



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة



رقم المطبوعة:/2025

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس: تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية طور ليسانس، شعبة: العلوم المالية والمحاسبة.

من إعداد الدكتورة: قبايلي أمال

الرتبة: محاضر-أ-

السنة الجامعية 2025/2024

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
المقدمة	أ
مدخل عام لتسيير المؤسسة	13-4
تحديات المسير وأدواره في المؤسسة	18-14
التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة	35-19
التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية	50-36
وظيفة التوجيه في المؤسسة	71-51
وظيفة الرقابة في المؤسسة	80-72
التسيير الاستراتيجي للمؤسسة	92-81
التسيير المالي للمؤسسة	105-93
تسيير التموين واللوجستيك	114-106
تسيير الإنتاج والجودة	120-115
التسيير التجاري في المؤسسة	127-121
تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	136-128
تسيير العمليات وسلاسل القيمة	142-137
الخاتمة	143
قائمة المراجع	144

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، يبرز علم تسيير المؤسسة كأحد الركائز الأساسية لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها. إذ لم يعد التسيير مجرد ممارسات روتينية، بل تحول إلى علم قائم بذاته، يدمج بين النظريات الإدارية الحديثة والتطبيقات العملية التي تواكب تعقيدات البيئة الاقتصادية والاجتماعية. وتكمن أهمية هذا العلم في كونه يمس كل جوانب العمل المؤسسي، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي ووصولاً إلى إدارة التفاصيل التشغيلية، مما يجعله عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

يعتبر تسيير المؤسسة أحد أهم مجالات العلوم الاقتصادية والإدارية، كونه يتناول بالتحليل والشرح كيفية قيادة المؤسسات بمختلف أنواعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وفي ظل التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال، تبرز الحاجة الملحة إلى تأهيل كوادر بشرية قادرة على التسيير العقلاني، المستند إلى أسس علمية ومهارات عملية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية لتوفر مرجعاً علمياً متكاملًا لطلبة الجامعة، حيث تغطي مختلف أبعاد تسيير المؤسسة من خلال مجموعة من المحاور التفصيلية التي تشكل الدعامة الأساسية لفهم العمل التسييري في الواقع العملي. وتعتبر دليل شامل لطلبة الجامعة حيث تهدف إلى تقديم رؤية متكاملة لمختلف محاور تسيير المؤسسة، مع التركيز على الجوانب النظرية والتطبيقية التي تمكن الطالب من فهم آلية عمل المنظمات وتحليل تحدياتها.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم المادة العلمية إلى محاور رئيسية، يتناول كل منها وظيفة أساسية من وظائف التسيير كمايلي:

مدخل عام لتسيير المؤسسة: في هذا المحور، يتعرف الطلبة على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسة ككيان اقتصادي واجتماعي، وأهمية التسيير كأداة لتنظيم الموارد وتحقيق الأهداف. يهدف هذا المدخل إلى تمكين الطالب من الإلمام بمكانة المؤسسة في النظام الاقتصادي، وفهم طبيعة القرارات الإدارية وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على أدائها.

تحديات المسير وأدواره في المؤسسة: يتطرق هذا المحور إلى عرض تفصيلي للأدوار المتعددة التي يضطلع بها المسير داخل المؤسسة، وكذا التحديات المعقدة التي تواجهه في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الحادة. الهدف هنا هو تنمية وعي الطالب بمتطلبات وظيفة التسيير، والمهارات القيادية اللازمة للنجاح فيها.

التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة: يعالج هذا الجزء التخطيط كوظيفة أساسية للتسيير، مع التركيز على أهمية تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجيات، وصياغة خطط العمل. كما يتم شرح عملية اتخاذ القرار، مع

استعراض النماذج والأدوات التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة. الهدف من هذا المحور هو تنمية القدرة التحليلية والمنهجية للطلاب.

التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة: يتناول هذا المحور كيفية تقسيم العمل وتنسيق الجهود من خلال بناء هياكل تنظيمية فعالة. يتعلم الطلبة أن التنظيم الجيد يساهم في تحسين الأداء ويعزز الكفاءة الداخلية للمؤسسة. الهدف هنا هو تمكين الطلبة من فهم مختلف أشكال الهياكل التنظيمية وكيفية ملائمتها مع استراتيجيات المؤسسات.

وظيفة التوجيه في المؤسسة: يركز هذا الجزء على وظيفة التوجيه، والتي تشمل القيادة والتحفيز والاتصال داخل المؤسسة. الهدف هو تدريب الطالب على المهارات الناعمة الضرورية لإدارة الفرق وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وظيفة الرقابة في المؤسسة: يعرض هذا المحور الرقابة كأداة لمتابعة الأداء وضمان تحقيق النتائج المخططة. يتم تقديم نماذج الرقابة وأساليب تصحيح الانحرافات. الهدف هو غرس ثقافة التقييم والتحسين المستمر لدى الطلبة.

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة: يهتم هذا الجزء بشرح كيفية إعداد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات التنافسية. يهدف المحور إلى تطوير التفكير الاستراتيجي لدى الطلبة.

التسيير المالي للمؤسسة: يتم في هذا المحور عرض أساسيات التسيير المالي، مثل إدارة الموارد المالية، تحليل القوائم المالية، وتقدير الاحتياجات التمويلية. الهدف هو إكساب الطلبة المهارات المالية الأساسية اللازمة لدعم القرارات الإدارية.

تسيير التموين واللوجستيك: يتناول هذا المحور كيفية إدارة تدفقات المواد والمعلومات عبر سلسلة التوريد، وأهمية اللوجستيك في تحقيق الكفاءة التشغيلية. الهدف هو تعريف الطلبة بالتقنيات الحديثة لإدارة الإمداد والعمليات اللوجستية.

تسيير الإنتاج والجودة: يركز هذا الجزء على أسس تنظيم عمليات الإنتاج وتطبيق معايير الجودة الشاملة. الهدف هو تزويد الطلبة بالمعرفة حول كيفية تحسين الكفاءة الإنتاجية وضمان جودة المنتجات والخدمات.

التسيير التجاري في المؤسسة: يتطرق هذا المحور إلى التسيير الفعال للأنشطة التجارية، مثل التسويق والمبيعات وخدمة العملاء. الهدف هو فهم كيفية خلق القيمة السوقية وتنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: يعرض هذا المحور أهمية إدارة رأس المال البشري من حيث الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء. الهدف هو تأهيل الطلبة لفهم دور الموارد البشرية كعنصر محوري في نجاح المؤسسات.

تسيير العمليات في المؤسسة – سلاسل القيمة: يوضح هذا الجزء مفهوم سلسلة القيمة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحسين العمليات الداخلية. الهدف هو تعزيز الوعي بأهمية التفكير التحليلي في إدارة العمليات المتكاملة داخل المؤسسة.

إن كل محور من هذه المحاور صُمم لتحقيق مجموعة من الأهداف التكوينية التي تهدف إلى إكساب الطالب مزيجا من المعارف العلمية والمهارات التطبيقية الضرورية للتميز في مجال تسيير المؤسسات.

المحور الاول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

أولاً – مدخل الى التسيير

1-- مفهوم الإدارة:

يعتبر مفهوم الإدارة أوسع من مفهوم التسيير، فهذا الأخير يعد مفهوم ضيق يشير الى مجموعة من التقنيات لعملية التسيير بينما الإدارة بالإضافة الى انها تشمل مجموعة من تقنيات التسيير فهي تشمل الجوانب المتعلقة بالقدرات والكفاءات القيادية التي يتوفر عليها المسير.

أ- تعريف الإدارة: الإدارة هي نشاط متخصص ذو صلة بالعلم والفن، يهدف الى توجيه واستغلال مجهودات الموارد البشرية وتنسيقها وفق المعرفة العلمية والامكانيات المادية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. ويقسم نشاط الإدارة الى مجالين أساسيين هما الإدارة العمومية وإدارة الاعمال

-الإدارة العمومية: يقصد بها الإدارة الحكومية التي تهدف الى تقديم خدمات عامة للمجتمع وتحقيق التنمية الشاملة لكافة القطاعات التي من شأنها تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع، وعادة نجدها ممثلة في الوزارات والهيئات الوطنية الولائية والمحلية المنتشرة عبر الوطن.

-إدارة الاعمال أو الإدارة الخاصة: يقصد بها إدارة مختلف المشاريع الاقتصادية التي تهدف بالأساس الى تحقيق وتعظيم وخلق قيمة مضافة في المجالات التي تنشط فيها من مجالات انتاج وخدمات وتعاملات.¹

ب- تعريف الإدارة حسب بعض الباحثين:

- تعريف لفريدريك تايلور: الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.

- تعريف هنري فايول: الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر مع التنسيق والرقابة.

- تعريف هولت دافيد: الإدارة تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

يمكن القول بناء على ما سبق أن الإدارة هي التمكن من وضع الأهداف المعقولة وتنسيق جهود الآخرين في اطار منظم ومراقبتهم لأجل تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة.²

¹ فاروق بوالريحان ، محاضرات في تسيير المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية ، المركز الجامعي ميلة، 2015.

² المرجع نفسه

2- مفهوم التسيير:

أ- تعريف التسيير:

- تعريف خاص بمدرسة العلاقات الإنسانية: " هو الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد"¹
- تعريف التسيير حسب منهج النظم: " ان ممارسة التسيير سيكون عبارة عن عملية معالجة للمدخلات الواردة من المحيط لتحويلها إلى مخرجات ثانية إلى المحيط " التسيير وثقة الارتباط بالمحيط."
- تعريف آخر: التسيير هو " فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات"²

للإشارة كلمة **Gestion** لا يكون بهذا المصطلح شامل: ضيق المضمون حيث انه يهمل مجموعة التقسمات في العملية البشرية فمصطلح **Management** باللغة الإنجليزية واسع النطاق بالإضافة إلى أنها تدخل القدرات والكفاءات القيادية التي تتوفر لدى المسير.

ب- تعريف علم التسيير: تسيير المؤسسة عبارة عن علم يعنى بدراسة مجموعة من العمليات المتكاملة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة، انطلاقا من تحديد غايات وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وتجسيدها بأعلى معدلات الكفاءة والفعالية بشكل أكثر وضوح، تسيير المؤسسة علم يتضمن مجموعة من النظريات والمبادئ والقوانين التي تهدف إلى توفير والحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسة من أجل تحويلها لمجموعة من السلع والخدمات بأقصى معدلات الكفاءة والفاعلية بكيفية تؤدي إلى تحقيق أقصى معدلات الأرباح.³

ج- التسيير بين العلم والفن:

- التسيير علم: لأنه يتضمن معارف منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة والتجريب والاستقصاء، ويمكن في إطار علم التسيير التوصل إلى نظريات وقوانين ومفاهيم.
- التسيير فن: يعتبر فن من حيث كونه يعتمد على الخبرة والقدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات بطريقة ذكية ولبقة.⁴

التسيير علم لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها، ومن ثم حصر البدائل والطرق الممكنة اتباعا، ومفارقتها قصد اختيار أفضلها وكذا اعتماده على الطرق الكمية، وعندما ينتهي علم التسيير يبدأ فن التسيير، ففن التسيير يبدأ من حيث ينتهي علم التسيير.

¹ نبيل النجار ، "الإدارة أصولها " ، اتجاهاتها المعاصرة ، بدون سنة نشر ، ص: 8

² Ghedjghoudj el Hadi, le management : théorie et pratique, office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17

³ هشام مزهود ، محاضرات في تسيير المؤسسة موجة لطلبة سنة ثانية علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة.

⁴ فاروق بوالريحان ، مرجع سابق

3- نشأة التسيير:

عرفت الإنسانية منذ بدايتها ألوانا مختلفة من التسيير وكان في تاريخ البشرية كثيرون اداروا أقوامهم وشعوبهم ونظموا مؤسساتهم الاجتماعية والسياسية بشكل ناجح وفعال. ويقول "جورج كلود": "إن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل، إلا أن الناس في القديم وان كان فيهم مديرون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسونها عمليا، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه¹.

ولم يصل التسيير كعلم له نظرياته ومفاهيم ومبادئ، وفن ذي مهارات وقيم إلى ما هو عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة أسهم بها الأنبياء والمرسلون عليهم السلام، والحضارات القديمة. فقد عرف لدى القدماء التخطيط، وتقسيم الأعمال وتنظيمها، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين، الرقابة، التنفيذ والتسلسل الإداري والتفويض والتحفيز وغير ذلك.

يرجع تاريخ ظهور التسيير إلى بدايات ظهور التنظيم أي 5000 سنة قبل الميلاد إلى حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ التنظيم الهرمي المركزي، السياسة في الحكومة المركزية مع تعيين ولاية في مناطق قصد تنفيذ القرارات المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة مع وحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة.

وعرف المسلمون التسيير منذ فجر الإسلام وطبقوه في مختلف نواحي الحياة في تبليغ الدعوة ونشر الدين وقيادة الجيوش وإدارة المعارك وإدارة الدولة وفي الفتوحات من خلال عدة مبادئ الراسخة كالشورى والعدل واختيار الإصلاح لأداء العمل والمشاركة للمسؤولية والقودة الحسنة وتفويض السلطات والصلاحيات والتواصل والعلاقات الإنسانية.

وقد تطور التسيير حتى أصبح علما له فروعه في السياسة والمال والاجتماع والتعليم والصحة والحرب وبرزت بينه وبين العلوم الأخرى علاقات تفاعل وتداخل، وان تكوين الأجهزة الإدارية الصحيحة واعداد المديرين المطلوبين يحتاج إلى سنوات عديدة من الجهد المتواصل للوصول إلى الإدارة والتسيير الفعال².

4- خصائص التسيير: الإدارة تتسم بخصائص ثلاثة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الطابع الإنساني للإدارة:

بما أن الإدارة كما عرفناها تنصب على المجهود البشري، وتعتمد على العلاقات الإنسانية والتعاطف الجماعي، فهي إذن ليست آلية ترتكز على الأشياء، ولكنها تتميز بالطابع الإنساني، ولهذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر

¹ - محمد عبد القادر عابدين، " الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص. 22.

² - صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 201.

البشري فيها، لذلك فنجاح أي إدارة يعتمد في المقام الأول على مقدار ما يبذله أفرادها من جهد وعلى درجة إخلاصهم وتقانيهم في العمل¹.

ب- **الطابع الحتمي للإدارة:** إذا كانت الإدارة تعني توجيه جمع بشري من أجل تحقيق هدف مرسوم ومحدد، فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف على وجود من يقوم بمهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لهذا الجمع البشري، إذ لا يتصور تحقيق هذا الهدف إذا ما ترك لكل عضو في المؤسسة اختيار الأسلوب الذي يروقه والطريق الذي يحلو له في تسيير أمورها أو تصريف شؤونها أو تمثيلها.

من أجل ذلك كان من المحتمل إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمؤسسة إلى شخص أو هيئة تقوم بمهام الإدارة، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة.

والإدارة عملية ضرورية في جميع المستويات الإشرافية بالمؤسسة، فهي لا تنحصر في المستوى الإشرافي الأعلى لها فتقتصر على وظيفة المدير العام وإنما لتمتد جميع المستويات الإشرافية سواء في المستوى الإشرافي الثاني أو الثالث حتى نصل إلى وظيفة ملاحظ العمال وغيره من المستويات المختلفة الإدارية أو التشغيلية

وضرورية الإدارة وحتميتها أمر يصدى بالنسبة لجميع المؤسسات خاصة أو عامة وهي ضرورية أيضا أيا كان طبيعة النشاط الذي تتولاه المؤسسة تجاريا أو صناعيا أو زراعيا أو ماليا.

ج- **الطابع الهادف للإدارة:**

إذا كانت الإدارة تعني توجيه جيد جماعي في مؤسسة ما فمن البديهي أن يتجه هذا الجهد الجماعي نحو تحقيق هدف معين، والا اتصف هذا الجهد بالفوضوية والبعد عن التنظيم، لذلك كان من اللازم أن يكون لكل مؤسسة هدف تسعى إليه وتعمل على تحقيقه

ويتفق جمهور الفقه على أن الإدارة ليس هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق ذاتها فبواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص بكل مؤسسة وترجمته الى واقع ملموس.

على هذا النحو يجب التفرقة بين هدف الإدارة أو غايتها وبين ما تتضمنه الإدارة ذاتها من مراحل متعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة سعيا لتحقيق أهداف الإدارة ووضعها موضع التنفيذ.

وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه، فإنه يجب أن يكون هذا الهدف ممكنا وواضحا ومعلوما ليس فقط بالنسبة للقائمين بأعمال الإدارة العليا وإنما أيضا بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة كما يجب العمل على توعية جميع العاملين في المؤسسة بهذا الهدف حتى توفر لهم وضوح الرؤيا فيعمل الجميع، مديرون ومنفذون على تحقيقه².

¹ عبد الغني بسيوني عبد الله، "أصول علم الإدارة العامة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992 ص: 1

² إبراهيم عبد العزيز شيخا، "أصول الإدارة العامة"، منشأ توزيع المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص: 39

5-أهمية التسيير: ويمكن القول أن أهمية التسيير تتبع من عدة حقائق وهي:

- ان التسيير هو الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة؛
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل من المشروع مواكبا متكيفا مع الظروف البيئية المحيطة والتي منها: السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والتكنولوجية؛
- أن التسيير هو الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهو المدير للعناصر اللازمة للإنتاج مع معدات وموارد وأموال وعناصر بشرية، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع؛
- أن التسيير هو عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المنظمة بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع؛
- تتمثل الأهمية الأكيدة للتسيير الفعال في مواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي لسد الحاجات والرغبات من السلع أو الخدمات مما كان من الدواعي أن يكون هناك تخطيط لمستقبل وإجراء دراسات بحكم إطار إداري من أصحاب الاختصاص؛
- يزود المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل مواقع العمل والمنظمات؛
- زودهم أيضا بمجموعة من المصطلحات والمفاهيم المبادئ التي ساعدتهم في تحليل ومناقشة ممارسات العمل الإداري؛
- زودهم كذلك بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في الواقع التنظيمي ومواقع العمل¹

6-مستويات التسيير: يقوم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير، وسنحاول تلخيصها فيمايلي:²

- أ- **مستوى التسيير الاستراتيجي:** ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الاقتصادية أو مكاتب الاستشارات المختلفة...إلخ.
- ب- **مستوى التسيير التكتيكي:** في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى التكتيكي كإطار عام حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عليها من أجل

¹- ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2007، ص: 54.

²- سماح صويلح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص-ص: 4-5.

وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى أهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

ج- **مستوى التسيير العملي:** يدعى هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي ويقوم بالاهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحتمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري.

7- **المدارس التسييرية:** سنحاول التطرق لمختلف المدارس من خلال هذا العنصر

أ- **المدارس التقليدية:**

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس التسييرية، فمع نهاية القرن 19 تم تسجيل اسمين لامعين في القواعد العلمية الحديثة للتنظيم وإدارة المؤسسات وهما فريدريك تايلور في الولايات المتحدة وهنري فايول في فرنسا، وقد ساهم معهما عدة كتاب في إرساء الأسس الكبرى للتسيير والتنظيم وفي بروز وتطور المؤسسات الاقتصادية المكونة من هياكل مكيفة لمجموعة اقتصادية جديدة، ومن هؤلاء "هنري جانت" و"فرنك جلبرت"، وقبل هذه المدرسة كان هناك نوع من الإدارة أو التنظيم لدى المجتمعات القديمة التي عرفت تطورا وحضارات منها الحضارة الفرعونية والبابلية والصينية وكذلك مع ظهور الحضارة الإسلامية. وهي تتضمن:

- الإدارة العلمية: لروادها تايلور، جنت، جلبرت

- العمليات الإدارية: لهنري فايول

- البيروقراطية: لماكس فيبر

ب- **المدارس النيوكلاسيكية:** وتشمل

- العلاقات الإنسانية: لالتون مايو

- تنمية التنظيمات: وتشمل نظرية yox ، نظرية ما سلو، النظرية ذات العاملين

- اتجاه الشخصية الناضجة: لكريس أرجس

ج- **المدارس الحديثة:**

- النظرية الكمية ؛

- نظرية النظم؛

- النظرية الموقفية ؛

- المدرسة الاجتماعية: لسايمون، وبرنارد؛

- المدرسة اليابانية؛

- مدرسة الجودة الشاملة؛

- مدرسة اتخاذ القرار؛

- نظرية الإدارة بالأهداف؛

- نظرية العمليات: إعادة هندسة العمليات .

8-المفاهيم المعاصرة في التسيير:

أ- الإدارة بالنتائج:(Management by Results - MBR)

يركز هذا المفهوم على تحقيق الأهداف الملموسة والنتائج المحددة مسبقًا، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه النتائج. هذا الأسلوب يعتمد على التخطيط الاستراتيجي وتوزيع المسؤوليات¹.

ب- إدارة الجودة الشاملة:(Total Quality Management - TQM)

تسعى إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل العمل من خلال تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتلبية توقعات العملاء بشكل مستدام. تعتمد على مشاركة جميع الموظفين لتحقيق التحسين المستمر².

ج-الإدارة الرشيقة:(Agile Management)

مفهوم ظهر في تطوير البرمجيات وامتد إلى المجالات الأخرى. يركز على السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات، مع تحسين التواصل بين الفرق والعمل بشكل متكرر لتحقيق أهداف صغيرة تسهم في الهدف الأكبر³.

د-إدارة الابتكار:(Innovation Management)

تهدف إلى تعزيز التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات تنافسية، مع التركيز على التكيف مع تغيرات السوق⁴.

هـ-إدارة المعرفة:(Knowledge Management)

يُعنى بجمع المعلومات والخبرات داخل المنظمة وتحليلها ومشاركتها لتعزيز الأداء التنظيمي. تهدف إلى جعل المعرفة أداة تنافسية⁵.

و-الإدارة المستدامة:(Sustainable Management)

¹- دراكر، بيتر. "الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات". بيرلينجتون: هاربر بيزنس، 1986. ص: 223

²- جيران، جوزيف. دليل جيران للجودة. "نيويورك: ماكجرو هيل، 1992، ص: 85

³- بيك، كينت. "التطوير الرشيق الموجه نحو البرمجة". بوسطن: أديسون ويسلي، 2000. ص: 15

⁴- تزوت، بول. "إدارة الابتكار: تطبيق الابتكار في العمل". لندن، 2005. ص: 67

⁵- نوناكا، إيجيكو وتاكيشي، هيرو. "خلق المعرفة في المنظمات". أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد، 1995، ص: 32.

تهدف إلى التوازن بين تحقيق الربح والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. يتمثل هذا المفهوم في بناء مؤسسات تسهم في تحقيق التنمية المستدامة¹.

ي- الإدارة الرقمية: (Digital Management)

تتبنى التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات جديدة، مع التركيز على الابتكار واستخدام البيانات الضخمة².

ثانيا - مدخل الى المؤسسة الاقتصادية

1. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية: مرت المؤسسة الاقتصادية في تطورها بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة الإنتاج الأسري البسيط.
- المرحلة الثانية: ظهور الوحدات الحرفية
- المرحلة الثالثة: النظام المنزلي للحرف
- المرحلة الرابعة: ظهور مرحلة المانيفاكتور
- المرحلة الخامسة: ظهور المؤسسات الآلية
- المرحلة السادسة: ظهور المؤسسات الحديثة

2. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

هي عبارة بشرية منظمة تستعمل مختلف الوسائل المادية والتقنية والمالية في حيز محدد مكانا و زمانا لإنتاج مختلف السلع و الخدمات و بتسويقها تلبى الحاجات البشرية كما أن لها استقلاليتها المالية و القانونية.

3- المصطلحات المختلفة المعبرة عن مفهوم المؤسسة: يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول 1: المصطلحات المختلفة المعبرة عن مفهوم المؤسسة

المنظمة	عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية او ثقافية أو سياسية أو غير ذلك
الشركة:	تعنى وتهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته القانونية. يعرف المشرع الجزائري الشركة كما يلي: هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع مالي، بتقديم حصة من المال أو عمل و يقتسموا ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة.

¹ - إلكينغتون، جون، "الخط السفلي الثلاثي". نيويورك: نيو سوسايتي بابلشرز، 1998. ص: 19.

² - ماثيو، جينيفر، "الإدارة في العصر الرقمي". شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو، 2017. ص: 102

المقولة	هي كلمة مشتقة كلمة مقاول وتشير خاصة الى الخطر او المغامرة التي تميز توظيف الاموال في النشاط الاقتصادي.
المشروع	يعتبره العديد هو المؤسسة إلا أن ذلك ليس صحيحا إلا في حالة واحدة، وهي عندما تكون المؤسسة أنشئت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

المصدر: بالاعتماد على عدة مراجع

4. عناصر المؤسسة: تتمثل فيمايلي:

- عناصر بشرية: عمال تنفيذ، مسيرين، مستشارين
- عناصر مالية: رؤوس الأموال من مصادرها المختلفة
- عناصر مادية: الات ومعدات، تجهيزات المكاتب، وسائل نقل، اراضي
- عناصر معنوية: الكفاءات والخبرات، الشهرة وبراءة الاختراع والسمعة

5. خصائص المؤسسة: تتمثل فيمايلي:

- المؤسسة مركز للتحويل؛
 - المؤسسة هي مركز للتعاملات؛
 - المؤسسة هي عبارة عن مركز للقرارات الاقتصادية؛
 - المؤسسة هي عبارة عن شبكة للمعلومات؛
 - المؤسسة هي عبارة عن مركز للمخاطرة.
6. أهداف المؤسسة الاقتصادية: يمكن تقسيمها الى ما يلي:

• الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح؛
- تحقيق متطلبات المجتمع؛
- عقلنة الإنتاج.

- الأهداف الاجتماعية:

- أجور العمال؛
- تنظيم وتماسك العمال؛
- توفير التأمينات والمرافق للعمال.

- الأهداف الثقافية:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- 7. وظائف المؤسسة: تتمثل فيمايلي:

- | | | |
|------------------------|-----------------|------------------------|
| - وظيفة الإنتاج | - وظيفة التسويق | - وظيفة البحث والتطوير |
| - الوظيفة المالية | - وظيفة التموين | - وظيفة التخزين |
| - وظيفة المراد البشرية | - وظيفة الشراء | - وظيفة الإدارة |

- 8. دورة حياة المؤسسة: تتمثل فيمايلي:

- مرحلة التأسيس والانبثاق؛
- مرحلة التجميع؛
- مرحلة الترسيم والسيطرة؛
- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي؛
- مرحلة التدهور.

- 9. التحديات المعاصرة للمؤسسة: تتمثل فيمايلي:

- ازدياد دور المعرفة؛
- العولمة؛
- التطور التكنولوجي؛

-التنوع؛

-أخلاقيات الأعمال.

10. أنواع المؤسسة الاقتصادية: يمكن تقسيمها الى ما يلي:

- حسب القانون: فردية، جماعية

- حسب الملكية: عامة، خاصة، مختلطة

- حسب النشاط: صناعية، فلاحية، تجارية، خدماتية، مالية

- حسب القطاع: الاول، الثانوي، الثالث

- حسب الجنسية: وطنية، اجنبية، مختلطة، م. الجنسيات

- الحجم: مصغرة، صغيرة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جدا

المحور الثاني: تحديات المسير وادواره في المؤسسة

أولاً - مفهوم المسير: "هو الشخص الذم يقوم بإنجاز المهام والاعمال من خلال الآخرين فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الآخرين بغية بلوغ هدف مشترك ويجب أن يكون للمسير سلطة اتخاذ القرارات والا يفقد صفته كمسير ويصبح كمنفذ فقط".¹

أو هو "الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة."

"هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج".

"هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة"²

ثانياً- أدوار ومستويات المسيرين: يمكننا تلخيص مختلف الأدوار التي يؤديها المسيرون داخل المؤسسة كالآتي:

1. أدوار العلاقات: وهي تلك الأدوار التي يؤديها مختلف المسيرين داخل المؤسسة بهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وتمثل في:

أ- دور الواجهة: أي أن المسير هو صاحب الأمر ضمن دائرته أو قسمه، حيث يقوم بالإشراف المباشر على مرؤوسيه لإنجاز وأداء مختلف الأنشطة، لذلك فهو يؤدي دور هام يتمثل في كونه الواجهة التي تلقى على عاتقه جميع المسؤوليات.

ب- دور القائد: ويتمثل هذا الدور في قيام المسير بقيادة جميع مرؤوسيه من خلال تدريبهم وتحفيزهم على أداء مختلف الأنشطة والمهام.

ج- دور المنسق: حيث يقوم المسير بالتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة لضمان تحقيق الانسجام اللازم لتحقيق الأهداف المتبناة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

2- الأدوار الإعلامية: وذلك من خلال قيامه بنقل مختلف البيانات والمعلومات من وإلى خارج المؤسسة وما بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يمارس تبعاً لذلك الأدوار التالية:

¹ - موسى قاسي القزبوتي، علي خضر المبارك، "اساسيات الإدارة الحديثة"، دار تسليم للنشر والتوزيع ط3، عمان ، الأردن ، 2006، ص:28

² - صالح مهدي واخرون، "الإدارة والاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص:31

- الملتقط للبيانات والمعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة؛
 - الموصل للبيانات والمعلومات لمختلف أجزاء المؤسسة؛
 - المتحدث مع مختلف الجهات الرسمية داخل الدولة.
 - 3- الأدوار التقريرية: تتمثل الأدوار التقريرية في:
 - أ- دور المستحدث: حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف مع المحيط الخارجي وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
 - ب- دور معالج المشاكل: وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل جميع المشاكل التي يتم مصادفتها.
 - ج- دور موزع الموارد: وذلك من خلال وظيفة التنظيم الممارسة من طرف المدير والمسير، حيث يقوم بتوزيع مختلف المهام والموارد ويحدد الأفراد المعنيين بأداء كل المهام.
 - د- دور المفاوض: وذلك من خلال قيامه بالتفاوض مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء موردين أو زبائن أو حتى عمال.
- يمكننا القول أن أهمية جميع الأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص كل مسير أو مسؤول أو مدير، فمدير مصلحة البيع مثلا يركز على أدوار العلاقات، بينما نجد أن مدير الورشة أو المصنع يركز على الأدوار التقريرية.¹
- ثالثا- مهارات الميسرين: تنقسم المهارات التي يجب أن يتوفر عليها الميسرون في مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة تشغيلية) إلى:
- 1- المهارات التنظيرية: وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنظيم وتحقيق التكامل بين مختلف مصالح وأقسام المؤسسة، بالإضافة للقدرة على الموازنة بين متطلبات جميع الأقسام، وبين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة ومتطلبات محيطها الخارجي، حيث يكتسي فهم متغيرات وعوامل المحيط الخارجي أهمية جد بالغة لصياغة السياسات والاستراتيجيات والخطط الواجب تبنيها وتطبيقها. كل ذلك يتطلب من المدير في أعلى قمة الهرم التنظيمي ضرورة فهمه واستيعابه وإلمامه بمجموعة من المهارات التنظيرية ليتمكن من تحليل وفهم متغيرات محيط مؤسسته الداخلي والخارجي ومن ثم بناء السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي تسمح بتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة داخل المؤسسة.
 - 2- المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد بالمؤسسة، هذه المهارات ضرورية لازمة وتزداد الحاجة إليها عند مستوى الإدارة الوسطى، أي بالنسبة للميسرين عند المستوى الأوسط، حيث يتطلب على الميسر أو المدير عند المستوى الأوسط أن يكون قادرا على التفاوض وإقناع والتنسيق مع العديد

¹- سماح صويلح ، مرجع سابق، ص: 5

من المصالح التي تتكون منها الإدارة الوسطى، بالإضافة للتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

3- المهارات التقنية: وتتمثل في مدى إلمام المسير بمختلف التقنيات وأساليب العمل في المجال الإنتاجي الذي تخصص به المؤسسة، كمدى إلمامه بتقنيات وطرق ومراحل الإنتاج وصيانة الآلات وأساليب التسويق والبيع، حيث نجد أنّ هذه المهارات يشترط أن تتوفر في المسيرين عند مستوى الإدارة التشغيلية تمكنه من توجيه رؤوسه ومراقبتهم والإشراف عليهم.¹

رابعاً-وظائف المسير: ووظائف المسير هي تلك المجموعات من الأنشطة التي نراها في أعمال معظم المسيرين، والتي يمكن تصنيفها باعتبارها: التخطيط وصنع القرارات، التنظيم، القيادة، والسيطرة.

1-التخطيط وصنع القرار:

التخطيط وصنع القرار فهو نشاط يتضمن تصميم أهداف التنظيم أو المنظمة وتقرير أي وسيلة أو وسائل تكون مناسبة لبلوغ هذه الأهداف، ويهدف التخطيط لإمداد المسيرين بمخطط بما يتعين عليهم أن يفعلوه في المستقبل، أية موارد سيوجهونها لكل نشاط وكيف يوزعونها داخل كل نشاط، خذ مثلاً شركة للسيارات حددت إدارتها العليا في 1995 أهدافاً تتضمن زيادة حصتها السوقية من السيارات (س) بواقع 10% في الماضي، عمّا كانت عليه في العام الماضي، وتطوير ثلاث سيارات جديدة لتقدم للسوق في عام 2000، فإنّ هذه الأهداف تمثل مخططات لمديرين آخرين ليتبعوها، فمديرو التسويق يجب أن يصمموا وينفذوا حملات إعلانية جديدة، ومديرو العمليات يجب أن يحددوا كيف يخفضون تكاليف الإنتاج (بحيث

يتاح لإدارة التسويق خفض الاسعار)

ويتعين على المسيرين الماليين أن يحددوا آثار زيادة كل من تكلفة الترويج وعائد المبيعات على التدفقات المالية، ومديرو بحوث السوق سيحددون أية منتجات جديدة يتوقع لها أن تنجح، بينما يعكف مديرو البحوث والتطوير على البحث عن سبيل تصميم وتطوير هذه المنتجات الجديدة وبشكل عام تتكون عملية التخطيط من ثلاث خطوات، أمّا الأولى فهي تصميم الأهداف طويلة الأجل أو الاستراتيجية، وأمّا الثانية فهي تصميم خطط استراتيجية تمثل خطوطاً مرشدة للأداء المستقبلي للمنظمة، وعادة ما تقوم الإدارة العليا بهاتين الخطوتين، وأمّا الثالثة فتتعلق بتصميم الخطط التشغيلية ثمّ التكتيكية وهي خطط أكثر تفصيلاً وتجزئة للخطط

الاستراتيجية، وتقوم الإدارتان الوسطى والمباشرة عادة بذلك

2-التنظيم: تختص وظيفة التنظيم بتجميع الأنشطة والموارد في صيغة منطقية مناسبة وهذا ما يجسده إلى حدّ كبير تصميم الخريطة التنظيمية، كذلك تتضمن الوظيفة التنظيمية تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية،

¹- هشام مزهود، مرجع سابق

اختصاصات شاغلي الوظائف، قدر المسؤولية والسلطة التي ستكون لكل رئيس، وكم يخصص له من المساعدين أو المرؤوسين، وأنواع اللجان التي سيتطلب الأمر وجودها.

3- القيادة: وهي الوظيفة التي تضم عمليات بإرشاد وتوجيه العاملين تجاه تحقيق الأهداف، وفي هذا المقام تجدر الإشارة إلى ما فعله المسير البارز "لي أياكوكا" عندما تولى رئاسة شركة كرايزلر "الأمريكية للسيارات، وكانت تعاني من خسائر لها شأنها، فقد كان من بين ما فعله إعلانه أنه سيعمل بأجر قدره دولارا واحدا سنويا حتى يعيد الشركة إلى مركز يتيح لها تحقيق ربح، وأقنع العمال وقادتهم بقبول تخفيضات في الأجور، ووعد العمال بأن الأمور ستتحسن قريبا وبأنهم سيشاركون في أرباح وشيكة قادمة، وكل من هذه الأنشطة كان جزءا من وظيفة القيادة، وقد عمل "أياكوكا" حتى تقاعده مثلا للمحفز الفعال، واستطاع في أقل من عامين أن يحول خسائر الشركة التي استمرت لخمس سنوات متتالية، إلى أرباح.

كذلك تشمل وظيفة القيادة - إضافة إلى حفز العاملين - إدارة العمل الجماعي، والتعامل مع الصّراع وقضايا التغيير في سياسات العمل وسلوكيات العاملين، وهي أمور تحتاج إلى مهارات سلوكية بطبيعة الحال ضمن ما تحتاجه من مهارات أخرى.

4- السيطرة: وهي عملية متابعة وتقييم وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق الأهداف، ، فالسيطرة إذن هي عملية متابعة مدى التقدم وتحديد واتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط وتحسين الأداء. تحديات المسيرين في المؤسسة.¹

خامسا-تحديات المسيرين:

1- تحديات التكيف مع التكنولوجيا الحديثة: مع تسارع الابتكارات التكنولوجية، تواجه المسيرين تحديات كبيرة في اعتماد الأدوات الرقمية والأنظمة الجديدة. يشمل ذلك الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. يعتمد النجاح على قدرة المسير على دمج هذه الأدوات في العمليات اليومية وتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.²

2- تحديات إدارة التغيير: التغيير التنظيمي، سواء كان هيكلياً أو ثقافياً، غالباً ما يواجه مقاومة من الموظفين. يكافح المسيرون لخلق ثقافة قبول التغيير وتخفيف مخاوف الموظفين بشأن التأثيرات المحتملة على وظائفهم.³

¹ - متاح على الموقع <https://adhwaa.net> تم الاطلاع يوم 29 جانفي 2024 على الساعة 12:30

² - ماثيو، جينيفر،: "الإدارة في العصر الرقمي"، شيكاغو، 2017، ص:45

³ - اكوتر، جون : "قيادة التغيير" بوسطن، 1996، ص:23

3- تحديات تحقيق التوازن بين الأداء والابتكار: المديرون يواجهون صعوبة في تحقيق توازن بين التركيز على الكفاءة التشغيلية وضمان الابتكار المستمر. الابتكار يتطلب مخاطر واستثمارات، مما يضع ضغطاً إضافياً على الموارد¹.

4- تحديات التنوع الثقافي: في بيئة العمل المتعددة الثقافات، يجب على المديرين التعامل مع اختلاف القيم، العادات، واللغات بين الموظفين. يشكل ذلك تحدياً في بناء فرق متماسكة وتحقيق التواصل الفعال².

5- تحديات إدارة الأداء في ظل الضغوط التنافسية: زيادة التنافسية في السوق تضع ضغطاً على المديرين لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتجات أو رفاهية الموظفين³.

6- تحديات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

يُطلب من المديرين تحقيق أهداف اقتصادية دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع. يتطلب ذلك تطبيق ممارسات مستدامة والتواصل مع المجتمع.

7- تحديات إدارة الأزمات: المديرون يواجهون أزمات غير متوقعة مثل الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، أو الجائحة الصحية. يتطلب ذلك تخطيطاً استباقياً وإدارة مرنة للتكيف السريع مع الظروف.

8- تحديات إدارة الموارد البشرية: زيادة توقعات الموظفين وتغير أدوار العمل بسبب التكنولوجيا تضع ضغطاً على المديرين للحفاظ على رضا الموظفين وزيادة ولائهم.

¹- تروت، بول: "إدارة الابتكار: تطبيق الابتكار في العمل، لندن، 2005، ص: 78

²- هوفستيد، جيرت، الثقافة وعواقبها، بيفرلي هيلز، 1984، ص: 141

³- بورتر، مايكل، الميزة التنافسية: خلق الأداء الفائق: نيويورك، 1985، ص: 30

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

أولا-التخطيط:

1- تعريف التخطيط:

هو " عملية تحديد واقع المنظمة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف ، فهو أيضا عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف المنظمة والفرص والمخاطر التي تحيط بها." التخطيط " عمل ذهني ، وتصور لوضعيات مستقبلية على أساس حقائق موضوعية وبناءا على فروض معينة ، ويعتمد في ذلك على التوقع والتقدير وليس على التنوء"

2- بعض المفاهيم ذات الصلة:

أ- التنبؤ: نوع من التخمين او التكهن بحالات مستقبلية وهو بعيد كل البعد عن أي أساس علمي
ب- التوقع: هو وضع احتمالات معينة بمتغيرات ما وفقا لأسس علمية ومنطقية تكون مستوحاة من الواقع لتحديد اتجاهات التغيير

ج-التقدير: هو نوع من التوقع لقيم المتغيرات في شكلها الكمي أي إعطاء قيم للمتغيرات وعلاقاتها

3- أهمية التخطيط: يمكن توضيح أهمية التخطيط في النقاط التالية:¹

- ضروري بسبب التغيير وعدم التأكد: إن المستقبل بما يحتويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات
- يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: نظرا لان التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فان مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف.
- أساس الرقابة: بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرفؤوسيه نظرا لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم
- يوفر النفقات
- يقلص من المخاطر
- يحقق العمل المتكامل لأجزاء المؤسسة
- الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق
- يساعد في عملية الاتصال

¹-مصطفى مدوكي ، " عموميات حول التخطيط " ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2014 ، ص:7

4- خصائص التخطيط: يتميز التخطيط بخصائص عديدة أهمها مايلي:¹

- أ- **وضوح الهدف:** بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها
- ب- **المرونة:** يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرا سلبيا بالغا على فعالية الخطة، وبالتالي يجب أن تكون الخطة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.
- ج- **البساطة:** الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المؤسسة، ولذلك فانه ينبغي أن تكون الخطة من السهولة بمكان بحيث يمكن استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع
- د- **الواقعية:** يجب أن تكون الخطة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة، دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، وتضخيم لأثر الظروف المحيطة، وبالتالي تحجيم ما يمكن تحقيقه
- هـ- **تحقيق التوازن:** يجب أن تكون الخطة فعالة متوازنة في جميع أجزائها و تطبيقها على أعمال المؤسسة و ادارتها و أقسامها بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المؤسسة بشكل متوازن ال يطغى جانب على جانب و ال تهمل إدارة و تركز على إدارة اخرى، و ال يتم التخطيط لمجال من مجالات المؤسسة و تجاهل باقي المجالات و أوجه النشاط
- و- **المتابعة والتقييم:** إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة وتقييمها دوريا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح، ويرى علماء التسيير أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة وتقييم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة والتعرف بوضوح على القصور الحادث فيها وسبل معالجته.

5- أبعاد التخطيط: يمكن تلخيص أهم أبعاد التخطيط فيمايلي:²

- أ- **التخطيط الوظيفي:** وتنتج عنه مجموعة من الخطط لجميع أنشطة المؤسسة الوظيفية كالإنتاج والبحوث التسويقية والشؤون المالية، والموارد البشرية.
- ب- **التخطيط التنظيمي:** وتنتج عنه مجموعة من الخطط عامة للمؤسسة، خطط للإدارات، خطط المشروعات الخاصة
- ج- **تخطيط العناصر:** وتنتج عنه رسالة المنظمة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، البرامج، الميزانيات والإجراءات
- د- **التخطيط الزمني:** وتنتج عنه خطط طويلة، متوسطة، قصيرة الأمد.

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، "مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة"، ط6 الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، 2009 ص-ص: 110-108

² سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعملية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة"، الدار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، مصر، ص. 53

هـ-تخطيط الخصائص: وتنتج عنه خطط اقتصادية، خطط مكلفة، خطط رشيدة وغير رشيدة.

6- مبادئ التخطيط:

أ- أولوية التخطيط: قضى هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي

ب- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها البد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي.

ج- الشمولية: التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى

د- التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث البد أن يكون التنسيق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي ال تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس

هـ- المرونة: البد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

و- الالتزام : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط الن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة ، لذلك البد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي، ويكمن إضافة مبادئ أخرى للتخطيط فيما يلي:

- المساهمة في تحقيق الأهداف؛

- مبدا الفعالية؛

- وحدة الخطة؛

- متابعة الخطة؛

- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ؛

- التكامل؛

- الكفاءة .

7- أسس التخطيط: هناك اربعة اسس جوهرية في العملية التخطيطية لابد من مراعاتها والتقيد بها وهي:

- أ- **الالتزام:** ويأتي الالتزام من خلال فهم المشاركين في تنفيذ الخطة لمكوناتها، ومن الصعب تحقيق هذا الفهم دون اشتراك هؤلاء في وضع الخطة. ويترتب على تطبيق الخطة التزام المنشأة ببرامج معينة. لذلك لابد وان تغطي الخطة لفترة زمنية تكفي للوفاء بالالتزامات التي تترتب على تلك الخطة
- ب- **المرونة:** ان الخطة التي لا تسمح بإجراء تعديلات، تتسم بعدم الكفاءة ذلك ان طبيعة المرونة للتخطيط هي بدائل للخطط الاصلية بما يعطيها نسبة معينة من المرونة، وعادة هناك نسبة متفق عليها وهي 10%
- ج- **هرمية التخطيط:** يكتسب التخطيط في مستويات ادارية مختلفة اهمية خاصة. وبالرغم من ذلك فان المديرين في المستويات الادارية الاعلى يكرسون شطرا أكبر من جهودهم للنشاط التخطيطي إذا ما تم مقارنتهم بهؤلاء شاغلي المستويات الادارية الادنى.
- د- **التنبؤ:** تعود اهمية التنبؤ في العملية التخطيطية الى تأثير البيئة على تحقيق اهداف المنشأة. ويعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على المعلومات المتاحة والمحتملة باعتبارها مدخلات لازمة لممارسة اساليب التنبؤ، ومثلما هو معروف ان اساليب التنبؤ عديدة اغلبها تعتمد الطرق الرياضية او الاحصائية المستندة على التحليل الاقتصادي في اطار النظرية الاقتصادية وقوانين السوق
- 8- **عناصر ومكونات التخطيط:**

أ- **عناصر التخطيط:** يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الدوافع؛
- الوقت؛
- الأهداف؛
- السلطة؛
- الاعداد والتحضير.

ب- **مكونات التخطيط :** يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الأهداف؛
- الوسائل؛
- الموارد؛
- التطبيق؛
- المراقبة.

9-العوامل التي تأثر في التخطيط: يمكن تحديد العوامل التي تأثر على التخطيط في النقاط التالية:¹

- أ- التغيير التكنولوجي: معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية، وأثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي؛
- ب- التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة؛
- ج- التغيير في سلوك المنافسة: معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق
- د- التغيير في النشاط الاقتصادي العام: على أساسه يمكن تحديد مستوى التغير في بلد ما من ضمن البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الأعمال؛
- هـ- التغيير في الموارد البشرية والمادية: إن هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة

11-أدوات التخطيط:

- أ- التنبؤ: هو عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية، وجميع الخطط تتضمن نوعا من التنبؤ بشكل أو بآخر وتجدر الإشارة أن الكثير من التنبؤات تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة، كما أن هناك تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء.²
- ب- خطط الطوارئ: تخطط الإدارة وفق توقعات وافتراسات محددة يفرضها الوقت الذي تمارس فيه عملية التخطيط وعلى الرغم من ذلك قد تحدث أمورا جديدة لم تؤخذ بالحسبان في الخطة الموضوعية، وبالتالي قد تصبح الخطة الأصلية غير فعالة، في هذه الظروف توضع خطط الطوارئ لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لوقوع مثل هذه التقلبات والتطورات، وبالتالي تسمح هذه الخطط للمؤسسة أن تتجاوب بسرعة أكبر مع هذه التطورات.³
- ج- المقارنة المرجعية: تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنة مع الاداء في المؤسسة كمييار للمقارنة، بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه.
- د- استخدام الكوادر أي الإطارات التخطيطية: كلما كبر حجم المؤسسة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق، تعقد نظامها التخطيطي، وفي بعض الحالات تشكل المؤسسة إطارات تخطيطية مختصة بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها، ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمؤسسة ككل أو أحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية.

¹ - علي السلمي، "التخطيط والمتابعة"، ط2 ، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1978 ص: 151

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن 2008، ص: 219

³ - عبد الباري درة، محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة — منحنى نظامي"، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2012، ص: 144

هـ-المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية: ان المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطا تشاركيا، وهو تخطيط يحتوي على جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا ويتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة، ينتج هذا النوع التزاما عاليا ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيدا من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتا أطول، فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.¹

12-خطوات ومراحل التخطيط: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- أ- دراسة البيئة الداخلية والخارجية: يتم دراسة وتحليل الفرص والتهديدات. - الفرصة المتاحة: تدرس المنظمة الفرص المتاحة لها في ضوء المنافسة وتقدر إمكانية دخول الأسواق. - التهديدات: ويتعلق الأمر بالتهديدات التي تواجهها المنظمة عند دخولها الأسواق الخارجية والإمكانيات المتوفرة لديها للتصدي لها.
- ب- تحديد الأهداف: بعد القيام بتحليل البيئة، تقوم المنظمة بتحديد الأهداف وتقسيمها إلى أهداف جزئية على المستوى الوحدات والأقسام وحتى تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق يجب أن تتسم بالخصائص التالية: -أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق والتنفيذ؛ - أن تتسم بالدقة والوضوح والشفافية؛ -أن تتسم بالمرونة، وهذا ما يسمح بإجراء التعديلات المناسبة وفق المستجدات؛ -أن تكون قابلة للقياس
- ج- جمع المعلومات: تعتبر المعلومات أحد أهم الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، فكلما كانت المعلومات بعد تصفيتها وتنظيمها وتميزها بالموضوعية كلما كانت الفروض أكثر واقعية ويمكن استخدامها لتوقع مختلف الوضعيات المستقبلية.
- د- تحديد البدائل المتاحة: بعد تحديد الهدف نستطيع أن نحدد العديد من البدائل، ويعتمد اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف على طبيعة المتغيرات أو العوامل المتاحة في السوق.
- هـ- تقييم واختيار البدائل: تقوم المنظمة في هذه المرحلة بتقييم البدائل واختيار البديل الذي يكون أقربها لتحقيق الأهداف المراد إنجازه
- و-تنفيذ الخطة ومتابعتها: وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط والتي تقوم على المراقبة والتغذية الراجعة.

13-أنواع التخطيط والخطط:

- أ- أنواع التخطيط:
- التخطيط حسب مستويات التخطيط: ويقسم الى استراتيجي وتكتيكي وتشغيلي

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص:220
² - عز الدين زعباط، محاضرات في تسيير المؤسسة وموجهة لطلبة سنة ثانية علوم تجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019

- التخطيط حسب المدى الزمني: ويقسم الى التخطيط طويل المدى والتخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى
 - التخطيط حسب الوظيفة: ويقسم الى التخطيط الإنتاجي والتخطيط التسويقي وتخطيط الموارد البشرية
 - التخطيط حسب المجال: ويقسم الى تخطيط شامل وتخطيط جزئي
- ب- أنواع الخطط:
- السياسات: تعرف السياسات بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة لكي تسيّر بها المستويات التسييرية في المؤسسة. فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف و تحقيقها وهي المرشد للعاملين حول الطرق والأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة، و من صفات السياسة أنها ثابتة نسبيا، و يعد اتباعها أمرا ضروريا و ملزما من قبل جميع العاملين في المؤسسة و يجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، و متجانسة مع بعضها البعض، و شاملة بحيث تطبق على الجميع، فال تقتصر على المجموعة، و تستثني أخرى، و ال تقتصر على حالة دون أخرى و من امثلة تطبيق السياسات، أن تكون سياسة المؤسسة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض¹
 - الإجراءات: الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق او انجاز عمل ما، و الإجراءات تركز على التفاصيل، اما السياسات فتركز على المداخل العامة الرئيسية، و اهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني و النطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل، و لتوضيح العالقة بين السياسة و الاجراء، لنفرض ان سياسة المؤسسة هي منح اجازات للعاملين بها، و هنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسات موضع التطبيق مثل اجراء وضع جدول بالإجازات حتى ال يتعطل العمل، و تحديد انواع الإجازات و كيفية شروط الحصول عليها²
 - ج- القواعد: هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة ويتم اختيارها بين البدائل، وهي أبسط أنواع الخطط حيث تلخص ما يجب عمله وما لا يجب عمله وغير مسموح الانحراف عنها، والقواعد تعكس قرارا إداريا للقيام بعمل أو عدم القيام به، بمعنى عدم السماح بوجود أي مدى للقرارات، أما السياسات فتشجع اتخاذ القرارات لتقديم إرشادات معينة، والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشد للعمل وتختلف عنها من حيث عدم التتابع الزمني، كما أن القواعد قد تكون أو لا تكون جزءا من الاجراء.³
 - د- البرامج: تتطلب البرامج مزيج من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين، حيث يتطلب البرنامج ميزانية الانفاق الرأسمالي وأخرى للتشغيل، وقد تكون البرامج رئيسية أو كبيرة، وتكون البرامج شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات عالقة بهدف رئيس غير متكرر، وترتبط البرامج

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 101

² - بشير العالق، " مبادئ الإدارة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 124

³ - عز الدين زعباط، مرجع سابق.

بالأهداف الموضوعية، حيث يتم جدولة تنفيذها والتقييد بها مع ضرورة قيام المؤسسة بتخصيص ميزانية كافية لإنجاز هذه البرامج بالشكل الأفضل¹

هـ- الميزانيات التقديرية: إن الميزانيات التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل أرقام وقد يشار إليها كبرنامج رقمي، وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل الآلات، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه، الميزانية التقديرية ال تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما قد تغطي أوجه نشاط المؤسسة كلها أو أي جزء منها².

14- مزايا وعيوب التخطيط:

- أ- مزايا التخطيط: يمكن تلخيص مزايا التخطيط في النقاط التالية:³
 - توحيد الجهود الجماعية: وهو تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة وبكفاءة أكبر، فالتخطيط يهيئ لها الفرصة في إطار متكامل؛
 - دور الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار: إذ أن التخطيط يعتمد على الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المؤسسة، وفي داخلها، بالإضافة إلى ذلك يساعد على اختيار القدرات الفكرية؛
 - تسهيل عملية الرقابة: على ضوءها يمكن للمدير معرفة مستوى الإنجاز بالمقارنة بهدف الأهداف؛
 - المساعدة في التنظيم: يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي، كما يعمل على تحديد واجبات كل إدارة وكل مركز في تنفيذ الخطة
 - حشد الموارد: يتوفر لكل مؤسسة قدر من الموارد النادرة يجب استغلالها بفعالية، وبذلك يساعد على تحقيق الفاعلية عن طريق تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة؛
 - الاستعداد لمواجهة التغيير: فهو يخبر المدير على التنبؤ ووضع المقدمات الافتراضية لما يمكن أن يواجهه المؤسسة من عقبات وبالتالي مواجهة التغير.

ب- عيوب التخطيط: يمكن اجمالها فيما يلي:

- عملية مكلفة؛
- التخطيط في حالة عدم قيامه على أسس علمية يزيد من مخاطر المؤسسة؛
- التقدير: قد يكون للمستقبل وضعيات جديدة غير معروفة سابقا؛
- صعوبة التخطيط؛
- عدم التأكد من دقة المعلومات، قد يؤدي إلى بناء خطة غير سليمة؛

¹- عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 140-141

²- بشير العالق، مرجع سبق ذكره، ص: 126

³- مدني عبد القادر عسقلاني، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، منشورات جدة، 1981 ص- ص: 161-162

- يعيب البعض على التخطيط أبعاده السيكلوجية النفسية، مما يؤدي إلى آثار نفسية على الأفراد العاملين في المؤسسة
- يفترض أن التخطيط يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار؛
- يرى البعض أن مساوئ التخطيط هو إعاقة اتخاذ إجراءات فورية للمشاكل أو المواقف الطارئة، فلما كانت الخطة، أو التخطيط بصفة عامة، نوعا ما من طرق اتخاذ القرار حسب البعض.

15-مشاكل ومعوقات التخطيط وعوامل نجاحه:

أ- مشاكل ومعوقات التخطيط: يمكن تلخيصها فيمليلي:

- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة
- سيكلوجية المدراء القدامى
- الهياكل الجامدة لبعض المؤسسات
- العجز المالي أو الفني

-نقص المعلومات المجمعة: تستغرق عملية جمع البيانات وتحليلها لاستخدام نتائجها المعلومات في عملية التخطيط وقتا طويلا، وفي نفس الوقت فإن هذه المعلومات يجب أن تكون دقيقة وكاملة ومتعلقة بالموضوع، ويجب أن تصل في الوقت الملائم، إن نقص جزء من هذه المعلومات قد يؤدي الى فشل عملية التخطيط برمتها، وهذا يعتمد على ماهية المعلومات الناقصة ومدى أهميتها.

-عدم الالتزام بالتخطيط: بعض المدراء قد ال يبدون كثيرا من الاهتمام بالتخطيط طالما أن دوائهم وأقسامهم تحقق أرباحا مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه ال يملك الوقت الكافي لذلك

-عدم المشاركة في التخطيط: التخطيط لا يقوم به المدير العام لوحده، أو مدير دائرة التخطيط وحده، لكن وضع الخطة ال بد أن يشارك به كافة الأطراف المعنية، كما البد من نشر الخطة وتعميمها بعد إقرارها.

-سرعة التغيير: سرعة التغيير في وتيرة حركة المتغيرات ال يسمح برصد حركتها بالاستناد الى السلاسل الزمنية) أو الأساليب الكمية الأخرى التي تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل. فامتداد عملية التخطيط إلى المستقبل واعتمادها على التنبؤ بما يتضمنه من عدم التأكد يزيد من الصعوبات ويرفع من احتمالات عدم دقة التخطيط

-التوقيت: يعد التوقيت عنصرا هاما في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجدد زمنيا بشكل يتحدد فيه وقت ابتداء الأنشطة وفترة إنجازها، و على القائمين على عملية التخطيط أن يأخذوا بعين الاعتبار أن أحد أهم أهداف التخطيط هو الاستخدام الأمثل لكافة الموارد و الذي ال يأتي إلا بالتوزيع السليم لهذه الموارد وقت احتياجها و بناءا على خطط مدروسة مسبقا

ب- عوامل نجاح التخطيط: يمكن تلخيصها فيمليلي:

- صحة البيانات والإحصائيات؛
- كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة؛
- مشاركة الجميع في وضع واعداد الخطة؛
- مركزية التخطيط وال مركزية التنفيذ؛
- الوعي بأهمية التخطيط.¹

ثانيا - عملية اتخاذ القرارات:

1-تعريف عملية اتخاذ القرار

يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره أما معنى عملية اتخاذ القرار فينصرف إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، لذا فعملية اتخاذ القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

عملية اتخاذ القرار يعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار، وينطبق مفهوم اتخاذ القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية، وفنية وبيئية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وأنماط السلوك داخل المجتمع.⁽²⁾

كما تعرف عملية اتخاذ القرار: "السلسلة التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين وبالتالي الاختيار بين البدائل."⁽³⁾

ويعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها."⁽⁴⁾

وهو أيضا: "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين."⁽⁵⁾

2-أهمية عملية اتخاذ القرار: فاتخاذ القرارات هي محور العملية التسييرية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف التسيير والمؤسسة، فعندما تمارس المؤسسة عن طريق المديرين وظيفتها التخطيط فإنها تتخذ قرارات

¹- عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 145-146

²- طارق عبد الرؤوف عامر: "نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته"، ملتقى دولي لصنع القرار، جامعة مسيلة، 14/

15 افريل 2009

³- بوقرة رابح: منهجية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي لصنع القرار، جامعة مسيلة، 14/ 15 افريل 2009

⁴- طارق عبد الرؤوف عامر: مرجع سابق

⁵- احمد إبراهيم: "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مجلة دراسات تربوية، القاهرة، رابطة التربية الحديثة، مجلد2، ج6، مارس 1990

معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عن وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع المؤسسة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المسير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرفؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو معرفة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي المؤسسة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية التسييرية نفسها.

3- خصائص عملية اتخاذ القرار: يمكن تحديد الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرار والمتمثلة فيمايلي:¹

- أنها عملية قابلة للتشديد؛
- أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرفؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يثارون به؛
- هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار؛
- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل؛
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول؛
- أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا؛
- أنها عملية معقدة وصعبة.

4- عناصر عملية اتخاذ القرار: يمكن تلخيص عناصر عملية اتخاذ القرار فيمايلي:²

أ- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيما كان متخذ القرار، فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة، التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص: 43

² - عمر وصفي عقيلي: الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص: 220

المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جدًا.

ب- موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصرف أو عمل معين من أجل حلها ومعالجتها والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى معين أو توقيع منتظر، ولا شك أن المشاكل كثيرة جدًا ومتنوعة لا حصولها، ومنها الخطيرة الذي قد يؤدي إلى كارثة ومنها قليل الأهمية.

ج- الأهداف والدافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية إشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.

د- المعلومات والبيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكمن عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ، انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر إنما هو امتداد للماضي والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية ونظام المعلومات هنا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، مما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما أتممت الضرورة ذلك.

د- التنبؤ: هو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطيع ما سوف يحدث في المستقبل، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه، أو إبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ قرار حيالها ومعالجتها.

هـ- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما الواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.

و- القيود: يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عن اتخاذ القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يحفف من آثارها السلبية قدر الإمكان، ومن أمثلة هذه القيود، الإمكانيات المالية، مستوى الدخل، مستوى كفاءة العاملين... الخ.

5-أنواع و أنماط عملية اتخاذ القرار: طرح المتخصصين في العلوم الإدارية مداخل عدة لدراسة أنماط صنع القرار إلا أن أهمها ما يلي:¹

أ-من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات: حيث يتم تقسيم المدراء ومتخذي القرار إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- المتجنب للمشكلة؛
- يواجه المشكلة ويحلها؛
- يبحث عن المشكلة.

ب-من حيث الأبعاد الفكرية: بموجب هذا يطرح المفكرين. مجموعة. من الأبعاد الأساسية هي:

- البعد الأول: طريقة التفكير للمدير: حيث أن هناك من المدراء من يحاول جاهدا لأن يكون رشيدا أو منطقيا في تفكيره مع المعلومات التي لديه ليتأكد من أنها منطقية ومتناسقة قبل أن يصنع القرار، وهناك من يحاول أن يكون خلاقا ومدركا معتمدا في ذلك حدسه وتخميناته

- البعد الثاني: يتعلق بوضوح أو غموض المشكلة: حيث أن هناك من المدراء من يعمل جاهدا على أن يكون لديه ترتيب للمعلومات المتناسقة بحيث لا يسمح بأن يكتنف المشكلة أي جانب غامض، علما بأن هناك من صانعي القرار من يهوى التعامل مع المشكلات ذات المستوى العالي من الغموض.

إن البعد الأول والبعد الثاني المذكورين أعلاه يتم التفسير عنها من خلال محور أفقي وعمودي وتحتضن هذه المحاور أربعة اتجاهات فكرية

✓ النمط الاتجاهي: الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتميز بأنه يعتمد على العقلانية في التفكير ويسمح بمستوى أقل للغموض في المشكلة

✓ - النمط التحليلي: الشخص الذي يعتمد هذا النمط في صنع القرار يتسم بالعقلانية في طريقة تفكيره وهو ميال نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع ما هو وارد أعلاه.

✓ النمط المفهومي: حيث أن لهذا الشخص منظورا واسعا ويبحث عن بدائل أكثر، لهذا فإن تركيزه يكون عن القرارات طويلة الأمد، وهو يعمل جاهدا لأن يكون فعال لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.

✓ النمط السلوكي: حيث أن الشخص يفضل العمل مع الآخرين ويقبل اقتراحاتهم ويهتم بإنجازات رؤوسيه، حيث يعمل على عقد الاجتماعات والتحاوّر بشأن المشكلات التي يواجهها ويتفادى الصراع والتعارض مع الآخرين.

¹ - مؤيد الفضل، " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الورق، للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص: 39.

ج- من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية صنع القرار:

حيث إذا نظرنا إلى تفاصيل عملية صنع القرار والزمن الذي تستغرقه، فإن بإمكان أن تميز بين ثلاثة أنماط لصانعي القرار وهي:

- **الانعكاسي:** حيث أن صانع القرار من هذا النوع يعتمد إلى اتخاذ قرارات سريعة دون أخذ الوقت اللازم لجمع المعلومات اللازمة ودون النظر في جميع البدائل المتاحة.
- **التأملي:** في هذه الحالة يأخذ صانع القرار الوقت الأطول في بناء قراراته، حيث يهتم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وأكثر عدد ممكن من البدائل وكذلك فهو يفكر أكثر ولكنه يبدأ بالعمل فعلا عندما يحين وقت العمل وينهي عمليات الإعداد للفعل المذكور
- **القوام الوسط:** أن هكذا نوع من صانعي القرار يعتمد إلى اتخاذ القرار بدون تأخير أو مماطلة حيث يعرف متى تكون المعلومات والبدائل المتوفرة لديه كافية

د- من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية: تم تقديم هذا النمط من صنع القرار في إطار طبيعة القيادة والعلاقة مع المرؤوسين، حيث وضع " روبرت تانفباوم ووارن " إطارا نظريا قسما فيه أساليب القيادة - على خط متصل - إلى سبعة أنماط وفقا لمدى استخدام المدير لسلطته الرسمية ودرجة الحرية المتاحة للمرؤوسين في صنع القرارات

- **النمط الأول:** يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين. في هذه الحالة فإن المدير يحدد المشكلة ويدرس الحلول البديلة ويختار أحدهما ويبلغ المرؤوسين بالقرار من أجل أن يقوموا بتنفيذه، وبذلك فهو لا يتيح للمرؤوسين أية فرصة للمشاركة في صنع القرارات وقد يلجأ للتهديد باستخدام سلطته الرسمية إذا شعر أن المرؤوسين قد يتوانون عن تنفيذ قراراته.
- **النمط الثاني:** يتخذ المدير القرار ويشرحه للمرؤوسين وهنا يتولى المدير أيضا مسؤولية تحديد المشكلة والوصول إلى قرار بشأنها، ولكنه بدلا من أن يبلغه للمرؤوسين فإنه يحاول أن يقنعهم به لكي يتقبلوه، فهو يشرح أبعاد القرار للمرؤوسين ويظهر لهم ما فيه من مزايا وما سيعود عليهم من مكاسب عند تنفيذه وذلك بهدف التغلب على أية مقاومة يحتمل أن تبرز أثناء التنفيذ.
- **النمط الثالث:** يعرض المدير القرار ويناقشه مع المرؤوسين: بموجب هذا يكون المدير قد صنع قرارا ولكنه يتيح الفرصة للمرؤوسين لمناقشته وذلك بطرح الأسئلة والاستفسار عن جوانب القرار المختلفة، والهدف هو جعل المرؤوسين يفهمون القرار بعمق وما يترتب عليه من انعكاسات ويقدرّون موقف المدير وسبب اتخاذه القرار
- **النمط الرابع:** يتخذ المدير قرارا مبدئيا قابلا للتغيير: في هذا النمط يستطيع المرؤوسين أن يؤثروا على عملية اتخاذ القرار ولو بدرجة بسيطة. فالمدير يحدد المشكلة موضوع القرار ويحللها ويكون في الغالب قد توصل في

داخله إلى القرار المناسب بشأنها ولكنه قرار مبدئي، وبالتالي فإنه يعرض قراره المقترح على المرؤوسين ليسمع إلى آرائهم ويتعرف على ردود فعلهم بشأنه، ولكنه يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرار النهائي

- النمط الخامس: يعرض المدير المشكلة ويستمع للاقتراحات ثم يتخذ القرار: في هذا النمط أو عند هذه النقطة - لا يكون المدير قد اتخذ قرارا، وبالتالي فإنه يترك الفرصة للمرؤوسين لتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة. يتمثل دور المدير في البداية في عرض المشكلة التي تحتاج إلى قرار. ويطلب من المرؤوسين بيان وجهات نظرهم بالنسبة لهذه المشكلة وآرائهم بالنسبة لأبعادها وانعكاساتها على المؤسسة وتصوراتهم بالنسبة لحلها. ويكون النقاش مفتوحا لطرح البدائل وفي نهاية يختار المدير الحل المناسب من البدائل التي تمت مناقشتها.

- النمط السادس: يحدد المدير الإطار العام وتتخذ الجماعة القرار: في هذا النمط يفرض مدير الجماعة صلاحية اتخاذ القرار ولكنه يقوم أولا بتحديد المشكلة موضوع القرار والحدود التي يجب أن تتقيد بها الجماعة في التوصل إلى قرار مناسب كالمخططات المعتمدة في الميزانية والتي لا يجوز تجاوزها، وفي إطار ذلك فإن أي قرار تتوصل إليه الجماعة يعتبر مقبول، إذ يتبناه المدير ضمن القيود المحددة مسبقا.

- النمط السابع: تتخذ الجماعة القرار ضمن إطار سياسة المنظمة وأنظمتها: يمثل هذا النمط أقصى درجات الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، فالجماعة هي التي تحدد المشكلة وتطرح البدائل وتناقشها وتتخذ القرارات المناسبة. ويقوم المدير بدور العضو المشارك في الجماعة ويلتزم بما تتخذه من قرارات. والقيود الوحيدة على حرية الجماعة هي القيود التنظيمية التي تحددها سياسة المنظمة وقوانينها وأنظمتها. وهذا النمط من النادر وجوده في الواقع.

بعد عرض هذه الأنماط يبقى السؤال الأساسي وهو: كيف يختار النمط المناسب؟ " يقول الكاتبان " روبرت تاتباوم وأرن شميرت : أن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على عدة عوامل تتعلق بالمدير نفسه وبالمرؤوسين وبالواقف. فقيم المدير وميوله وشخصيته وثقته بالمرؤوسين ونوعية المرؤوسين أنفسهم من حيث مستوى تأهيلهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية، وطبيعة الموقف من حيث نوع التنظيم وطبيعة المشكلة ودرجة إلحاحها كلها عوامل تؤثر على اختيار النمط المناسب⁽¹⁾.

5- أساليب عملية اتخاذ القرار:

أ- الأساليب النظرية (غير الكمية) لاتخاذ القرار.

- الخبرة: يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب متخذ القرارات مزيدا من الخبرات التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار، بل يمكنه من الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشكلة الإدارية والاستفادة أيضا من تجارب

¹ - زيارة، فريد فهمي، " المبادئ والأصول للإدارة والأعمال"، مطبعة الشعب، 2005، ص: 172.

المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة¹

- **المحاولة والخطأ:** تعتبر هذه الطريقة تطبيقاً لطريقة الحكم الشخصي، إذ يتم من خلالها تحديد وتحليل المشكلة بطريقة تقديرية وكذلك تحديد البديل المختار بنفس الطريقة أي عن طريق التقدير فهذه الطريقة تسمح لمتخذ القرار بالتجربة معرفة كيف يتصرف الأفراد الذين يعملون معه، فإذا كانت النتائج التي توصل إليها إيجابية استمرت المنظمة في ذلك قرارها نموذجاً يحتذى به، أما إذا لم يحقق هذا القرار النتائج المرغوبة تم استبعاده واختار بديل آخر، وما يعيب هذه الطريقة أنها تعتمد على العشوائية قد تختار قراراً جيداً وقد لا تفعل.
- **التقليد والمحاكاة:** إن هذا الأسلوب يسمح بحل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها عن طريق تقليد نموذج سابق أو حل مماثل وقع داخل المؤسسة في الماضي بنجاح أو لدى مؤسسة أخرى لها أخرى لها تجربة مشابهة، وعولجت على مستواها بنجاح، وفي مثل هذه الحالات فإن تجربة النموذج تصبح مركز قياس تستعمل من طرف مؤسسات أخرى يعيد من خلالها متخذ القرار استخدام مجموعة الظروف والمتغيرات، والأساليب التي سبق استخدامها لحل المشكل النموذج، متخذ القرار في مثل هذه الحالة يماثل ويحاكي خصائص وخطوات الحل النموذج وما يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يعتمد على أي نوع من أنواع الدراسة والتحليل للمشكلة، بل تتخذ قرارات المنظمة المتبعة دون أي مراعاة لظروفها ومشاكلها الخاصة
- **البديهية والحكم الشخصي:** يعتمد متخذ القرار في هذا الأسلوب على تقديره الشخصي للأمور وتقديمه للحلول مستعيناً ببديته وخبرته وتجاربه السابقة، حيث يبني وجهة نظره على أساس خلفياته وقدراته الذهنية والاجتماعية والثقافية التي تساعد في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار⁽²⁾ وما يعاب على هذا الأسلوب هو اعتماده على إجراءات واضحة ودقيقة في جميع المعلومات وتصنيفها، وهذا ما جعله يشكل أضراراً جسيمة خصوصاً في القرارات الهامة والجديدة والمعقدة
- **الآراء والاقتراحات:** يتولى متخذ القرار عرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة بأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب، وقد تتطلب العملية الاستعانة بالعديد من البيانات والإحصائيات والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوباً ديمقراطياً في اتخاذ القرارات وهذا ما يعد عليه هذا الأسلوب ولكنه قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تتحمل المداولة أو التأخير.

¹ - هادي عثمان ربيع، "علم النفس الإداري"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 182

² - عبد الله موسى الكحيلي، "علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف عبد الرحمن بن إبراهيم الجويبر، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.

- الحقائق: تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات، ففي حالة توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية أما في حالة عدم توفر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد يقوم باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف وأحداث غير متوقعة¹

ب- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار: هناك العديد من الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات نذكر البعض منها.

- أسلوب الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات أحدى الأساليب لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطر أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد من نتيجة التي سنحقق من استخدام بديل معين.
- نظريات المباريات: تعد نظريات المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الخل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة لا يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.
- نظرية شجرة القرار: تعد نظرية شجرة القرارات أداة او نموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع معين دون الآخر، وباستخدام أساليب نظرية شجرة القرار تقلل المؤسسة من المخاطر والانحرافات في اتخاذ القرار.

6- مراحل عملية اتخاذ القرار:

أ- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

إن المشكلة تشكل موقفا غير مرغوب بالنسبة لصانع القرار، كما أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها أو هو الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون، وهذا الموقف الغير المرغوب فيه أو الخلل يتحدد على ضوء ما يريد بلوغه من أهداف.

أما تشخيص المشكلة فيعني التعرف على المشكلة وتحدد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وآثارها

ب- المرحلة الثانية: تحليل المشكلة محل القرار: من اجل الوصول إلى تحليل المشكلة يجب على صانع القرار أن يحدد الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

ماذا تعني المشكلة محل القرار بالنسبة له، وكذلك ما تعنيه بالنسبة للمنظمة؟ ماذا يريد أن يفعله هو بالنسبة لهذه المشكلة وما هو المطلوب من جميع العاملين في المنظمة أن يفعلوه حيال هذه المشكلة؟ فعلى صانع القرار أن يقرر ما إذا كان من الضرورة أو غير الضروري محاولة حلها بذلك فتحليل المشكلة محل القرار يقتضي تصنيف هذه المشكلة، تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها.

¹ مصعب اسماعيل طيش، "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف يوسف حسين عاشور، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، 2008، ص-ص: 61-62

ج- المرحلة الثالثة: إيجاد بدائل لحل المشكلة: إن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، لأن المشكلة التي ليست لها سوى حل واحد تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لا بد من التسليم بها، ولكن نادرا أن توجد مشكلة ليس سوى حل واحد، بل الغالب الأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة لكل منها مزاياه وعيوبه.

والحل البديل يعني وسيلة الحل المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة. أو هو قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب القرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير.⁽¹⁾

والحل البديل يجب أن يتوفر فيه شرطان هما: أن يساهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار، أيضا أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حل اختياره دون البدائل الأخرى، ويجب أن يتوفر الشرطين معا حتى لا ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار⁽²⁾.

د- المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: إن ظهر المشكلة الإدارية يتطلب اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم تحديد الحل من بين عدة حلول متاحة، وكل حل من هذه الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف ثم يجب تحليل كل قرار يرتبط بحل هذه المشكلة حتى يمكن اختيار الأفضل.

هـ- المرحلة الخامسة: اختيار الحل المناسب للمشكلة: إن عملية اختيار الحل الملائم تعد من أهم الخطوات التي تحظى باهتمام صناع القرار، وذلك لأنها عملية وزن النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة، وكذلك وزن المخاطر التي قد يسببها اختيار بديل معين والمزايا التي قد يجلبها، وذلك لأن كل بديل من البدائل المتاحة يجب أن يُمحسص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها.

و- المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار: إن عملية صنع القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل لأن صانع القرار لا يقوم بنفسه بتنفيذ البديل الأفضل، بل ينفذه آخرون ودوره لا ينتهي إلا بعد أن ينقل للآخرين القرار الذي تم اتخاذه، ويشرح لهم أبعاده ويقنعهم به حتى يطمئن إلى قبولهم لفكرة القرار، ويدفعهم ويحفزهم إلى تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب.

7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

- أ- العوامل الإنسانية: وتتمثل في المدير متخذ القرار، المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، المرؤوسون وغيرهم ممن يساهم القرار
- ب- العوامل التنظيمية: وتتمثل في نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية الفنية، طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها، نوع القرار وأهميته.

¹ - على السلمي، مرجع سابق، ص: 203.

² - سيد الهواري، "التنظيم"، دار المعارف الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 1986، ص: 480.

ج-العوامل البيئية: وتتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: انسجام القرار مع الصالح العام: الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية، نطاق التمكين (الإشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه، التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، التقدم التكنولوجي.

ثالثا-العلاقة بين التخطيط واتخاذ القرارات:

التخطيط وعملية اتخاذ القرار هما عمليتان مترابطتان بشكل وثيق في إدارة المؤسسات، حيث يعتبر التخطيط الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الإدارية. التخطيط يتضمن تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، بينما يتعلق اتخاذ القرار باختيار البديل الأمثل من بين عدة خيارات متاحة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. بمعنى آخر، التخطيط يحدد الاتجاه العام للمؤسسة، بينما اتخاذ القرار يترجم هذا الاتجاه إلى إجراءات عملية¹.

عملية اتخاذ القرار تعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط، فكلما كان التخطيط دقيقاً وشاملاً، كلما كانت القرارات المتخذة أكثر فعالية وملاءمة للأهداف المرسومة. على سبيل المثال، عند وضع خطة تسويقية جديدة، يتم اتخاذ قرارات بشأن الميزانية المخصصة، الفئة المستهدفة، والقنوات التسويقية بناءً على التحليل الذي تم إجراؤه خلال مرحلة التخطيط. وبالتالي، يمكن اعتبار التخطيط بمثابة الخريطة التي ترشد عملية اتخاذ القرار².

من ناحية أخرى، يمكن أن تؤثر عملية اتخاذ القرار على التخطيط أيضاً، حيث أن القرارات المتخذة قد تتطلب تعديلاً في الخطط الحالية أو وضع خطط جديدة. على سبيل المثال، إذا قررت المؤسسة دخول سوق جديد، فإن ذلك يتطلب تحديث الخطة الاستراتيجية لتعكس هذا التغيير. وبالتالي، فإن العلاقة بين التخطيط واتخاذ القرار هي علاقة تبادلية، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل مستمر³.

في الختام، يمكن القول إن التخطيط واتخاذ القرار هما عمليتان متكاملتان تساهمان في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. التخطيط يوفر الإطار العام والاتجاه الاستراتيجي، بينما يتولى اتخاذ القرار ترجمة هذا الإطار إلى إجراءات ملموسة. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على التنسيق الفعال بين هاتين العمليتين⁴.

¹- محمد عبد الغني، "الإدارة الاستراتيجية والتخطيط"، مصر، 2018، ص: 45

²- أحمد السيد، "تخطيط الأعمال واتخاذ القرارات"، السعودية، 2020، ص: 67

³- خالد محمود، "التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في المنظمات"، الإمارات، 2019، ص: 89

⁴- علي حسن، "إدارة الأعمال: التخطيط واتخاذ القرارات"، الكويت، 2021، ص: 102

المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية

أولاً-التنظيم:

1- تعريف:

عرف التنظيم بأنه: "تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف"¹

كما عرف التنظيم على أنه: "عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف"²

يعرف التنظيم أيضاً أنه: "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجهها كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم."³

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتفايدي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات المتاحة، وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات والمساعدة على نقل المعلومات، وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

2- أهمية التنظيم:

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك فرد في المؤسسة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى؛
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع؛
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصه؛
- يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة؛
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها.⁴
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك؛
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين المجموعات العمل في الإدارة؛

¹- علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط8 عمان، الأردن، 2014 ، ص: 127

²- عمر همشري، "الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن، 2000 ، ص: 135

³-علي الشرقاوي، "العملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، القاهرة، مصر، ص:148

⁴- علي فالح الزعبي، عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 208

- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة؛
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات؛
- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة؛
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة¹.

3- أهداف التنظيم:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية؛
- وضع القواعد والإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك².

ومن جانب آخر التنظيم الإداري في المؤسسة لا يعتبر غاية في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التي تهم المؤسسة وتتضمن هذه الأهداف تحقيق أمرين هما³:

الاول: هو تجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن أدائها بطريقة تتميز بالكفاءة وبطريقة اقتصادية مع تخفيض الازدواج قدر الإمكان؛

الثاني: هو تحديد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية بحيث تكون موضوع الرقابة والنظام السليم للتنظيم، يجب أن يمنع التعارض والازدواج، وضياح الجهود فحسب ولكن يجب أن يعطي الضمانات ويشجع على المرونة والتجارب مع السياسات الجديدة والبرامج الجديدة.

4 - خصائص التنظيم: هناك مجموعة من الموصفات التي إذا ما توفرت في عملية التنظيم الإداري، أمكننا القول عنه أنه تنظيم جيد، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- أ- مراعاة التخصص:** وذلك على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية، والغاية من ذلك هو زيادة المهارة وتحقيق السرعة في الأداء ونقص التكلفة، وبالتالي زيادة ورفع إنتاجية العمل على مستوى الفرد والوحدة الإدارية.
- ب- شبكة اتصال فعالة:** التنظيم الجيد هو الذي فيه شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وتوفر السيولة في نقل المعلومات والأداء، والأوامر، التوجيهات في الوقت المطلوب.

¹- صالح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص - ص: 11-12

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 161

³- زيد منير عبودي، "الإدارة واتجاهاتها المعاصرة"، عمان، الأردن، 2007، ص: 65.

ج-مراعاة نطاق الإشراف المناسب: بالنسبة للمناصب الإدارية هذا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد ليس كبيراً بل معقولاً، بحيث يتمكن من الاتصال بهم وتوجيههم والقيام بالعملية الإدارية من خلالهم بشكل كفاء وجيد.

د- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية؛

هـ-مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف؛

و-المرونة: يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للتغير من أجل التكيف والتوائم مع المتغيرات البيئية.

ي-العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحل فعله سبيل المثال يجب أن لا يكون عبء العمل على الأفراد.

5-مبادئ التنظيم:

أ-مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف أو أهداف واضحة يسعى كل تنظيم لتحقيقها، ولا شك أن هذا المبدأ من البديهيات الأساسية في أي تنظيم بشكل عام، لأن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية، فعند غياب الهدف لا حاجة لوجود التنظيم، فعندما يتكون التنظيم من عدة وحدات يجب أن تساهم تلك الوحدات بشكل فعال في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم عن طريق تحديد أهداف ثانوية لتلك الوحدات بشرط أن تكون متكاملة ومتناسقة تعمل جميعها لتحقيق أهداف التنظيم الرئيسية من غير تداخل أو احتكاك.

ب-مبدأ تقسيم العمل طبقاً للتخصص وتطبيق ذلك في كل مستويات التنظيم: وتبرز أهمية هذا المبدأ من كونه:

- مبدأ يحقق وفورات نسبية من خلال إتاحة الفرصة أمام العامل للانضمام إلى العمل الذي يحقق فيه أعلى إنتاجية وأقل نسبة من المساوئ.

- مبدأ يحقق الفاعلية الإدارية على اعتبار أن الفاعلية الإدارية تزداد كلما انخفض مدى المسؤولية التي يتحملها.

ج-مبدأ تدرج وتناسب السلطة والمسؤولية: تتدرج السلطات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى؛ السلطة: هي قوة قانونية أو شرعية تخول لصاحبها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ، ومقابل هذا الحق يظهر واجب الفرد والتزاماته في إنجاز المهام وهذا يطلق عليه المسؤولية مع ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة وبشكل متناسب.

د- مبدأ نطاق الإشراف: هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر بمدى الإشراف على التنظيم وهي طبيعة الواجبات والمسافة والزمن، وهذه العوامل تعتمد على بعضها البعض ولذلك فإن نطاق الإشراف يعتمد على عدد المرؤوسين الذين يستطيع القائد المباشر الإشراف بصورة كاملة. لأن مبدأ الإشراف يحدد عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم ومراقبة أعمالهم، بحيث أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد لا يزيد

عدددهم عن طاقة الرئيس ومقدرته، ويتوقف ذلك على عدة عوامل من أهمها: طبيعة العمل، قدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، والموقع الجغرافي، وبالتالي يجب وجوب تطابق بين نطاق الإدارة الفعلي ونطاق الإدارة الرسمي.

هـ- وحده الامر: وينص المبدأ على أن تبقى سلطة القيادة في كل مستوى من مستويات القيادة لقائد واحد، وهو الذي يكون مسؤولاً عن توجيه التنفيذ بالنسبة للمرؤوسين وهذا بالتالي يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.¹

و- المركزية واللامركزية: يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين، الطريقة الأولى يتمثل في المركزية والطريقة الثانية هي اللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية الممثلة في المستوى الإداري الأعلى والهيئات الأخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى.

ي- تفويض السلطة: يتمثل هذا المبدأ في إعطاء الأفراد سلطة تتفق ومستوى مسؤولياتهم، بحيث تكون تلك السلطة كافية لحاجة العمل إلى جانب منحه الحرية الكافية لممارسة تلك السلطة والتحلي بروح المبادرة خلال تنفيذ الأعمال. ولا بد أن يكون في الاعتبار أن تخفيض السلطة يحول دون حرية العمل، لأنه لا يستطيع اتخاذ أي قرار قبل الحصول على موافقة القائد، وهذا يقتل الروح عند المرؤوس وتفقدته الثقة بنفسه، ومن جانب آخر فإن الإسراف بالتفويض له نفس المساوئ، لأن القائد الذي يمنح السلطة بقدر زائد عن الحد المطلوب يفتقر إلى الثقة بالنفس فيسرف في تفويض السلطة لتجنب اتخاذ القرارات بنفسه.

وتجدر الإشارة أن: السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

ح- مبدأ التنسيق: عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمانا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.

ح- عدم صلاحية اللجان للقيام بوظائف الإدارة التنفيذية: يوجد في الوقت الحاضر اتجاه واضح في الحياة الإدارية نحو تكوين اللجان، قد تكون دائمة أو مؤقتة، إلا أن جانبا كبيرا من الإداريين يؤكدون عدم صلاحية هذه اللجان للعمل الإداري الذي يحتاج إلى سلطة الحسم السريع في إصدار القرارات، واستثناء على ذلك يميل هؤلاء إلى ترجيح وجود رئيس واحد على رأس كل وحدة إدارية له سلطة الحسم في القرارات.

¹ - حسين التهامي، "المدخل إلى أصول إدارة الأعمال"، التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب، 2009، ص:ص: 16-17.

ص-مبدأ المرونة: تعتبر فضائل أي تنظيم البساطة والاستمرارية وإمكانية تبادل الأجزاء، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق كون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ويسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل التنظيم أو خارجه دون الحاجة إلى اللجوء إلى تغييرات رئيسية أو كبيرة على الهيكل التنظيمي، وفي الواقع أنه إذا فقد مبدأ المرونة فإن مصير التنظيم الجمود والدوبان التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في تنفيذ المهام.¹

ولقد أكد الدكتور رونالد دانييل وهو أحد رواد الإدارة الأوائل على هذه الحقيقة إذ قال: "إن مبادئ التنظيم باختصار سيف ذو حدين: فإذا استخدمت بمهارة وترو فمن المؤكد أن تكون مفيدة في تحديد وتهذيب الهيكل التنظيمي، وإذا طبقت بإلحاح وعناد فربما تؤدي إلى هيكل تنظيمي جامد بيروقراطي رديء التكيف مع المتطلبات الفريدة لإحدى التنظيمات الفرعية."

6- عناصر التنظيم: يتكون التنظيم من العناصر التالية:²

- الأفراد العاملون في المؤسسة وفي مختلف المستويات التسييرية؛
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كالإنتاج، المالية، شؤون الأفراد والتسويق... إلخ؛
- الموارد المتوفرة للمؤسسة مثل المواد، الطاقة والمال وألالت... إلخ؛
- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة؛
- توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال؛
- تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات على كل موظف.

7-أنواع التنظيم:

أ-التنظيم الرسمي: نظام يقوم على اساس التنسيق الاداري الواعي بين مجهودات شخصين او أكثر، ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الاعمال ثم تجميعها في وظائف والوظائف في وحدات ادارية صغيرة والوحدات في اقسام والاقسام في ادارات..الخ وتتم عملية التحليل والتجميع على اساس موضوعي بغض النظر عن الاشخاص او العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

هو أيضا التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المؤسسة بموجبها. ونتيجة لذلك فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

¹- معن محمود عياصرة أو مروان محمد بني أحمد، " القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص - ص 58-56:

²- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

ب-التنظيم غير الرسمي: عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الافراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الادارة الافراد في المنشأة وتوزعهم على ادارتها واقسامها ووحداتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ شكلا اخر هو مجموعة او جماعات العمل. والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الافراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول الى هدف معين.

ويقدم التنظيم غير الرسمي خدمات للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويحاول الحفاظ على استمراريتهما كما يسهل تداول الاشاعات وانتشارها مما يشكل خطرا على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على ادارة المنظمات التعرف على التنظيم الغير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

ويساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم بعضا وتبادل الزيارات فيما بينهم . ويقوي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة ،اذ أن قنوات ان التنظيم الغير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها، كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم.¹

8-خطوات عملية التنظيم: تتمثل خطوات التنظيم الأساسية فيما يلي²:

- أ- الإلمام بالخطط والاهداف وتحديد الاهداف الفرعية: حيث لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة وانما التنظيم ا يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وخطط وأهداف المؤسسة.
- ب- تحديد المهام الضرورية لتحقيقها وتجميعها في هيئات: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.
- ج-تحديد السلطات وتوزيعها على كل هيئة: من أجل سير المهام السابقة يجب تحديد السلطات وتوزيعها بالإضافة إلى تفويض السلطات.
- د-تصميم مستويات العلاقات، حيث تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسى فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة مثال عدد المرؤوسين تحت كل مسير يكون واضح.

¹- توفيق محمد عبد المحسن، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص-ص: 95-96

²- علي فالح الرعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 214-215

ثانيا- الهيكل التنظيمي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف على أنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹

"يعرف على أنه: "إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطة"²

'يعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه: "وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات والمهام وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المؤسسة، إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات من خلال وادارت تشكل بيئة العمل التي وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام 2 ينبغي أن تحقق أفضل النتائج اتجاه الأهداف التنظيمي"³

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "عبارة عن إطار لجميع العاملين فيه خطوط السلطة والمسؤولية و نطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف التالي للهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار الذي يحدد جميع وظائف وأنشطة المؤسسة وتوزيع الأفراد عليها، كما يحدد طبيعة المسؤوليات وخطوط السلطة وطريقة الاتصال، بهدف تنسيق الجهود المختلفة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي أهم تجميعية للموارد داخل المؤسسة، يساعدنا أن نقوم بالأعمال بكل سهولة ويساعدنا ان نحسب تكلفة الافراد وتكلفة الأقسام يساعدنا ان نحقق تنافسية عالية.

2- خصائص الهيكل التنظيمي: يمكن تلخيصها فيمايلي:⁵

أ-مراعاة التخصص: على مستوى الإدارات والافراد بغرض زيادة المهارة في الأداء

ب-التمييز بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الثانوية: حيث توضع الأنشطة الرئيسية في مستويات إدارية أعلى وتسند إلى هيئات إدارية أعلى، وتوضع الأنشطة الثانوية في مستويات إدارية أدنى مع مراعاة مبدأ التخصص في العمل.

¹ - محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 205

² - حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العلمية الإدارية، وظائف المنظمة"، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص: 14

³ - صالح عبد القادر النعمي، "الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 129

⁴ - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2007 ، ص: 124

⁵ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، "مفاهيم الإدارة الحديثة مبادئ الإدارة"، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 175

ج-مراعاة عنصر التكلفة: يجب مراعاة عنصر التكلفة في إحداث المستويات الإدارية، بحيث تراعى خطوط الاتصال وأهمية الوظيفة قبل إحداثها كما تراعى متطلبات واحتياجات العمل.

د-المرونة: بما أننا نعيش في عصر السرعة والتغير فإن هناك عوامل مؤثرة ومتغيرة باستمرار وبالتالي يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرن وقابل للتغيير من أجل التكيف مع البيئة.

3-أبعاد الهيكل التنظيمي: يمكن شرحها في عدة نقاط.

أ-درجة التعقيد: كلما زاد التعقيد يزيد تقسيم العمل وبالتالي يزيد توسع الهيكل التنظيمي والعكس.

ب-الرسمية: أي مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، كلما زادت الرسمية يزيد تقنين قواعد العمل وبالتالي كل فرد يعرف المطلوب منه وبالتالي يتوسع الهيكل التنظيمي والعكس.

ج-المركزية: وهي درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا. كلما زادت المركزية في اتخاذ القرار تزيد صعوبة اتخاذ القرارات نقص الحرية في اتخاذ القرارات (وبالتالي ينقص التوسع في الهيكل التنظيمي والعكس

4-شروط الهيكل التنظيمي: يمكن ذكرها في بعض النقاط

- المرونة: أن يكون مرن قابل للتكيف مع وضعيات عديدة للمؤسسة؛
- واضح وبسيط: يحدد مكان ومهام واختصاص صلاحيات كل عنصر؛
- البنية الهرمية؛
- معرفة مكان ومهام واختصاص كل عنصر من عناصر مكونة للمؤسسة؛
- مراعاة المبادئ الأساسية للتنظيم داخل المؤسسة.

5-خطوات اعداد الهيكل التنظيمي: يمكن ذكرها في عدة نقاط

- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف، وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات؛
- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها؛
- توصيف كل عمل، بمعنى تحليله إلى أصغر جزئياته؛
- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال، بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحدد إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوظيفية؛
- ربط الوظائف ببعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها؛

- وضع رئيس قوي يعمل كقائد على رأس كل وحدة من الوحدات التنظيمية ورئيس مناسب فوق عدد من الرؤساء تطبيقاً لمبدأ نطاق الإشراف

6- المحددات والعوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- حجم المؤسسة: عندما يكون حجم المؤسسة كبيراً فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير، حجم المؤسسة صغير تحتاج إلى هيكل صغير، ويكبر الهيكل التنظيمي إذا توسعت المؤسسة في التخصص في أعمالها ولكن سيكون مكلف لذلك لا يجب التوسع في تجزئة الأعمال إلا عند الحاجة القصوى.

ب- مدة حياة المؤسسة: لكل مؤسسة دورة حياة خاصة بها، قد تطول وقد تقصر، ولكن للزمن تأثير، فإذا كان عمر المؤسسة كما هو متوقع له قصيراً يلزم في هذه الحالة هيكل تنظيمي بسيط، وإذا كان متوقعاً لها عمراً طويلاً مثل المشروعات الرأسمالية فيكون هيكل تنظيمي أكبر

ج- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة: فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها كلما زاد الهيكل التنظيمي والعلاقات... إلخ.

د- مكان عمل المؤسسة: فالمؤسسة التي يتوزع نشاطها في مناطق جغرافية معينة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أوسع لتظهر عليه أماكن عمل المؤسسة، وأن يكون لها هيكل تنظيمي أكبر يغطي كافة الأنشطة وأساليب التسيير وخطوط السلطة الوظيفية للمؤسسة.

هـ- تأثير البيئة: فإذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أبسط مؤسسة خدمية مثلاً، أما المؤسسات الصناعية فهي غالباً ما تعمل في بيئات غير مستقرة، وفيها يكون الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وعرضة للتغيير بين فترة وأخرى

و- الاستراتيجية: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوع من الترابط والتلاؤم ما بين الهيكل والاستراتيجية، بحكم طردية العلاقة بينهما إذ يؤدي تغير الاستراتيجية إلى تغير الهيكل وإذ لم يحدث ذلك تتأثر سلباً، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

7- أنواع الهياكل التنظيمية: سيتم تقسيمها بالشكل التالي:

أ- الهياكل التقليدية:

- الهيكل الوظيفي:

✓ يقوم أساساً على التخصص وتقسيم العمل حيث يكون تجميع الأنشطة والعمليات المتشابهة في شكل وظائف مختلفة، فيمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وذهنية وفنية واستشارية وغيرها.

- ✓ من مزايا هذا الهيكل أنه يمكن من تجميع الأنشطة المتشابهة كما يضمن تخصص العامل في وظيفة معينة ومن ثم تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته بالإضافة الى تسهيل عملية الرقابة والاشراف على العمال ما يعاب عليه ميل العمال الى التهرب من المسؤولية، بالإضافة الى صعوبة فرضه في المستويات الدنيا من التنظيم
- الهيكل حسب الأقسام: تتبنى هذا النوع من الهياكل التنظيمية المؤسسات الكبيرة بحيث يتم تقسيم مهام المؤسسة فيه الى مجموعة من الأقسام على أن ينظم كل قسم على أساس وظيفي.
- ان السبب الرئيسي لظهور الهيكل على أساس الأقسام هو كبر وضخامة المؤسسة واتساع مستويات نشاطها لذلك يركز هذا الهيكل على أساس جغرافي أو على أساس المنتج أو على أساس الزبائن.
- الهيكل المصفوفي:
- ✓ يجمع هذا النوع من الهياكل بين مميزات كل من الهيكل الوظيفي والهيكل حسب الأقسام ويتحاشى عيوبهما؛ حيث يتم الاعتماد على مجموعة من فرق العمل التي توكل لها مهام انتاج المنتجات او تنفيذ مشاريع كبيرة بمواصفات محددة.
- ✓ من مزاياه يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية مع توفير الوقت، وتميزه بالاستجابة المرنة لمتطلبات ومتغيرات البيئة مع فعاليته الكبيرة خاصة في المشاريع المعقدة، كما يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج المحققة
- ✓ وما يعاب عليه هو إمكانية تعارض وتناقض الأوامر التي يتلقاها العامل حيث يعتمد هذا الهيكل على ازدواجية السلطة.¹

ب- الهياكل الحديثة:

- مبادئ الهياكل الحديثة:

- ♦ الاعتماد على العمليات الأفقية بدل الوظائف العمودية في تنفيذ الأعمال؛
- ♦ التفويض المرتفع للسلطة وتمكين العمال من العمل ومن اتخاذ القرارات التي تساهم في رفع الأداء، بالإضافة لتحميلهم للمسؤولية بالنسبة للعمليات التي يساهمون في ممارستها؛
- ♦ تقليل مستويات الهيكل التنظيمي أفقياً، مع التوسع في استعمال فرق العمل أفقياً؛
- ♦ الاستعمال الكثير لوسائل وأدوات تكنولوجيا الاتصال ونقل المعلومات؛

¹-غول فرحات، 'مدخل إلى التسيير'، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص: 9

♦ التركيز على مهارات الأفراد، ومحاولة تحسينها بتكثيف برامج التدريب خصوصا على مشاركة العمل في إطار الجماعة؛

♦ إرساء وبناء ثقافة العمل في إطار الفريق، والالتزام بالتعاون لرفع الأداء والمردود الكلي.

- أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة: يمكن جمعها في الآتي:¹

🔗 هيكل الفريق:

✓ يتم الاعتماد على فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تتألف من أفراد متعددي التخصصات الوظيفية. ويتكون الفريق المتنوع وظيفيا من عمال أو موظفين ينتمون لتخصصات وظيفية مختلفة،

✓ من مزايا هذا التنظيم هو تمكين المؤسسة من التأقلم والتعامل مع ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وتهديدات، كما يعتبر حافزا معنويا للعاملين من خلال إشراكه في اتخاذ القرار وتحسيسهم بالانتماء للمنظمة

من عيوبه انه يتطلب الكثير من الاجتماعات التنسيقية بين أعضاء الفريق بالإضافة انه يعتمد بشكل أكبر اللامركزية في التسيير

🔗 الهيكل الشبكي:

✓ هو هيكل تنظيمي يعتمد بصورة أساسية على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، من خلال ربط المؤسسة مع أطراف خارجية، والقيام بتنسيق مهامها مع مركز قيادي رئيسي، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات ونقل البيانات إلكترونيا.

✓ من مزاياه أنه يتميز بعدد قليل من العمال التخصصيين مع إمكانية الاستفادة من خبرات الجهات الأخرى غير أنه يعاب عليه مراقبة مباشرة على الأعمال

🔗 الهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات:

✓ اهتمت المؤسسات الناجحة بإعادة هندسة أنشطتها وجميع الوظائف التي تمارسها، ضمانا للتحويل نحو هيكل تنظيمي متمركز حول العمليات الأفقية. وفي هذا الشأن، تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة تفكير جوهرية، وإعادة تصميم جذرية للعمليات التشغيلية الممارسة من قبل المؤسسة ولهيكلها التنظيمي، من أجل الرفع من كفاءتها بتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات وإرضاء أكبر للزبون وتقليل وقت الاستجابة لرغباتهم.

¹- عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، " الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحى نظامي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:187.

- ✓ إذن إعادة الهندسة أسلوب يتم من خلاله تغيير تنظيم المؤسسة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل المتمركز حول العمليات باتت لمؤسسة تمارس بعد إعادة هندسة أنشطتها وتبنيها للهيكل التنظيمي المتمركز حول العمليات، خمسة عمليات أعمال أساسية هي:
- ♦ عملية تصميم المنتج ونظام التحويل: وتشمل الأنشطة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة، وبسبب ارتباط عملية تصميم المنتج بعملية تصميم نظام التحويل، فإن تلك المهام تجمع ضمن عملية واحدة تتعلق بأنشطة تصميم المنتجات الجديدة ونظام التحويل.
- ♦ عملية إدارة الموارد: وتضم مختلف المهام والأنشطة المرتبطة بالحصول على موارد رأس المال والموارد البشرية وإدارة التقنية بالمؤسسة.
- ♦ عملية توريد المنتج: تضم هذه العملية مختلف الأنشطة المتعلقة بالحصول على جميع المواد والتوريدات اللازمة، والمستعملة كمدخلات للنظام الإنتاجي. وتكتمل بتسليم المنتجات والخدمات للعملاء.
- ♦ عملية العميل: تشمل هذه العملية جملة من العمليات الفرعية، المتضمنة لأنشطة متنوعة هي: أنشطة بيع المنتج والدعاية له، أنشطة تجميع مختلف المعلومات عن السوق واختيار الأسواق، خدمات ما بعد البيع.
- ♦ عمليات الدعم: تمارس المؤسسة مجموعة من أنشطة الدعم لذوي الحقوق بالداخل والخارج، تتمثل في العمليات القانونية المرتبطة بها مع هيئات الدولة، بالإضافة لتوفير مختلف المعلومات المالية وأنشطة دعم الابتكار.

الهيكـل التنظيمي "لهنري منتزيرغ": يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الهيكل التنظيمي "لهنري منتزيرغ"

مكونات الهيكل التنظيمي حسب "هنري منتزيرغ"	أنواع الهياكل حسب "هنري منتزيرغ"	أساليب التنسيق بين المكونات حسب "هنري منتزيرغ"
الإدارة العليا	<u>المؤسسات حديثة النشأة</u> : أهم مكون هو الإدارة العليا	<u>الإشراف المباشر</u> : يحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد الأفراد كالمدير مسؤول عن أعمال المرؤوسين بحيث يصدر الأوامر والتعليمات ويراقب أنشطتهم؛
الإدارة الوسطى التنفيذية	<u>المؤسسات البيروقراطية الالية</u> : الوحدات الاستشارية تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	<u>تنميط إجراءات العمل</u> : من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، يتم تنميط عمليات العمل بعد تحديد وبرمجة محتوياته؛
الإدارة التشغيلية	<u>المؤسسات البيروقراطية المهنية</u> : الوحدات الداعمة تعد من أهم مكونات الهيكل التنظيمي	<u>تنميط المهارات</u> : يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد
الوحدات الاستشارية:	<u>المؤسسات متعددة الجنسيات</u> : الإدارة الوسطى تعد أهم مكون من مكونات الهيكل التنظيمي	<u>تنميط النتائج</u> : يتم التنسيق من خلال إعداد معايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال
الوحدات الداعمة	<u>المؤسسات الابتكارية</u> : تعد كل المكونات الخمسة ذات أهمية كبيرة	<u>التكيف المتبادل أو المشترك</u> : ويتحقق تنسيق العمل بواسطة الاتصال الغير الرسمي

المصدر: بالاعتماد على عدة مراجع

ثالثا- الخرائط التنظيمية

1- تعريف الخرائط التنظيمية: هي إحدى مراحل وعناصر بناء الهيكل التنظيمي حيث توضع بطريقة رسم توضح طبيعية ونوع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

وتعرف الخريطة التنظيمية بأنها: "شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنیان المنظمة الكلي وهي أيضا وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم."¹

2- أنواع الخرائط التنظيمية: هناك أربعة أنواع أساسية من المخططات التنظيمية:

- الخرائط التنظيمية الوظيفية من الأعلى الى الأسفل؛

¹ - مواضيع متنوعة - موضوع بعنوان نماذج الهيكل التنظيمي - بتاريخ 11-2-2024 - سا: 1:22 - <https://bohouti.blogspot.com>

- الخرائط التنظيمية التقسيمية؛
- الخرائط التنظيمية المصفوفة؛
- الخرائط التنظيمية المسطحة

3- مزاي وعيوب الخرائط التنظيمية: تعتبر الخرائط التنظيمية عبارة عن تمثيلات مفصلة لكل الهياكل التنظيمية والتسلسلات الهرمية، وتستخدم لتزويد كل من الموظفين والأفراد من خارج المنظمة بشكل سريع عن علاقتها في التقارير ومستويات الإدارة وتقسيمات العمل.

أ- مزاي الخرائط التنظيمية:

- تعتبر أدوات يمكنها تحديد مسؤوليات العمل بشكل فعال وعلاقات إعداد التقارير؛
- يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص كأداة ملاحية عندما توسع الشركات الصغيرة عملياتها.
- تعتبر ضرورية فقط عندما تصبح المنظمة كبيرة للغاية بحيث لا يستطيع أي فرد إدارتها.
- تجميع الموظفين حسب التخصص يضمن مستوى يمكن الاعتماد عليه من كفاءة الإدارات.
- متابعة المشكلات التقنية التي لم يتم حلها بواسطة مجموعة الدعم التقني عبر الهاتف الأساسي.
- من الفوائد ذات الصلة لهذا النوع من التخصص التنظيمي السرعة التشغيلية، والوضوح التشغيلي، حيث يوضح فصل القوى العاملة حسب الوظيفة المسؤولية التنظيمية وتوزيع المهام.
- القضاء على ازدواجية المهام التي تضيق الوقت، والجهد وتجعل من السهل على الإدارة توجيه العمل إلى الموظفين المناسبين.

ب- عيوب الخرائط التنظيمية: ومن ضمن عيوب الخرائط التنظيمية الآتي:

- الفصل العنصري والذي يشير إلى وجود أقسام يسكنها موظفون متخصصون في مجالات عمل محددة يعني أن الفرق تصبح معزولة.
- إضعاف الروابط المشتركة حيث إن وجود غرض تنظيمي مشترك يحسن معنويات الموظفين، وأدائهم هو مؤشر مهم للنجاح التنظيمي، ولكن عند انعزال كل مجموعة من المتخصصين في منظمة وظيفية، وتعتبر الرابطة المشتركة التي تؤكد على غرض تنظيمي شامل واحد سوف تصبح أضعف.
- عدم التنسيق حيث أنه لن تتطلب مهام كل مجموعة مدخلات من مجموعات وظيفية أخرى، وعند تزايد هيمنة التواصل داخل المنظمات سوف يصبح أداء المجموعات المعزولة ضعيف، أو قد يتعرض للفشل بسبب عدم التنسيق.

- النزاعات الإقليمية قد تتسبب الخلافات الإقليمية بحدوث خلافات حول الأهداف، أو المنافسة في الميزانية، أو أي من القضايا التي تنبع من صراع الغرور الذي يحدث عندما يكون لكل قسم هيكل وظيفي منفصل خاص به.¹

رابعاً-العلاقات التنظيمية:

1- المسؤولية: تشير المسؤولية إلى التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليه من سلطة أعلى. يتحمل الشخص المسؤولية عن أداء المهام الموكلة إليه ويُحاسب على نتائجها.

2- السلطة:

أ-تعريف السلطة: تعرف السلطة بأنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والإجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد بذاته ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات الساندة في المؤسسة.² كما أنه غالباً ما يتم استخدام بعض المفاهيم للتعبير عن السلطة ولكن هي متميزة عنه مثل التأثير والقوة،

بالتالي يمكن القول بأن السلطة هي: "الحق القانوني للمسير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها، وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال فهناك حدود للاستخدام السلطة وانما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين، الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل.³

ب-أنواع السلطة:

-السلطة الرئاسية: يعبر هذا النوع من السلطة عما يتمتع به شخص ما بسبب المستوى الإداري الذي يشغله، ففي الجهاز الإداري الحكومي نقول أن موظف الدرجة الأولى فئة أولى له سلطة رئاسية على موظف درجة ثالثة من نفس الفئة. ذلك لأن ما يقدر السلطة هو المرتبة الوظيفية للموظف والسلطة الرئاسية بديهية يمارسها الموظف الأعلى على الموظف الأقل درجة داخل نفس الوحدة الإدارية في غالب الأحيان

- السلطة التنفيذية: هي السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر للتابعين واتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر هنا لا يقتصر على مجال ولا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها، تخصص معين كما هو الحال في السلطة الوظيفية، ولكنه يشمل كل المجالات التابعة لها، وتختلف مواقعها في الهيكل التنظيمي.

¹- متوفر على الموقع <https://www.almrsal.com> تم الاطلاع 2024-2-11

²- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 171

³- علي عباس، "أساسيات علم الإدارة" مرجع سبق ذكره، ص: 141

- السلطة الاستشارية: هي الحق في تقديم النصيح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين، ولا بد من ملاحظة أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية، ولا يمكن ظهورها منفردة.

- السلطة الوظيفية المتخصصة: هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، ليس بحكم كونه رئيساً عليها، كم هو الحال بالنسبة للسلطة التنفيذية، ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها. ومثل ذلك في المدير المالي الذي يعطي أوامره للشؤون الإدارية لإعداد الميزانية التقديرية.

- سلطة اللجان: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان، وقد تكون هذه اللجان تنفيذية أو استشارية.¹

3-درجة المركزية واللامركزية: المركزية: تعني حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركيز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: تشير إلى نقل حق اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الأدنى أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

تختلف اللامركزية عن التفويض في أنها تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضه

4-تفويض السلطة: هي عملية يتم من خلالها منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين. يتضمن التفويض تحديد المسؤوليات وتفويض ما يساويها من السلطة، مع الاحتفاظ بحق الرقابة والمساءلة.

5-نطاق الاشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته. يؤثر نطاق الإشراف على هيكل المنظمة وفعالية الإدارة، حيث أن زيادة عدد المرؤوسين قد تؤدي إلى صعوبة في المتابعة والتوجيه

ويمكن تلخيص بعض الفروقات بين هذه العناصر في الجدول التالي:

¹- عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، " الإدارة"، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط3، صنعاء، ص ص: 185- 186

الجدول رقم 3: الفروقات بين المفاهيم المتعلقة بالعلاقات التنظيمية

عنصر	التعريف	الفرق عن العناصر الأخرى
المسؤولية	التزام الشخص بأداء المهام الموكلة إليه وتحمل نتائجها.	تختلف عن تفويض السلطة، حيث لا يمكن نقل المسؤولية، بينما التفويض ينقل السلطة لكن يبقى المفوض مسؤولاً.
المركزية واللامركزية	المركزية تعني تركيز السلطة في قمة الهيكل الإداري، بينما اللامركزية توزع السلطة على مستويات أدنى.	تختلف عن تفويض السلطة في أن اللامركزية دائمة ومبنية على قواعد تنظيمية، أما التفويض فهو مؤقت ويظل المدير مسؤولاً عن النتائج.
تفويض السلطة	منح السلطة للمرؤوسين لأداء مهام معينة مع احتفاظ المفوض بالمسؤولية النهائية	يختلف عن اللامركزية، حيث إن التفويض مؤقت وقابل للاسترجاع، بينما اللامركزية نظام دائم في المؤسسة
نطاق الاشراف	عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد الاشراف عليهم بكفاءة.	يؤثر على درجة المركزية واللامركزية، فكلما زاد نطاق الاشراف قلت الحاجة إلى المستويات الإدارية العليا، مما يعزز اللامركزية.

المصدر: بالاعتماد على ما سبق

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

أولا- التوجيه:

1- تعريف التوجيه:

هي الوظيفة الثالثة للتسيير وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به

هي إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل.

التوجيه هو " أحد الوظائف التسييرية الذي يمثل عملية إرشاد نشاطات أفراد المؤسسة في اتجاه محدد ويقود إلى تحقيق الأهداف، ويركز على توجيه أعضاء المؤسسة، كما يهدف إلى قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون داخل التنظيم بشكل اختياري"¹.

تعرف وظيفة التوجيه على أنها " تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي، من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك."²

و تعرف أيضا بأنها " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم و ترغيبهم و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة و تحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم و توفير بيئة العمل الملائمة و التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم."³

من خلال ذلك كله يمكن تعريف التوجيه بأنه: عملية إرشاد المسير لمرؤوسيه أثناء أداء مهامهم وقيادتهم وتحفيزهم بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

2-أهمية التوجيه: تتمثل أهمية التوجيه فيمايلي:⁴

-يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها؛

¹- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار تسنيم للنشر والتوزيع ط3، عمان، الأردن، ص: 149

²- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، " الإدارة لمحات معاصرة"، ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 34

³- مصطفى ربحي، " أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 175

⁴- علي عباس، أساسيات "علم الإدارة"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص: 156.

- فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات، بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الافراد وار شادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه؛
 - إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية، في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فالبد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه؛
 - ووظيفة التوجيه وان كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد، وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف؛
 - بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات، ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفرادا عاملين جاءوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشئوا وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمراريتها؛
 - إصدار الأوامر للموسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة للحصول على التعاون والتفاهم؛
 - تزويد المرؤوسين بالإرشادات لإنجاز الأعمال؛
 - حفز الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه؛
 - قيادة الأفراد ليعملوا بكفاءة عالية؛
 - المحافظة على النظام وتشجيع الآخرين للعمل بنشاط واتقان.
- 3- عناصر التوجيه: تتمثل فيمايلي:**
- تحديد واجبات الأفراد؛
 - شرح إجراءات تنفيذ كل عمل؛
 - النصح والإرشاد المستمر؛
 - تشجيع الأفراد؛
 - التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيحي واستخدامه لحل المشكلات أو علاج انحرافات معينة؛
 - إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات؛

- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس كأفراد وجماعة.

4-متطلبات التوجيه: يتضمن ما يلي:

- توضيح أهداف العمل (المرؤوس)؛

- شرح تنظيم عامة والتنظيم الخاص بالوحدات التي يعمل بها المرؤوسين والعلاقات بين الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛

- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق والتدريب على الاستفادة من الآخرين؛

- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين

5- الأسس العامة للتوجيه: ومن بين هذه الأسس ما يلي:

أ - ضرورة تحديد الهدف حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة، على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

ب- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات .

ج- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .

د- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء، واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية¹.

6-مبادئ التوجيه: هناك مبدآن هاما من مبادئ الإدارة لهما أهميتهما البالغة في مجال التوجيه وهما: مبدأ تجانس الأهداف؛ -مبدأ وحدة الرئاسة ويتعلق المبدأ الأول بغرض التوجيه، وأما الثاني فيتعلق بعملية التوجيه

أ- مبدأ تجانس الأهداف: وينادي هذا المبدأ الأول بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة؛ وهو مبدأ الغرض من التوجيه، حيث ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لتكوين الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

¹- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص: 93

ب- مبدأ وحدة الرئاسة: وينصّ هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، وينادي هذا المبدأ بأن التوجيه من خلال وحدة الرئاسة أن يكون للمرؤوس رئيس واحد كي لا يكون احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتازاً مع تجنب المشاكل والأوامر المتنازعة.¹

7- مكونات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن سيتم تناول أهم الأدوات المعتمد عليها في التوجيه وهي القيادة، الاتصال، التحفيز.

ثانياً- القيادة:

1-تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة رشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة وتوجيههم وإرشادهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة."²

حيث عرف WOLMAN.L القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً."³

القيادة الإدارية هي: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين."⁴

نستخلص مما سبق أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ويتبين لنا أن عملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود: القائد ومن يقادون: المرؤوسين)، ووجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه، وهذا بدوره يقودنا إلى ضرورة معرفة عناصر القيادة التي لا بد من توفرها لوجود القيادة.

2-أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها:⁵

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

¹- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 64-65

²- ماهر محمد صالح حسن، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، ط1 دار كندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص: 56

³- شوقي طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص: 3.

⁴- خضير كاظم الفريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة"، دار إثراء لمنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 2

⁵- بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص: 53

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن من الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتطبيقها لخدمة المنظمة؛
- تسيير عملية تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المنظمة؛
- إشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما وأت العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة لإشباع حاجاتهم؛
- ولعل أهمية القيادة تكمن أيضا في كونها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وغيرها، وتوظيفها في التعامل مع الآخرين والإلمام بصفات ومهارات وسلوكيات واتجاهات كل منهم، ومن ثم توجيههم الوجهة السليمة التي تكفل رضاهم وتوفر لهم الراحة النفسية وتخلق لديهم الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه.

3-أهداف القيادة: يمكن تلخيصها فيمايلي:

- تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- الاعتراف بالعمل؛
- تنمية الإبداع والمبادرة لدى الأفراد؛
- المحافظة على الإنصاف بين الأفراد؛
- الثقة والتحفيز والرضا على الأفراد.

4-عناصر القيادة: تتمثل فيمايلي:¹

- وجود جماعة من الناس؛
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء الجماعة؛
- تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.
- من جانب آخر يمكن ان تكون عناصر القيادة كمايلي:
- القوة: وهي تعني المشاركة في عملية صنع القرارات والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين

¹ - وهيبه بوعنينة، مطبوعة في تسيير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص: 49

-النفوذ أو التأثير: وهو يتعلق بمختلف الوسائل والأساليب التي تتبعها القيادة للتأثير في سياسات الآخرين.

- السلطة: وهي تتصل بالأدوات الرسمية التي تعمل في إطارها القيادة وفقا لضوابط الشرعية التي تحددها الجماعة بحسب النظام السياسي القائم فيها.

5-مصادر قوة القيادة: يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:¹

- أ- السلطة الرسمية: ومن مظاهرها ما يلي:
 - قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس
 - قوة الإكراه: مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم طاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.
 - قوة السلطة القانونية: مصدرها هو المركز الرسمي للفرد، وهذه القوة بمعنى السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدبر العام مثال يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيره من مدراء الإدارات، والمدير المالي يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على مرؤوسهم.
- ب-السلطة غير الرسمية: هي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها:
 - قوة التخصص: مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص، مثال: مهندس الصيانة يمارس نوعا من السلطة على العمال الفنيين .
 - قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد

6-تصنيف القيادة:

- أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- ب- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة

¹ - علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص: 160

إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا¹.

7- أنماط القيادة:

أ- القيادة الأوتوقراطية: هنا القائد يكون مستبد لا يثق في مرؤوسيه ويفرض عليهم أداء العمل بالطريقة والأسلوب، الذي يروق له مثل هذا القائد يقتل روح الابتكار والإبداع والمبادرة في مرؤوسيه ويحولهم إلى دُمى مما يفقدهم القدرة على الفهم والتحليل والاستنباط الشيء الذي يدخل الأهداف الشخصية للأفراد في تناقض وتناحر مع الأهداف العامة للمنظمة.

ب- القيادة البيروقراطية: هنا الرئيس يستمد سلطته وصالحيته من موقعه الوظيفي، كما يتمسك بحرفية القوانين واللوائح وهو دائم الاهتمام برؤسائه دون مرؤوسيه ضماناً لموقعه الوظيفي واليؤمن بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية مع مرؤوسيه وهو دائم الإصرار على الإجراءات التفصيلية المكتبية الروتينية وينفرد باتخاذ القرارات دون التشاور مع مرؤوسيه.

ج- القيادة الشورية: هنا القائد يحب التشاور مع مرؤوسيه ولكن في النهاية القرار قراره ولا علاقة له بأي ملاحظات أو مقترحات من مرؤوسيه

د- القيادة الديمقراطية: القائد هنا يؤمن بالعلاقات الإنسانية ويتقرب من مرؤوسيه ويتعرف على مشاكلهم، ويساعدهم في حلها ويشرك مرؤوسيه مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات كما يقوم بتوفير جميع المعلومات لمرؤوسيه، ويصر على شرح وتوضيح جوانبها ويناقشهم في كل صغيرة وكبيرة ويحمل مقترحاتهم محمل الجد ولا يخرج قراره إلا من قناعات أغلبيتهم².

8- أنواع القيادة: يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب أساسين مهمين هما:

أ- سلطة القيادة: وتنقسم القيادة حسب سلطتها إلى نوعين:

– القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملأها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ ال يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات بين الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعات بصورة غير محددة رسمياً.

¹ - وهبة بوغنينية، مرجع سبق ذكره، ص: 49

² - المرجع نفسه، ص-ص: 52-53.

- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب الارتباط والمسؤوليات التسييرية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا هاما في إدارة أنشطة المؤسسة، حيث يمثل المسير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف التسييرية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وتتأثر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم لمؤسسة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، مدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى

ب- أجواء العمل: يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب أجواء العمل القيادي إلى ما يلي:

- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة الديمقراطية
- وقد سبق شرحها
- القيادة المتساهلة: هي قيادة تكتنفها مظاهر الهزل والتساهل والتسيب، مصحوبة بانخفاض في الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذين تتخذهما المؤسسة طريقا لها، فإن رضى العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية
- القيادة غير الموجهة الحرة: هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، ويصبح هو في حكم المستشار، فهو ال يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض عادة إصدار القرار إلى المجموعة التي تعمل معه، وهذا النوع من القيادة ينجح عادة عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات¹.

9-نظريات القيادة:

- أ- النظرية التقليدية: تعتمد هذه النظرية على افتراض أن القيادة هي عملية هرمية تستند إلى السلطة الرسمية والتسلسل الإداري. يركز القادة التقليديون على الأوامر، الانضباط، والإشراف المباشر لضمان الامتثال وتحقيق الأهداف التنظيمية. يُنظر إلى القادة على أنهم أصحاب القرار الأساسي، مع توقع الطاعة من المرؤوسين.
- ب- نظرية السمات: تفترض نظرية السمات أن القادة يمتلكون مجموعة من الصفات والخصائص الشخصية الفطرية التي تميزهم عن غيرهم، مثل الذكاء، الثقة بالنفس، الحزم، والحكمة. ترى هذه النظرية أن القيادة ليست مكتسبة، بل هي ناتجة عن صفات فردية يولد بها القائد.

ج- النظريات السلوكية للقيادة: تركز هذه النظريات على دراسة سلوك القادة بدلاً من صفاتهم الشخصية. وتنقسم القيادة إلى أنماط مثل القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، واللامركزية. تعتبر هذه النظريات أن القيادة يمكن تعلمها وتطويرها بناءً على أنماط سلوكية فعالة.

د- النظرية الشبكية الادارية: طوّر هذه النظرية روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) عام 1964، وتركز على أنماط القيادة بناءً على بُعدين رئيسيين:

- الاهتمام بالناس: (Concern for People) مدى اهتمام القائد باحتياجات الأفراد، رضاهم، وتطويرهم داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالإنتاج: (Concern for Production) مدى تركيز القائد على تحقيق الأهداف، الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق النتائج.

تحدد هذه النظرية خمسة أنماط رئيسية للقيادة وهي كما يلي:

- نمط القيادة المتساهلة: (1,1) – (Impoverished Management) يركز على ما يلي:

- اهتمام ضعيف بالناس والإنتاج؛
- القائد غير فعال، يتجنب اتخاذ القرارات، ولا يهتم بالنتائج أو رفاهية الموظفين؛
- غالباً ما يؤدي إلى بيئة عمل فوضوية وضعف الإنتاجية.

- نمط القيادة السلطوية: (9,1) – (Task Management) يركز على ما يلي:

- اهتمام عالٍ بالإنتاج وضعيف بالناس؛
- القائد يهتم بالإنجازات والنتائج دون مراعاة احتياجات الموظفين؛
- يمكن أن يؤدي إلى كفاءة عالية ولكن على حساب رضا الموظفين، مما قد يسبب مقاومة أو استقالات.

- نمط القيادة الاجتماعية: (1,9) – (Country Club Management) يركز على ما يلي:

- اهتمام عالٍ بالناس وضعيف بالإنتاج؛
- القائد يركز على العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي، لكنه يهمل الأهداف الإنتاجية؛
- يمكن أن يؤدي إلى جو عمل مريح لكنه غير منتج.

- نمط القيادة المتوازنة: (5,5) – (Middle-of-the-Road Management) يركز على ما يلي:

- مستوى متوسط من الاهتمام بالناس والإنتاج؛
 - القائد يحاول تحقيق توازن بين رضا الموظفين وتحقيق الأهداف، لكن الأداء ليس مثاليًا؛
 - يعتبر هذا النمط شائعًا ولكنه قد لا يكون فعالًا بشكل كافٍ عند الحاجة إلى قيادة حاسمة.
- نمط القيادة الفعالة: (9,9) – (Team Management) يركز على ما يلي:
- أعلى درجة من الاهتمام بالناس والإنتاج معًا؛
 - القائد يشجع على العمل الجماعي، التحفيز، والتطوير المهني، مما يؤدي إلى إنتاجية عالية ورضا وظيفي؛
 - يُعتبر هذا النمط الأكثر فعالية وفقًا للنظرية.
- تساعد نظرية الشبكة الإدارية في تحليل أسلوب القيادة لكل قائد وتحديد نقاط القوة والضعف وتُستخدم في تطوير القادة
- وتدريهم على تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف ورضا الموظفين، وتُطبق في المنظمات والشركات لتحسين الإنتاجية وبناء فرق عمل قوية.
- ومن بين الانتقادات الموجهة للنظرية تفترض أن القيادة تعتمد فقط على بُعدين (الأشخاص والإنتاج)، في حين أن هناك عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية تؤثر على القيادة، ولا تأخذ بعين الاعتبار أنماط القيادة الموقفية، حيث قد تحتاج مواقف معينة إلى تغيير أسلوب القيادة.
- د-النظرية الموقفية الطرفية-
- تم تطوير نظرية القيادة الموقفية من قبل بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) في عام 1969. تفترض هذه النظرية أن القيادة الفعالة تعتمد على الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرئيًا وقادرًا على تعديل أسلوبه بناءً على مستوى نضج وكفاءة الأتباع.
- تقوم هذه النظرية على افتراضات أساسية وهي: لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي، بل يجب أن يتغير الأسلوب بناءً. نضج وتطور الفريق والقادة الناجحون يكتفون أسلوبهم مع مستوى استعداد الموظفين لأداء المهام وهناك أربعة أساليب قيادية رئيسية تعتمد على مدى توجيه القائد ودعمه للموظفين.
- ويقسم هيرسي وبلانشارد القيادة إلى أربعة أنماط رئيسية بناءً على درجة التوجيه والدعم:
- التوجيه – (Telling) أسلوب عالي التوجيه، قليل الدعم
- يستخدم مع الموظفين منخفضي الكفاءة والمبتدئين.

- القائد يحدد الأهداف، يوجه التعليمات، ويراقب العمل بشكل دقيق.
- يناسب بيئات العمل التي تتطلب تعليمات واضحة ومحددة.

-التدريب – (Selling) أسلوب عالي التوجيه، عالي الدعم

- يُستخدم مع الموظفين الذين بدأوا يكتسبون بعض المهارات لكنهم ما زالوا بحاجة إلى التوجيه والتحفيز.
- القائد يوضح الأسباب وراء القرارات، يشجع، ويحفز الفريق.
- يساعد في زيادة الثقة لدى الموظفين وتعزيز رغبتهم في التعلم.

-الدعم: أسلوب قليل التوجيه، عالي الدعم

- يُستخدم مع الموظفين ذوي الكفاءة العالية لكن يفتقرون إلى الثقة أو الحافز.
- القائد يركز على تشجيع الموظفين، ويمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يعزز روح الفريق والمشاركة الفعالة.

- التفويض – (Delegating) أسلوب قليل التوجيه، قليل الدعم

- يُستخدم مع الموظفين ذوي الخبرة العالية والقادرين على العمل بشكل مستقل.
- القائد يمنح الثقة الكاملة للفريق لاتخاذ القرارات وإدارة العمل بأنفسهم.
- يناسب الفرق المحترفة التي تتطلب الحد الأدنى من التدخل الإداري.

تُستخدم في إدارة الفرق والتطوير القيادي داخل المؤسسات، ومفيدة في تدريب القادة ليصبحوا أكثر مرونة في التعامل مع فرق العمل، وتُطبق في الشركات الناشئة، والتعليم، والإدارات الحكومية لتكييف أساليب القيادة مع احتياجات الموظفين.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر على القيادة وتصنيف الموظفين إلى فئات جاهزة أو غير جاهزة قد يكون مبسطاً جداً، حيث يمكن أن تتغير استعداداتهم بسرعة، وتفترض أن القادة يمكنهم بسهولة تغيير أسلوبهم القيادي، وهو أمر قد لا يكون ممكناً دائماً.

هـ-النظرية التفاعلية: تركز النظرية التفاعلية في القيادة على أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين ليست من طرف واحد، بل هي علاقة ديناميكية متبادلة. تؤكد هذه النظرية على أن القيادة تتأثر بالسياق الاجتماعي، الثقافة التنظيمية، والتفاعل بين القائد وفريق العمل.

وتقوم على أن القيادة ليست مجرد سلوك فردي للقائد، بل هي نتيجة للتفاعل بين القائد والمرؤوسين وتؤثر العوامل الثقافية، التنظيمية، والاجتماعية على كيفية ممارسة القيادة وتغير القيادة بناءً على التجارب الشخصية والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

ومن أهم المفاهيم في النظرية التفاعلية؛ التأثير المتبادل: (Mutual Influence) القائد لا يؤثر فقط على الموظفين، بل يتأثر بهم أيضًا، والقيادة التشاركية: (Participative Leadership) القائد يشرك الموظفين في اتخاذ القرارات.

التحفيز والتطوير المستمر: (Continuous Development) القادة يتعلمون ويتطورون مع مرور الوقت استنادًا إلى التغذية

ومن أمثلة القيادة التفاعلية: القيادة في الشركات الحديثة: يعتمد قادة الشركات الكبرى مثل Google و Microsoft على التفاعل مع فرقهم، والاستماع إلى آرائهم، وتحفيزهم على الابتكار.

القيادة في التعليم: يعتمد مديرو المدارس الناجحون على التواصل المستمر مع المعلمين والطلاب لتطوير بيئة تعليمية مثالية.

القيادة في المؤسسات الحكومية: تؤكد الحكومات الحديثة على مشاركة المواطنين والموظفين في صنع القرار لضمان الشفافية والكفاءة.

والنظرية التفاعلية تعزز ثقافة التعاون والانفتاح داخل المؤسسات وتجعل القيادة أكثر إنسانية وفعالية من خلال تعزيز التواصل الفعال وتساعد في زيادة رضا الموظفين والإبداع داخل بيئة العمل.

ومن الانتقادات الموجهة لها أنها قد لا تكون فعالة في بيئات العمل الصارمة، مثل القطاعات العسكرية أو الطوارئ، حيث

يكون التوجيه السريع مطلوبًا وتتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا، حيث يحتاج القائد إلى استثمار الكثير من الوقت في بناء العلاقات وقد يواجه القائد تحديات في الحفاظ على التوازن بين الاستماع إلى الفريق واتخاذ القرارات الحاسمة.

10- صفات القائد الناجح: قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء كالآتي:

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين؛

- الثقة بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين) ولكن لا ينبغي أن الثقة زائدة عن الحد، فقد تؤدي إلى الغطرسة؛

- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة؛

- الدفء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير؛
- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم؛
- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛
- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛
- توجيه المبادرات والمشاريع؛
- الرشد والأمانة التي تولد الثقة؛
- الارتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما؛
- إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.

ثالثا-الاتصال:

1- تعريف الاتصال:

الاتصال هو "عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء، المعلومات والمعاني وتتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الاتصال".¹

"هو عملية تبادل وتدفق المعلومات بين فردين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة"

كما يعرف الاتصال " بأنه العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل أو أكثر بهدف تغيير السلوك"²

يعتبر الاتصال أحد العناصر الضرورية في توجيه السلوك الإنساني ويشكل القاعدة الأساسية للعلاقات بشتى أنواعها بحيث يتكفل بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي من جهة أخرى.

2- أهمية الاتصال: تظهر أهمية الاتصال الإداري من خلال ما يلي:³

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وادراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها؛
- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ودعم التعاون المشترك ك بين الأفراد، كل في مجال تخصصه؛

¹- خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال"، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، بدون سنة النشر، ص: 29

²- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطرباسي، "الاتصال والعلاقات العامة"، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005 ص: 29

³- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، ط6، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص: 301.

- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لان تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المسير ومراكز الأداء، فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المؤسسة وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر؛
- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى
- الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك؛
- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال المسيرين اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية
- 3- أهداف الاتصال: تتمثل أهداف الاتصال الإداري فيما يلي:¹
 - إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت، أو تغيرت في كل هذه المواضيع؛
 - اعالم المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت ومعين؛
 - إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
 - تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة
 - إقناع الأفراد بضرورة التغيير خوفا من وقوع صراع ومقاومة التغيير
 - يستخدم الاتصال للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة.
- 4- عناصر الاتصال: تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :
 - المرسل: الجهة الراغبة في إيصال المعلومات.
 - الرسالة: المعلومات المراد إيصالها.
 - الوسيلة: الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات.
 - المستقبل: الجهة التي تستلم المعلومات.
 - التغذية العكسية: رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها.

¹- عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريفي، "الإدارة"، ط3، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، صنعاء، ص: 221.

- التشويش: أي عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه.
- 5- أنواع وطرق الاتصال:
 - أ- الاتصالات الرسمية: هي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد واجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية وتنقسم الى مايلي:
 - الاتصال النازل: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية، حيث تهدف إلى رقابة 2 العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحي¹
 - الاتجاه الصاعد: هو الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن خلال هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم عن العمل مما يؤدي بالرؤساء إلى الحصول على التغذية العكسية، وتتم هذه الاتصالات بشكل تقارير أو شكاوى أو اقتراحات أو عن طريق سياسة الباب المفتوح أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين²
 - الاتصال الأفقي: يقصد به عملية نقل وتسليم المعلومات بين العاملين على نفس المستوى التسييري الاتصال الفعال داخل التنظيم الواحد: مثال اتصال مدير الإنتاج مع مدير التسويق ومع المدير المالي بهدف زيادة التنسيق
 - الاتصال القطري: يحدث هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات تسييرية مختلفة على الهيكل التنظيمي، بينهم عالقات عمل وظيفية، مثل: اتصال مدير الإنتاج برئيس أحد أقسام التسويق³
 - ب- الاتصالات الغير رسمية: هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين ولا يكون محددا ولا أحد يستطيع أن ينكر أن المنظمة مهما الأطراف المعنيين، بأي اعتبار أخرى حاولت الالتزام فقط بالاتصالات الرسمية ال تستطيع حيث أن الاتصالات غير الرسمية لها أهميتها داخل المنظمة
 - ج- الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة: ويقصد بالاتصالات المباشرة التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو طرف ثالث أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر طرف ثالث في الغالب
 - د- الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية: ويقصد بالاتصالات المكتوبة أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب.... الخ، أما الاتصالات الشفوية وهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو بخالف ذلك من مثل هذه الوسائل⁴.

1- علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " مرجع سبق ذكره، ص: 156

2- موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط3، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 175

3- عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 224

4- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص: 122.

هـ-الاتصالات الشخصية وغير الشخصية: يتم بموجب هذه الوسائل التقاء المرسل بالمستقبل وجها لوجه، أو صوتا لصوت، وقد يكون الاتصال لفظيا، وهو الذي يستخدم الكلمات شفويا أو مكتوبا بمشاركة الآخرين بالمعلومات، أو غير لفظي ويتم دون استخدام كلمات ملفوظة أو مكتوبة لنقل الأفكار مثل الإيحاءات وتعبيرات الوجه.

الاتصالات غير الشخصية: لا يتم فيها مقابلة المستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت كالاتصال من خلال المراسلات المكتوبة عبر البريد مثلا¹.

6-خصائص الاتصال الفعال: هناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية:²

هناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية وهي:

-أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد؛

-أن يكون الاتصال واضحا الاليس فيه وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة؛

-الانتباه والإصغاء لإدراك المعاني؛

-اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال؛

-التكرار غير الممل، إن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع؛

-اختيار وسيلة الاتصال المناسب؛

-التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع؛

-الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم الرسالة؛

7-مراحل الاتصال:

أ- وضع الرموز: أن تكون أرقام، أشكال، صور، إشارات، ألفاظ يؤخذ بعين الاعتبار المرسل إليه

ب- تحضير الرسالة: الفكرة أو المعلومة التي نريد إيصالها إلى المرسل إليه ويجب أن تكون واضحة، معبر عنها بالرموز المختارة.

ج-اختيار القناة: حاملة الرسالة: ورقة، هاتف، شاشة، لوحات إعلانية

د-الكشف عن الرموز: مرحلة فهم الرموز وبالتالي فهم الرسالة

¹- حمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 307

²- موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

8-معوقات وحواجز الاتصال:

أ-معوقات نفسية اجتماعية: تشمل هذه المعوقات المشكلات الناتجة عن الإدراك الشخصي والمشاعر والاتجاهات النفسية والاجتماعية، والتي تؤثر على استقبال المعلومات أو إرسالها. ومن أبرز هذه المعوقات: الإدراك الانتقائي: حيث يقوم الأفراد بتفسير الرسائل بناءً على تجاربهم الشخصية وقناعاتهم، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم.

-التحيزات والافتراضات المسبقة: قد تؤثر القيم الشخصية والمعتقدات على تفسير الرسالة بطرق غير دقيقة. -التوتر والقلق: يمكن أن يؤثر الضغط النفسي على قدرة الفرد على استقبال المعلومات أو التعبير عنها بوضوح. -الاختلافات الثقافية والاجتماعية: يمكن أن تؤدي الفروقات في الخلفية الثقافية إلى سوء فهم الرسائل.¹

ب-معوقات بيئية: تشير المعوقات البيئية إلى العوامل الخارجية التي تعوق عملية الاتصال، ومنها: -الضوضاء والتشويش: مثل الضجيج في بيئة العمل أو المشكلات التقنية في قنوات الاتصال. -عدم وضوح الرسالة: بسبب استخدام لغة معقدة أو غير مفهومة للمستقبل.

-عدم توفر الوسائل المناسبة: كغياب أدوات الاتصال الفعالة مثل البريد الإلكتروني أو أنظمة الاجتماعات الافتراضية.²

ج-معوقات تنظيمية: تنشأ هذه المعوقات نتيجة لهيكل المنظمة أو سياساتها أو أساليب الإدارة، ومن أبرزها:³

- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات: تؤدي الهياكل التنظيمية الصارمة إلى تأخير تدفق المعلومات.
 - التسلسل الهرمي الطويل: كلما زادت المستويات الإدارية، زادت احتمالية حدوث تحريف في الرسالة.
 - التنافس والصراعات الداخلية: قد تمنع النزاعات بين الإدارات المختلفة تبادل المعلومات بسلاسة.
 - نقص الشفافية والمشاركة: عدم توفر ثقافة تنظيمية داعمة للحوار والتواصل المفتوح.
- د- الحواجز الداخلية: الحواجز الداخلية تشمل المشكلات الداخلية التي تؤثر على الاتصال داخل المؤسسة، مثل:

- ضعف مهارات الاتصال لدى الموظفين.

¹-عبد الرحمن عيسوي، "علم النفس الاجتماعي"، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 214.

²-حسن مصطفى، "أسس الاتصال الفعال"، القاهرة، مصر، 2015، ص: 97.

³-أحمد ماهر، "الاتصال الإداري"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص: 134.

- غياب ثقافة العمل الجماعي.
- مقاومة التغيير والخوف من فقدان السلطة.
- هـ- الحواجز الخارجية: تشير إلى العوامل الخارجية التي تعيق الاتصال مع الأطراف الخارجية، مثل:
 - القيود القانونية والتنظيمية التي تفرضها الجهات الحكومية.
 - العوامل الاقتصادية مثل نقص الموارد المالية لتطوير قنوات الاتصال.
 - تأثير الإعلام ووسائل الاتصال الجماهيري على صورة المؤسسة¹.

رابعاً - التحفيز

1- تعريف التحفيز:

ويعرف التحفيز بأنه عملية التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال إثارة الدافع لديهم باستعمال حوافز معينة قد تكون مادية أو / ومعنوية

الدافع / الدافعية: تعرف بأنها: "القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبالتالي تجعله يبحث عن شيء محدد. كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل، والدافعية هي محصلة: الدافعية = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة X مواقف محيط العمل².

الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها إثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبية³.

"هو مجموعة الحوافز الداخلية أو الخارجية التي تجعل الفرد يتحرك لتحقيق هدف معين"

الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.

يعرف التحفيز بأنه: "شعور يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته من أجل تخفيف حالة التوتر المصاحبة لنقص في إشباع الحاجات⁴".

¹- أحمد عبد الفتاح، "التواصل في المنظمات"، كتاب، دار النشر الجامعي، الجزائر، 2018، ص: 189

²- منصوري ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2009 ص: 41.

³- منجي نظامي وآخرون، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص: 233

⁴- موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

ويعرف التحفيز كذلك بأنه: " هو ممارسة إدارية للمسير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة."¹

2- أهمية التحفيز: يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛

- إشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية، المادية لمعاملين؛

- تشجيع المستمر لاستثمارات واختراعات العمال؛

- إثارة همم الأفراد ودفعهم للعمل أكثر.

3- عناصر عملية التحفيز:

أ- الحافز: حوافز الأفراد وكيف يتم تحفيز هؤلاء الأفراد.

ب- المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، والذي يشترط أف تتوفر فيه مجموعة من الشروط: مطلعا على دوافع الأفراد، يكوف لديه هدف معين يوجه الأفراد إليه

ج- المحفز: هو الشخص الذي يرجى تحريك سلوكه واهم ما يشترط فيه: أن يكون له القدرة على القيام بالعمل المطلوب منه، أن يدرك مدى قيمة الهدف

د- التعبئة العكسية: وبين مدى رضا عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز)

4- نظريات الحوافز:

أ- نظرية تدرج الحاجات (هرم ماسلو): تُعدّ من أشهر نظريات الحوافز، وقد طوّرها أبراهام ماسلو عام 1943. تفترض النظرية أن احتياجات الأفراد مرتبة في شكل هرمي، حيث يجب إشباع الاحتياجات الدنيا قبل الانتقال إلى الاحتياجات الأعلى. يتكون الهرم من:

- الاحتياجات الفسيولوجية (الطعام، الماء، النوم).

- احتياجات الأمان (الاستقرار الوظيفي، التأمين الصحي).

- الاحتياجات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية، الانتماء).

¹- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 491

-احتياجات التقدير (الاعتراف بالإنجازات، الترقية).

-تحقيق الذات (الإبداع، تحقيق الإمكانيات الكاملة للفرد).

تعرضت النظرية للنقد بسبب عدم وضوح ترتيب الحاجات لدى الأفراد المختلفين، حيث قد تتداخل بعض الحاجات أو تتغير أولوياتها تبعاً للظروف.¹

ب-نظرية العاملين (هيرزبيرغ) - : قدّم فريدريك هيرزبيرغ عام 1959 نظرية تميّز بين عاملين رئيسيين يؤثران على تحفيز الموظفين:

- العوامل المحفزة (Motivators) تشمل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، والتطور الوظيفي. تؤدي هذه العوامل إلى الرضا الوظيفي.

- العوامل الوقائية (Hygiene Factors) تشمل الراتب، ظروف العمل، سياسات الشركة، والأمان الوظيفي. عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكنها لا تحفّز الأفراد عند توفرها.

تفيد النظرية في فهم كيفية تحسين بيئة العمل بحيث يتم التركيز ليس فقط على الرواتب والمزايا، ولكن أيضاً على منح الموظفين فرصاً للنمو والتطوير.²

ج-نظرية التوقع لفروم: اقترح فيكتور فروم عام 1964 أن الحوافز تعتمد على العلاقة بين ثلاثة عناصر:

-التوقع (Expectancy) مدى اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى أداء ناجح.

-الوسيلة (Instrumentality) مدى اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت.

-الجاذبية (Valence) مدى رغبة الفرد في الحصول على هذه المكافآت.

تعتمد هذه النظرية على مبدأ أن الأشخاص يتحفزون عندما يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى نتائج إيجابية وقيمة.³

د-نظرية الإنصاف (أدمز): طوّرها جون ستايسي أدمز عام 1963، وتفترض أن الأفراد يقارنون جهودهم ومكافآتهم مع الآخرين داخل المؤسسة. إذا شعروا بالعدل، فسيكونون أكثر تحفيزاً، أما إذا شعروا بعدم الإنصاف، فقد يؤثر ذلك سلباً على أدائهم.

¹ - براهام ماسلو، "نظرية الدافعية والتحفيز"، نيويورك، 1943، ص: 75

² - فريدريك هيرزبيرغ، "التحفيز في العمل"، كليفلاند، 1959، ص: 102

³ - فيكتور فروم، "نظرية التوقع والدافعية"، نيويورك، 1964، ص: 88

يتم تحفيز الموظفين عندما يشعرون بأن المكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع جهودهم مقارنة بزملائهم. يمكن للإدارة استخدام هذه النظرية لتصميم أنظمة مكافآت عادلة¹.

ه-نظرية تحديد الأهداف (لوكه): اقترح إدوين لوكه عام 1968 أن تحديد أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يزيد من تحفيز الأفراد وأدائهم. ويرى أن الأهداف يجب أن تكون:

- محددة وواضحة. (Specific)

- صعبة ولكن ممكنة. (Challenging)

- مرتبطة بتغذية راجعة. (Feedback)

عند وضع أهداف واضحة وتقديم ملاحظات مستمرة حول التقدم، يصبح الأفراد أكثر تحفيزاً لتحقيق هذه الأهداف².

و-نظرية التعزيز (سكينر):- طوّرها بورهوس فريدريك سكينر استناداً إلى مبدأ أن السلوك يتأثر بالعواقب، حيث يتم تعزيز السلوك المرغوب فيه وتقليل السلوك غير المرغوب فيه عبر:

- التعزيز الإيجابي: تقديم مكافآت عند الأداء الجيد.

- التعزيز السلبي: إزالة العوامل السلبية عند تحقيق المطلوب.

- العقاب: فرض عواقب سلبية للسلوك غير المرغوب فيه.

- الإطفاء: تجاهل السلوك غير المرغوب فيه حتى يختفي.

يستخدم هذا النهج في بيئات العمل من خلال برامج الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء الجيد³.

5-أنواع الحوافز: نذكر أهم أنواع الحوافز فيمايلي:

أ- من حيث طبيعتها وقيمتها:

-الحوافز المادية: وتشمل الاتي:

✓ الاجر الشهري

✓ للعلاوات المستحقة بداية كل عام

✓ مكافأة نوعية العمل

¹- جون ستايسي آدمز، "نظرية الإنصاف في بيئة العمل"، مقال علمي، مجلة السلوك التنظيمي، 1963، ص: 45

²- دوين لوكه، "نظرية تحديد الأهداف والتحفيز"، كامبريدج، 1968، ص: 132

³- ب. ف. سكينر، "السلوك والتحفيز"، شيكاغو، 1953، ص: 67

✓ مكافأة الموظف

✓ مكافأة الانضباط في العمل

✓ مكافأة نهاية الخدمة

- الحوافز المعنوية: وتشمل الآتي:

✓ إشراك العاملين في تحديد الأهداف

✓ الاعتراف بجهد العاملين.

ب- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: وتشمل مايلي:

- الحوافز الفردية؛

- الحوافز الجماعية.

ج- الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها: وتتمثل فيمايلي:

- حوافز إيجابية؛

- حوافز سلبية.

6- خصائص نظام الفعال للتحفيز: ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب ان توفر فيه جملة من الخصائص يمكن

ذكر أهمها فيمايلي:

- القابلية للقياس؛

- التناسب؛

- إمكانية التطبيق؛

- المواكبة؛

- الوضوح والبساطة؛

- المشاركة؛

- تحديد معدلات الأداء؛

- الأشهر؛

- النزاهة؛

-القبول؛

-الملاءمة؛

-المرونة؛

- الجدوى التنظيمية؛

- التوقيت المناسب.

7-الأساليب الحديثة في التحفيز:

أ- الأساليب المتعلقة بتصميم العمل:

-التدوير الوظيفي؛

- توسيع العمل؛

- اثراء العمل.

ب- الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين:

-اندماج العاملين؛

-تمكين العاملين؛

ج-الأساليب المتعمقة بتصميم العئ الجماعي:

-فرق حل المشكلات؛

-الفرق الوظيفية المتعددة؛

-فرق العمل المسيرة ذاتيا؛

-الفرق الافتراضية.

د-أساليب أخرى:

-العمل الأسبوعي لأربعة أيام؛

-ساعات العمل المرنة؛

-عبء العمل المنخفض.

المحور السادس: وظيفة الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة حساسة في المؤسسة من أجل تقييم الأداء وضمان السير الحسن لتنفيذ مختلف الأعمال التي يقوم بها الفرد أو الجماعة وعلى جميع المستويات التسييرية.

أولا-تعريف الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها: "التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها"¹

وعرفت كذلك على أنها: "الوظيفة التسييرية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما تم إنجازه من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له مسبقا واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر وفي الوقت المناسب"²

يعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

ويمكن القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

ثانيا - خصائص الرقابة: يمكن تلخيصها فيما يلي:³

¹ - أحمد بن عبد الرحمن الشيمري وآخرون، مرجع سابق، ص: 326

² - موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سابق، ص: 186

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص-ص: 443- 445

- الرقابة عمل يقوم على أساس ثلاثة أركان هي إشراف ومتابعة مستمرين من قبل المسير، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط ورسم له، ثم تقييم هذا الإنجاز، لتحديد الانحرافات بنوعها الإيجابية والسلبية؛
- لا يمكن أن تتم الرقابة بغياب المعايير التي تو ضح ما هو المطلوب إنجازه وتحقيقه؛
- الرقابة لا تقتصر على رصد وتحديد الانحرافات فقط، إذ لا يمكن اعتبارها رقابة بمعنى الكلمة، فالرقابة الفعالة هي التي تحدد الانحرافات وتحللها وتدرس أسبابها وتقتراح العلاج لها؛
- الرقابة والتخطيط يتصفان بعلاقة توأمة، فالتخطيط يمد الرقابة بالمعايير والرقابة تمدّه بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة؛
- الرقابة نشاط قبلي، أي قبل تنفيذ الخطة، حيث تقوم على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها والتي على أساسها ستتم مساءلتهم بعد التنفيذ
- الرقابة عملية مرحلية لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل، بل تعمل على متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار وأولاً بأول
- الرقابة نشاط بعدي، وهذا يعني أن العمل الرقابي يسعى إلى تقييم الإنجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه؛
- الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية التسييرية، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، نجد أن المسيرين بحاجة لعملية الرقابة ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه.

ثالثاً-أهمية الرقابة: يمكن تلخيص أهمية الرقابة فيمايلي:¹

- أ-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الاهداف: السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولاً بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- ب-الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج: وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل صحيح كل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في خطط الممر الصحيح قبل أن تكبر الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
- ج-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل: لأنها تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الاجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية

¹- معف محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد، الاردن، 2007، ص ص-72-73

د-الرقابة تحقق العدالة: عدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بتكلفة قليلة.

هـ-الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل: لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن للمدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

و-الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤولين على تحسين الإنتاج

رابعاً-أهداف الرقابة: يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة المؤسسة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية يمكن وضعها فيمايلي:¹

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماما وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل حدوثها اتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تحليل مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

خامساً-خطوات ومراحل الرقابة:

أ-إعداد معايير الأداء: المعايير أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة ومراقبة أداء الناس والسلع أو العمليات؛

ب-متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي؛

ج-قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المدير الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة أم لا؛

د-تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحدد الإيرادات الواجب اتخاذها، يعتمد على ثلاث أشياء: المعيار، الدقة، القياسات التي تبين وجود الانحرافات، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحرافات.

¹ - عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2002 ص: 43

سادسا-أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة على عدة أسس سنحاول تلخيصها فيمايلي:

أ-من حيث توقيتها: وتقسم الى:

- الرقابة السابقة للتنفيذ؛
- الرقابة المتزامنة أو اثناء عملية التنفيذ؛
- الرقابة اللاحقة.

ب-من حيث المجال المطبقة فيه: وتقسم الى:

- الرقابة المادية؛
- الرقابة على الموارد البشرية؛
- الرقابة على المعلومات؛
- الرقابة على الموارد المالية.

ج-من حيث الأطراف المتعاملة مع المؤسسة: وتقسم الى:

- رقابة داخلية؛
- رقابة خارجية.

د-الرقابة حسب المستويات الإدارية: وتقسم الى:

- الرقابة على مستوى المؤسسة؛
- الرقابة على مستوى العمليات؛
- الرقابة على مستوى الافراد.

هـ-أنواع الرقابة من حيث نوع الانحراف: وتقسم الى:

- رقابة إيجابية؛
- رقابة سلبية.

و-أنواع الرقابة حسب مدى تكرارها وانتظامها: وتقسم الى:

- الرقابة الدورية؛

- الرقابة المفاجئة العرضية؛

- الرقابة المستمرة.

سابعاً-مجالات الرقابة: وتشمل مجالات الرقابة فيمايلي:

1-مجال الإنتاج:

تهدف إلى ضمان تحقيق الجودة والكفاءة في عمليات الإنتاج، وتشمل:

- مراقبة الجودة: التأكد من أن المنتجات مطابقة للمعايير والمواصفات المحددة.
- قياس الإنتاجية: متابعة معدلات الإنتاج والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد.
- ضبط التكاليف: مراجعة تكاليف المواد الخام والتشغيل والصيانة لتقليل الهدر.
- الرقابة على السلامة: التأكد من التزام العمال بإجراءات الأمن الصناعي.

2-مجال التسويق:

تتعلق بمتابعة الأنشطة التسويقية لضمان تحقيق الأهداف التجارية، وتشمل:

- قياس أداء الحملات التسويقية: تقييم فاعلية الإعلانات والترويج.
- تحليل المبيعات: مراقبة معدلات البيع في الأسواق المختلفة.
- دراسة رضا العملاء: التأكد من توافق المنتجات مع توقعات المستهلكين.
- الرقابة على المنافسة: متابعة استراتيجيات المنافسين وتأثيرها على الحصة السوقية.

3-مجال الموارد المالية: تهدف إلى ضبط الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية، وتشمل:

- الرقابة على الميزانية: متابعة تنفيذ الخطط المالية ومنع التجاوزات.
- مراقبة التدفقات النقدية: التأكد من توافر السيولة اللازمة.
- مراجعة القوائم المالية: التدقيق في الحسابات والالتزام بالمعايير المحاسبية.
- مراقبة الاستثمارات: تقييم العائد على الاستثمارات والحد من المخاطر المالية.

4-مجال الموارد البشرية: تهتم بتقييم أداء الموظفين وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل:

- قياس الأداء الوظيفي: مقارنة أداء العاملين بالمعايير المحددة.

- الالتزام باللوائح والسياسات: التأكد من تطبيق قوانين العمل والأنظمة الداخلية.
 - متابعة التدريب والتطوير: التأكد من تنفيذ خطط تطوير الكفاءات.
 - الرقابة على بيئة العمل: ضمان توفر ظروف عمل مناسبة للموظفين.
- 5- مجال الشراء لرقابة على المشتريات: تهدف إلى تحسين إدارة عمليات الشراء لضمان الكفاءة والجودة، وتشمل:
- الرقابة على الموردين: تقييم الموردين والتأكد من الالتزام بالمواسمات.
 - ضبط التكاليف: مقارنة الأسعار للحصول على أفضل العروض.
 - ضمان الجودة: فحص المواد المستلمة للتأكد من جودتها.
 - متابعة العقود: التأكد من الالتزام بنود العقود المبرمة.
- 6- مجال المخزون الرقابة على المخزون: تتعلق بإدارة المخزون لضمان توافر المواد وتقليل التكاليف، وتشمل:
- التحكم في كميات المخزون: تفادي التخزين الزائد أو النقص الحاد.
 - الرقابة على التلف والفقد: تقليل الهدر من خلال تحسين ظروف التخزين.
 - تحليل دوران المخزون: قياس سرعة تصريف المخزون لتفادي تكديس السلع.
 - الالتزام بالمعايير المحاسبية: التأكد من تسجيل المخزون بشكل دقيق.
- ثامنا- أدوات ووسائل الرقابة:

1- الأدوات الخاصة: وهي الأدوات التي تركز على مجالات معينة داخل المنظمة، وتشمل مايلي:¹

- مراقبة الميزانية: تعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالموازنة المخططة.
 - التدقيق الداخلي: مراجعة العمليات الداخلية لضمان الامتثال للقواعد والإجراءات.
 - تحليل الانحرافات: تحديد الفروقات بين الأداء الفعلي والمستهدف وتصحيحها.
- ويمكن إضافة الأدوات الخاصة التالية: سجلات وبطاقات الدوام، خريطة " غانت " ، التحليل المخبري، بطاقة الجرد المستمر

2- الأدوات الرقابية الشاملة: وهي الأدوات التي تشمل المنظمة ككل وتعتمد على مقاييس متكاملة، ومنها:²

¹- المهدي، الرقابة الإدارية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2018، ص: 152
²- العرابي، التخطيط والرقابة الاستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2016، ص: 225.

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة رقابية تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء.
- الرقابة الاستراتيجية: متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وضمان توافقها مع الرؤية العامة.
- الرقابة الشاملة للجودة (TQM) نظام يعتمد على التحسين المستمر وضمان الجودة في جميع مراحل العمل. ويمكن إضافة أدوات رقابية شاملة أخرى مثل: الميزانيات التقديرية، التحليل المالي، قائمة الأرباح والخسائر المراجعة المحاسبية.

3- أدوات رقابية أخرى: تشمل أساليب حديثة وتقنية، مثل¹:

- نظم المعلومات الإدارية (MIS) استخدام التكنولوجيا لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات.
 - التدقيق الخارجي: مراجعة القوائم المالية والتأكد من الشفافية والمصادقية.
 - مقارنة الأداء التنافسي (Benchmarking) قياس الأداء مقارنة بالمنافسين أو الشركات الرائدة (Porter).
- ويمكن إضافة أدوات أخرى: البيانات الإحصائية، التقارير والتحليل الخاصة، تحليل نقطة التعادل، المراجعة الداخلية، الملاحظات الشخصية، الإدارة بالأهداف، تحليل القوائم المالية

تاسعا- مستويات الرقابة: تتم الرقابة على ثلاثة مستويات كمايلي: يمكن تلخيصها فيمايلي:

1- الرقابة الاستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا، وتتضمن متابعة العوامل البيئية التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، تقييم الآثار المترتبة عن المواقف التنظيمية الاستراتيجية، والتأكد من تنفيذ الخطط وفقا لما هو مخطط

2- الرقابة التكتيكية: يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعيا أو شهريا، وتتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر.

3- الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر.

عاشرا- عناصر الرقابة:

1- الهدف من الرقابة: قد يكون الهدف من الرقابة عاما، وهذا يعني خضوع كل شيء في المنظمة للرقابة، وذلك لهدف التنبؤ بالخطأ أو الانحراف قبل وقوعه؛

¹- الرفاعي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2019، ص: 275.

- 2-المعيار: قد يعبر المعيار عن رقم نسبة أو كمية أو درجة معينة، ويستخدم لأغراض الحكم على مدى ملائمة الإنجاز أو الأداء الفعلي؛
- 3-أساليب ووسائل الرقابة: منها ما يتعلق بالأرقام ودلالاتها والمعلومات المتمثلة بالميزانيات والموازنة والتقارير؛
- 4-نوع الرقابة: كالرقابة الوقائية والعلاجية، داخلية والخارجية؛
- 5-نظام التبليغ: ويعني ذلك تحديد طرق وإجراءات الإخبار عن الخطأ أو الانحراف، ومن الذي له الحق أو الصلاحية للتبليغ.¹

احدى عشر: الرقابة الفعالة

بقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتحرى بؤادر العقوبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء بشرط أن تكون مهيأة لمواجهةها بالأساليب والأدوات الوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فوراً وجذرياً بأقل التكاليف

1- خصائص الرقابة الفعالة:

- أ- تقديم معلومات صحيحة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة فمن حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج ويبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة وكفاءة العمالة، ولكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة
- ب- حسن توقيت المعلومات المقدمة: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية، وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له حيث نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث، ويحذر بذلك وإن لم يستطع فإن نظام الرقابة يجب أن يظهر الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل، أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.
- ج-الاقتصاد في التكاليف: طبعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع والمميزات التي تتحقق منها وتحتاج الرقابة إلى أفراد وأجهزة...الخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر ودوائر تليفزيونية، لحماية أشياء ليست

¹- معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص-ص: 74-75

ذات قيمة أن نظام الرقابة اللازم م للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب الا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازم لشراء ماكينات التصوير للمنظمة

ج-سهولة الفهم: حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً لمن يطبق الرقابة وأيضاً لمن تطبق عليه ويجب أن يعكس النظام المعلومات، التي يقوم بمراقبتها فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير وأدوات وتقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلاً.

هـ-التركيز: هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرق سير العمل وانسياب الإنتاج، وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الاستراتيجية لمواجهة ذلك

و-تسهيل اتخاذ القرارات: بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساساً اتخاذ القرارات دون الحاجة لتفسير، والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضيقه الوقت في الأمور الأقل أهمية

ي- قبول الرقابة: بواسطة العاملين في المنظمة و تعميق مفهوم الرقابة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز، وهذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند ليس لتصيد الأخطاء وعقاب المهمل وإنما منع الأخطاء، وتحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج ومن هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها، ويفيد كثيراً إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير وتوقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة¹

ح- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق المؤسسة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية في حين أن نظم العمل المطبقة في المؤسسة لا زالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة؛

خ- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل، أي تتوافر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التأهيل العلمي المناسب أو من خلال التدريب على استعمالها

د- أن تكون الرقابة مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تستخدم على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفعالية سواء للمراقبين أنفسهم اختصار الوقت والجهد المبذول أو الواقعين تحت المتابعة) سرعة لفت أنظارهم بالثغرات أو الأخطاء المحتمل الوقوع فيها مبكراً؛

ذ- أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة، فموجبات الإجابة تقضي بعدم ترجيح أحد هاذين الاعتبارين على الآخر، فالكم والنوع من مميزات اكتمال العمل وكفاءته.²

2- شروط الرقابة الفعالة:

- التوافق والتلاؤم مع طبيعة النشاط أو الهيكل التنظيمي؛

¹- محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال"، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها، مصر، 2008، ص - ص: 209-211

²- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 34

- المرونة؛

- الاقتصاد في التكاليف.

أثني عشر-علاقة الرقابة بالتخطيط

قد تسبق وظيفة التخطيط الوظائف الأخرى، ومن ضمنها وظيفة الرقابة الإدارية، إلا أن ذلك لا يمنع من أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الأحيان، ومكملة لها في أحيان أخرى.

يستفيد المخطط عادة من المعلومات التي توفرها التغذية العكسية، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الوظيفتين من منطلق أن الخطة عبارة عن تركيبة من الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام على شكل أهداف ومعايير خلال فترة زمنية، ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف والمتابعة والتقييم لما تم تنفيذه لهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية والمتوقعة. إن الأهداف الواردة في الخطة والتي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو أعداد لوحات الإنتاج من السلع والخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار والأداء الفعلي فيكون هناك انحراف يجب التنبيه إليه ومعالجته.

المحور السابع: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

أولا – الاستراتيجية:

1- مفهوم الاستراتيجية:

الأصل في هذه الكلمة استراتيجية هو اللفظ اليوناني "استراتيجوس" Strategos والكلمة أصلها عسكري

وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما ، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارك سواء في الحرب أو في عالم الأعمال، وبصفة عامة يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتميز بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن

الاستراتيجية هي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة للمستقبل وكيفية تحقيق ذلك في ظل تأثيرات المحيط وتباين مصالح الشركاء فيها. وقد صنف "مينزبرغ" الاستراتيجية إلى:

- الاستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى؛
- الاستراتيجية المعتمدة: والمعبر عنها بخطة رسمية؛

- الاستراتيجية الناشئة: هي استراتيجيات فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات والخطط تجد نفسها أمام مزيج من الاستراتيجيات المعتمدة والناشئة؛
 - الاستراتيجية المحققة: هي نتاج العملية السابقة وهي الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير¹.
- الاستراتيجية هي الخط العام، الذم يرسم مسار عمل المؤسسة، الذم به تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع إنها الإطار الذي تحدد فيه أدوار المسؤولين وتوفر لهم فرص للمبادرات التي يمكن أن يقوموا بها دون الرجوع إلى الإدارات العليا مستقبلا. الاستراتيجية هي التصور: أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة ان تحققه في المدخل التقليدي لمفهوم الاستراتيجية ومن خلال آراء العديد من الباحثين في الفكر الإداري يمكن أن نستنج مفهوم الاستراتيجية يعتبر مرادفا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد، ذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرارات يمكن أن نصل إلى أن التخطيط لاستراتيجي يشمل تلك القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحياتها في الاجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها.
- بعد الحرب العالمية الثانية تغيرت العديد من المفاهيم كنتيجة لتغيير الأوضاع فتراجع المفهوم التقليدي للاستراتيجية، وتعرض للنقد لتركيزه على معيار التخطيط فقط، فحسب رأي "ميننزبرغ" الاستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات والتصرفات."²
- هي: "محصلة القرارات المخططة أو غير المخططة خلال الممارسة العملية للأهداف، فهي خط عام لرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة" ويرتبط مفهوم الاستراتيجية في المؤسسة بكيانها الحي، وذلك عبر نشاطها في إطار الزمن والمكان المحدد، باستعمال وسائل محددة في نفس الإطار.
- تتميز الاستراتيجية بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة المنافس، فهي تبنى على التوقعات وتقديرات عن تلك الحركة لتصبح هذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات الطرف المنافس عن حركة الطرف الاول لتصبح كل استراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في المحيط المحدد.

2-أهمية الاستراتيجية: وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات جراء الاستراتيجية:³

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد؛
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية؛

¹- عبد الملوك مزهود، "محاضرات في الاستراتيجية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعمو- التسبير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

²- عمر الطراونة، "استراتيجيات الإدارة الحديثة"، دار البداية، عمان، الاردن، 2012، ص - ص: 15-16

³- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، الاردن، 2007، ص - ص: 38- 39.

- تدعيم المركز التنافسي؛
 - القدرة على إحداث التغير؛
 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة؛
 - تتضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
 - تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة؛
 - يؤدي استخدام الاستراتيجية إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة؛
 - توفر الاستراتيجية إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
 - تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المنظمة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات
- كما يمكن الإشارة إلى أهمية أخرى لاستراتيجية في الآتي:¹
- تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، حيث تمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها؛
 - تجعل المدراء أكثر إدراكا لمتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها، وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص؛
 - يكوف المدراء أكثر رشدا وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال. فضلا عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة؛
 - تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يتوافق مع مصلحة المساهمين والمالكين؛
 - تعد أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل.

3- خصائص الاستراتيجية: تتمثل أهم خصائص الاستراتيجية في الآتي:

- الاستراتيجية هي تحرك مرحلي معناه على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه؛

¹- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار جهينة، الاردن، 2007 ص 28:

- الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة؛
- تركّز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أ جزء منها) مع التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة وتوزيعها على الاستخدامات؛
- أن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استنادا الى طبيعة الظروف البيئية؛
- تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

4- مبادئ الاستراتيجية:

- أ- مبدأ القوة: على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (الهجوم-الدفاع) .
 - ب- مبدأ التركيز: من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. أن هذا التركيز يكون في الانتاج أو السوق أو أي نشاط.
 - ج- مبدأ اقتصاد القوى: أن توفر الامكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها اما بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الامكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
 - د- مبدأ التنسيق: ان تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
 - هـ- مبدأ الأمان: ان المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر الأمر الذي يتطلب منها أن تضع امكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
 - و- مبدأ الفرص: على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المريح وذلك بالاستراتيجيات التسويقية الملائمة). كالتغلغل في الأسواق الحالية-التوسع السوقي-تطوير السلعة-التنوع.
- 5- أنواع الاستراتيجية: يمكن تلخيص أهم أنواع الاستراتيجيات فيما يلي:

أ-الاستراتيجية الهجومية: يهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف الى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي تأخذ أشكال متعددة، منها التوسع، التنويع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم سلع أو خدمة جديدة.

ب-الاستراتيجية الدفاعية: يهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف الى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة.

كما أنها تستخدم لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والخاصة، التنافسية، مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

ج-استراتيجية الاستقرار: وتعني هذه الاستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، أي نحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

كما يهدف هذا النوع إلى توفير الموارد في اتجاه معين إلا أنه يمكن أن تكون هناك استراتيجيات مختلطة، أي بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الانتاجية.

ثانيا-الإدارة الاستراتيجية:

1-تعريف الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية: "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة."¹

ويرى هيجنز وفسر على أن الإدارة الاستراتيجية "هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئته."²

كما تعرف على أنها: "مجموعة من التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة."

تعرف أيضا أنها: "الإطار الذي يحوي الاستراتيجية وهو الطريق الذي يعمل بواسطته الاستراتيجيون في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية."

¹- السالم مؤيد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 18.

²- عبودي زيد، "الإدارة الاستراتيجية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 53.

وأيضاً هي: العملية التي بمقتضاها تقوم الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة رؤيتها، وأهدافها طويلة الأجل، صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية والخارجية ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها.

2- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي: يمكن تلخيص التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي في عدة نقاط.

أ- مدرسة هارفارد: (الفترة من الخمسينات إلى السبعينات): تعتبر مدرسة هارفارد من أولى المدارس الفكرية التي بدأت بتطوير الفكر الاستراتيجي في العالم الأكاديمي. ركزت المدرسة على ضرورة وجود استراتيجيات رسمية ومدرسة، وقد كان هدفها هو تحسين الأداء التنظيمي من خلال التخطيط الاستراتيجي المنهجي، وكزت مدرسة هارفارد على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحليل البيانات واتباع طرق علمية في وضع الاستراتيجيات. كان يعتقد أن الشركات يمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التحليل المنظم واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بناءً على ذلك.¹

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: من السبعينات إلى الثمانينات: مع بداية السبعينات، بدأ الفكر الاستراتيجي يتحول نحو التخطيط الاستراتيجي، حيث أصبحت الاستراتيجية أكثر تحديداً وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال أنظمة وممارسات للتخطيط الطويل الأجل. تمت دعوة الشركات إلى تبني أساليب تخطيط منهجية باستخدام أدوات تحليلية مثل تحليل (SWOT) القوة، الضعف، الفرص، التهديدات.²

أدى هذا التحول إلى الاهتمام بتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تكون مدروسة بناءً على تحليل داخلي وخارجي للمنظمات. كانت الشركات تعتمد على هذه الخطط لتنفيذ أهدافها وتحقيق ميزات تنافسية واضحة.

ج- مرحلة التسيير الاستراتيجي: من التسعينات إلى الوقت الحاضر: في التسعينات، بدأ الفكر الاستراتيجي في التحول مرة أخرى نحو التسيير الاستراتيجي (أو إدارة الاستراتيجية)، حيث أصبح من المهم دمج التخطيط مع التنفيذ الفعلي. التركيز كان على أن الاستراتيجية لا تقتصر على خطة معدة سلفاً بل يجب أن تكون عملية ديناميكية ومتكاملة مع جميع جوانب العمل التنظيمي.

أصبح من الضروري أن تدمج الشركات الاستراتيجية ضمن العمليات اليومية من خلال آليات التقييم والمراجعة المستمرة للأداء. وقد تم تطوير "مؤشر الأداء المتوازن" الذي يركز على توازن الأبعاد المالية وغير المالية. كما تم تأكيد أهمية التعامل مع الاستراتيجية كعملية مستمرة تتفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة.³

¹ هنري مينتزبرغ، "الاستراتيجية: خطة أم نمط؟"، الولايات المتحدة الأمريكية، 1987، ص-ص: 25-35.

² فرانسيس أي. كريستنسن، "الاستراتيجية والنمو: كيف تصبح الشركات المهيمنة"، الولايات المتحدة الأمريكية، 1979، ص-ص: 58-75.

³ روبرت كابلان وديفيد نورتون، "مؤشر الأداء المتوازن: استراتيجية لتحويل الأداء"، الولايات المتحدة الأمريكية، 1992، ص-ص: 85-100.

تمثل هذه المراحل الثلاث تطوراً تدريجياً في كيفية إدارة الاستراتيجية داخل المنظمات. حيث بدأ بالفكر التقليدي والتخطيط المنهجي، ثم انتقل إلى فهم الاستراتيجية كعملية ديناميكية مرنة تتطلب تفاعلاً مستمراً مع البيئة الداخلية والخارجية.

3- أهمية الإدارة الاستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية¹:

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بالمتغيرات؛
- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على الميزة التنافسية مؤكدة ومستمرة؛
- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية؛
- تؤدي بالمنظمة إلى إنجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية؛
- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدأ بدائل متعددة؛
- تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر؛
- تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل: كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة؛
- تزيد المنظمة بأساليب لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفة.

4- مهام الإدارة الاستراتيجية: يمكن تلخيص هذه النقاط في العناصر التالية:

- تقييم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛
- صياغة مهمة ورسالة المنظمة؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل؛
- تنفيذ الاستراتيجية؛
- الرقابة الاستراتيجية؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية

5- مستويات الإدارة الاستراتيجية: تتكون من ثلاث مستويات أساسية يمكن تلخيصها في الآتي :

1- عبودي زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (الأم): في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية.

ب- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تتولى الإدارة الاستراتيجية هنا صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، وبصورة عامة فإن الإدارة الاستراتيجية تكون مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كافة الأنشطة الخاصة بالخطط الاستراتيجية.

ج- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: يعني وجود خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

6- مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية: تتمثل مراحلها في العناصر التالية:

أ- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل هي: الفرص المتاحة؛ -المخاطر في البيئة الخارجية؛ -عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية.

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي "الصناعة الاستراتيجية": تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة هي: صياغة رسالة المؤسسة؛ -أهدافها؛ -خططها الاستراتيجية؛ -سياساتها المختلفة.

ج- مرحلة تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية: موضع التطبيق والتنفيذ الفعلي من خلال: البرامج التنفيذ؛ -الموازنة المالية؛ -الإجراءات التنفيذية المختلفة.

د- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من الأهداف الاستراتيجية.

7- عناصر الإدارة الاستراتيجية: تتكون من أربعة عناصر هي كالآتي:

أ- التحليل الاستراتيجي: الهدف منه: جمع المعلومات وتكوين نظرة للعوامل الأساسية؛ تشمل العوامل الرئيسية المؤثرة للبيئة؛ يتطلب اختبار البديل الاستراتيجي معرفة التغيرات البيئية سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو قانونية.

ب- الاختيار الاستراتيجي: يتضمن هذا العنصر إيجاد بدائل استراتيجية يتم الاختيار من بينها، يشمل ثلاث عناصر هي: الاتجاه والأساس والطريقة.

ج-التنفيذ الاستراتيجي: يتضمن التالي •: إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي؛ • تخطيط الموارد، وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها؛ • إدارة التغير بطريقة صحيحة.

د-الرقابة الاستراتيجية: يهتم هذا العنصر بتعميم نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء، والتأكد من صحة القرارات الاستراتيجية والمعلومات التي بنيت عليها تلك القرارات.

8-مخاطر الإدارة الاستراتيجية: من المخاطر التي تواجه الإدارة الاستراتيجية ما يلي:

أ-استنزاف الوقت: إن الوقت الذي ينفقه المديرين في عملية الإدارة الاستراتيجية، قد تؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية، لذا يجب أن يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت؛

ب -ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يرق المشاركون في صياغة عملية التنفيذ بمتابعتها، فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، لذا يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعدتهم؛

ج-الاحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة: يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس في نفوس المشاركين، أو المنفذين في عمليات إعداد الاستراتيجية في حالة عدم تحقيق النتائج واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم.

9-تحديات الإدارة الاستراتيجية: تتمثل اهم تحديات الإدارة الاستراتيجية فيمايلي:

أ- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: نعيش اليوم في عالم سريع التغير في كل نواحيه ومظاهره، عالم تكاد تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان، بين ما هو قديم، وجديد، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية، ومن ثم فقد أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المنظمات العربية.

ب- زيادة حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع سابقاً، بل تتعدد لأن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

ج-التحالفات الاستراتيجية: لقد تلاشت من عالم الأعمال الحدود السياسية بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية.

د- ندرة الموارد: كما أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدرة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

ه- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة.

ثالثا- التسيير الاستراتيجي في المؤسسة:

التسيير الاستراتيجي هو عملية إدارة وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيداً عن مجرد التركيز على الأنشطة اليومية التقليدية. يمثل التسيير الاستراتيجي تجميعاً لمجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى التأكد من أن المؤسسة تحقق أهدافها على المدى البعيد من خلال استجابة فعالة للمتغيرات الداخلية والخارجية. يرتبط هذا المفهوم بمفاهيم عدة مثل الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد على التنسيق المستمر بين الإدارة العليا وكل أقسام المنظمة.

1- تعريف التسيير الاستراتيجي: التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من القرارات والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل مستمر.

2- أهمية التسيير الاستراتيجي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- التكيف مع التغيرات: يساعد التسيير الاستراتيجي المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا.

- لتحقيق الأهداف: يضمن أن الموارد (المالية، البشرية، التكنولوجية) تُستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- مراقبة الأداء: من خلال عملية التقييم المستمر، يمكن للمؤسسات التعرف على الفجوات بين الأهداف المحققة والأهداف المقررة.

3- أهداف التسيير الاستراتيجي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- تحقيق الأهداف المؤسسية: يهدف التسيير الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تنسيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

¹ - روبن كولمان، "الإدارة الاستراتيجية: العملية والتنفيذ"، كتاب، دار النشر: "ماك غرو هيل"، 2015، الولايات المتحدة الأمريكية، ص-ص: 50-60.

² - توم بيترز، "البحث عن التفوق: تحسين الأداء المؤسسي"، كتاب، دار النشر: "اديسون ويسلي"، 2003، الولايات المتحدة الأمريكية، ص-ص: 110-120.

- التكيف مع التغيرات البيئية: التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية، التقنية، والاجتماعية، مما يعزز قدرة المؤسسة على البقاء في سوق تنافسية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تنفيذ استراتيجيات مدروسة، يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين كفاءة العمليات داخل المنظمة، ما يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية
- 4- المراحل والعمليات التي تتم داخل التسيير الاستراتيجي: التسيير الاستراتيجي هو عملية مستمرة تركز على تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم أدائها، وضمان توافق العمليات اليومية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل التسيير الاستراتيجي المراحل التالية:¹

أ- تحليل البيئة:

- العملية: في هذه المرحلة، يقوم الفريق الإداري بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لفهم الفرص والتهديدات التي قد تواجهها. يشمل ذلك دراسة العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والمنافسة.
- الأدوات المستخدمة: تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)، تحليل PESTEL (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية)، تحليل القوى التنافسية (Porter's Five Forces)

ب- صياغة الاستراتيجية:

- العملية: بناءً على نتائج التحليل، يتم تحديد الاستراتيجيات التي ينبغي أن تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها. في هذه المرحلة، يتم تطوير استراتيجيات قابلة للتنفيذ بناءً على الموارد المتاحة واحتياجات السوق.
- الأدوات المستخدمة: تحديد الأهداف الاستراتيجية، بناء الرؤية والرسالة، وضع استراتيجيات تنافسية.

ج- تنفيذ الاستراتيجية:

¹ - مايكل بورتر، "الاستراتيجيات التنافسية: تحليل الأدوات والتقنيات"، كتاب، دار النشر: "هاربر كولينز"، 1980، الولايات المتحدة الأمريكية، ص: 125-140

-العملية: هذه هي المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أفعال. يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال. تشمل العملية أيضًا تخصيص الموارد وتنظيم الأنشطة اليومية .

-الأدوات المستخدمة: برامج إدارة المشاريع، تخصيص الموارد، إدارة الأداء، القيادة والتوجيه.

د-مراقبة الأداء وتقييم الاستراتيجية:

- العملية: بعد تنفيذ الاستراتيجيات، يتم مراقبة الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. في حال حدوث أي انحراف عن الخطة، يتم تعديل الاستراتيجيات أو العمليات لتوجيه المؤسسة نحو النجاح .

- تقارير الأداء، الاجتماعات الدورية، تقييم الاستراتيجيات بناءً على مؤشرات الأداء.

هـ-المراجعة والتعديل المستمر:

- العملية: يتم إجراء مراجعة دورية لتحديد مدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة. في حال كانت هناك تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، يجب تعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر لضمان التكيف مع هذه التغيرات .

- الأدوات المستخدمة: جلسات المراجعة، تحليل التغذية الراجعة، التعديلات الاستراتيجية.

5- المسؤول عن التسيير الاستراتيجي في المؤسسة:

-الإدارة العليا: تتحمل الإدارة العليا (المديرون التنفيذيون والمجلس الإداري) المسؤولية الأولى في التسيير الاستراتيجي، حيث يقومون بتحديد الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى.

-فرق الإدارة المتوسطة: يقوم المديرون المتوسطون بتطوير استراتيجيات قصيرة المدى، وقيادة الفرق في تنفيذ الاستراتيجيات ضمن أقسامهم

-الموظفون: يشارك الموظفون في تطبيق الاستراتيجيات على المستوى اليومي، وتعد مساهماتهم أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على أرض الواقع.¹

6-أدوات التسيير الاستراتيجي: يمكن تلخيصها فيمايلي:

-تحليل: SWOT: لتقييم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

¹- روبرت كابلان و ديفيد نورتن، مرجع سابق، ص:140-150.

- تحليل: PESTEL لفهم العوامل البيئية المؤثرة على المؤسسة.
- نموذج القوى الخمس لبورتر: لتحليل البيئة التنافسية.
- بطاقة الأداء المتوازن: (BSC) لقياس الأداء وفق مؤشرات مالية وغير مالية.
- 7- المشاكل والتحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي: التسيير الاستراتيجي هو عملية حيوية لضمان استدامة المؤسسات وتفوقها التنافسي. ومع ذلك، تواجه هذه العملية العديد من التحديات التي قد تعيق فعاليتها:
 - تعقيد العملية التخطيطية: قد تصبح عملية التخطيط الاستراتيجي معقدة ومكلفة، خاصة في المؤسسات الكبيرة، مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتكاليف إضافية.
 - عدم التنفيذ الفعال: حتى مع وجود خطط استراتيجية محكمة، قد تفشل المؤسسات في تنفيذها بفعالية بسبب نقص الموارد، أو ضعف الالتزام من قبل القيادات، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
 - تباين الرؤى والأهداف: قد يحدث تباين في الرؤى والأهداف بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم اتساق الاستراتيجيات وتضارب الجهود.
 - نقص التفاعل الداخلي والخارجي: عدم بناء تفاعل قوي ومتبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية قد يؤدي إلى نقص الدعم اللازم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
 - تغيرات غير متوقعة في السوق: يمكن أن تحدث تغيرات سريعة وغير متوقعة في السوق، مما يجعل الخطط الاستراتيجية الحالية غير فعالة أو قديمة بسرعة.
- 8- مزايا التسيير الاستراتيجي: على الرغم من التحديات المذكورة، يقدم التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا التي تعزز من قدرة المؤسسات على النجاح
 - توفير اتجاه واضح: يساعد التسيير الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، مما يوفر توجهاً واضحاً لجميع الأعضاء نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 - تحسين تخصيص الموارد: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من كفاءة العمليات ويقلل من الهدر.
 - تعزيز القدرة على التكيف: يمكن للتسيير الاستراتيجي تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يساعدها على البقاء مرنة وقادرة على مواجهة التحديات.
 - تحقيق ميزة تنافسية: من خلال تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية في السوق.

- تعزيز عملية اتخاذ القرار: يوفر التسيير الاستراتيجي إطار عمل يساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات .

8- عيوب التسيير الاستراتيجي: بالإضافة إلى التحديات، هناك بعض العيوب المحتملة للتسيير الاستراتيجي التي يجب على المؤسسات مراعاتها:

- استهلاك الوقت والموارد: قد تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مستهلكة للوقت والموارد، مما قد يؤثر على العمليات اليومية للمؤسسة .

- الجمود والصلابة: قد يؤدي الالتزام الصارم بالخطط الاستراتيجية إلى نقص المرونة في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية .

- مقاومة التغيير: قد يواجه التسيير الاستراتيجي مقاومة من قبل الموظفين الذين يفضلون الاستمرار في الطرق التقليدية للعمل، مما قد يعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة .

- التعقيد المفرط: قد تصبح الخطط الاستراتيجية معقدة للغاية، مما يجعل من الصعب على الموظفين فهمها وتنفيذها بفعالية .

- عدم اليقين: نظرًا للطبيعة المتغيرة للبيئة الخارجية، قد تصبح الخطط الاستراتيجية غير ملائمة بسرعة، مما يتطلب مراجعات وتعديلات مستمرة¹ .

9- الفروقات بين التسيير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

- التسيير الاستراتيجي: يركز على تنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع، ويشمل مراقبة الأداء، ومراجعة الاستراتيجيات، والتعديل المستمر وفقًا للبيئة المتغيرة.

- الإدارة الاستراتيجية: تركز على وضع وتطوير الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة استراتيجيات طويلة المدى، وهي مرحلة أوسع تشمل التوجيه المستمر

¹ - عبدالمليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 87-95

المحور الثامن: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

أولا- التسيير المالي:

يعد التسيير المالي من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة، حيث يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية

1- تعريف وظيفة التسيير المالي في المؤسسة

التسيير المالي هو: "العملية التي تهدف إلى التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتوجيه المالي داخل المؤسسة لضمان تحقيق الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية. يركز التسيير المالي على كيفية تخصيص الموارد المالية بكفاءة بين مختلف الأنشطة"¹

وظيفة التسيير المالي هي: "مجموعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى إدارة الموارد المالية للمؤسسة بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الوظيفة التخطيط المالي، الرقابة المالية، تحليل البيانات المالية، واتخاذ القرارات المالية السليمة."²

¹ - محمد عبد العزيز، "الإدارة المالية"، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2020، ص: 45

² - محمد الفاتح محمود: "الإدارة المالية: الأسس والمبادئ"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2018، ص: 45

هي: "وظيفة تهتم بالجوانب المالية بالسعي إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية باستخدام مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة على الاندماج مع مكونات محيطها المالي".

من خلال التعريف يعتمد التسيير المالي على مصدرين للحصول على المعلومات:

- المصادر الداخلية والمتمثلة في القوائم المالية المقدمة من طرف قسم المحاسبة؛
- المصادر الخارجية والمتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، سواء تعلق بقطاعات معينة، أو بالحالة الاقتصادية للدولة.

2-أهمية التسيير المالي: تساهم عملية التسيير المالي في تحديد أهداف المؤسسة، وصياغة أو تغيير سياساتها، بجانب وضع الإجراءات وتنفيذها، وتكمن أهمية التسيير المالي في النقاط التالية¹:

- ضمان استمرارية المؤسسة من خلال إدارة فعالة للموارد المالية؛
- تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية؛
- تقليل المخاطر المالية وضمان الاستقرار المالي؛
- الحفاظ على التوازن بين المصروفات والدخل لضمان الاستقرار المالي من أجل تنفيذ خطط النمو السريع؛
- يوفر الرؤى بعيد وقصيرة المدى لاتخاذ قرارات مالية حاسمة؛
- يساعد في تخصيص الأموال وخفض التكاليف؛
- يساهم في زيادة نسب الأرباح وهو ما ينعكس على قيمة المؤسسة.

3-أهداف التسيير المالي: يهدف التسيير المالي إلى تحقيق التوازن بين السيولة والمردودية، واللذان يعتبران هدفين متعاكسين، وفي هذه الحالة يكون على الإدارة المالية للمؤسسة التفكير في انتهاز كل الطرق المالية الكفيلة بضمان نوع من التوافق بينها لجعلها هدفين متكاملين، إضافة إلى هذا يهدف إلى الآتي:

-تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات؛

-ضمان السيولة المالية الكافية لتغطية الالتزامات؛

-زيادة الربحية وتقليل المخاطر المالية؛

-تحسين الهيكل المالي للمؤسسة.

¹- محمد حسن "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2015، ص: 78

-تقييم احتياجات رأس المال؛ وهو ما يعني تقييم بعض العوامل المالية الثابتة مثل تكلفة وتخصيص الأصول، وتكلفة التسويق والموارد البشرية، بجانب مدى الحاجة لرأس المال الاحتياطي.

-تحديد هيكل رأس المال؛ يقصد بهيكل رأس المال الإطار الذي يتحكم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بنسب الديون أو الأصول الثابتة على المدى الطويل والقصير، ولذلك هناك دائما حاجة إلى إعداد هيكل رأسمالي قوي مع مراعاة جميع مصادر رأس المال.

- تطبيق سياسات مالية حاسمة؛ من الضروري صياغة سياسات مالية فعالة تتعلق بالرقابة على النقد وعمليات الإقراض والاقتراض، بجانب التعبئة السليمة، وهي تعني عدم إهدار المدخرات والسيولة على مشروع واحد، وهنا يجب التفكير جيدا قبل استخدام الأصول أو السيولة سواء كانت أموال، أو أسهم أو منتجات، أو استثمارات في مشاريع وشركات.

-تحسين الموارد لتحقيق أقصى درجات الربحية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، وهو ما يقلل من نسب التكاليف، ويؤدي إلى زيادة السيولة المالية لتحقيق أقصى عائد على الاستثمار.

-بقاء أعمال المؤسسة وتقليل المخاطر؛ في عالم المال والأعمال دائما هناك مخاطر، لذلك هناك حاجة إلى تجنب جميع أنواع المخاطر والمغامرات غير المحسوبة، تجنبًا لحدوث نتائج كارثية.¹

4- مكونات وعناصر وظيفة التسيير المالي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

-التخطيط المالي أي تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية وتحديد الأهداف المالية ووضع الخطط لتحقيقه؛
-الرقابة المالية أي مراقبة الأداء المالي وضمان الامتثال للميزانية أي مراقبة الأداء المالي ومقارنته مع الخطط الموضوعية؛

-التحليل البيانات المالية أي التحليل المالي وهو تقييم الوضع المالي للمؤسسة

- اتخاذ القرارات المالية؛ بناءً على التحليل المالي وبذلك اختيار أفضل البدائل المالية لتحقيق الأهداف؛

-إدارة المخاطر المالية؛ أي تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر على الوضع المالي.

5-أدوات وظيفة التسيير المالي: يمكن تلخيصها فيمايلي:³

-الموازنات التقديرية من أجل تخطيط النفقات والإيرادات؛

¹- أحمد زكي، "التخطيط المالي"، كتاب، دار الجامعات، بيروت، لبنان، 2019، ص: 78

²- يوسف البشير، "التحليل المالي وإدارة المخاطر"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 2021، ص: 89

³- د. يوسف أحمد، أدوات التسيير المالي"، دار الثقافة، تونس، 2019، ص: 93

- التحليل المالي وذلك باستخدام النسب المالية لتقييم الأداء؛

- نظم المعلومات المالية وذلك باستخدام التكنولوجيا لإدارة البيانات المالية.

6-وظائف المسير المالي ووظائف التسيير المالي:

أ-وظائف المسير المالي: يتطلب تحقيق هدي التسيير المالي السيولة والمردودية؛ قيام المشرفين عليه بثلاث وظائف أساسية:

- تحديد مصادر الأموال وتوفيرها بالإحجام الضرورية وبأفضل الشروط؛

- الاستخدام العقلاني لهذه الأموال؛

- السهر على تسيير عناصر الاستخدامات بأقصى كفاءة ممكن، وبالتالي فإن المدير المالي يتولى مهمة إيجاد التوليفة المثلى للقرارات التالية: قرار الاستثمار، قرار التمويل، وقرار توزيع الحصص.

ب-وظائف التسيير المالي:

-وظيفة المحافظة على اليسر المالي وتحقيق التوازن المالي من خلال تحقيق الحد الأدنى من السيولة المالية والنقدية، والذي يمنع حدوث أي من مخاطر مثل التوقف عن دفع المستحقات، والتي قد تنتج عنها أضرار مثل فشل المؤسسة وإشهار إفلاسها لتسديد الديون.

-وظيفة المحافظة على مستوى الأداء المالي، ويتحقق ذلك من خلال خفض نسبة التكاليف وزيادة نسب الإيرادات، ولكن يتوقف هذا الأمر على موردي الموارد المادية، بالإضافة إلى العملاء الراغبين في الحصول على أسعار معينة وجودة عالية.

-وظيفة تعظيم قيمة المؤسسة، من خلال تحقيق نتائج إيجابية فعالة، وتحقيق فوائض مالية، ويحدث ذلك من خلال إجراء دراسات جدوى مستقبلية.

7-مراحل وظيفة التسيير المالي: تمر وظيفة التسيير المالي بعدة مراحل تضمن تحقيق الكفاءة المالية والاستغلال الأمثل للموارد، وهي كالتالي:

أ- التخطيط المالي: يشمل ما يلي:¹

- يهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية ووضع استراتيجيات التمويل والاستثمار؛
- يعتمد على تحليل البيانات المالية السابقة وتوقعات السوق؛
- تحديد الأهداف المالية قصيرة وطويلة الأجل؛
- وضع الخطط المالية لتحقيق هذه الأهداف؛
- إعداد الموازنات التقديرية (مثل موازنة النفقات والإيرادات).

ب- التنظيم المالي: يشمل ما يلي:²

- توزيع الموارد المالية بشكل فعال بين الأقسام المختلفة؛
- تحديد الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة (مثل نسبة الديون إلى حقوق الملكية).

ج- التنفيذ المالي: ويشمل ما يلي:³

- يتم في هذه المرحلة تطبيق الخطط المالية المعتمدة من خلال إدارة النقدية، الاستثمار، والتمويل؛
- تشمل هذه المرحلة تخصيص الميزانيات والتأكد من توفر الموارد المالية الكافية.

د- الرقابة المالية: وتشمل ما يلي:⁴

- تهدف إلى متابعة الأداء المالي الفعلي مقارنة بالمخطط، واكتشاف أي انحرافات أو تجاوزات مالية؛
- تتطلب استخدام أدوات التحليل المالي والمحاسبي؛
- مراقبة الأداء المالي ومقارنته مع الخطط الموضوعية؛
- استخدام مؤشرات الأداء المالي (KPIs) لتقييم النتائج؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

هـ- اتخاذ القرارات المالية: ويشمل ما يلي:⁵

¹- أحمد زكي: "التخطيط المالي"، دار الجامعات، بيروت، لبنان، 2019، ص: 45

²- علي عبد الوهاب: "مبادئ الإدارة المالية"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2019، ص: 67

³- محمد عبد العزيز، "الإدارة المالية"، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2020، ص: 67

⁴- نجيب عوض، "التحليل المالي والإدارة المالية"، دار النشر الجامعي، تونس، 2022، ص: 89

⁵- خالد بن سعود، "التمويل والإدارة المالية"، دار المريخ، الرياض، 2020، ص: 89

- تحليل البدائل المالية واختيار الأنسب منها؛
- اتخاذ قرارات متعلقة بالاستثمارات، التمويل، وتوزيع الأرباح.
- و- التقييم المالي والتحسين: ويشمل ما يلي:¹
- تقييم النتائج المالية بعد تنفيذ الخطط؛
- تحليل النجاحات والإخفاقات لتطوير الخطط المستقبلية؛
- تشمل مراجعة الأداء المالي وتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح التحسينات؛
- يتم تحديث الاستراتيجيات المالية بناءً على نتائج التقييم.
- 8- المتغيرات التي تؤثر على وظيفة التسيير المالي: تتأثر وظيفة التسيير المالي بعدة متغيرات داخلية وخارجية، منها:

أ- المتغيرات الداخلية:

- الهيكل التنظيمي: يؤثر على كيفية توزيع الموارد المالية ويؤثر على سرعة اتخاذ القرارات المالية
- الأداء التشغيلي: يؤثر على التدفقات النقدية والقدرة على تحقيق الأهداف المالية.
- سياسات المؤسسة: مثل سياسات التمويل وتوزيع الأرباح.²
- نظم المعلومات المالية: تحدد دقة البيانات المالية وجودة القرارات.
- الموارد البشرية: كفاءة الفريق المالي تؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المالية.³

ب- المتغيرات الخارجية:

- الظروف الاقتصادية: مثل التضخم، أسعار الفائدة، والنمو الاقتصادي.
- المنافسة في السوق: تؤثر على الإيرادات والأرباح.
- التشريعات المالية الحكومية: مثل القوانين الضريبية والأنظمة المالية.
- التطورات التكنولوجية: تؤثر على طرق التحليل المالي والرقابة المالية.⁴

9- مصادر المعلومات التي تعتمد عليها وظيفة التسيير المالي

تحتاج وظيفة التسيير المالي إلى معلومات دقيقة لاتخاذ قرارات صحيحة، وتشمل المصادر ما يلي:

¹ - محمد حسن: "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2015، ص: 78

² - حسن علي الإدارة المالية الاستراتيجية"، دار المستقبل، بغداد، العراق، 2022، ص: 120

³ - يوسف ناصر: "إدارة الموارد المالية"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 2022، ص: 55

⁴ - فاطمة الزهراء: "تحديات الإدارة المالية في القرن الحادي والعشرين"، دار العلم، الدار البيضاء، المغرب، 2021، ص: 112

أ-المصادر الداخلية: يمكن تلخيصها في الآتي:¹

- السجلات المحاسبية: القوائم المالية والتقارير الدورية.
- تقارير التدقيق الداخلي: توفر معلومات حول سلامة الأداء المالي.
- النظم الإلكترونية المالية: تسهم في تحليل البيانات المالية بسرعة.
- البيانات المحاسبية: مثل الميزانيات العمومية، قوائم الدخل، والتدفقات النقدية.
- تقارير الأداء: مثل تقارير المبيعات والتكاليف.
- نظم المعلومات المالية: توفر بيانات آنية عن الوضع المالي.

ب-المصادر الخارجية: يمكن تلخيصها في الآتي:²

- تقارير السوق المالية: توفر بيانات حول المنافسة والاتجاهات الاقتصادية.
 - البنوك والمؤسسات المالية: تقدم معلومات عن أسعار الفائدة والتسهيلات الائتمانية.
 - الجهات الرقابية: توفر تشريعات مالية جديدة تؤثر على الإدارة المالية.
 - البيانات الاقتصادية: مثل مؤشرات النمو الاقتصادي وأسعار الفائدة.
 - تقارير السوق: مثل تحليلات المنافسة واتجاهات السوق.
 - التشريعات والقوانين: مثل التغييرات في القوانين الضريبية.
- 10-معوقات وظيفة التسيير المالي: يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- نقص البيانات المالية الدقيقة؛
- ضعف التخطيط المالي الاستراتيجي؛
- عدم كفاءة نظم الرقابة المالية؛
- التأثر بالمتغيرات الاقتصادية والمالية الخارجية.

11-التحديات التي تواجه وظيفة التسيير المالي: يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

¹- محمد فوزي: "نظم المعلومات المالية"، دار المشرق، دمشق، 2023، ص: 60

²- فؤاد زيدان: "مصادر التمويل والتسيير المالي"، دار الهدى، الرباط، 2021، ص: 88

³- سامي كمال: "المشكلات المالية في المؤسسات"، دار الهدى، الرباط، المغرب، 2020، ص: 134

⁴- فاطمة الزهراء: "تحديات الإدارة المالية في القرن الحادي والعشرين، دار العلم، الدار البيضاء، المغرب، 2021، ص: 112

- التغيرات الاقتصادية والسياسية؛

- المنافسة الشديدة في السوق؛

- صعوبة الحصول على التمويل.

12-الحلول المقترحة لتحسين التسيير المالي:¹

-تطوير الأنظمة المحاسبية لتحسين دقة البيانات المالية.

-تعزيز التخطيط المالي الاستراتيجي.

-تحسين الرقابة المالية وتطوير أنظمة الإنذار المبكر.

-الاستفادة من التكنولوجيا المالية في تحليل وإدارة الموارد المالية).

13- بعض الفروقات والعلاقات:

أ-الفرق بين التسيير المالي ووظيفة التمويل:

التسيير المالي يركز على إدارة الأموال داخل المؤسسة وضمان حسن استخدامها، بينما وظيفة التمويل تتعلق بالحصول على الأموال اللازمة لتمويل عمليات المؤسسة من مصادر مختلفة مثل البنوك أو أسواق رأس المال

التسيير المالي: يركز على إدارة الموارد المالية الحالية والمستقبلية لضمان استمرارية المؤسسة.

التمويل: يركز على تأمين الأموال اللازمة من مصادر مختلفة لتمويل أنشطة المؤسسة

ب-الفرق بين التسيير المالي والإدارة المالية:

الإدارة المالية تشمل وضع السياسات المالية طويلة الأجل وتحليل الاتجاهات المالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما التسيير المالي يركز على العمليات المالية اليومية والإجراءات التنفيذية

ج-الفرق بين التسيير المالي والوظيفة المالية

الوظيفة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالتخطيط المالي، التمويل، الاستثمار، وإدارة المخاطر المالية، بينما التسيير المالي هو جزء من الوظيفة المالية يهتم بالإدارة اليومية للموارد المالية

د- العلاقة بين التسيير المالي والإدارة المالية

¹- محمد فوزي، "التكنولوجيا المالية والإدارة الذكية"، كتاب، دار المشرق، دمشق، 2023، ص: 76

التسيير المالي: جزء من الإدارة المالية، حيث يركز على الجوانب التشغيلية اليومية.

الإدارة المالية: تشمل التسيير المالي بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي والاستثمارات طويلة الأجل.

ه- العلاقة بين التسيير المالي والوظيفة المالية

التسيير المالي: يركز على إدارة الأموال بشكل يومي.

الوظيفة المالية: تشمل جميع الأنشطة المالية في المؤسسة بما في ذلك التسيير المالي والتمويل والمحاسبة.

ثانيا - وظيفة التسيير المحاسبي.

يعتبر التسيير المحاسبي من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث يهدف إلى تنظيم وتتبع العمليات المالية من خلال تسجيل وتحليل البيانات المحاسبية. يتداخل هذا المفهوم مع التسيير المالي، لكن لكل منهما دوره الخاص في ضمان التوازن المالي للمؤسسة.

1- تعريف وظيفة التسيير المحاسبي

التسيير المحاسبي هو العملية التي تهدف إلى تسجيل العمليات المالية وتحليلها وتقديم التقارير المحاسبية لضمان الامتثال للقوانين وتحقيق الشفافية المالية داخل المؤسسة¹.

ويعرف تسيير المحاسبة بأنها: "نظام فرعي من النظام للمحاسبي للوحدة الاقتصادية يهتم بحصر وتجميع تكلفة الأنشطة الصناعية وغير الصناعية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وتحديد تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها ويتم استخدام هذه التكلفة في تقويم الإنتاج والمخزون نهاية الفترة لإمكان إعداد القوائم المالية وكذلك تركيز محاسبة التسيير على إنتاج المعلومات المالية وغير المالية التي تمكن إدارة الوحدة الاقتصادية من القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء."

أما ناصر دادي عدون فيعرفها بأنها: "تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة المالية بالإضافة إلى المصادر الأخرى، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية فعالية وتحديد تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة."

2- أهمية وظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفير معلومات دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات؛

¹- أحمد عبد القادر، "أسس المحاسبة المالية"، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2021، ص: 34

- ضمان الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل البيانات المالية؛
- مساعدة المؤسسة في تحديد الأسعار وفي السياسات السعيرية السلعية للمنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها؛
- توفير المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات عن طريق المفاضلة بين البدائل؛
- توفير المعلومات الضرورية المؤسسة من أجل تمكينها من القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛
- توفير المعلومات الضرورية لإعداد الموازنات التخطيطية والرقابة على عناصر التكاليف وترشيد استخدامها واستغلالها الطاقة الإنتاجية المتاحة من أجل تخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة ربحية المؤسسة.

3-أهداف وظيفة التسيير المحاسبي:

- تسجيل العمليات المالية بدقة وفقاً للمعايير المحاسبية؛
 - إعداد التقارير المالية والإفصاح عن الوضع المالي؛
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار المالي؛
 - الامتثال للمتطلبات القانونية والضريبية.¹
- والهدف الأساسي لوظيفة التسيير المحاسبي هو توفير المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة في الأوقات المناسبة، ويمكن حصر الأهداف التي تسعى محاسبة التسيير إلى تحقيقها فيما يلي:
- أ-قياس تكاليف الأداء: حيث إن دورة محاسبة التسيير تبدأ من تحليل وتسجيل وتبويب وتخليص البيانات لتكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر وذلك بغرض الوصول إلى تحديد تكلفة كل عنصر وكذلك تحديد تكلفة عناصر التكاليف داخل مراكز التكلفة أو لتحديد تكلفة كل منتج²
- ب-الرقابة على عناصر التكاليف: الهدف هو تمكين الإدارة من تتبع هذه العناصر واكتشاف أي سوء استخدام لعوامل الإنتاج المتاحة ودراسة مسبباته واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه.
- ج-المساهمة في تسعير المنتجات: يمكن المحاسبة التسيير أن تقدم بيانات توضح فيها تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة مما يساعد الإدارة في سياسة التسعير.

¹ - محمد حسن، "المحاسبة والإدارة المالية، دار النهضة، عمان، الأردن، 2020، ص: 56

² - فخر نوفل، الدليمي خليل: "محاسبة التكاليف الصناعية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 36

د-المساعدة في اتخاذ القرارات: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تستطيع اتخاذ القرارات المناسب في الوقت المناسب وبالتأكيد فإن القرار المناسب والصحيح يعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب وهذا يعتبر من الأهداف الرئيسية لنظام محاسبة التكاليف.¹

ه-توفير معلومات لاستعمالها في المحاسبة المالية (العامة) .

ي-حساب التقديرات المستقبلية المتعلقة بالاستغلال والتمويل والاستثمار وتنفيذها ومراقبتها.

4-مكونات التسيير المحاسبي: وتشمل ما يلي:

- إعداد القوائم المالية: الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية.
- التحليل المحاسبي: تحليل الأداء المالي للمؤسسة.
- نظام التدقيق والرقابة: ضمان دقة البيانات المحاسبية والامتثال للمعايير.
- إدارة التكاليف: حساب تكاليف الإنتاج وتحليل الإنفاق).

ويمكن تقسيمها بطريقة أخرى اذ تعد هذه المكونات أساسية لفهم الاوضاع المالية للمؤسسة، هذه المكونات تشكل اطارا شاملا يدعم اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن المالي، ونذكر منها: المحاسبة العامة والمالية، المحاسبة الادارية، التحليل المالي، الميزانية.

أ- جانب المحاسبة العامة: تمثل حجر الأساس للنظام المحاسبي، وتتحقق بالتوازي مع المحاسبة الميزانية، هذه المحاسبة لها هدف مزدوج هو اعطاء صورة واضحة للأصول والوضع المالي حيث يتم حساب الموارد والنفقات.

ب- جانب المحاسبة المالية: وهي عملية تسجيل وجمع وتحليل المعاملات المالية المختلفة للأنشطة المؤسسة وعملياتها خلال فترة معينة،

ج-جانب المحاسبة الإدارية: هي نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين البيانات الأساسية وكذلك المعلومات الناتجة عن النظم الأخرى الفرعية للمعلومات داخل الشركة في صورة ملفات ورقية أو باستخدام أحد برامج المحاسبة الإلكترونية التي تتيح تخزين سحابي عبر الأنترنت.

د-التحليل المالي: يستخدم من أجل تقييم اداء المؤسسة في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

2

5-عناصروظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيمايلي:³

1 - عبد الناصر نور، عيالي الشريف: "محاسبة التكاليف الفعلية"، الدار الجامعية، ليبيا، 1992، ص: 18.

2- فؤاد زيدان، "نظم المحاسبة والتدقيق"، دار الهدى، الرباط، المغرب، 2021، ص: 113.

3- محمد حسن، "أساسيات المحاسبة المالية"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2019، ص: 78.

- التسجيل المحاسبي: تدوين العمليات المالية بشكل منهجي؛
- التبويب المحاسبي: تصنيف البيانات المالية حسب طبيعتها؛
- التحليل المحاسبي: استخدام الأدوات التحليلية لفهم البيانات المالية؛
- التفسير المحاسبي: تقديم تقارير تساعد في اتخاذ القرارات.
- 6- أدوات وظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
 - نظم المعلومات المحاسبية: استخدام التكنولوجيا لإدارة البيانات المالية؛
 - البرمجيات المحاسبية: تسهيل عمليات التسجيل والتحليل؛
 - النسب المالية: تحليل الأداء المالي للمؤسسة.
- 7- تحديات وظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيما يلي:²
 - التغيرات في المعايير المحاسبية؛
 - صعوبة الحصول على البيانات الدقيقة في الوقت المناسب؛
 - التكلفة العالية لتطبيق الأنظمة المحاسبية المتقدمة.
 - تعقيد القوانين واللوائح: كثرة التغيرات في القوانين واللوائح المالية والمحاسبية، مما يضع عبئاً على المؤسسات لمواكبتها. صعوبة فهم وتفسير القوانين، مما قد يؤدي إلى أخطاء في تطبيقها.
 - نقص الموارد البشرية المؤهلة: قلة الكفاءات المختصة في مجال التسيير المالي والمحاسبي. • ارتفاع تكلفة توظيف الخبراء الماليين والمحاسبين. وصعوبة إيجاد محاسبين ذوي خبرة في المعايير المحاسبية الدولية
 - ضعف أنظمة المعلومات: استخدام برامج محاسبية قديمة وغير فعالة. • عدم وجود تكامل بين أنظمة المعلومات المختلفة في المؤسسة.
 - ضغوطات الامتثال: ضرورة الامتثال للقوانين واللوائح المالية والمحاسبية. • ضرورة الامتثال لمعايير المحاسبة الدولية
 - التقدم التكنولوجي: ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين، مما يتطلب من المؤسسات مواكبة هذه التطورات
 - العولمة: توسع أنشطة المؤسسات عبر الحدود، مما يزيد من تعقيد العمليات المالية والمحاسبية.

¹- يوسف أحمد، "أدوات التسيير المحاسبي"، دار الثقافة، تونس، 2019، ص: 93.

²- فاطمة الزهراء "تحديات المحاسبة الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

- ضغوطات التكلفة: سعي الشركات إلى تقليل تكاليف التسيير المالي والمحاسبي. والحاجة إلى تحسين كفاءة العمليات المالية: صعوبة تحقيق التوازن بين كفاءة التكلفة وجودة الخدمة.
- ضغوطات الوقت والميزانية: ضرورة إنجاز العمليات المالية والمحاسبية بدقة وكفاءة في ظل ضغوطات الوقت والميزانية
- نقص الشفافية: عدم وضوح المعلومات المالية للمؤسسات، مما قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات. ومخاطر
- الاحتيال والتلاعب بالبيانات المالية: نقص التواصل بين الإدارة المالية والقوى العاملة.

8- معوقات وظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيمايلي:¹

- نقص الدقة في تسجيل البيانات المحاسبية؛
- ضعف استخدام التكنولوجيا المحاسبية الحديثة؛
- عدم الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية.
- التأخر في إعداد التقارير المالية). علي مراد،

9- حلول لتحسين وظيفة التسيير المحاسبي: يمكن تلخيصها فيمايلي:²

- تطوير الأنظمة المحاسبية الرقمية لتحسين الدقة والسرعة؛
- تعزيز التدريب المهني للمحاسبين لضمان الامتثال للمعايير الدولية؛
- تحسين الرقابة المحاسبية وتطوير إجراءات التدقيق الداخلي؛
- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات المحاسبية).
- الاستثمار في التكنولوجيا: استخدام برامج المحاسبة الإلكترونية لتسهيل العمليات المالية. وتوظيف أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل البيانات المالية واتخاذ القرارات. واستخدام تقنيات block chain لتحسين أمن المعلومات وحماية البيانات.
- تطوير مهارات الموارد البشرية: تدريب المحاسبين على المعايير الدولية والتشريعات المالية. وتنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال التسيير المالي. وتوظيف خبراء ماليين ذوي خبرة في مختلف المجالات المالية.
- تعزيز الشفافية: نشر المعلومات المالية بشكل دوري وموثوق. و تحسين التواصل بين الإدارة المالية والقوى العاملة.

¹ - علي مراد، "التحديات المحاسبية في المؤسسات"، دار الفكر، تونس، 2020، ص: 130

² - محمد فوزي "التكنولوجيا المحاسبية الحديثة"، دار النهضة، عمان، الاردن، 2023، ص: 77

-إدارة المخاطر المالية: تقييم المخاطر المالية بشكل دوري. ووضع خطط للحد من المخاطر المالية.

-تعزيز التعاون: التعاون مع المؤسسات المالية والمصرفية. والاستفادة من خدمات الاستشارات المالية

-مواكبة التطورات: متابعة التطورات في مجال التسيير المالي والمحاسبي. والاستثمار في البحث والتطوير

10-الفرق بين التسيير المحاسبي والتسيير المالي: يمكن تلخيص أهم الفروقات فيمايلي:¹

التسيير المحاسبي: يركز على تسجيل وتحليل البيانات المالية التاريخية. أما التسيير المالي: يركز على إدارة الموارد المالية الحالية والمستقبلية لتحقيق الأهداف المالية

-الفرق في التعريف:

-التسيير المحاسبي: يهتم بتسجيل العمليات المالية وتحليلها وتقديم التقارير المالية.

-التسيير المالي: يركز على إدارة الموارد المالية واتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار والتمويل.

-الفرق في الأهداف:

-التسيير المحاسبي: توثيق العمليات المالية وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية.

-التسيير المالي: تحسين الكفاءة المالية وضمان توافر السيولة المالية.

-الفرق في الأدوات:

-التسيير المحاسبي: يستخدم القوائم المالية، الميزانية العمومية، وسجلات الحسابات.

-التسيير المالي: يعتمد على التحليل المالي، التخطيط المالي، وإدارة المخاطر المالية

11-العلاقة بين التسيير المالي والمحاسبي:

-التسيير المحاسبي: يوفر البيانات والمعلومات المالية التي تعتمد عليها وظيفة التسيير المالي. وبالتالي يوفر التسيير المحاسبي المعلومات الدقيقة حول الأداء المالي، مما يساعد في تحسين عملية التسيير المالي

-التسيير المالي: يستخدم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات المالية الفعالة ويعتمد على البيانات والتقارير المحاسبية لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل.²

¹- خالد بن سعود، " الإدارة المالية والمحاسبة"، دار المريخ، الرياض، 2020، ص:89

²- نجيب عوض، "التخطيط المالي والمحاسبة"، دار المشرق، دمشق، سوريا، 2023، ص: 82

فكلا الوظيفتين تكملان بعضهما البعض لضمان التوازن المالي والاستدامة الاقتصادية للمؤسسة، ومما لا شك فيه أن التسيير المالي والمحاسبي يشكلان جوانب أساسية في إدارة المؤسسة، وذلك من خلال التأثير المتبادل بينهما، ويتجلى ذلك من خلال:

-علاقة التكامل: التسيير المالي: يعتمد على البيانات المالية التي يوفرها التسيير المحاسبي لتقييم الوضع المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية. التسيير المحاسبي: يعتمد على التسيير المالي لتحديد احتياجاتها من المعلومات المالية وتوجيهها نحو جمع البيانات ذات الصلة.

-علاقة الدعم: التسيير المالي: يدعم التسيير المحاسبي من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها. التسيير المحاسبي: يدعم التسيير المالي من خلال توفير المعلومات المالية الدقيقة والموثوقة

-علاقة التخطيط: التسيير المالي: يعتمد على البيانات المالية التاريخية التي توفرها المحاسبة لوضع الخطط المالية المستقبلية. التسيير المحاسبي: يعتمد على خطط التسيير المالي لتحديد احتياجاتها من الموارد المالية. -د. الرقابة: التسيير المالي: يستخدم البيانات المالية التي توفرها المحاسبة لمراقبة الأداء المالي للمؤسسة. التسيير المحاسبي: يعتمد على أدوات التسيير المالي لتحديد أي انحرافات عن الخطط المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

-علاقة اتخاذ القرار: التسيير المالي: يعتمد على البيانات المالية التي توفرها المحاسبة لاتخاذ قرارات مالية سليمة. التسيير المحاسبي: يعتمد على أدوات التسيير المالي لتحديد التأثير المالي لقرارات الإدارة.

المحور التاسع: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

أولاً- تسيير التموين:

1- تعريف التموين: هو النشاط الذي يشمل توفير المواد الخام، اللوازم، والمنتجات الضرورية لضمان سير العمليات الإنتاجية والخدمية داخل المؤسسة. يتضمن التموين اختيار المواد، التعاقد مع الموردين، وضمان توفر الموارد في الوقت المناسب.

2-أنواع التموين: يضيف التموين حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين:

أ-التموين الصناعي: وهو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين:

-خارجي: وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية؛

-داخلي: تهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتوج النهائي أي أنه تموين ذاتي.

ب- التموين التجاري: وهو الحصول على منتوجات معينة قصد إعادة بيعها ويعتبر تموينا خارجيا وعلى المؤسسة أن تجد الموردين والمقارنة بين أسعارهم وشروطهم مه مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر من خلال الجرد في بطاقة المخزون.

3-تعريف تسيير التموين: هو الإدارة المنظمة لأنشطة التموين، بما في ذلك تخطيط الاحتياجات، الشراء، التخزين، والتوزيع. يهدف إلى ضمان تدفق مستمر للمواد مع تقليل التكاليف وتحسين جودة العمليات.

هو: "إدارة جميع النشاطات والعمليات والمهام التي تهدف إلى تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل التكاليف والاحتفاظ بمشتريات المؤسسة وبعض منتجاتها. وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية منها حسب الحاجة."

هو: "تلك الوظيفة المسؤولة عن تلبية احتياجات عملية الإنتاج. إذ تغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للبضائع والمواد الأولية في بعض المؤسسات ويمكن جمعها في مصلحة واحدة والمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل نشاط منهما وتحقيق التوافق اللازم بينهما"¹

التموين هو المفهوم العام الذي يشير إلى توفير الموارد، بينما تسيير التموين هو العملية الإدارية التي تتحكم في كيفية تنفيذ التموين بشكل منظم وفعال

4-أهمية تسيير التموين: تتمثل أهمية تسيير التموين في النقاط التالية:

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية دون انقطاع؛
- تقليل التكاليف من خلال التخطيط الجيد وإدارة المخزون بفعالية؛
- تحسين جودة الإنتاج عبر ضمان استخدام المواد الأولية المناسبة؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق؛
- تعمل على تنسيق تزويد أقسام المؤسسات بحاجاتها الأولية؛
- تُصنّف كأحد الأقسام المُساندة لقسم المُشتريات في كافة أنواع المؤسسات؛
- تُساهم في دعم خطط دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة بالمُشروعات؛
- تحرص على التأكد من جودة المواد، والمُشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها فعلياً.

¹ - Peter Bailey، "Procurement Principles and Management"، London, 2018، P:56

5- أهداف تسيير التموين: تختلف أهداف تسيير التموين باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تحسين كفاءة الشراء عبر المفاوضات الاستراتيجية؛
- ضمان جودة المواد وتقليل المخاطر المرتبطة بالموردين؛
- خفض التكاليف من خلال الشراء بالجملة والعقود طويلة الأجل.

6- مهام ومسؤوليات تسيير التموين: تتمثل مهام ومسؤوليات تسيير التموين فيما يلي:

- تخطيط احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة اللازمة من حيث الكمية المطلوبة وبأقل الأسعار في الأوقات المناسبة؛
- تحديد واختيار مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط؛
- القيام بعمليات وإجراءات الشراء وكذا وضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات الشراء؛
- تسلم المواد المشتراة وتدقيقها وفحصها للتأكد من استيفاء جميع الشروط والمواصفات المتفق عليها؛
- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المتعلقة بعمليات التموين؛
- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد؛
- وضع نظام فهرسة وتصنيف المواد المخزنة لتحديد مواقعها وسهولة استخدامها؛
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التزويد؛
- القيام بعمليات جرد المخزون دوريا وعند الضرورة؛
- الإشراف على تسلم وصرف المواد المخزنة قف الإجراءات المعتمدة.

7- مراحل تسيير التموين: تتمثل مراحل تسيير التموين فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات: تحديد الكميات المطلوبة من المواد بناءً على التخطيط الإنتاجي.
- الشراء والتوريد: اختيار الموردين المناسبين والتفاوض حول العقود والأسعار.
- التخزين وإدارة المخزون: تنظيم المخزون لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الفاقد.
- التوزيع والاستهلاك: تسليم المواد إلى الأقسام المعنية في الوقت المناسب.
- مراقبة وتقييم الأداء: قياس فعالية عمليات التموين وتحديد نقاط التحسين.

وهناك تقسيم آخر لمراحل تسيير التموين:

- تخطيط التموين: تحليل الاحتياجات وتحديد الموازنة.

¹ -David Burt, "World Class Supply Management", New-York , 2020 ,P:89

- البحث عن الموردين: تقييم العروض بناءً على الجودة والسعر.
- إبرام العقود: التفاوض على الشروط والضمانات.
- إدارة الموردين: متابعة الأداء وتقييم العلاقات.¹

8- استراتيجيات تحسين تسيير التموين : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تطبيق نظم معلومات متقدمة لإدارة المخزون والتوريد؛
- بناء علاقات استراتيجية مع الموردين لتحقيق استقرار الإمدادات؛
- اعتماد أساليب حديثة مثل الشراء الإلكتروني وتقنيات التحليل التنبئي.

9- أدوات تسيير التموين: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- نظم معلومات التموين (e-Procurement Systems)؛
- تحليل SWOT لتقييم الموردين؛
- العقود الإطارية للتعاملات طويلة الأجل.²

10- وظائف تسيير التموين: وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين وهما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

أ- الشراء:

عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية "مواد خام مصنعة أو نصف مصنعة" أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة وذلك حسب النوعية والموصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين سواء كان ذلك قصد الاستهلاك الشخصي للمؤسسة. أو الإنتاج أو إعادة بيعها.

ب- وظيفة التخزين:

-تعريف المخزون: يعرف المخزون بأنه كمية المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة بشكل عاطل نسبيا في انتظار استخدامها أو بيعها أي أن المخزون عملية خمود مؤقتة بين نشاطي العرض والطلب؛

نشاط التخزين يعرف بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع جاهزة السلع وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

¹ - Kenneth Lyons، "Purchasing and Supply Chain Management"، 2019 ، P:134

² - Robert Monczka، "Purchasing and Supply Chain Management"، 2021 ، P :112

-تعريف وظيفة التخزين: إنه تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب.

11-علاقة وظيفة التموين بالوظائف الأخرى: تتمثل في النقاط التالية:

أ-علاقتها بوظيفة الإنتاج: يرتبط التموين من الإنتاج بالمؤسسات الصناعية لأن مهمته تركز أساسا على توفير المواد ومستلزمات الإنتاج لهذه الأخير لإتمام عملياتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير المعلومات الخاصة بأنواع ومواصفات المواد والكميات التي يبقى توفيرها في الوقت المحدد.

ب-علاقتها مع المبيعات: تتصل إدارة المبيعات وإدارة التموين اتصالا وثيقا لاعتماد كل منها على الأخرى في الحصول على بعض المعلومات والأرقام الهامة كما أن إدارة المبيعات تفيد إدارة التموين عندما تعرفها مسبقا على المفاوضات الجارية عن بعض الصفقات مع المشتريين وبناء على هذه المعلومات تستطيع إدارة التموين توفير الاحتياجات اللازمة في الوقت المناسب.

ج-علاقتها بالتخزين: تتمثل إدارة المخازن في استلام وفحص وصرف المواد التي تقوم إدارة التموين بشراءها ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تقوم بعمليات شراء جديدة الا بالرجوع والاطلاع على مستويات المخزون والمواد.

د-علاقتها بإدارة المالية: تحاول إدارة المالية تحقيق التوازن بين ارادات المؤسسة وبما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من التكاليف المتغيرة للمؤسسة وبالتالي تحاول وظيفة الشراء قدر الإمكان تخفيض تكاليف الشراء والبحث عن مصدر التموين المناسب للمؤسسة.

12-تحديات تسيير التموين: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تقلبات الأسعار في السوق العالمية؛
- مخاطر التوريد مثل التأخير أو انخفاض الجودة؛
- الامتثال للوائح القانونية؛
- اضطرابات سلسلة التوريد بسبب العوامل الاقتصادية أو السياسية؛
- ارتفاع تكاليف التخزين والنقل؛
- تقلبات الأسعار وصعوبة التنبؤ بالاحتياجات بدقة؛
- مخاطر التعامل مع موردين غير موثوقين.

ثانيا- تسيير اللوجستيك:

¹ - Paul Myerson، "Lean Supply Chain and Logistics Management" , New-York , 2021 ,P:145

1- تعريف اللوجستيك: يشير إلى إدارة تدفق المواد، المعلومات، والخدمات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، ويشمل النقل، التخزين، التوزيع، وإدارة المخزون لضمان تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

هو: "مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسيير التدفق المادي وتدفق المعلومات على طول السلسلة من التموين إلى التسويق" حيث نجد:

- اللوجستيك من المصدر: وهو طريق المواد من الموردين إلى مراكز الإنتاج في المؤسسة.

- اللوجستيك إلى المصب: وهو طريق المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى الزبائن.

2- تعريف تسيير اللوجستيك: هو إدارة العمليات اللوجستية من خلال التخطيط، التنفيذ، والتحكم لضمان تدفق سلس وفعال للمواد والمعلومات، مع تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

يشير تسيير اللوجستيك إلى العمليات المرتبطة بتخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المواد، المعلومات، والخدمات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بما يضمن تحقيق كفاءة وسرعة في العمليات.¹

اللوستيك هو المجال العام الذي يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق المواد والمعلومات، بينما تسيير اللوجستيك هو الجانب الإداري الذي يركز على تحسين هذه العمليات من خلال التخطيط والتنظيم.

3- أهمية تسيير اللوجستيك: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل زمن التسليم؛
- تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد؛
- ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية دون تأخير؛
- تعزيز رضا العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب؛
- تخفيض الوقت المتعلق بالتدفق المادي بما يساعد على تحسين مرونة المؤسسة؛
- تحسين جودة الخدمات وسرعة الأجال في العلاقة مع الزبائن والذي يعد ميزة تنافسية محتملة للمؤسسة.

4- أهداف تسيير اللوجستيك : يمكن جمعها في أهم النقاط

- تحسين كفاءة التوزيع وتقليل وقت التسليم؛
- تقليل تكاليف النقل والتخزين؛
- تحسين رضا العملاء عبر خدمة لوجستية سريعة؛

1- أحمد سعيد، العنوان: "مبادئ اللوجستيات"، دار النهضة، 2020، ص: 67.

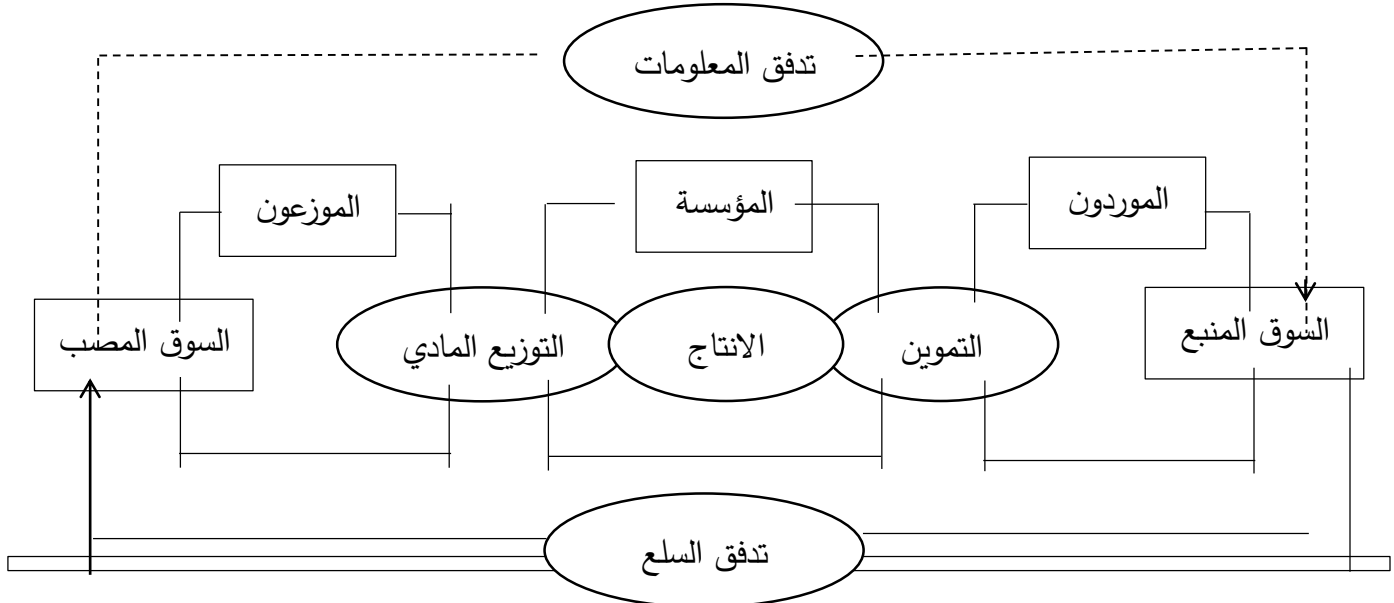
- التقليل من التكاليف؛
- تحسين جودة الخدمات التي ينتظرها الزبون.¹
- 5- مراحل تسيير اللوجستيك: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
 - أ- التخطيط اللوجستي: تحديد الاستراتيجيات والمصادر لضمان تدفق المواد والمعلومات بكفاءة.
 - ب- إدارة النقل والتوزيع: تنظيم عمليات النقل لتقليل التكلفة وتسريع عملية التسليم.
 - ج- إدارة التخزين والمخزون: تحقيق توازن بين توفر المواد وتقليل التكاليف التخزينية.
 - د- إدارة المعلومات اللوجستية: استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة وتتبع عمليات النقل والتخزين.
 - هـ- تحليل وتقييم الأداء: مراجعة العمليات اللوجستية لتحسين الكفاءة والاستجابة لمتغيرات السوق.
- 7- مكونات تسيير اللوجستيك: يمكن جمعها في أهم النقاط.
 - أ- إدارة النقل: اختيار وسائل النقل (بحري، جوي، بري).
 - ب- إدارة المستودعات: تنظيم التخزين وتقليل الفاقد.
 - ج- إدارة المخزون: ضمان التوازن بين العرض والطلب.
 - د- التوزيع العكسي: إدارة المرتجعات وإعادة التدوير.²
- 8- استراتيجيات تحسين تسيير اللوجستيك: يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي في إدارة اللوجستيات؛
 - تحسين التعاون والتكامل بين مختلف الفاعلين في سلسلة التوريد؛
 - اعتماد نماذج لوجستية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية.
- 9- أدوات تسيير اللوجستيك: تتمثل في عدة نقاط
 - نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ؛
 - نظم تتبع الشحنات (GPS & RFID) ؛
 - الذكاء الاصطناعي في تحسين مسارات النقل.³
- 10- سلسلة اللوجستيك: ونوضح سلسلة اللوجستيك من خلال الشكل التالي:

¹ - Ronald H. Ballou، "Business Logistics Management", 2018, P:167.

² - Martin Christopher، "Logistics and Supply Chain Management", 2021, P:92

³ - Douglas M. Lambert، "Supply Chain Management: Processes، Partnerships، Performance", 2020, P:210

الشكل رقم: 1 سلسلة اللوجستيك



انطلاقاً من الشكل يتبين لنا أن اللوجستيك هو مسار استراتيجي تقوم المؤسسة من خلاله بتنظيم ودعم نشاطها، وتحديد وتسيير التقنيات المالية والمعلومات الداخلية والخارجية، في المنبع والمصب وتتمحور وظيفة اللوجستيك حول التدفقات المادية للمواد الأولية والمنتجات، وتدفق المعلومات ونعني به النقل، المستودعات، الاستيراد والتصدير، الإعلام الآلي، التنقلات... الخ.

11-تمحور تسيير اللوجستيك: تتمحور وظيفة اللوجستيك حول:

- التدفقات المادية للمواد الأولية والمنتجات؛
- وتدفق المعلومات ونعني به النقل، المستودعات، الاستيراد والتصدير، الإعلام الآلي، التنقلات... الخ.

12-أنواع العمليات التي يدور حولها تسيير اللوجستيك: تدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث أنواع من العمليات:

- أ-عمليات التخطيط: برمجة التموين، تخطيط الإنتاج، التنبؤ بالمبيعات
- ب-عمليات إدارية: معالجة طلبات الموردين، جرد المخزونات، معالجة طلبات الزبائن
- ج-عمليات مادية: استقبال طلبات الموردين، تحويل المواد والمكونات ما بين الورشات ومعامل الإنتاج، طلبات الزبائن،

13-مجال ودور تسيير اللوجستيك في المؤسسة: إن أنشطة اللوجستيك مندمجة في جميع أنشطة المؤسسة، لذلك تسمى بسلسلة اللوجستيك التي تقدم التصور الشامل لكل التدفقات داخل المؤسسة، لذلك فتطور مجال

استخدامها وتحليلها يعتمد مباشرة على مستوى تطور الوظيفة داخل المؤسسة والذي يسمح بالتمييز بين أنشطة لوجستيك المنتج وأنشطة لوجستيك الدعم (متابعة لوجستيك المنتج بعد البيع).

14-مسارات تسيير اللوجستيك: تسيير اللوجستيك يحتوي على لوجستيك المنتج ولوجستيك الدعم

أ-لوجستيك المنتج فيها: الشراء، تموين المواد الأولية، نقل المواد الأولية، الإنتاج وتسيير الإنتاج، نقل المنتجات النهائية، تخزين المنتجات النهائية، توفير منصات لإعادة التوزيع، نقل طلبات التجزئة للزبائن.

ب-لوجستيك الدعم: التخزين وتسيير المخزونات في محلات التجزئة، توزيع التجزئة، ما بعد البيع-الصيانة

-من الشراء، تموين المواد الأولية، نقل المواد الأولية الى الإنتاج وتسيير الإنتاج: هو لوجستيك صناعي

-من نقل المنتجات النهائية، تخزين المنتجات النهائية، الى توفير منصات لإعادة التوزيع: هو لوجستيك المخزونات
حجم كبير

-من نقل طلبات التجزئة للزبائن، التخزين وتسيير المخزونات في محلات التجزئة، توزيع التجزئة، الى ما بعد البيع-الصيانة: هو لوجستيك التوزيع

15-تحديات تسيير اللوجستيك: يمثل اللوجستيك تحدي كبير بالنسبة للمؤسسة، فـ 90٪ من وقت تواجد المنتج داخل المؤسسة يستخدم بين التنقلات والتخزين. ولكن هذه التحديات تتجاوز المؤسسة لتصل إلى المحيط المحلي، الوطني والدولي.

أ-التحديات على مستوى المؤسسة: نتيجة للتحديات الكبيرة للوجستيك، وجب على المؤسسة إدماج التحكم في مسارات التدفقات ضمن استراتيجيتها. وترتبط تحديات اللوجستيك على مستوى المؤسسة بمايلي:

- نمو المؤسسة؛

- التحكم في التكاليف؛

- إمكانيات الأخرجة في المؤسسة؛

- معايير المنتجات ومسار التسيير؛

- التنوع في المؤسسة؛

- المرونة والتكيف في المؤسسة.

ب-التحديات على مستوى المحيط: يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الإنتاجية وتطور اللوجستيك، لهذا فتحليل عوائق وتحديات اللوجستيك تأخذها الدولة بعين الاعتبار في تحضير السياسات الاقتصادية، الصناعية، التقنية والتي لها تأثير على المؤسسة.

-قطاع النقل؛

-التنمية الجهوية؛

-السياسات الاقتصادية؛

-المحيط العلمي والتقني.

ويمكن تلخيصها بشكل آخر في النقاط التالية:

-الازدحام المروري وتأخير الشحنات؛

-ارتفاع تكاليف الوقود والنقل؛

-التغيرات في الطلب والعرض؛

-ارتفاع تكاليف النقل والوقود؛

-التعقيدات التنظيمية والقوانين الدولية في عمليات التوزيع؛

-التقلبات في الطلب وصعوبة التنبؤ باحتياجات السوق؛

-مخاطر التأخير وسوء التنسيق بين مختلف الأطراف في سلسلة التوريد.¹

ثالثا-العلاقة والفرق بين تسيير التموين وتسيير اللوجستيك

1-الفرق بينهما:

- التركيز الأساسي: يركز تسيير التموين على شراء وإدارة المخزون، بينما يهتم تسيير اللوجستيك بتدفق السلع والمعلومات والخدمات.
- النطاق الزمني: التموين يركز على المدى القصير والمتوسط لضمان توفر الموارد، في حين يمتد اللوجستيك ليشمل التخطيط طويل الأمد لسلسلة التوريد.
- المخرجات: التموين يسعى لضمان توافر الموارد، بينما اللوجستيك يهتم بتحسين كفاءة نقل وتوزيع هذه الموارد

2-العلاقة بينهما:

¹ - Sunil Chopra، "Supply Chain Management: Strategy، Planning، and Operation"، 2022 P:185

- يعتبر تسيير التموين وتسيير اللوجستيك مكملين لبعضهما، حيث يركز التموين على توفير المواد والمنتجات اللازمة للمؤسسة، بينما يتولى اللوجستيك إدارة تدفق هذه المواد من الموردين إلى مواقع الإنتاج ثم إلى العملاء. يعتمد نجاح تسيير التموين على كفاءة العمليات اللوجستية في نقل وتخزين وتوزيع المواد بفعالية.
- تعتبر وظيفة اللوجستيك امتداداً لوظيفة التموين، حيث تعتمد العمليات اللوجستية على إدارة فعالة لموارد التموين لضمان وصول المنتجات إلى المكان الصحيح في الوقت المناسب وبأقل تكلفة¹.
- تكامل العمليات: يعتمد نجاح اللوجستيك على كفاءة التموين (جودة المواد المشتراة وتوقيت التوريد).
- تأثير التموين على اللوجستيك: شراء مواد ذات جودة عالية يقلل من مشاكل التخزين. واختيار موردين موثوقين يضمن استقرار سلسلة التوريد
- تأثير اللوجستيك على التموين: كفاءة التخزين والنقل تؤثر على قرارات الشراء (مثل الشراء بكميات كبيرة لتقليل تكاليف النقل)².

المحور العاشر: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

أولاً – تسيير الإنتاج

1-تعريف تسيير الإنتاج:

تسيير الإنتاج هو النشاط الذي يهتم: "بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مختلف عمليات الإنتاج، بهدف تحويل الموارد (مواد، معدات، أيدي عاملة) إلى منتجات أو خدمات نهائية بأكثر الطرق كفاءة وفعالية."³

¹- خالد يوسف: "الإدارة اللوجستية الحديثة"، مجلة العلوم الإدارية، 2019، ص: 88

² - Robert B. Hadfield، "Introduction to Supply Chain Management, 2019 , P:14

³- عبد الحميد محمد، "إدارة العمليات والإنتاج، مرجع جامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص: 45

تسيير الإنتاج هو: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة تحويل المدخلات (المواد الخام، العمالة، الآلات) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة"¹

2- أهمية تسيير الإنتاج في المؤسسة: يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:²

أ- تحقيق الكفاءة التشغيلية: يُساهم تسيير الإنتاج في تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد المتاحة (العمال، الآلات، الوقت)، مما يؤدي إلى إنتاج أكبر بتكاليف أقل. مثال: استخدام نظام JIT يقلل تكاليف التخزين ويجنب فساد المواد

ب- تحسين القدرة التنافسية: عندما تتمكن المؤسسة من إنتاج سلع بجودة جيدة وتكلفة منخفضة، تصبح أكثر قدرة على منافسة الشركات الأخرى في السوق. مثال: مصانع ZARA تستخدم إنتاجاً مرناً لتلبية الموضة السريعة بأسعار معقولة.

ج- المرونة في تلبية الطلب: تخطيط الإنتاج الجيد يسمح للمؤسسة بالتكيف السريع مع تغيرات السوق والطلب الموسمي دون تأخير أو تخزين مفرط

د- ضمان رضا العملاء: من خلال توفير المنتجات في الوقت المحدد وبالكمية المناسبة، يُساهم تسيير الإنتاج في تعزيز ثقة الزبائن ورضاهم.

هـ- دعم اتخاذ القرار الإداري: يوفر نظام تسيير الإنتاج بيانات دقيقة حول الطاقة الإنتاجية، الموارد، والمخزون، ما يسهّل اتخاذ قرارات استراتيجية. استخدام برامج ERP مثل SAP لتتبع أداء خطوط الإنتاج

و- خفض تكاليف الإنتاج: التخطيط الجيد للإنتاج يقلل النفقات عبر التفاوض مع الموردين، تحسين استخدام الآلات، وتقليل العيوب. مثال: شركة IKEA تصمم منتجاتها لتكون قابلة للتجميع الذاتي، مما يقلل تكاليف الشحن والتخزين

ي- الالتزام بمواعيد التسليم: الجدولة الفعّالة تمنع التأخير في تسليم الطلبات، مما يعزز ثقة العملاء. مثال: استخدام مخطط جانث في مشاريع البناء لتجنب التأخيرات.

3- أهداف تسيير الإنتاج: يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:³

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد: أي السعي لاستخدام المواد الخام، والآلات، واليد العاملة، والوقت بطريقة تقلل الهدر وتزيد الإنتاجية، ما يؤدي إلى خفض التكاليف ورفع الربحية

¹ - Heizer, J., & Render, B.). *Operations Management* (11th Ed.). Prentice Hall. (2014)

² - عبد السلام الحبيب، "إدارة الإنتاج الحديثة"، كتاب تعليمي، الجزائر، 2020، ص: 112

³ - عبد الله، الشناوي، "أساسيات إدارة العمليات"، مرجع أكاديمي، الإسكندرية، مصر، 2016، ص: 82

- ضمان تدفق مستمر للإنتاج: عني توفير الإنتاج دون توقفات أو اختناقات، من خلال تخطيط جيد وتوفير مستمر للمدخلات، مما يسهل تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب
- تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة: تم ذلك من خلال تقنيات مثل الإنتاج الخالي من الفاقد (Lean Production) وتخطيط الموارد، لتحقيق إنتاج بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة.
- احترام آجال التسليم: يعني أن تسيير الإنتاج يجب أن يضمن تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه مع الزبون، لأن التأخير يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وعلاقاتها التجارية.
- ضمان جودة المنتجات: تطبيق معايير مراقبة الجودة أثناء الإنتاج فحص عينات من المنتج أثناء التصنيع
- الالتزام بمواعيد التسليم: يعني أن تسيير الإنتاج يجب أن يضمن تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه مع الزبون، لأن التأخير يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وعلاقاتها التجارية

4-وظائف تسيير الإنتاج: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تخطيط الطاقة الإنتاجية: تحديد كمية الإنتاج الممكنة في فترة زمنية معينة، بناءً على الموارد المتاحة والطلب المتوقع، لضمان عدم وجود طاقات معطلة أو ضغط زائد.
- جدولة العمليات: تعني ترتيب وتسلسل المهام داخل العملية الإنتاجية وتحديد توقيت تنفيذها بدقة لضمان التنسيق بين الموارد والعمليات
- مراقبة الإنتاج: تشمل متابعة تنفيذ الخطة الإنتاجية، رصد الانحرافات، وتعديل العمليات عند الحاجة لضمان الالتزام بالمعايير والجداول الزمنية.
- تحسين العمليات وتقنيات الإنتاج: تهدف إلى تحليل الأداء واكتشاف النقاط الضعيفة وتبني أساليب وتقنيات جديدة لزيادة الفعالية والكفاءة.
- ويمكن وضعها بطريقة أخرى كالتالي:
- التخطيط: تحديد احتياجات الإنتاج. تحديد الكميات المطلوبة، وتخصيص الموارد
- التنظيم: توزيع المهام والموارد. تقسيم العمل بين الأقسام (المشتريات، التصنيع، التخزين).
- التوجيه: إدارة العمليات اليومية. متابعة سير العمل اليومي وحل المشكلات
- الرقابة: ضمان جودة وسرعة الإنتاج. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتصحيح الانحرافات.

5-أدوات تسيير الإنتاج: يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- تخطيط متطلبات المواد: نظام حاسوبي يُحدد كميات المواد المطلوبة للإنتاج. مثل برنامج SAP MRP في مصانع الأجهزة الإلكترونية.

¹ - عبد السلام الحبيب، مرجع سابق، ص: 110

² - Stevenson, W. J. *Operations Management* (14th ed.). McGraw-Hill. 2021

- الإنتاج في الوقت المحدد: تقليل المخزون بتصنيع المنتجات فقط عند الطلب. مثل شركة تويوتا تستخدم JIT لتجنب تخزين قطع الغيار.
- إدارة الجودة الشاملة: دمج الجودة في كل مرحلة إنتاجية مثل تطبيق Six Sigma في جنرال إلكتريك.

ثانيا-تسيير الجودة:

1-تعريف تسيير الجودة :

تسيير الجودة هو: " النظام الإداري الذي يضمن أن المنتجات أو الخدمات تتوافق مع المعايير والمتطلبات المحددة مسبقًا، ويهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين المستمر".¹

تسيير الجودة هو: "عملية ضمان أن المنتجات أو الخدمات تفي بمتطلبات العملاء والمعايير المحددة، من خلال أنظمة مراقبة وتحسين مستمر".²

هو نظام إداري يهدف إلى ضمان مطابقة المنتج/الخدمة لمواصفات الجودة المتفق عليها مع العميل أو المعايير (الدولية) مثل (ISO). مثال: مختبر أداء يطبق شهادات ISO 17025 لضمان دقة نتائج التحاليل الطبية.

2-أهمية تسيير الجودة: يمكن تلخيص أهمية تسيير الجودة في النقاط التالية:

- تحسين صورة المؤسسة: الالتزام بالجودة يعزز سمعة المؤسسة في السوق ويزيد من ثقة العملاء والمستثمرين بها، خاصة مع تطبيق معايير مثل ISO.
- تقليل التكاليف الناتجة عن العيوب: تطبيق أنظمة الجودة يساهم في تقليل المنتجات المعيبة، مما يقلل من تكلفة الإصلاح، الإرجاع، والتعويضات.
- زيادة ولاء العملاء: الجودة المستمرة تؤدي إلى تجربة إيجابية للعميل، ما يعزز ولائه ويجعله يكرر التعامل مع المؤسسة.
- تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة: الجودة تعني تحسين العمليات، تقليل الأخطاء، وتشجيع الموظفين على الابتكار والعمل الجماعي بكفاءة.
- الوصول إلى الأسواق الدولية: تكتسب فرصًا أكبر للدخول إلى الأسواق العالمية بها) مثل (ISO 9001 المؤسسات التي تتبع نظم جودة معترف.³
- تحقيق رضا العملاء: الجودة العالية تزيد من ثقة العميل وتقلل شكاويه. مثل هواتف آيفون تُحافظ على جودتها لضمان ولاء العملاء.

¹ - علي بن حسين، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع تعليمي، الرياض، السعودية، 2019، ص: 33

² - Goetsch, D. L., & Davis, S. B. Quality Management for Organizational Excellence (9th. Ed.). Pearson. (2020).

³ - جميلة توفيق، منهجيات الجودة في المؤسسات، مرجع أكاديمي، عمان، الأردن، 2021، ص: 62

- تقليل التكاليف طويلة المدى: منع العيوب يقلل نفقات الإصلاح، استرجاع المنتجات، والتعويضات. مثال: تطبيق Six Sigma في جنرال إلكتريك وفر مليارات الدولارات.
- تعزيز السمعة التجارية: الشهادات الدولية (مثل ISO ترفع قيمة العلامة التجارية. مثال: شهادة ISO 9001 تساعد الشركات في الفوز بمنقصات حكومية.
- تحسين العمليات الداخلية: أدوات مثل PDCA وKaizen تساهم في التطوير المستمر. مثال: مستشفى تطبق TQM لتقليل أخطاء الوصفات الطبية.
- الامتثال للمعايير القانونية: بعض القطاعات (مثل الأدوية والغذاء) تتطلب شهادات جودة إلزامية. مثال: شركات الأدوية تلتزم بمعايير GMP لتجنب العقوبات¹.

3- أهداف تسيير الجودة: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:²

- تحسين رضا العملاء: تحقيق جودة عالية يؤدي إلى رضا العملاء، وهو ما يساعد على الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم وزيادة المبيعات على المدى الطويل.
- تقليل العيوب والأخطاء: استخدام أدوات تحليل الجودة مثل "التحليل السببي" يساهم في تقليل عدد المنتجات المعيبة، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الكفاءة.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر: (Kaizen) ترسيخ ثقافة دائمة داخل المؤسسة لتحسين العمليات والسياسات تدريجياً بمشاركة جميع العاملين.
- التوافق مع المعايير الدولية (مثل: ISO تطبيق معايير معترف بها دولياً يرفع من مصداقية المؤسسة ويزيد فرصها في الأسواق العالمية.
- تحسين السمعة التنافسية: كسب ثقة السوق عبر الشهادات الدولية (مثل: ISO 9001 شركة سامسونج تحصل على شهادة ISO 14001 للبيئة).

4- وظائف تسيير الجودة: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:³

- ضبط الجودة: فحص المنتج النهائي لاكتشاف العيوب ويستخدم في ذلك الفحص العشوائي (Random Sampling).
- توكيد الجودة (QA): منع الأخطاء مسبقاً عبر وضع معايير للإنتاج، ويستخدم في ذلك -تدقيق الجودة (Quality Audits)

¹ - Pyzdek, T., & Keller, P. *The Six Sigma Handbook* (5th Ed.). McGraw-Hill. (2018). (p. 67).

² - رشيد بوزيد، "الجودة الشاملة وتطبيقاتها"، كتاب جامعي، وهران، الجزائر، 2022، ص: 120
³ - جميلة توفيق، "منهجيات الجودة في المؤسسات"، مرجع أكاديمي، عمان، الأردن، 2021، ص: 62

- التطوير المستمر: تحسين الجودة عبر تقنيات مثل Kaizen ويستخدم في ذلك حلقات الجودة (Quality Circles).

5- مكونات تسيير الجودة: يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:¹

- ضبط الجودة: عملية فنية تعتمد على الفحص والاختبار لمنتجات جاهزة بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات
- ضمان الجودة: إجراءات منظمة تهدف إلى منع الأخطاء قبل حدوثها من خلال تصميم نظام إدارة الجودة).
- تحسين الجودة: يشمل تقنيات مثل حلقات الجودة وفريق العمل لحل المشكلات بهدف تحسين الأداء باستمرار.
- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية شاملة تتبنى الجودة كمسؤولية جماعية تشمل كل العاملين وكل العمليات.

6- أدوات تسيير الجودة: يمكن سرد بعضها فيما يلي:

- Six Sigma: وهي منهجية تعتمد على البيانات لتقليل العيوب إلى 3.4 لكل مليون فرصة مثل: شركة أمازون تستخدم Six Sigma في تخزين الطلبات.
- مخطط إيشيكاوا: وهو مخطط يقوم على تحليل أسباب المشكلات من حيث العمالة، الآلات، المواد، مثل: مصنع ألبان يحل مشكلة "تلف المنتج" باستخدام المخطط.
- PDCA: وهي دورة تحسين مستمر تشمل: خطط → نفذ → افحص → صحّح مثل تطبيق PDCA في تحسين خدمة العملاء بالبنوك.
- الرسم البياني لـ Pareto يسمى أيضا بقاعدة 20 – 80: أي أن 20% من الأسباب. نقوم باختيار الأسباب المهمة المتسببة في المشكل المطروح (1) تشكل 80% من النتائج ومن بعد ذلك نقوم باختيار الأسباب ذات الأولوية مثلا في حالة منتج معيب فالأسباب تكون عديدة بينما نلاحظ أن ثلاثة أو أربع أسباب هي الرئيسية لحدوث هذا المشكل فنقوم بتحديد هذه الأسباب أولا.

6- الفرق بين تسيير الإنتاج وتسيير الجودة

العنصر	تسيير الإنتاج	تسيير الجودة
الهدف الأساسي	إنتاج السلع أو الخدمات	ضمان الجودة ورضا العملاء
التركيز	الكمية والكفاءة والفعالية	الدقة والتحسين المستمر والجودة والرضا

¹ - عبد السلام الحبيب، "إدارة الإنتاج الحديثة"، كتاب تعليمي، الجزائر، 2020، ص: 123

الأدوات Lean Production جداول الإنتاج، الموارد MRP, JIT، معايير الجودة، التحاليل، Six Sigma, TQM، ISO

المعايير الكمية (مثل عدد الوحدات) النوعية (مثل نسبة العيوب)

الهدف الرئيسي إنتاج أكبر كمية بأقل تكلفة ضمان جودة المنتج النهائي

المسؤولية مدير الإنتاج مدير الجودة

من جانب آخر يمكن وضع الفرق بينهما بشكل آخر:

- تسيير الإنتاج: يركز على "الكيفية"؛ كيف ننتج بسرعة وتكلفة منخفضة؟ يهتم بإنتاج كمية كافية من المنتجات بكفاءة.

- تسيير الجودة: يركز على "لماذا" لماذا ننتج؟ وكيف نضمن رضا العميل، فتسيير الجودة يهتم بأن تكون هذه المنتجات مطابقة للمواصفات ومرضية للعملاء. قد تُنتج المؤسسة بسرعة عالية، ولكن إن كانت الجودة ضعيفة، فإن هذا الإنتاج يفقد قيمته، والعكس صحيح¹.

7- العلاقة بين تسيير الإنتاج وتسيير الجودة:

العلاقة بين تسيير الإنتاج وتسيير الجودة تكاملية، حيث أن الإنتاج الجيد لا يتحقق دون مراقبة الجودة، والجودة تحتاج إلى عمليات إنتاج فعالة. فكلما زادت كفاءة الإنتاج، كلما أمكن تحسين جودة المنتج النهائي والعكس صحيح. كما أن الفشل في أحدهما يؤدي غالبًا إلى ضعف الأداء في الآخر مثلاً. في خطوط الإنتاج الحديثة، يتم دمج أدوات مراقبة الجودة أثناء مراحل الإنتاج وليس بعدها فقط، مما يدل على العلاقة الوثيقة بين التخصصين.

فالعلاقة بينهما اذن يمكن توضيحها أكثر بشكل آخر:

- تكاملية: لا يمكن فصل الجودة عن الإنتاج، فكلهما يسعى لتحسين الأداء. فالجودة جزء من الإنتاج: لا يمكن فصل مراقبة الجودة عن خط الإنتاج (مثال: فحص العينات أثناء التصنيع، يعد تسيير الإنتاج وتسيير الجودة عنصرتين أساسيتين في نجاح المؤسسات، حيث يتكاملان لتحقيق الكفاءة والرضا. بينما يركز الأول على الكمية والتكلفة، يركز الثاني على الجودة والتحسين المستمر.

تسيير الإنتاج: يركز على "صنع المنتج بكفاءة." وتسيير الجودة: يركز على "صنع المنتج الصحيح." ومعاً: يحققان "الإنتاج الأمثل" (جودة عالية + تكلفة منخفضة + رضا العملاء).

- تأثير متبادل: تحسين الجودة يقلل من الهدر في الإنتاج، وتحسين الإنتاج يدعم الجودة.

¹- مراد عبد العالي، مقارنة نظم التسيير الصناعية، دراسة تحليلية، الجزائر، 2020، ص: 76

تحسين الجودة → يقلل الهدر → يخفض تكاليف الإنتاج

تحسين كفاءة الإنتاج → يقلل الأخطاء → يحسن الجودة

- الاستراتيجية المشتركة: تتبنى المؤسسات أنظمة مثل Lean Six Sigma الدمج الكفاءة والجودة. أدوات مشتركة مثل TQM التي تُدمج الجودة في كل مرحلة إنتاجية
- ويمكن شرح هذه العلاقة من خلال أمثلة واقعية لتكامل التسييرين:
- شركة تويوتا: تستخدم (IT) تسيير إنتاج Kaizen + ((تسيير جودة) لتحقيق الإنتاج الرشيق. (Lean Production)
- شركة أبل: تُركّز على كفاءة التصنيع (تسيير إنتاج) + (ضمان جودة الأجهزة) (تسيير جودة) عبر معايير صارمة¹
- يجب أن تعمل إدارتا الإنتاج والجودة معًا كفريق واحد؛ لأن الجودة السيئة تُهدر الموارد، والإنتاج البطيء يُقلل الربحية. النجاح الحقيقي يكون بدمج الكفاءة والتميز، فلا يمكن فصل الإنتاج عن الجودة، فنجاح العمليات الإنتاجية يعتمد على التزامها بمعايير الجودة، ويجب إدماج أدوات الجودة في مراحل الإنتاج، مثل "مراقبة العمليات الإحصائية"، يجعل الجودة جزءًا من نظام الإنتاج وليس مجرد مرحلة نهائية.

المحور الحادي عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

أولاً – مفهوم التسيير التجاري

1- تعريف التسيير التجاري:

التسيير التجاري هو: "عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي تُسرّل تبادل السلع والخدمات بين المؤسسة والعملاء، مع تحقيق الربح وتعزيز الميزة التنافسية."²

¹ - أمين سامي، "التكامل بين الإنتاج والجودة في المؤسسات الصناعية"، بحث أكاديمي، تونس، 2022، ص: 88

² - Kotler, P., & Keller, K. L. Marketing Management (15th ed.). Pearson. . (2016). USA.P: 45

وبالتالي هو يشمل جميع العمليات من دراسة السوق إلى البيع والخدمة ما بعد البيع مثال: شركة مثل أمازون تستخدم التسيير التجاري لتحليل سلوك العملاء وتطوير استراتيجيات تسويقية.

هو: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة بتخطيط، تنفيذ، ومراقبة العمليات التجارية في المؤسسة، والتي تهدف إلى تلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأرباح عبر تنظيم العلاقات السوقية".

التسيير التجاري هو: "نشاط وظيفي يهتم بتنظيم ومتابعة الأنشطة التجارية في المؤسسة مثل البيع، الشراء، التسويق، التوزيع، وخدمة الزبائن. يهدف إلى ضمان تدفق السلع والخدمات بطريقة تحقق رضا الزبائن وتزيد من ربحية المؤسسة. إنه القلب النابض للعلاقة بين المؤسسة والسوق".¹

2- أهمية التسيير التجاري: يمكن تلخيص أهمية التسيير التجاري فيما يلي:²

- يساهم في زيادة الإيرادات من خلال زيادة المبيعات؛
- يساعد في الحفاظ على الزبائن من خلال تقوية العلاقات السوقية وبناء سمعة قوية؛
- يعزز صورة المؤسسة من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات السوق؛
- يقلل من المخاطر السوقية من خلال تحقيق التكامل بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
- ويمكن صياغة الأهمية بصورة أخرى كما يلي:
- تحقيق الأهداف: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على تحقيق أهدافها، بما في ذلك زيادة الأرباح وتحسين حصة السوق.
- تحسين الكفاءة: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على تحسين كفاءتها من خلال استخدام الموارد بشكل أفضل.
- زيادة الربح: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على زيادة ربحها من خلال بيع المزيد من المنتجات والخدمات.
- تلبية احتياجات السوق: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على تلبية احتياجات السوق من خلال تطوير منتجات وخدمات تلي احتياجات المستهلكين.
- الحصول على ميزة تنافسية: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وكفاءة عملياتها

ثانياً – أهداف التسيير التجاري: يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:³

1. زيادة المبيعات والأرباح: من خلال استخدام استراتيجيات مثل العروض الترويجية أو الولاء للعملاء. مثال: مكدونالدز تقدم وجبات بسعر مخفض لزيادة المبيعات.

¹ - سمير براهمي، "مبادئ التسيير التجاري". كتاب جامعي، دار الهدى، الشلف الجزائر، 2021، ص: 18

² - سمية لطرش، "العلاقة بين التسويق والأداء التنظيمي"، مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص: 23.

³ - Dubois, B., & Rovira, A. *Strategic Marketing: Delivering Customer Value*. Dunod. ; PARIS . . 2018.P :78

2. تحسين صورة العلامة التجارية: عبر التسويق الإعلامي والمسؤولية الاجتماعية. مثال: نايكي تستخدم حملات مثل "Just Do It" لتعزيز صورتها.

3. التكيف مع التغيرات السوقية: كدخول منافسين جدد أو تغيير أذواق المستهلكين.

4. زيادة الحصة السوقية: عبر التفوق على المنافسين.

5. تحقيق رضا الزبائن: من خلال تلبية توقعاتهم.

6. تحسين العلاقة مع السوق: من خلال الإنصات لتغثيراته والتأقلم معها.

ثالثا-وظائف التسيير التجاري: يمكن تلخيصها فيمايلي:¹

1. تحليل ودراسة السوق: من خلال فهم سلوك المستهلكين والمنافسين لتوقع الفرص والتهديدات وتحليل احتياجات العملاء والمنافسين من خلال استبيانات، مجموعات تركيز (Focus Groups).

2. التخطيط التجاري: من خلال وضع أهداف ومخططات بيعيه لتحقيق نتائج ملموسة.

3. تنشيط المبيعات: عبر أدوات كالإعلانات والعروض الترويجية.

4. إدارة التوزيع: من خلال ضمان وصول المنتجات إلى الزبائن بفعالية من خلال قنوات التوزيع مباشر (مثل موقع المؤسسة الإلكتروني) وغير مباشر (مثل المتاجر الكبرى).

5. إدارة علاقات الزبائن: من خلال بناء الثقة والولاء لدى العملاء

6. التسعير: من خلال اختراق السوق: أسعار منخفضة لجذب العملاء، والتسعير المتميز: أسعار عالية لجودة فائقة، مثل آيفون

7. الترويج: من خلال إعلانات، خصومات، علاقات عامة.

ويمكن أيضا صياغتها بشكل آخر كمايلي:

1- وظائف التخطيط:

- تحديد أهداف المبيعات: وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق للمبيعات بناء على تحليل السوق واحتياجات العملاء.

- وضع خطط التسويق: تصميم استراتيجيات تسويقية فعالة لجذب العملاء وزيادة المبيعات.

- تخطيط المخزون: تحديد كمية السلع التي يجب تخزينها لتلبية طلب العملاء مع تجنب تكاليف التخزين المرتفعة.

- إدارة الميزانية: تخصيص الموارد المالية بشكل فعال لأنشطة التسويق والمبيعات.

¹- نادية عبد اللاوي: "استراتيجية التسويق وإدارة العلاقات التجارية"، دار الخلدونية، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص: 45.

2- وظائف التنفيذ:

- إدارة المبيعات: الإشراف على فريق المبيعات وتوجيهه لتحقيق أهداف المبيعات.
- تطوير العلاقات مع العملاء: بناء علاقات قوية مع العملاء الحاليين والمحتملين .
- إدارة قنوات التوزيع: اختيار قنوات التوزيع المناسبة لمنتجات أو خدمات المؤسسة
- تلبية طلبات العملاء: معالجة طلبات العملاء بكفاءة و ضمان رضاهم

3-وظائف المراقبة والتقييم:

- تحليل البيانات: جمع و تحليل بيانات المبيعات و العملاء لتقييم فعالية استراتيجيات التسويق والمبيعات؛
- تحديد المجالات التي تتطلب تحسيناً: تحديد نقاط الضعف في العمليات التجارية وتطوير خطط لتحسينها؛
- إعداد التقارير: إعداد تقارير دورية للإدارة حول أداء المبيعات والعمليات التجارية؛
- التكيف مع التغييرات: مواكبة لتغيرات في السوق واحتياجات العملاء وتعديل استراتيجيات التسويق والمبيعات حسب الحاجة.

رابعاً-الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية في المؤسسة والاستراتيجيات التجارية في المؤسسات

1- الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية في المؤسسة:

تتكون المصلحة التجارية في المؤسسة من أقسام: التسويق، المبيعات، التوزيع، العلاقات الزبونية، يرتبط هيكلها بحجم المؤسسة ونوع النشاط؛ وبالتالي يختلف الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية في المؤسسة حسب حجم المؤسسة ونشاطها، لكنه عادة يحتوي على الأقسام السالفة الذكر. وتكمن أهمية هذا الهيكل في تقسيم المهام والمسؤوليات لضمان التنسيق والانسيابية.

2- الاستراتيجيات التجارية في المؤسسات:

- الاختراق السوقي: أي تعزيز الموقع الحالي عبر تخفيض الأسعار أو التميز بالخدمة.
- التوسع: أي دخول أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً
- تنويع المنتجات: لتلبية حاجات متعددة ولتفادي المخاطر المرتبطة بمنتج واحد
- التموضع: عبر تميز تنافسي وإبراز المؤسسة كخيار مميز في أذهان الزبائن.¹

وبشكل آخر يمكن وضع استراتيجيات التسيير التجاري كمايلي:

¹- محي الدين، يوسف، " الاستراتيجية التجارية وتنافسية المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021، ص: 154.

- استراتيجية القيادة بالسعر: من خلال تخفيض التكاليف لبيع بأسعار أقل من المنافسين. مثال LIDL: في قطاع التجزئة.
 - استراتيجية التمايز: من خلال تقديم منتج فريد (جودة، تصميم، خدمة). مثال Apple: تهتم بالتكنولوجيا والتصميم المتميز.
 - استراتيجية التركيز: من خلال استهداف شريحة محددة (مثل ساعات Rolex للطبقة الراقية).
- خامسا- أدوات التسيير التجاري: يمكن تلخيصها فيما يلي:
- المنتج (Product): ويتعلق بتطوير سلع أو خدمات تلي حاجات السوق. مثال: تسلا تطور سيارات كهربائية ذات تقنيات متطورة.
 - السعر (Price): من خلال سياسات التسعير: سعر التكلفة + هامش ربح البيع بالتجزئة، والتسعير الديناميكي (مثل أسعار حجز تذاكر الطيران).
 - المكان (Place): من خلال كيف يصل المنتج للعميل؟ مثلا عبر قنوات تقليدية (سوبرماركت) وقنوات رقمية (أمازون، نون).
 - الترويج (Promotion): من خلال إعلان على وسائل التواصل، مثلا عرض "اشترِ واحصل على الثاني مجاناً".¹

سادسا- نظم التسيير التجاري للمؤسسة

- 1- نظم إدارة علاقات العملاء: مجموعة من الممارسات التجارية التي تهدف إلى وضع الشركة في اتصال وثيق مع عملائها، من أجل معرفة المزيد عن كل واحد منهم، وتقديم قيمة أكبر لكل واحد بما يتماشى مع الهدف العام للشركة، والمتمثل في جعل كل واحد من العملاء يضيف أكبر قيمة للشركة.
 - 2- نظم التخطيط للموارد ERP: هي التفكير في جميع عمليات الأعمال الأساسية اللازمة لتشغيل المؤسسة: المالية، والموارد البشرية، والتصنيع، وسلسلة التوريدات، والخدمات، والإعداد للشراء، وغيرها. ويساعد نظام ERP، في أبسط مستوياته، على إدارة جميع هذه العمليات بكفاءة في نظام متكامل. وغالبا ما يشار إليه باسم نظام سجل المؤسسة.
 - 3- نظم إدارة المخزون: هي تنظيم وتنسيق وترتيب المخزون ووضعه في المستودعات، بحيث تُساعد العملية على تحديد نوع البضائع المطلوبة من الموردين، وكميتها، ووقت تسليمها.
- وتتضمن إدارة المخزون تتبع المنتج من لحظة الحصول عليه حتى بيعه إلى المستهلك، وخلال تلك الدورة فإن هنالك العديد من الإجراءات الإدارية التي يجب القيام بها لضمان تحقيق النجاح، ومن أهمها تحديد التقنية السليمة لإدارة المخزون بحيث تتناسب ورغبات العملاء وحاجاتهم وأنماطهم الاعتيادية.

¹ - McCarthy, E. J.. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. McGraw-Hill. USA (2021);P: 56

4-نظم إدارة سلاسل التوريد: يمكن تعريف نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM) بأنه إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات أو خدمات، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية.

تشمل أنشطة سلسلة التوريد المشتريات وإدارة دورة حياة المنتج (PLM) وتخطيط سلسلة التوريد SCP بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول الشركة وخطوط الإنتاج، والخدمات اللوجستية (بما في ذلك النقل وإدارة الأسطول)، وإدارة الطلب. يمكن لأنظمة إدارة سلسلة التوريد أيضًا أن تتوسع لتشمل أنشطة التجارة العالمية، مثل إدارة الموردين على المستوى العالمي وعمليات الإنتاج المتعددة الجنسيات

سابعاً-معوقات التسيير التجاري وتحدياته:

1- معوقات التسيير التجاري: تتلخص في الآتي:

- نقص الكفاءات في الموارد البشرية؛
- ضعف البنية التحتية الرقمية؛
- غياب الاستراتيجيات التسويقية الحديثة؛
- المنافسة غير العادلة أو التغييرات القانونية المفاجئة.

2- تحديات التسيير التجاري:

- التجارة الإلكترونية: وذلك كيف تتنافس المتاجر التقليدية.

- إدارة السمعة الرقمية: وذلك من خلال تأثير التقييمات على منصات مثل Google Reviews.

- حماية البيانات: تطبيق أنظمة مثل GDPR في التسويق الرقمي.¹

ويمكن أيضا صياغتها بشكل آخر فيمايلي:

-ضعف البنية التحتية : من خلال :

نقص في نظم إدارة المعلومات الحديثة: تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من نقص في نظم إدارة المعلومات الحديثة والبرامج المتخصصة لتحليل البيانات وإدارة العمليات التجارية، مما يُعيق كفاءة عملية التسيير التجاري .

نقص في البنية التحتية للتجارة الإلكترونية: لا تزال البنية التحتية للتجارة الإلكترونية في بعض الدول في مراحلها الأولية، مما يُحد من قدرة المؤسسات على الوصول إلى العملاء عبر القنوات الإلكترونية

-نقص الخبرات والكفاءات: من خلال :

¹ - Chaffey, D.. *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson. (2022) P :203

نقص في المهندسين والفنيين المتخصصين: لما تعاني المؤسسات من نقص في المهندسين والفنيين المتخصصين في مجالات مثل نظم إدارة المعلومات و التجارة الإلكترونية، يُصعب ذلك عليها استخدام الأدوات و التقنيات الحديثة بشكل فعال .

ضعف في البرامج التدريبية: لما لا توفر المؤسسات البرامج تدريبية كافية لموظفيها لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال التسيير التجاري يؤثر ذلك سلبا

-المنافسة الشديدة :من خلال :

ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية: مواجه المؤسسات لمنافسة شديدة من المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية، يُجبرها على خفض أسعارها وتحسين جودة منتجاتها للبقاء في السوق .

ظهور المؤسسات الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية: لما تُواجه المؤسسات منافسة جديدة من مؤسسات ناشئة تقدم خدمات مبتكرة عنها وبأسعار منافسة.

ثامنا-الفرق بين الوظيفتين التجارية والتسويقية والعلاقة بينهما:

وظيفة التجارية تعني مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضمان حركة المواد والسلع من مدخلات (شراء)، ومخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق (بيع)،

وتشمل الوظيفة التجارية بهذا المعنى كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن، من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، ومدى نجاح هذه الوظيفة بالمؤسسة يحدد نجاح وتوسع المؤسسة.

مع التطور الذي شهدته المؤسسة وتنظيمها، تم الانفصال بين وظيفتي الشراء والبيع، فألحقت الأولى بوظيفة التخزين ضمن التموين، بينما أضيف للثانية مهام أخرى مثل دراسات السوق والبحوث والإعلان والترويج وغيرها، وهكذا ظهرت فيما بعد وظيفة التسويق.

1-الفرق بين الوظيفتين: يمكن تلخيص هذا الفرق في هذا الجدول

الجدول رقم:4 الفرق بين الوظيفة التجارية والوظيفة التسويقية

المجال	الوظيفة التسويقية	الوظيفة التجارية
التعريف	تشمل دراسة حاجات السوق والعملاء وتصميم المنتجات المناسبة، ثم الترويج لها	تشمل جميع الأنشطة المرتبطة ببيع المنتجات (توزيع، عرض، تسعير، خدمة البيع...)

الهدف الأساسي	تلبية حاجات ورغبات الزبائن وبناء علاقة طويلة الأمد	البيع وتحقيق رقم أعمال
التركيز	العميل وحاجاته	المنتج والشكل النهائي
المهام	أبحاث السوق، تخطيط المنتج، تسعير، ترويج، تحديد الأسواق	البيع، التوزيع، التفاوض مع الزبائن، تحصيل الفواتير، أبحاث السوق، تخطيط المنتج، تسعير، ترويج، تحديد الأسواق
الزمن	على المدى الطويل لبناء صورة ومكانة في السوق	على المدى القصير لتحقيق أرباح فورية

المصدر: بلقاسم، عبد القادر: "التسويق المعاصر، دار العلوم، الجزائر، الجزائر العاصمة، 2019، ص: 33.

2- العلاقة بين الوظيفتين (التجارية والتسويقية):

- الوظيفة التسويقية تسبق الوظيفة التجارية؛ فهي تحدد ما يجب إنتاجه ولمن يُنتج.
- الوظيفة التجارية تنفذ ما تقترحه الوظيفة التسويقية، من بيع وتوزيع فعلي.
- هناك تكامل بينهما: التسويق يخطط، والتجارة تُنفذ.
- نجاح الوظيفة التجارية يعتمد على جودة التحليل والتخطيط التسويقي.

3- الفرق بين التسيير التجاري والتسيير التسويقي في المؤسسة: يمكن تلخيص هذا الفرق في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: الفرق بين التسيير التجاري والتسيير التسويقي في المؤسسة.

المجال	التسيير التجاري	التسيير التسويقي
التعريف	إدارة عمليات البيع والعلاقات التجارية مع الزبائن والموزعين	إدارة استراتيجيات التسويق، ودراسة السوق، والزبائن، وتحقيق رضاهم
المهام الأساسية	تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة البيع	أبحاث السوق، تطوير المنتجات، التخطيط التسويقي
الهدف	تحقيق رقم مبيعات وتحريك المخزون	تحقيق رضا الزبائن وبناء ولاءهم
الطابع	تطبيقي وميداني	استراتيجي وتحليلي

المصدر: نوال جغام، "التسيير التسويقي في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020، ص: 44.

4- العلاقة بين التسيير التجاري والتسيير التسويقي: يمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط التالية:

- التسيير التسويقي يحدد السياسات (الأسعار، الأسواق، طبيعة المنتجات).
- التسيير التجاري ينفذ هذه السياسات من خلال البيع المباشر والتوزيع.
- العلاقة تكاملية: لا يمكن للتجارة أن تنجح بدون خطط تسويقية واضحة، والعكس صحيح.

المحور الثاني عشر: تسيير الموارد البشرية

أولا-تعريف تسيير الموارد البشرية:

يقصد بتسيير الموارد البشرية: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد، اختيارهم، تدريبهم، تقييم أدائهم، وتحفيزهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وقد تطور هذا المفهوم من مجرد إدارة الأفراد إلى كونه شريكاً استراتيجياً في اتخاذ القرار داخل المؤسسة".¹

تسيير الموارد البشرية (HRM) هو: "إدارة القوى العاملة في المؤسسة من أجل: تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الموظفين وضمان رضاهم وتطوير المهارات والكفاءات".

هي مجموعة من: "الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها".

ثانيا-تطور تسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية المنشأة منها:

1-المرحلة الأولى: بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات مصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كانوا يمارسون بعض صناعاتهم في المنازل بأدوات بسيطة' ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارات بسبب نظام المصنع الكبير.

2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطور حقيقي في الإدارة: يقصد بها تاييلور استبدال الطريقة التجريبية بالطريقة العلمية.
- الاختبار العلمي للعاملين: يعتبرها تاييلور هي الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.

1- عبد الحميد مرسللي: "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي"، دار الهدى، الشلف الجزائر، 2021، ص: 12.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعميمهم: حيث أن العامل لن ينجح بالطاقة المطلوبة إلا أن يكون للعامل استعداد جيد للعمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: وهو التوفيق بين العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل.

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى.

حيث أظهرت الحرب الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم مثل (الفا و بيتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي.

5-المرحلة الخامسة: مآين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب بواسطة التون مايو ' وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا هذا

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة' واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولية ليست فقط على أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم.

ثالثا-الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة: يمكن تلخيص هذا الفرق في جدول.

الجدول رقم:6 الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

النموذج الحديث (Strategic HRM)

النموذج التقليدي

يركز على الاستراتيجية (المواءمة بين الموظفين وأهداف المؤسسة)
يركز على المهام الروتينية (رواتب،
توظيف)

يعامل الموظف كـ "شريك استراتيجي"
يعامل الموظف كـ "عامل" فقط

المصدر: Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan ;P:15

رابعا- أهمية الموارد البشرية في المؤسسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- الإدارة الاستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات: تُعدّ الإدارة الاستراتيجية من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية، حيث تمكّن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من الوصول لأهدافها، إذ يشمل ذلك المساهمة في عملية صنع القرار المؤسسي، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين، والتخطيط للمستقبل بناءً على متطلبات العمل،

2- إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة: يتولّى مديرو إدارة الموارد البشرية حلّ الخلافات التي تنشأ بين الموظفين ومدراء العمل، حيث يستمعون لشكاوى الموظفين أولاً، ثمّ يُقدّمون الحلول لمشكلاتهم، كما أنهم يتخذون الإجراءات في الوقت المناسب منعاً لخروج الأمور عن السيطرة، ويجدر بالذكر أنّ من مهام مديري الموارد البشرية أيضاً إقامة علاقات عامّة جيدة مع قطاعات الأعمال الأخرى، وذلك عن طريق تنظيم اجتماعات العمل، والندوات، والاجتماعات الرسمية.

3- زيادة الإنتاجية والربح: يُعدّ التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح مفتاح الإنتاجية في أي مؤسسة، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك عن طريق ضبط نوعية وعدد الموظفين في مكان العمل.

4- إدارة الأداء والتدريب: تُعدّ إدارة الأداء والتدريب والتطوير من المهام الرئيسية لمديري الموارد البشرية، حيث تُساهم في التغلب على نقص بعض المهارات عند الموظفين، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم، والاستثمار بالموظفين الواعدين في المستقبل، ممّا يزيد من إنتاجيتهم ومشاركتهم في المؤسسة، كما يساعد تدريب الموظفين وتطويرهم على تقوية الروابط الضعيفة في الشركة.

خامسا- خصائص إدارة الموارد البشرية: سنقوم بتلخيصها فيما يلي:

¹- يوسف شايب، "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2020، ص: 101.

1-مهارات تواصل قوية: يتمتع موظفو الموارد البشرية بمهارات تواصل قوية مع الجميع، فهم يتعاملون مع شرائح كبيرة ومختلفة من الأشخاص، والموظفين، والمديرين التنفيذيين، والزلاء، بالإضافة إلى المتقدمين للوظائف، حيث إنَّ عليهم أن يعرفوا كيف يستخدمون الكلمات المناسبة مع كلِّ شخص، كما يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، فالاستماع الجيد يُعدّ من أهمّ مهارات التواصل مع الآخرين، حيث يعطي الموظف الفرصة لإبداء رأيه عن العمل واحترام هذا الرأي.

2-فلسفة احترام الموظف: تقوم فلسفة الموارد البشرية على افتراض أنّ الموظف بشر وليس عاملاً من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والأرض، كما أنّها تعترف بالاختلافات الفردية بين الموظفين، حيث إنّ كلّ مدير موارد بشرية ناجح يجب أن يمتلك مهارات اجتماعية لإدارة الأفراد باختلاف حاجاتهم ومتطلباتهم.

3-الأخلاق العالية: يُعتبر الصدق والتقدير من العناصر الأساسية لأيّ قسم موارد بشرية ناجح، كما يعمل قسم الموارد البشرية كضهير للشركة، حيث إنّّه في كثير من الأحيان يطلّع موظفوه على معلومات سرية خاصة بالموظفين أو حتّى سياسات الشركة، ولذلك يجب أن يكتسب موظفو الموارد البشرية ثقة الموظفين والمديرين حتّى يقوموا بوظائفهم بفعالية.

4-النزاهة: تُعتبر النزاهة في دعم تكافؤ فرص العمل مهمة جداً في عمل الموارد البشرية، حيث إنّ التوظيف العادل يقوم على الإنصاف بين المرشحين، وتتطلب النزاهة فهماً عميقاً لقوانين العمل والامتثال له من أجل تنظيم مكان العمل.

5-القيادة: يجب أن يُظهر مديرو الموارد البشرية قدرتهم على قيادة الفريق، وذلك بإظهار قدرتهم على إعطاء التوصيات للعمال، وقيادة مديري الإدارات الأخرى، كما يجب أن يُظهروا حرصهم على تطوير وتدريب موظفي الشركة، وتقديم الإيضاحات اللازمة لمديري الأقسام الأخرى حول أهمية تحسين مهارات الموظفين، كما أنّهم يلتزمون بقواعد السلوك في معاملة الموظفين باحترام.

سادساً-أهداف تسيير الموارد البشرية: يمكن جمعها فيما يلي:¹

- ضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛
- المساهمة في رفع الإنتاجية وتحقيق الأداء التنظيمي؛
- توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة؛
- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات العمال؛
- دعم ثقافة العمل الجماعي والابتكار؛
- تعزيز القدرات التنظيمية؛

¹ - Dessler, G : "Human Resource Management "(16th ed.). Pearson.2017 P :42

- تمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة؛
- الموارد البشرية يمكن إن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة؛
- تعنى بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر. حيث إن أسس اختيار العنصر البشري تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم؛
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة؛
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛
- استقرار اليد العاملة في المنظمة؛
- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية والتي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

سابعاً- وظائف تسيير الموارد البشرية: سنقوم بتلخيصها فيمايلي¹:

- تحليل الوظائف: تحديد المهام المطلوبة لكل وظيفة والمواصفات اللازمة لشغلها.
- الاستقطاب والتوظيف: جذب المرشحين المؤهلين واختيار الأنسب منهم.
- التكوين والتدريب: رفع كفاءة العاملين وفق حاجات المؤسسة.
- تقييم الأداء: قياس مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالأهداف المحددة.
- تحفيز العاملين: استخدام نظام المكافآت المعنوية والمادية لتحفيز الأفراد.
- تسيير المسار المهني: تخطيط الترقية والتنقل الوظيفي لضمان التطوير المستمر.
- العلاقات المهنية: إدارة العلاقات بين العمال والإدارة في إطار قانوني وتنظيمي فعال.
- المكافآت والتعويضات
- إدارة النزاعات بين الإدارة والموظفين.

ثامناً- أدوات وأساليب تسيير الموارد البشرية: يمكن تلخيصها فيمايلي²:

- بطاقات الوصف الوظيفي: تحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل منصب.
- نظم معلومات الموارد البشرية: (HRIS) أدوات رقمية لجمع وتحليل بيانات العمال.
- مقابلات الأداء: جلسات دورية لمراجعة تقدم العاملين.

¹- حكيم عبد اللاوي، "إدارة الموارد البشرية وتحدياتها الحديث"، دار الهدى، سطيف الجزائر، 2022، ص: 45

²- فاطمة عريوة، "الرقمنة وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص: 78.

- استبيانات الرضا الوظيفي: لقياس انطباع العمال عن بيئة العمل.
- برامج التكوين المستمر: تطوير دائم لقدرات الأفراد حسب حاجات السوق
- تاسعا-العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية: يمكن جمعها فيما يلي:¹
 - العوامل الداخلية: كالثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، سياسة الأجور.
 - العوامل الخارجية: مثل القوانين الاجتماعية، العرض والطلب في سوق العمل، التكنولوجيا الحديثة، والعوامل الثقافية.
 - التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة.
 - التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي. مما أدى إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية.
 - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
 - ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية. مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات.
- عاشرا-العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية: تعرف الإدارة عموما بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة بشرية، مالية، فنية، معلومات بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه الوظائف:
 - 1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: تبدأ عملية التخطيط بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا في المنظمة تجاه مواردها البشرية.
 - أ- تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة: تحليل طبيعة نشاط المنشأة/ القسم، وأسلوب العمل .
 - تحليل الوظائف - مكوناتها-الصلاحيات والمسؤوليات.
 - توصيف الوظائف، المهام، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة-.
 - ب- تقدير العمالة المطلوبة -على أساس: حجم العمل، الإحلال .

¹- سمير رقاد: "تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، دراسة أكاديمية"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2022، ص: 93.

ج-تحليل الوضع الراهن :لمعرفة العدد المتاح عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة – احتياجات الإحلال

د-تحليل سوق العمل -من حيث :النوع والكم الموجود العرض.) درجة المنافسة على العمالة الطلب.) قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية .

هـ-تحليل العجز والفائض النوعي والكمي: وجود فائض: يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار. وجود عجز: يعني التساهل في عملية الاختيار .

و- مواجهة العجز والفائض.

2- تنظيم شئون الموارد البشرية :تخضع عملية تنظيم الموارد البشرية لنفس المبادئ الخاصة بعملية التخطيط، فالبد من معرفة أهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية، وما إذا كانت ستعتمد أسلوب "مركزية الإدارة" أم "اللامركزية الإدارية"

-تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة

-اختيار نمط إدارة الموارد البشرية) مركزية / اللامركزية)

- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية

- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات إدارات، أقسام، وحدات)

- تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية

- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات المستندية

3-توجيه الموارد البشرية التنفيذ :تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ. وتشمل هذه الأعمال على ما يلي

- شرح المهام والأعمال المطلوب
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم بالطرق الصحيحة
- دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية
- تحفيز الأفراد وتشجيعهم الاستغلال كامل طاقاتهم.
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

- حل الشكاوى، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

4-رقابة الموارد البشرية: الهدف من الرقابة هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأهداف والخطط المطلوبة. وهذه العملية تستلزم بالتالي تحديد المعايير، وتقويم الأداء وقياسه ثم التصحيح. وتتناول عملية تقويم الأداء عدة جوانب ال تتعلق فقط بأداء الأفراد وإنما تتجاوزها إلى أداء المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن أن يشمل التقويم ما يلي:

- تقويم إنتاجية الأفراد وأداؤهم؛

- تقويم أنظمة وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية؛

- تقويم إجراءات وقواعد العمل التعيين، التدريب، الإجازات؛

- تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية؛

- تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب؛

- تقويم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، وكذلك مجال الاستفادة من البيانات والإحصاءات؛

- تقويم أسلوب التحقيق في الشكاوى والتظلمات؛

- تقويم نتائج التدريب؛

- تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

احدى عشر-التحديات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية: يمكن تلخيصها فيمايلي¹:

-التحول الرقمي: ضرورة التكيف مع الذكاء الاصطناعي وأتمتة المهام.

- إدارة التنوع: التعامل مع فئات مختلفة (الأجيال، الجنس، الخلفيات الثقافية).

- الهجرة والكفاءات: هجرة الأدمغة تمثل تحدياً في الحفاظ على المهارات.

-المرونة في العمل: ظهور نماذج جديدة مثل العمل عن بُعد والعمل الجزئي.

-الذكاء الاصطناعي: إعادة تأهيل الموظفين لمهارات جديدة

¹ - Ulrich، D HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In. McGraw-Hill. 2021. P :63

المحور الثالث عشر: تسيير عمليات المؤسسة: سلاسل القيمة

أولا-مدخل حول تسيير عمليات المؤسسة

1- تعريف تسيير العمليات

تسيير العمليات هو: "منهج إداري يهتم بتخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد والأنشطة التي تُستخدم لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات داخل المؤسسة، بهدف تحقيق الكفاءة والجودة العالية. يشمل ذلك تدفقات العمل، تخصيص الموارد، ضبط الجداول الزمنية، وضمان الجودة"¹.

تسيير العمليات يعتبر: "قلب المؤسسة الإنتاجي (صناعة، خدمات، لوجستيات) و الرابط بين الإدارات (تسويق، مالية، موارد بشرية)"².

2- أهداف تسيير العمليات: يمكن تحديد أهداف تسيير العمليات فيما يلي:³

- تحقيق أعلى مستوى من الجودة بأقل تكلفة ممكنة؛

- تقليل الفاقد في الوقت والموارد؛

- تحسين الإنتاجية وسرعة تلبية الطلبات؛

- تعزيز رضا الزبائن من خلال الاستجابة السريعة؛

- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

3- مكونات العمليات في المؤسسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

- المدخلات (Inputs) مثل المواد الخام، الموارد البشرية، والآلات.

- العملية التحويلية (Transformation Process) وهي الأنشطة التي تُحول المدخلات إلى مخرجات.

- المخرجات (Outputs) وتشمل السلع أو الخدمات النهائية التي تُقدم للعملاء.

- المراقبة والتقييم: لقياس مدى مطابقة النتائج للمعايير المحددة.

4- أنواع العمليات داخل المؤسسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:⁵

¹ - عبد الرزاق فرحات: "إدارة العمليات والإنتاج"، دار الهدى، بسكرة، الجزائر، 2021، ص: 19

² - Slack, N. *Operations Management* (9th ed.). Pearson. (2020) ;P: 28

³ - سميرة بن جامع: "إدارة الجودة وتسيير العمليات"، دار الخلدونية، قسنطينة الجزائر، 2020، ص: 33

⁴ - محمد كروش: "أساسيات التسيير الإنتاجي"، دار الكتاب الحديث، الجزائر العاصمة، 2019، ص: 48

⁵ - ياسين حمداني: "إدارة العمليات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية"، دار البصائر، الجزائر، 2021، ص: 61

- العمليات الأساسية: كالإنتاج، التسويق، تقديم الخدمة.
- العمليات الداعمة: مثل الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات.
- العمليات الإدارية: التخطيط، التنسيق، الرقابة.

5-أنشطة تسيير العمليات: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تصميم العملية: تحديد الطريقة المثلى لتنفيذ العمليات؛
- تخطيط الإنتاج: تحديد حجم ومواعيد الإنتاج؛
- إدارة الجودة: وضع معايير وضمان مطابقة المنتجات لها؛
- إدارة المخزون: مراقبة الكميات المخزنة لتفادي العجز أو الفائض؛
- جدولة العمل: تنظيم توقيت وتتابع الأنشطة؛
- الصيانة: المحافظة على أداء المعدات.

6-أدوات وأساليب تسيير العمليات: يمكن جمعها في النقاط الآتية:²

- خرائط التدفق: تمثيل بصري لسير العمليات؛
- مخططات جانت (Gantt Charts) أداة لتخطيط ومتابعة المشاريع؛
- تحليل ABC لتصنيف المنتجات حسب قيمتها؛
- نظام كانبان (Kanban) لإدارة الإنتاج في الوقت الحقيقي؛
- نظام ERP لتكامل العمليات باستخدام البرمجيات.

7-الوظائف الأساسية لتسيير العمليات: سنقوم بتجميعها في النقاط التالية:³

- تصميم العمليات (Process Design) من خلال مختلف خيارات التصميم التي تتم اما عن طريق الإنتاج بالدفعات او الإنتاج المستمر.
- إدارة الجودة (Quality Management) : والتي تعتمد على عدة أدوات منها ISO 9001معايير الجودة العالمية ومراقبة الجودة الإحصائية (SPC).
- إدارة سلسلة التوريد (SCM) : والقائمة على عناصر أساسية وهي الموردون والتصنيع والتوزيع.

¹ - فتيحة معمري: "أسس تسيير الإنتاج والعمليات"، دار الهدى، سطيف الجزائر، 2020، ص: 70.

² - صبرينة بودة: "تكنولوجيا التسيير في العمليات الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2022، ص: 88.

³ - Stevenson، W. Operations Management (14th ed.). McGraw-Hill. (2021). P :112

- إدارة المخزون (Inventory Management) : والتي تقوم على عدة أنظمة كـ (JIT التصنيع في الوقت المناسب إضافة إلى ABC Analysis تصنيف المواد حسب الأهمية
- أدوات تحسين العمليات: سنقوم بجمعها في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: أدوات تحسين العمليات

الأداة	الوصف	مثال تطبيقي
خرائط التدفق	رسم خطوات العمل	
مخطط باريتو	تحديد 20% من الأسباب لـ 80% من المشاكل	مصنع يحل 20% من أعطال الآلات
نمذجة المحاكاة	اختبار السيناريوهات قبل التنفيذ	مطار يختبر تدفق المسافرين

Goldratt, E. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Rutledge:(2004) ; P 112

9- التحديات المعاصرة في تسيير العمليات: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- الرقمنة: التكيف مع النماذج الذكية؛
- المرونة الإنتاجية: القدرة على التكيف مع تقلبات السوق؛
- الاستدامة البيئية: تقليل النفايات واستهلاك الموارد؛
- ضغوط الكفاءة والسرعة: المنافسة العالمية تتطلب أداء عالي وسريع.

ثانيا-مدخل عام حول سلسلة القيمة:

1-تعريف سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة (Value Chain) هي: "مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المؤسسة لتصميم، إنتاج، تسويق، تسليم، ودعم منتجها، وتهدف إلى خلق قيمة مضافة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية."

سلسلة القيمة هي: "النظام المتكامل للأنشطة التي تحول المدخلات إلى منتجات/خدمات ذات قيمة للعميل، وفق نموذج مايكل بورتر (1985) (المطور حديثاً)."

سلسلة القيمة هي: "مجموعة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج/الخدمة من مرحلة التصميم حتى وصوله للعميل النهائي."

سلسلة القيمة هي: "طريقة لتحليل كل الأنشطة التي تساهم في خلق قيمة للمنتج أو الخدمة، بدءاً من المدخلات إلى المخرجات النهائية، مروراً بجميع الأنشطة التي تضيف قيمة في كل مرحلة"².

¹- مراد عيساوي، "تسيير العمليات في ظل التحول الرقمي، دراسة تحليلية"، مجلة التسيير والتنمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2022، ص: 110

²- مايكل بورتر: "الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق"، دار النشر The Free Press، نيويورك الولايات المتحدة، 1985، ص: 33

2- أهمية سلسلة القيمة للمؤسسة: تم جمعها في النقاط التالية:¹

- توضيح نقاط القوة والضعف في الأنشطة؛
 - تساعد على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف؛
 - تدعم بناء الميزة التنافسية المستدامة؛
 - تمكّن من تحليل القيمة من منظور العميل؛
 - تمثل 75% من التكاليف التشغيلية في المؤسسات الصناعية؛
 - الشركات التي تدير سلاسل القيمة بكفاءة تحقق معدل ربحية أعلى بـ 30%؛
 - تحليل مصادر الميزة التنافسية؛
 - تحسين التكلفة والجودة؛
 - تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة؛
 - تساعد المؤسسة على فهم الأنشطة ذات القيمة العالية؛
 - تحدد مجالات التحسين وخفض التكاليف؛
 - تعزز الابتكار داخل العمليات؛
 - تربط بين استراتيجية المؤسسة وعملياتها اليومية.
- 3- أنواع الأنشطة ومكونات سلسلة القيمة: تنقسم سلسلة القيمة إلى نوعين من الأنشطة:²
- أ- أنواع الأنشطة:
- الأنشطة الأساسية: (Primary Activities) : تشمل مايلي:
 - اللوجستيك الداخلي: استلام وتخزين المواد الخام.
 - العمليات: تحويل المدخلات إلى منتجات.
 - اللوجستيك الخارجي: توزيع المنتجات.
 - التسويق والمبيعات: الترويج والبيع للزبائن.
 - خدمات ما بعد البيع: الدعم الفني والصيانة.
 - الأنشطة المساندة: (Support Activities) : تشمل مايلي:

¹ - Porter, M. & Heppelmann, J.). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. HBR(2015

² - نبيلة سلاطينية: "التسيير الاستراتيجي وتحليل سلسلة القيمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، ص: 58

البنية التحتية للمؤسسة: الإدارة، الشؤون القانونية، المالية.

- إدارة الموارد البشرية: التوظيف والتكوين والتحفيز.
- تطوير التكنولوجيا: البحث والتطوير.
- المشتريات: اقتناء المواد والتجهيزات.

ب-المكونات الاستراتيجية لسلاسل القيمة (نموذج مطور): سيتم تجميع هذا النموذج المتطور في الجدولين:¹

-الأنشطة الأساسية المعززة رقمياً:

الجدول رقم: 8 الأنشطة الأساسية المعززة رقمياً

النشاط	التحول الرقمي	مثال متقدم
التوريد الذكي	منصات Blockchain للتتبع	وولمارت تتبع الخضار من المزرعة إلى المتجر
التصنيع 4.0	مصانع ذاتية التشغيل (IoT)	مصانع ذاتية التشغيل (IoT)
الخدمات الذكية	صيانة تنبؤية بالذكاء الاصطناعي	جنرال إلكتريك Predix Platform

-الأنشطة الداعمة الحديثة:

الجدول رقم: 9 الأنشطة الداعمة الحديثة

النشاط	الابتكار	حالة دراسة
إدارة البيانات	تحليل البيانات الضخمة	أمازون تحسن التوصيات باستخدام 1500 نقطة بيانات/عميل
الاستدامة	اقتصاد دائري	أديداس أحذية من البلاستيك المعاد تدويره

وهذين الجدولين يمثلان النموذج المتطور لسلسلة القيمة حيث أن هناك أنشطة أساسية معززة رقمياً تتمثل في التوريد الذكي والتصنيع و الخدمات الذكية و أنشطة داعمة حديثة تتمثل في إدارة البيانات والاستدامة.

5-تحليل سلسلة القيمة: يتم من خلال فحص كل نشاط داخل المؤسسة لتحديد: الأنشطة ذات القيمة العالية والأنشطة التي تضيف تكاليف غير ضرورية وفرص تحسين العمليات وإمكانية الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة. ، وتتم من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية:

- الخطوة 1: رسم خريطة السلسلة: من خلال تحديد كل نشاط وتكلفته
- الخطوة 2: تحديد نقاط القيمة المضافة: أين يتم خلق القيمة الحقيقية؟

¹ -Kolinsky, R.. Globalization and Unequalization: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?. Journal of Development Studies. (2000)

- الخطوة 3: تحسين الروابط بين الأنشطة: من خلال تحسين التنسيق بين الإدارات ويتم إدارة سلسلة القيمة في المؤسسة عن طريق:

- تحليل كل نشاط: لمعرفة مدى مساهمته في خلق القيمة.
- تقييم الكفاءة والتكلفة: في كل مرحلة من مراحل العملية.
- التنسيق بين الأنشطة: لضمان السلاسة وعدم الازدواجية.
- استخدام التكنولوجيا: لتحسين أداء العمليات.
- التطوير المستمر: لكل مراحل سلسلة القيمة¹.

6- الفرق بين سلسلة القيمة وسلسلة التوريد:

- سلسلة القيمة تركز على خلق القيمة داخل المؤسسة.
 - سلسلة التوريد تشمل الشبكة الكاملة من الموردين والمعملاء.
 - سلسلة التوريد تركز على تدفق المواد، بينما سلسلة القيمة تركز على خلق القيمة.
- ويمكن شرح هذا الفرق بشكل آخر في الجدول التالي:

الجدول رقم: 10 الفرق بين سلسلة القيمة وسلسلة التوريد

جانب المقارنة	سلسلة القيمة	سلسلة التوريد
التركيز	تدفق السلع والخدمات	خلق القيمة للعميل
النطاق	أنشطة داخلية للمؤسسة	أنشطة بين عدة مؤسسات
الهدف	تعزيز القيمة والميزة التنافسي	تحقيق الكفاءة وخفض التكاليف

المصدر: نبيل بريك، "تسيير سلسلة القيمة وسلسلة التوريد: دراسة مقارنة"، مقال علمي، مجلة البحوث الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2022، ص: 28.

هذا الجدول يوضح الفرق بين سلسلة التوريد وسلسلة القيمة من حيث تركيز كل منهما وأيضا نطاقه والهدف منه.

7- دور تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة وتطبيقات عملية لها :

- أ- دور تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة: يمكن ان تساهم من خلال مايلي:
- تيسير عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع.
 - تحسين الاتصالات والتنسيق الداخلي والخارجي.
 - أتمتة العمليات لتقليل التكاليف.

¹ - Gereffi، GThe Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?. (2005). UNIDO. P :42

- تطوير الابتكار في تقديم القيمة.

ب- تطبيقات عملية لسلسلة القيمة:

- في مؤسسات التصنيع: تحليل كل مرحلة من مراحل الإنتاج لتقليل الهدر.
- في مؤسسات الخدمات: دراسة تجربة العميل بداية من الاتصال وحتى ما بعد البيع.
- في التجارة الإلكترونية: تتبع كل خطوة في تجربة الشراء من المنصة حتى التسليم.

ويمكن ان نضع أمثلة عملية على تسيير العمليات باستخدام سلسلة القيمة

- شركة أبل: (Apple Inc.) تطبق سلسلة القيمة بتميز في التصميم، الإنتاج، التسويق، وخدمة العملاء وتركيز على الابتكار والجودة في كل مرحلة.
- شركة تويوتا: (Toyota) تستخدم نظام الإنتاج الرشيق (Lean Production) لتحسين سلسلة القيمة وتقليل الهدر¹.

8- أدوات متقدمة لتحليل سلاسل القيمة

- خريطة التدفق القيمي الرقمية (Digital VSM): والتي تقوم على طلب العميل و التصميم الرقمي و التصنيع الآلي و توصيل بالدرونات و خدمة ما بعد البيع الذكية.

- مصفوفة القيمة/التكلفة D3 والتي يمكن شرحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 11 مصفوفة القيمة/التكلفة D3

البعد	أداة القياس	تطبيق في أبل
القيمة المدركة	تحليل المشاعر (Sentiment Analysis)	تتبع ردود أفعال المستخدمين على التصميم
التكلفة الديناميكية	محاكاة Monte Carlo	حساب تأثير تقلبات أسعار الرقائق

Liker, J. (2021). *The Toyota Way to Digital Excellence*. McGraw-Hill.

وهذا الجدول يوضح الأدوات المستخدمة في مصفوفة القيمة/التكلفة D3 والتي تعتبر من الأدوات المهمة لتحليل سلسلة القيمة وأيضا أمثلة عن تطبيقها في شركة أبل.

-تحليل SWOT للسلسلة والتي تقوم على من ال تقييم مختلف الفرص والتهديدات.

¹ - Kotler, Philip. *Marketing Management*, Business Book, Pearson, USA, New Jersey, 2016, p: 89

9-التحديات المستقبلية والحلول الابتكارية وبعض الأخطاء الشائعة:

- أ- التحديات المستقبلية والحلول الابتكارية
 - الاضطرابات العالمية وتحل من خلال التحول من Just-in-Time إلى Just-in-Case مثال: سامسونج تبني مخزوناً استراتيجياً من الرقائق
 - متطلبات الاستدامة وتحل من خلال بطاقات الأداء الخضراء (Green Scorecards) مثال: يونيليفر تخفض انبعاثات سلسلة التوريد بنسبة 50% بحلول 2030.
- ب- أخطاء شائعة في إدارة سلسلة القيمة:
 - عدم تنسيق الأنشطة المختلفة يؤدي إلى فقدان القيمة.
 - التركيز فقط على خفض التكاليف دون النظر إلى القيمة المقدمة للعميل.
 - إهمال الأنشطة الداعمة مثل البحث والتطوير.
- ج- الاتجاهات المستقبلية:
 - السلاسل القيمة الذكية: مثل دماغ رقمي مركزي (Digital Twin) يراقب السلسلة بالكامل
 - الاقتصاد التشاركي: مثل منصات مثل آي ربي/ إن بي تعيد تعريف سلاسل قيمة الخدمات.¹

¹ - World Economic Forum *The Future of Global Value Chains*. White Paper(2023).

خاتمة:

بعد هذا العرض التفصيلي لمختلف محاور تسيير المؤسسة، يتضح أن هذا الميدان يتطلب تكاملاً دقيقاً بين المعرفة النظرية والقدرات العملية. فقد تمكن الطالب عبر هذه المطبوعة من الإلمام بمبادئ التسيير العامة، وفهم كيفية قيادة المؤسسة عبر وظائفها الإدارية المختلفة، والتعرف على التحديات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

من خلال دراسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أصبح الطالب مؤهلاً لبناء رؤية استراتيجية شاملة، واتخاذ قرارات مدروسة، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة، وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز. أما عبر التسيير المالي، واللوجستي، والإنتاجي، والتجاري، فقد تعرف على الأدوات العملية التي تضمن استغلال الموارد بكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما أن التركيز على إدارة الموارد البشرية وتسيير العمليات عبر سلاسل القيمة زوّد الطالب بفهم متقدم حول كيفية تفعيل رأس المال البشري وتحسين أداء العمليات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن القيمة العلمية لهذه المطبوعة لا تقتصر على تزويد الطلبة بالمفاهيم الأساسية فقط، بل تمتد إلى تطوير مهارات التحليل والتفكير النقدي، وتعزيز القدرة على الربط بين الإطار النظري والممارسات الواقعية في عالم الأعمال. فهي تشكل قاعدة متينة لمواصلة التكوين الأكاديمي والمهني، وتفتح أمام الطالب آفاق التخصص والتميز في مختلف ميادين الإدارة والتسيير.

وفي الأخير، نأمل أن تسهم هذه المطبوعة في ترسيخ روح المبادرة، والتفكير الابتكاري، والعمل الجماعي لدى طلبتنا الأعزاء، بما يمكنهم من الإسهام بفعالية في تطوير مؤسساتهم ومجتمعاتهم، وأن تكون لبنة أساسية في مسيرتهم العلمية والمهنية المستقبلية.

قائمة المراجع:

بالمراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون. (2009). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (ط6). الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
2. أحمد السيد. (2020). تخطيط الأعمال واتخاذ القرارات. السعودية.
3. أحمد ماهر. (2010). الاتصال الإداري. عمان: دار الفكر.
4. أحمد عبد الفتاح. (2018). التواصل في المنظمات. الجزائر: دار النشر الجامعي.
5. أحمد زكي. (2019). التخطيط المالي. بيروت: دار الجامعات.
6. أحمد عبد القادر. (2021). أسس المحاسبة المالية. القاهرة: دار الفكر.
7. بشير العلاق. (2009). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية.
8. توفيق محمد عبد المحسن. (2006). إدارة المنشآت المتخصصة. القاهرة: دار الفكر العربي.
9. حسن مصطفى. (2015). أسس الاتصال الفعال. القاهرة.
10. حسين التهامي. (2009). المدخل إلى أصول إدارة الأعمال. التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب.
11. حسين حريم. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العملية الإدارية، وظائف المنظمة (ط2). عمان: دار الحامد للنشر.
12. خالد محمود. (2019). التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في المنظمات. الإمارات.
13. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي. (2001). الإدارة: لمحات معاصرة (ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
14. زيد منير عبودي. (2007). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. عمان.
15. سيد الهواري. (1986). التنظيم (ط1). القاهرة: دار المعارف.
16. صالح عبد القادر النعيمي. (2008). الإدارة. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. ضرار العتيبي وآخرون. (2007). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية.
18. عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة. (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي (ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي. (2012). الإدارة (ط3). صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
20. عبد الرحمن عيسوي. (2001). علم النفس الاجتماعي. الإسكندرية.
21. عبد الغني بسيوني عبد الله. (1992). أصول علم الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. علي عباس. (2014). أساسيات علم الإدارة (ط8). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

23. علي حسن. (2021). إدارة الأعمال: التخطيط واتخاذ القرارات. الكويت.
24. علي الشرقاوي. (2002). العملية الإدارية ووظائف المديرين. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
25. عمر همشري. (2000). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية.
26. فاروق بوالريحان. (2015). محاضرات في تسيير المؤسسة. المركز الجامعي ميلة.
27. فريد فهمي زيار. (2005). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال. مطبعة الشعب.
28. مؤيد الفضل. (2007). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
29. محمد عبد الغني. (2018). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط. مصر.
30. محمود سليمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
31. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد. (2007). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
32. مصطفى ربيعي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
33. موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة (ط3). عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع.
34. منجي نظامي وآخرون. (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
35. هادي عثمان ربيع. (2008). علم النفس الإداري (ط1). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ثانيا- المقالات

1. سمية لطرش. 2020. العلاقة بين التسويق والأداء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر
2. فاطمة عريوة 2021 الرقمنة وتسيير الموارد البشرية: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة الوادي.
3. سمير رقاد 2022 تحليل البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية: دراسة أكاديمية. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة المسيلة.

ثالثا- الأطروحات والرسائل الجامعية

1. مصعب اسماعيل طبش 2008، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات. أطروحة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية.
2. نبيلة سلاطينة، 2021، التسيير الاستراتيجي وتحليل سلسلة القيمة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.
3. يوسف شاييب، 2020 دور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة.

4. بشيري، (2012) فريد، القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
5. بلعابد، نسرين (2020)، تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت.
6. بوثلجة، نوال، (2020) أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الوادي.
7. بودور، نصيرة، (2014) أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة.
8. حميدي، زينب (2016)، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة.
9. عيساني، نصيرة، (2014) القيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة.
10. منصوري، حدة (2017)، القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت.

رابعاً- المواقع الإلكترونية

1. موضوع بعنوان نماذج الهيكل التنظيمي. متاح على: <https://bohouti.blogspot.com>.
2. موقع <https://www.almrsl.com> تم الاطلاع في 11-2-2024.
3. موقع <https://adhwaa.net/> تم الاطلاع في 29 جانفي 2024.

- المراجع باللغة الأجنبية

أولاً- الكتب

1. Brown, J. (2017). Educational Psychology: A Modern Approach. New York: Pearson.
2. Burt, D. (2020). World Class Supply Management. New York.
3. Christopher, M. (2021). Logistics and Supply Chain Management.
4. Dessler, G. (2017). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
5. Drucker, P. (1986). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Burlington: Harper Business.
6. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2020). Quality Management for Organizational Excellence (9th ed.). Pearson.
7. Heizer, J., & Render, B. (2014). Operations Management (11th ed.). Prentice Hall.

8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
9. Lambert, D. M. (2020). Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance.
10. Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
11. Pyzdek, T., & Keller, P. (2018). The Six Sigma Handbook (5th ed.). McGraw-Hill.
12. Stevenson, W. J. (2021). Operations Management (14th ed.). McGraw-Hill.

ثانيا- المقالات

1. Gereffi, G. (2005). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?. UNIDO.
2. Kolinsky, R. (2000). Globalization and Unequalization: What Can Be Learned from Value Chain Analysis?. Journal of Development Studies.

ثالثا- المواقع الإلكترونية

1. World Economic Forum. (2023). The Future of Global Value Chains. White Paper.