



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

# محاضرات في تسيير المؤسسة

---

من إعداد الدكتورة

بوجحيش خالدية

2025/2024

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال والجداول

07.....	المقدمة
09.....	المحاضرة الأولى: مدخل إلى علم التسيير
20.....	المحاضرة الثانية: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
26.....	المحاضرة الثالثة: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
38.....	المحاضرة الرابعة: وظيفة التوجيه في المؤسسة
57.....	المحاضرة الخامسة: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية
65.....	المحاضرة السادسة: وظيفة الرقابة في المؤسسة
73.....	المحاضرة السابعة: التسيير الإستراتيجي في المؤسسة
80.....	المحاضرة الثامنة: التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة
87.....	المحاضرة التاسعة: وظيفة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
99.....	المحاضرة العاشرة: تسيير الجودة والإنتاج في المؤسسة
112.....	المحاضرة الحادية عشر: التسيير التجاري في المؤسسة
118.....	المحاضرة الثانية عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
125.....	المحاضرة الثالثة عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلسلة القيمة)
131.....	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال والجداول

## أولاً: قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الفروق بين الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية	31
02	مبادئ اتخاذ القرار	35
03	الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي	44
04	الفرق بين التسيير المالي والمحاسبي	85

## ثانياً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	المؤسسة كنظام	10
02	المؤسسة كوحدة تحويل	11
03	عملية التسيير في المؤسسة	13
04	عجلة التسيير	17
05	أدوار المسير	25
06	خطوات التخطيط	29
07	الهيكل التنظيمي التنفيذي	48
08	الهيكل التنظيمي الوظيفي	49
09	الهيكل التنظيمي الإستشاري	49
10	الهيكل التنظيمي المصفوفي	50
11	الهيكل الجغرافي	51
12	هيكل الفريق	52
13	المستويات الإدارية في المؤسسة	54
14	وظيفة الإتصال في المؤسسة	61
15	مراحل عملية الرقابة	67
16	مراحل التسيير الإستراتيجي	77

92	إستراتيجيات عملية الشراء	17
101	نموذج النظام الإنتاجي	18
109	مراحل تطور الجودة	19
119	موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	20
127	سلسلة القيمة	21

مقدمة

إن تقدم الدول أو المؤسسات يقاس تطورها بمدى نجاحها في إدارة وتسيير شؤونها فالإدارة كوظيفة تسعى إلى تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة حتى تضمن البقاء والإستمرار في بيئة اشتدت فيها المنافسة والسعي نحو التميز والتفوق. ثم إن نجاح المؤسسة يعزى إلى حد كبير إلى مستوى أداء طاقمها الإداري، فضلا عن باقي الأصول (المالية، المادية، التكنولوجية...)، إلا أن العنصر البشري يبقى من أهم الموارد على الإطلاق، لأنه هو المدير المالي والموظف الإداري والمسير والتقني وصاحب القرارات في المؤسسة ولذلك فإن فشل أو نجاح المؤسسة يحدده الإنسان العامل مهما كان مركزه في الهيكل التنظيمي. إلا أن كل هذه الأدوار لن تحقق الأهداف المطلوبة إلا بالقدرة على التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة من جهة وأيضا بمدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات المستهلك المتطورة والمتنوعة مع مرور الزمن. كما أن الإستغلال الأمثل لمختلف العناصر قد يحقق ما تصبو إليه المؤسسات الحديثة.

إن التسيير الجيد والأداء الإداري الأمثل يصنع كل الظروف الملائمة لتحسين صورة المؤسسة في بيئة مضطربة لا تعرف الثبات، بالنظر إلى دوره الإيجابي في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة التي تسعى إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد والمجتمعات. من هذا المنطلق، حاولت من خلال هذه المطبوعة " محاضرات في تسيير المؤسسة " أن أقدم محتوى هذه المادة كما في برنامج التدريس لأبنائي طلبة السنة الثانية علوم إقتصادية، حيث تضمنت ثلاثة عشر محاضرة كما يلي:

**المحاضرة الأولى:** مدخل إلى علم التسيير.

**المحاضرة الثانية:** تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

**المحاضرة الثالثة:** وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

**المحاضرة الرابعة:** وظيفة التوجيه في المؤسسة

**المحاضرة الخامسة:** وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية

**المحاضرة السادسة:** وظيفة الرقابة في المؤسسة

**المحاضرة السابعة:** التسيير الإستراتيجي في المؤسسة

**المحاضرة الثامنة:** التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة

- المحاضرة التاسعة: وظيفة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
- المحاضرة العاشرة: تسيير الجودة والإنتاج في المؤسسة
- المحاضرة الحادية عشر: التسيير التجاري في المؤسسة
- المحاضرة الثانية عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
- المحاضرة الثالثة عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلسلة القيمة)

### المحاضرة الأولى: مدخل عام لتسيير المؤسسة

إن نجاح أي مشروع أو مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى كيفية إدارته وتسييره، فنمط التسيير والإدارة الجيدة يلعبان الدور الكبير في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، ذلك أن توفر الموارد الضرورية للنشاط يستلزم تنظيمها وتسييرها بالشكل الجيد والمرغوب وإدارتها حتى تستغل أفضل استغلال.

فما نلاحظه اليوم من تقدم وتطور ورقي في الدول المتقدمة يرجع بشكل رئيسي إلى حسن تسيير ما توفر لديها من موارد رغم قلتها والأمثلة في ذلك كثيرة، لأنها أدركت أن الإدارة الجيدة لمؤسساتها هي المحرك الأساسي للتنمية.

#### **أولاً: ماهية المؤسسة**

**1-تعريف المؤسسة:** اختلفت آراء وتوجهات الباحثين في تقديم تعريف معين للمؤسسة الاقتصادية وذلك بسبب اختلاف تخصصاتهم والفروع العلمية التي تمهم، فالباحث في علم الاقتصاد والإدارة تختلف نظريته للمؤسسة عن الباحث في مجال علم القانون أو الاجتماع... إلا أنهم يتفقون على أنها النواة الاقتصادية في المجتمع، إضافة إلى أنها: الخلية الاقتصادية الأساسية لاقتصاداتنا وتهدف إلى خلق الثروة لخدمة أصحاب المصلحة مثل المساهمين، الموظفين، فريق الإدارة، العملاء، الموردين، الشركاء ... كما تهدف المؤسسة إلى تحقيق الربح لضمان بقائها وتساهم أيضاً لدعم المجتمع الذي تعمل في إطاره وتضم مجموعة من الموارد لتصميم وإنتاج و توزيع مجموعة من المنتجات والخدمات لمجموعة من العملاء وتمر بدورتين، دورة التشغيل ودورة الإنتاج والصعوبة الكبرى تأتي من عدم استمرارية التدفقات في إطار هاتين الدورتين (DURAND, 2016, p. 8).

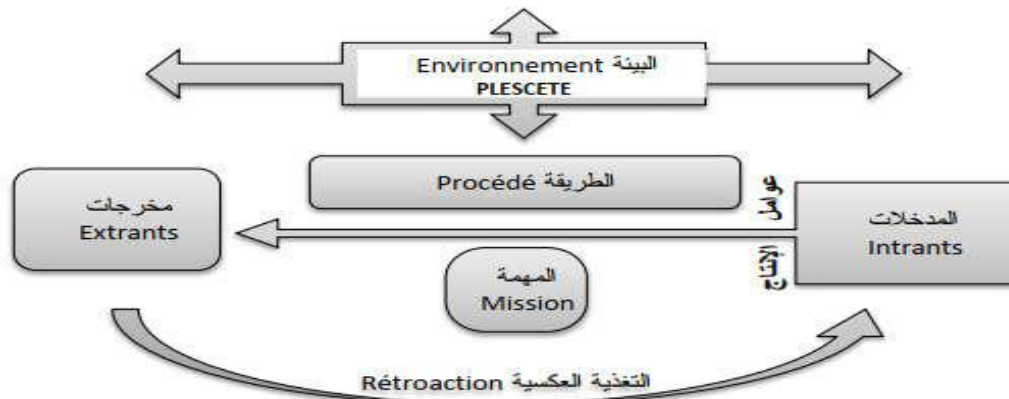
وهي حسب "فرانسوا بيرو" منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته. (الجيلاني، 2020، صفحة 24)

وهي مجموعة من العناصر الإنتاجية بشرية ومالية تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة. (طارق، 2021-2022، صفحة 6)

والمؤسسة وحدة اقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، يجب عليها الجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة، فهي تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من أجل تقليل التكاليف وتحقيق الأرباح. لهذا تسعى إلى أفضل مزيج ممكن من عوامل الإنتاج. (عيسى، محاضرات في تسيير المؤسسة الاقتصادية (مدخل لإدارة الأعمال) مرجع سابق، 2021، صفحة 3)

وعرفت المؤسسة على أنها نظام، حيث أن من أهم الباحثين الأوائل الذين برزوا في ميدان التنظيم والإدارة نجد تايلور و فايول اللذين يعتبران المنظمة كنظام مغلق وعقلاني تماما، ذلك أن المؤسسة لها أهداف واضحة سهلة التحديد، غير انه في العشرينيات وبظهور المدرسة السلوكية اكتشف إلتون مايو أهمية العامل البشري في المؤسسة والذي يعتبره عونا اجتماعيا، وبعد الحرب العالمية الثانية، وبظهور مشاكل إعادة هيكلة وتكوين المؤسسات، تطورت تقنيات بحوث العمليات وكذا نظرية النظم، وأصبح ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح عقلاني وقد أكد أصحاب المدرسة الاجتماعية من بعد على أن المؤسسة هي أولا وقبل كل شيء عون اجتماعي، وفي النهاية خلص بعض الباحثين إلى أن المؤسسة نظام مفتوح اجتماعي وعقلاني في نفس الوقت ويمكن تلخيص تطور آراء ونظريات الباحثين فيما يخص مفهوم المؤسسة كنظام في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: المؤسسة كنظام

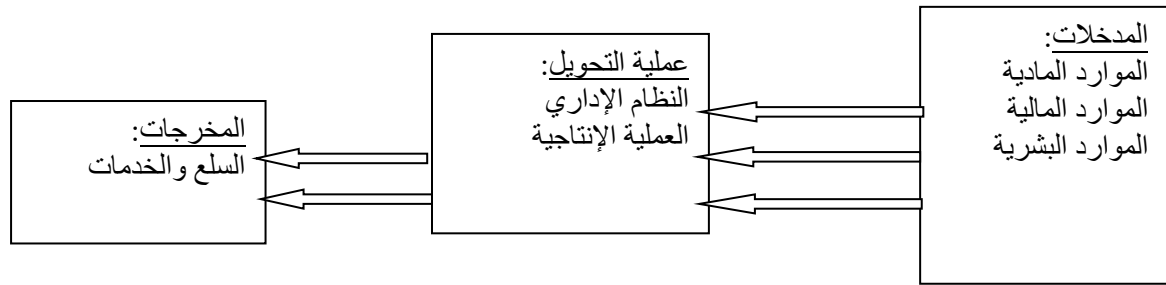


المصدر: فوزي محيري بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 28

وعليه يمكن القول، أن المؤسسة نظام يضم الموارد المادية والمالية والبشرية ...، التي تندمج وتتفاعل فيما بينها لإنتاج السلع والخدمات في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات لمستهلكها النهائي، ويمكن تمثيل هذه الدورة كما في الشكل الموالي:



## الشكل رقم 2: المؤسسة كوحدة تحويل



المصدر: من إعداد الباحثة

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية (محمد، 2021-2022، صفحة ص 9)

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها.

2- تقوم بعملية الإنتاج وأداء الوظائف التي وجدت من أجلها.

3- المؤسسة يمكنها البقاء إذا توفر لديها التمويل الكافي والظروف الملائمة والعمالة الكافية، كما أن لها القدرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- تحدد أهدافها وبرامجها وأساليب عملها بوضوح، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لا بد أن تعمل المؤسسة في بيئة مناسبة وتستجيب لها، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت الظروف مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها على أكمل وجه، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل، فهي مصدر دخل الكثير من الأفراد.

**3-أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية:** (عيسى، محاضرات في تسيير المؤسسة الاقتصادية (مدخل لإدارة الأعمال) مرجع سابق، 2021، صفحة 8)

**أ- الدور الاقتصادي للمؤسسة:** إن المهمة الأساسية للمؤسسة هي إنتاج الثروة، فهدفها هو تحسين المزيج الإنتاجي من أجل تعظيم أرباحها، دون اخذ أي اعتبار للعواقب الاجتماعية والبيئية، كما تتكفل المؤسسة أيضا بوظيفة توزيع الدخل (الموظفون، المساهمون، المنظمات الحكومية والاجتماعية، ... إلخ).

**ب- الدور الاجتماعي للمؤسسة:** من المتوقع أن تقدم المؤسسة وظائف مستقرة من خلال خلق فرص للعمل، فهي تساهم في تحسين المستوى المعيشي، وتوفر ظروف وبيئة عمل جيدة، ... مما يساعد في تطوير قدرات الموظفين، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.... وتحسين البنية الاقتصادية للدولة.

**ج- الدور البيئي للمؤسسة:** تعمل الأنشطة الصناعية والزراعية على تغيير البيئة وتكون عواقبها البيئية مضرّة، كمخلفات النفايات المشعة، الإحتباس الحراري، الغازات المنبعثة من المحركات والآلات، الغبار وغيرها.

### ثانيا: علم التسيير

**1-تعريف التسيير:** (الحبيب، 2013، الصفحات 107-108)

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية، حيث عرفه الكلاسيكي تايلور " بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"، أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل "

إن المصطلح الفرنسي "**Gestion**" في الحقيقة هو ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أنه حسب المصطلح الإنجليزي "

**Management** " فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زمني ومكاني.

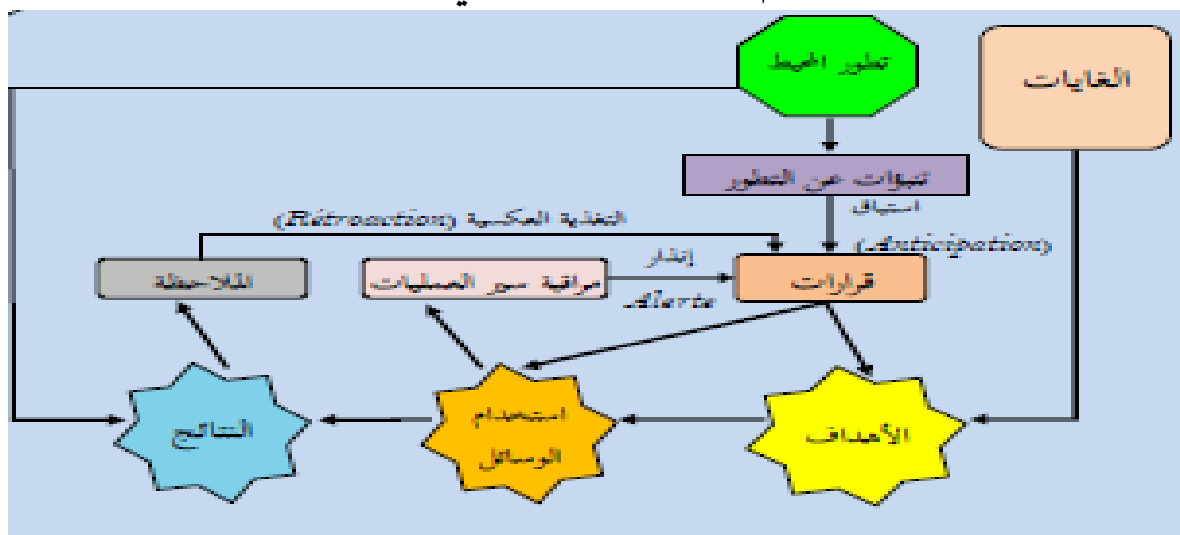
ولكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير "**Management**" فيجب إبراز مميزاته الأساسية:  
-التسيير علم وفن: يعرف بكونه يضم مجموعة من العلوم بالإضافة إلى كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، معرفة المهام والقدرة على التكوين...) ولقد عرف التفكير التسييري تطوراً هائلاً في شتى الميادين، كالحاسبة، الإقتصاد، علم النفس، الرياضيات، الإعلام الآلي،...

-التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهكذا للوظائف الأخرى.

- يتطور التسيير في دورة متواصلة تتجدد باستمرار لتصحيح الأخطاء وتصويب الانحرافات الممكنة.

-التسيير مبني على تقارب تيارين هما، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة. والشكل الموالي يوضح التسيير عبارة عن نشاطات متتابعة يقوم بها المسير:

الشكل رقم 3: عملية التسيير في المؤسسة



المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

2018-2019، ص 11

وعليه، فإن عملية التسيير تتم من خلال خلق طاقات دائمة للقيام بنشاطاتها وملاحظة النتائج المراد تحقيقها بكفاءة بمعنى توجهات المؤسسة، أهدافها، استراتيجياتها بالإضافة إلى نظام للمراقبة يسمح بقيادة النتائج وإحداث هيكلية تنظيمية ملائمة، ومن جانب آخر العمل على استغلال الطاقات والقدرات بفعالية الذي يتطلب التسيير العملي للنشاطات كالإنتاج، التسويق، التوزيع... وكذا مراقبة النشاط ووتيرة تحقيق النتائج.

## 2- أهمية التسيير

تحظى العملية التسييرية بأهمية كبيرة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لأنه:

-يساعد على الإستغلال الأفضل للموارد: فمن خلاله تستخدم الموارد المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية، لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الإدارة السليمة للموارد، سواء البشرية أوالمالية أوالتكنولوجية وغيرها ، تسمح برفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وتعظيم قيمتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي، فضلا على أنها تجنب الدول النامية الهدر وتعظم إمكانات النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى أن التخطيط الدقيق والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات يُسهمان في توجيه الموارد نحو القطاعات ذات الأثر الاقتصادي الإيجابي.

- تمكين الموارد البشرية:يعد التمكين نهجا إداريا فعالا يُركّز على تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم وتحفيزهم ومشاركتهم في المؤسسة، لأنه يهدف إلى تهيئة بيئة عمل تدعم النمو المهني، وتزيد الإنتاجية، وتحقق الأهداف العامة للمؤسسة، ويعد التسيير الجيد للموارد البشرية مفتاحا لزيادة الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، كما تُساعد برامج التدريب والتعليم وتطوير المهارات على بناء قوة عاملة أكثر مهارة وتنافسية، تعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

-الابتكار والتكنولوجيا: يلعب الابتكار والتكنولوجيا دورا هاما في تسهيل عملية التسيير على مختلف مستويات المؤسسة، ويحدث دمج الابتكار والتكنولوجيا تغييرات إيجابية في طريقة إدارة الشركات والمؤسسات للموارد وعمليات الأعمال، كما تشمل الإدارة الفعالة تشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا، ويتعين على الدول النامية التركيز على البحث والتطوير ووضع سياسات تدعم نقل التكنولوجيا، وهذا من شأنه أن يساعد القطاعات الصناعية النامية على أن تصبح أكثر كفاءة وتنافسية في الأسواق العالمية.

- لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، يجب تحديدها بدقة ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضمان توجيه جميع الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، و من خلال التنسيق الاستراتيجي، والتسيير المناسب تتمكن المؤسسة من التكيف مع التغييرات، ومواجهة التحديات، والحفاظ على النمو.

- ضرورة تعيين أعضاء فريق مؤهلين قادرين على تولي المهام المطلوبة داخل الشركة ومنحهم إحساسا بالتوجيه من خلال تزويدهم بتحديثات منتظمة حول ما هو متوقع منهم، كما يقدمون ملاحظات مستمرة حول مدى جودة أداء الموظف وما إذا كان هناك أي شيء يمكنه القيام به بشكل مختلف أو أفضل في المرة القادمة مع المحافظة على ثقافة العمل الجيدة لتحفيز الموظفين وجعلهم يشعرون بالفخر لكونهم جزءا من المؤسسة.

-حتى تحقق العملية التسييرية دورها يجب أن يحصل جميع الموظفين على الموارد اللازمة، مثل المعدات أو البرامج، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بفعالية.

-**خفض التكاليف:** يعد خفض التكاليف مسؤولية أساسية، حيث يتحمل المديرون مسؤولية تسيير تكلفة الإنتاج، والتي تشمل تكاليف الموظفين والتكاليف العامة، مثل لوازم المكاتب والمرافق. عادةً، لا يملك المديرون سيطرة مباشرة على هذه الأنواع من النفقات؛ ومع ذلك، يمكنهم التأثير عليها من خلال وسائل مختلفة، مثل تدريب الموظفين أو تغيير السياسات، بالإضافة إلى خفض تكاليف التشغيل عن طريق الاستغناء عن النفقات غير الضرورية، مثل مشابك الورق أو المساحات المكتبية غير المستخدمة.

-بالتسيير الجيد يمكن مراقبة الأداء المالي لتحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تحسين من حيث الإنتاجية، النمو والتطوير التنظيمي ويتولى المديرون مسؤولية طرح أفكار جديدة، وتطبيقها، ومساعدة المؤسسة على النمو، كما يتعين عليهم التأكد من أن الموظفين لديهم فهم واضح لأهداف وظائفهم، مما يساعدهم على تحقيق كامل إمكاناتهم.

- **تحقيق الاستقرار التنظيمي:** وذلك بتطبيق آليات تخطيط ورقابة فعالة، فمن خلال التخطيط الاستراتيجي مثلا، يتوقع المديرون التحديات المحتملة، ويضعون أهدافا واضحة، ويضعون استراتيجيات طوارئ للحد من المخاطر، كما تساعد آليات الرقابة، مثل تقييمات الأداء الدورية، وعمليات التدقيق، وحلقات التغذية الراجعة، على رصد التقدم والحفاظ على اتساق العمليات.

هذا، ومن خلال معالجة المشكلات بشكل استباقي ومواءمة الموارد مع أهداف المؤسسة، تُعزز الإدارة بيئة عمل مستقرة تُمكن العمل من الازدهار، حتى في مواجهة التقلبات الخارجية أو الداخلية، وتتعزيز إنتاجية الموظفين عند تقدير إنجازاتهم، وتقديم التوجيه لهم، ويضمن التواصل الواضح فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم، في تحقيق أهداف المؤسسة ومن خلال معالجة المخاوف وتقديم ملاحظات بناءة وتعزيز التعاون تُهيئ الإدارة بيئة عمل داعمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتمكين لتقديم أفضل أداء وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

### 3-خصائص التسيير

يتميز التسيير بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية: (عائشة، محاضرات في تسيير المؤسسة، 2021-2022، صفحة 10)

- شامل : أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات :يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء : يستعمل النماذج الاحصائية، يأخذ من بحوث العمليات : البرمجة الخطية...إلخ.

عام : عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمر الغير العلمية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخر، ومن بين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي:

-شخصية الفرد : أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.

-ثقافة المسير : لأنها تحكم الكثير من سلوكيات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.

-نظام القيم : مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

بالإضافة، من خلال التعاريف السابقة للتسيير جملة من المميزات كما يلي:

- من خلال التسيير يتم الحصول على السلع في وقتها المحدد ومكانها المناسب.

-هو عملية دائرية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة لتبدأ دورتها من جديد بتصحيح الأخطاء وتقييم الأداء.

-يعتمد فيه على العمل الجماعي المنظم.

-يلعب في ممارسته العنصر البشري دورا هاما باعتباره محرك الوظيفة الإدارية في المؤسسة في كل مستوياتها.

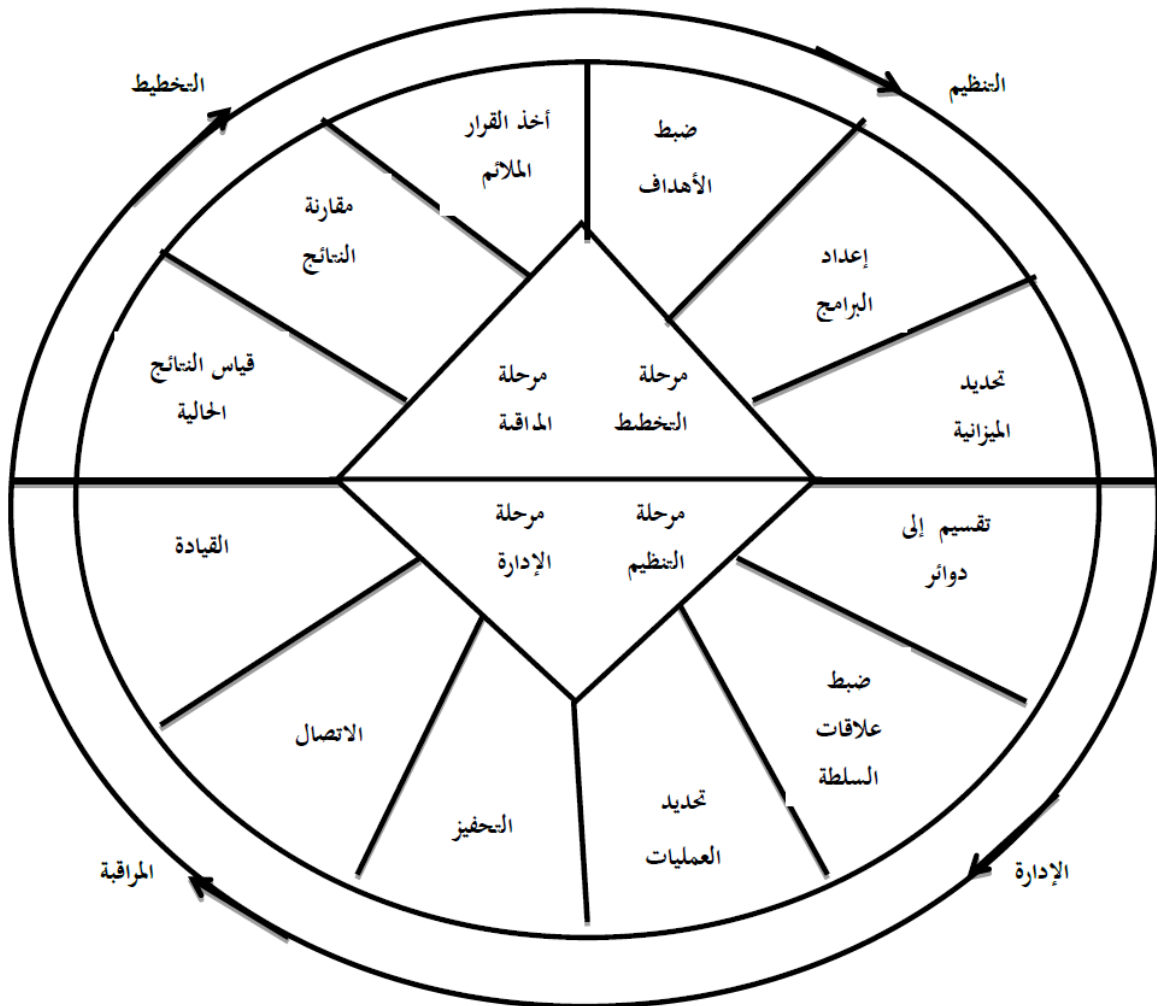
-يعد أحد العلوم الإدارية لأنه يستدم الأسلوب العلمي في معالجة وحل المشكلات.

-كما يعتبر فنا لأنه يحتاج المهارة والحكمة في تقدير المسائل الإنسانية.

من جانب آخر، وظائف التسيير تشكل حركة دائرية منتظمة كما هو مبين في الشكل:

#### الشكل رقم 4: عجلة التسيير

الشكل رقم 01 : عجلة التسيير



المصدر: (الحبيب، 2013، صفحة 109)

تستمر وتتواصل عملية التسيير وتتجدد في شكل دائري حتى تتكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وحتى تحقق العملية الهدف منها

يجب أن تتم الوظائف الأساسية للتسيير ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بشكل عقلاني ورشيد بما يضمن الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

#### 4-مستويات التسيير

تختلف أنواع و مصادر المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات باختلاف مستويات التسيير وعادة ما يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية تصنيف المختصين للتسيير إلى ثلاث مستويات يمكن ذكرها فيما يلي: (المسير والتسيير: المبادئ، الخصائص، الأهداف والوظائف، 2021)

مستوى التسيير الاستراتيجي: يمثل قمة التسيير في المؤسسة و هو من اهتمامات المسؤول الأول والإطارات العليا فيها و يتمثل في تحديد اتجاهاتها في المدى الطويل و تعتبر الخطط و السياسات في هذا المستوى بالغة الأهمية، و لهذا فان البيانات الخارجية هي محور اهتمام هذا المستوى، والتسيير في هذا المستوى يجب أن يستند على معلومات متعددة، مثل الوضع الاقتصادي الحالي والمستقبلي كالتغير في حجم العمالة و نوعيتها ومدى توفر وسائل الائتمان، السياسات الحكومية المؤثرة على المؤسسة، ويمكن حصر مهام هذا المستوى فيما يلي:

-وضع الغايات و الهدف العام للمؤسسة.

-صياغة الإستراتيجية و الرسائل المميزة للمؤسسة.

-تحقق التوافق بين المؤسسة و المحيط الخارجي.

وما يميز القرارات في هذا المستوى عدم خضوعها لقواعد محددة مسبقا لذا فان التسيير يعتبر ذو أهمية كبيرة في هذا المستوى حيث يعتمد المسيرين على خبراتهم السابقة بحكمهم الشخصي في معالجة الأمور و اتخاذ القرارات.

مستوى التسيير التكتيكي: يتمثل في الإشراف و تنسيق المسيرين في الطبقة الوسطى على عمل مستوى التسيير العملي من أجل الحفاظ على مسار المؤسسة حسب الخطة المرسومة لبلوغ الأهداف المنشودة، وتشكل مهام المسيرين في هذا المستوى حلقة اتصال بين التخطيط والتسيير الاستراتيجيين وأنشطة العمليات على مستوى التسيير العملي، أما مهامهم فتتمثل في:



- وضع الميزانيات.
- التعامل مع المشاكل الإدارية للنقابات.
- قياس الأداء للمستوى العملي، والاعتماد على كمية كبيرة من المعلومات التفصيلية عن مجالات العمل أكثر من استخدام مستوى الإستراتيجية لهذه المعلومات.
- تطبيق السياسات و الاستراتيجيات التي وضعت من طرف المسيرين في الطبقة العليا.
- توزيع المهام و تحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.
- مستوى التسيير العملي:** يتمثل في التسيير اليومي المتعلق بمراقبة العمليات الإنتاجية من خلال الاستعمال الأمثل للمدخلات، للوصول إلى المخرجات بفاعلية سواء تعلق الأمر بخدمات أو سلع مادية . وتجدر الإشارة إلى أن التطور ساهم بدرجة كبيرة في جعل هذا النوع عملية عقلانية تضبط بواسطة قواعد منطقية تترجم إلى تعليمات آلية، والاهتمام الأساسي لمسيرى هذا المستوى هو مراقبة العمليات اليومية للمؤسسة من تسليم المنتجات النهائية للمستهلكين في الآجال المحددة، وفي هذه الحالة مصادر المعلومات الداخلية تتمثل في اتخاذ القرارات و تتميز بأنها مخططة ومحددة الإطار، مما ينتج العديد من المشاكل أن تحل بطريقة مسبقة مع إمكانية تطبيق الرقابة التنبؤية عليها، نظرا لروتينية المشاكل في هذا المستوى، ومن بين العمليات التي تنفذ في المستوى ما يلي:
- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات العمل.
- نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

المحاضرة الثانية: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة**أولاً: تعريف المسير**

أعطى العديد من التعاريف، أهمها: (منصوري، 2021-2022، صفحة 18) هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

والمسيرون هم فئة قليلة تسيير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

وهناك من يرى أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنه مخطط ومنسق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

-يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه "أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين " ومن هذا التعريف نجد أن مهمة المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب. (بدرابي شهيناز، مرجع سابق، ص 83)

-المدير هو ذلك الشخص الذي له الصلاحية في التصرف في المنظمة حيث يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين أي ممارسة السلطة، كما أنه مصدر قوة للمنظمة فهو يستطيع من خلال سلطته توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية . بالإضافة إلى قدرته على التفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال دراسة احتياجات السوق والعمل على تلبيتها، وتتمثل مهامه الرئيسية في التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرارات والرقابة.

والمدير **الناجح** هو الذي يستخدم السلطة كما يجب بحكم منصبه، أما المدير **الفعال** فهو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه، فهو يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية وفيما يخص **القائد** هو الشخص الذي يستمد قوته من خصائصه الشخصية وقدرته على

التأثير على الآخرين، وليس كل قائد مدير والعكس صحيح، كما أنه ليس شرطاً أن يتمتع القائد بصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي.

و يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل: (أحمد ت.، محاضرات في تسيير المؤسسة، 2021-2022، صفحة 4)

**التقسيم الأفقي :** يتمثل في توزيع المسييرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة

(الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).

**التقسيم العمودي :** ويتمثل في توزيع المسييرين حسب ثلاث مستويات :مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة الدنيا).

## 2- شخصية المسير:

ليس هناك صفات أو خصائص مثالية يجب أن تميز المسير عن غيره حتى يكون ناجحاً وإنما هي سمات تعبر عن شخصية كل من له السلطة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، فالنجاح في إدارة الأعمال يتطلب كفاءة إدارية والتي تتمثل في المهارات والخبرات التي تسمح لمثل هؤلاء بتقلد مناصب عليا في الوظيفة الإدارية، إلا أن هناك بعض السمات يتعين على المسير التميز بها نلخصها في النقاط التالية:

(بدرابي شهيناز، مرجع سابق، ص 81)

**المعرفة:** يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أياً كان مصدرها تكتمل له أسباب النجاح، و يجب استغلالها في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية وتستمد المعرفة من التعليم والممارسة، ومن ثم تساعد على تكوين المفاهيم والمبادئ والنظريات التي تؤدي بصاحبها إلى الموضوعية وتجنب المحاباة في مواجهة المواقف.

**-الخيال وسعة التفكير:** لا بد أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل وترجمته إلى واقع حيث أن المقدرة على التخيل تتطلب سعة الأفق، وهذه لا تكتسب إلا بعد تدريب الفكر على التمييز بين الحقيقة والوهم.

**-المخاطرة:** على المسير أن يكون قادراً على المخاطرة وتحمل نتائجها، فالمخاطرة تنطوي على مواجهة المجهول بأسلوب علمي وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء، فبدلاً من الالتزام بالمهام بالطرق التقليدية، قد يكون من المفيد طرح هذه الطرق جانباً،

والإقدام على ما هو جديد. أما التردد في الوقت الذي يجب على المسير فيه أن يتقدم، هو أمر معيق وغير مقبول وخطير، ولكن المسير المقدم يستعذب الصدمات، ويقابل التحديات باليقظة التامة.

-إدارة الذات: يقصد بها تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات، ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم الشخصية المرنة المتسامحة وتحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

-التفكير الناقد المتفتح: يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي لأنه يساعده على وضع الفروض وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد عليها من عدمه وذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات والمعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة، حيث يتطلب ذلك تحديد الميادين التي يستطيع التفكير فيها، لأن المسير لا يمكنه امتلاك سمة التفكير العلمي في كل الميادين.

-الحسم: على المسير أن يتصف بالحسم في الوقت المناسب، وهذه السمة تظهر أهميتها عند الإقدام على اتخاذ القرارات فعندما تتضح له نواحي القوة والضعف في نتائج أي قرار وتظهر له احتمالاتها فلا بد له من حسم المواقف، كما عليه أن يفهم بأن إعادة النظر في أمر ما لا ينطوي على ما يعيبه، وإنما الذي يعيبه هو الاستمرار في الالتزام بقرار خاطئ.

-المهنية: وتعني الاحترافية وإدامة الانطباع الايجابي لدى المرؤوسين، وكذلك بناء الثقة واستمرار التطور المهني الوظيفي، من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية.

### 3- مهارات المسير

على المسير أن يتميز عن غيره بمهارات معينة، نلخصها في ثلاث مجموعات كالتالي: (ابراهيم، 2021-2022، صفحة 11)

أ -مهارات علمية و فكرية: وتشمل القدرة على تحليل و معالجة البيانات،بالإضافة إلى المهارات الاستكشافية و التشخيصية، وكذا القدرة على تشخيص المشكلة و وضع تصور لحلها،مهارات اتخاذ القرارات، إيجاد حلول ناجعة لمشكلات العمل عن طريق الخبرة و الحكمة)، القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام والمصالح والأنشطة داخل التنظيم، وتزداد أهمية المهارة الإدارية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.

ب -المهارات الفنية و التقنية : الإلمام بالتخصص الذي يعمل فيه، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

ج -المهارات الإنسانية: و تتمثل في القدرة على الاتصال والتواصل مع الغير،استقبال و إيصال المعلومة، و فن التعامل مع الآخرين، و هذه المهارات مطلوبة في جميع المستويات الإدارية خاصة للمسير الأوسط، الذي يتوجب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته.

### 3-أدوار المسيرين

أ-الأدوار التفاعلية أو الشخصية :وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات أو مؤسسات أخرى، والتي يمكن ترجمتها في دوره كممثل للمنظمة، وكقائد وكوسيط :

• دور الممثل الرسمي للمنظمة: بمعنى أنه يمثل المؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية، فهو الممثل القانوني للمؤسسة أمام الآخرين، وينوب عن المدير في حال غيابه.

\* دور القائد : يكتسب المدير سلطة رسمية في المؤسسة من خلال المنصب الذي يشغله ولكن دور القائد هو الذي يؤثر في الكيفية التي يتعامل المرؤوسين مع المهام الموكلة لهم بشكل ينسجم مع أهدافهم وأهداف المؤسسة، حيث يقوم المسير بإصدار التوجيهات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل وتدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم فهو يؤثر في العاملين ويخلق لديهم الرغبة في العمل والحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

\*دور الرابط أو حلقة الوصل : أي أن المسير وسيط أو همزة الوصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة، سواء العملاء أو الموردين أو الجهات الحكومية وحتى مع مدراء المؤسسات المنافسة، فهو يساعد في تحقيق الاتصال وبناء علاقات بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

ب-الأدوار المعلوماتية : وتلخص في طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله عن طريق العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير ويقدمها للآخرين، فيلعب

المدير دور الراصد للمعلومات، ثم دور الناشر وبعدها دور المتحدث أو الناطق الرسمي باسم المؤسسة:

الراصد للمعلومات : يقوم بتجميع المعلومات المفيدة في تسيير عمليات وأنشطة المؤسسة.  
الناشر: المسير يهتم بتعريف وإعلام المرؤوسين بمختلف الأعمال والمهام التي تخص المؤسسة.

المتحدث : يحتاج المسير للتحدث مع الجهات الرسمية كونه صاحب نفوذ داخل وخارج المؤسسة.

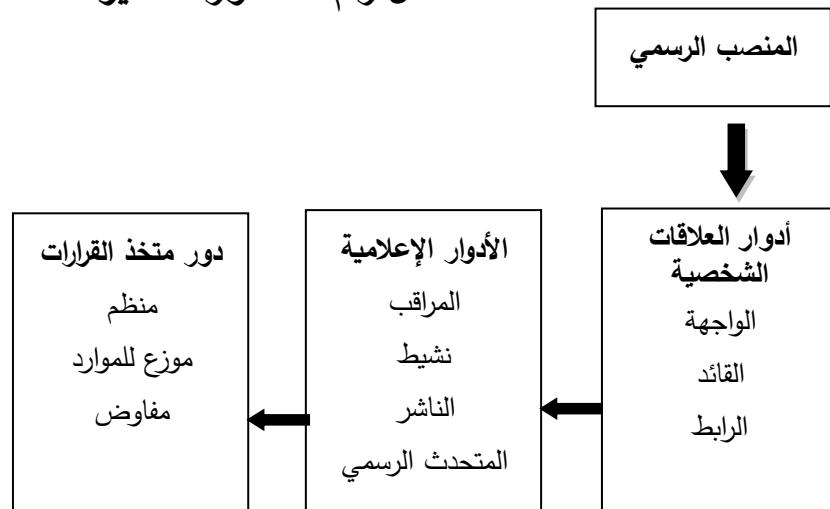
ج-الأدوار التقريرية: وتضم أربعة أدوار تتعلق بالقرارات كما يلي:

المسير مبتكر ومطور: بإمكانه تطوير طرق وأساليب العمل وابتكار طرق جديدة.  
معالج للمشاكل: فهو يتحمل مسؤولية إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل، وهذا من أكبر التحديات التي يواجهها المسيرون وتشكل لهم ضغطاً أثناء تأدية مهامهم.  
الموزع للموارد: فهو من يقوم بتخصيص الموارد وتوزيعها بالكمية والنوعية المناسبة على مختلف الأقسام والمصالح، كما يتكلف بدور تقسيم المسؤوليات والأدوار على الموظفين كل حسب قدراته وتخصصه.

دور المفاوضات: فهو المسؤول على إبرام العقود ووضع الإتفاقيات داخل وخارج المؤسسة، مما يتطلب المهارة في الإقناع ومحاولة تحقيق الرضا لدى الأفراد المعنيين، خاصة إذا تعلق الأمر بإبرام صفقات للبيع أو الشراء من أجل الإتفاق والتفاهم على السعر وشروط التسليم وجودة المنتجات....

هذا، وتختلف الأدوار حسب اختصاصات كل مسؤول، فنجد أن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف، والمعلوماتية ضمن وظيفة التخطيط والتوجيه والرقابة، أما الأدوار التقريرية فتدخل ضمن وظيفتي التخطيط والتنظيم. والشكل الموالي يلخص هذه الأدوار كمايلي:

## الشكل رقم 5: أدوار المسير



Source: Henry MINTZBERG, LE MANAGEMENT Voyage au centre des organisations ,  
Éditions d'Organisation , France , page 37 .

### المحاضرة الثالثة: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

لقد أصبح التخطيط وظيفة إدارية واسعة النطاق، ففي البداية، تبنته المؤسسات الكبيرة الحجم ، لكن سرعان ما توسع نطاق استخدامه ليشمل مختلف الأنواع والأحجام.

#### أولاً: وظيفة التخطيط في المؤسسة

##### 1- مفهوم التخطيط وأهميته

هو العملية الواعية والمنهجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والأنشطة، التي سيتبعها فرد أو مجموعة أو وحدة عمل أو منظمة في المستقبل .وهو ليس استجابة غير رسمية أو عشوائية لأزمة ما، وإنما جهد هادف موجه من قبل المديرين، يعتمد في الغالب على معرفة وخبرة الموظفين في جميع أنحاء المنظمة .وهو يوفر للأفراد ووحدات العمل خريطة واضحة لمتابعة أنشطتهم المستقبلية، وفي الوقت نفسه، قد تكون هذه الخريطة مرنة بما يكفي لمتابعة الظروف البيئية المتغيرة. (حسن، 2020-2021، صفحة 160)

والتخطيط هو وظيفة إدارية تتطوي على وضع الأهداف، ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، ووضع خطط لدمج وتنسيق أنشطة العمل .أي تهتم بكل من النتائج (Ends) ماهي؟ ووسائل تحقيقها (Means) وكيفية تحقيقها (How؟) ( المرجع السابق، ص160) بالإضافة “هو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها.”

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل. و يعرفه فايول بأنه ” التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة.“

من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطط لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.



كما أنه، الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة.“  
تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية واستخدامها بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة. ويعرفه جورج تيري على أنه، الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

وفي تعريف آخر يرى بيرجيرون على انه :” تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف.“  
و للتخطيط أهمية بالغة يمكن إجمالها في النقاط التالية: (شفق محمد صالح،  
( <https://umostanseriyah.edu.iq> )

**\*التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد :** يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها , و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.  
**\*التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة :** التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف , فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف لمؤسسة.

**التخطيط يوفر النفقات :** إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية باكفا الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

**التخطيط أساس للرقابة:** أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

**التخطيط يقلص من المخاطر :** بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

**تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة :** فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها ، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة.

**يساعد التخطيط في عملية الاتصال :** حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

## 2- خصائص التخطيط

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:

**أولوية التخطيط:** يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و بيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي.

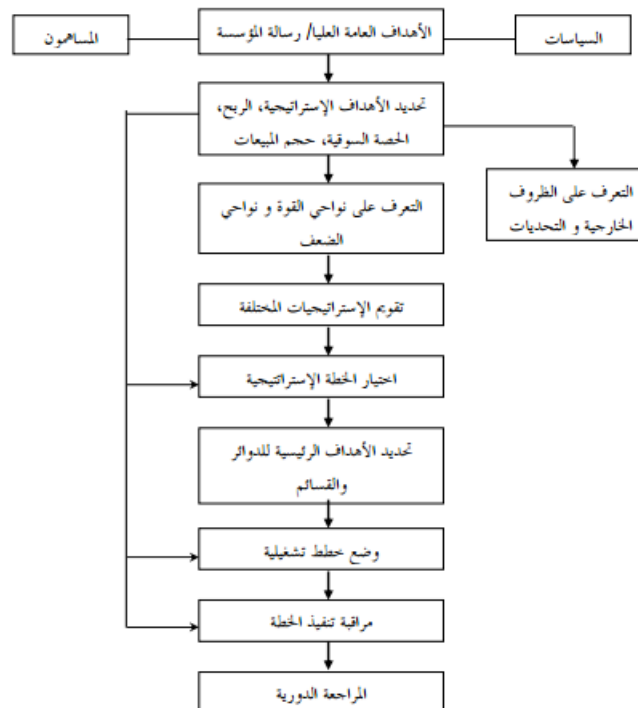
**الواقعية :** لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

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

**التنسيق :** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها، و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

**المرونة :** لابد للخططة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخططة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف. **الإلزام:** إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخططة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخططة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي. أما خطواته الأساسية فيمكن إدراجها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 6: خطوات التخطيط



المصدر: منصور حاج موسى، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة أمين العقال الحاج موسى أقي اخموك  
بتامنغست، 2021-2022، ص 34.

**3- أنواع التخطيط :**

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها:

**التخطيط حسب المدى الزمني:**

التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز كل ميادين النشاط في المؤسسة.

التخطيط متوسط المدى : هو الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط والأجل.

التخطيط قصير المدى : وهو الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و هذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

**التخطيط حسب نطاق التأثير:**

التخطيط الاستراتيجي :يعرف بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة وممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

التخطيط التكتيكي : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

والجدول التالي يوضح الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم 1: أبعاد الفروق بين الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

البعد	الخططة الاستراتيجية	الخططة التكتيكية	الخططة التشغيلية
الأفق الزمني	عادة من 3-5 سنوات	سنة إلى سنتين مستقبلية	سنة أو أقل (12 شهر أو أقل)
النطاق	واسع، الخطط الأساسية من وجهة نظر المنظم بأكملها	تركز عادة على وحدات الأعمال الاستراتيجية	ضيق، تركيز عادة على الأصغر من المنظمة
التعقيد	الأكثر تعقيداً، بسبب الصناعات والأعمال المختلفة التي تغطيها	معقدة، ولكنها أكثر تحديداً، مع نطاق محدود من التطبيق	_الأقل تعقيداً، لأنها عادة تركيز على الوحدات الصغيرة المتجانسة
التأثير	ذات تأثير كبير، سواء أكان إيجابياً أو سلبياً، على بقاء المنظمة ونجاحها	تؤثر على وحدات أعمال محددة، ولكن يتم قياس التأثير على المنظمة بأكملها	يقتصر التأثير على قسم أو وحدة تنظيمية محددة
الترابط	ترابط عال، يجب الأخذ بعين الاعتبار موارد وقدرات المنظمة بأكملها وبيئتها الخارجية	ترابط معتدل، يجب الأخذ بعين الاعتبار الموارد والقدرات من وحدات عدة داخل العمل	ترابط منخفض، قد ترتبط الخطط بخطط تكتيكية، واستراتيجية أعلى مستوى، ولكنها أقل اعتماداً على هذه الخطط

المصدر: رعد الصرن وياسر حسن، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 165

التخطيط حسب الوظيفة:

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها و هي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.

تخطيط الإنتاج : يعرف بأنه : ” القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط. ” وهو عملية تتنبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة. التخطيط المالي: و يهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة. تخطيط البيع : تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث نقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة. تخطيط التمويل : هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها.

**4- مراحل التخطيط** : إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها: إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

العوامل المحيطة بالمنظمة، مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية. طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة. درجة المنافسة السائدة.

معرفة رغبات العملاء و المستهلكين.

ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

- تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلي تحقيقها و الأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من:

وضع خطة متكاملة ومنتسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.

تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع.

توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد.

توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.  
 المساعدة على تقييم القرارات المتخذة.  
 المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية.  
 تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.

### ثانيا: عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الضرورية والأساسية للمدير، حيث أن نجاح المؤسسة إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة ومهارة القائد الإداري وفهمه للقرارات الإدارية وكيفية تنفيذها.

#### 1- مفهوم اتخاذ القرار وبعض المصطلحات المرتبطة به

**القرار:** يمثل الناتج النهائي الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة.  
 والقرار معناه القطع و الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر.  
**اتخاذ القرار:** هو اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة البدائل تحقيقاً لأعلى عائد أو أدنى تكلفة أو لأعظم منفعة.  
 يُعرفه (Barnard, 1968) بأنه محاولة تقليص حالات للاختيار، ويعرف بأنه الاختيار المدرك بين

البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها. (الله، 2024، صفحة 68)  
 وهو عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.  
 واتخاذ القرار ليس مرادفًا لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صنع القرار من معلومات، وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد أهم مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

و يعني أيضا النشاط الذي يعنى بمعالجة المعلومات في المؤسسة، مما يحتم على متخذ القرار القيام بمجهودات كبيرة خلال عملية البحث و المعالجة لهاته المعلومات التي تخص المشكل المطروح و كذا الحلول المقترحة و مقارنتها.

و يعبر اتخاذ القرار على سلطة تنظيمية وهرمية، وهو عملية تهدف إلى اتخاذ مجموعة من التدابير والاجراءات أو الحلول، وهذا باختيار أفضل الوسائل أو البدائل مقابل مسائل أو مشكلات أو غايات محددة في الوقت المناسب. (وهيبة، المجلد 4-2021، صفحة 173)

**صناعة القرار :** هو عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني اتخاذ القرار. (مقداد، 2022-2023، صفحة 2)

**الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:** لابد من الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة ويقظة لتفادي وقوع الأمور السلبية. أما فيما يتعلق بعملية

اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان، إلا أن المدير الناجح هو من يكون مستعدا لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائما بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها. وبالتالي فإن عملية صنع القرار تعتبر البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمييرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيرا اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أن اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار. (شهيناز، 2021-2022، صفحة 81)

## 2-أهمية اتخاذ القرارات:

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها كونها محور العملية الإدارية، ذلك أن جميع أنشطتها متداخلة، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فهي تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة



التنظيم الملائم لمهامها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الأدوار والمسؤوليات على الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاجهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيهه أو استشارة رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو قد تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، كما تقوم الإدارة بإجراء بعض التعديلات وتصحيح الأخطاء إن وجدت على الخطة عندما تؤدي وظيفة الرقابة، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

### 3- مبادئ اتخاذ القرارات

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لاتخاذ القرار في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: مبادئ اتخاذ لقرار

المبدأ	الشرح
وجود هدف أو أهداف معينة	يقتضي هذا العنصر أن يكون القرار موجها نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصداره.
وجود بدائل	أي وجود عدة طرق أو بدائل يمكن الاختيار بينها، فوجود البدائل مسألة ضرورية لوجود القرار ذاته.
الاختيار المدرك بين البدائل	يتطلب هذا المبدأ أن يكون الاختيار بين هذه البدائل مدركا، أي يجب أن يتم الاختيار بعد دراسة البدائل المقترحة ومناقشة ما يمكن أن تسفر عنه من نتائج.
المعلومات	يستلزم اتخاذ القرار جمع المعلومات اللازمة من جوانب المشكل وحالة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
الموارد	يقتضي هذا المبدأ أن يتخذ المقرر قراره على أساس الموارد البشرية والمالية المتاحة له بشكل يجعل تطبيقه على أرض الواقع أمرا ممكنا.

الوقت	يلعب الوقت دورا أساسيا في اتخاذ القرار، وهو المجال الزمني الذي يتقرر فيه اتخاذ القرار.
تعيين إجراءات التنفيذ	يتضمن هذا العنصر تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار.
الإلتزام	يحتاج اتخاذ القرار التزاما لتطبيقه من طرف كل من المقرر والتابعين، فبالنسبة للمسؤول يلتزم بتحمل مسؤولية نجاح أو فشل القرار وتوفير كل الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيقه، أما الأفراد فيلتزمون بالعمل على تطبيق القرار وتنفيذه لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

المصدر: بدرابي شهيناز، مرجع سابق، ص 73

#### 4-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لأنها لا تحقق مصالحهم وغاياتهم، إلا أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والتي تجعله أكثر صعوبة وتكلفة، فإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود إلى قرارات خاطئة وغير رشيدة، ولهذا فإن اتخاذ أي قرار رغم بساطته يستلزم التفكير في العديد من العوامل مختلفة التأثير وتحليلها، وتتمثل هذه العوامل في الآتي: (فتيحة، العدد 7 - 2016 -، صفحة 175)

- عوامل البيئة الخارجية: تشمل كل الظروف والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها، أما أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار فمنها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والقيم والعادات، و يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى، سواء كانت منافسة للمؤسسة أو متعاملة معها، فلا بد أن تكون القرارات المتخذة ضمن أطر وقوانين الوزارت والتنظيمات الأخرى.

- عوامل البيئة الداخلية: تتمثل في تلك العوامل التي تتعلق بتنظيم العمل في المؤسسة وخصائصها كوجود نظام المعلومات، الهيكل التنظيمي، وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها

الجغرافي ووضوح الأهداف الرئيسية لها وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم، مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، طرق الاتصال....

-عوامل شخصية ونفسية: تعني الخصائص الذاتية لمتخذي القرار في المؤسسة وتتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإجتماعية أو الإقتصادية، مما يؤدي إلى المجازفة، التسرع أو التهور فيجب أن يكون متخذ القرار على مستوى من المهارة والذكاء من أجل ضمان قرارات صائبة ومجدية.

-بالإضافة، فإن التردد في اتخاذ القرار هو عامل آخر قد ينتج عنه قرارات غير صائبة، مما يؤثر على السير الحسن للأنشطة والمهام، خاصة إذا أخذ القرار في ظروف غير مؤكدة.  
-وعنصر الزمن الذي قد يؤثر على متخذ القرار بالنظر إلى أهمية هذا الأخير، فكلما ازدادت أهميته أصبح من الضروري السرعة في جمع المعلومات عنه.

### المحاضرة الرابعة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

وظيفة التنظيم هي ثاني الوظائف الإدارية في المؤسسة ، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية ، وتتطلب هذه الوظيفة ضرورة التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف المحددة، كما أنها المسؤولة عن تشكيل الهيكل التنظيمي وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة للوصول إلى الهدف المطلوب للمؤسسة.

#### **أولاً: وظيفة التنظيم**

##### **1- مفهوم التنظيم**

يعرفه هنري فايول بأنه " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفة من المواد الأولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض "

ويرتبط التنظيم بالجهد الجماعي، فأى نشاط جماعي يقوم به شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك لا بد وأن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة واحدة، وهذا لا يأتي إلا عن طريق التنظيم، فتجميع الجهود المتشابهة من حيث التخصص ووضعها في إجراءات خاصة بها يوضح هذه الجهود ويزيدها قوة وصلابة ويؤدي لتوحيد تلك الجهود بما يحقق الهدف. (هشام م.، 2013-2014، صفحة 3)

وظيفة التنظيم تهتم بتحديد أوجه النشاطات المطلوبة في ضوء الخطة ، وهي تركز على العلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاستناد إلى صلاحيات ومسؤوليات محددة وبالالاتجاه الذي يخدم تحقيق الهدف.

والتنظيم هو " تحديد للمسؤوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق اتمام الاعمال والاهداف على خير وجه وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وإنما أداة أو وسيلة لتحقيق الاهداف بالجهد الجماعي. (عائشة، محاضرات في تسيير المؤسسة، 2021-2022، صفحة 35)

كما يقصد به، الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد ومن حيث الوظيفة فيقصد به عملية

جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب اختصاصهم وقد ارتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى الأهداف المحددة لهم. (بوحوش، 1993، صفحة 3)

وعليه، فإن وظيفة التنظيم تعنى بترتيب وتوزيع موارد المؤسسة بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف أو هو التوزيع المناسب للأفراد وواجباتهم وتوضيح أدوارهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**2- أهمية التنظيم :** التنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية الخاصة بالأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال، ومنه تظهر أهمية وظيفة التنظيم من خلال:

1. يعبر عن أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة.
2. وجود الأفراد أو العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم العلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض من خلال عملية التنظيم ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك.
3. الإمكانيات المتاحة في المؤسسة ، بشرية ، مادية ، مالية ، ... كلها تحتاج إلى تنظيم وتنسيق حتى تستغل أحسن استغلال.
4. النظم والإجراءات لإنجاز العمل.
5. وظيفة التنظيم يتم تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة.
6. وكذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية.

### 3- أهداف التنظيم

يهدف التنظيم إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها: (الشبكة الدولية للتدريب التفاعلي، عن الموقع الإلكتروني: <https://www.ontrainers.com> / ، تاريخ الإطلاع: 2025/05/05)

-يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين، حيث أن كل عضو في المؤسسة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.

-معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد.

-يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو أهداف وغايات مشتركة .

-عدم الازدواج في العمل أثناء القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف محددة .

-التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم.

-التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية .

-تحقيق الانسجام بين الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تسيير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك ، وسؤ الفهم بين أعضاء المنظمة والذي يمكن أن يحدث بسبب التنازع على السلطة والمسؤولية .

-تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.

-تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

#### 4-مبادئ التنظيم

تقوم وظيفة التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكل التنظيم وقد اتفق عليها كثير من علماء الإدارة، وهي كالتالي: (المرجع السابق)

**مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد، يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم وجعل كل فرد يقوم بأداء عمل معين ومحدد مع تفويض السلطة اللازمة له للقيام بهذا العمل.

**مبدأ التخصص و تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو

الوظيفة كاملة، فإن عددا من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه، فلا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال خاصة مع كبر حجم المشروعات وتعدد أقسامها وبالتالي لا بد من تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين..

بالإضافة إلى : (حفاف، 2018-2019، الصفحات 12-13) **مبدأ مرونة التنظيم وبساطته** : بالإضافة إلى توضيح المسؤوليات بدقة، يتعين أن يكون التنظيم بسيطا يتناسب مع حجم الأعمال والعاملين في المنظمة، وعدم الاستجابة لإغراء السلطة بإنشاء عدد كبير من الوحدات الإدارية الصغيرة نتيجة رغبة بعض الرؤساء والمرؤوسين في إضفاء الأهمية على أعمالهم بما يؤدي إلى تعقيد التنظيم وزيادة نسبة الرؤساء إلى المرؤوسين.

**مبدأ نطاق الإشراف الإداري** : يعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة بشكل رئيسي مع العلم أنه لا يوجد عدد مثالي للمرؤوسين الذي يمكن لكل رئيس تولي الإشراف عليهم، وإنما يستحسن أن يتماشى هذا العدد مع القدر المناسب الذي يسمح للرئيس بأن يشرف عليهم وينسق جهودهم ويوجههم بفعالية.

**مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر** : يجب تحديد مصدر الأوامر والرجوع إلى المصدر نفسه في تلقي الأوامر عند الضرورة لكي لا تحدث مخالفات في العمل بسبب اختلاف المعلومات والتوجيهات، فالمرؤوسون لابد أن يتلقوا أوامره من جهة واحدة فقط، مهما كان شكل القيادة ويتعاملون مع رئيس واحد يتلقون منه الأوامر ويرفعون إليه تقاريرهم، مما يساعد على تحديد المسؤولية الإدارية ويجنب التناقض في الأوامر.

**مبدأ تفويض السلطة وعدم تفويض المسؤولية** : تفويض السلطة ضروري لوجود التنظيم، لأن جميع الواجبات في وحدات تنظيمية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات، وهو يعني منح أو إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لآخرى لغرض تحقيق واجبات معينة، وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته الشاملة على هذه الواجبات ولا يتخلى عن التزاماته وإنما يمنح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد.

**مبدأ توازن السلطة والمسؤولية :** تعرف السلطة بأنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها. فهي علاقة بين طرفين الرئيس والمرؤوس يحكمها القانون ونظام العمل الذي يخول صلاحية الأمر للرؤساء وواجب الطاعة للمرؤوسين.

**مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص :** يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أساس الوظيفة وليس على أساس الأفراد وعلاقاتهم، لأن التنظيم يبنى لكي يبقى ويستمر بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه، كما أن الوظيفة تمثل أنشطة ضرورية لتحقيق هدف جزئي يسهم في تحقيق الهدف العام، في حين أن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمواصفاتها، فالأصل هو الوظيفة لا الموظف، والأقسام والدوائر والشعب تكون من أجل إنجاز الوظائف والأعمال وليس إرضاء للأشخاص أو من أجلهم.

**شمولية التنظيم وتكامله :** بمعنى أن يشمل كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

**مبدأ الفاعلية :** والذي يعني تحقيق التنظيم أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع.

**مبدأ الشرعية :** بمعنى أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم مشروعة، ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها، والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وإلا تتعارض مع أخلاقيات المهنة أو المجتمع.

**مبدأ الوضوح والالتزام :** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول اختلافات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير، كما يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وأن ينطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به.

#### 4-أنواع التنظيم

**أ) التنظيم الرسمي:** من خلاله تحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهو تنظيم يسهل إدراكه لأنه يكشف العلاقات المتبادلة بين



مختلف الوظائف والأدوار، بالإضافة إلى التسلسل الرئاسي للسلطة والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة. ومن أجل أن يحقق التنظيم الرسمي الأهداف المطلوبة، يجب توفر الشروط التالية: (الشميمري، 2021)

. سهولة اتصال الأفراد ببعضهم، مع وجود علاقة جيدة تجعلهم يستقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام.

. توفر الإمكانيات اللازمة والتسهيلات التي يتطلبها العمل والتي من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته بصورة جيدة.

. تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وجهد ووقت، ومحاولة استغلال الإمكانيات المتاحة مع توضيح كل خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية، والعمل على تطوير الأفراد باستخدام الوسائل اللازمة.

. تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في نفس المكان لاكتشاف المهارات الفردية اللازمة والمطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.

. تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل الرئيس المباشر له.

. الاستعانة بذوي التخصص أو الاستشاريين إذا ازداد حجم العمل وذلك لصعوبة قيام المدير بالبت في كافة القضايا التي تعرض عليه.

. تضيق نطاق الإشراف، أي عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير بسبب محدودية قدرات المديرين في الإلمام بكافة القضايا وعدم استطاعتهم المتابعة والإشراف الكامل.

. التأكيد على أهمية سهولة التنظيم ومرونته استجابة لظروف التغيير والتطوير.

ب) التنظيم غير الرسمي: يمكن تعريفه على أنه "مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة." (المرجع السابق)

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يقوم بدور رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي يتطلبها التنظيم الرسمي إما بالزيادة أو النقصان.

إن وجود التنظيم غير الرسمي في أي منظمة قد لا يكون متفقاً أو منسجماً مع التنظيم الرسمي في ، فقد يملّي هذا النوع من التنظيم ضرورة تخطي الرؤساء والمديرين والموظفين لخطط العلاقات الرسمية في المنظمة والتعويض عنها بخطوط اتصال غير رسمية، من ناحية أخرى فإن هذا النوع من التنظيم وإن كان غير رسمي فإنه لا يعمل بصورة غير منظمة إذ غالباً ما يعتمد أعضاء جماعة التنظيم غير الرسمية إلى اختيار شخص من بينهم على قدر من الخبرة والمعرفة والتأثير وحسن التعامل مع الآخرين ليكون قائداً رسمياً لها.

ويمكن توضيح الفوارق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في النقاط التالية:

### الجدول رقم 3: الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية</li> <li>- أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.</li> <li>- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.</li> <li>- علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.</li> <li>- الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم ببعضهم ببعض.</li> <li>- أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في التنظيم.</li> <li>- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.</li> <li>- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية</li> </ul>

وارتباطات شخصية.	
- الاتصالات تتم من خلال التأثير والنفوذ	
تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية.	

المصدر: أحمد الشميمري، أنواع التنظيم، عن الموقع الإلكتروني: <https://edarah.net>

بالإضافة، قد تتطوي التنظيمات غير الرسمية على بعض السلبيات، مثل الإشاعات غير الصحيحة التي قد تؤثر سلباً على نفوس العاملين وهذا لن يكون في صالح المؤسسة ولا يساهم في تحقيق الأهداف، وأيضاً من بين العيوب التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحماية بعضهم من أي عقاب من قبل المسؤولين، كما أن اتخاذ القرارات في مثل هذه التنظيمات يزيد من الوقت المخصص لإنهاء العمل.

رغم ذلك، التنظيم غير الرسمي يحمل فوائد كثيرة، نذكر منها:

- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.
- اللقاءات غير الرسمية ينتج عنها إشباع للحاجات النفسية لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز العمل.

- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.

- قدرة التنظيمات غير الرسمية على التعويض عن العجز أو التقصير الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي من خلال الآراء والمقترحات والتوجيهات غير الرسمية التي يقدمها العاملون إلى المسؤولين.

- توفر التنظيمات غير الرسمية للمسؤولين في المنظمة تغذية مرتدة لانطباعات وردود أفعال العاملين الحقيقي لأي قرار إداري.

**ثانياً: تصميم الهياكل التنظيمية****1-تعريف الهيكل التنظيمي:**

يعرف بأنه عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، وذلك مثل الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بأنشطة وأعمال المنظمة المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أيضاً أشكال وأنماط الاتصالات والعلاقات، وهو وسيلة إدارية لتحقيق أهداف المنشأة وليس هو الغاية في حد ذاته.

**أبعاد الهياكل التنظيمية:** تعد أبعاد الهياكل التنظيمية مؤشرات يمكن بواسطتها التعرف على الخصائص الداخلية للمنظمات، وبذلك في الأساس عمليات المقارنة بينهما. وقد اختلفت آراء الباحثين في عدد هذه الأبعاد، والتي مازالت محل النقاش، وهي بشكل عام تشمل التخصص، الرسمية، المركزية التعقيد، الشكلية، المعمارية، التقليدية المهنية، نسبة العاملين ( فهي التي تحدد نمط ومحتوى الهيكل .بالتالي تحدد شكل المنظمة، وتختلف هذه الأبعاد عن العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل والتي تشمل الحجم، التكنولوجيا، البيئة، الإستراتيجية.

**3-خطوات بناء الهيكل التنظيمي:** لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد

من القيام بالخطوات التالية <https://hrdiscussion.com/hr29772.html> ، تاريخ

الإطلاع: 2025/05/08

**الخطوة الأولى:** تحديد أهداف المؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذه الأهداف .

**الخطوة الثانية:** يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة .

**الخطوة الثالثة:** في هذه الخطوة سيتم التركيز على تجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة، و هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات ) أهمها:

( أ ) التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف

( ب ) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج

( ج ) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء .

( د ) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية

هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج.

**الخطوة الرابعة:** تحديد العلاقات التنظيمية، أي بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها: السلطة - المسؤولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان.

**الخطوة الخامسة:** تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

**الخطوة السادسة:** اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية، أي بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

**الخطوة السابعة:** رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) لتوضيح حجم الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

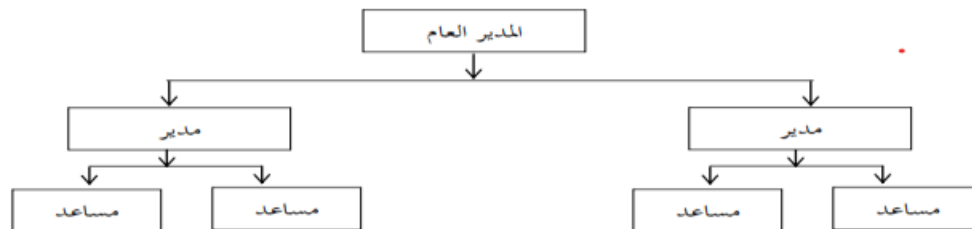
**الخطوة الثامنة:** إعداد الدليل التنظيمي، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

**الخطوة التاسعة:** تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي تغيرات مطلوبة.

**4-أنواع أو أشكال الهياكل التنظيمية:** تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية في المؤسسات، وتنقسم إلى:

**الهيكل التنظيمي التنفيذي:** يعتمد على سلطة مركزية في قمة المؤسسة، حيث يتولى الرئيس الأعلى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر للمرؤوسين المباشرين، ويتم توزيع السلطة بشكل هرمي من الأعلى إلى الأسفل، والشكل الموالي يعطي صورة عن هذا النوع كما يلي:

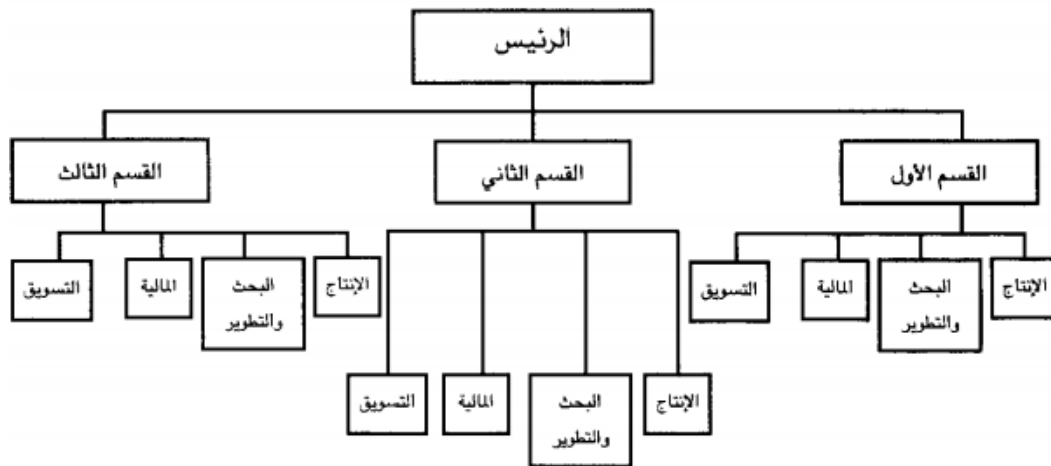
الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: صالح مهدي العامري وظاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، جامعة بغداد، دون سنة نشر، العراق، ص10

**الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يختلف عن الهيكل التنفيذي من حيث التخصص، إذ يتم توزيع الأفراد وفقاً لمجالات معينة، مما يؤدي إلى تعدد الأوامر داخل المؤسسة. كما أنه إدارة المشروع دون تعديل للتنظيم الحالي، ولذلك، يعتمد المشروع على مشاركة الأعضاء بناءً على الأدوار المطلوبة، مع بقائهم مرتبطين بقسمهم الوظيفي. ويتم التنسيق بين الأعضاء بشكل غير رسمي دون سلطة لمدير المشروع عليهم، أو بشكل رسمي من خلال تعيين منسق للمشروع. تتميز هذه الطريقة التنظيمية بميزة تقليل الموارد المخصصة، إلا أنها تُشكل تحديات كبيرة عند اتخاذ قرار بين وظيفتين. ففي المشاريع الكبيرة التي تضم عددًا كبيرًا من أصحاب المصلحة، غالبًا ما يكون هذا الهيكل غير كافٍ لضمان التنسيق الأمثل بين الوظائف (Soparnot, 2009, p. 120). ويكون بالشكل التالي:

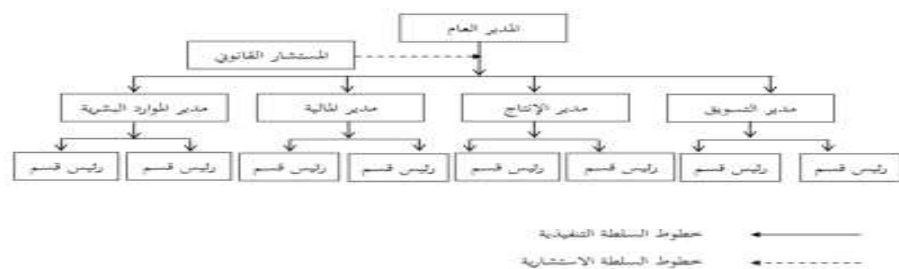
الشكل رقم 8: الهيكل الوظيفي



المصدر: فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة السورية الافتراضية، سوريا، 2020، ص 128

**الهيكل التنظيمي الاستشاري:** يجمع بين مزايا الهيكلين التنفيذي والوظيفي، حيث يعتمد على وجود خبراء فنيين يقدمون المشورة للرؤساء الإداريين في المسائل الفنية التي تتطلب استشارات متخصصة، ويمكن تمثيله هكذا:

الشكل رقم 9: الهيكل التنظيمي الاستشاري



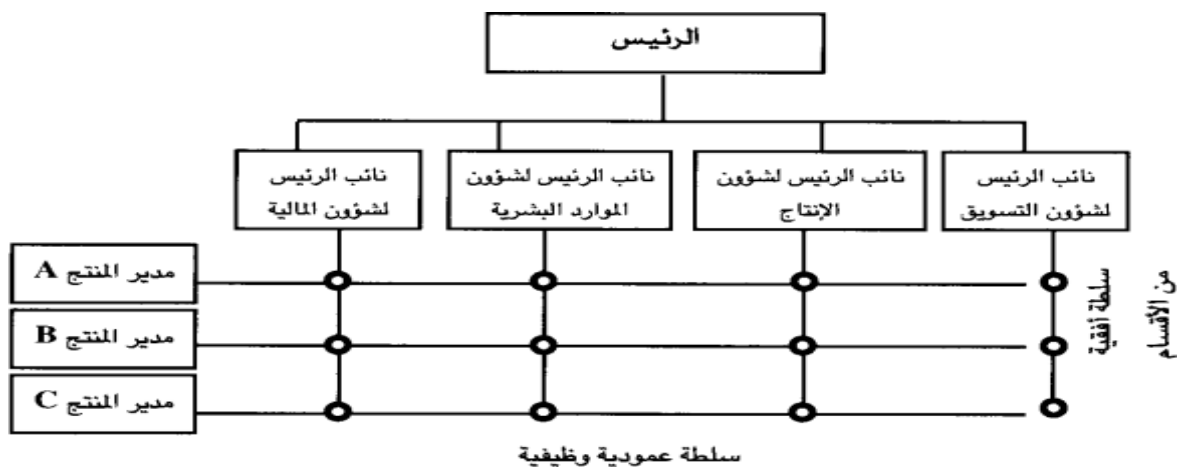
**المصدر:** صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 12.

**الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يجمع بين السلطة التنفيذية التي تدير من الأعلى إلى الأسفل، والسلطة الفنية التي تعمل بشكل أفقي ويتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تعكس الوظائف الرئيسية، مع إنشاء إدارات خاصة لكل مشروع، مما يسمح بتحقيق أقصى استفادة من المتخصصين والخبراء.

ويتميز التنظيم المصفوفي بإنشاء منصب مدير مشروع يتمتع بسلطة هرمية على جميع الأدوار المعنية بالمشروع حيث، يكون هذا المنصب مسؤولاً عن قرارات التطوير والميزانيات المخصصة لها ويؤدي هذا الاختيار إلى زيادة تكلفة المشروع. (Soparnot, 2009، صفحة 121)

ويعتمد على النمطين الوظيفي والجغرافي ليشكل نمطا آخر جديد باستخدام خط رقابي مزدوج، فكل مشروع يصبح بمثابة قسم مستقل بمديره الخاص وبإدارته الخاصة، ولكل مشروع تقسيماته الداخلية. وبأخذ الشكل الآتي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي المصفوفي

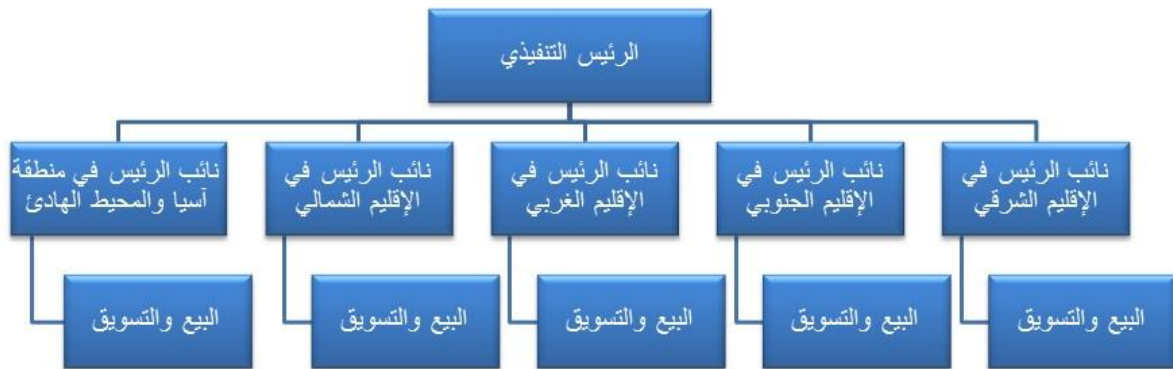


المصدر: فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 129.

**الهيكل الجغرافي أو الموقعي :** يتم تنظيم المؤسسات على أساس الموقع الجغرافي لتقسيماته وخاصة إذا كان لديها مصانع إنتاجية أو معارض أو فروع موزعة جغرافياً، يتم تعيين مدير لكل فرع يتولى جميع المسؤوليات فيها لتوزيع فروع التنوع في مناطق العاصمة ، والشكل التالي يوضح ذلك:



## الشكل رقم 11 : الهيكل الجغرافي



المصدر: هيفاء علي، أنواع الهياكل التنظيمية، عن الموقع الإلكتروني:

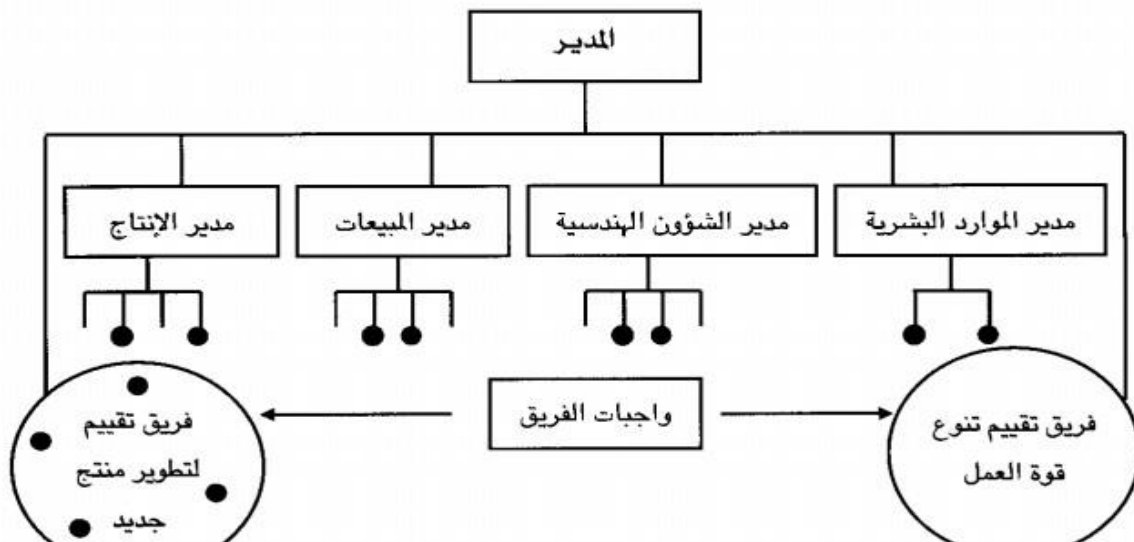
[/https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership](https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership)

**الهياكل الحديثة:** مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة. فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة إن مجمل هذه الجوانب تدرج ضمن طرق إبداعية ومتجددة لهيكل المنظمات بحثاً عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية. وفي نفس إطار هذه التوجهات فإن الهيكل التنظيمي الصحيح يعتبر من الموجودات والأداء الفعال في حين يمكن أن يكون الهيكل غيرالصحيح عبئاً على الأداء بالنسبة للمنظمة. لقد كان الهيكل المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية واتصالات جانبية وأكثر مرونة وقدرة على خلق التكامل بين مختلف الوظائف، أما المبادئ العامة التي تحكم العمل في إطار هذه الهياكل فهي:

- وضع الأفراد موضع المسؤولية لما يتعلق بالعمليات الأساسية.
- تقليل مستويات الهيكل التنظيمي مع زيادة في استخدام فرق العمل.
- تمكين العاملين من اتخاذ قرارات ذات تأثير كبير في الأداء.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- التركيز على المهارات المتعددة للعاملين والقدرات المتنوعة.
- تعليم وتدريب لأفراد كيفية مشاركة العمل مع الآخرين.
- بناء ثقافة انفتاح وتعاون والإلتزام بالأداء.

**هيكل الفريق:** إن فرق العمل هي الأساس في مثل هذا النوع من الهياكل ويقصد به كل فريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مُشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية. وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يومياً. والفريق المُنوع وظيفياً يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة. وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء، وهناك أيضاً ما يمكن أن نسميه فريق المشروع وهو الفريق الذي يشكل لإنجاز مشروع معين أو مهمة خاصة ويتم حله أو تفكيكه بعد انتهاء المشروع أو إنجاز المهمة والهدف منها هو تجميع الكفاءات وتركيزها لغرض تحقيق أكبر استفادة منها والشكل التالي يمثل هذا النمط:

الشكل رقم 12: هيكل الفريق



المصدر: فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 131.

**هيكل السلطة:** تصنف من خلاله المستويات الإدارية إلى ثلاث، كما يلي: (درة، 2009، الصفحات 32-33-34)

الإدارة العليا: تتكون من مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل، ويمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام، وهم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة والأجزاء الرئيسية والأساسية منها، وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة، والإستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي

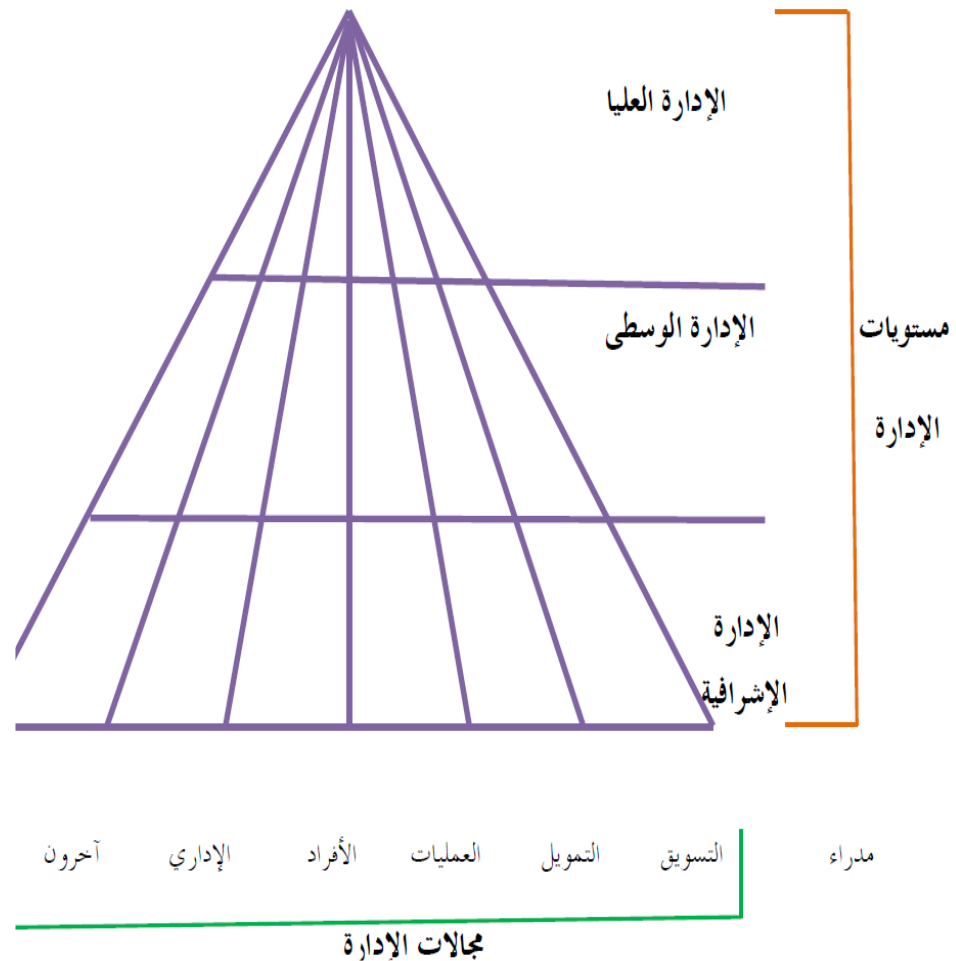
تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد وغالباً ما يعمل هؤلاء المدراء لفترات زمنية طويلة وينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في الاجتماعات والاتصالات.

الإدارة الوسطى: مدراء هذا المستوى الإداري مسئولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا كما أنهم يشرفون وينسقون على أنشطة المستوى الثالث (الإدارة الإشرافية)، وغالباً ما يمثلون أكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية مثل: رئيس قسم الجراحة في مستشفى، أو مدير الرقابة على الجودة في شركة صناعية، أو مدير العمليات في مصنع. وإن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى، ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة وإدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية.

الإدارة الإشرافية: إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة وتنسيق أنشطة عمال التشغيل، ويطلق على شاغلي هذه الوظيفة مسميات عديدة منها: المشرف أو الملاحظ أو مدير مكتب أو مسئول، وإن أغلب المدراء في هذا المستوى هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل، ومن مستويات تشغيلية أدنى (موظفو تنفيذ) ثم تم ترقيتهم إلى مستوى الإشراف.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات كما يلي:

الشكل رقم 13 : المستويات الإدارية في المؤسسة



المصدر: عمر محمد الدرة، مدخل إلى الإدارة، مجع سابق، ص37.

**العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية:** تتأثر عملية بناء الهياكل التنظيمية بالعديد من العوامل، يمكن إدراجها لإي النقاط التالية:

**حجم المنظمة:** يعد من أهم العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي، فكلما زاد حجم المنظمة، كلما زادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا لتنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال، في المنظمات الكبيرة، يكون هناك ضرورة لتقسيم العمل إلى وحدات أو أقسام متخصصة لتسهيل إدارة الموارد البشرية والمالية، بينما في المنظمات الصغيرة، يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا وأكثر مرونة. وبالتالي، حجم المنظمة يفرض نوعا معينا من التعقيد في الهيكل التنظيمي لضمان سير العمل بكفاءة. ويتأثر حجم المؤسسة بعدة عوامل،

كالزيادة في التخصص، التمايز في الوظائف، تعدد المستويات الهرمية، غياب التنسيق بين الوحدات داخل المؤسسة، وكذا التعامل برسمية مبالغ فيها في الإدارة، بالإضافة إلى الفائض في العمالة...

**استراتيجية المنظمة:** تلعب الاستراتيجية العامة للمنظمة دوراً رئيسياً في تحديد تصميم الهيكل التنظيمي. إذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية نمو سريع، فقد يتطلب ذلك هيكلاً تنظيمياً يسمح بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة. من ناحية أخرى، إذا كانت الاستراتيجية تركز على الاستقرار والكفاءة، فقد يكون الهيكل التنظيمي أكثر تقليدية ومركزية، الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمنظمة وكيفية توزيع الموارد والجهود لتحقيق الأهداف المحددة.

**التكنولوجيا المستخدمة:** تؤثر التكنولوجيا بشكل كبير على تصميم الهيكل التنظيمي، خاصة مع التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا. استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، وتقنيات المعلومات يعيد تشكيل العمليات الداخلية ويغير من طرق العمل التقليدية. التكنولوجيا تمكن من تحسين كفاءة العمل، تقليل التكلفة، وزيادة الإنتاجية. كما أنها تساهم في إنشاء هيكل تنظيمي أكثر مرونة، حيث يمكن للفرق العمل عن بعد والتواصل بسهولة عبر الأنظمة الإلكترونية.

**بيئة العمل الخارجية:** تتأثر الهياكل التنظيمية بالعوامل الخارجية مثل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية. التغيرات الاقتصادية مثل الأزمات المالية أو النمو الاقتصادي تؤثر على كيفية تنظيم الموارد داخل المنظمة. البيئات السياسية والقانونية تفرض على المنظمات الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية، مما يستدعي تعديل الهياكل التنظيمية لتلبية هذه المتطلبات. كذلك، العوامل الاجتماعية، مثل التغيرات في تفضيلات المستهلكين والثقافة المجتمعية تفرض على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات لضمان استمراريتها ونجاحها.

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمبادئ التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، هذه الثقافة تؤثر بشكل كبير على تصميم الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للثقافة القوية أن تدعم الهيكل التنظيمي المرن والمبتكر، بينما قد تفرض الثقافة التقليدية هيكلاً أكثر

تقييدا وتحفظا. القيادة والإدارة تلعبان دورا حاسما في تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتكيفها مع التحديات المختلفة، الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس ويعزز القيم والمبادئ الثقافية للمنظمة لضمان التناسق والفعالية في العمل.

**نوع النشاط ونطاقه:** نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة ونطاقه الجغرافي يلعبان دورا حاسما في تشكيل الهيكل التنظيمي. فالشركات التي تعمل في مجالات متعددة أو تقدم منتجات متنوعة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا يضم وحدات متخصصة لكل مجال أو منتج. كما أن الشركات ذات النطاق الجغرافي الواسع تحتاج إلى هيكل تنظيمي يمكنه إدارة العمليات عبر مناطق جغرافية مختلفة، مما يستدعي إنشاء فروع أو وحدات محلية تتبع للهيكل المركزي. هذا النوع من الهيكل يساعد في إدارة العمليات بفعالية ويضمن توحيد الأهداف والسياسات عبر جميع الفروع.

**التكنولوجيا:** فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

**قدرات الأفراد :** يتأثر بنواح مثل درجة الذكاء، التخصص، العادات والتقاليد، فإذا ركز على الذكاء والتخصص في المؤسسة كلما كان الهيكل معقدا، وكذا الظروف الاجتماعية.

و بالتالي، فإن تصميم الهيكل التنظيمي عملية تتأثر بعدة عوامل تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الإطار الذي يعمل من خلاله الأفراد والفرق داخل المنظمة ومن خلال فهم هذه العوامل وتأثيرها، يمكن للمؤسسات تصميم هياكل تنظيمية تلبي احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالهيكل التنظيمي الجيد لا يقتصر على توزيع المهام والمسؤوليات، بل يساهم في بناء بيئة عمل متكاملة تدعم الابتكار، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.

### المحاضرة الخامسة: وظيفة التوجيه في المؤسسة

عملية التوجيه في المؤسسة تحتل المرتبة الثالثة من بين الوظائف الإدارية، وتختص بإرشاد المرؤوسين، وإصدار الأوامر والتعليمات إليهم، وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر الاتصال بالمرؤوسين أساس التوجيه. كما تركز وظيفة التوجيه على ثلاثة عناصر أساسية، الإتصال، التحفيز والقيادة.

#### 1- تعريف التوجيه:

هو الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم. (شريف، 2000، صفحة 27)

والتوجيه هو " العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية"

كما عرف أيضا على أنه: الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والإتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف.

وعليه، فإن وظيفة التوجيه تعنى بإرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وتوجيههم بالشكل المطلوب والمرغوب لدفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

**2- أهمية التوجيه:** تظهر أهمية التوجيه باعتباره من الوظائف الأساسية في الإدارة، حيث تنعكس أهميته على تحسين الأداء العام داخل المؤسسة، فهو يساهم في توزيع المهام بطريقة مناسبة للأفراد في المواقع الملائمة بعد تحديد الأهداف، مما يساعد على توجيه الموظفين، تحفيزهم، وإرشادهم لتحقيق الأهداف المنشودة. وتزداد أهميته في كافة المستويات الإدارية، حيث يعزز العلاقة بين المديرين والمرؤوسين من خلال التعليمات والإرشادات المباشرة، كما يسمح بتبادل الآراء ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين، مما يساعد على إيجاد حلول عملية تساهم في تحسين الأداء. إلا أن نجاح وظيفة التوجيه يعتمد على قدرة القادة على اختيار الأساليب المناسبة لتحفيز الموظفين وضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، لأنه من الصعب التعامل مع العنصر البشري لاختلاف الثقافات والمواهب والقدرات

وكذا البنية النفسية... مما يتطلب المهارة والحكمة في توجيهه والوصول إلى تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

**3- مبادئ التوجيه:** يتوقف نجاح وظيفة التوجيه على المبادئ الأساسية التالية:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** هذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

- **مبدأ وحدة الأوامر:** يجب أن تصدر التوجيهات من جهة واحدة لتجنب التعارض وضمان التنسيق الفعال بين المستويات الإدارية.

- **مبدأ توفير المعلومات:** يتحمل القادة مسؤولية تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لأداء مهامهم بفعالية، خاصة الجدد منهم.

- **مبدأ السلطة الرسمية:** يحتاج القادة إلى سلطة رسمية تمكنهم من إصدار الأوامر وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **مبدأ تفويض السلطة:** يجب على القادة تفويض السلطة بشكل صحيح، بحيث يمتلك الموظفون الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

**4- خصائص التوجيه:** يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

\* يتعلق التوجيه مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.

\* التوجيه يعتبر وسيلة تنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة.

\* تمارس وظيفة التوجيه بفعالية أكثر في عمليات القيادة والتحفيز والاتصالات.

\* تظهر أهمية التوجيه في فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

**5- ركائز التوجيه:** وظيفة التوجيه مستمرة وتعتمد بشكل كبير على عمليات القيادة، التحفيز، والاتصال لضمان الفاعلية.

### أولاً: القيادة

تؤدي القيادة الجيدة إلى خلق علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا تعتبر ركيزة أساسية في التوجيه التي يقع عبؤها على القادة الإداريين.

**1- تعريف القيادة:** أعطيت تعاريف عديدة نذكر منها:

هي عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد.



وعرفت أيضا على أنها، عملية تفاعلية بين القائد ومروؤوسيه و بمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين و مساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف.

وهي عملية إنسانية وفكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير، من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة، بإستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

وتعني القيادة العلاقة المتبادلة بين من يبدأ بالفعل ومن ينجزه، وهذا يترتب عليه تمثيل دورين متباينين، الدور الأول يخص من يتولى القيام بالعمل، وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، والدور الثاني يخص من ينجزون العمل وهم الأتباع، أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم، ولفهم معنى القيادة يجب معرفة العناصر التي يشملها وهي:

(عائشة، محاضرات في تسيير المؤسسة، 2021-2022، صفحة 57)

- كل قائد يجب أن يكون له تابعون لأن الفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.

- كل قائد له أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له.

- القيادة هي فن وقواعد ومبادئ يجب على القائد أن يلتزم ويعمل بها، إضافة إلى امتلاكه القدرة الذهنية.

- هدف القيادة هو تأثير القائد في التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

2- أهمية القيادة : تظهر أهميتها من خلال:

- الاهتمام بالعلاقات الانسانية وتنمية عملية الاتصال بين القائد والعاملين دائما وبشكل مستمر.

- تمكن القيادة المدير من كسب ثقة موظفيه بما يعزز العمل الجماعي ويحدث الانسجام في العلاقات، فيكتسب احترامهم وولائهم للمؤسسة ويعملون معا لتحقيق الأهداف.

- من خلال القيادة يمكن معرفة إمكانيات الأفراد واستخراج كفاءاتهم وإبداعاتهم وذلك بسبب الإتصال الدائم ، وهذا من شأنه تسهيل تقبل التغيير من قبل الأفراد الذين كسبوا ثقه مديرهم.

3- أنواع القيادة :توجد عموما خمسة أنماط للقيادة هي : (إدريس،، 2005، صفحة 5)

القيادة الدكتاتورية :وتسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية أو المتسلطة و يقوم هذا الأسلوب الإداري على اهتمام القائد بشكل كامل بمجال إصدار التعليمات والإشراف على العمل وتطوير السياسات بإتباعه نوع صارم من الرقابة والتوجيه والاعتماد على الأوامر في تنفيذ

الأعمال، حيث تشير الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لهذا النمط تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم و الضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل. وهو أسلوب غير محبذ في القيادة.

**القيادة الديمقراطية :** وقد أطلق عليها أيضا مصطلح القيادة التشاركية والقيادة الايجابية وأيضا القيادة البناءة أو القيادة التوجيهية، وفي ظلها الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه ويشارك الأفراد و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم ويقوم القائد بتشجيع الأفراد اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط.

**القيادة المتساهلة:** وتتميز بالتسيب، يقوم هذا الأسلوب بإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد و مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية لانجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته، ومن نتائجها انخفاض مستوى الأداء.

**القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو مستشارا، وينجح هذا الأسلوب إذا كان الأفراد لديهم مستويات علمية عالية.

**أسلوب الخط المستمر في القيادة:** في هذا النمط قد يعتمد المدير على استخدام سلطته على أوسع نطاق ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر وإنجاز العمل، ومن جهة أخرى قد يمنح المرؤوسين الحرية الكاملة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

### ثانيا: وظيفة الاتصال

#### 1-تعريف الإتصال : أعطي الإتصال عدة تعاريف أهمها:

الاتصال هو نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين. وهو المعاملة بالكلمات أو الخطابات أو تبادل الأفكار والآراء عن طريق الحوار.

كما أنه عملية إنتاج ونقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء من شخص لآخر (أو مجموعة) قصد التأثير فيهم.

وهو العملية التي يحدث فيها نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين. (سلطان، 2002، صفحة 225)

كما عرف أيضا على أنه، الاتصال هو عملية تبادل الفهم و المعلومات بين طرف يعرف بالمرسل وطرف آخر هو المستقبل من خلال رموز و تعبيرات مفهومة للطرفين و عبر وسيط مشترك بينهما. (فهيم، 2006، صفحة 247)

## 2- أهداف الإتصال:

إن الهدف الأساسي من عملية الإتصال هو إحداث تغيير في مستقبل الرسالة، ولذلك يجب أن تصل هذه الأخيرة إلى الطرف المقصود حتى تؤدي الغرض منها، كما يجب إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل كأن يشتركا بفكرة أو مفهوم أو رأي أو أي عمل...، كذلك يهدف الاتصال إلى تقريب الرؤساء من المرؤوسين حتى يصبحوا أكثر قدرة على حل المشاكل، ويسعى أيضا إلى التنسيق في العمل بما يخدم أهداف المؤسسة وتنمية روح التعاون وتهيئة المناخ لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

3- عناصر الإتصال: تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية: (الصباغ، 2020، صفحة 164)

المرسل: أي الجهة الراغبة في إيصال المعلومة.

الرسالة: المعلومات المراد إيصالها

الوسيلة: وهي الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال الرسالة.

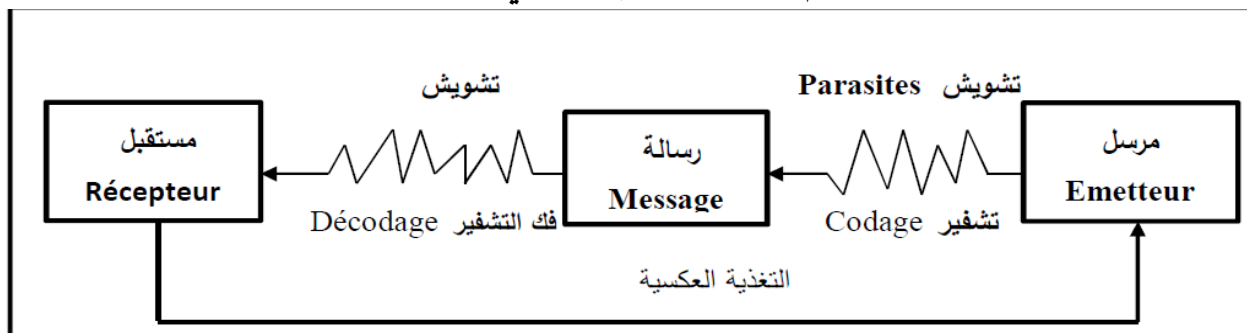
المستقبل: الجهة التي تستلم المعلومات.

التغذية العكسية: رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهم للرسالة وتفاعله معها.

التشويش: أي عوامل داخلية أو خارجية تعيق عملية الاتصال.

وفيما يلي شكل يوضح هذه العناصر، وهو نوربرت وينر (Norbert Winner)

الشكل رقم 14: وظيفة الإتصال في المؤسسة



المصدر: (ناصر، 2004، صفحة 17)

الشكل يوضح طريقة إيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل وما يمكن أن يعترضها من انحرافات أو تشويش، إضافة إلى عملية التغذية العكسية من المستقبل إلى المرسل مرة أخرى، مما يدل على أن عملية الاتصال تحدث بشكل مستمر.

**خصائص الإتصال الفعال:** يتميز بمجموعة من الخصائص، ندرجها في النقاط التالية:

- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد وأن يكون واضحاً تستخدم فيه ألفاظ مفهومة.

- الإنتباه والإصغاء لإدراك المعاني.

- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال والوقت والظرف المناسبين عند الإتصال.

- التكرار لغرس الفكرة في عقل المستمع.

- التقليل من التشويش قدر المستطاع.

- الإستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم الرسالة.

### **ثالثاً: التحفيز**

**1- تعريف التحفيز:** يعني تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات باستمرار.

وهو مجموعة من الوسائل تستخدمها المؤسسة لتدفع العاملين على الإنتاج بشكل أفضل، حيث يهدف التحفيز إلى إرضاء الموظفين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثيراً من الجهد.

ويعرف التحفيز بأنه " قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز " (نصر، 2007، صفحة 123)

وهو، مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحديد اتجاهاته وشكله، وشدته، ومدته. (وسيلة، 2004، صفحة 251)

وعليه، فإن التحفيز عبارة عن عملية إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع بالقوى البشرية إلى مزيد من العطاء وبذل المجهودات وتحسين قدرتهم الإنتاجية، وهذا يتم بواسطة مجموعة من الحوافز توفرها المؤسسة بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة .

### **2- عناصر التحفيز:**

هناك عدة عناصر متعددة للتحفيز، كما يلي:

-**القدرة** :و تعني مدى قدرة الشخص على تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، فالشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من غير المؤهل.

-**الرغبة** :المؤسسة هي التي تزيد من رغبة العاملين في تحسين قدرتهم على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، مع تهيئة البيئة وظروف العمل بالشكل المطلوب.

-**الجهد** :ويعبر عن الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق الأهداف، مما يسرع عملي التنمية الاقتصادية.

-**الثقة** :تكون من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصا لإبداء آرائهم مما يعزز ثقة العاملين ويشعرهم بقدرتهم على العمل.

### 3-خصائص النظام الجيد للحوافز :

يجب توفر مجموعة من الشروط لتحقيق الهدف من وضع نظام للحوافز :

-مدى تناسب الحافز مع الدافع لدى الفرد، حتى يتفق مع رغباته وحاجاته كما وكيفا، مما يزيد من فاعلية نظام الحوافز.

-أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يربط الحافز بالأداء الجيد.

-أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمكن أن يمر سلوك العاملين.

-أن يكون نظام الحوافز واضحا ومعروفا لدى كل العاملين، أن ترتبط هذه الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف.

-أن يكون نظام الحوافز مرنا ويحقق الرضا الوظيفي في مجال العمل، و ان يعمل على إشباع الدوافع الأكثر طلبا لدى العامل.

-العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

-أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية والمحسوبية في منحه، إلا على الأداء الجيد.

**4-أنواع الحوافز :**

يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع: (شهيناز ، 2021-2022، صفحة 101)

أ- من حيث طبيعتها أو قيمتها: تقسم إلى:

**الحوافز المادية:** وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و هي التي تقوم بإشباع الحاجات الأساسية للعامل، وتتمثل في المكافآت وزيادة الأجور، والمشاركة في الأرباح والترقيات الوظيفية وبالتالي تحسن ظروف العمل المادية.

**الحوافز المعنوية:** وهي تلك المحفزات التي تعتمد على وسائل معنوية نفسية أساسها احترام العامل كإنسان له مكانة ودور في المنظمة، وتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحسن المعاملة وشهادات التقدير، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل رئيسه.

ب- من حيث أثرها أو فاعليتها: وهي

الحوافز الإيجابية أو السلبية: قد تكون الحوافز ايجابية أو سلبية، فمثلا المكافأة المالية هي حافز مادي ايجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، قد يستعمل كوسيلة للردع من أجل دفع العاملين للإنجاز أو من أجل عدم تكرار الأخطاء والسلوكات غير المرغوب فيها.

ج- من حيث الأطراف المستفيدة: وتنقسم إلى:

**الحوافز الفردية :** وتختص بأفراد معينين بتقديم مكافأة لأفضل موظف، مما يخلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين.

**الحوافز الجماعية:** تهدف إلى تشجيع العمل في فريق وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، كأن تخصص جائزة لأفضل فريق مما يحفزهم على رفع الأداء.

### المحاضرة السادسة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

الرقابة هي إحدى الوظائف الأساسية في الإدارة، وتهدف إلى التحقق من تنفيذ القرارات والتعليمات بدقة وفقاً للخطط الموضوعة، كما تهتم بقياس الأداء والتأكد من مطابقته للمعايير المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

#### 1- تعريف الرقابة

الرقابة هي وسيلة تمكن المديرين من متابعة الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة، وتتمثل في رصد الانحرافات، وتشخيص المشكلات، واتخاذ القرارات اللازمة لضمان التنفيذ السليم وهي تشمل جميع المستويات الإدارية وتعتمد على الموضوعية في التقييم وعرفها " فايول ": تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة، والمبادئ التي تم إعدادها.

ويعرف البعض الرقابة: 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 المسير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة.

وهي وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

ويرى البعض أن الرقابة، ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها أما الجانب الثاني فيتعلق بمنجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة. (العلاق، 2008، صفحة 132)

ومن الرقابة هي، عملية كشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً والتأكد من تطابقها مع الخطط الموضوعة.

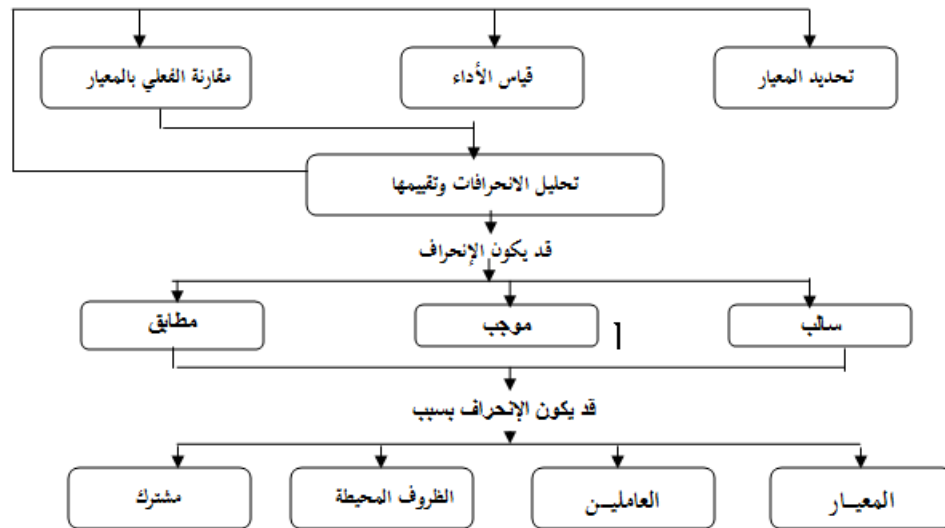
#### 2-أنواع الرقابة: تنقسم إلى عدة أنواع حسب المعايير التالية:

أ-من حيث توقيت حدوثها :يمكن تقسيم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي :

- الرقابة الوقائية**: تسمى أيضا الرقابة التنبؤية لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء قبل وقوعها وتقلل من أضرارها في حالة وقوعها.
- الرقابة المتزامنة**: متابعة العمل مرحلة بمرحلة، أي أنها تكشف الخطأ فور وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لتفاقمه وتتميز بالإستمرار.
- الرقابة اللاحقة**: وتعرف بالرقابة البعدية لأنها تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقا.
- ب- من حيث مصدرها**: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين :
  - الرقابة الداخلية**: تمارس داخل المؤسسة من طرف المدير أو هيئة متخصصة.
  - الرقابة الخارجية**: تقوم بها أجهزة رقابية مختصة ومستقلة من خارج المؤسسة، بما يضمن التزام هذه الأخيرة بالقوانين والتعليمات لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وخططها.
- ج- من حيث تنظيمها**: حسب هذا المعيار فإن الرقابة تقسم إلى ثلاثة أنواع :
  - الرقابة المفاجئة**: وتسمى أيضا بالرقابة المؤقتة، حيث تستخدم بكثرة في المستويات الإدارية العليا وهي تتم بطريقة مفاجئة من أجل مراقبة العمل وضبطه، وتنتهي لأنها تكون لفترة محدودة.
  - الرقابة الدورية**: يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة سواء يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.
- 3- مستويات الرقابة ومراحلها**: تتم على ثلاث مستويات:
  - الرقابة على عدم ضياع الموارد**: حيث يتم التأكد من عدم ضياع هذه الموارد، سواء نتيجة التلف أو السرقة، كما أن المعدات غير المستغلة والعمالة غير النشطة تعتبر موارد ضائعة.
  - الرقابة على كفاءة استخدام الموارد**: أي التأكد من استخدامها طبقا لمعدلات واقعية مقبولة، وعدم وجود إسراف أو إهدار في استخدامها وتقاس هذه الكفاءة بعدة مؤشرات كنسبة المخرجات إلى المدخلات.
  - الرقابة على فعالية المخرجات في إنجاز الأهداف**: وهي أعلى المستويات، حيث يتم التأكد من أن مخرجات أو نواتج الأنشطة تتماشى مع الأهداف المخططة وتتم بالكيفية المطلوبة.
- أما مراحل عملية الرقابة، فيمكن تمثيلها في الشكل التالي:



الشكل رقم 15: مراحل عملية الرقابة



المصدر: (أحمد ت.، محاضرات في تسيير المؤسسة، 2021-2022، صفحة 24)

#### 4- خصائص نظام الرقابة:

لكي يكون نظام الرقابة فعالاً و محققاً للأهداف التي صمم من أجلها فإنه يجب أن يتميز بالخصائص التالية: (أمال، 2015-2016، الصفحات 48-52)

**\*الملاءمة :** حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنظمة و حجمها و أهدافها و تطلعاتها المستقبلية ونوع نشاطها و طبيعة السلع أو الخدمات المقدمة وغيرها، فالمؤسسات كبيرة الحجم و المختلفة الأنشطة تحتاج إلى نظام رقابي معقد و شامل، بينما الأخرى الصغيرة فنظام الرقابة فيها ليس كذلك.

**\*السرعة في كشف الانحرافات :** فكلما كان النظام الرقابي سريعاً في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلاً أصبح أكثر كفاءة في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الناجمة عن تلك الانحرافات، ولاشك أن النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

**\*الوضوح:** من المتطلبات الرئيسية لنجاح أنظمة الرقابة هو اتسامها بالوضوح و سهولة الفهم من قبل كافة الأفراد المسؤولين عن الأداء، لذا يجب أن تتوفر للأفراد المعنيين في تنفيذ الأهداف القدرة على استيعاب العمل و الإحاطة به في مختلف المجالات إضافة لتوفر الاختصاصات والمؤهلات الفكرية والفنية المطلوبة.

**\*المرونة :** حتى يتم التوافق بين أنظمة الرقابة و المتغيرات الداخلية و الخارجية، يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا لأن جمود المنظمة وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة داخليا أو خارجيا من شأنه أن يقود إلى عدم قدرة النظام الرقابي في تحقيق المنظمة لأهدافها.

**\* الاستمرارية :** إن العمل المستمر لأنظمة الرقابة يساعد على اكتشاف الانحرافات في الأوقات المناسبة و يمكن الجهات المسؤولة من تصحيح الأخطاء التي نتجت قبل استفحالها و محاولة منعها مستقبلا، لذلك فالعمل الرقابي لا يتوقف عند حد معين أو وقت معين في عمل دائم و مستمر و توقفه يعني ضياع المنظمات.

**\*قبوله من قبل أعضاء المنظمة :** يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء المنظمة أمرا مهما لضمان تعاونهم ، ولن يكون للرقابة أي مردود ما لم يرد الأفراد العاملون لها ذلك وهم راضون ومقبلون على العمل بشكله الصحيح.

**\*الموضوعية :** و يقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس و تقييم الأداء لتكون عملية التحكم و تقييم الانجاز موضوعية بعيدة عن التحيز.

**\*التحليل :** ليست مهمة النظام الرقابي اكتشاف الخطأ فحسب بل تحديد أسبابه و العوامل و الظروف التي أدت إلى حدوثه، و من ثم و في ضوء النتائج يتم اقتراح الحل المناسب، و ما هي السبل الكفيلة التي يجب اتباعها لعدم الوقوع فيه ثانية .

**\*يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمنية واعية :** لنجاح هذا النظام لابد أن تتولاها عناصر تتسم بالثقة و الأمانة و تؤسس أحكامها على أسس واقعية و موضوعية، كما يجب أن تكون على قدر من الخبرة و التخصص في هذا المجال.

**\*يجب أن ترتبط الرقابة بمراكز اتخاذ القرار :** و يعني ذلك أن ترتبط الرقابة بالمراكز التنظيمية للقرارات والمسؤولة عن تحقيق الأداء وتقييمه ويجب أن تكون لها أهداف واضحة لإقناع الآخرين بها ومعلومات صحيحة تمكنها من التقييم السليم للتنفيذ الناجح للأهداف.

**\*يجب أن يعتمد النظام الرقابي على الاتصال والمعلومات الإدارية :** لابد من توافر نظام سليم يمكن من تلقي وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء في الوقت المناسب وأيضا القياس الفعلي للأداء.

**\*التكامل:** أي أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة و خاصة مع نظام التخطيط.

**\*التعاون:** أي التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة و من يخضع لعملية الرقابة حتى تنجح العملية.

**\*وضع معايير مقبولة وممكنة الحصول :** تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك معطيات ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها، ويجب أيضا أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة وأن يبدو أساسا نظام الرقابة مقبولا لهؤلاء الذين سيتقيدون منه.

**\*المكافأة على إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة:** من الممكن أن يعمل نظام الرقابة بشكل أفضل إذا تحمل الموظفون مسؤولية إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة ونيلهم التقدير والمكافأة عن مساهماتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العليا و يبعث روح التعاون و المشاركة و الإحساس بالمسؤولية.

**\*سلامة معايير الأداء :** حيث يقوم نظام الرقابة على معايير أداء سليمة و أكثر فعالية في القياس وتعتبر عن النواحي الكمية و الوصفية و تكون واضحة و دقيقة وأن تكون شاملة لكل جوانب النشاط في المنظمة.

**\*تعدد الطرق المستخدمة في النظام :** من خصائص النظام الرقابي تعدد الطرق و الأساليب المستخدمة فقد تكون المعايير مباشرة أو غير مباشرة، كمية أو غير كمية.

**\*أن يكون النظام اقتصاديا :** و هذا يعني أن يكون العائد منه يفوق تكلفته أو يساويها، و مسألة الاقتصاد في النظام مسألة نسبية تتوقف على طبيعة النشاط الذي يتم مراقبته و حجم المنظمة والخسائر المحتملة في حالة عدم وجود رقابة، أو يمكن القول أنه لا معنى أن يبذل المدير جهدا كبيرا في اكتشاف سبب الخطأ البسيط مما قد يعطل العمل و يزيد من تكلفته .

**\*الايجابية:** وتعني الايجابية أن لايقصد من وراء رقابة الأداء فرض العقاب، كما أن إيجابية النظام الرقابي لا تكون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل تمتد إلى اكتشاف ما سيحدث من أخطاء مستقبلا لتجنبها واتخاذ ما يلزم لعدم تكرارها والإدارة بنظرتها الموضوعية تبتعد عن

السلبية في الرقابة التي هدفها تصيد الأخطاء لكي تتلافى وقوعها ومن ثم معالجتها إن حدثت قصد عدم تكرارها.

\***قدرة النظام على تصحيح الأخطاء:** فلا يكفي أن يكون النظام قادرا على تحديد الأخطاء والانحرافات، بل تصحيحها و تقويمها بما يساعد على رفع الأداء، و لهذا لابد للنظام أن يؤدي العمليات التالية:

- تحديد الأخطاء والانحرافات وبيان مواقع حدوثها.

- تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع تلك الأخطاء والانحرافات، والإجراءات الواجبة لتصحيحها.

- اتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون وقوعها مستقبلا. بالإضافة، إلى:

**المشاركة في وضع المقاييس:** لما لها من أثر كبير في تسهيل عملية الرقابة وتقبل المرؤوسين لأهداف المشروع ومقاييس الإنتاج وطرق القياس لأنهم يعتبرون المقاييس التي وضعت عادلة وواضحة ومحددة. (المغربي، 2002، صفحة 301)

التعامل بالحقائق في الرقابة: وذلك بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تسهيل عملية الرقابة والتعاون فيما بينهم، بدل أسلوب الضغط عندما يقوم بتصويب أخطاء مرؤوسيه لأنه لن يعارض أحد الحقائق.

وعليه، فإن وضع نظام رقابي فعال يتطلب النظر في جميع الجوانب حتى تكون الرقابة شاملة لكل الأنشطة والمجالات والأقسام والوحدات، مع ضرورة إشراك العامل البشري في ذلك مهما كان دوره ومركزه في المؤسسة.

**5- وسائل الرقابة الإدارية:** يمكن إجمالها في النقاط التالية: (زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الج 1 زئرية بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً-، المجلد 24 - عدد 53 - جوان 2018، صفحة 320)

أ - **التقارير الإدارية:** وتوضع لتقدير كفاءة الموظفين في الإدارة العامة أو لبيان كيفية سير الأعمال الإدارية، وتتسبب هذه التقارير من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، وتضم معلومات عن عملية التنفيذ وسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة وتأخذ التقارير الطريق

العكسي من الإداريين إلى المرؤوسين لنقل البيانات المتعلقة بسياسات الإدارة والبرامج التي تضعها والتوجيهات الواجب تنفيذها. وتنقسم التقارير الإدارية إلى الأنواع الآتية:

-/المذكرات: وهي الرسائل المتبادلة بين أفراد المنظمة الواحدة وتكون واسعة الانتشار في المنظمات الحكومية نظرا لضغط العمل الشديد ولعدم الدقة التي يتسم بها الاتصال الشفوي.

-/التقارير الدورية: هي التي تقدم بانتظام حول نشاط المنظمة وسير العمل فيها خلال فترة زمنية معينة.

-تقارير سير الأعمال الإدارية: وتقدم من رؤساء الإدارات العامة كتابة لكي تطلع الإدارة على أنشطتها.

-تقارير الفحص: هدفها تحليل الظروف في الماضي والحاضر حيث إنها توضع بعد تنفيذ برنامج مرسوم مبني على الدراسة والفحص.

-تقارير التوصية: الهدف منها تحسين خطة معينة، وتهيئة الظروف الخاصة التي تساعد على رفع الكفاءة أو حل المشكلات التي تميل إلى إبراز نواحي الضعف في المؤسسة واقتراح الحلول لها.

-تقارير الكفاية: تقارير دورية توضع كتابيا بواسطة الرؤساء المباشرين لقياس أداء الموظفين أثناء أداء مهامهم وتكون سرية أو علنية ومن شأنها تحفيز الموظفين على الأداء الجيد.

ب -الإشراف الإداري: المقصود به ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية للقيام بالعمل على النحو المطلوب من خلال الملاحظة وتبادل وجهات النظر، التخطيط للعمل، والاجتماعات والمتابعة الإدارية والتفتيش الدوري والمفاجئ.

ج -الملاحظة الشخصية: تعني الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل، للوقوف على ما يفعله المنفذ ون عن كتب والاستماع إلى وجهات نظرهم.

د -المتابعة: هي التتبع الدائم لكيفية سير العمل على ضوء الخطة الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، بهدف معرفة إذا كان هناك تقدم أو تحسن.

و -الشكاوي: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية وهي نوعان:

\*شكاوي استرحامية: و تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.

\*شكاوي تسلسلية: يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

**6-العلاقة التبادلية لوظيفة الرقابة:** إن التمعن في دور الرقابة على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي جعلنا ندرك أهميتها وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى، فعملية التخطيط تنطوي على صياغة الخطط والإستراتيجيات وتأتي الرقابة للتأكد من أن مستويات الأداء الفعلي تنطبق على الخطة الموضوعة.

أما بخصوص العلاقة مع التنظيم فإن هذا الأخير يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح وعلى كافة المستويات التنظيمية، مما يساعد وظيفة الرقابة في تحديد مراكز الخلل في الأداء والمسؤولين عنها وأيضاً يشجع المديرين على تفويض السلطات للمرؤوسين في بعض الحالات والتفرغ لمهام أخرى. أما فيما يتعلق بعلاقة الرقابة مع التوجيه، فالقيادة والإدارة الجيدة لهما تأثير على جماعات العمل من خلال توجيه سلوك الأفراد العاملين والتأثير على مستويات أدائهم، فيتم التخفيف من العبء على العملية الرقابية. كما يمكن للرقابة أن تكشف عن العيوب والثغرات في نظام الحوافز وشبكات التواصل وإعادة النظر فيهما وتصويبهما. (دبلة، المجلد 14 العدد 2 (مكرر 1) سبتمبر 2020، صفحة 115)

### المحاضرة السابعة: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، لذلك يجب التعرف على التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، مفهوم الإستراتيجية ثم مفهوم التسيير الإستراتيجي.

#### 1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي:

**مدرسة هارفارد (HARVARD) :** يتفق جميع الباحثين على أن هذه المدرسة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث، حيث قدمت خلال فترة الخمسينات إلى الستينات مادة إدارية جديدة سميت بالسياسة العامة هدفها تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، وامتدت فترة التوقع من 2 إلى 10 سنوات. ومع بداية الستينات اقترح بعض رواد هذه المدرسة بضرورة أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، حيث كتب من **Guth و Andrews و Christensen و Lean** سنة 1965، حول السياسة العامة واقترحوا نموذج (LGAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجهها من المحيط. (مزهودة، مجلد 5 عدد 2، 2016، صفحة 32)

**مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** ظهر خلال (1965-1975) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الإستراتيجي، وكان لـ **Ansoff** دور كبير في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال ربط المؤسسة بمحيطها باستخدام نموذج لبناء الإستراتيجية، سمي (SWOT) الذي يقوم بتحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وقد ساهم كتاب آخرون من أمثال **MINTEZBERG, ANSOFF, SNOW, HAMERMESH** في تطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا. وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها : مصفوفة بوسطن الاستشارية **BCG** ومصفوفة جنرال إلكتريك **GE** وأدوات أخرى أقل استخداما.

ومع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، قدم (PORTER) نموذجا جديدا في كتابه المعروف (COMPETITIVE STRATEGY)، حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياقاً لسلوك منظمات الأعمال، أي لاستراتيجياتها، وفي داخل الصناعة توجد قوى أو

عوامل هيكلية أطلق عليها تسمية القوى الخمسة تحدد معدل ربحية الصناعة ،ولها تأثير بالغ على الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال، واهتم (Porter) بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية، ومكوناتها والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، وذلك في سياق تحليل هيكل الصناعة، ودراسة الظاهرة على المستوى الصناعي. ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم محفظة الكفاءات الأساسية ومفهوم مصفوفة القرارات... الخ. وبصفة عامة مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل أساسية هي: (لعرايجي، 2020-2021، الصفحات 7-8)

1- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى: تسمى هذه المرحلة كذلك بالفترة الخافتة في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية، حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي.

2- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود: تميزت بظهور التحليل البيئي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها، كما تميزت بوضوح الرؤيا لماهية الإستراتيجية (الفترة المنيرة).

3- مرحلة التوجه البيئي: في هذه المرحلة انصب اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية خاصة البيئة التنافسية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات إذ لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام على الموردين والمنافسين. وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف بالمنظمة مما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات المختلفة (الفترة المزدهرة).

4- مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل: هي من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا وهي تمثل المرحلة المعاصرة حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة باستغلال وتسيير مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية (الفترة الساطعة)، من أهم الأبعاد التي ميزت هاته المرحلة ما يأتي:



-وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد واضح لرسالتها وأهدافها وغاياتها.  
 -الإستراتيجية أصبحت وسيلة لتحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا، وعلاقته بالمحيط.  
 -تزايد أهمية التحليل الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

**2-تعريف الإستراتيجية:** إن كلمة الإستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني كيفية قيادة الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

وفي مجال الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على إعطاء تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، حيث: عرفت على أنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

ويرى ANSOFF بأن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه، تحقيق غاياتها وأهدافها.

كما عرفها THOMAS على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة وبيئتها.

وهي، مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية إنطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير يهدف إلى تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

### 3-تعريف وأهمية التسيير الإستراتيجي:

عرف التسيير الإستراتيجي بأنه: "طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها، فيصبح العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والإعتبارات الداخلية والشخصية والسياسة إلى قرارات تنشأ عنها الإستراتيجيات بهدف توجيه المؤسسة في المستقبل.

كما عرف بأنه: "عملية رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة واختيار النمط، والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية.

وهو مجموعة من العمليات التحليلية المتتابعة التي من خلالها يمكن زيادة احتمال اختيار المؤسسة الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية.

وهو عملية تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة، من خلال تسيير العلاقة بينها و بين البيئة التي تعمل فيها، و تتضمن هذه العملية تخطيط، توجيه، تنظيم و رقابة القرارات و النشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة، كما تتعلق هذه العملية بكيفية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وضع أهدافها، صياغة و تنفيذ الإستراتيجية، ثم الأداء و العمل على إدخال التعديلات المناسبة والضرورية في ضوء ما هو موجود كواقع فعلي. ولطالما اعتمد التسيير الإستراتيجي على توجيه المنظمات، حسب التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، لكن الوضع اختلف فقرارات المديرين أصبحت تتأثر بعوامل أخرى: (Helfer، 2019، صفحة 4)

-عولمة الأنشطة البشرية.

-تطور التكنولوجيا، أي العلوم المتعددة التي تُدرس في تطبيقاتها التقنية.

-اشتداد المنافسة بين الشركات.

-الاهتمام بالمسؤولية العالمية الذي لا يمكن للمديرين تجاهله.

-بيئة مضطربة، وبالتالي مُرهقة، وموقع جديد لأهم الديناميكيات الاقتصادية .

التطورات المبهرة للاقتصاد التعاوني و وعي حقيقي بتحديات التنمية المستدامة.

وتظهر أهمية التسيير الإستراتيجي من خلال:

وضوح الرؤية المستقبلية: أي التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة مما يساعد على التعامل معها بكفاءة.

القدرة على إحداث التغيير: حيث ينظر إلى التغيير أنه يبعث على التحدي وليس عائقا لتحقيق الأهداف.

تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشاكل: حيث أن مشاركة الموظفين في عملية التخطيط ترفع من قدرتهم على وضع الإستراتيجيات.

توضيح الأدوار: حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان المسؤوليات.

تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: وذلك من خلال القرارات الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

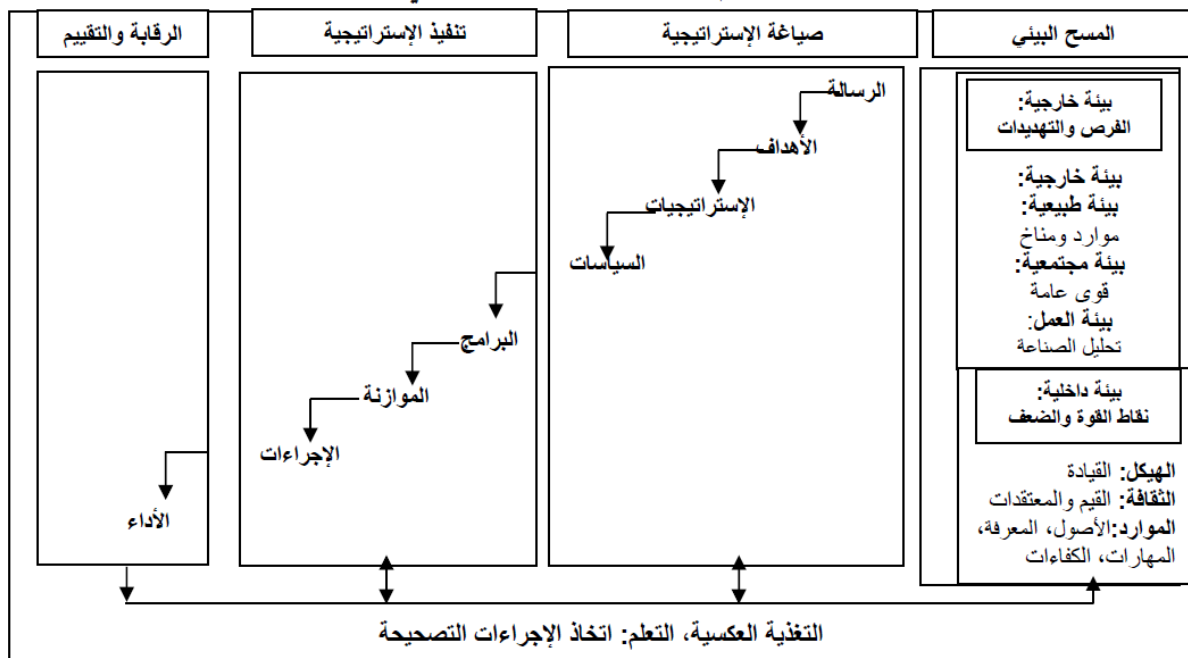
تحسين النتائج المالية ودعم المركز التنافسي: من خلال المواءمة بين البيئة والمؤسسة عن طريق التسيير الإستراتيجي يتأثر الأداء وتزداد كمية المبيعات والأرباح... وبالتالي مواجهة المنافسين وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسة على توجيه مواردها بطريقة صحيحة.

### 3-مراحل التسيير الإستراتيجي:

يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: مراحل التسيير الإستراتيجي



المصدر: (لعرايجي، 2020-2021، صفحة 11)

حيث أنه من الشكل، يمكن التأكيد على أن التسيير الإستراتيجي يمثل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، فهي تبدأ بعملية التحليل البيئي التي تتضمن تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وهذا تمهيدا للمرحلة التالية وهي صياغة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد رسالة المؤسسة ليتم بعد ذلك تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وهذا في ظل تحقيق التوافق مع متغيرات البيئة، ومن ثم العمل على تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، لتأتي في الأخير

عملية الرقابة والتقييم لتحديد مدى تحقيق الإستراتيجية للأهداف الموضوعة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتحقيق كفاءة الأنشطة التنظيمية.

### 3- التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي:

إن التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي متعددة ومتجددة، لذلك سنتطرق لأهمها من خلال النقاط التالية:

- التغيرات التكنولوجية، إذ أن هذا النوع من التغير يتطلب منافسة تكنولوجية جديدة.
- تغيير قوى العمل، حيث أصبحت هذه القوى تمثل تحدياً للإدارة الإستراتيجية، خاصة الأعمال الدولية والأنظمة المستقبلية، إضافة إلى التغير الثقافي والاجتماعي.
- عولمة الإدارة من حيث الفكر والتطبيق: حيث أن فتح الأبواب على التحالفات الاقتصادية العالمية يشكل تحدياً إستراتيجياً مع زيادة مستوى التنافس العالمي، مما يتطلب تنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة التحديات.
- تسارع التغيرات كما ونوعاً في بيئة الأعمال، وهذا بدوره يتطلب صياغة الإستراتيجية الملائمة التي تمكن التعامل مع الفرص والتهديدات بفعالية.
- ازدياد حدة المنافسة، حيث أن هذا الأمر يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة المشاكل والتحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات من خلال المنافسة العالمية.
- ندرة الموارد، وهذا سينعكس سلباً على عمليات التسيير الإستراتيجي التي يجب أن تعكس قدرة المؤسسة على استثمار مواردها أو التعبير عن هذه الندرة من خلال عمليات صياغة إستراتيجياته.
- زيادة ضغوط مؤسسات حماية البيئة ومؤسسات حقوق الإنسان، مما ترتب عنه تعقد وتعدد مسؤوليات الإدارة العليا عند تصميمها لاستراتيجياتها والتي يجب أن تستجيب لتلك الضغوطات.
- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية، بالإضافة إلى تجدد الحاجات وتنوع المنتجات والابتكارات.
- أما داخل المؤسسة فإن التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي:
- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي.

- تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشموليا لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين.

#### 4- متطلبات التسيير الإستراتيجي:

يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد المداخل الإدارية الذي أثبت نجاعته في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتوفر مجموعة من المقومات الأساسية:

- **تهيئة المؤسسة لتطبيق التسيير الإستراتيجي :** وذلك من خلال العمل على تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بأهميته ووضع آليات لممارسته وتحديد المسؤولين عن ذلك.

- **توفير المعلومات التي يتطلبها التسيير الإستراتيجي ونظام التخطيط الإستراتيجي :** حيث يجب أن يتوفر لدى المؤسسة معلومات كافية تخص بيئتها الداخلية والخارجية، وتوفير تلك المعلومات يتطلب تحديد مصادر ووسائل، وأساليب وأدوات تحليل هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها.

- **إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا :** تتوقف فعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية التي تعطيها الإدارة العليا لهذه العملية، ودرجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعبائها ومخاطرها.

- **المعرفة الكاملة والدقيقة بعملية التسيير الإستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية :** حيث يتطلب أن يكون كل موظفي المؤسسة على دراية بمكونات وأهداف هذه العملية ومراحلها ونتائجها ومتطلبات تحقيقها.

وعليه فإن التسيير الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة المتواصلة تعمل على بناء الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### المحاضرة الثامنة: التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة

حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من معرفة احتياجاتها المالية والحصول على المعلومات الكفيلة بذلك يتوجب على المدير المالي دراسة وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وهو دور التسيير المالي الذي يحتاج إلى بيانات مالية يوفرها المحاسب لتقييم الوضع المالي.

#### أولاً: التسيير المالي في المؤسسة

**1-تعريف الوظيفة المالية:** هي تلك الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارتها وحسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية، كما تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار والتمويل وكذا التخطيط والرقابة الماليين.

كما أنها مجموعة المهام و الأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والاقسام تهدف إلى ادارة التدفقات المالية البحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الامثل لها.

**2- التسيير المالي ( المفهوم والأهداف):** هو مجال من العلوم الإدارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ وتطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب والأدوات.

ويعد التسيير المالي عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد المالية الخاصة بناء على دراسة وتحليل القوائم المالية، بهدف تحقيق التأثيرات المالية التي تتماشى مع الأهداف والغايات التنظيمية المطلوب تنفيذها أيضاً، فهي تسعى للتحكم في الأنشطة المالية وكل ما يتعلق بالمال في المؤسسة وتعد هدفاً ضمن أهداف الإدارة المالية، الأمر الذي يساعد فيما بعد على تقييم المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة في المستقبل، وإكتشاف نقاط القوة والضعف للأنشطة المالية والتجارية، بجانب تقييم وضع المؤسسة المالي ومدى الاندماج مع مكونات المحيط المالي، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تفيد المؤسسة في المشاريع والأنشطة المستقبلية.

ويعرف أيضاً أنه مجموعة من الطرق والوسائل العلمية التي تسمح للمؤسسة بتأمين الاندماج الفعال في محيطها المالي ويعتمد على مصدرين للحصول على المعلومات:

المصدر (1): داخلي ويتمثل في القوائم المالية المقدمة من طرف قسم المحاسبة.

المصدر (2): خارجي يتعلق بالقطاعات خارج المؤسسة.

كما أنه عملية إدارة الموارد المالية للمؤسسة التي تشمل تخطيط، تنظيم وتوجيه ومراقبة الأموال والأنشطة المرتبطة بها لضمان استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ويتطلب اتخاذ قرارات مدروسة بشأن توزيع الموارد وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات بطريقة تحقق الإستدامة المالية.

أما أهدافه فيمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تعظيم قيمة المؤسسة والمحافظة على مستوى الأداء المالي.
- التحكم في المخاطر المالية.
- تحقيق التوازن بين السيولة والمردودية.
- تقييم احتياجات رأس المال، أي تقييم بعض العوامل المالية الثابتة مثل، تكلفة الأصول، تكاليف التسويق والموارد البشرية، مدى الحاجة لرأس المال الإحتياطي....
- الإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، مما يقلل من مستوى التكاليف ويحقق أقصى عائد على الإستثمار.
- وضع سياسات مالية فعالة تتعلق بالرقابة على النقد وعمليات الإقراض والإقتراض حتى لا يتم إهدار المدخرات والسيولة في مشروع واحد أو مشاريع غير مجدية.

**3-أهمية التسيير المالي:** تساهم عملية التسيير المالي في تحديد أهداف المؤسسة، وصياغة أو تغيير سياساتها، بجانب وضع الإجراءات وتنفيذها، وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

- الحفاظ على التوازن بين المصروفات والدخل، لضمان الاستقرار المالي من أجل تنفيذ خطط النمو والتوسع.
- حماية المؤسسة من التقلبات والمخاطر الاقتصادية والمخاطر المالية.
- يوفر الرؤى بعيدة وقصيرة المدى لاتخاذ قرارات مالية حاسمة.
- يساعد في تخصيص الأموال وخفض التكاليف.
- يساهم في زيادة نسب الربح، وهو ما ينعكس على قيمة المؤسسة.

**4-وظائف الميسير المالي:** على الميسرين الماليين القيام بالوظائف الأساسية التالية:

- تحديد مصادر الأموال وتوفيرها بالأحجام الضرورية وبأفضل الشروط.

- الإستخدام العقلاني لهذه الأموال بما يحافظ على اليسر المالي الذي يمنع حدوث أي مخاطر، مثل التوقف عن دفع المستحقات مما يؤدي إلى إفلاس المؤسسة الناتج عن تسديد الديون.

- السهر على تسيير عناصر الإستخدامات بأقصى كفاءة ممكنة، خاصة فيما يتعلق بقرارات الإستثمار، التمويل وتوزيع الحصص.

- المحافظة على مستوى الأداء المالي وذلك من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات. بالإضافة، من خلال التسيير المالي الجيد تعزز المؤسسة الإستدامة المالية أي تحقيق الأهداف طويلة الأجل، كما يحقق الكفاءة التشغيلية حيث يتم توزيع الموارد بكفاءة مما يقلل الفاقد المالي، من جانب آخر تتخذ القرارات الاستثمارية بشكل مدروس ومن خلاله تتم إدارة المخاطر المالية بتحديدتها ومواجهتها، وأيضاً يساهم في تحسين الربحية بتحقيق أقصى العوائد بإدارة مناسبة للأموال.

**5-مراحل وخطوات التسيير المالي:** إن الهدف من عملية التسيير المالي هو تسيير حركة الأموال والموارد المادية ككل للمؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا، فهناك العديد من الخطوات التي يجب تطبيقها، وفيما يلي أهم هذه الخطوات والمراحل:

**تحديد الأهداف:** من الضروري التأكد أن الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي ذكية وواقعية حيث يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وللتحقيق أيضاً، بالإضافة إلى ضرورة وجود إطار زمني محدد لهذه الأهداف، يجب أيضاً مراجعة مدى تقدّم تلك الأهداف بشكل دوري، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات عليها. ففي هذه الخطوة يجب عليك صياغة خطة طوارئ، ويجب أن تتضمن بعض العقوبات المحتملة، وطرق التغلب عليها.

**جمع المعلومات:** تعتمد عملية التسيير المالي على جمع المعلومات المالية والشخصية، بجانب مدى جودة ووضوح هذه المعلومات بالطبع، وتشمل هذه المعلومات بعض العناصر الهامة مثل: الإيرادات والمصروفات وموقف المخاطرة والتسامح والقدرة.

**معالجة النواقص وتعديل الأهداف:** تتم مراجعة المعلومات وتحليلها، حيث يتم من خلال هذه المعلومات إعداد تقرير شامل عن وضع وموقف المؤسسة المالي في الفترة الحالية،



لتحديد أبرز نقاط القوة والضعف، بجانب القدرة على تحمل المخاطر، بالإضافة إلى تقييم إمكانية تخصيص الأصول للاستثمار، وهو ما يساعد في فهم إذا كان هناك حاجة لتعديل الخطة أو الأهداف التي تم وضعها سابقاً.

**وضع خطة مالية شاملة:** وهنا يقصد بها العمل وفقاً لخطة زمنية مالية ووضع ميزانية محددة تتماشى مع الأهداف، والمعلومات التي تم جمعها سابقاً، حيث يجب تحديد مبلغ للتكاليف لكل فترة زمنية والالتزام بهذا المبلغ وفقاً للميزانية الموضوعة، بجانب تتبع الإنفاق الخاص.

**تنفيذ الخطة:** هنا يأتي الوقت لتنفيذ العملية وتطبيق الخطة، وتتبع التغيرات وأرباح الاستثمارات للتأكد من السير وفقاً للجدول الزمني.

**تعديل الخطة المالية أو الأهداف:** في حالة تغير الظروف، أو ظهور بعض المتغيرات الجديدة والتي تجعل من الصعب تلبية المتطلبات أو تحقيق أهداف الخطة، فقد يكون الحل اللجوء لنهج جديد، وجعل الخطة أو الأهداف تتكيف وفقاً للمتغيرات الجديدة.

### ثانياً: التسيير المحاسبي للمؤسسة

- 1- **تعريف المحاسبة المالية وأهميتها:** هي تقنية لتنظيم المعلومة المالية والتي تسمح بترتيب وتقييم وتسجيل المعطيات المرقمة والمطابقة لعمليات المؤسسة وتقديم الكشف المالية التي تظهر الوضع المالي للمؤسسة عند تاريخ إقفال الحسابات، أما أهميتها فتظهر من خلال أنها: (هشام ب.، 2020-2021، صفحة 1)
  - تعالج الإنجازات وتزود بمعطيات للتحليل المالي الذي يسمح بتقديم حكم السلامة المالية للمؤسسة وعلى مردوديتها الإجمالية وكذا على مخطط الخزينة.
  - مصدر للمعلومات الخاصة بالمحاسبة التحليلية التي تسمح بإعداد التكاليف ودراسة تحليلية للمردودية بهدف اتخاذ أي قرار.
  - تساهم في تحضير الميزانية من أجل تسهيل التقديرات والتوقعات على المدى المتوسط.
  - تظهر كعامل لنظام مراقبة تسيير المؤسسة.
- وتهدف المحاسبة على مستوى المؤسسة إلى تحقيق ما يأتي (مشكور، 2020، صفحة 10)

-إظهار نتائج العمليات التشغيلية: يتحقق هذا الهدف من خلال توفير سجلات معينة يتم التسجيل فيها خلال الفترة المالية ، إذ يتم تسجيل الإيرادات المختلفة ومقابلتها مع المصاريف المترتبة عن تحقيق تلك الإيرادات وبهذا يمكن التوصل الى نتائج العمليات من ربح أو خسارة.

-ترشيد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة باتخاذ القرارات بواسطة البيانات المستخرجة من السجلات والدفاتر المحاسبية.

-إظهار المركز المالي للشركة في نهاية الفترة المالية على شكل قوائم أو تقارير تقدم للإدارة.

-تقديم التقارير الى الجهات الخارجية التي تهتم بنتائج نشاط الشركة مثل دوائر الضريبة والمحاكم والأسواق المالية وغيرها.

أما على المستوى القومي فان المحاسبة تهدف إلى ترشيد الاقتصاد القومي من خلال ما يلي قياس النشاط الاقتصادي للدولة .

تحديد الطاقة الإنتاجية الموجودة في الاقتصاد القومي.

**2- تعريف التسيير المحاسبي وأهميته:** هو نظام فرعي من النظام المحاسبي للمؤسسة يهتم بحصر وتجميع تكلفة الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة وتحديد تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها ويتم استخدام هذه التكاليف في تقييم الإنتاج والمخزون نهاية الفترة من أجل إعداد القوائم المالية. وكذلك تركز محاسبة التسيير على إنتاج المعلومات المالية وغير المالية حتى تتمكن المؤسسة من القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط ورقابة واتخاذ للقرارات وتقييم للأداء.

كما تعرف محاسبة التسيير على انها تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة المالية وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة مدى تنفيذ المسؤوليات على كل المستويات.

أما أهميته فتكمن في النقاط التالية:

-مساعدة المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها.

-توفير المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرار المناسب وكذا تمكين المؤسسة من القيام بوظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

-إعداد الميزانيات التقديرية والرقابة على عناصر التكاليف وترشيد استخدامها واستغلالها الطاقة الإنتاجية المتاحة من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الربح.

### 3-أهداف التسيير المحاسبي: يمكن حصر أهدافه في النقاط التالية:

-قياس تكاليف الأداء والرقابة على عناصرها.

-المساعدة في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات لاستعمالها في المحاسبة المالية.

-المساهمة في تسعير المنتجات، وكذا التقدير المستقبلي للإستغلال، التمويل والإستثمار...

### ثالثا: الفرق بين التسيير المالي والمحاسبي

يمكن تلخيص أهم الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: الفرق بين التسيير المالي والمحاسبي

التسيير المحاسبي	التسيير المالي
-يهدف إلى إعداد كشوف مالية في نهاية السنة توضح تطور الذمة المالية للمؤسسة ونتيجة نشاطها موجهة للمسؤولين والمتعاملين معها (العمال، المقرضون، مصلحة الضرائب...) حسب الحاجة.	-يهدف إلى تقديم توضيحات مبررة حول نتيجة نشاط المؤسسة وهي موجهة للمسيرين لاستغلالها في تحسين مردودية النشاط
-معلوماته مالية وغير مالية.	-له دورة سنوية من 01/01 إلى 12/31.
-يعتمد على بيانات تقديرية.	-معلوماته مالية.
	-يعتمد على بيانات تاريخية.

من جانب آخر، فهما يشكلان جوانب أساسية في إدارة المؤسسة وذلك من خلال:

**التكامل:** حيث يعتمد التسيير المالي على البيانات التي يوفرها المحاسبي لتقييم الوضع المالي للمؤسسة، بينما يوفر التسيير المالي المعلومات المالية التي يحتاجها المحاسب.

**الدعم:** كلاهما يدعم الآخر، حيث يرجع توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها إلى التسيير المالي.

**التخطيط:** التسيير المالي يعتمد على البيانات التاريخية التي توفرها المحاسبة لوضع الخطط المستقبلية، أما المحاسبي فيعتمد على خطط التسيير المالي لتحديد الإحتياجات من الموارد المالية.

**الرقابة:** التسيير المالي يستخدم البيانات المالية التي توفرها المحاسبة لمراقبة الأداء المالي للمؤسسة، أما المحاسبي فيعتمد على أدوات التسيير المالي لتحديد أي انحرافات عن الخطط المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**اتخاذ القرار:** المالي يعتمد على البيانات المالية من قسم المحاسبة لاتخاذ قرارات مالية سليمة، أما المحاسبي فيعتمد على أدوات التسيير المالي لتحديد التأثير المالي لقرارات الإدارة.

### المحاضرة التاسعة: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

لا يمكن القيام بأي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، وذلك بوضع برنامج وإتمامه بالشكل السليم ، من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر ، لأن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة.

#### أولاً: وظيفة التموين

استخدم مفهوم التموين ليشمل حركة المواد، أي الأنشطة من مصدر التوريد الى بداية الإنتاج مثل الشراء، التخزين، النقل، مناولة المواد ،في حين أن إدارة التموين هي المسؤولة عن تلبية احتياجات الإنتاج، حيث تغطي بعض المؤسسات نشاط الشراء مسؤولية تسيير المخزون للمواد الأولية ، كما يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، والمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل وحدة لتحقيق الانسجام اللازم بينهما.

ولا يمكن القيام بأي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، وذلك بوضع برنامج وإتمامه بالشكل السليم ، من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر ، لأن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلباً على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة.

#### 1-تعريف وظيفة التموين

يقصد بها، كل الأنشطة المتصلة بالتخطيط، رقابة المواد خلال مراحلها المختلفة، ذلك من منطلق اعتبار شؤون المواد دورة متصلة الحلقات، حيث يتم دمج أنشطة الشراء مع بعضها البعض لتحقيق التكامل والتنسيق بين أجهزة تخطيط ورقابة المخزون والأنشطة المتصلة بها. وهي ضمان إمداد المؤسسة بالمواد وتدبير احتياجات المشروع وفق سياسات محددة واضحة لخدمة نشاطات المشروع وتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى إمداد المؤسسة بالبضاعة والمواد الأولية، المنتجات الضرورية لها، ذلك بالتنوع الكمية الوقت المناسب بأقل تكلفة.

وتعرف أيضاً بأنها، توظيف مختلف التقنيات والإجراءات المناسبة من أجل توفير المنتجات، الخدمات والمعلومات، من الموردين إلى المستخدم النهائي في المؤسسة مع ضمان قيمة مضافة.

**2-أهداف وظيفة التمويل :** أهدافها متعددة ومتنوعة، يمكن تلخيصها في بعض النقاط الرئيسية:

**ضمان توفر السلع والخدمات :** يهدف التمويل إلى توفير المواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة، والآلات، والإمدادات الأخرى اللازمة لعملية الإنتاج في المؤسسة.

**تحسين كفاءة التوزيع وتقليل وقت التسليم :** وذلك لضمان وصول المنتجات إلى المستهلكين في الوقت المناسب.

**تقليل التكاليف :** أي تقليل تكاليف النقل والتخزين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

**تحسين رضا العملاء :** وهذا من خلال توفير خدمة لوجستية سريعة وفعالة.

**تحقيق الربحية :** ويتحقق هدف الربحية للمؤسسة من خلال تحسين كفاءة إدارة سلاسل التوريد.

**تلبية احتياجات السوق :** تتم تلبية احتياجات السوق من خلال توفير المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

**تحقيق ميزة تنافسية :** تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.

**دعم النمو الاقتصادي :** وذلك عن طريق توفير فرص عمل وتحفيز الاستثمار. بالإضافة، تهدف وظيفة التمويل إلى:

- ضمان إمداد المؤسسة بالمواد لتدبير احتياجات المشروع.
- تلبية احتياجات الإنتاج، وضمان عدم توقف العملية الإنتاجية.
- العمل على تحقيق التوافق والانسجام بين الشراء والتخزين، بصفتها المكونين الرئيسيين للتمويل.

-السعي لتحقيق حركة أفضل للمواد من مصدر الشراء الى بداية الإنتاج.

-تنسيق أفضل للتدفقات الداخلية الخارجية.

-تجنب الإختناقات الأعطال، و تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.

**ثانيا: وظائف عملية التموين**

تتطوي عملية التموين على وظيفتين أساسيتين، الشراء والتخزين.

**1-وظيفة الشراء:**

**أ-تعريف وظيفة الشراء:** تشمل الوظيفة مجموعة من الأنشطة من خلالها تحصل المؤسسة على المواد والمستلزمات بالكمية والجودة والسعر المناسب في الوقت المناسب من المصدر الملائم، بما يحقق استمرار العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة، ويحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

وتعرف أيضا على أنها، الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم انجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد، سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات إنتاج أو لوازم تشغيل غيرها من المصادر المناسبة، بالكمية التي تغطي حاجات جميع الأقسام الإدارات التابعة للمؤسسة. ويقصد بها الوظيفة التي تقوم بعملية تخطيط تنفيذ تقييم مراقبة اتخاذ القرارات الشرائية التشغيلية لتوجيه جميع أنشطة وظيفة الشراء نحو الفرص، بما يتفق مع قدرات المؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وعرفت أيضا على أنها: وظيفة فنية وإدارية تخصصية مهمتها توفير المواد والمستلزمات للمشروع في الوقت المناسب والسعر الأقل والجودة المطلوبة والكمية الاقتصادية. (كابي، 2013، صفحة 18)

وتشير إلى مجموعة الأنشطة التي تتضمن التعرف على الإحتياجات من المواد واختيار مصدر التوريد المناسب والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وطبقا للمواصفات التي تم الاتفاق عليها. (المرجع السابق، صفحة 18)

في بعض المؤسسات نشاط الشراء يقع تحت مسؤولية تسيير المخزون للمواد الأولية ، كما يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، فالمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل وحدة لتحقيق الانسجام اللازم بينهما.

**ب-أهمية وظيفة الشراء:** ترجع أهميتها إلى:

- توفير احتياجات الإنتاج والتصنيع في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة مع رفع كفاءة عملية الإنتاج واستمراريتها.
- مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء.
- المساعدة في الإستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- كسب ثقة الزبائن تلبية احتياجاتهم المتغيرة.
- التأثير على ربحية المؤسسة، حيث أن نشاط الشراء ينفق من 40 إلى 60% من الإيرادات على مستلزمات الإنتاج والمواد الخام والتامة الصنع...
- ج- **أهداف عملية الشراء:** إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو توفير الإستقرار والإستمرار في عمليات التوريد من خلال شراء المواد الخام والأجزاء التي تحتاجها الشركة وبأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعاون إدارات التوزيع المادية ووظائفها، النقل والتخزين والمناولة وغيرها، بالإضافة إلى:
- الرقابة على مستوى الجودة وخاصة عند التعاقد مع الموردين ولفترة طويلة وتكون الرقابة بشكل دوري.
- العلاقات مع الموردين وهذا يساعد على مواجهة المستجدات الطارئة والظروف غير المتوقعة.
- المشاركة في البحوث والتطوير وهذا يعني الوصول إلى أفضل مصادر للمواد الخام والبحث عن الأفكار الجديدة التي ستطور منتجات الشركة.
- تخفيض تكلفة التوريد وهذا يعني تحقيق التوازن والتكامل والتنسيق بين أنشطة التخزين والنقل والاتصال والمناولة.
- إستمرارية التوريد، وهذا يعني التنبؤ بالحجم المطلوب من السلع التي تحتاجها المؤسسة حتى تتجنب توقف عمليات الإنتاج.
- الشراء بأقل الأسعار، بمعنى اقتناء المواد الخام والأجزاء والمعدات المطلوبة بأفضل سعر ممكن وقد لا يكون هو أقل الأسعار لأن على إدارة المؤسسة أخذ المخاطر بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار بشأن السعر المناسب.
- د- **سياسات وإستراتيجيات الشراء:** أمام المؤسسات خمس إستراتيجيات للشراء:



\***إستراتيجية الشراء حسب الحاجة:** تتعلق هذه الإستراتيجية بحاجات المؤسسة وهدفها توفير المستلزمات بما يكفي واستمرار العمل الحالي مع الأخذ في الحسبان الظروف المحتمل حدوثها من أجل تجنب مخاطر الوقوع في مشكل توقف الإنتاج.

\***إستراتيجية الشراء للتخزين:** يقصد بها توفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات بكميات تفوق الاحتياجات المطلوبة حاليا مما يغطي الحاجات المستقبلية والهدف من ذلك هو ضمان استمرار توريدها لتغطية الفترة الحالية والأخرى القادمة وبناء على ذلك إذا اتجهت الأسعار نحو الإرتفاع خلال الفترة المستقبلية تستخدم المؤسسة إستراتيجية الشراء للتخزين وإذا حدث انخفاض للأسعار تستخدم الإستراتيجية الأولى لتغطية حاجتها من المواد وذلك عند الحد الأدنى الشهري المتوقع من المستلزمات الإنتاجية.

\***إستراتيجية الشراء للمضاربة:** الداف الأساسي منها هو الإستفادة من التغير في الأسعار مستقبلا وتختلف عن سابقتها من حيث أن مقدار المخاطرة في هذه الحالة يكون أكبر.

\***إستراتيجية الشراء التبادلي:** تقوم على تبادل أحد الموردين لنوع معين من السلعة مع المؤسسة، فتقوم بشرائه منه ثم يعاود شراء نفس الصنف منها، فيكون مورا وزبونا في الوقت نفسه ولا يترتب على هذه العملية أي مخاطر على كلا الطرفين.

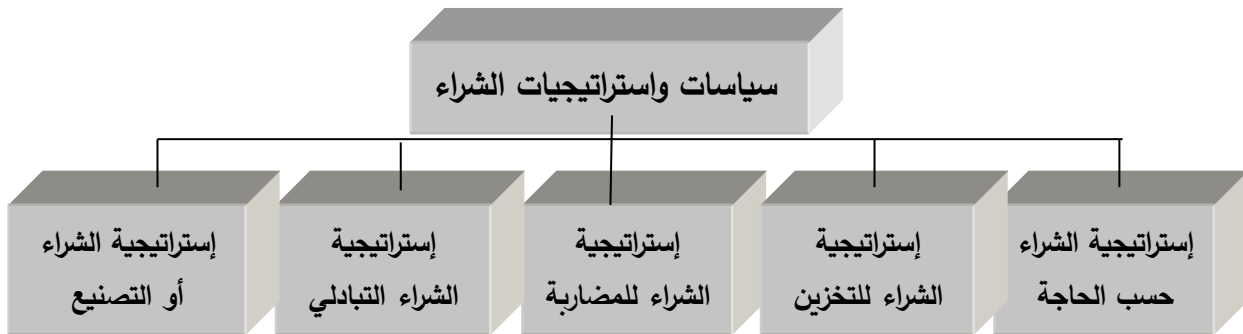
\***إستراتيجية الشراء أو التصنيع:** هي من قرارات الإدارة العليا في المؤسسة وتحدث عندما يتطلب المنتج النهائي أجزاء بسيطة يمكن اقتناؤها بالشراء من الموردين وتحتاج التصنيع داخل أقسام المؤسسة، وهنا يبرز دور الإدارة في المفاضلة بين الشراء والتصنيع وهو قرار يخضع لاعتبارين هما:

- فلسفة إدارة المؤسسة والظروف المحيطة بها كالمنافسة، الطاقة الإنتاجية وتخفيض المخاطر المتعلقة بتأخر الموردين في التوريد.

- الجودة والخدمة والكمية والتكلفة وعليه فعند اختيار القرار الأمثل الشراء أو التصنيع فإنه يخضع لعدة اعتبارات ومحددات اقتصادية، أو تتعلق بالموردين أو مستوى الخدمة الحالي للتوريد.

ويمكن تمثيل هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: إستراتيجيات عملية الشراء



المصدر: (الصباغ، 2020، صفحة 258)

## 2-وظيفة التخزين:

هي عملية الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها وفق الحاجة، إن عملية الشراء تؤدي إلى إدخال بضائع أو مواد ولوازم إلى المخازن من أجل إعادة بيعها (البضائع) أو استعمالها في الإنتاج (المواد الأولية) أو استعمالها في الإنتاج وفي عمليات الاستغلال (اللوازم). ويقصد بالمخزون تلك المواد والأجزاء والمهمات التشغيلية والفضلات والنفايات والسلع الجاهزة التي تحتفظ بها المؤسسة في المخازن. (الصيرفي، 2006، صفحة 40)

هو مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع اقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. ومن هذا التعريف يتضح لنا: (الصيرفي، 2010، صفحة 220)

-إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.

-أن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يستوجب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف.

-أن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها.

-أن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة لها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.

أ- أهمية وظيفة التخزين: تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات ، إضافة لكونها تقوم بتخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد العملاء أو الإدارات الرئيسة داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع تكمن أهمية الوظيفة فيمايلي: (المحاسب، [https://www.aam-web.com/ar/subject\\_detail/399](https://www.aam-web.com/ar/subject_detail/399))

الأهمية العملية والاقتصادية: لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أي إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك؛ وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

الأهمية التخطيطية والتنظيمية: من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة بشكل كامل عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

الأهمية التنفيذية: لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل الشركة والمؤسسة في مهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، فإدارة الإنتاج لا يمكنها أن تقوم بعمليات التصنيع ما لم تتوفر المواد اللازمة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.

ب- سياسات وإجراءات التخزين: يمكن ان نميز ثلاث سياسات رئيسية للاحتفاظ بالمخزون وهي: (منير م.، المجلد 60 / العدد:2(2022)، الصفحات 98-99)

سياسة المخزون الثابتة : وتتم من خلال تداول المخزون بمستويات ثابتة قد تقل عما تطلبه احتياجات المؤسسة، كما يمكن أن تكون بمستويات كبيرة، فمثلا شراء المواد الخام بكميات كبيرة قصد الاستفادة من خصم الكمية أو للمحافظة على تكاليف الشحن عند حدها الأدنى،

أو لتخفيض نفقات الاعمال المكتبية الخاصة بإصدار الاوامر وتكاليف الاتصالات وغيرها، لذلك يتم تخزين المواد بكميات كبيرة والاحتفاظ بها لتعزيز المخزون.

سياسة مخزون التقلبات : ويعد لمواجهة التقلبات غير المنتظرة في طلبات العملاء أو المستهلكين، فالتقلبات التي تحدث في الاجل القصير في إعداد الطلبات للمشروع تظهر أهمية الاحتفاظ بمخزون البضاعة من الأجزاء والقطع التي تتوفر للعمليات الإنتاجية مرونة أكثر في مواجهة للطلبات والأوامر.

مخزون الأمان : يتحكم في تسيير المخزون العديد من الأوامر ولعل أهمها معدلات الاستهلاك، فترة انتظار الطلبية الجديدة، مدى الاعتماد على الموردين، وإمكانيات المؤسسة ومركزها المالي، وعندما ينقلب

معدل الاستخدام أو تطول فترة الانتظار فإن المؤسسة مثلاً تتعرض لمخاطر نفاذ المخزون، ولهذه الأسباب تظهر الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون الأمان حيث يترتب عليه زيادة الحد الأدنى لمستوى المخزون بمعدل أكبر من الصفر ويعرف مخزون الأمان بأنه احتياطي يستعمل للتصدي للتزايد الغير متوقع للمخرجات أو التأخر في المدخلات، أو أخطاء التنبؤ.

ج- مستويات المخزون: هناك ثلاث مستويات من المخزون: (الشرقاوي، دون سنة نشر، صفحة 50)

- الحد الأدنى للمخزون: هو الحجم الذي يجب أن لا يقل عنه المستوى المخزون ويستخدم هذا الحد من اجل تغطية العجز الناتج عن التغيرات التي قد تطرأ على معدل الإنتاج أو الاستهلاك أي نفاذ المخزونات قبل وصول الطلبيات الجديدة وتحديد هذا الحد يعتمد على معدل الاستهلاك وأهمية الأجزاء والأصناف المخزنة.

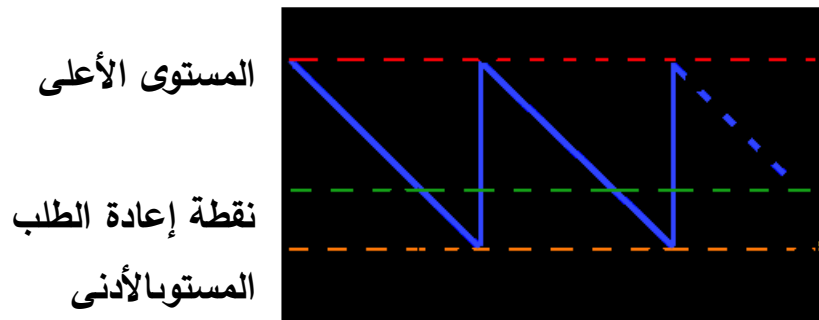
- الحد الأقصى للمخزون: هو ذلك المستوى الذي يجب أن لا يزيد عنه المخزون ويحدد هذا الحد بعدد الوحدات الخاصة بكل نوع، والهدف من وضع هذا الحد هو تفادي استثمار أموال المؤسسة في المخزون.

- مخزون إعادة الطلب: هو ذلك المستوى الذي وصل إليه المخزون بحيث تأخذ التدابير لإعادة تمويل

المخازن، وبالتالي مواجهة أي طارئ.

-الحجم الأمثل للطلبية: وتتمثل في تحديد كمية اقتصادية للشراء، وهو الفرق بين الحد الأقصى والحد الأدنى وهذا الحجم يتضمن ضرورة عدم تخطي الحد الأقصى وعدم عرقلة الإنتاج.

ويمكن تمثيل المستويات السابقة بالمنحنى التالي:



د- علاقة الشراء بالتخزين: تعتبر العلاقة وثيقة لأن وظيفة التخزين تختص بالاحتفاظ بالمواد والأصناف التي تشتريها المؤسسة، بحيث يتحدد نشاط الشراء طبقاً للطلبات التي تأتي من إدارة المخازن، وهذا حسب تقديرات ونظام تسيير المخزون ومعرفة معدلات استعمال الأصناف والمواد وتحديد معدل دوران المخزون مما يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة توجيه لأعمال الشراء.

#### ثانياً: وظيفة اللوجستيك في المؤسسة

يعتبر اللوجستيك أحد المجالات الجديدة في العلوم الإدارية والذي تم الاهتمام به حديثاً، وذلك لقدرته على مساعدة المنظمات على مواجهة التحديات التي تواجهها الأسواق. يعود أصل كلمة لوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة من كلمة "لوجس" تعني: نسبة، حساب، سبب، خطاب، ومفهوم اللوجوستيكات ذات نشأة عسكرية حيث استخدمه الجيش الفرنسي سنة 1905 بهدف إيصال المؤن والذخائر في الوقت الملائم بأفضل طرق ممكنة (المجيد، المجلد 9 / العدد: 1 (2022)، الصفحات 96-97)

وقد تم تعريف اللوجستيك بأنه " تدفق المعلومات و المواد و الأموال بين الزبائن و المجهزين و تم الإشارة أيضا اليه على انه "التخطيط و التوجيه و التنفيذ و الرقابة بكفاءة اقتصادية لحركة المواد كالمواد الخام و البضائع نصف المصنعة و البضاعة التامة الصنع وما يتعلق بها من معلومات من مصدر التجهيز وحتى الزبون النهائي بهدف اشباع رغبة الزبون".

عرف مجلس إدارة السوقيات (منظمة تجارية تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية ) الخدمات اللوجستية " عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري والمؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقط الإستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك" (المرجع السابق، ص96)

كما أنها" فن وعلم إدارة تدفق البضائع والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى الأفراد من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق، ومن المستحيل إنجاز أي عملية تجارية دولية سواء تعلق الأمر بالتصدير أو الإستيراد دون دعم لوجستي. وبرزت اللوجستيات في إدارة الأعمال من طرف **James L.Heskett** سنة 1973 بحيث عرف الخدمات اللوجستية أنها" الإدارة المتسلسلة للعمليات المختلفة المتعلقة بمعالجة التدفقات وتحسين التكاليف في ظل القيود.( المرجع السابق، ص97).

## 2-أهمية اللوجستيك:

تظهر أهميتها من خلال سعي الشركات إلى تحقيق الأرباح ومعدلات النمو والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، حيث تواجه الشركات صعوبة في تحقيق ذلك بسبب تزايد حدة المنافسة المحلية والدولية، والأسواق المشبعة بالمنتجات، حيث أدركت الشركات أن الوسيلة الفعالة هي زيادة كفاءة الخدمات اللوجستية وخفض كلفها، وأسهمت الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية قدرات الشركات على مراقبة أنشطة الخدمات اللوجستية وتحسينها مثل إدخال النظم المحوسبة وتخطيط موارد الشركة والتسليم في الوقت المحدد ومن خلال التقدم في مجال التجارة الإلكترونية استطاعت الشركات القيام بدراسات عن جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للزبائن وكفاءتها.

كما أن لهذه الخدمات دور كبير في ضمان التغطية الفعالة لمتطلبات الزبون وإيصال المنتج المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب، وقد أصبح اللوجستيك مصدر تنافس بين الشركات، فمن الصعب جداً على أية شركة تحديد احتياجات زبائنها بشكل كلي وشامل، ومع ذلك فإنه غالباً ما يحدث أن تتوزع الزبائن إلى شرائح ومجموعات من حيث مستوى الخدمة المقدمة لهم ونوعها، فالشركة المتخصصة في مجال الخدمات اللوجستية تعرف بالضبط ما الخدمة التي تتفوق على توقعات الزبائن التي تستطيع من خلالها تحقيق زيادة في الأرباح وكسب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وأشارت بعض الدراسات

أن تخفيض نسبة 5 % في معدل فقدان الزبائن الحاليين يمكن أن يزيد أرباح الشركة من 25% إلى 85 % وهذا يعكس زيادة أهمية ولاء الزبائن وتعد جودة الخدمة اللوجستية أحد العوامل المهمة والمساهمة في هذا الجانب. (المتيوتي، المجلد 10 ( العدد 1 2020، الصفحات 118-119)

بالإضافة، تتبع أهمية الخدمات اللوجستية من أهمية الخدمة وخصائصها ودورها في الحياة اليومية ولقد أصبحت الخدمات اللوجستية أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في نظم الإنتاج المعاصرة وذلك بسبب مجموعة من العوامل:

- أساليب الإنتاج الحديثة التي تتطلب مرونة عالية
- زيادة استخدام المشتريات في وقت الحاجة إليها فقط
- تعقيد شبكات التوزيع وزيادة النطاق الجغرافي
- طبيعة العلاقات المتغيرة بين الزبائن والموردين والشركة
- التعقيد المتزايد في أفضليات وأذواق الزبائن

### 3-المجالات الرئيسية للوظيفة اللوجستية:

تهدف الخدمات اللوجستية في الأعمال التجارية إلى المساهمة في تحقيق أقصى مستوى لخدمة العملاء، ضمان جودة المنتج العالية، تحقيق الحد الأدنى من التكلفة (الممكنة)، ويكون مرنا في تغيرات السوق المستمرة، كما تحاول إدارة اللوجستيات الحصول على " المنتج المناسب" بالكمية المناسبة، في " المكان المناسب وفي" الوقت المناسب " مع" التكلفة المناسبة"، كما أنها توازن بين هدفين أساسيين :جودة الخدمة والتكلفة المنخفضة، استنادا إلى أربعة استراتيجيات رئيسية يتم شرحها على النحو التالي : (تويضة، المجلد 04 العدد 02 - ديسمبر 2021، صفحة 155)

- أهداف خدمة العملاء : تركز على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء، فهو يؤثر على إدارة سلسلة التوريد أكثر من أي عامل آخر.
- إستراتيجية الموقع : يخلق الموقع الجغرافي لنقاط التخزين الإطار المناسب للموقع، أي تضمين حركة كل منتج والتكاليف المرتبطة به.
- استراتيجية المخزون : تشير قرارات المخزون إلى طرق إدارة المستودع.

-استراتيجية النقل : تتضمن قرارات النقل لمواد المدخلات، المنتجات النهائية، طرق النقل، حجم الشحن، الاتجاه، وجدولة الشحنات.

#### 4-أنواع العمليات التي تدور حولها وظيفة اللوجستيك

تدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاثة أنواع من العمليات:

- عمليات التخطيط : برمجة التموين وتخطيط الإنتاج والتنبؤ بالمبيعات.
  - عمليات إدارية : معالجل طلبات الموردين وجرد المخزونات ومعالجة طلبيات الزبائن.
  - عمليات مادية : استقبال طلبات الموردين وتحويل المواد والملونات مابين الورشات ومعامل الإنتاج و طلبيات الزبائن.
- وتتطوي وظيفة اللوجستيك في المؤسسة على:
- أ -لوجستيك المنتج : ويشمل عملية الشراء، تموين المواد الأولية ونقلها، وتسيير الإنتاج و نقل المنتجات النهائية وتخزينها، نقل طلبات التجزئة للزبائن...
  - ب-لوجستيك الدعم :ويشمل التخوين وتسيير المخزونات، التوزيع الصيانة وخدمات ما بعد البيع...



### المحاضرة العاشرة: تسيير الجودة والإنتاج في المؤسسة

تحتل وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة مكانة مميزة، باعتبارها العملية المسؤولة عن توفير السلع والخدمات، اللازمة والضرورية لتلبية حاجات ورغبات العملاء، فهي نظام فرعي من أنظمة المؤسسة، يتم من خلالها تحويل مجموعة من العناصر (المدخلات) إلى سلع وخدمات قابلة للإستهلاك (المخرجات)، التي يجب أن تتميز بمواصفات معينة وأن تتوفر بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب. وبذلك أصبحت الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي شغلت المؤسسات وجعلت منها هدفا استراتيجيا لجذب المزيد من العملاء والمحافظة على الحاليين منهم.

#### **أولا: تسيير الإنتاج في المؤسسة**

الإنتاج عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية (الإنتاج الأمثل: كمية، جودة، بأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب (من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية).

وهو تلك الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المواد الأولية باستخدام أساليب وتقنيات مختلفة للوصول إلى خلق منافع وقيمة للمنتجات تامة الصنع.

وقد صنفت عوامل الإنتاج كما يلي :

**الأرض :** هي المصدر الأساسي لمختلف الثروات الطبيعية التي يمكن تحويلها من أجل الحصول على منتجات نهائية أو في شكلها الخام.

**العمل :** يصنف مع الأرض، ضمن أولى عناصر الإنتاج ، حيث يستخدم من خلاله الإنسان قوته العضلية والفكرية للحصول على منتجات تلبي حاجاته.

**رأس المال:** ينقسم إلى رأسمال ثابت، يعبر عن مجموعة الآلات والتجهيزات التي يمكن أن تعوض العمل اليدوي للإنسان، ورأسمال متداول وهو عبارة عن السلع الوسيطة والمواد الأولية التي تقنى بعد استعمالها كمدخلات في سيرورة العملية الإنتاجية.

**التنظيم :** يسمح التنظيم بخلق التوليفة المناسبة بين مختلف مدخلات العملية الإنتاجية، فهو يسعى إلى إيجاد المزج الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل تحقيق أهداف سير العملية الإنتاجية.

**التكنولوجيا :** تعد من عوامل الإنتاج الحديثة، تعبر عن استعمال الاختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية، في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج. حديثاً، يمكن تصنيف عوامل الإنتاج وفق ما يمكن تسميته ب(Les 07 Ms): (زراولة، 2015-2016، صفحة 10)

(Mains d'oeuvre) اليد العاملة:

(Machines) الآلات:

(Méthodes) طرق الإنتاج:

(Métiers) المهن:

(Moyens financiers) الوسائل المالية:

(Mangement) الإدارة:

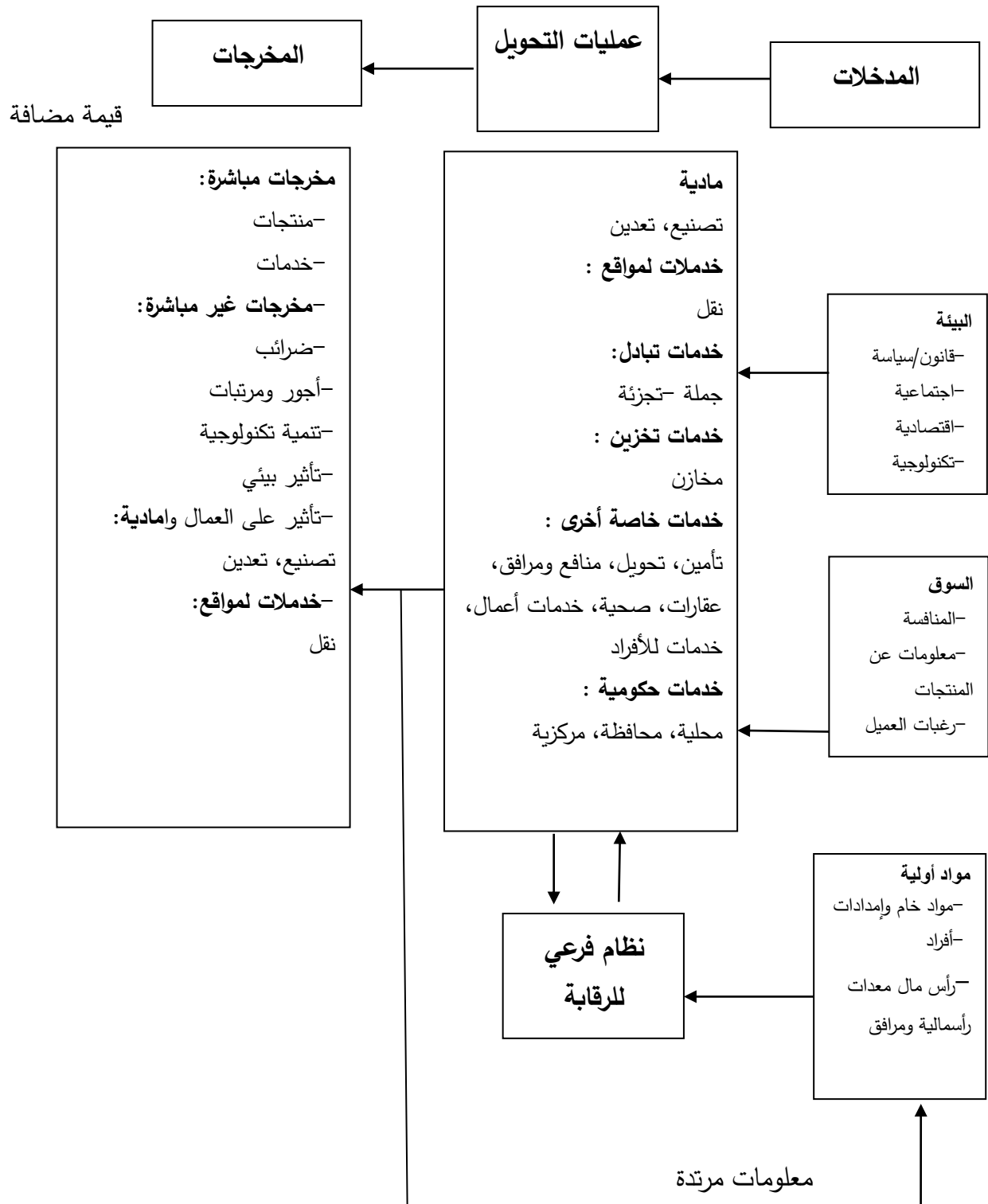
(Marché) السوق:

### 1- مفهوم نظام الإنتاج

يعرف النظام على أنه مجموعة معقدة من الأجزاء المتداخلة والمترابطة أو النظم الفرعية التي تعمل على تحقيق هدف واحد. ويوجد نوعين من الأنظمة وهما النظام المفتوح الذي يتأثر ويؤثر بالمحيط الخارجي والنظام المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية. ويعرف نظام الإنتاج بتعاريف متعددة من بينها، أنه " عبارة عن مجموعة من الأجزاء والأنشطة المتداخلة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها وفي الفعالية، مهامها الأساسية المتمثلة في تحويل مجموعة المدخلات (المواد الأولية، الطاقة، العمالة، رأس المال، المعلومات) إلى مجموعة المخرجات من خلال عملية التحويل الإنتاجي، كما يستخدم جانب المعلومات كعنصر من عناصر المخرجات في التأكد من أن الفعالية تتم بالمستوى المطلوب. (بومنجل، المجلد: 07 ، العدد 01 (2021)، صفحة 109)

أما المكونات الرئيسية لهذا النظام فتشمل: المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، والنظم الفرعية للرقابة (المعلومات المرتدة)، والشكل التالي يوضح النظام الإنتاجي كما يلي:

الشكل رقم 18: نموذج للنظام الإنتاجي



المصدر: (مرسى، 2002، صفحة 28)

**2-تعريف تسيير الإنتاج:** هو وظيفة إدارية تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عملية تحويل عوامل الإنتاج (مدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) مطلوبة، وذلك بكفاءة

وفعالية يشمل ذلك تحديد خطط الإنتاج، وإدارة الموارد والمخزون، وضمان الجودة، وتحسين العمليات لتقليل التكاليف وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يشمل تسيير الإنتاج جميع الأنشطة التي تُحوّل المدخلات (الموارد) إلى سلع وخدمات (مخرجات) وفقاً لعملية الإنتاج. ولطالما اعتُبرت وظيفة الإنتاج على أنها أساسية داخل الشركة وقد شهدت إدارة الإنتاج تطوراً في تحدياتها وأساليبها. واليوم، أصبحت وظيفة الإنتاج نظاماً إنتاجياً يجمع جميع الموارد (الموارد المادية، والموارد البشرية، والموارد المالية) التي تؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات، بالإضافة إلى ذلك، تهتم هذه الوظيفة أيضاً بإدارة التدفق المادي لإمدادات المواد الخام حتى توفير المنتجات النهائية للعملاء عند نقطة الشراء أو الاستهلاك، حيث تُسلط الضوء على ثلاث مراحل رئيسية: الإمدادات (التدفق الصاعد)، والإنتاج (التحويل) الذي يُشكّل تدفقاً داخلياً، والتوزيع المادي (التدفق الهابط).

(MAHAMAT, 2022-2023, p. 7)

### 3- أهداف تسيير الإنتاج

يتطلب تسيير الإنتاج تحقيق أهداف تتوافق مع ما يلزم لنجاح أي مؤسسة، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- تقديم المنتجات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المؤسسة وبما يلبي حاجات السوق (الطلب).

- تقديم المنتجات بجودة عالية تلبي حاجات المستهلكين (إرضاء رغبات المستهلكين).

- تقييم المنتجات بتكلفة مناسبة تسمح للمؤسسة بتحقيق ربح كافي وبسعر بيع ملائم.

- ضرورة العمل على تطوير وتنمية المزايا التنافسية في العمليات الإنتاجية حتى تتفق مع استراتيجيات المؤسسة.

### 4- وظائف تسيير عملية الإنتاج

لقد أصبح لوظيفة الإنتاج مكانة مهمة من بين الوظائف الأخرى في المؤسسة، وبذلك ركز المسيرون على ضرورة متابعة العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة.

- **تخطيط العملية الإنتاجية:** وظيفة تسيير المؤسسة لها دور إستراتيجي ومتابعتها والتحكم فيها يتطلب تخطيط العملية الإنتاجية منذ الحصول على المادة الأولية إلى غاية إيصال المنتج إلى المستهلك، كما أن وضع المخططات الإستراتيجية يبين للمسير تطور الأنظمة

الإنتاجية على المدى الطويل، وحتى يكون النظام الإنتاجي مرنا وقابلا للتكيف مع التغيرات المحيطة يجب أن يدعم بمخططات متوسطة المدى مستمدة من المخطط الإستراتيجي، ثم تأتي عملية وضع المخططات قصيرة الأجل لمساعدة المسيرين على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتسمح بمواكبة التغيرات اليومية. (زهراوي، 2008-2009، صفحة 14)

**-تنظيم عملية الإنتاج:** هي عملية تابعة لطريقة تخطيط احتياجات المواد حتى يتمكن المسير من إحداث توازن بين المصاريف والطاقة الانتاجية للمؤسسة وتهدف عملية التنظيم إلى: (المرجع السابق، صفحة 27)

- \* تحضير برنامج للإنتاج مع مسح كلي للمصاريف.
- \* استخدام سجل للإستحقاقات بالنسبة لكل صنف نهائي وللكميات المصنوعة.
- \* حساب الإحتياج من الكميات المصنوعة من كل صنف.
- \* تخطيط الطاقة الإنتاجية من خلال اقتراحات الانطلاق، وتعيين تشكيلة المنتجات.
- \* مراقبة تنفيذ الانطلاق.

**-الرقابة على الإنتاج :** هي التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعية واتخاذ اجراءات التصحيح في وقت الحاجة إليها .بالإضافة إلى تحديد النظام بما يتماشى مع التغيرات المختلفة في الظروف المحيطة بالأداء سواء داخل أو خارج المؤسسة، ومن أهم القرارات التي تتخذ في هذا المجال، الرقابة على المخزون، الرقابة على الجودة، تقييم أداء مجالات وظيفة الإنتاج المختلفة، وقياس الإنتاجية .وتتضمن الرقابة على الجودة، الرقابة على المخزون، السيطرة على عمليات الإنتاج، الرقابة على التكلفة، وتخصيص الموارد. أما خطوات الرقابة على الإنتاج فتتلخص في النقاط التالية:

**-متابعة التخطيط الإنتاج وخطط ومستهدفات للإنتاج، خاصة في ظل اشتداد المنافسة، وزيادة عدم التأكد.**

- تحديد المهام المراد القيام بها والأشخاص المكلفين بانجازها لذلك يهتم بتحديد الطريق الذي سيسلكه العامل في الداخل.

- تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ كل أمر من أوامر الإنتاج.

- تحديد دور كل قسم من أقسام الإنتاج وتاريخ العمل.

- مراقبة التشغيل في مواقع العمل بهدف اكتشاف الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة.

ومن أشكالها: (عواطف، 2021-2022، الصفحات 5-6)

✓ **الرقابة على كمية الإنتاج:** يعتبر أسلوب نقطة التعادل من الأساليب الهامة في مجال الرقابة على كمية الإنتاج، حيث يتم من خلاله تحديد مستوى الإنتاج وكميات البيع التي تتحقق عندها نقطة التعادل بين الإيرادات و النفقات ومن ثم تحديد مستويات الإنتاج المختلفة حسب مستويات الطب عليها.

نقطة تعادل أو التوازن تمثل كمية الإنتاج التي عندها يتساوى الإيراد المحصل مع التكاليف الكلية للإنتاج، بمعنى إن المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربح ولا خسارة، وإن تجاوز هذه النقطة في حجم المبيعات يعني تحقيق الربح وعدم الوصول إليها يعني الخسارة، ومن المهم في هذا الأسلوب تحديد:

التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة.

التكاليف المتغيرة التي ترتبط بعدد الوحدات المنتجة.

التكاليف الكلية والمتمثلة في مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة.

✓ **الرقابة على تكاليف الإنتاج:** هناك نوعان من أساليب الرقابة على التكاليف وهما:

**الرقابة على التكلفة المباشرة للإنتاج** تتطلب تحليلاً، يتعلق بشراء المواد الداخلة مباشرة في عملية الإنتاج، ولتحقيق الرقابة الفعالة على التكلفة المباشرة للإنتاج لابد من الاهتمام بالجوانب الأساسية في عملية شراء المواد، والتي تتمثل في: تحديد مواصفات المواد المستعملة في عملية الإنتاج؛ تحديد كميات المواد الواجب شراؤها؛ بالإضافة إلى تحديد حجم المخزون الذي تتوفر عليه المؤسسة إلى جانب اختيار الأوقات الملائمة في عملية الشراء (ظروف السوق، توفر رؤوس الأموال...).

يتعلق بترشيد استخدام تلك المواد، فالاستخدام الأمثل للمواد في عملية الإنتاج يسمح لها بتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات والإيرادات.

الرقابة على التكلفة غير المباشرة للإنتاج تتطلب تحليل، كفاءة العمل على تحقيق معايير الإنتاج المحددة لهم خلال الفترة، تكلفة الأجور المدفوعة للعمال التقديرية منها والفعلية.

الرقابة على جودة المنتجات: هي مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحله وتسجل بيانات عنه، ثم تحلل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية؛ الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالرقابة على المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضا الرقابة على جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مرحلة التشغيل.

**4- التوجهات الحديثة لتسيير الإنتاج:** تزداد شراسة المنافسة بين المنتجين لضمان البقاء وزيادة الحصة السوقية. لذا فإن هناك العديد من التوجهات الحديثة محل الاهتمام بشكل ملحوظ لما لها من تأثير جوهري على عمليات التخطيط واتخاذ القرار. ومن أبرز التوجهات ما يلي: (المرجع السابق)

- ✓ **إدارة الجودة الشاملة:** الخصائص المميزة لمنهج الجودة الشاملة تتمثل في أسلوب الفريق، واكتشاف وإزالة العوائق، وإعطاء أهمية بالغة لخدمة العميل، والعمل باستمرار على تحسين النظام. وعملية غير منتهية لتحسين جودة الإنتاج.
- ✓ **المرونة:** بسبب التسابق لتلبية الطلبات المتجددة والمتغيرة للعملاء فإن مرونة النظام في التكيف مع التغيرات المستقبلية في كميات ومواصفات المنتجات، حيث أصبح توفيرها سلاح استراتيجي للمنافسة في الأسواق.
- ✓ **تقليل الوقت:** تبذل مؤسسات بهذا كبير لتحقيق المنافسة من خلال تقليل الوقت اللازم لأداء العمليات الإنتاجية وتصميم المنتج وسريان المعلومات والاستجابة لعملاء.
- ✓ **مواكبة التقنية:** التقدم المستمر في وسائل الحديثة المستخدمة في تطوير أساليب الإنتاج وإدارة النظم الإنتاجية.

- ✓ إعطاء دور اكبر للعمال: إدراك المؤسسات الحديثة لمدى أهمية العمالة لما يحمله من معارف متراكمة حول عمليات الإنتاجية التي تقوم بها والتي يمكن أن تساهم من خلالها في تحسين أداء النظام من خلال مشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- ✓ إعادة الهندسة: يعتمد هذا المنهج على إجراء دراسة تحليلية معمقة وشاملة لأساليب النظام الإنتاجي ثم إعادة تصميم تلك الأساليب من جديد وتغيير كل ما يثبت الحاجة لتغييره إلى الأفضل من أجل تحسين الأداء الإنتاجي..
- ✓ إدارة سلسلة التغذية: يقوم هذا المنهج على خلق الترابط الوثيق والتنسيق التام بين جميع المواقع ( مؤسسات أو أقسام أو مراحل إنتاج ونقل مختلفة) التي يمر بها المنتج ابتداء من حالته الأولية كمادة خام حتى وصوله للمستهلك النهائي.
- ✓ تقليص العمال: بسبب حدة المنافسة وضغوط على المؤسسات خاصة بالنسبة للإرباح، تجد نفسها مضطرة لتقليل من عدد العمال، وأصبحت وظيفة الإنتاج مطالبة بابتكار طرق لزيادة الإنتاجية يمكن من خلالها أداء أعمال أكثر بعدد اقل من العمالة.

### ثانيا: تسيير الجودة

لقد أصبح بقاء المؤسسات واستمرارها أمرا ملحا، إلا أنها تواجه تحديات وضغوط تتطلب تغييرا جذريا في جميع النواحي، سواء كان ذلك في العمليات الإدارية أو التشغيلية، ولعل أهم عنصر تعتمد إليه لتحقيق ذلك هو الجودة في تسيير أنشطتها المختلفة.

#### 1- تعريف الجودة والجودة الشاملة والمصطلحات ذات العلاقة

**الجودة** هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً ، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وانما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن ، ومن ثم فان الذي يحكم على الجودة هو الزبون فهو الذي يقرر ما اذا كان المنتج يلبي حاجته ام لا. (الرضا، 2017، صفحة 4)

كما عرفت الجمعية الامريكية والمنظمة الاوربية لضبط الجودة بانها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة (المرجع السابق ) وعرفها قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها درجة أو مستوى من التميز .



أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فيرى بأنها أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (السامرائي، 2007، صفحة 28)

وبذلك يمكن القول أن الجودة، هي الخصائص والصفات التي تميز المنتج أو الخدمة وتكون وفق تطلعات ورغبات الزبون.

**الجودة الشاملة :** نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقييم رضاه عن المنتج المقدم. وقد تطور مفهوم الجودة الشاملة عبر المراحل التالية :

- أداء العمل بالشكل الصحيح من اول مرة وتحفيز الموظفين على الالتزام بشروط الجودة.
  - دراسة حاجات العميل وتفهم توقعاته ورغباته وجعلها اساس كل القرارات.
  - وضع استراتيجية مفادها تحسين الجودة وفق معياري الكفاءة والفعالية.
- إدارة الجودة:** هي أنشطة منسقة لتوجيه وضبط منظمة معينة فيما يتعلق بالجودة، وتشمل وضع سياسات وأهداف الجودة والعمل على تحقيقها من خلال ضمان وضبط وتحسين الجودة.

**إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ. (كاظم، 2009، صفحة 16)

## 2-مراحل تطور الجودة:

لقد أصبح ينظر إلى الجودة على أنها وظيفة مثل باقي الوظائف الأخرى (المشتريات، بحوث التسويق .. الخ) ومع تطور الفكر الإداري، عرف مفهوم الجودة عدة تطورات ومراحل تم تقسيمها كالاتي:

**\*مرحلة الفحص أو التفتيش:** أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، وأصبح على المشرف المباشر مسؤولية التحقق من الجودة، ثم أسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي مسؤوليتهم القيام بما يسمى بفحص الجودة، وكانت عملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين المعايير المحددة سابقا وجودة المنتج المنجزة، بينما كانت الرقابة تهدف إلى تحديد الانحراف (الخطأ) والمسؤول عنه، في هذه المرحلة تركز

الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون السعي لمنع حدوث الأخطاء وتمنع وصول الوحدات غير المطابقة إلى الزبائن. (عقيلي، 2001، صفحة 22)

**\* مرحلة ضبط أو مراقبة الجودة:** وتهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية، وتقوم الرقابة الإحصائية أو مرحلة السيطرة على التفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية عن طريق عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، و تقوم هذه المرحلة على أخذ عينة من الطلبيية وإختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطليبية تعتبر سليمة وبالتالي يمكن قبولها، أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة أكبر من نسبة الوحدات المسموح بها فيتم الرفض.

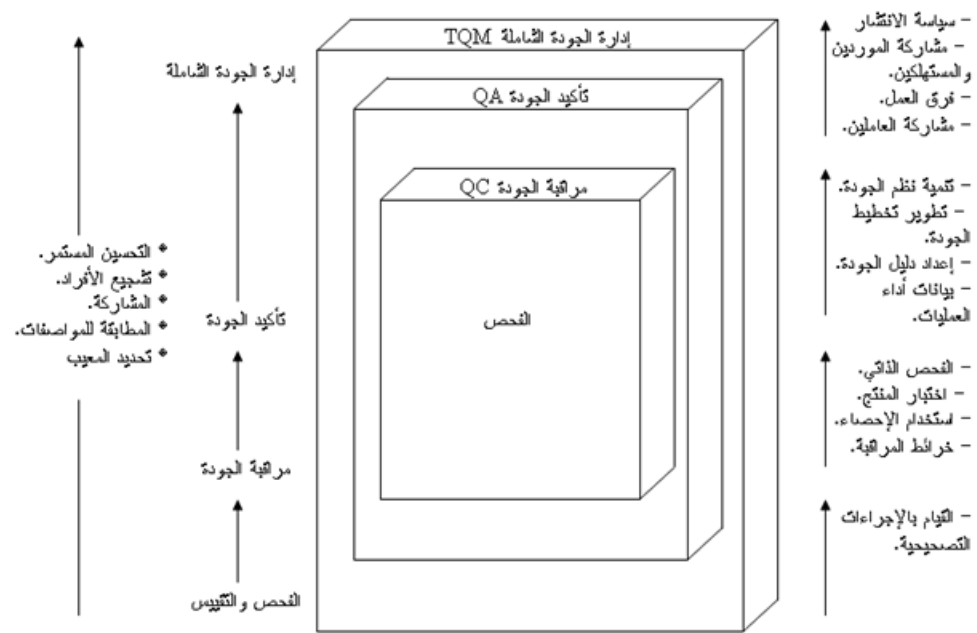
**\* مرحلة تأكيد وضمان الجودة:** في هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ولتحقيق ذلك تبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي " الرقابة الوقائية "بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، و"الرقابة المرحلية "بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة و"الرقابة البعدية " للتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد المستهلك وقد ركزت على منع حدوث الأخطاء أثناء التصنيع، وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد

الأوربي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوربية في عقد السبعينات والثمانينات وبهذا استخدم الأوربيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء الـ ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة ، مستخدمة إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة. (المرجع السابق، صفحة 23)

**\* مرحلة ادارة الجودة الشاملة:** تطور مفهوم الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المنظمة ككل، وانتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة، تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة، والهدف من ذلك هو أداء كل شيء في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح منذ البداية لتجنب الأخطاء وعدم المطابقة، تركز هذه المرحلة على العمل

الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركيز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. ويمكن تمثيل المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 19: مراحل تطور الجودة



المصدر: (فوزية، 2021-2022، صفحة 11)

### 3-أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، فهي الهدف الأساسي في بناء الإقتصاد والتميز في السوق، كما أن المؤسسات تسعى من خلال أنشطتها إلى تجسيد مفهوم الجودة في كامل المراحل التشغيلية وذلك بالنظر إلى أهميتها القصوى والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

**سمعة المنظمة :** إن مستوى جودة المنتجات يمنح المؤسسة السمعة الحسنة خاصة إذا كانت تلبي رغبات وحاجات الزبائن.

**المسؤولية القانونية عن المنتج :** إن القيام بتصميم منتجات يضع المؤسسات أمام المساءلة القانونية إذا نتج عن استخدام المنتج أي أذى للمستهلك.

**التطبيقات الدولية :** من أجل الحصول على مركز تنافسي في الأسواق الدولية، يجب على المؤسسة الاهتمام بالجودة، فإحراز شهادة الإيزو مثلاً، يتطلب الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً، مع ضرورة التحسين المستمر لجودة منتجاتها.

**التكاليف والحصة السوقية :** إن تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الربحية.

**الإنتاجية :** الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، إذ أن المحافظة على الجودة يؤدي إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل تتأثر الإنتاجية إذا كان المنتج لا يتصف بالجودة المطلوبة من خلال الاستخدام غير الكفؤ لموارد الإنتاج.

**التكاليف :** تزداد تكاليف الإنتاج إذا لم تكن المنتجات ذات جودة ، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، لذا دعى "تاكوشي" المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة.

#### 4- أهداف إدارة الجودة الشاملة

- الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، وتندرج ضمن هذا الهدف الأساسي والرئيسي مجموعة من الأهداف هي) نصر: (2008, p. 69 ,
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، و إشراك جميع العاملين في ذلك.
  - تحسين نوعية المخرجات، من أجل تحقيق الرضا لدى الزبائن.
  - تشجيع العمل الجماعي وتنشيطه من خلال خلق روح التعاون بين جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة.
  - محاولة العمل على تقليل التكاليف إلى أدنى مستوى لها من أجل تعظيم الأرباح.
  - رفع مستوى الأداء و إتقان العمل حتى تقل نسبة احتمال الوقوع في الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

-تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المنتج حتى المستهلك.

-زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة في التحفيز.

-المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

وعليه فإن، إدارة الجودة الشاملة تقوم على التعاون لأداء الأعمال بالاعتماد على القدرات والمهارات لدى العاملين في المؤسسة على اختلاف مراكزهم الإدارية وذلك من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل مستمر.

## المحاضرة الحادية عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

تضمن الإدارة التجارية إدارة العمليات المالية والتعاقدية والتجارية للمؤسسة بشكل استراتيجي لضمان الربحية والاستدامة على المدى الطويل من خلال تحسين الموارد، وإدارة فرص السوق، وتقليل التكاليف والمخاطر وتشمل الجوانب الرئيسية وضع استراتيجيات التسعير، والتفاوض على العقود، وإدارة سلاسل التوريد، وتطوير المنتجات، وبناء علاقات مع العملاء لمواءمة العمليات اليومية مع أهداف العمل الأوسع.

### أولاً: الوظيفة التجارية

1- تعريف الوظيفة التجارية: هي عبارة عن مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها منها المدخلات، وأيضاً مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق. كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها فالوظيفة التجارية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها. (عدون، 1998، صفحة 349)

إن الوظيفة التجارية مرتبطة بوظيفة التسويق التي هي عبارة عن مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق ومنه ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكالية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات هذا من جهة، ومن جهة أخرى هو كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة وهذا حتى تباع أكبر كمية منه وبأسعار ملائمة تحقق لها أكثر ربح. فالتسويق لا يهتم فقط بالطلب الحالي للسلع والمنتجات التي توفرها المؤسسة بل أيضاً التنبؤ بالطلب المستقبلي. (المرجع السابق، صفحة 350)

### 2- عناصر السياسة التسويقية: (المرجع السابق، صفحة 352)

أ- سياسة السلعة: السلعة هي عبارة عن منتج مادي أو خدمات تقدم للسوق لغرض تجاري قد يكون للاستهلاك العادي النهائي أو لاستهلاك أكثر من مرة. فالسلعة هي أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، فما يهم المستهلك هو المنفعة التي يحصل عليها بعد الاستعمال مقابل

ما يدفعه في الشراء ولا يشتري حتى يقارن بباقي السلع في السوق وهذا فيما يخص التقنية، الجودة، التغليف أما ما تهتم به المؤسسة فهو درجة إقبال المستهلك على سلعتها والكمية التي سوف تبيعها له، حيث تعمل على تعظيمها باستمرار وهذا ضمن القيود المفروضة عليها.

ب- **سياسة السعر** : السعر هو من المؤشرات المهمة في نجاح عملية البيع حيث له دور مهم في رفع حجم المبيعات ويتم تحديد السعر وفقا لـ:  
-المنفعة التي يقدمها للمستهلك مقابل قيمته النقدية.  
-أسعار سلع المنافسين.

-مدى وجود سلع بديلة أو منافسة وأسعارها.

-مرحلة حياة المنتج (الانطلاق، النضج...)

ج- **سياسة الإعلان** : يقصد به أنه عملية نشر أو إذاعة لرسائل إعلامية تختلف حسب الوسيلة المستعملة (المرئية، المسموعة، المقروءة...) إلى المجتمع، من أجل جلبه إلى المنتج بمعنى حثه وإقناعه ليتقبل هذا المنتج ثم ينتقل إلى طلبه.

د- **سياسة الترويج** : يتم ترويج السلعة في الحالات التي يصاب فيها المنتج بالبطء في البيع، وعمليات الترويج تتمثل في:  
-الإعلان.

-التخفيض في أسعار المنتج إلى حد معين.

-فتح أبواب معارض المنتجات.

-تنظيم معارض المنتجات.

-توفير جوائز عن كميات معينة من السلع.

-منح تخفيضات عند وصول كمية مشتريات الزبون مستوى أو عدد معين.

-تقديم عينات بدون مقابل، خاصة في حالة انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

-**سياسة البيع** : طرق البيع المتاحة للمؤسسة مختلفة، فقد تبيع المؤسسة إلى بائعي الجملة وهؤلاء يصلون إلى بائعي التجزئة ثم المستهلك الأخير، أو تتم العملية مباشرة بين المؤسسة المنتجة وبائعي التجزئة ثم المستهلك عن طريق وحدات بيع خاصة. وفي حالات

أخرى يتم التوزيع عن طريق الوسطاء أو الوكلاء ولكل هذه الطرق أهداف وتكاليف وآثار. أما فيما يخص اختيار منطقة البيع فتتم على أساس دراسات وتحديد أهداف، وهذا حسب طبيعة السلعة وما تقدمه من منافع استعمالية خاصة فيما يخص السلع ذات الاستهلاك اليومي العادي للأفراد كأنواع الألبسة، الأحذية، المطاريات. كما أن اختيار منطقة البيع يمكن أن يكون لغرض منافسة بائع آخر لنفس السلعة.

### 1-تعريف التسيير التجاري

التسيير التجاري هو مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه النشاط التجاري للمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها وربحها. والتسيير التجاري للمؤسسة يتضمن البيع، الشراء، المخزون، إجراءات التحويل المتقدمة والتي تسمح باحتمالات متعددة للتخصيص.

وهو العملية التي تُعنى بالجوانب التعاقدية والمالية لمشاريع المؤسسة ويُعدّ التعاون مع المهنيين والشركات الأخرى لضمان إعداد المستندات بشكل صحيح أمرًا بالغ الأهمية لضمان التسليم في الوقت المحدد وضمن الميزانية. (<https://www.cices.org/commercial-management>)

وتُعد وظيفة التسيير التجاري حيوية في ربط العمليات على مستوى المشروع والمشاريع المتعددة (المحافظ/البرامج) على مستوى المؤسسة مع جوهر المؤسسة، وبالتالي، يمكن إيجاد هذه الوظيفة عند الواجهات بين المؤسسات، وكذلك بين الأقسام داخل المؤسسة. وعليه، يعرف التسيير التجاري على أنه: إدارة القضايا التعاقدية والتجارية المتعلقة بالمشاريع، من بداية المشروع وحتى إنجازه (LOWE, 2006, p. 5).

### 2-المسؤوليات الرئيسية:

الإدارة المالية: الإشراف على الجوانب المالية للمشاريع والمؤسسة، بما في ذلك التسعير، ووضع الميزانيات، ومراقبة التكاليف لضمان الربحية.

إدارة العقود والمخاطر: التفاوض على العقود وإدارتها مع الموردين والعملاء والشركاء، بالإضافة إلى تحديد مخاطر الأعمال والحد منها.

استراتيجية السوق والمبيعات: وضع وتنفيذ استراتيجيات التسعير والتسويق والمبيعات لجذب العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة.



سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية : إدارة تدفق السلع والخدمات، من الشراء إلى التسليم، لضمان الكفاءة والفعالية من حيث التكلفة.

تطوير المنتجات : الإشراف على تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية متطلبات السوق وتعزيز الربحية .

إدارة علاقات العملاء : بناء علاقات قوية مع العملاء والزبائن والحفاظ عليها لضمان رضاهم وتعزيز ولائهم.

### 3-مراحل التيسير التجاري:

في إطار استراتيجيات التسيير التجاري للمؤسسات الإقتصادية، ولتحقيق نجاح العملية التجارية، ينبغي مراعاة أربع مراحل بالغة الأهمية: (athers, Vol. 14 No. 2, Julio - Diciembre de 2017, pp. 21-22)

**مرحلة الاستكشاف:** وهي اللقاء بين البائع والمشتري، حيث يرفع البائع توقعات المشتري من خلال تقديم وعود بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك بهدف تكوين فكرة عن الفوائد والمكافآت المحتملة التي يمكن الحصول عليها من خلال عملية الشراء.

**مرحلة التوسع:** يجب أن تكون هذه المرحلة ناجحة، إذ تُرسي وتبني علاقة موثوقة بين البائع والمشتري، بناءً على تصرفات البائع لتحسين جودة العلاقة بتوجيه أخلاقي، حتى يمكن لعملية الشراء أن تتوسع، أي أنها قد تؤدي إلى مبيعات إضافية أو إحالة عملاء جدد من خلال التسويق الشفهي.

**الالتزام:** في هذه المرحلة، يتمثل الهدف الأساسي في زيادة رضا العملاء وولائهم، إذ ينبغي على البائع تشجيع المشتريين من خلال خطاب إيجابي، حتى يتمكنوا من إدراك الفوائد والمكافآت التي سيحصلون عليها عند الشراء والاقتران بها.

**الاستمرار أو التوقف:** للمشتري خيار الاستمرار أو إنهاء العلاقة، فعليه أن يُقارن توقعاته الأصلية بالواقع الحالي، وأن يُقارنها بتجربته الأولى، إذا اختار المشتري الاستمرار، فيجب أن يكون نمط التوسع والالتزام أعلى، أما إذا لم يتمكن البائع من الحفاظ على رضا المشتري وولائه، فذلك لأن الفوائد المُتوقعة في البداية لم تعد كما كانت، ويجب أن يكون للعلاقة بائع مختلف، أو تُفسخ.

### 4-وظائف التسيير التجاري:

**أ- وظائف التخطيط:**

- تحديد أهداف المبيعات: وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق للمبيعات بناءً 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.

**ب- 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.

**ج- 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 التغيرات: مواكبة لتغيرات في السوق واحتياجات العملاء وتعديل استراتيجيات التسويق والمبيعات حسب الحاجة.

**5- نظم التسيير التجاري للمؤسسة**

- نظم إدارة علاقات العملاء: مجموعة من الممارسات التجارية التي تهدف إلى وضع الشركة في اتصال ويبقى 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.

- **نظم التخطيط للموارد:** هي التفكير في جميع عمليات الأعمال الأساسية اللازمة لتشغيل المؤسسة، المالية ، والموارد البشرية، والتصنيع، وسلسلة التوريدات، والخدمات، والإعداد للشراء،... .ويساعد هذا النظام على إدارة جميع هذه العمليات بكفاءة بشكل متكامل .
- **نظم إدارة المخزون:** هي تنظيم وترتيب المخزون ووضعها 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
- **نظم إدارة سلاسل التوريد:** يمكن تعريف نظام إدارة سلسلة بأنه إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات التوريد أو خدمات، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية.
- وتشمل أنشطة سلسلة التوريد المشتريات وإدارة دورة حياة المنتج وتخطيط سلسلة التوريد بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول الشركة وخطوط الإنتاج، والخدمات اللوجستية (كالنقل، إدارة الطلب...)
- يمكن لأنظمة إدارة سلسلة التوريد أيضًا أن تتوسع لتشمل أنشطة التجارة العالمية، مثل إدارة الموردين على المستوى العالمي وعمليات الإنتاج للشركات المتعددة الجنسيات.

## المحاضرة الثانية عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد وتتضمن اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين حتى مرحلة التقاعد.

### 1- مفاهيم حول إدارة وتسيير الموارد البشرية:

وتعرف إدارة الأفراد بكونها، تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة: (فاروق، 2022، صفحة 40)

**فالتخطيط:** يتضمن وضع الأهداف والمعايير وتطوير القواعد والإجراءات وتوقع الأحداث المستقبلية.

**والتنظيم:** يعنى بتحديد المهام وأعمال الأفراد وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز الأعمال.

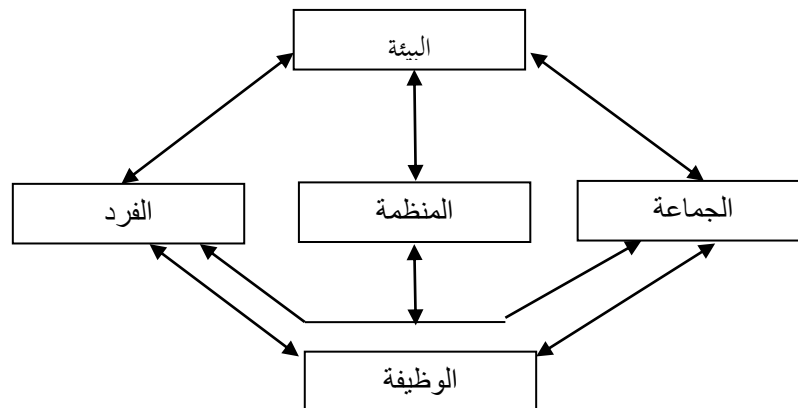
**التوظيف:** من خلاله يتم تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم، بالإضافة إلى تحديد الأجور والمكافآت وبرامج التدريب وغيرها.

**أما القيادة:** فهي توجيه العاملين إلى أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم إلى العمل.

**الرقابة:** أي وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمعايير النوعية،...ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير.

وعليه، فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، وهي مسؤولة عن بناء المزايا الاستراتيجية للمؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها وتدريبها ومتابعتها باستمرار لتحقيق الموائمة التالية:

الشكل رقم 20: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: (المرجع السابق)

كما أنها الإدارة التي تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المؤسسة.

أما تسيير الموارد البشرية فهو المكونة الإدارية للموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في إعداد خطط وأهداف تسيير الموارد البشرية حتى تتوافق مع أهداف وظيفة هذه الموارد.

أو هي الإستخدام الكفء لهذه الموارد واستقرار واستمرار المؤسسة يتوقف عليها باعتبارها جماعة خاضعة لضغوطات خارجية وتوترات داخلية والبحث عن أفضل ملائمة بين الفرد ومحيطه. (منير ن.، 2010، صفحة 32)

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة وتحدد الاتجاه العام للمنظمة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة. (أحمد م.، 2009، صفحة 25)

**2-أهداف إدارة الموارد البشرية:** تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار والتميز ولن يكون ذلك إلا بتضافر الجهود بالوصول إلى الأهداف التالية:

-تحقيق الكفاية الإنتاجية: ولن يكون ذلك إلا بالإستخدام الأمثل للموارد بدمج الموارد البشرية والمادية، حيث يكون العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات.

-تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي: يجب أن تراعي المؤسسة مدى رضا الزبون من حيث الإشباع من جهة، ومن حيث نوعية المعاملة من جهة أخرى، ومن واجب إدارة الموارد البشرية التوعية والتدريب بخصوص مسألة الجودة ورضا العملاء وأن خدمة هؤلاء هي الطريق نحو النجاح.

3-الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : تظهر هذه الوظائف في الهيكل التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن إطارين مهمين هما: تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت ممكن.

-تحديد مستلزمات العمل، من توفير كمية ونوعية القوى العاملة المطلوبة حتى تتمكن المؤسسة من تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها.

ويمكن تصنيف هذه المهام إلى نوعين:

-الوظائف الفنية: وتشمل بدورها الوظائف التالية: (الحياصات، العدد واحد وأربعون  
2022 ، صفحة 644)

تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور: حيث يمثل هيكل العمالة وصف وبيان حالة العمالة الموجوده فعلا في المنظمة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميزها، ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من تطابق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ومن ثم تصميم وتحديد مواصفات من يشغلها.

-تخطيط القوى العاملة: لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد ذلك بمعرفة ماهو متاح منها والمقارنه بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.

-**التحليل والتوصيف الوظيفي**: وتعني معرفة متطلبات الوظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

**الإستقطاب، الاختيار والتعيين**: وهذا باختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة كما ونوعا بعد تقدير احتياجات المؤسسة منهم، وتحديد مصادر الحصول عليهم ومن ثم اختيار المناسبين منهم بعد إجراء الإختبارات اللازمة.

**تكوين وتطوير العاملين**: أي الإهتمام بتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. **توجيه وتحفيز العاملين**: في حالة نجاح الأفراد في تأدية مهامهم تقوم الإدارة بمكافأتهم لتحفيزهم على تقديم المزيد.

**تسيير المسارات الوظيفية**: أي الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى البعيد.

**تقييم أداء العاملين**: وذلك بنظام الدخل، أي أن لكلوظيفة أجر خاص بها.

-**الوظائف الإدارية**: وتحتوي في مضمونها:

**التخطيط**: وهذا بتحديد الأهداف وإعداد خطة لنشاطات الإدارة خلال فترة زمن معينة ثم وضع خطوات لتحقيق هذه الأهداف، والعنصر البشري عنصر اساسي في التخطيط إلا أن أهميته تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الإتجاهات التالية:

**الأول**: تقدر المؤسسة العرض والطلب من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها، لكنها تقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين بالأعداد فقط.

**الثاني**: تضع فيه المؤسسة مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة، دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

**الثالث**: عند وضع المخطط الإستراتيجي للمؤسسة تأخذ بعين الإعتبار قدرات وكفاءة العنصر البشري وأنه قادر على الإجابة على احتياجات المؤسسة كما ونوعا.

**التنظيم**: تهدف هذه العملية إلتجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف، حيث يشمل ذلك تحديد الواجبات والمسؤوليات وكذا الأقسام الإدارية والعلاقات بينهم.

**الرقابة**: وهي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المرجوة والمخطط لها سابقا، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من مدى التزام الموظفين

بأداء الأعمال وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل أساسية، وضع سياسات وإجراءات الأداء - قياس الأداء الحقيقي - مقارنة الأداء الحقيقي بالإجراءات - القيام بالتعديلات اللازمة.

مسؤوليات استراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من خصائص وشروط نجاحها.

تصميم هيكل الأجور والحوافز: يتم تحديد الأجور بعدما يتم تحديد قيمة كل وظيفة، وتصميم هيكل الحوافز يعني منح مقابل عادل لكل أداء.

تقييم الأداء: تقييم أداء الموارد البشرية يتم من خلال وضع المعايير والإجراءات والنماذج والأساليب الملائمة لعمليات التقييم، للوقوف على مستويات الأداء الحقيقية ومن تم اتخاذ الإجراءات المناسبة.

التدريب: يهدف التدريب إلى رفع كفاءة الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع باقي الإدارات التنفيذية في المؤسسة، بتحديد احتياجات العاملين للتدريب وكذا الأساليب والطرق المناسبة لذلك.

#### 4- علاقة إدارة الموارد البشرية ببعض الإدارات التنفيذية :

علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التموين: هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التموين في المؤسسة، حيث تزود إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة بكل احتياجاتها من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات المناسبة لخصائص الأعمال، وبذلك فإن أي قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز يؤدي إلى إعاقة سير أعمال إدارة التموين .

علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج : تعد العملية الإنتاجية عملية معقدة، باعتبار أنها تمزج بين العوامل المادية، الاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادية متطورة، لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادة مهمة في إدارة الموارد البشرية، من خلال أدوارها المرتبطة بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز... الخ.



علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة البحث والتطوير: تزود إدارة الموارد البشرية إدارة البحث والتطوير بمختلف الكوادر البشرية من حيث الكم والنوع، كما أنها ومن خلال البرامج التدريبية التي توفرها، ونظم الحوافز التي تضعها تسهل وتشجع من عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.

**5-تحديات تسيير الموارد البشرية:** تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي، أدت إلى ضرورة تغيير أساليب التعامل مع العامل البشري، من أهمها:

**العولمة:** أفرزت العولمة مظاهر عديدة أدت إلى تفتح الأسواق المحلية وجعلها سوقا عالمية وحثت على المؤسسات أن يكون لديها الميزة التنافسية، الإنتاجية والتكنولوجية من أجل المنافسة في السوق، وأصبح العامل البشري أهم ميزة يمكن أن تتفوق به المؤسسة عن غيرها.

**الثروة التقنية:** أدت الثروة التقنية إلى التغير في نظم إدارة الأعمال في العالم، وذلك بما وفرت من طاقات إنتاجية وابداعات وتجاوز حدود الزمان والمكان التي ساهمت في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير.

**الثقافة التنظيمية:** يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت بالاهتمام المتزايد في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة وتعتبر من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها.

**المركزية واللامركزية:** المركزية تتمثل في اتخاذ القرار من الإدارة العليا بدون إشراك الإدارات الفرعية وعدم تفويض السلطة وخضوع سياسات الترقية إلى متغير الأقدمية مما ينتج عن ذلك تعفن في السلطة، لذلك لجأت المنظمات الحديثة إلى إتباع النمط الإداري اللامركزي إذ يشكل ذلك تحديا للإدارة خاصة في انتقال السلطة واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات الفرعية، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية أدت باستراتيجيتها دورا رئيسا في تطبيق مرونة عالية في اتخاذ القرارات وتدفق العمل والتعويضات والتدريب والتوظيف للإدارات في المستوى السفلي.

**تعزيز المركز التنافسي:** إن استخدام المنظمة لمواردها البشرية بكفاءة وفاعلية له تأثير هام على قدرات المنظمة التنافسية، إذ يمكن لأي منظمة أن تتفوق تنافسيا إذا أحسنت استخدام مهارات وقدرات مواردها البشرية كما تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الموقع التنافسي للمنظمة من خلال تخفيض التكاليف، من خلال تحسين النوعية أو بالمحافظة على السيولة الدائمة.

بالإضافة إلى، التحولات السياسية التي أدت إلى انفتاح المؤسسات وإبرام اتفاقيات تسعى لتنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة، وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الإنسان من حقوق وحرية وضمان فرص العمل بموجب اتفاقيات بين الدول ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تولي المورد البشري أهمية خاصة بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العامة، كل هذه التطورات نتج عنها قوة بشرية تتميز بالكفاءة والمهارة في أداء الوظائف والأعمال مما أدى بدوره إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي.

### المحاضرة الثالثة عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلسلة القيمة)

إن الاهتمام بموضوع خفض التكلفة من طرف المؤسسات الإقتصادية أدى إلى استحداث أساليب جديدة لتحقيق ذلك، خاصة مع اشتداد المنافسة سعياً للوصول إلى التفوق والتميز التنافسي، ومن بين أهم الأساليب المحققة لهذا الهدف أسلوب تحليل سلاسل القيمة لأنه يميز بين الأنشطة التي تحقق قيمة والأخرى التي لا تحقق مما يساعد على تحديد مواقع الضعف ومعالجتها ومواطن القوة واستغلالها.

لقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1980 كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي، وذلك اعتماداً على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وتم وصف سلسلة القيمة حينذاك على أنها الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج، ومع اتساع مفهوم نطاق العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة، أصبحت تشتمل سلسلة القيمة على مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاءً بتسليم المنتجات للمستخدم النهائي.

#### 1- مفهوم سلسلة القيمة:

عرف Porter سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة تبدأ من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين، وتنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء. فهي أداة يحتاجها وإضعو السياسات لتشخيص وتعزيز الميزة التنافسية كما هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية .

ووفقاً لهذا المفهوم تم تصنيف الأنشطة إلى: (رشيدة، المجلد 41 ، العدد: 02 ، السنة: 2020، صفحة 129)

**أنشطة تضيف قيمة:** وهو النشاط الذي إذا استبعد سوف يؤدي في الأجل الطويل إلى عدم تلبية رغبات العميل ولا توقعاته ، الأمر الذي سيعود سلباً على مبيعات المؤسسة وحصتها السوقية، لذلك تسعى المؤسسة إلى عدم استبعاد تلك الأنشطة وإنجازها بكفاءة، فمثلاً شراء مواد أولية لصنع المنتج هو نشاط ذو قيمة لأن المؤسسة بدونها لن تستطيع تصنيع المنتج

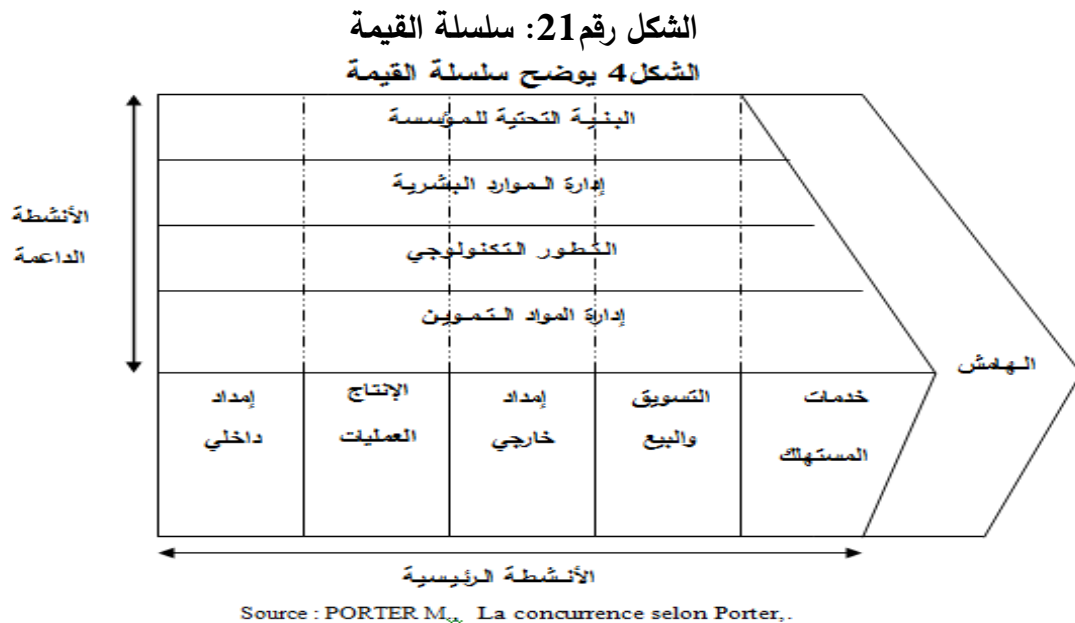
**أنشطة لا تضيف قيمة:** من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمخرجات أو المنتجات المقدمة للمستفيد، وفي نفس الوقت يمكن أن تعوق العمل وتزيد من تكلفة إنجازها، وبالتالي فهي أنشطة هدر، ويمكن للإدارة تخفيض التكلفة مع الحفاظ على طاقة خدمة المنتج باستبعاد هذه الأنشطة فمثلا تخزين المواد الأولية أو المنتجات تامة الصنع يعد نشاطا غير منتجا لذلك كان السعي إلى تطبيق سياسة المخزون الصفري.

وعرفت سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها لخلق قيمة لعملائها، هذه الأنشطة هي الأنشطة المتميزة المادية والتكنولوجية التي تقوم بها الشركة لإخراج منتج ذو قيمة للعملاء. (آخرون، المجلد 1، العدد 8 (2021)، صفحة 30)

وهي مجموعة أنشطة المنشأة المتتالية والتي تضيف منفعة أو قيمة للسلع والخدمات بحيث يتم ترتيبها في شكل سلسلة قيمة والمتمثلة في البحث والتطوير، والتصميم والإنتاج، والتسويق والتوزيع، وخدمة العملاء ويُعد تحليل سلسلة القيمة طريقة مفيدة للتفكير في كيفية تقديم قيمة للعملاء ومراجعة جميع العمليات والأنشطة التي يمكن القيام بها لتعزيز هذه القيمة. (المرجع السابق)

ويهدف تحليل سلسلة القيمة إلى تحسين جهود خفض تكلفة وتحسين جودة المنتج، من خلال التعرف على خصائص ووظائف المنتج والأنشطة التي ساهمت فيها، تحليل العلاقات بين الأنشطة الداخلية للمنشأة المضيفة للقيمة، تحديد مجالات التميز في الأنشطة المضيفة للقيمة.

والشكل الموالي يعطي صورة عن سلسلة القيمة كما يلي:



المرجع: (فرحات، المجلد 3 العدد 1 سنة 2014)

يلاحظ من الشكل ان أنشطة المنظمة قد تم تقسيمها الى أنشطة أساسية وأنشطة سائدة، وتشتمل الأنشطة الأساسية على الآتي: (تحليل سلسلة القيمة، <https://almerja.com/more.php?idm=171760>)

1- نظام الامداد الداخلي: ويتضمن العلاقات مع الموردين فضلاً عن جميع العمليات المطلوبة لاستلام وخرن وتوزيع المدخلات، او الاجزاء المكونة، او المواد الاولى التي تجري عليها العمليات التصنيعية.

2- العمليات: وتشمل عمليات تصنيع المدخلات وتجميعها بهدف انتاج المنتج النهائي.

3- نظام الامداد الخارجي: وتتعلق بالخرن ومعالجة الطلبات ونقل وتوزيع المنتجات الى الزبائن النهائيين.

4- التسويق والمبيعات: وتتضمن أنشطة معينة كالاعلان والترويج، وتنظيم قوة البيع، اختيار قنوات التوزيع، وإدارة العلاقات مع الزبائن المحتملين، والتسعير.

**5- الخدمة:** وتتضمن خدمات التنصيب والتدريب والصيانة والاصلاح وخدمات ما بعد البيع التي تلتزم بها كثير من المنظمات بحكم طبيعة عملها.

أما الأنشطة المساندة فإنها تتضمن الآتي:

**1- البنية التحتية:** وتشمل الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة، نظم الرقابة، التخطيط، المحاسبة والتمويل.

**2- ادارة الموارد البشرية:** وتتضمن أنشطة الاحلال، والتدريب، والتنمية، والترقية، والرواتب.

**3- التطور التكنولوجي:** لا يقتصر دور التكنولوجيا على قسم البحث والتطوير او التصنيع بل يشمل جميع ارجاء المنظمة ايضاً . فعلى سبيل المثال تشكل تكنولوجيا المعلومات اهمية كبيرة في نظام الامداد الداخلي او التسويق .. الخ .

**4- المشتريات:** وتتضمن شراء المواد الاولية او الاجزاء نصف المصنعة او الاجزاء تامة الصنع التي تحتاجها العملية التصنيعية.

وتجدر الاشارة الى وجود العديد من المحاولات باتجاه اجراء التعديل المناسب في سلسلة القيمة التي اقترحها (Porter , 1985) ، اذ اوضح (Martin) عام 1995 م ان تكنولوجيا المعلومات هي جزء متمم لسلسلة القيمة. و اضاف اليها ( Macmillan & Tampoe , 2000) المقدرة الجوهرية وبعض المتغيرات الاخرى .

ومهما كان شكل سلسلة القيمة فان الاتفاق موجود بصيغة او باخرى بين الباحثين بشأن الجوانب الاتية: (المرجع السابق)

**1- ان تحليل سلسلة القيمة هو اداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة فضلاً عن تحديد الأنشطة التي يمكن ان تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالآتي :**

- **الكلفة :** وذلك من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط في محاولة لترشيدها لاسيما للأنشطة التي تسهم في خلق القيمة بشكل محدود.

- **التمايز:** من خلال التركيز على الأنشطة المرتبطة بالمقدرة الجوهرية للمنظمة وقابلياتها بغية ادائها بشكل افضل من المنافسين.

2- يساهم تحليل سلسلة القيمة في الابقاء على الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة واستبعاد (تحويل) الأنشطة ذات المساهمة الضعيفة او المحدودة في هذا الجانب، والنظر فيما اذا كانت هناك جهة خارجية اخرى تستطيع اداء هذه الأنشطة بشكل فاعل وكفاء كي يتم التعاقد معها في هذا المجال. ويحتاج المديرين الى التمعن في الجوانب الآتية قبل اتخاذ قرار التحويل:

- فيما اذا كان النشاط المعني يمكن ان ينجز بشكل افضل او ارخص من قبل الموردين الخارجيين.

- فيما اذا كان النشاط المعني يمثل، حد المقدرات الجوهرية للمنظمة ويمكن ان يحقق ميزة تنافسية لها.

- المخاطرة الناجمة عن أداء النشاط من قبل المنظمة، وفيما اذا كانت على استعداد لتحملها ام لا.

- فيما اذا كان استبعاد النشاط يساهم في تطوير نظام العمل كتخفيض فترة الانتظار او زيادة المرونة او تخفيض المخزون.

3- هناك ثلاثة خطوات لأجراء تحليل سلسلة القيمة وهي: (المرجع السابق)

- تحديد اي من الأنشطة يمكن ان يشكل نقطة قوة للمنظمة (مقدرة جوهرية)، واي منها يمكن ان يشكل نقطة ضعف في ادائها، وهل ان نقاط القوة المعنية تمد المنظمة بالمزية التنافسية.

- تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع الأنشطة في أي من وحدات الأعمال. فمثلاً تحديد العلاقة بين فحص الانتاج 100% او فحص 10% منه وما يترتب على ذلك من زيادة في تكاليف الانتاج وبين النتائج التي تترتب على هذا القرار من حيث تخفيض عدد مرات الاصلاح او الحاجة الى اوقات عمل اضافية لقوة البيع.

- **تحديد التداؤب (\*) Synergy** بين سلاسل القيمة لوحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة ، مثال ذلك امكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في انتاج وحدة اعمال معينة لمنتج معين ذو استعمال مشترك مع وحدة اعمال استراتيجية اخرى يعد اقل كلفة مما لو قامت كل وحدة اعمال استراتيجية بعملية الانتاج بشكل منفرد.

4- تمثل سلسلة القيمة جزءاً من نظام اكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لقنوات الترويج والزيائن. وقد اطلق (Porter) على هذه السلاسل اسم نظام القيمة Value System، ونظام القيمة هو ذلك النظام المكون من الموردين، والموزعين، والزيائن (Porter , 1990) . كما ان اعادة النظر بالمواقع الحالية لأجزاء هذا النظام واعادة ترتيبها وتنظيمها او حتى التخلص من بعضها هي عملية مهمة لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة. وبالتالي فان هذا النوع من التحليل يركز على دور الاطراف الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة بدلاً عن دور الأنشطة الداخلية فقط ، ويعرف هذا التحليل بتحليل سلسلة التجهيز Supply chain analysis.

---

\*: التداؤب: هي ظاهرة تستند الى ان القيمة الاجمالية المضافة الناجمة عن العمل الذي يؤدي بتعاون وتكامل بين اجزائه هي اكبر من حاصل جمع القيمة المضافة لكل جزء من الاجزاء بشكل منفرد .



قائمة المراجع.

- http://adhwaa.net- (2021). المسير والتسيير: المبادئ، الخصائص، الاهداف والوظائف. مركز أضواء للدراسات.
- أحمد الشميمري. (2021). أنواع التنظيم. <https://edarah.net>.
- إكرام خيلية وبلقاسم تويضة. (المجلد 04 العدد 02 - ديسمبر 2021). دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل دراسة ميدانية -المؤسسة الصناعية للمياه المعدنية "قذيلة"- .مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.
- إيمان لعرايجي. (2020-2021). التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة-. الجزائر أطروحة دكتوراه: جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة.
- بدراوي شهناز. (2021-2022). مدخل إلى إدارة الأعمال. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- بشير العلاق. (2008). مبادئ الإدارة . الأردن: دار اليازوري.
- بشير عباس العلاق، محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). إدارة المخازن، الطبعة الأولى . الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- بلحاج فتيحة. (العدد 7 - 2016-). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية.
- بوعافية هشام. (2020-2021). محاضرات في المحاسبة المالية. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بوفسط أمال. (2015-2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال\_مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجا\_. مذكرة ماجستير، بتصرف: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- <https://almerja.com/more.php?idm=171760>. تحليل سلسلة القيمة.
- تي أحمد. (2021-2022). محاضرات في تسيير المؤسسة. جامعة حمة لخضر الوادي.
- ثابت عبد الرحمان محمد إدريس،. (2005). إدارة الأعمال. مصر: الدار الجامعية.

- حجاب عيسى. (2021). محاضرات في تسيير المؤسسة الاقتصادية (مدخل لإدارة الأعمال). الجزائر: جامعة محمد بوضياف -المسيلة-..
- حسن عبد الزهرة عبد الرضا. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة القادسية مذكرة ماجستير.
- حمداوي وسيلة. (2004). "إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر بجامعة قالمة.
- حمود خضير كاظم. (2009). إدارة الجودة وخدمة العملاء . الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمول طارق. (2022-2021). إقتصاد المؤسسة. الجزائر: جامعة طاهري محمد - بشار-.
- خلاط كيحل محمد لمين، تيمراي عبد المجيد. (المجلد 9 / العدد: 1 (2022)). أثر الأداء اللوجستي على تجارة إعادة التصدير: دراسة قياسية باستخدام نموذج بانل خلال الفترة 2010-2018. مجلة الابتكار والتسويق.
- داداي عدون ناصر،. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- رعد حسن الصرن وياسر حسن. (2020-2021). مبادئ الإدارة. سوريا: جامعة الشام الخاصة.
- رفيق زراولة. (2015-2016). محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات. جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة.
- زبير محمد. (2022-2021). تسيير المؤسسة دروس ومحاضرات. الجزائر : -جامعة تيسمسيلت-.
- زيارة فريد فهمي. (2006). المبادئ و الأصول إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة. الأردن: مطبعة الشعب.
- سعاد حفاف. (2018-2019). محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير. جامعة شلف: الجزائر.
- سعود جايد مشكور. (2020). مبادئ المحاسبة المالية (نظرة معاصرة . Mazaya University College

- صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي. الإدارة والأعمال. العراق: جامعة بغداد.
- طالب دليلة وحليمي وهيبة. (المجلد 4-2021). دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية - تلمسان. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي.
- طلال صالح الحياصات. ( العدد واحد وأربعون 2022 ). ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي.
- عائشة بية زيتوني. (المجلد 24 - عدد 53 - جوان 2018). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية نموذجاً-. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية.
- عبد الرزاق بن الحبيب. (2013). إقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد المليك مزهودة. (مجلد 5، عدد 2، 2016). التسيير الإستراتيجي في المؤسسة. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات
- عفاف زهراوي. (2008-2009). نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الجزائرية باستخدام شبكات بتري مع دراسة تطبيقية على عينة. جامعة منتوري قسنطينة.
- علي الشرقاوي. (دون سنة نشر). ادارة المخازن، الدار الجامعية. مصر: دار الحديث للنشر و التوزيع.
- علي شريف. (2000). مبادئ الإدارة. مصر: الدار الجامعية.
- علي عبد الله صالح الشطبي وآخرون. (المجلد 1، العدد 8 (2021)). أثر تحليل سلسلة القيمة في تكاليف المنتج على امتداد سلسلة التوريد بالمنشآت الصناعية في العاصمة صنعاء. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ،
- عمار بوحوش. (1993). نظرية التنظيم ، . الجزائر: مكتبة الشعب.
- عمر محمد درة. (2009). مدخل إلى الإدارة. مصر: ايبل للعلوم السياحية والفندقية.
- عمر وصفي عقيلي،. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). الأردن: دار وائل للنشر.

- عوادي عبد القادر ومرادي رشيدة. (المجلد 41 ، العدد: 02 ، السنة: 2020). إستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب الملح لوطاية بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.
- عيشوش عواطف. (2021-2022). محاضرات في الإنتاج وإدارة العمليات. جامعة حمه لخضر الوادي.
- غول فرحات. (المجلد 3 العدد 1 سنة 2014). سلسلة القيمة وأهميتها في بناء الميزة التنافسية. مجلة دراسات في المالية والإقتصاد.
- فاطمة آل مفتاح وسعد غبد الله. (2024). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات. المملكة العربية السعودية.
- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ،. (2020). أساسيات الإدارة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية.
- فوزي محيريق بن الجيلاني. (2020). مدخل لاقتصاد المؤسسة. الجزائر: مطبعة الرمال -الوادي-.
- قديد فوزية. (2021-2022). محاضرات في إدارة الجودة . جامعة الجزائر 3.
- قسول سفيان وحمول فاروق. (2022). النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الأيام.
- كامل محمد المغربي. (2002). الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21(المجلد1) . الأردن: دار الفكر.
- كمال بودانة وعبد العالي دبله. (المجلد 14 العدد 2 (مكرر 1) سبتمبر 2020). الرقابة الإدارية. مجلة العلوم الإجتماعية ،.
- لجلط ابراهيم. (2021-2022). تسيير المؤسسة. جامعة تسمسيلات.
- مبارك قرقب، عز الدين بومنجل. (المجلد: 07 ، العدد 01 (2021)). تحسين تسيير الانتاج بالمؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية .
- مجلة المحاسب. ([https://www.aam-web.com/ar/subject\\_detail/399](https://www.aam-web.com/ar/subject_detail/399)). الموقع الإلكتروني .

- محادي عثمان وعزوز منير. (المجلد 60 / العدد:2(2022)). أثر ممارسات إدارة التخزين على كفاءة أداء النظام الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية. دراسة حالة مؤسسة "الحضنة حليب" بالمسيلة في الفترة الممتدة من 2015-2020. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، 98-99.
- محمد احمد المتيوتي. (المجلد 10 ( العدد 1 (2020)). دور أنشطة اللوجستك في تعزيز إستراتيجية التميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 118-119.
- محمد الصيرفي،. (2010). وظائف منظمات الأعمال، . الأردن: دار قنديل للنشر.
- محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ط 1. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان. (2002). مبادئ الإدارة، . مصر: الدار الجامعية.
- مدحت أبو نصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة،. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- مدحت محمد أبو نصر،. (2007). "ادارة وتنمية الموارد البشرية : الاتجاهات المعاصرة". مصر: مجموعة النيل العربية.
- مصطفى يوسف كابي. (2013). إدارة الأعمال اللوجستية مدخل إستراتيجي كمي . مصر: مكتبة المجتمع العربي .
- معيري هشام. (2013-2014). التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- منصوري. (2021-2022). محاضرات في تسيير المؤسسة. 18.
- مهدي صالح السامرائي. (2007). ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. الأردن: دار جرير.
- نادية مقداد. (2022-2023). طرق وعمليات التخطيط الاستراتيجي. الجزائر.
- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 1. الجزائر: دار المحمدية.

- نبيل محمد مرسى. (2002). إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- نجاح عائشة. (2021-2022). محاضرات في تسيير المؤسسة. الجزائر: جامعة ابن خلدون تيارت.
- نوري منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

### المراجع الأجنبية

- GESTION DE . ABOUNA ADAM. (2023-2022) The University of Maroua  
LA PRODUCTION
- Commercial Management of Projects Defining the .(2006) .DAVIDE LOWE  
Australia: Blackwell Publishing Discipline
- Commercial Management .<https://www.cices.org/commercial-management>  
2025/09/21
- paris : Magnard-Vuibert.strategie .(2019) .Jean-Pierre Helfer et autres  
-edition11
- Paris: Magnard-Vuibert .édition e11 Stratégie .(2019) .Jean-Pierre Helfer  
management des entreprises STRATÉGIE + .(2009) .Richard Soparnot
- PARIS: DUNOD .STRUCTURE et organisation
- (Vol. 14 No. 2, Julio - Diciembre de 2017) .Robert Fabio Ariza-Ruiz and others  
Comparison of commercial management practices in higher education  
institutions based on the between the marketing and admissions managers  
libre .andthe students in the process of choosing a professionalcareer perception  
.22-21 ، empresa
- Management d'entreprise 360 Principes et outils .(2016) .THOMAS DURAND  
.FRANCE: DUNOD .entreprise'de la gestion d

