) سنوات إلى خمس (5) سنوات بالنسبة للاستثمارات التي تنشئ أكثر من مائة (100) منصب شغل عند انطلاق النشاط.

### المبحث الثاني: دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وكذلك دراسة الحالة الخاصة بالوكالة الوطنية للتطوير وترقية الاستثمار.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

لدراسة من خلال هذا الطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة إلى جانب مصادر جمع المعلومات:

#### أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية التعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة التي هي محل البحث.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

في الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم تحديد عينة الدراسة وهي نفسها مجتمع الدراسة والمتمثلين في الهيئات الحكومية.

#### ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على المصادر والأدوات التالية:

#### أ. المصادر الأولية

##### 1. المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات، كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لأي دراسة، ولأن طبيعة الموضوع توحيت تحديد إطارات الإدارة العليا حيث أن عددهم قليل لا يستدعي استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة على إجراء المقابلات من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI، وتمت المقابلة مع ممثلي الإدارات وممثلي الهيئات الحكومية وهم: ممثل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، وممثل إدارة الضرائب، وممثل السجل التجاري CNRC، واعتمدنا على المقابلة التي يعد فيها الباحث الأسئلة مسبقاً ولكنه يغير في تسلسلها، أو يحدف بعضها، أو يضيف بعضاً آخر والتي هدفت بما الباحثة إلى استيضاح بعض القضايا المتعلقة بالإدارة لقياس مدى تطبيق نظرية أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI.

2. وثائق المؤسسة

تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة، حيث إستعنا بما للوصول إلى استيضاح بعض القضايا المتعلقة بالإدارة لقياس مدى تطبيق نظرية أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI.

ب. المصادر الثانوية

ثم الاعتماد فيها على مراجعة للكتب والأطروحات والمحلات والملتقيات والمؤتمرات والمقالات ومواقع الانترنت المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

فيما يلي سوف نعرض الأسئلة الخاصة بدور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للتطوير وترقية الاستثمار، وعرض مضمون الأجوبة بصورة اجمالية حسب ما قدمه الباحثين من آراء وإجابات، ونذكر هنا أنه تم تحديد وطرح الأسئلة بناءا على أبعاد متغير أصحاب المصلحة:

أولاً: الأسئلة الخاصة بدور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار في ANDI وأجوبتهم عليها

س 1: ماهي هويتك من منظور أنكم طرف فعال من أصحاب المصلحة بالمؤسسة؟

ج 1: كانت إجابة الباحثين كل حسب موضعه وهم:

- ممثل CNAS
- ممثل CASNOS
- ممثل ادارة الضرائب
- ممثل السجل التجاري.

س 2: كيف تنظرون لدوركم كطرف مهم من الأطراف أصحاب المصلحة ومن ثم دوركم في عملية إتخاذ القرار؟

ج 2: في الحقيقة نحن نرى أنه لنا دور مهم وفعال، وهي الإجابة التي اتفق عليها جميع الباحثين، وذلك بالنظر لدورهم والمهام الموكلة إليهم بموجب القانون، حيث يعتبرون ممثل المؤسسات التي يتبعون إليها في ضمان تحصيل حقوق صناديق مؤسساتهم ويطبقون مرسوم الوزاري لمرافقة المستثمرين وحل مشاكلهم ومؤسساتهم التي يمثلونها، كما ربط الباحثين دورهم كأصحاب مصلحة بمهمتهم كممثلين لمؤسسات عمومية تسعى لخدمة المواطن دون المساس بالقوانين والتشريعات المقررة من طرف الهيئات الوصية.



س 3: هل تجدون صعوبة في توصيل المعلومات والقوانين للمستفيدين؟

ج 3: اتفق الباحثين في عدم وجود صعوبة في توصيل المعلومات والقوانين للمستفيدين، وهو ما فسروه وأردوه إلى التوجه العام للدولة الذي يمنح المستفيدين الحق في الحصول على المعلومة من منطلق تقريب الإدارة من المواطن الساري العمل به في جميع الهيئات والمرافق العمومية.

س 4: على أي أساس يتم تقديم الموافقة على الاستثمار؟

ج 4: اتفق الجميع على ان الموافقة تتم على أساس أن يضمنوا حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة من مؤسساتهم وحقوق المستثمر، وهننا تختلف الاجراءات على أساس خصوصية كل مؤسسة والوثائق المطلوبة من طرفها والتي يطلبها ممثلها من طالبي الإستفادة وهي كالآتي:

- ممثل ادارة الضرائب: يجب ان لا يكون ضمن القائمة الوطنية لمرتكبي الغش وايداع جميع التصريحات الجبائية ويكون مسدد جميع التزاماته الجبائية.
- ممثل صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS: يجب على المستثمر أن يقوم بتسوية وضعية العمال وإلتزامهم تجاه الصندوق لضمان حقوقهم وذلك لإستخراج الوثائق المستحقة التي تطلبها الهيئات الحكومية الأخرى والإدارات المعنية من العمال، وإذا كان المستثمر لم يتم بعد بتسجيل العمال فعلينا نحن كهيئة حكومية إتخاذ إجراءات لازمة لإجبار المستثمر على تسجيل العمال ومنحه الموافقة وإلا سيتحمل المستثمر الإجراءات الردعية المطبقة عليه.
- ممثلة صندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء CASNOS: نرى اذا كان منخرط او لا وفي حالة عدم إنخراطه يجب عليه الانخراط، ويتم التأكد من ضمان حقوق المؤسسة وضمان حقوق المستثمر في التأمين.

س 5: ماهي المدة المحددة للحصول على الموافقة؟

ج 5: يتم الحصول على الموافق في حينها لكن إذا توفرت فيه الشروط اتفق عليها جميع الممثلين لأن دورهم يقتضي تسهيل الإجراءات.

س 6: هل يتم التواصل بينكم وبين المؤسسة وبين باقي الأطراف أصحاب المصلحة بصورة مستمرة؟

ج 6: كانت إجابة الباحثين تصب في الموافقة، حيث أكد كل طرف أنه يتم التواصل المستمر مع ANDI لأن مهامهم تتمحور حول خدمة المستثمرين ومراعاة التواصل المباشر بين المستثمرين والمؤسسات التي يمثلونها ان اقتضت الضرورة.

س 7: هل لديكم الحرية في إبداء الرأي المعارض لبعض الاستثمارات؟

ج 7: اتفقت الإجابات حول عدم وجود حرية الرأي المعارض لأنهم محدودون بقانون.

س 8: هل يوجد شفافية في إتخاذ القرار حول المشاريع المقترحة ؟

ج 8: نعم توجد شفافية مطلقة وكاملة لأنهم يطبقون القوانين على كل من توفرت فيه الشروط القانونية وبالتالي يتم منحه الموافقة، وكان هذا جواب جميع السادة أصحاب المصلحة الذين تمت معهم المقابلة.

س 9: هل توجد صعوبات ومعوقات تصعب عملية إتخاذ قرار الموافقة على الاستثمار؟

ج 9: لا توجد صعوبات لأن كل شيء مضبوط بقوانين.

س 10: هل توجد تسهيلات أو إجراءات منهجية تتبعها في إتخاذ القرار؟

ج 10: نعم توجد اجراءات ممنهجة وتختلف باختلاف خصوصيتها وخصوصيات كل مؤسسة ويحرص كل ممثل على التأكد من تحصيل الحقوق والالتزامات المالية إتجاه صناديق مؤسساتهم والتأكد من إستفادة المستثمر من حقوقه إتجاه هذه المؤسسات.

س 11: هل يوجد تأثير الادارة العليا للـ ANDI فيما يخص منح الموافقة واتخاذ القرار ؟

ج 11: لا يوجد تأثير الادارة العليا ANDI فيما يخص منح الموافقة على إتخاذ القرار لانهم يمثلون هيئات حكومية مستقلة.

س 12: ما هو تقييمك لسيرورة إتخاذ القرار بالوكالة ؟

ج 12: اتفق جميع ممثلي الادارات على أن السيرورة واضحة ومحددة، ومعلومة لدى الجميع، فلكل طرف مهامه الواضحة والمحددة، ويتم مراعاة مصلحة المستفيد ومصالح الهيئات العمومية عند اتباع هاته السيرورة التي تتمحور حول أهمية دور كل طرف في المؤسسة. مثلا:

- CNAS تأكد من ضمان حقوق العمال وتأمينهم وتشجع الاستثمار لخلق مناصب العمل لدفع عجلة الإستثمار بتحقيق المراسيم.
- CASNOS: تأكد من تأمين صاحب العمل والإستفادة من حقوقهم المعاشية والصحية ... إلخ.
- CNRC تأكد مرافقة لصاحب المشروع باقتراحات حول مشاريع التي تستفيد من الامتيازات.
- إدارة الضرائب: تمنح بعض المشاريع إمتيازات ضرورية لتشجيع الإستثمار فيها دون غيرها لسد العجز الحاصل فيها، الذي من شأنه خلق قيمة إقتصادية وتعود بالفائدة على الإقتصاد الوطني والمحلي.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج المقابلة

سنحاول في هذا المطلب عرض قراءتنا لأجوبة المقابلة، واستنادا للأبعاد المحددة لمتغير أصحاب المصالح:

### أولاً: تحديد هوية أصحاب المصالح

خلال الدراسة التي قمنا بها لاحظنا ان اصحاب المصالح واضحين ومحددون بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ أن لكل ممثل مهام محددة يقوم بها تصب في تحقيق مصلحة المؤسسة التي يمثلها ومصلحة هذه المؤسسات ومصلحة المستثمر في هذه المؤسسات.

إذ نستنتج من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في المقابلة ان الادارة العليا ل ANDI تعمل وتتعامل مع ممثلين محددين للمنظمات والهيئات الحكومية التي لها تأثير مباشر او غير مباشر في نشاط والقرارات التي تصدرها المؤسسة وهم ممثلين عن:

- ادارة الضرائب.
- ادارة الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء.
- السجل التجاري.
- صندوق الضمان الاجتماعي للإجراء.

فهم ينظرون على ان لهم دور فعال و مهم في ANDI لأنهم يوازنون بين مصلحة مؤسستهم ومصلحة المستثمر، ويلعبون دور مهم في مرافقة وتوجيه المستثمرين وتسهيل إجراءات الاستثمار والتأكد من إستفادة المستثمر لجميع حقوقه، كما نذكر أن هناك أصحاب المصالح ثانويين هم ممثل البيئة والعمران والتشغيل والبلدية.

### ثانياً: إشراك أصحاب المصلحة

أفرزت الدراسة أن هناك إشراك كبير لأصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرار حيث ان قبول الملف المودع للاستفادة من الإمتيازات التي تقدمها ANDI يجب أن يتضمن :

- شهادات اداء المستحقات سواء على مستوى CASNOS او CNAS .
- شهادات اداء مستحقات بالنسبة لإدارة الضرائب والسجل التجاري.

حيث اعتمدت ANDI على نقل مكاتب ممثلي الدارات و تواجدهم بصفة دائمة و مستمرة في ANDI كنوع من الاتصال الفعال لتحقيق الاستجابة المطلوبة لإشراك اصحاب المصالح على نحو فعال، حيث ان اكتمال ملف للحصول على استثمارات ANDI بمقتضى وثائق متبعة بمرسوم وزاري لأصحاب الإدارات الرئيسيين التي تفيد بتسديد جميع المستحقات اتجاه الصناديق، ومرافقة المستثمر وتزويده بكل ما يحتاجه من معلومات واجراءات لتسهيل عمله والقضاء على البيروقراطية ودفع عجلة الإستثمار.

### ثالثا: خطة ادارة اصحاب المصلحة

افرزت الدراسة ان هناك خطة محكمة لإدارة اصحاب المصالح حيث قامت ANDI باتفاق مع جميع ادارات اصحاب المصالح والاتفاق على نقل ممثلي الإدارات المذكورة آنفا الى ادارتها لضمان التواصل الفعال والاستجابة السريعة وتسهيل الإجراءات وربط ممثلي الادارات وتزويدهم بكل المعلومات و الاجهزة وجميع ضروريات العمل لتأدية دورهم على اكمل وجه.

- حيث تم ادراج اشخاص ذو خبرة في مجالاتهم والاستفادة من خبراتهم لمساعدة وتوجيه المستثمر.
- إعداد التقارير التي نحتاجها وإدراجها لاكتمال ملف الاستفادة من الاستثمار لدى ANDI.
- تم تطوير استراتيجية ANDI بإدراج ممثلين لإدارات ضمن هيكلها التنظيمي على أساس دعم عالي وفعال.
- تسهيل الإجراءات لتحقيق أقصى إستفادة للمستثمر من خلال توحيد مهام الإدارات في شبك موحد ومخصص في ANDI الذي من شأنه حل جميع مشاكل المستثمر وقضاء حاجياته وذلك في مصلحة واحدة.
- استقلالية الإدارات المذكورة سابقا في المهام من دون تدخل ANDI لضمان شفافية عملهم.

### رابعا: مراقبة عملية اشراك اصحاب المصالح

افرزت الدراسة ان هناك مراقبة مستمرة لأصحاب المصالح والتأكد من مدى تطبيقهم للقوانين وتأدية مهامهم على أكمل وجه.

- نلاحظ ان هناك متابعة مستمرة لدور اصحاب المصلحة إما من ادارة ANDI أو من مؤسساتهم وذلك بالاتصال المباشر بهم أي تحت رقابة ANDI لدخول ممثلي هذه المؤسسات ضمن الهيكل التنظيمي لها، والخاضعين للقانون الداخلي الخاص بالوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار، كما يجب الحث على ضرورة تزويدهم بمعلومات واحتياجاتهم لتأدية دورهم على اكمل وجه.
- كما لاحظنا ان كل الاطراف لا تخضع لتأثير الادارة العليا لـ ANDI مما يمكنه من زوال نشاطهم بشفافية تامة وذلك بتطبيق القانون في ظل مهامهم.
- متابعة شاملة لجميع أطراف اصحاب المصالح والتأكد من تطبيقهم للقوانين.

من خلال الدراسة تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية بأنه: يوجد دور في تحديد هوية أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية

### لتطوير وترقية الإستثمار ANDI

- يوجد دور إشراك أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI
  - يوجد دور لخطة إدارة أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.
  - يوجد دور لمراقبة عملية إشراك أصحاب المصالح في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI.
- وبالتالي يتم إثبات الفرضية الرئيسية بأن هنالك دور لأصحاب المصالح في إتخاذ القرارات في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI، لأنهم يخدمون كافة الأطراف الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الإستثمار، من جهة والمستثمر من جهة أخرى.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وكذا المقابلات مع أصحاب المصالح بالوكالة الوطنية للتطوير و ترقية الاستثمار وكذا التطرق لمهام الوكالة الوطنية لتطوير و ترقية الاستثمار ANDI وكذا تعريفها و أهميتها و أهمية تأثيرها في الاستثمار المحلي والأجنبي، وأيضا تأثيرها على الاقتصاد الوطني كما أننا حاولنا طرح أسئلة تساعدنا على تحيل دور كل أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الوكالة أو المستثمرين.

لاحظنا أن جل أصحاب المصالح منهم ممثل إدارة الضرائب وكذا ممثل إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء CASNOS، وكذلك ممثلة الصندوق الوطني للإجراء CNAS، وممثل السجل التجاري CNRC، هم يمثلون هيئات حكومية مستقلة تعمل لصالح خدمة المستثمر ودفع بعجلة الإستثمار، وأن مهامهم جميعا تكمن في تطبيق قوانين ومراسيم واضحة وصريحة تضمن حقوق جميع الأطراف.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة

بعد تحليلنا لكل من أصحاب المصالح وتطرقنا لتعريفهم وتصنيفاتهم وأهم أدوارهم وكذلك نظرية أصحاب المصلحة، وأهم مميزاتهم وكيفية تخطيطها وتطبيقها وأهم إيجابياتها وسلبياتها والمخططات التي تبين أهم العلاقات الموجودة بينهم وبين بعضهم البعض، والعلاقة الموجودة بينهم وبين العالم الخارجي والمؤسسة، وكذلك تطرقنا الى عملية اتخاذ القرار وتعريفها ومميزاتها وأهم تصنيفاتها ومناهجها، وتعرفنا على اهم انواع القرارات وتصنيفها.

ولقد تعرفنا من خلال الفصل الثالث على الوكالة الوطنية للتطوير و ترقية الاستثمار ANDI وتعرفنا على ماهياتها ودورها المهم ورأينا تأثيرها سواء على الاستثمار المحلي والخارجي وحتى على الاقتصاد الوطني بشكل مباشر وغير مباشر، وحاولنا من خلال المبحث الثاني في الفصل الثالث تطبيق المنهج الوصفي في تحليل دور أصحاب المصالح في اتخاذ القرار من ناحية تقديم القابلية للمشروع، ورأينا أيضا ان اصحاب المصالح هم الهيئات الحكومية من مديرية الضرائب والصندوق الضمان الاجتماعي لغير الإجراء وكذا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للإجراء وهم ممثلين عن اداراتهم وصناديقهم وهم مستقلين عن الإدارة العليا للوكالة الوطنية للتطوير و ترقية الاستثمار، ولا يوجد تأثير عليهم من طرف الإدارة العليا ولا من جهة أخرى، لأنهم يقومون بتطبيق قوانين ومراسيم ويبقى دورهم في ترقية الاستثمار دور مهم وفعال.

## أ. النتائج المتوصل إليها

## 1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- يعد موضوع أصحاب المصلحة من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها على أرض الواقع لكونها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المؤسسة وإستمرارية وجودها.
- كما أن أصحاب المصلحة من أهم المواضيع في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي يعود بالمنفعة على أداء المؤسسة ومحيطها.
- تحتم هذه الدراسة بتنظيم العلاقة مما تزيد عنصر الثقة بين الشركة ومختلف أطراف أصحاب المصلحة.
- دراسة متطلبات أصحاب المصلحة وتحديد كيفية تأثير هذه الجماعات على نشاطات المؤسسة لتفادي سلبيات مقاومة أصحاب المصلحة والإستفادة من إيجابيات تأييدهم.
- إيجاد عامل الثقة لأصحاب المصلحة على درجة عالية من الأهمية على المستوى المحلي والوطني، حيث تمكننا من جمع مختلف النشطاء من الجهات الفاعلة مع بعضها البعض بشكل أكثر إثراء وتقريب وجهات النظر فيما بينهم للتعاون المشترك.
- نظرية أطراف المصلحة تلغي فكرة أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين، بل تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به أو يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر به.
- تعمل نظرية أصحاب المصلحة على تحقيق التنمية المستدامة لجميع أطراف المجتمع الذين يأترون في وجود إستمرارية المؤسسة.
- تسعى نظرية أصحاب المصلحة لخلق قيمة إقتصادية، كذلك الأخذ بعين الإعتبار تحسين ظروف جميع أطراف ذات المصلحة.

## 2. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- تطبيق نظرية أصحاب المصلحة في وكالة ANDI يجعلها شركة متفردة لأنها أدرجت شبك موحد يضم 9 ممثلي إدارات في إدارة واحدة لتسهيل وحل جميع مشاكل المستثمر من دون جهد ولا عناء في التنقل، ساعية بذلك للقضاء على ظاهرة البيروقراطية.
- أظهرت الدراسة أن ANDI طبقت نظرية أصحاب المصلحة ويظهر ذلك جليا في إدراجهم ضمن هيكلها التنظيمي.
- أظهرت الدراسة أن ANDI تستفيد من خبرات جميع أطراف المصلحة.
- أظهرت الدراسة أن إنتقاء أصحاب المصلحة وتحديد هوياتهم كان بعناية لضمان مصلحة جميع الأطراف.
- أظهرت الدراسة أن هناك خطة محكمة ومبرمجة ومضبوطة بقوانين لإشراك أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار لما يخدم جميع أهداف أطراف المصلحة.
- أظهرت الدراسة أن إشراك أصحاب المصلحة في ANDI بمراسيم وقوانين تلي احتياجات المستثمر.
- أظهرت الدراسة أن هناك شفافية لأنها مبنية على ثقة بين ANDI وبين أطراف ذات المصلحة.
- مساهمة كل الإدارات بالمعارف والدعم المباشر والغير مباشر في الإستثمار.

## ب. التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من إستنتاجات، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات من بينها:

- السعي لتحقيق التوافق والإنسجام بين مختلف أصحاب المصلحة في مؤسسة ANDI.
- زيادة فعالية أصحاب المصلحة الثانويين (البيئة، العمران، التشغيل).
- إتباع سياسة الإنصال المفتوح بين جميع أطراف المصلحة لتوفير المعلومة في الوقت المناسب لتحقيق الإستجابة السريعة.



# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

مقدمة عامة ..... ب

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرار**

تمهيد ..... 8

المبحث الأول: عموميات حول إتخاذ القرار ..... 9

المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار ..... 9

المطلب الثاني: أهمية إتخاذ القرار ..... 9

المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار ..... 11

المطلب الأول: نظريات إتخاذ القرار ..... 11

المطلب الثاني: خطوات إتخاذ القرار ..... 13

المبحث الثالث: عوامل تصنيف القرارات وأساليب إتخاذها ..... 15

المطلب الأول: تصنيفات القرارات ..... 15

المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار ..... 19

المطلب الثالث: معوقات عملية إتخاذ القرار ..... 28

خلاصة الفصل الأول ..... 30

**الفصل الثاني: نظرية أصحاب المصالح**

تمهيد ..... 32

المبحث الأول: مفهوم أصحاب المصالح وتصنيفاتهم ..... 33

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح ..... 33

الفرع الأول: تعريف أصحاب المصالح ..... 33

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح ..... 35

|         |  |
|---------|--|
| 37..... | المطلب الثاني: تصنيفات أصحاب المصالح                         |
| 42..... | المبحث الثاني: ماهية نظرية الأطراف ذات المصلحة               |
| 42..... | المطلب الأول: نشأة نظرية الأطراف ذات المصلحة                 |
| 43..... | المطلب الثاني: مبادئ نظريات أصحاب المصلحة                    |
| 46..... | المبحث الثالث: إدارة الأطراف ذات المصلحة إيجابياتها وأهميتها |
| 46..... | المطلب الأول: إدارة الأطراف ذات المصلحة                      |
| 47..... | المطلب الثاني: إيجابيات وأهمية إدارة الأطراف ذات المصلحة     |
| 47..... | <u>الفرع الأول: الإيجابيات</u>                               |
| 48..... | <u>الفرع الثاني: أهمية إدارة الأطراف ذات المصلحة</u>         |
| 49..... | المطلب الثالث: دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار             |
| 53..... | خلاصة الفصل الثاني   |

### الفصل الثالث: دور أصحاب المصالح في إتخاذ القرار في الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI

|         |   |
|---------|---|
| 54..... | تمهيد   |
| 55..... | المبحث الأول: تقديم الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI      |
| 55..... | المطلب الأول: ماهية الوكالة الوطنية لتطوير وترقية الإستثمار ANDI      |
| 56..... | المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار                  |
| 58..... | المبحث الثاني: دور أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة |
| 58..... | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية                                |
| 59..... | المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة                              |
| 61..... | المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج المقابلة                            |
| 64..... | خلاصة الفصل الثالث  |
| 66..... | خاتمة عامة  |
| 69..... | فهرس المحتويات  |
| 72..... | قائمة المراجع   |

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. المراجع العربية

أ. الكتب

1. Juri lienert (seecon international gmbh). (بدون سنة). تحليل الاشخاص المعنين- أهميتهم وتأثيرهم. (مؤسسة بناء، المترجمون) تم الاسترداد من <https://bit.ly/3xyCIpe>
2. إيقرام تور بان. (2000). نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرارات ونظم الخبرة، والرياض. (سرور علي إبراهيم مسرور، المترجمون) مصر: دار المريخ للنشر.
3. ثابت عبد الرحمان إدريس. (2005). إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. خليل محمد العزاوي. (2006). إدارة إتخاذ القرار الإداري (المجلد الطبعة 1). الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
5. زيرق. (2001). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. القاهرة: دار الكتاب العلمية .
6. سكينه بن حمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
7. شهرزاد محمد شهاب موسى. (2010). القدرة على إتخاذ القرار (المجلد الطبعة 1). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
8. الصريفي م. (2006). القرار الاداري ونظم دعمه. الاسكندرية : دار الفكر الجامعي.
9. عبد القادر بادن، و عبد القادر بريس. (جانفي 2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. الأكاديمية الدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 17.
10. العفون، ن. ح. (2012). الاتجاهات الحديثة في التدريس وتنمية التفكير. عمان: دار الصفاء.
11. علي الشرقاوي. (2002). العملية الادارية-وظيفة المديرين. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
12. علي حسين علي، و مؤيد عبد الحسين. (1999). نمذجة القرارات الإدارية (المجلد الجزء 1). عمان، الأردن: دار البازوري العلمية.
13. علي حسين، و رشاد الساعد. (2001). نظرية القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
14. كنعان، و نواف. (2007). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة 2). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
15. محمد رزيق إيهاب مسيح. (2001). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
16. الهادي، ن. أ. (2011). صنع القرار التعليمي. القاهرة : دار الفجر .
17. وليد إسماعيل السيفو، و آخرون. (2006). أساسيات الإقتصاد القياسي التحليلي. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

ب. الرسائل الجامعية

18. أبو سبت، و صبري فايق. (2005). تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة الماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية.

19. حرز الله، و أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي (رسالة الماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية.
20. حمزة رملي، و إسماعيل زحوط. (دون سنة النشر). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة . قسنطينة: جامعة قسنطينة.
21. خالد بوشارب. (2014). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في إتخاذ القرار الإنتاجي (رسالة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
22. رمضان ف، (2009). أثر استخدام نظم دعم القرار على تطوير الأداء (رسالة ماجستير .كلية التجارة قسم إدارة الاعمال ، غزة :جامعة غزة.
23. الطيب الواني. (2012/2011). دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
24. مناصرية إسماعيل. (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية (رسالة الماجستير). المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
25. مهنا، و إبراهيم عفيف. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (رسالة الماجستير). فلسطين: جامعة النجاح.
26. مومن شرف الدين. (2019/2018). تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية- (أطروحة دكتوراه) تخصص علوم إقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف 1: جامعة فرحات عباس.
27. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني. (2013). مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة (رسالة الماجستير في إدارة الأعمال). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
28. وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي. (دون سنة النشر). ورقة بحثية حول إتخاذ القرارات وحل المشكلات. المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم العالي.

### ج. المجلات

29. الطاهر محمد أحمد محمد حماد. (2015). الإلتزام بحقوق أصحاب المصالح واثره في أداء المصارف دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 (الإصدار 2).
30. علاء أحمد حسن الجبوري، و علي سالم شهاب أحمد. (2012). قياس رضا بعض أصحاب المصالح، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى. مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 (مجلد 34)، الصفحات 233-256.
31. علي سايح جبور، و صفية يخلف. (2020). دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 1 (المجلد 4)، الصفحات 111-125.

32. العنزي سعد. (2007). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 48 (المجلد 13).

33. العنزي سعد، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 2007 48، ص. (s.d.). 3.

#### د. الملتقيات

34. العايب عبد الرحمان مرجع سابق ص 83. (10-11 نوفمبر 2009). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة حالة قطاع صناعة الإسمنت بالجزائر. الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة. مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

#### هـ. مواقع أنترنت

35. سلطانة الثبتي. (2019). نظرية أصحاب المصلحة. تاريخ الاسترداد 01 06, 2021، من مدونة سلطانة الثبتي: <https://bit.ly/3gIsRGD>

#### II. المراجع بالفرنسية

36. Gossy Gregor. (2008). A stakeholder rational for risk mangement, Implication for corporate finance decisions. Germany: Gabler Edition.
37. Scott G Isaksen. (1998). Creative research Unil. New York: Creative Problem Solving Group - Buffalo.
38. Yaella Depietri, & Alessandra Sgobbi. (24-25 October 2007). Capacity Building Workshop on problem Analysis and creative system modelling. Fondazione Eni Enrico Mattei. 2. Netsmod: Netsmod. Récupéré sur <http://www.feem.it>