



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



دروس في تسيير المؤسسة

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم المالية والمحاسبية
(السداسي الرابع)

من إعداد الدكتورة: خضير ليلي

السنة الجامعية: 2025/2024

الفهرس

الصفحة	الموضوع
3	مقدمة
5	الفصل الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة
15	الفصل الثاني: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
22	الفصل الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
51	الفصل الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
58	الفصل الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة
69	الفصل السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة
76	الفصل السابع: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
84	الفصل الثامن: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
86	الفصل التاسع: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
95	الفصل العاشر: تسيير إنتاج والجودة في المؤسسة
107	الفصل الحادي عشر: التسيير التجاري في المؤسسة
114	الفصل الثاني عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
123	الفصل الثالث عشر: تسيير عمليات المؤسسة - سلاسل القيمة -
130	خاتمة
131	المراجع

المقدمة:

يدرس مقياس تسيير المؤسسة في السداسي الرابع لطلبة السنة الثانية، علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، الجميع التخصصات من خلال محاضرة وأعمال موجهة في الأسبوع.

يحتوي المقياس

✓ السداسي: الرابع

✓ وحدة التعليم: أساسية

✓ المادة: تسيير المؤسسة

✓ الرصيد: 4

✓ المعامل: 2

✓ نمط التعليم: حضوري

-أهداف التعليم

تهدف هذه المادة التعليمية إلى تمكين الطالب من استيعاب أهمية تسيير المؤسسة، مقاربات وطرق التسيير في المؤسسة، اضافة إلى تلقين الطالب معارف أساسية في تسيير المؤسسة من جهة وتحضيره المقاييس ومواد لاحقة في برنامج اليسانس بصفة خاصة سوف يمكن الطالب من التعرف على:

✓ الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح الممارسات

✓ العملية لسيرورة العملية التسييرية في المؤسسة.

✓ استكشاف المفاهيم المرتبطة بمقياس تسيير المؤسسة.

✓ استكشاف سيرورة تسيير وظائف المؤسسة.

- المعارف المسبقة المطلوبة:

حتى يتمكن الطالب من دراسة محتوى هذه المادة لابد أن يكون متحكماً في مكتسبات مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة، مدخل الإدارة الأعمال، كما يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد.

- محتوى المادة:

- ✓ مدخل عام لتسيير المؤسسة.
- ✓ تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
- ✓ التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
- ✓ التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ وظيفة التوجيه في المؤسسة.
- ✓ وظيفة الرقابة في المؤسسة.
- ✓ التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- ✓ تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة.
- ✓ تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة.
- ✓ التسيير التجاري في المؤسسة.
- ✓ تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة).

الفصل الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التسيير وأنواعه ونظم معلوماته، ونركز على أهمية التسيير باعتباره يُمكن المؤسسات من مواجهة تعقيدات البيئة التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة عبر عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مما يضمن الاستقرار المالي، ويحسن الأداء، ويخلق ميزة تنافسية، ويضمن الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، وذلك بنوع من التفصيل والشرح.

أولاً: مفهوم التسيير

لتعريف التسيير عدة تعاريف مختلفة ويتميز بخصائص وله أنواع ومستويات ووظائف تتمثل في الآتي:

1/ تعريف التسيير :

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور Taylor: "بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون H.simon: "فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".¹ ويعرف التسيير بأنه: "هو عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات، بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 107.

والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات ،تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي يتم صياغتها مسبقاً".¹

كما يعرف حسب أن المصطلح الفرنسي " Gestion " في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا الى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير في إطار زمني.²

كما عرفه تايلور Taylor أيضا : "بأنه التحديد دقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".³

2/ تطور تعريف التسيير:

مر مفهوم التسيير بعدة مراحل أهمها:

١- المرحلة الأولى: التسيير التقليدي:

ويعرف بالتسيير المغلق والعقلاني وهو ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، إذا ركزت على هدف واحد وهو تحقيق العقلانية واعتبار المؤسسة تنشط في محيط مغلق أو على الأقل بطيء التغير.

٢- المرحلة الثانية: التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 24.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 107.

³ شويح محمد، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 14.

ويسمى بالمغلق والاجتماعي وهو ما جاءت به المدرسة السلوكية، إذ ركزت على العلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز لرفع انتاجية المؤسسة.

- المرحلة الثالثة: التسيير المخطط

ويعرف كذلك بالتسيير المفتوح والعقلاني، والهدف منه هو التكيف مع البيئة، والتحكم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال اعداد استراتيجيه للمؤسسة.

- المرحلة الرابعة: التسيير التشاركي

من السبعينيات إلى يومنا هذا ويعرف بمرحلة المشاركة، حيث يمكن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة، وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمرور إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغيرات عناصر البيئة، وصعوبة توقع هذه التغيرات، والمرور من منظور التسيير مبنى على تقارب تيارين وهما العقلانية والانسانية لدمج ثقافة المؤسسة بحيث أن المسير يجب أن يهدف إلى تحقيق الرشادة والعقلانية، من خلال استخدام موارد المؤسسة، وفي نفس الوقت فهو مطالب بالأخذ بعين الاعتبار رضا العمال والمحافظه عليهم كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي خلق جو انساني ومحفز للعمل في البيئة، وهو ما يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة.¹

3/ مميزات التسيير:

يتميز مفهوم التسيير بمميزات أساسية أبرزها ما يلي :

¹ مولفوعة فاطيمة الزهراء، مدخل لتسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد نقدي وبنكي والثانية علوم مالية ومحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، الموسم الجامعي 2022/ ، 2023 ، ص65..

- التسيير علم وفن:

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم، بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة كالتيكون، سمات القائد، قدرة الاتصال، ومعرفة المهام... الخ، إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس... الخ.

- التسيير مبني على وظائف:

تتأثر الوظائف فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والرقابة وهكذا للوظائف الأخرى حسب ما تسمى بعجلة التسيير، والمنقسمة إلى أربعة مراحل وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية.

- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة:

لكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير، أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

- التسيير مبني على تقارب التيارين:

ويتمثل التيارين بالعقلانية والانسانية وذلك لدمج ثقافته المؤسسة¹.

ثانيا: أنواع التسيير ووظائفه ومستوياته

1/ أنواع التسيير :

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 108.

للتسيير عدة أنواع نذكر أهمها:

- التسيير العملي :

يتميز بالتعددية اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير ويسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها، كما يمكن للتسيير العملي أن يمكن من تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة، وتحويل الاستثمار المخطط إلى نتائج.

- التسيير الاستراتيجي:

يضع المؤسسة في حالة وضع أهدافها، حيث يسهل في سير السياسة العامة الموضوعية بحيث يتم من خلاله تخطيط وتجنيد كل ما يتعلق بتنفيذ الاستثمار بالمعنى العام، أي دراسة في الموارد المتاحة واللازمة، إجراء البحوث، مسببات ومعوقات التنمية، بالإضافة إلى جذب الزبائن، التنظيم... الخ.

- التسيير الرسمي:

هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم، أي اللوائح والتنظيمات والقوانين المعمول بها التي تنظم أعمال المؤسسة.

- التسهيل غير رسمي :

هو عبارته عن التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة¹.

¹ مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 64.

2/ وظائف التسيير

تنقسم الوظيفة الإدارية لتسيير إلى أربعة وظائف أساسية تتمثل في:

- وظيفة التخطيط :

تتتم بتوقع المستقبل وتحديد الأهداف وأفضل السبل لتحقيقها.

- وظيفة التنظيم :

وتتتم بمزج وتخصيص المهام والموارد المؤسسة البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف.

- وظيفة الدفع :

وتتتم بتأثير في الأفراد لجعلهم يبذلون المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتتكون

هذه الوظيفة من ثلاث وظائف وهي:

✓ **وظيفة الإتصال :** وهي العملية التي تهتم بنقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ **وظيفة التحفيز :** وهي التأثير على الأفراد من خلال تحريك دوافعهم وحاجاتهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ **وظيفة القيادة :** وتتمثل في توجيه وإرشاد الأفراد لإنجاز الأهداف.

- وظيفة الرقابة :

وتتتم بتحديد معايير الأداء، وتتبع الأداء الفعلي وقياسه بمقارنته مع المعايير المحددة مسبقاً.¹

أما وظائف المؤسسة حسب فايول باختلاف أنواعها إلى ستة وظائف أساسية:

¹ منصور رقية، محاضرات في تسيير المؤسسة، سنة ثانية علوم مالية ومحاسبية، شعبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص 6.

- الوظيفة التقنية : إنتاج، تصنيع، تحويل.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.
- وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.
- وظيفة المحاسبة: جرد، ميزانيه، سعر التكلفة، احصائيات وغيرها
- الوظيفة الإدارية: تنبؤ تنظيم قيادة، تنسيق ومراقبة.¹

3/ مستويات التسيير

توجد في المؤسسة ثلاثة مستويات تسييرية وهي :

- مستوى التسيير الاستراتيجي (الإدارة العليا) :

وهو المستوى الأعلى من التسيير، يضم مجموعة من المديرين المسؤولين عن أداء المؤسسة بصفة عامة، فهم عادة ما يتعاملون مع ضغوطات البيئة الداخلية والخارجية أكثر من غيرهم، يعملون دائما على ضمان بقاء المؤسسة في السوق وتحديد الوضعية المستقبلية لها على مدى بعيد.

- مستوى التسيير التكتيكي (الإدارة الوسطى) :

ويتكون من المسؤولين عن تنفيذ إستراتيجية الإدارة العليا، والذين يقومون بوضع خطط متوسطة المدى، فهم يعملون على المدى المتوسط، ويقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة.

- مستوى التسيير العملي (الإدارة الدنيا أو التنفيذية):

¹ ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 248.

ويسمى أيضا التسيير الجاري أو التشغيلي، فهو يهتم بالتسيير اليومي لنشاطات المؤسسة، ويتكون من المسؤولين عن تنفيذ الخطة التي يتم وضعها في الإدارة الوسطى، والذين يعملون على المدى القصير¹.

ثالثا: نظام معلومات التسيير

لقد أصبحت المعلومات في المؤسسة الحديثة موردا من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، وهي وسيلة لتأثير هذه الأخيرة، في المحيط من جهة أخرى، وحتى تتم وظائف المؤسسة يجب أن يتوفر ما يسمى بالنظام معلومات التسيير.

1/ تعريف نظام معلومات التسيير

يعتبر نظام معلومات التسيير كجهاز أو كمصلحة تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية، المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية معنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية، وفي الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار والإدارة، حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية، من أجل أداء أعمالهم بشكل ملائم.

فهذا النظام يحصل المعلومات كمادة أولية، يراقبها، يخضعها لعمليات ومعالجة مختصة، وينتج منها معطيات أو معلومات جديدة مرتبة ومحفوظة ومهيكلية، بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها الاستفادة منها حسب حاجاتهم الى ذلك، ومهما كان مكان وجودهم في المؤسسة².

2/ مكونات نظام المعلومات التسيير

¹ منصوري رقية، مرجع سابق، ص 5.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 269.

يتطلب هذا النظام مجموعة من الوسائل البشرية والمادية، التي تستعمل تقنيات وطرق معنوية من أجل أداء دوره الوظيفي في المؤسسة، حيث تتمثل مكوناته في:

- الوسائل المادية :

تشمل الوسائل المادية هذه العناصر آلات وتجهيزات وغيرها، مما يسمح بجمع ومعالجة وكحامل لحفظ المعلومات ،وحسب درجة تطور التكنولوجيا المستعملة فقد تأخذ هذه العناصر أشكال آلات ميكانيكية بسيطة يدوية الإستعمال وأوراق،أو الكترونية حديثة، ذات عوامل المغناطيسية، وأي نظام معلوماتي للتخزين يعني وجود ما يسمى ببنك المعلومات.

- الوسائل التقنية :

وتشمل مختلف التقنيات المستعملة في معالجة المعلومات من طرق حساب المعدلات أو بعض المؤشرات الإحصائيات الى النماذج الكمية المختلفة، ومن تقنيات التسيير من محاسبة عامة وتحليلية وغيرها، الى مختلف البرامج الحديثة للإعلام الآلي المتخصصة في التسيير.

- الوسائل البشرية:

في هذا النوع الخاص من الوسائل، يمكن التفريق بين نوعين من الإطارات ذات النشاط الوظيفي الأول وهم المتخصصون في جمع وتخزين واستعمال لنظام المعلومات بأجهزته المادية المختلفة، ويفترض النظام وجود إطارات ذات مستويات عالية، إذا كانت تكنولوجيا الآلات والوسائل المادية المتطورة، والعكس في حالة إستعمال وسائل بسيطة، أما النوع الثاني من الاطارات فهم المتخصصون في تقنيات التسيير المختلفة، والذين يقومون بعمليات المعالجة وتحضير المعطيات القابلة للاستعمال من طرف المسؤولين العاملين ،في مختلف المناصب

والمستويات داخل المؤسسة، وهو ما يدعو الى وضع نتائج تحليل المعلومات في مجموعها للإستعمال التشغيلي، العملي المتوسط وفي الأعلى الإستراتيجي¹.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص272.

الفصل الثاني: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

إن عملية التسيير تتطلب نوعاً من الأشخاص لممارستها بنجاح وفعالية، الذين يجب أن تتوفر فيهم نوع من الكفاءات والاستعدادات الفطرية الممارسة هذه الوظيفة حيث أن المسير هو الذي يسير ويقوم بتنشيط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: المسير ومستوياته

1/ تعريف المسير:

تعرف المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط و مراقب، و منسق الجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية. مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كسير و يتحول عملياً إلى منفذ¹.

كما أن المسير يملك سلطة رسمية في المنظمة التي ينتمى إليها ناتجة عن وضعه القانوني، من هذه السلطة الملئ أشكالاً مختلفة من العلاقات مع الآخرين، ومن هذه الأخيرة يحصل التوصل إلى المعلومات، هذه المعلومات تسمح له باتخاذ قرارات ووضع استراتيجيات للمنظمة الذي هو مسؤول عنها².

2/ المسيرين والإدارة :

– المسير و الإدارة العليا:

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، الجزء الأول، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 ص 18.

² زرقة رؤوف، مرجع سابق، ص 18.

و في إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن تجد الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير العام و هم المسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية و الأساسية منها وهم يعيرون أهمية كبيرة جدا للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة و رسم الاستراتيجيات و مراقبة و دراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

- المسير والإدارة الوسطى :

وهم المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية.

- المسير و الإدارة الاشرافية (الإدارة الدنيا أو القاعدية) :

وهم مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.¹

3/ مستويات الميسيرين :

يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

- التقسيم الأفقي:

يتمثل في توزيع الميسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة الإنتاج، والمبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،... الخ .

- التقسيم العمودي :

¹ صالح نهدى محسن لعامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 28.

ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات : مستوى قيادي الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).

✓ المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، حيث يجرى التقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية، ويختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة المرؤوسينهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بعرض النصائح والإرشاد.

✓ المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)

يلعبون دور الوسطاء بين المستويين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، ويقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير العظم، حيث يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

✓ الإدارة العليا:

فيمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة، حيث يجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

ثانيا: المهارات والكفاءات الواجب توفرها في المسير

1/ المهارات الواجب توفرها في المسير

على المسير الماهر أن يتوفر على المهارات الآتية :

- المهارة التقنية :

و هي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي (مسير في مستوى الإدارة الإشرافية) ، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه رؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضها في معرض قيامهم بأعمالهم.

- المهارة الإنسانية:

تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات هذه المهارة في العلاقات الإنسانية، كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط (مسير في مستوى الإدارة الوسطى) الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا و ضروريا لنجاح مهمته تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل ، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

- المهارة النظرية (الادراكية):

تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق ، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم ، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات ، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية وتزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير

على مستوى القمة (مسير في مستوى الإدارة العليا ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقض مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تتزايد أهمية المهارة الإنسانية ، و من ثم المهارة النظرية.¹

2/ الكفاءات الواجب توفرها في المسير

تقسم الكفاءات اللازم توفرها في المسيرين إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

- الكفاءات الفنية (Savoir) :

ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين أو عدة مجالات والناجمة أساسا عن التحصيل العلمي بفضل الدراسات الأكاديمية الإطلاع الشخصي أو إعادة الرسكلة.

- الكفاءات الذهنية والسلوكية (Savoir-atre) :

وتمثل أساسا في الميزات الشخصية المتمثلة في المقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وكذا المقدرة على الحكم على الأمور والتعامل مع الآخرين وفهم سلوك الأفراد، وتحفيزهم وتحقيق الإتصال والتعاون معهم.²

ثالثا: أدوار المسير في المؤسسة

تتمثل أدوار المسير في المؤسسة في مايلي:

1/ الأدوار الشخصية (تعاملاته الشخصية) (Jes roles interprersonel) :

إن هذه الأدوار بائعة من علاقاته مع الآخرين، وتابعة أساسا من السلطة الرسمية قدور الزمن (Symbol) يتمثل في انجاز مهام التمثيل والتشريفات في المصلحة التي يسيرها أو في المنظمة ككل.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، مرجع سابق، ص ص 24-25.

² زرقعة رؤوف ، مرجع سابق، ص19.

إن دور القائد (Leader) يتطلب منه تقسيم وتنسيق مهام الأشخاص الذين هم تحت سلطته، كما يتضمن كذلك توظيف، تشجيع وتحفيز العمال وتقييم أدائهم.

ويتمثل دور عون الربط (Agent de liaison) ويهتم بعلاقاته مع الزبائن، الموظفون السامون وأعضاء مجلس الإدارة الموردون إلى إن المسير بإتمامه لهذا الدور يساهم في تكوين شبكته الخاصة للمعلومات، التي هي في غاية الأهمية في عمله.

2/ الأدوار المرتبطة بالمعلومة (Les roles liés d'information) :

مقتضى علاقاته مع أعضاء المنظمة وارتباطاته مع خارجها، فهو يقوم بأدوار مرتبطة بتسيير المعلومة، بدءاً من عمله كملاحظ ناشط (Observateur actif)، فالمسیر يبحث ويتلقى المعلومات، وبهذا فهو في بحث دائم عن المعلومات التي يمكن أن تؤثر على سير مصلحته أو المنظمة في عمومها.

أما بخصوص دوره كناشر (Diffuseur)، فإن المسير يوزع ويتقاسم المعلومات على الأعضاء الآخرين. المنظمة الذين هم بحاجة إليها.

و كناطق رسمي باسم المؤسسة (Porte-parole)، فهو يتولى تقديم التصريحات الرسمية الموجهة نحو خارج المؤسسة عن طريق الخطابات التقارير، والظهور في وسائل الإعلام المختلفة.

المؤسسة وعموما فإن الدور المعلوماتي للمسیر يكمن في قدرته على البحث، غربة ونشر المعلومة المفيدة التسيير.

3/ الأدوار المتعلقة باتخاذ القرار (Les roles decisionnels) :

إن المسير هو مقاول (Entrepreneur) يبحث عن تحسين عمل مصلحته أو المنظمة عن طريق المبادرة بمشاريع جديدة أو إحداث التغييرات اللازمة، كما أنه يترصد الفرص

المتاحة، ويبحث باستمرار عن أفكار جديدة لمنح لها مزايا أخرى مقارنة بمنافسيها ويبادر في تطبيقها والسهر على متابعتها.

أما بخصوص دوره كمعدل (Regulateur) فهو مدعو لحل المشاكل التي تظهر بين الأشخاص الذين هم تحت سلطته السلمية أو بين المصالح المختلفة للمنظمة.

كما أن المسير هو عبارة عن موزع أو مخصص للموارد (Repartiteur de ressources)، فهو المسؤول عن إتحاد القرار حول الكيفية التي يجب أن تخصص على أساسها الموارد المختلفة، وذلك بشكل يضمن فعالية استخدامها.

أما دوره كمفاوض (Nagociateur) فيتمثل في تمثيل المصلحة التي يشرف عليها أو المنظمة تحسب الحالة في المفاوضات مع الشركاء الأجانب، وذلك الصيانة مصالحها.¹

¹ زرقة رؤوف، مرجع سابق، صص 18-19.

الفصل الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، وهي ضرورية في المؤسسة للقيام بأنشطتها وتحقيق وبلوغ أهدافها المسطرة لها، كما تساهم في الاستفادة من الموارد المتاحة والسعي إلى تقليل معدل المخاطرة، بتطبيق الحلول والطرق الملائمة وبالتنسيق مع عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، وهذه العملية تعد عملية اختيار البدائل لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معلومة.

أولاً: التخطيط في المؤسسة

1/ تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: "يعتبر جزء هاماً من الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين ابتداءً من أب الإدارة الحديثة، حيث يقدم التقدير على رأس مهام الوظيفة الإدارية"¹.

ويعرف هنري فايول التخطيط بأنه: "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل"

ويعرفه داترستون بأنه: "عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة"².

كما يعرف التخطيط بأنه: "التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة"³.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 273.

² مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 70.

³ فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2013، ص 56.

وعرف أيضا التخطيط على أنه: " البحث عما يجب فعله، فهو مجال واسع من القرارات، تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج واحتمالات، والبحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعداد جداول زمنية يومية"¹.

2/ خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بمجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها ومن أهمها:

- **أولوية التخطيط:** يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة والعلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.
- **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وامكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات
- **الشمولية:** التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، والتخطيط يكون العمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج من خطط المستوى الأعلى.
- **التنسيق:** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 251.

- المرونة: لابد للخطّة عند وضعها أن تكون مرية وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطّة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية العمل عملية تحقيق الأهداف.

- الإلتزام: ان هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطّة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لابد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطّة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي.¹

3/ مزايا التخطيط:

يمكن أن تستفيد المؤسسة بشكل كبير من عملية التخطيط وتحقق العديد من المزايا:

✓ تحقيق العمل المتكامل لجميع اجزاء المؤسسة وبكفاءة أكبر، فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجراء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت، ومن ثمّ يمكنها العمل على التكيف والتنسيق بينها.

✓ تقليل عدد الأحداث المفاجئة التي قد تتطلب حوار عاجلة، فعن طريق التخطيط يمكن الإحتياط لمواجهة المواقف الحرجة، وتذليل الصعوبات التي تعترض عمل الإدارة، كما يمكن التبصر بها وتوقعها قبل حدوثها، بالإضافة إلى العمل على تجنب وقوع الأزمات تفاديا لمخاطرها.

✓ الاستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ، فالمدير المخطط دائما فسحة من الوقت للدراسة والتحليل، ومن ثمّ يمكنه اتخاذ القرار الملائم بالنسبة لهذه الطرق.

✓ تسهيل عملية تفويض السلطة، إذ المخططات المحكمة على اختلاف انواعها كالسياسات وخطط العمل وأساليب التشغيل النموذجية، يمكن استخدامها كوسائل

¹مولفوعة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 74.

- التعويض السلطة للتابعين والمرؤوسين، فهذه المخططات مقتصد وقت الإدارة، بالإضافة إلى أن الخطط السلمية تسهل عاليا استخدام مرؤوسين أقل مهارة وتكويننا.
- ✓ التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط، ومن المعروف أن الخطط بطبيعتها تتضمن المعايير وتحديد المستويات والنسب، التي بواسطتها يمكن الحكم على أداء المؤسسة، بمقارنة تلك المعايير مع الشيء المنفذ والمحقق من الخطط.
- ✓ التخطيط يساعد الإدارة على التركيز والإتجاه إلى أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق سياستها وتأطير عملها دون ارتجال.¹

4/ أبعاد التخطيط

ترتكز عملية التخطيط على مجموعة أبرزها:

- ✓ **البعد المالي:** ويتمثل في الموازنات والإمكانات المالية المرصودة لإعداد وتنفيذ أي خطة.
- ✓ **البعد البشري:** يعتمد نجاح التخطيط بشكل رئيس على مستوى والإمكانات البشرية المتاحة حيث تمثل بدورها الأداة التي تتحكم ليس في صياغة أهداف التخطيط فقط بل في تحديد جميع الأبعاد الأخرى لعملية التخطيط.
- ✓ **البعد المكاني:** ويقصد به المستوى المكاني الذي يمارس فيه التخطيط وهل هو المستوى الوطني أم الإقليمي أم شبه الإقليمي أم المحلي أم على مستوى المشروع أو الشركة أو المؤسسة الخ.
- ✓ **البعد الزمني:** ويمثل العمر الزمني للخطة أو مدتها الزمنية.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 275.

✓ **البعد المؤسسي:** ويتكون البعد المؤسسي من قسمين هامين يتمثل الأول في إصدار التشريعات والقوانين والإجراءات الإدارية، أما القسم الثاني فيتمثل في تشكّل وإنشاء المؤسسات والأقسام اللازمة للتنفيذ.

✓ **البعد المعلوماتي:** إذ يعدّ هذا البعد بمثابة الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط فبدون توفر هذا الجانب لا تقوم التخطيط قائمة ليس لأن المعلومات هامة وضرورة لتحديد المشاريع والبرامج الملائمة فحسب، بل لأنها تساعد في تشكيل وتطوير الأبعاد الأخرى.¹

5/ أهمية التخطيط:

للتخطيط أهمية كبيرة لنشاط المؤسسة، حيث تتمثل هذه الأهداف في:

✓ يساعد التخطيط على التغلب على عدم التأكد والتغيير إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات.

✓ تركيز الانتباه على الأغراض، نظراً لأن التخطيط يوجه كله نحو تحقيق أهداف المنشأة.

✓ اكتساب التشغيل الاقتصادي، حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج.

✓ يساعد المؤسسة على اختيار بعض التهديدات التي تقابلها مستقبلياً.

✓ الاستخدام العقلاني والأمثل لموارد المؤسسة (بشرية مالية مادية)

✓ يساهم في إرساء نظام تنسيقي بين الأعمال والنشاطات

✓ يعتبر التخطيط وسيلة للحكم على مدى نجاح الأعمال في المؤسسة

¹ موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 33-35.

- ✓ يعمل على تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرارات
- ✓ يسهل عملية الرقابة في المؤسسة من خلال مقارنة الجداول الزمنية الموضوعة وتواريخها وأهدافها مع مستويات الأداء
- ✓ يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد والأقسام على تنفيذ ما هو مطلوب منها في إطار الخطة الموضوعة، كما يقتل من الصراعات التي تنشأ من جراء الفوضى التي تنشأ في غياب التخطيط.¹

6/ مستويات التخطيط

للتخطيط في المنظمة ثلاث مستويات تتمثل في:

- ✓ **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وهو يتألف من تحديد مجموعة من الأهداف المتناسكة التطور في مجالات نشاط الشركة المختلفة باستخدام أدوات التوقع، تخطيط إستراتيجي، ويحدد التوجهات والأهداف الرئيسية التي يجب اتباعها المنظمة، أي مهمتها وأهدافها وإستراتيجياتها النمو.

-**التخطيط التكتيكي:** يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020، ص 69.

- **التخطيط التنفيذي:** يستخدم المدير التخطيط التنفيذي للإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على خطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.¹

7/ مبادئ التخطيط:

تتمثل مبادئ التخطيط في الآتي:

- **مبدأ أولوية التخطيط :** التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق لذلك يجب أن تعطى للتخطيط الأولوية.

- **مبدأ شمولية التخطيط :** وهو أن يكون التخطيط شاملا لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، ولا يقتصر على الإدارة العليا مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط، والذي يعني تدرج في الشمول وفي الأهمية، وفي المدى الزمني وفي المعلومات وفي التكلفة فكلما عدنا لأعلى الهرم الإداري كلما زاد شمول ونطاق أهمية التخطيط وازدادت المدة التي يعطيها والعكس بالعكس.

- **مبدأ الكفاءة والفعالية:** أي أن تكون المقاربة بين العائد والتكلفة ايجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعية وأما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.

- **مبدأ الالتزام في التخطيط :** أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

¹ هاريسون، ترجمة ناطورية، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزهران، عمان، الأردن، 2009، ص 199.

- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدرى الناس بما قد يتعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.

- مبدأ مرونة التخطيط : يجب أن يكون التخطيط مستمرا للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب أو الفيضانات وغيرها.

✓ مبدأ واقعية التخطيط : أن يكون التخطيط علميا وواقعيًا مبنيًا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف بحيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.¹

8/ خطوات التخطيط:

للتخطيط عدة خطوات، سنذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة، وتمثل سبب وجود هذه المؤسسة.
- ✓ الخطوة الثانية: وضع الاستراتيجيات، وهي رؤية المؤسسة على المدى البعيد، وأهدافها طويلة المدى.
- ✓ الخطوة الثالثة: وضع الأهداف، وهي تحديد الأهداف المستقبلية
- ✓ الخطوة الرابعة: التنبؤ أن تتنبأ المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي يجب أن تصل إلى تحقيقها؛
- ✓ الخطوة الخامسة: الفروض التخطيطية، وهي النتائج المتوقعة أن تصل إليها المؤسسة.

¹ مراد حسين العلي، مبادئ الإدارة، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص49.

✓ **الخطوة السادسة:** تحديد البدائل، بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

✓ **الخطوة السابعة:** تقييم البدائل، عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

✓ **الخطوة الثامنة:** اختيار الحل الأمثل، اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

✓ **الخطوة التاسعة:** وضع الخطة تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

✓ **الخطوة العاشرة:** اختبار الخطة.

✓ **الخطوة الحادية عشر:** مراقبة ومتابعة وتقييم الخطة من خلال النتائج، والتأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها من خلال رصد الانحرافات وتصحيحها.¹

9/ أنواع التخطيط :

تتباين الخطط في طبيعتها، لذا صنفنا من خلال معايير في تحديد أنواع التخطيط وهي:

✓ **التخطيط حسب الفترة الزمنية:**

يمكن تقسيم التخطيط وفق المدة الزمنية أو الآجال التي تتطلبها عملية

التخطيط إلى ثلاث أنواع وهي:

✓ **التخطيط طويل المدى:** فهو التخطيط الذي يعطي فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن

القول نسبياً أن الفترة خمسة سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

¹ مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص 78-79.

✓ **التخطيط متوسط المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة الأجل، وهو في الغالب يغطي فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمسة سنوات.

✓ **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي فترة نقل عن السنة، ومن خصائصه أنه يكون الأقرب إلى الدقة والأحكام نتيجة لدقة التنبؤ.

- **التخطيط حسب مدى تأثيره:**

وينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى:

✓ **التخطيط الإستراتيجي:** يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بالمشاركة مع باقي المستويات الإدارية ويتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد أهداف شاملة للمؤسسة، والتي ترتبط عادة بالمؤشرات الخارجية والبيئية.

✓ **التخطيط التكتيكي:** يركز التخطيط الإستراتيجي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن انجازه، فالتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، وتكون الخطط التكتيكية أقل وأقصر مدى من الخطط الإستراتيجية، فهي تركز عادة على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

✓ **التخطيط التنفيذي التخطيط التشغيلي:** يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لاتجار مهام ومسؤوليات عمله ويمكن أن تستخدم مرة أو عدة مرات، فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطة الموارد، أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

- **التخطيط حسب الوظيفة:**

ويقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى:

✓ **التخطيط المالي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالجوانب المالية للمؤسسة.

✓ **التخطيط الإنتاجي:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الأولية ومراقبة الجودة والوحدات المنتجة ... الخ.

✓ **تخطيط الشراء والمخزون:** ويركز هذا التخطيط على كل ما يتعلق بالشراء والتخزين داخل المؤسسة.

✓ **التخطيط التسويقي:** وهو التخطيط الذي يركز على القضايا المتعلقة بالتسويق، كدراسة السوق، كيفية التوزيع والترويج ... الخ.

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** وهو التخطيط الذي يركز على الأمور المتعلقة بالقوى العاملة مثال توظيف العمال، وتنظيم الدورات التدريبية والتأهيلية ... الخ.¹

10/ الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط

تواجه عملية التخطيط عدة صعوبات أهمها فيما يلي:

- عدم دقة التنبؤ، إذ يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي، وبالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، وبشكل عام كلما قلت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة الدقة وصحة درجة التنبؤ.
- ميل صانعي القرار والمديرين إلى الاهتمام بالحاضر وتنفيذ الأعمال بصورة يومية، مما يستنزف الكثير من الجهود ويضيع العديد من الفرص.
- التكلفة العالية نسبياً لتنفيذ عملية التنبؤ بالوسائل العلمية الحديثة.

¹ كامل محمد المغربي ، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن ، 2007، ص ص 162-176.

- مقاومة التغيير، فالتخطيط يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، والمعروفة أن الأشخاص يقاومون التغيير حفاظا على العلاقات القديمة والنفوذ والسلطة.
- عدم الالتزام بالتخطيط، فبعض المدراء والعاملين لا يبدون كثيرا من الاهتمام بالتخطيط طالما أن أقسامهم تحقق أرباحا مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لوضع الخطط والالتزام بتنفيذها.
- عدم المشاركة في التخطيط، إن وضع خطة جيدة يستلزم إشراك جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة عند وضع الخطة، لكن هناك بعض المدراء ومتخذي القرارات يتولون مهمة وضع الخطة بدون إشراك أي طرف فيها.
- التغييرات الطارئة التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تكون غير متوقعة وتعيق تحقيق الخطة.
- التوقيت، بعد التوقيت عنصر مهم في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجدد زمنيا بشكل يتحدد فيه وقت بدأ ونهاية الأنشطة وفترات إنجازها، فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المناسب، وفي بعض الحالات يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة، ولو لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية.
- يواجه التخطيط صعوبات تتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرونة اللازمة للخطة.¹

ثانيا: اتخاذ القرارات في المؤسسة

1/ تعريف عملية اتخاذ القرارات

¹ عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، أساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 145-146.

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنه: "اتخاذ القرار عملية مشابهة تماما العملية الإدارية نفسها، أو هو جوهر الإدارة فيقول إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".¹

يعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".²

أما تعريف صنع القرار فهو: "لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة، حيث أن عملية صنع القرار في مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتطوير بدائل ومن ثم تقييمها والتوصية بأفضل البدائل".³

ويعرف أيضا: "الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحلة أو لحالات محتملة في المؤسسة".⁴

2/ خصائص عملية اتخاذ القرارات:

- عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات، إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع تنفيذ.

¹ عمرو عني، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية -مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 131.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 8.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 10.

⁴ سليم بطرس، مرجع سابق، ص 37.

- تعدد البدائل، هو أساس عملية اتخاذ القرارات عندما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- اختيار البدائل، حيث لا يتم عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- لا يتم اختيار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار بتوجه إلى البديل الأنسب والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
- عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، حيث يتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.¹

3/ أهمية عملية اتخاذ القرار:

تكمن أهمية اتخاذ القرار فيصنع القرارات التي هي محور وجوهر العملية الإدارية، بالإضافة إلى أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل، ووضع 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 المختلفة و أنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات و الأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب و

¹ أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2013، ص 148.

خطوط السلطة و المسؤولية والاتصال الخ. وعندما يقوم المدير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.¹

4/ عناصر عملية صنع القرار:

تنطوي عملية صنع القرار على مجموعة من العناصر تتمثل في:

- الموقف أو المشكلة: وهي عبارة عن مشكلة تتطلب حلا أو انحرافا عن مستوى معين أو متوقع.
- متخذ القرار: وقد يكون فرد أو جماعة يتمتع متخذ القرار بسلطة رسمية ممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي للمنظمة.
- الأهداف والدوافع: فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين إذ يمكن القول أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
- المعلومات والبيانات: عند متخذ القرار لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وذلك لإعطاء متحد القرار رؤية واضحة عنهما.
- البدائل: تمثل البدائل مجموعة من التصرفات المحتملة التي يتم الاختيار بينها وإذا لم تتوفر بدائل فحين تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.
- الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الاقتناء بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار.

¹ حسين حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 141.

- **القيود:** أمام متخذ القرار عدد من القيود فالبيئة الداخلية والخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود وأن يخفف قدر الإمكان من آثارها السلبية.¹

5/ أنواع القرارات:

تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تتم بواسطته التفرقة بينها، وتشمل التقسيمات التالية:

- **حسب معيار التكرار:** وتشمل القرارات التالية:

✓ **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفاً حيث يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والأفراد مثل: القرارات التي تحدد كمية الإنتاج اليومية أو السنوية القرارات المتضمنة للتعين أو التوظيف القرارات المنظمة للصيانة.

✓ القرارات غير المبرمجة:

نظراً لوجود مستجدات ومشاكل جديدة تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة أو مألوفة، فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة مثل: ابتكار نوع جديد من السلع، دخول أسواق جديدة، قرار التوسع قرار الاندماج.

✓ القرارات شبه المبرمجة:

وهي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 150.

² مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، ط2، مكتبة شكري، الرياض، السعودية، 1998، ص35

- حسب معيار الأهمية: حيث قدم أنسوف (Ansoff) اقتراحا آخر لتقسيم القرارات، وذلك حسب درجة أهميتها وقسمها الأنواع الثلاثة الآتية:

✓ قرارات إستراتيجية:

وهي قرارات تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها، وتتخذ مركزيا وبصفة متكررة مثل قرار اختيار مزيج السلعة السوق، قرار تنويع النشاط قرار توقيت بده التوسع قرار استخدام الانترنت في المؤسسة.

✓ قرارات تنظيمية أو إدارية:

وهي قرارات متكررة نسبيا، وتتعلق بتنظيم أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المؤسسة وهي قرارات تتخذها الإدارة الوسطى.

✓ قرارات تشغيلية:

وهي قرارات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية والتكرار مثل قرار جدولة الإنتاج، أساليب الرقابة والإشراف القرارات التي تتعلق بميزانيات المؤسسة، قرارات تسهيل عمليات الإنتاج.

- حسب معيار المستوى الإداري: ويمكن تصنيفها من هذه الناحية إلى:

✓ قرارات إستراتيجية:

هي قرارات عادية غير مبرمجة، ينصرف أثارها لمدى زمني طويل، وترتب أثرا (تكلفة أو عائدا يفوق غيرها من القرارات المتخذة على مستوى المدير والإدارة العليا وعادة ما تتناول قرارات تصميم الاستراتيجيات والمخططات في المؤسسة وسبل تنفيذها... إلخ، وتتميز بارتفاع درجة المخاطرة، وتتطلب قدرا عاليا من المهارات اتخاذ القرارات، وكذا تتطلب قدرا عاليا من المعلومات ودقة وعمق التحليل.

✓ قرارات تشغيلية:

هي قرارات متوسطة الأجل، يتم اتخاذها على مستوى الإدارات الوسطى، كما انها قرارات يقل آثارها ومداهها الزمني، وما ترتبه من أثار تكلفة وعائد عن القرارات الاستراتيجية، ونقل فيها درجة المخاطرة نسبيا.

✓ قرارات تكتيكية:

هي قرارات قصيرة الأجل تصنع على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتقل نسبيا في مداهها الزمني، أثارها من حيث العائدة والتكلفة ودرجة المخاطرة الكامنة في صنعها عن القرارات التشغيلية.¹

- **حسب معيار الزمن:** وتقسم القرارات حسب معيار الزمن الى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

✓ القرارات المبرمجة:

تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي إي وفق القواعد مصممة مساء تتبع كلما واجه المسؤول (المدير) نفس الموقف، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات واختيار بينها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتحد القرار أوتوماتيكيا، ويسمى كذلك القرار الروتيني، ذلك لأنه يكون عادة متكرر أو طريقة وصفة محددة وواضحة وبإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، مثل القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج صرف الأجور، الترقية الأقدمية... إلخ.

✓ القرارات غير المبرمجة:

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتطلب بالتالي

¹ جمال الدين لعويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005، ص13.

قدرا معتبرا من التفكير الابتكار، ومنه فان اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا أكبر لان الاختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل قد تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات الوضع هذه السائل واختيار أفضلها، ومن أمثلتها قرار دمج شركة مع أخرى، إنتاج منتج جديد دخول سوق جديد.¹

6/ ظروف اتخاذ القرارات:

قد تواجه متخذ القرارات ثلاث حالات تتعلق بمدى توفر المعلومات حول المشكلة أو الموقف الذي سيتخذ القرار.

- **التأكد (اليقين):** تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة، تسمح له بمعرفة نتائج قراره فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تملك الآلات والطاقات اللازمة لإنتاج عدة أصناف من البضائع، وأنها تتمتع باحتكار بالنسبة للسوق، الذي هو في حالة ضائقة بعبارة أخرى لو افترضنا أن بإمكانها أن تبيع كل ما تنتجه بأسعار مجزية ومعروفة مقدما فالمشكلة هنا تنحصر في تحديد أفضل تشكيلة ممكنة من الأصناف والمنتجات التي تحقق لها أكبر فائض يمكن حل المشكلة هنا باستخدام التقنية المعروفة بالبرمجة الخطية.

- **المخاطرة:** تتميز بتوفر معلومات جزئية، بالنسبة لما يمكن أن يحدث نتيجة للقرار المتخذ إنها معلومات غير كافية، لكنها تتيح للمسير معرفة المستقبل على وجه الاحتمال للعب هناك قدرة المسير على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرارات المتخذة يمكن الاستعانة بتقنية بسيطة، في تقنية شجرة القرار الاختيار أفضل البدائل، بعد الفراغ من عملية تقدير الاحتمالات.

- **عدم التأكد:** إن اتخاذ قرار مع عدم توفر أية معلومات، أمر غير مقبول تسيير من الأفضل الابتعاد عن مثل هذه الحالات لأن القضية هنا تصبح قضية مقامرة غير مأمونة

¹ منعم زمزير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

العواقب يمكن مع ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي والاقتصاد التسيير وغيره.¹

7/ خطوات عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار عملية تتميز بالتداخل والتعقيد، فهي تعرض متخذي القرار بأن يكون عقلانيين والابتعاد عن الارتجالية في اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ القرارات من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

- تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها المعرفة جوهرها الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟... ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك ننحو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ.

وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك، ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتّي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية. وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الثاني، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص ص 62-63.

- تحديد الهدف:

فالهدف الذي يسعى الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف مناقضة فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع السلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا، وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرين في مفاضلاتهم بين الحلول البديلة المشكلة قرارية محددة.

- البحث عن البدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة الهدف وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والمجالات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين.

- تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل:

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها يصبح الفرد ملماً بجميع السلبيات والإيجابيات ونقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويجب أن يستقر الاختيار بين بديلين على الأقل، ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تبعاً لمفاضلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا تحمل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناءً على القياس والتنبؤ الآثار كل بديل

بعد عملية جمع المعلومات وتحديد المحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن البديل المتاح يلبي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية المخاد القرار فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار، ثم التهيئة العملية للتنفيذ.

- تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار النتائج المدارية عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المتولدة، ومدى كفاء لها في التلبية المتطلبات التي وضعت لأجلها، وفي حال عدم تحفل النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية لسند الثغرات الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد.¹

8/ أنماط اتخاذ القرارات:

- **تجنب المشكلة:** الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو انه يتجنب مواجهة ما يثير أيه مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يحاول جاهدا عدم ظهور أية مشكلة أمامه، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه اثاره المشاكل في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات والجوانب التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

- **يواجه المشكلة ويحلها:** يتميز هذا النوع من متحدي القرار في كونه جهادي ينتظر المشكلة لكي تقع وحال وقوعها فإنه التعامل معها بشكل اعتيادي أي أنه يستجيب لها حال وقوعها ويتعامل مع كلمة القرارات المشكلة بعد أن تطير له في الواقع العملي.

¹مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص 108-110.

- بحث من المشكلة (المواجه): بنصف هذا النوع من متحدي القرار في أنه يبحث عن أن مشكلة العريض حلي أو إنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها حيث يستعد لا يتوقعه من مشاكل لأجل محلية.

وهناك تصنيف آخر الأنماط القرار، وهو التصنيف حسن بعدي طريقة التفكير المسيرة حتى ما يسمح به متخذ القرار من عموم في المشكلة وهو ما يوسعه، وتتمثل في:

✓ **النمط الإيجابي:** اليد المدير الطريقة العقلانية في التفكير ومساعد أولى الخصوص، فهو منطقي وكفؤ وتكون قراراته سريعة وتركيزه على الأمد القصير للنتائج، هذه الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات مردها قلة المعلومات التي يتعامل بها مع عدد قليل من البدائل.

✓ **النمط التحليلي:** لهذا المدير ذو العقلانية في طريقة تفكيرهم نحو قبول مستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط المباشر، فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار ويبحث عن بدائل أكثر مما هو في النمط المباشر مثل هذا المدير له أفضل الخصائص ويكون متخذاً لقراراته بعناية وله القدرة في التعامل مع الحالات الاستثنائية أو الخاصة.

✓ **النمط المفهومي:** لهذا المدير منظورا واسعا ويبحث عن بدائل أكثر لهذا نرى تركيزه على القرارات طويلة الأمد وهو فعال جدا لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهه.

✓ **النمط السلوكي:** هذا المدير أو متخذ القرار يفضل العمل مع آخرين، فهو يتقبل اقتراحات الآخرين ويهتم بإنجازات رؤوسيه ومثله يميل إلى عقد الاجتماعات والتحاور بشأن المشكلات التي يواجهها ويتفادى مثل هذا المدير الصراع أو التعارض مع الآخرين وهذا يكون قبول الآخرين لنمط هذا المدير.

قد يبدو أن هذه الأنماط مستقلة وكل منها عن سواء هذا صحيح لكننا قد نجه بعض المديرين من يختلف نمطه في اتخاذ القرار بناء على الظروف أو حالة المشكلة التي في أمامه

لهذا نجد من الأفضل تحديد النمط المسيطر المدير والنمط البديل له وقد يظهر المسيطر بوضوح في قراراته بعض المديرين ويمكن للبعض الآخر أن يتغير نمطه وفقا للحالة والمشكلة.¹

9/ أساليب عملية إتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية، وهي كما يلي:

- الأساليب الكيفية:

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

✓ **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة.

✓ **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

✓ **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنه يفصل ألا يكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

✓ **الآراء:** يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يواجهه أحدهم، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرات اتخاذ القرارات منهج كمي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، عمان، الأردن، ص29.

المناسب منها، وأن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة.

- الأساليب الكمية:

هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

✓ بحوث العمليات:

هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

✓ أسلوب شجرة القرارات:

يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة.

✓ نظرية المباريات:

تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه

الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

✓ نظرية الاحتمالات:

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين.¹

10/ نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة:

تتمثل نماذج اتخاذ القرارات في الآتي:

– النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار:

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكان المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى Optimal Decisions ونعي اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

حيث أن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تنصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف في ليست دائما تعظيم أرباح أو تدنية تكاليف لذلك فإن المديرين

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، من 391-394.

لا يمكن أن يكونوا على رشد نام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود.

- النموذج السلوكي للقرار:

ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير نام وعلى هذا فإن متحد القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير وقد سمي سايمون Simon الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل هذه القرارات بالقرارات المرضية Saudying Decision التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي بظهر أمامه ويشير انتباهه إن هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كمتخذ قرار في ظل ظروف الإيهام وعدم التأكد.

- النموذج السياسي للقرار:

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والايهام أو الغموض التام والقرارات غير المبرجة هنا تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها يلجأ المدراء وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف Coalition لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين أن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم.

إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قرنا لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات تتسم بالغموض كما أن

عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير.¹

11/ العوامل المؤثرة على صنع واتخاذ القرارات:

تتأثر عملية صنع واتخاذ القرارات بعدة عوامل، وتحتها عدة قيود أهمها:

-العوامل الإنسانية والسلوكية:

تتمثل في قبول واقتناع الأفراد العادات والتقاليد التسرع، الاعتماد على حلول سابقة، التحيز والذاتية الخلط بين المشكلة ومظاهرها، التركيز على حل واحد، عدم الاهتمام باحتمال المقاومة ميولات وطموحات الأفراد المؤثرات الشخصية.

- العوامل التنظيمية:

مثل عدم وجود نظام جيد للمعلومات تديب العلاقات التنظيمية المركزية الشديدة الموارد المتوفرة، عدم وضوح أهداف الأفراد ومدى إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ضعف التعاون والتنسيق.

- العوامل الاقتصادية:

فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها.

- عوامل أخرى:

مثل تعارض المصالح الخارجية درجة التقدم التكنولوجي درجة المنافسة، متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية فمثلا ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار.²

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 308-309.

12/ الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات منها:

- صعوبة إدراك المشكلة.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- عدم دقة المعلومات وصحتها.
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.¹

² نواف كنعان، القيادة الإدارية ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص ص 393-394.

¹ محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 115.

الفصل الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

للتنظيم والهيكلة التنظيمي في المؤسسة أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بالمسؤوليات وتقسيم العمل وارتباطه بالهيكل المادي للمؤسسة، حيث أن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه.

أولاً: التنظيم في المؤسسة

1 / تعريف التنظيم :

هناك عدة تعاريف للتنظيم أهمها:

يعرف التنظيم بأنه: " وسيلة الإدارة لتقسيم العمل ومكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة".

التنظيم بأنه: "هو عملية تجميع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بينها".¹

ويعرف التنظيم أيضاً بأنه: " مجموعة من النشاطات، أو القوى الشخصية المنسقة بوعي".²

كما يعرف التنظيم " هو عملية إيجاد استخدام منظم الموارد المؤسسة داخل النظام الإداري وبما يؤكد تحقيق أهداف هذا النظام ويساعد الإدارة على تعريف ماهية الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف".

¹ فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص61.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص228.

ويعرف أيضا التنظيم على أنه: "التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة وينتج للمؤسسة تسيير أنشطتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها".¹

ويعرف التنظيم كذلك بأنه: عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات، ويبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف.²

2/ تطور التنظيمات:

لقد شهدت التنظيمات الهيكلية للمؤسسة تطورات متشابهة في العديد من الدول، وتمت دراستها من طرف عدد من الباحثين: Chandler 62 في الولايات المتحدة الأمريكية، و Rumel173، و Channon73 في إنجلترا، و Thanheiser و Dyas في ألمانيا وفرنسا 1976، وقد وجدت أعمال هؤلاء أن تطور المؤسسات فيهيكلها تتبع نفس الخطوات تقريبا، أو نفس المراحل، وكل منها يتميز بميزات محددة وهي:

- المرحلة الأولى:

تتميز بهيكل بسيط هرمية غير واضحة جيدا، وحركة المعلومات مشكلة قليلا، فهي مرحلة مكوني الأمبراطوريات (أفراد)، وهم الذين يديرون كل شيء بأنفسهم، ويتخذون وحدهم كل القرارات الهامة، النمو أو البقاء هما الهدفان الأساسيان، الهيكل البسيط عادة جد مركزي وأبوي.

- المرحلة الثانية:

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص 61.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 34.

هيكل وظيفي حسب الدوائر ومركزي، اكتساب تخصص ناتج عن زيادة أهمية النشاطات أو عددها لتلبية متطلبات السوق مما جعل المؤسسات تتحول إلى تخصص حسب الوظائف أو المناطق، هذه المرحلة تحقق نوعاً من الفعالية، ولكنها تخلق مشاكل هامة في التنسيق مع الإهتمام أكثر بتخصصات الفروع وإهمال التنسيق مع مركز المؤسسة.

- المرحلة الثالثة:

هيكل متعدد الوحدات ولا مركزي، لا مركزية عدد من المسؤوليات خاصة التنفيذية قصيرة المدى، نظراً للضغط على المركز مع توسع المؤسسة وعدم تمكنه القيام بكل العمليات، والتنسيق المركزي وبذلك سمح بتوجيه الإهتمام في الفروع للمديرين نحو منتوجات محدودة العدد ومتشابهة الخصائص، لتوفير أحسن تنسيق على مستوى الفروع رغم عدم تحقيق فعالية أحسن للمنتوجات عن مرحلة التنظيم والتنسيق المركزي.

- المرحلة الرابعة:

وقد أضاف Channon مرحلة رابعة، والتي تظهر في المؤسسة للقضاء على المشاكل في المرحلة الثالثة، وهي مرحلة رجوع إلى الوراء ومحاولة التحكم المركزي.¹

3/ أهمية التنظيم:

يكتسي التنظيم أهمية بالغة، ومن أهمها:

- يسمح التنظيم بإيضاح من سيكون مسؤولاً عن أداء عمل محدد أو مهمة معينة.
- يبين التنظيم الاختصاصات والمسؤوليات.
- يوضح التنظيم من سيكون مسؤولاً أمام من.
- يظهر التنظيم من سيكون له سلطة، وما قدر هذه السلطة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 234

- يبين التنظيم علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى.
- يوضح التنظيم قنوات واتجاهات الاتصال بين أعضاء ووحدات التنظيم.
- يساعد التنظيم على تخصيص الموارد المتاحة بشريا، ماديا، ماليا على الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.
- يساهم التنظيم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الوظيفة المناسبة).¹

ثانيا: تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

1/ تعريف الهيكل التنظيمي:

هناك تعاريف متعددة للهيكل التنظيمي، أبرزها:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها ".

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد".²

ويعرف التنظيم أيضا: " نظاما ثابتا من العلاقات المتناسقة، حيث يفترض عمل النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات".³

2/ عناصر تصميم الهيكل التنظيمي:

¹ فرحات غول، مرجع سابق، صص 65-66.

² فرحات غول، مرجع سابق، ص 63.

³ ناصر داديعدون، مرجع سابق، ص 228.

- تقسيم العمل أي تجزئة كامل عبء العمل أو الوظيفة إلى مهام وأنشطة بحيث يصبح من السهل على الأفراد أو المجموعات القيام بأدائها.
- تجميع الوظائف والأفراد في الأقسام أي وضع الأفراد في الأقسام التي تستدعي تجميع مساهماتهم لإنجاز المهام والنشاطات التخصصية.
- التسلسل التنظيمي أي توضيح ترابط العلاقات بين الأفراد وتحديد مرجعية الارتباط أو المد التسلسلي التنظيمي الداخلي.
- التنسيق أي وضع الإجراءات والآليات التي تضمن تجميع نشاطات الأقسام العالي والبحث وتضمن عملها ضمن جهاز واحد والتشديد على مراقبة فاعلية عملها.¹

3/ أسباب تقسيم الهياكل التنظيمية:

يعود تنوع الهياكل التنظيمية لعدة أسباب، لعل أهمها:

- حجم المؤسسة.
- طبيعة النشاط.
- مدى اتساع المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة.
- مدى اتساع الأسواق المناطق الجغرافية التي تتعامل معها المؤسسة.
- مهارة الموظفين.²

4/ أشكال الهياكل التنظيمية في المؤسسة:

تعد أشكال الهياكل التنظيمية (الوحدات التنظيمية) (تجميع الأنشطة من مؤسسة لأخرى، وتمثل في:

¹ فرحات غول ، مرجع سابق، صص 62-63.

² فرحات غول ، مرجع سابق، ص 66.

- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

بمقتضى هذا الشكل تقسم الأنشطة وتتجمع على أساس وظائف المؤسسة الرئيسية والتي تتمثل في غالب الأحيان في التسويق الإنتاج والعمليات المالية الموارد البشرية، التموين... في هذا النوع من التنظيم يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة من الوظائف السابقة، فالمؤسسة بذلك تملك إدارة التسويق إدارة الإنتاج والعمليات الإدارة المالية وعلى رأس كل إدارة من هذه الإدارات مسؤولاً يسمى رئيساً أو مديراً أو... ، طبعاً مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، مثلاً إدارة التسويق من بين وحداتها التنظيمية تخطيط المنتجات التسعير الترويج التوزيع، دراسة السوق.

- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:

في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم ضم جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل و... كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول (مدير) يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف (الإنتاج، التسويق المالية الموارد البشرية...)، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على أساس وظيفي.

- الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق (المناطق الجغرافية):

يتم اللجوء إلى هذا النوع من الهياكل التنظيمية في حالة تنوع الأسواق أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تخصص إدارة لكل منطقة يرأسها مدير أو مسؤول فالنشاطات يتم تجميعها على أساس المناطق الجغرافية أو الأسواق، ليكون تحت وصايته مديري الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل ما هو عليه

الحال في التنظيم السابق وهذا حتى تتناسب قرارات المؤسسة مع طبيعة المنطقة التي تزاوّل فيها النشاط.¹

- الهيكل التنظيمي المصنّفوني:

يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي أو البيروقراطي، وبين تنظيمات فرق العمل، ومجموعات العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد إنتهاء مهامها في المجموعة.²

ويتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف)، وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة وهو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين للمكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة، ... كل هذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم وأخيرا نظام جيد للاتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد.³

¹ فرحات غول، مرجع سابق، ص ص 66-69.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 232.

³ فرحات غول، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

تعد وظيفة التوجيه وظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تمثل الممارسة الحقيقية للسلطة الحق في إصدار الأوامر والتعليمات، فهي الوظيفة تهتم بالسلوك البشري مما يث الروح في هيكل المؤسسة.

1/ تعريف وظيفة التوجيه:

عرفت وظيفة توجيه هو: "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف".¹

وعرفت بأنها: "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذ الأعمال، وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك".²

2/ مقومات التوجيه:

- نوعية العاملين في المنظمة.
- نوعية القيادة (ديمقراطية - مرنة - متسلطة).
- كفاءة الاتصالات.
- توفر الحوافز (مادية - معنوية).
- الوعي بأهمية التوجيه.³

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 225

² شويح محمد، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 92.

³ أحمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 437.

3/ عناصر التوجيه:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه)¹.

4/ أهمية التوجيه:

تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء كل العملية الإدارية، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، أفراد وجماعات، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة المرؤوسين والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف، ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

¹مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 94.

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم، ولهذا يجب اختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة الضمان استمراريتها.¹

5/ أدوات التوجيه:

ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات، ومن هذه الأدوات: القيادة الدافعية الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض.

حيث أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضربا من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وزيادة حماس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماما عن السلطة الرسمية، ويرى " ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

¹علي عباس، مرجع سابق، ص 156.

- الحق في توقيع العقاب.
- القوة الشرعية أو القانونية.
- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.¹

6/ مبادئ التوجيه:

يقوم التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه، وهذه المبادئ تتمثل في:

- **تجانس الأهداف:** ويقصد بالتجانس عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.
- **وحدة الأمر:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط، منعاً للارتباك والاحتكاك، كما تسهل وتدعم عملية الإدارة والتوجيه السليم.
- **توفير المعلومات:** عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية، وتبرر هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين تم تعيينهم حديثاً في المؤسسة.
- **السلطة:** تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- **تفويض السلطة:** عند طلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها لهم جيداً ويوجهه الوجهة الصحيحة لابد من تحويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء المهمة.²

¹ مولفوعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 106.

6/ متغيرات التوجيه:

هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارات الرئيس وبكيفية توجيه مرؤوسيه وطريقة اتخاذ القرارات وتبرز في الآتي:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأحد بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية¹.

7/ عناصر التوجيه:

تتمثل عناصر التوجيه في الآتي:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.

² علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 374-376.

¹ بولفرعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 93.

- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).¹

8/ ركائز التوجيه:

تعتمد وظيفة التوجيه على مجموعة من الركائز يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم، وهي: القيادة، الإتصال، التحفيز.

✓ القيادة:

■ **تعريف القيادة:** القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.²

■ خصائص القيادة: تتمثل خصائص القيادة في:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.³

■ أهمية القيادة:

¹ بولفرعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص 94.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 283

³ محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة ط1، دار المسيرة 2008، من 66

- بالقيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بالقيادة الإدارية تصبح كل عناصر الإنتاج عديمة التأثير والفعالية.
- بالقيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بالقيادة الإدارية يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.
- تصرفات القائد الإداري هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف.¹

✓ الاتصال:

■ تعريف الإتصال:

يعرف الإتصال بأنه: " هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في الموقف والاتجاهات ".²

■ أهداف الإتصال: تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي:

- إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال، إذا يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، وليس غيره حتى تؤدي الرسالة عرضها.
- ويهدف الاتصال إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها.
- يهدف إلى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المستقبل.³

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 من 53

² سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم-المحددات- الاستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 60

³ محمد الصبري، مرجع سابق، ص 18.

■ خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بالخصائص التالية:

- عملية انتقال وتبادل المعلومات وأفكار وآراء بين طرفين أو أكثر.
- عملية تفاعلية ذات اتجاهين.
- هو عملية هادفة، لذا يجب تحديد الغاية من الاتصال لفهم العملية.
- هو عملية لها أشكال عديدة اتصالات رسمية وغير رسمية، صاعدة نازلة أفقية.¹

● عناصر الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال، لكي تكتمل عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال مؤثر ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي:

- المرسل أو المصدر.
- الرسالة.
- قناة الاتصال أو الوسيلة.
- المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه.
- التغذية الراجعة أو ردة الفعل.²

■ أهمية الاتصال:

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.

¹ عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2019، ص14.

² خضير كاظم حمود خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص205.

- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صبغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب الأفراد والمجموعات في المنظمة¹.

✓ التحفيز:

■ تعريف التحفيز:

- تعريف التحفيز: تعرف الحوافز على أنها: "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل. ويدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم".²

■ أهمية الحوافز: وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.
- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 491.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 57.

- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- **أنواع الحوافز:** تقسم الحوافز على أساس معين يهدف إلى إبراز جانب معين، تتمثل في أربع أنواع من الحوافز وهي:
 - **تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:**
 - ✓ **حوافز معنوية:** هي تلك المحفزات التي لا تمثل النقدية العامل الأساسي فيها وتنقسم إلى:
 - **حوافز معنوية إيجابية:** منها الفردية كالثناء والمديح والتشجيع نشر أسماء المتميزين في لوحة الشرف، يكمل تقديم حوافز غير نقدية للممتازين، في حين الحوافز المعنوية الجماعية، قد تشمل ظروف عمل ملائمة، حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، فترات الراحة أثناء العمل توفير وسائل الأمان.
 - **حوافز معنوية سلبية:** منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب، التهديد بالعقاب، التحويل للتحقيق أما الجماعية ومنها حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي التهديد بالعقاب الجماعي، توجيه إنذار جماعي تحويل المجموعة للتحقيق.
 - ✓ **الحوافز المادية:** وهي التي تؤدي إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدي، وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير دورية، وتنقسم إلى:
 - **حوافز مادية إيجابية:** هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره والمواصلة فيه وتعطي بشكل فردي أو جماعي.

- **خوافز مادية سلبية:** تسعى الخوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع إلى من خلال العمل التأديبي، ويقصد بالعقوبات التي سلط على العاملين المخالفين لقواعد العمل بالخوافز المادية السلبية وتأخذ عدة أشكال منها الخصم من الأجر الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها تأخير الترقية، خفض الدرجة.
- ✓ **تقسيم الخوافز من حيث المستفيدين:** منها وتنقسم إلى:
 - **الخوافز الفردية:** نجد الأجر، الراتب، ربط الأرباح بالإنتاج، المكافآت التشجيعية، العلاوات الإستثنائية، البدلات المختلفة ... الخ.
 - **الخوافز الجماعية:** فنجد المشاركة في الأرباح، التأمين ضد العجز تقديم مساعدات مالية، القديم وحدات غذائية، العلاج المجاني، نظام المعاشات الزيادة العامة في الأجور خدمات النقل، التأمين ضد إصابات. العمل الإجازات بمختلف أنواعها.

الفصل السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعتبر وظيفة الرقابة من الوظائف الأساسية في المؤسسة، لها دور فعال في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة

1/ تعريف وظيفة الرقابة:

يعرف هنري فايول بأن: "الرقابة هي وظيفة من وظائف الإدارة، تعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي في وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له"¹.

وتعرف الرقابة الإدارية هي: "الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له، أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة"².

كما تعرف الرقابة: "بأنها مجموعة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من الأداء يتم على النحو السبي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة فالرقابة بهذا المعنى تتضمن عمليات تنسيق الأداء، وتحليله ثم تعقبه بعد حدوثه، فتضمن اذن مجموعة من العمليات التي سيدة توجيه الأداء نحو تحقيق ما رسم له من اهداف ومعايير وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض تقويمه وتصحيحه"³.

2/ أهداف الرقابة

إن أهم أهداف الرقابة تتمثل في:

- التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- كشف المعوقات وتقويم الانحرافات.

¹رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ، القاهرة، مصر، 2013، ص 93.

²علي عباس ، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 105.

³محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 9.

- فحص الخطط والبرامج المختلفة للوحدات والأجهزة الحكومية.
- تتبع العوامل والتغيرات المؤثرة على تحقيق البرامج والأهداف.
- قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية والفاعلية بالنسبة للنتائج وتحقيق التوازن بينهما.¹
- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول.
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها فور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها للمبدعين للحصول على المكافآت والحوافز.²
- تقييم أداء الأنشطة والبرامج للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على التحقيق الأهداف.
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات اعتماداً على توفير معلومات وبيانات ملائمة تبعاً لنتائج عملية الرقابة.³

3/ مستويات الرقابة

- **الرقابة الإستراتيجية:** وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل المبنية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها، وتتم الرقابة الإستراتيجية من خلال مدراء الإدارة العليا.
- **الرقابة التكتيكية:** وتقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها.
- **الرقابة التشغيلية:** يقوم بها مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة وعادة ما تكون مخصصة للأفراد.⁴

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013، ص 344.

² حسين أحمد الطراونة ، وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2011، ص 25.

³ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 344.

4/ مبادئ وظيفة الرقابة:

حتى تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من تبني المبادئ التالية:

- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تم الرقابة عليه.
- تحقيق الأهداف على مستور عال من الفعالية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- الوضوح وسهولة الفهم.
- إمكانية تصحيح الأخطاء الانحرافات.
- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- الاقتصاد والمرونة.
- استمرارية الرقابة.
- دقة النتائج ووضوحها.¹

5/ أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة حسب معايير وهي:

- حسب أهدافها (موضوعها):

✓ **الرقابة الإيجابية:** تهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسيير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة و النظر إلى المستقبل و التنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

⁴ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 347.

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 378.

✓ الرقابة السلبية (البوليسية): ويهدف إلى اكتشاف الأخطاء على تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتهاء المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول المعالجة المشكلة القائمة وعدم تكرار حدوثها، غير أن هذا النوع من الرقابة يزرع الخوف والإرهاب في نفوس أفراد المؤسسة.

- حسب توقيت القيام بها:

✓ الرقابة السابقة: يهتم هذا النوع بالتحقق من توفر جميع متطلبات ووسائل الإنجاز العمل (قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما انها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهةها وإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعترض طريق التنفيذ الأحسن.

✓ الرقابة المتزامنة (الجارية): هي رقابة انية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع العمل ويهيأ في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

✓ الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعة سالفاً.

✓ الرقابة الداخلية: ويقصد بها الرقابة الذاتية وهي من أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على كل أو بعض العمليات التي تؤديها المنظمة وهذه الرقابة قد تجدد خلال مستويات التنظيم المختلفة والعرض من الرقابة الداخلية هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح، حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها ومن الأمثلة على الأجهزة المتخصصة الرقابة وحدة الحسابات وحدة شؤون الأفراد، وحدة الرقابة المالية.

✓ الرقابة الخارجية: وهي تلك التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ويقوم كل من

هذه الأجهزة الخارجية بالرقابة على نوع معين من النشاط، بما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها ويحسن الإدارة بصفة عامة.¹

6/ مقومات نظام الرقابة الفعال:

من أبرز مقومات الرقابة الفعالة هي:

- وجود جهاز إداري كفي: الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية يتطلب إدارة رشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها، إضافة الكفاءة العنصر البشري ذو الخبرة والدراية والمستوى الفني.
- توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات: إن توفر الوسائل الآلية لتسجيل البيانات يوفر السرعة والدقة والانتظام، ويمكن الإدارة من اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف لتوضع الإجراءات التصحيحية بسرعة.
- توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية: يستعين الجهاز الإداري للقيام بإجراءات الرقابة بمجموعة من الأساليب تتوقف عملية المفاضلة بينها أساساً على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوى الإداري.²

7/ أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة، والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق.
- الرقابة عملية ملازمة ومستمرة لوظائف الإدارة.
- اتساع نشاط المنشآت العامة والخاصة، وزيادة حجمها وتنوع وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها يفرض عليها الاعتماد على الرقابة من خلال الأدوات والأساليب المختلفة.
- استخدام الرقابة يحقق الوفرة المادية ويحد من الأشراف غير المبرر.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 24-27.

² علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 350.

- الرقابة تعمل على رفع مستوى وفعالية وكفاءة الأنشطة الفنية وغيرها في جميع القطاعات.
- الرقابة تساعد على اكتشاف الأفراد المبدعين، كي ينسى للإدارة تحفيزهم وتشجيعهم.¹

8/ أساليب الرقابة:

تعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها وتتمثل في:

- **الرقابة بالاستثناء:** حيث يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم أعمال الأخطاء السبعة والتي لا تستدعي إعادة مراجعة للخطط.
- **الرقابة الشاملة:** تكوين الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.
- **الرقابة التقليدية:** تستعمل في وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، اعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.
- **الرقابة المتخصصة:** تستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، منها طريقة تصميم المعلومات خريطة جانت، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.²

9/ معوقات نجاح نظام الرقابة

تعاني النظم الرقابية من عدة معوقات تحول نجاحها من أهمها:

- **الرقابة الزائدة:** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها، في حين نجد أن الإدارات تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة، والتجنب الأخطاء والانحرافات.

¹ حسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 25.

² عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، مكتبة الشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001، ص 251.

- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً، مما يرتبط سلباً بقبول العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة النصيحة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلباً بقبول العاملين.
- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- عدم الحيادية: يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين للأنظمة.¹

¹ محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صص 21-22.

الفصل السابع: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

يتعرض هذا الفصل السابع إلى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة من حيث المفهوم والمستويات وأنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التسيير.

1/ مفهوم الإستراتيجية:

هناك مفهومين للإستراتيجية، المفهوم الأول يتوقف على الزمان والآخر على المكان.

- الاعتماد على الزمان :

هذا المفهوم الإستراتيجي المتعلق بالتخطيط في المدى البعيد مستعمل صفة عامة في معظم الجامعات الأنكلوسكسونية، هذه الطريقة مأخوذة عن الفرنسي (H.Fayol)، إن التخطيط الإستراتيجي يوصف بالتعارض مع القرار المأخوذ في المدى القريب والمسمى بالتكتيكي.

- الاعتماد على المكان:

هذا المفهوم المعتمد على المكان أي البيئة، طوره (Ansoff) الأمريكي الذي جعله يهتم بالاختيارات لدى مؤسسة ما المتعلقة بالبيئة. نلاحظ أن هذا المفهوم المكاني للإستراتيجية يركز على الشكل الخارجي ويعني تأثير البيئة على قرارات المؤسسة وهذا بالمقابل على المفهوم الزمني الذي يركز على الشكل الداخلي ألا وهو تأثير قرارات المؤسسة على البيئة¹.

2/ مستويات الاستراتيجية

تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى ثلاث فئات رئيسية وهي: الاستراتيجية الكلية، استراتيجية النشاط (التشغيلية)، الإستراتيجية الوظيفية.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 129-130.

- الاستراتيجية الكلية (استراتيجية المؤسسة): هي بمثابة الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة وتتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل البيئة الخارجية، فهي تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة بالإضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتحديد حصتها السوقية، أي أنها تهتم بتحديد الغايات والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة. المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

- استراتيجية النشاط (استراتيجية وحدات الأعمال) : وتسمى كذلك استراتيجية الوحدات الاستراتيجية، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الأصغر، حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة استراتيجية، وعلى سبيل المثال مؤسسة General Foods الأمريكية تتكون من عدة مؤسسات تقوم كل منها بنشاط متميز تماما، فهناك مؤسسات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في السجائر وثالثة في الطباعة.... ولا شك أن كلا من هذه المؤسسات تحتاج إلى استراتيجية مختلفة أو ما يسمى استراتيجية النشاط.

وتركز مثل هذه الاستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال (النشاط)، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات فاح منافذ توزيع جديدة

- الاستراتيجية الوظيفية: تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد وتتعلق بالوظائف الرئيسة للمؤسسة، مثل وظيفة الإنتاج التسويق التمويل حيث تعمل كل وظيفة على استغلال أمثل لمواردها ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف،

ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات اختيار الموردين المناطق الجغرافية¹.

3/ أسس التسيير الإستراتيجي

لا ينبغي أن يعتبر التسيير الإستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل من المؤسسة ككل وهذا بدمجه كل أبعادها.

هذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

- الإقتصادون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية.
- المنظرون في التنظيم يعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية. هنا نجد مدرسة النظام الاجتماعي (Bernard, Simon) التي تنظم إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتريد تحقيق الإنتاجية بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري.
- الاجتماعيون والسياسيون ينظرون للمنظمة كنظام سياسي

ترى هنا أن كل واحد يعرف المؤسسة من وجهة نظره وهذا يتناقض مع تعريف الحديث المبني على الطريقة النظامية.

عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان. إذن نتيجة التصور الجزئي مفاده وهو أن مهمة المسير تصبح معقدة إذ ينبغي

إذن ينبغي عليه أن يسيّر المؤسسة حسب الفلسفة العامة التي تضم مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار، إنها تلعب دور نقطة إشارة لمختلف القرارات المتحدة.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 189-190.

يتم بواسطتها تحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود والمعايير وقواعد السلوك والإدارة الخ التي غالبا ما تظهر بصفة تركيبيّة في المبادئ والأهداف الرئيسية للمؤسسة¹.

4/ انواع الاستراتيجيات

هناك العديد من التصنيفات المتعلقة بالإستراتيجية وهو ما يسبب نوع من الالتباس لدى القارئ، رغم أن كل هذه الاستراتيجيات تصب في هدف واحد وهو تقديم إطار فكري يسمح بتطوير استراتيجيات بديلة تسمح للمؤسسة من اختيار أنسبها، وعليه سنتناول أشهر هذه الاستراتيجيات وهي :

- الاستراتيجية العامة لبورتر (Porter):

ميز بورتر بين ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق للمؤسسات مزايا تنافسية، وهي:

✓ **استراتيجية قيادة التكاليف:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف بمختلف أنواعها من أجل التفوق على المؤسسات المنافسة، من خلال بيع منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل، فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم منتجات أو خدمات وبيعها في سوق تتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا، وقد يتحقق ذلك من خلال:

- اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية.
- الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة.
- استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة،
- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

¹عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص ص 114-115.

✓ استراتيجية التمايز (التميز عن المنافسين): تعتمد على تغرد المؤسسة في إنتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات الأخرى في نفس النشاط. حيث تقوم المؤسسة بتقديم منتجات مبتكرة والاهتمام بالخدمات التي تقدمها للمستهلك، وذلك حتى تتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلكين المهتمين بالتميز والجودة أكثر من الاهتمام بالسعر، وتتعدد نواحي التميز:

- الجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمها أو سهولة استخدامها.
- تنوع طرق البيع.
- اختلاف تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم.
- سرعة تلبية الطلبات.

✓ استراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار سوق معين، فئة معينة من المتفاعلين، أو منطقة جغرافية أو منتج معين، بدلا من السعي لإرضاء جميع رغبات المتفاعلين، فالمؤسسة قد تلاحظ بأن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة صحيحة وكافية، وأن المؤسسة لديها الإمكانيات التي تسمح لها بخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة، فتقوم بالتركيز على ذلك القطاع. ومن أمثلة هذه الإستراتيجية:

- التركيز على المستهلكين الذين لا تتوفر لديهم سيولة كبيرة.
- التركيز على المستهلكين الذين يطلبون مواصفات خاصة في المنتج.

- الاستراتيجيات الأساسية:

الاستراتيجيات الأساسية، والتي يمكن اعتبارها وسيلة لتحقيق استراتيجيات بورتر، ومن أهمها باختصار شديد:

- ✓ استراتيجية التكامل الخلفي: تعني محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وهو ما يعني إلغاء المورد وقيام المؤسسة بدوره.
- ✓ استراتيجية التكامل الأمامي: تعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وهو ما يعني التخلص من الموزعين والقيام بدورهم.
- ✓ استراتيجية التكامل الأفقي: ومعناه السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء أو التملك.
- ✓ استراتيجية اختراق السوق: تعني استخدام الجهود البيعية والإشهارية والتسويقية لزيادة حصة المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، تهدف إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي.
- ✓ استراتيجية تنمية السوق: تعني زيادة عدد الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المؤسسة ولكن لبيع نفس المنتج.
- ✓ استراتيجية تطوير المنتج: تعني إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي يجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.
- ✓ استراتيجية الاختراعات: تعني إنتاج منتج جديد أو بعث دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي.
- ✓ استراتيجية التنويع المتجانس: تطبق أساسا في الأسواق النامية، وتعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية، وينظر إليه المستهلكون باعتباره أحد المنتجات المكملة التي تدخل في تشكيلة المنتجات الأساسية للمؤسسة.

✓ استراتيجية التنوع غير المتجانس: يعني إضافة منتج جديد للمؤسسة ليس له علاقة مباشرة بالمنتج الحالي، أي يعتمد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي، أي ببساطة الدخول في صناعة جديدة.

✓ استراتيجيات التحالفات: تتمثل في اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحوث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانا منفصلا تماما عن المؤسسات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك، آخر مرحلة من مراحل التحالفات هي الاندماج.

✓ استراتيجية الانكماش: تتبع هذه الاستراتيجية لمواجهة أزمات طارئة تعمل المؤسسة على تجاوزها بنجاح من خلال قدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ويعني الانكماش محاولة المؤسسة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، ويتم ذلك بتخفيض التكلفة أو بتخفيض نشاط معين.

✓ استراتيجية التصفية: تعني التخلص من أحد أنشطة المؤسسة أو الانكماش كمحاولة للإبقاء عليه. منتجاتها نهائيا لاستمرار الحفاض المبيعات والأرباح بالرغم من تطبيق استراتيجية.

- تصنيف Snow Miles:

تعتبر من التصنيفات الواسعة القبول والانتشار تقترحها الكاتبتين من خلال التمييز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامل للتعامل مع البيئة الخارجية، وكل نوع يتطلب مزيجا معينا من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات، وهي:

✓ الاستراتيجية الدفاعية: تهتم هذه الاستراتيجية بالمحافظة على نصيب المؤسسة من السوق الذي تنشط فيه، وتعتمد على افتراض أن البيئة يمكن دراستها وتحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير، ولذلك تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة المؤسسة

بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق من دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.

✓ **استراتيجية ريادية (تطلعية):** تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، بافتراضها أن البيئة متغيرة، وأنه على المؤسسة المخاطرة من أجل التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، كما تفترض أن المؤسسة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو، وتستطيع أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المؤسسات المنافسة من منتجات ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على نصيب أكبر من السوق، فالمؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تتطلع باستمرار لأي فرص في السوق، وتختبر سلع وخدمات جديدة استجابة لاتجاهات بيئية جديدة.

✓ **استراتيجية التحليل (المحلل):** تعتمد على افتراض أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالمتغيرات المحتملة فيها، وبذلك تعمل المؤسسات على الاستفادة من هذه المتغيرات فتلجأ المؤسسات إلى جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في مطالبهم وأفضلياتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها.

استراتيجية رد الفعل: تعتمد على افتراض أساسي وهو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المؤسسة، ولذلك لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها، تتصف بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط، حيث تنتقل المؤسسة من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف، ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة.¹

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 191-196.

الفصل الثامن: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

يعتبر التسيير المحاسبي والتسيير المالي من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة المؤسسة، والتي تعنى بتسجيل وتحليل جميع التدفقات النقدية والحقيقية، بالإضافة لتحليل أداء المؤسسة من الناحية المالية، مما تؤدي إلى اكتشاف أفضل الفرص الاستثمارية التي تتحقق معها أحسن العوائد المالية.

1/ مفهوم التسيير المحاسبي والمالي:

يعرف التسيير المحاسبي والمالي: " بأنه عبارة عن نشاط خدمي ونظام وصفي وتحليلي ونظام للمعلومات في وقت واحد، يستخدم لإضفاء الطابع الرسمي على مختلف بيانات المؤسسة. فهو يوفر معلومات واضحة وهامة وموثوقة وذات صلة بالواقع الاقتصادي للمؤسسة".

2/ أدوات التسيير المحاسبي والمالي:

يعتمد التسيير المحاسبي والمالي على مجموعة من الأدوات تستخدم في عملية التسيير بشكل متكامل ومتسلسل هي:

- المحاسبة المالية (المحاسبة العامة).
- محاسبة التكاليف.
- محاسبة الشركات.
- الإدارة المالية والتحليل المالي.
- المحاسبة الإدارية.
- المحاسبة العمومية.

3/ أهداف التسيير المحاسبي والمالي:

يهدف التسيير المحاسبي والمالي لتحقيق العديد من الأهداف وهي:

- توفير جميع المعلومات المحاسبية والمالية الضرورية لاتخاذ القرارات المرتبطة بإنجاز مختلف العمليات التشغيلية والإدارية اليومية.
- حساب نتيجة الدورة خلال السنة المالية الحالية، وتحديد المركز المالي للمؤسسة.
- تحسين كفاءة وفعالية جميع الأنشطة التشغيلية والإدارية الممارسة، انطلاقاً من التقارير المحاسبية والمالية المرتبطة بها.
- تسجيل كل التدفقات النقدية والحقيقية التي تمارسها المؤسسة عند جميع مستوياتها، الأمر الذي من شأنه أن يوفر تقارير ذات دقة ومصداقية مرتفعة.

الفصل التاسع: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

يعد التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى، عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة، وتحتل أهمية كبيرة، وبذلك شغلت العديد من المختصين في اقتصاد المؤسسة والإدارة.

1/ تعريف وظيفة التموين:

تعرف وظيفة التموين على أنها: " مجموعة من المهام والعمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، والمقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب".¹

كما يعرف التموين كمجموعة مهام وعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية، في إطار متناسق، وفي الوقت المطلوب، وطبعا حتى تحقق أحسن نتائج أو مردودية في عملية التموين، يجب أن تكون تكاليفها أقل ما يمكن بالعمل على الضغط على مختلف مكوناتها، وكذا الإختيار للنوعية أو الجودة المقبولة وهي عوامل معقدة يسعى المسؤولون إلى التحكم فيها بأقصى ما يمكن.²

2/ عناصر وظيفة التموين:

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 139.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 313.

تتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

- تدنية تكاليف التموين الشراء والتخزين أقل ما يمكن، من خلال الضغط على مختلف مكوناته.
- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة إلى المخازن.
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها.¹

3/ أقسام وظيفة التموين

وظيفة التموين تنفرع إلىوظيفتين فرعيتين وهما الشراء والتخزين وهما:

- وظيفة الشراء:

تقوم هذه الوظيفة بما يسمى تسويق المشتريات معالجة طلبيات الشراء ومتابعة هذه الطلبيات إلى حين دخولها المخزن.

✓ **تسويق المشتريات:** تكون وظيفة الشراء في استماع واتصال ومعرفة إليه الحال في حالة البيع المزيج التسويقي. قائمة للسوق القبلي، وذلك بالاعتماد على ما يسمى مزيج المشتريات، مثل ماهو عليه الحال في حالة البيع المزيج التسويقي.

■ **سياسة المنتج:** التوثيق التنقيب واليقظة التكنولوجية تنبثق من سياسة المنتج.

■ **سياسة المصدر (Source):** تتعلق بسياسة الموردين إما أن تكون خصوصية الاعتماد على مورد واحد أو التنويع بالاعتماد على عدة موردين.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 139-140.

- **سياسة السعر:** تنطلق من المعرفة الجيدة للأسعار السائدة في السوق والشروط المطبقة من كل مورد.
- **سياسة الاتصال:** إن المشتري مطالب بالتعرف أكثر على الموردين، من خلال التظاهرات والمعارض، أو عن طريق المناقصات، أو عن طريق الإنترنت..
- ✓ **معالجة طلبيات الشراء:** بعد وصول المخزون إلى مستوى معين تتحصل وظيفة الشراء على إشعار بضرورة تحضير طلبية جديدة لشراء مادة معينة وتتضمن طبعاً، النوعية، الكمية الآجال مكان التسليم، وعادة ما تمر عملية معالجة طلبية الشراء بأربعة مراحل:
- **الإستشارة:** يتم إرسال طلب الأسعار إلى الموردين أو إطلاق مناقصة.
- **اختيار المورد:** يتم اختيار المورد من خلال المقارنة بين مختلف الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة في حالة وجودها من حيث تكلفة الشراء الجودة التقنية، آجال التموين....
- **التفاوض:** قبل إمضاء العقد النهائي بين الطرفين لابد من إجراء حديث وتفاوض بين المشتري والبائع فيما يتعلق بجوانب كثيرة تتعلق بالصفقة العقود التقنية، التجارية، القانونية، والضمانات.
- **إمضاء العقد:** إن إطلاق الطلبية ينجر عنه عملية تموينية وتعهدات مالية، وهو ما يفترض بأن طلب الشراء تم التصديق (الموافقة) عليه حسب القواعد المعمول بها فيها..
- ✓ **متابعة الطلبيات:** يتمثل متابعة الطلبيات في المهام التالية:
- **متابعة الآجال:** حيث تنطلق عملية متابعة تنفيذ الطلبية من إرسالها إلى المورد إلى غاية فحص الفاتورة المتعلقة بآخر استقبال.
- **المراقبة الكمية والنوعية:** الاستلام الكمي والنوعي للبضاعة يضمن من طرف مصلحة الاستلام التي تحدد حسب كل بضاعة الكميات المستقبلية، المقبولة المعيبة والمتنازع فيها ويتم معالجة الوحدات المتنازع فيها من طرف المشتري.

- **تسوية مستحقات المورد:** يتم تسوية الفاتورة التي يتم مراقبتها بصفة أوتوماتيكية: قسم المحاسبة يستلم من قسم الشراء الفواتير التي تم فحصها، مع الإشارة إلى المبلغ وأجل التسديد الذي يجب احترامه.

✓ مهام وظيفة الشراء:

- اختيار المورد أو الموردين المناسبين عند اعداد برامج الإنتاج، أو المبيعات التي ترتبط مباشرة ببرامج التموين.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب، لتحديد أحسن طريقة في الشراء.
- تقديم الطلبات ومتابعتها، التي تم تخطيطها من برنامج التموين.
- مراقبة الموارد الواردة عند وصول الطلبية الى المؤسسة.¹

✓ أهداف وظيفة الشراء:

أهم أهداف وظيفة الشراء كما يلي:

- استمرارية العمل من خلال توفير جميع المتطلبات، مع ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب.
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال توفير المتطلبات بالجودة المناسبة، وهذا يساعد على الحصول على منتجات ذات جودة تدعم التنافسية.
- الشراء بكميات مناسبة بحيث توافق هذه الكميات احتياجات المؤسسة ولا تزيد عنها، وذلك لتجنب تكاليف التخزين وتجميد الأموال، مع مراعاة أن لا تقل هاته الكميات عن ما هو مطلوب.
- الحصول على أفضل مصادر التوريد من حيث الثقة والوفرة، والنوعية، والسعر.

¹ ناصر دادي عدون أمرجع سابق ، ص ص 315-316.

- كسب ثقة الموردين من خلال احترام المواعيد والوفاء بالتزامات المطلوبة، خاصة مواعيد التسديد، مما يحفزهم على الفوز بعقود مع المؤسسة.¹

- وظيفة التخزين:

✓ تعريف وظيفة التخزين:

تعرف وظيفة التخزين بأنه: "تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد، والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب".
أما تعريف إدارة التخزين: فهي الإدارة المسؤولة عن تحديد وتوفير احتياجات المنظمة، وتخزينها والرقابة عليها بما ينسجم مع أهداف المنظمة.²

حيث تبدأ مهام وظيفة التخزين بعد استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى المخازن وهي عادة مجموعة من المهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديًا مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج والتسويق.³

✓ أهداف وظيفة التخزين:

- تقديم حيوية الإدارات المختلفة الموجودة في المنظمة.
- تأمين انسيابية متوازنة من المواد والأجزاء والمعدات والأدوات المختلفة من خلال استلام المواد المشتركة من الموارد والاحتفاظ بها، وحمايتها وإيصالها إلى الأقسام المختلفة وحسب الحاجة (كما نوعًا، وقتًا).
- تحقيق التوازن في تدفق المواد، واتخاذ الإجراءات والمهام الضرورية المرتبطة بما المواد الداخلة إلى المخازن والمواد المخزونة في المخازن والمواد المصروفة من المخازن.

¹ تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق، ص 104.

² تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق، ص 105.

³ غول فرحات ، مرجع سابق ، ص 142.

■ استلام مخلفات أو بقايا العملية الانتاجية والتشغيلية في المنظمة، وكذلك المواد الفائضة وتخزينها لحين التصرف بها.

■ توفير ما تحتاج اليه المنظمة من مستلزمات الصيانة وقطع الغيار واللوازم المختلفة بما يضمن تأمين سيرورة اليومية للمنظمة واستمرارها.¹

✓ مهام وظيفة التخزين :

ويمكن تلخيص مجمل المهام فيما يلي:

■ تكمن مهام وظيفة التخزين عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء، وإيصالها إلى قسم المخازن تبدأ مهام وظيفة التخزين وهي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن، للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب، وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج والبيع.²

■ إدخال المواد والسلع إلى المخازن: عندما ترد المواد إلى المخازن (مواد أولية مشتراة أو سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة تم إنتاجها داخل المؤسسة).

■ ترتيب المواد المختلفة وحفظها بعد إدخال المواد والسلع، تبدأ عملية ترتيبها (حسب المكان الموضع طريقة الترتيب المناسبة ...).³

■ وضع رموز وقائمة لمختلف المخزونات الموجودة في كل مبنى أو قسم من المخزن.

■ متابعة حركة المخزونات، حتى يتم نشاط المؤسسة في الإنتاج والبيع.

■ تقديم اشعار الى قسم الشراء لانطلاق الشراء.

¹ تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق، ص ص 105-106.

² ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 317-318

³ غول فرحات ، مرجع سابق، ص 142.

- القيام بعملية الجرد الحقيقي، بالإضافة الى متابعة المخزونات في المؤسسة وتحدد سياسة متعلقة بتسيير المخزون.¹

✓ أسباب التخزين:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة ليست في حاجة إلى التخزين فقط، بل تجد نفسها مجبرة أو مضطرة إلى ذلك في حالات أخرى. ومن الأسباب التي تجعل التخزين ضروريا هي:

- وقوع إضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة.
- وجود مواد أو سلع مرتبطة بالموسمية مثل المنتجات الزراعية بالنسبة للمواد، أو نفس المنتجات إن اعتبرت كمنتجات تقدم إلى السوق الإستهلاكية خلال مختلف فترات السنة.
- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع.
- أغراض المنافسة، توفير مخزون من المنتجات الموجهة الى البيع بقصد التأثير على السوق.²

3/ مهام وظيفة التموين

تتمثل مهام وظيفة التموين في:

- تخطيط احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة اللازمة من حيث الكمية المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة.
- تحديد واختيار مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط.
- القيام بعملية الشراء، ووضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات الشراء.

¹ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 317-320.

²ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص ص 320-321.

- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المتعلقة بعملية التمويل.
- تأمين أماكن التخزين مناسبة، تضمن سلامة المواد.
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التزويد.
- القيام بعمليات جرد المخزون والاشراف على تسلم وصرف المواد المخزنة.
- تسلم مواد المشتراة وتدقيقها وفحصها للتأكد من إستفاء جميع الشروط والمواصفات المتفق عليها.¹

4/ تكلفة التمويل وعدد الطلبيات وحجمها الأمثل:

من أجل القيام بشراء وتخزين مناسب، وبعدد من الطلبيات الملائم، نظراً لأن كل منهما يتطلب تكاليف وأعباء، تقوم المؤسسة بدراسة مختلف جوانب العنصرين من أجل تحديد مستوى التخزين الأمثل، الذي يوافق بين ضرورة تخفيض كل من تكاليف الشراء الخاصة بالطلبات، والتي ترتبط بشكل يكاد يكون متناسباً مع عددها، وتخفيض أعباء التخزين التي ترتبط مباشرة بحجم المخزون.

كما أن هناك تضاد بين التكاليفتين، حيث بزيادة عدد الطلبيات تزيد تكلفة عملية الشراء، في حين تنخفض تكلفة التخزين، بإعتبار أن شراء أكبر عدد من الطلبيات تخفف من حجم التخزين، ما دامت الحاجات إلى المواد ثابتة في نفس الفترة أو السنة،

وانطلاقاً من كمية وقيمة المواد المطلوبة للإنتاج أو السلع المطلوبة للبيع المحددة في موازنة عوامل الإنتاج بعد إعداد برنامج الإنتاج قبلها أو برنامج المبيعات في حالة النشاط التجاري)، وإنطلاقاً من هذه الكمية يتم البحث عن الحجم الأمثل للمخزون، الذي يرتبط بدوره بعدد الطلبيات، وبإعتبار أن قسم التمويل يشمل قسم الشراء وقسم التخزين، وكل

¹ تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سابق، ص 107.

منهما يتحمل تكاليف وأعباء، فالأول كما ذكرنا يتحمل أعباء على أساس عدد الطلبات كوحدة قياس، والثاني على أساس حجم المخزون المتوسط المحتفظ به.¹

5/ أهداف وظيفة التموين:

أهداف التموين متنوعة ومتعددة حسب أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها، أبرزها:

- تأمين استمرارية لعملية الإنتاج من خلال ضمان توفير الموارد المختلفة.
- ضمان استمرارية نشاطات جميع الوحدات التنظيمية الأخرى.
- توفير الموارد المختلفة التي تحتاجها المؤسسة وفق مستويات الجودة المطلوبة وبأقل الأسعار والوقت المناسب.
- حفظ المواد وتخزينها وتوفيرها حسب الحاجة.²

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 321-322.

² تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سابق، ص 106-107.

الفصل العاشر: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

نتناول في هذا الفصل العناصر المتعلقة بتسيير الإنتاج من حيث المفهوم والخصائص والمراحل ، وكذا جودة المنتج في المؤسسة وأهميته.

أولاً: تسيير الإنتاج في المؤسسة

1/ مفهوم وظيفة الإنتاج:

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها: "تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، سواء كانت صناعية زراعية أو خدمية والنشاط الإنتاجي للمؤسسة يضمن التوفيق بين عوامل الإنتاج العمل، رأس المال الطبيعة، من أجل الحصول على سلع وخدمات"¹.

يعرف النظام الإنتاجي بأنه: "هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات"².

2/ خصائص وظيفة الإنتاج

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسسي.
- وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف العناصر الإنتاج واستغلالها منبلاققتصاد.
- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري.
- وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة صناعية كانت أو خدمية
- وظيفة محورية في المنظمة.³

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 117.

² تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سابق، ص 86.

³ المرجع نفسه، ص 87.

3/ مراحل وظيفة الإنتاج

وظيفة الإنتاج تتكون من المراحل التالية:

- مواد (خام، اجزاء، وقود، تجهيزات).
- عمالة (تنفيذية، إشرافية، إدارية).
- طاقة (كهربائية، ميكانيكية).
- بيانات (حول التكاليف، الأجور، المستهلكين).

✓ **العمليات:** تعتبر أساس النظام، حيث تقوم من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات داخل الورشات الإنتاجية عن طريق الآلات والمعدات المختلفة والتي قد تكون:

- صناعية (إستخراجية تحويلية، كيميائية، تجميعية).
- خدمية (المياه، الإثارة، النقل، التخزين).
- معلومات (الحاسب الآلي).

✓ **المخرجات:** تمثل نهاية النظام في التنفيذ وبداية في التفكير وتسمى المؤسسات بأسماء مخرجاتها، فنقول شركة السيارات ولا نقول شركة تصنيع الحديد، ونقول شركة السكر ولا نقول شركة تصنيع القصب، وتشمل المخرجات - السلع - الخدمات - المعلومات.

✓ **البيئة:** تعتبر البيئة بمثابة العنصر الذي يوفر المدخلات للنظام من جهة، ويستقبل مخرجات النظام من جهة أخرى.

✓ الرقابة (التغذية العكسية): من الضروري أن يتم سير النظام السابق في ضوء الرقابة والمتابعة للمخرجات قبل نزولها إلى البيئة، وذلك من خلال الاعتماد المستمر على المعلومات الجديدة من أجل تحسين النظام في كل مراحله¹.

4/ مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج

تتمثل مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج فيما يلي:

- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية، ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنوالفترات المحددة للإنتاج.
- تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتوج.
- تحقيق التوازن بين المراحل للعمليات الإنتاجية.
- دراسة العلاقة بين الإنتاج والتسويق والتمويل.
- التنبؤ السليم بالمبيعات والإنتاج.
- تأمين المعدات والآلات ومواد الإنتاج اللازمة لإنجاح العملية الإنتاجية.
- توفير جميع احتياجات العملية الإنتاجية بالكميات والنوعية والسرعة المطلوبة.
- الرقابة على العمليات المختلفة للعملية الإنتاجية.
- تخطيط وتنظيم وجدولة صيانة الآلات.
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع.
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتجات وتطويرها.
- الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيد استخدامها².

5/ أنماط عمليات الإنتاج:

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 120.

² تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سابق، ص 88.

هناك العديد من أنماط الإنتاج التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسة، وتتمثل أهم أنماط عمليات الإنتاج فيما يلي:

- **الإنتاج بالأوامر:** يتم الإنتاج وفق هذا النوع بناء على أوامر طلب الزبائن، حيث يميل هذا النوع إلى استخدام التصميمات من الآلات التي يمكن أن تقوم بعدة تصميمات للمنتوجات بحيث تتناسب مع أذواق وطلبات الزبائن وتمثل النواحي الإنتاجية بعض الصعوبات الخاصة بإعداد جدول للإنتاج والعمليات وارتفاع تكلفة الإنتاج والحاجة إلى مهارات عمالية عالية.

- **الإنتاج على نطاق واسع (خطوط التجميع):** يتضمن هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلع والقيام بتخزينها لحين ظهور طلب عليها، يساعد هذا النظام على خفض تكلفة الإنتاج والحصول على معدل مرتفع من المخرجات نظرا للوفورات المتحققة من الإنتاج بكميات كبيرة وهو ما يعرف بوفورات الحجم الكبير.

- **الإنتاج المستمر:** يتميز هذا النظام الإنتاجي بالإنتاج على مدار اليوم وبالتالي يجب أن يعمل المصنع ثلاثة دوريات يوميا، وقد يتم التركيز على صناعة نوع واحد من السلع أو سلع متعددة¹.

6/ استراتيجية الإنتاج:

تشمل استراتيجيات الإنتاج مايلي:

- **استراتيجية الانتاج لغرض التخزين:**

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الميسرة والتي يرغب بتوفرها بالزمان والمكان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شرائها

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 121-122.

كالمشروبات الغازية، وكذلك للسلع ذات الطلب الموسمي، وتعتمد استراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة بعرض الخزن في مخازنها المركزية والتوزيع من خلال شبكة المور عين ونجار الجملة والمفرق.

- استراتيجية الانتاج حسب الطلب:

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج حسب رغبات المستهلكين والتي لا يتكرر الطلب على شرائها، كالأثاث، وعند اعتماد الشركات ليده الاستراتيجية فإنها تحتفظ بمخزونها على شكل مواد خام لحين حصول الطلب على المنتج النهائي.

- استراتيجية التجميع حسب الطلب:

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تفتح بكميات كبيرة للسلع الخاصة والتي تحدد الشركات المنتجة المواصفات العامة ويحدد المستهلك المواصفات التفصيلية.

ومن أمثلتها الحاسبات الشخصية الالكترونية وتعتمد الشركات الصناعية استراتيجية الانتاج بكميات كبيرة للأجزاء نصف المصنعة والمكونات بغرض الخزن ثم التجميع ليده الأجزاء وفقاً للمواصفات التي يرغمها المستهلك¹.

7/ تسيير الإنتاج:

تتكفل إدارة الإنتاج بتسيير الإنتاج، الذي يعرف على أنه (38) " التنبؤ وتنظيم العمليات التقنية والإدارية التي تصاحبه والقيام بتحويل المادة الأولية إلى منتج نام الصنع بطريقة تسمح بـ:

-ضمان احترام الجودة والآجال المنتظرة من الزبائن.

-تعظيم استعمال التجهيزات المواد الأولية واليد العاملة.

¹ تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سابق، ص 89.

-تدنية تكاليف المنتجات المصنوعة.

إن تسيير الإنتاج يغطي مجموعة مكونة من سبعة وظائف تجيب على الأسئلة التالية: كم، أين، بماذا، كيف، متى، مع من، أين نحن.

✓ وظائف مكتب الصنع:

تتمثل مهمتها الأساسية في تقدير حجم الطلب على المنتجات، حيث

■ الوضع في الصنع، تضمن المزج المثالي لتدفقات الطلب من خلال برنامج المبيعات وتدفقات الإنتاج، فهي تعمل على تحديد حصص الصنع، من حيث الكمية المنتجة والتاريخ المضبوط الموافق.

■ التقسيم: تتمثل هذه الوظيفة في تقسيم حصص الصنع بين مختلف الورشات القادرة على إنتاج تلك المنتجات.

✓ وظائف مكتب الصنع:

وتتضمن ما يلي:

■ التحضير يتمثل دوره في تحديد قائمة العمليات المتتالية التي يجب القيام بها من أجل الحصول على منتج معين من جهة، وتحديد (جمع) مختلف العناصر التنفيذ كل عملية (مناصب العمل المخططات الأدوات والمواد).

■ التحسين تتعلق بسلسلة من الدراسات للمناهج التي يتميز كل منها بخاصية محددة، وذلك من أجل ترقية التحسينات الطرق العمل الأدوات، وهو ما يسمح بتحسين الإنتاجية والجودة.

✓ وظائف مكتب التنظيم:

تتمثل في الوظائف التالية:

- المخطط: يهدف إلى تنظيم عمليات التنفيذ حسب الزمن بصفة مسبقة وذلك من أجل استعمال أحسن لمختلف فروع أقسام التنفيذ من تجهيزات وموظفين، تقليل les en-cours لهذه الأقسام وتدنية أجال التنفيذ.
- الإطلاق: يتمثل دوره في توزيع أوامر العمل المختلف الأقسام، بما يطابق مخطط التنفيذ، وهذا بعد التأكد من توفر الشروط الضرورية.
- مراقبة التقدم في الإنجاز ومتابعة سير مختلف العمليات، من أجل معرفة مدى وجود تناسق بين التواريخ والأزمنة المحددة في المخطط التنفيذي، مع تقديم المعلومات اللازمة للمسؤولين بسرعة ودقة (نهاية العمليات التقدم التأخر)¹.

ثانيا: الجودة في المؤسسة

1/ تعريف الجودة:

تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من الخصائص والسمات المنتج، عملية خدمة والتي تحمل على عاتقها الوفاء بمتطلبات أو احتياجات محددة، أو باختصار هي قدرة المنتج على إرضاء حاجيات المستهلك"².

2/ أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتحلى ضرورة الجودة فيما يلي:

- **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب

¹ غول فرحات ، مرجع سابق ، صص 126-127.

² المرجع نفسه ، ث 103.

وتكاليف أجور العمال، وبناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من عشر من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجز القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

- **الضرورة التجارية:** للجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجية، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها وقدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة سعر، مع احترام آجال التسليم.

- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح يجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة¹.

3/ أهمية الجودة:

تتبوأ الجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساس في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية، وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 37.

مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في المجالات التالية:

- سمعة المنظمة، تستمد المنظمة السمعة الحسنة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.
- المسؤولية القانونية عن المنتج، حيث أن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسئولة قانوناً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج.
- التطبيقات الدولية، من أجل بلوغ المنظمة التنافسية المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بالجودة، وعند حصولها على شهادة الأيزو مثلاً يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً، مع ضرورة التحسين المستمر للجودة إنتاجها.
- 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 ربحية المنظمة.
- الإنتاجية، الجودة لها صلة وثيقة بالإنتاجية، وهما وجهان لعملة واحدة، حيث أن المحافظة على الجودة وصيانتها يؤديان إلى تأثير إيجابي في الإنتاجية وبالمقابل فإن الجودة الرديئة تؤثر في الإنتاجية من خلال الاستخدام غير الكفؤ للموارد الإنتاج.
- التكاليف، تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، لذا دعنا نكوّش المنظمات الإنتاجية إلى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف، إذ أشار إلى أن الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج، وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة¹.

¹ كلثوم وهاني ، محاضرات في إدارة الجودة، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص 21.

4/ مراحل الجودة:

تمر عملية تسيير الجودة بمراحل أساسية وهي:

- مراقبة المنتجات قيد الصنع والمنتجات التامة الصنع.
- الوضع في المكان الحلقات الجودة مجموعة من العمال من نفس المستوى الهرمي تقترح حلولاً لكل مشكل متعلق بالجودة وتسهر على وضعها في السريان وعلى مراقبة النتائج¹.

5/ أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد الجودة في الآتي:

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية والتي تيمّ تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مثل السرعة والتنافسية.
- المظهر: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية، وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، وتؤثر على القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.
- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل، ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 104.

- الديمومة أو الصلاحية: ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع، فكلما كان أكبر كلما كان مستوى الجودة أحسن، ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي، بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون.
- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، وهي تخضع للحاجات ورغبات الزبائن، بحيث تؤثر على تفضيلاته، وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.
- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.
- الجودة المدركة: هو مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل، أثناء أو بعد الشراء.
- الانتظام: يمكن أن تعبر عنه باستقرار المواصفات وعدم تأثرها بالمتغيرات التي تؤثر على الإنتاج¹.

6/ الجودة الشاملة:

لقد شاع في الآونة الأخيرة مصطلح أشمل من الجودة، وهو الجودة الشاملة، حيث تعرف بأنها فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة يستلهم توقعات الزبائن (الداخليين والخارجيين)، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة، وتقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات الزبائن.

أما نطاق الجودة الشاملة يشمل كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الزبون سواء كان مستهلكا السلعة أو مستفيدا من خدمة.

¹ كلثوم وهاني، مرجع سابق، ص21.

والمخلص إلى أن المعنى الحقيقي للجودة في كل أجزاء المؤسسة، أما الأبعاد الحقيقية للجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:

- الجودة هي الملاءمة للاستخدام.
- الجودة هي انخفاض نسبة العيوب.
- الجودة هي انخفاض التالف أو الفاقد وإعادة التشغيل.
- الجودة هي انخفاض معدلات الفشل¹.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، صص 104-105.

الفصل الحادي عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

1/ تعريف التسيير التجاري:

يعرف التسيير التجاري: " هو مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه النشاط التجاري للمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها وربحها"¹.

ويعرف التسيير التجاري للمؤسسة: " بأنه يتضمن البيع الشراء، المخزون، إجراءات التحويل المتقدمة والتي تسمح باحتمالات متعددة للتخصيص"².

2/ أهمية التسيير التجاري:

تكمن أهمية التسيير التجاري للمؤسسة في الآتي:

- تحقيق الأهداف، حيث يساعد التسيير التجاري المؤسسة على تحقيق أهدافها، بما في ذلك زيادة الأرباح وتحسين حصة السوق.
- تحسين الكفاءة، ويساعد التسيير التجاري المؤسسة على تحسين كفاءتها من خلال استخدام الموارد بشكل أفضل.
- زيادة الربح يساعد التسيير التجاري المؤسسة على زيادة ربحها من خلال بيع المزيد من المنتجات والخدمات.
- تلبية احتياجات السوق: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على تلبية احتياجات السوق من خلال تطوير منتجات وخدمات تلي احتياجات المستهلكين.
- الحصول على ميزة تنافسية: يساعد التسيير التجاري المؤسسة على الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وكفاءة عملياتها.

¹ - مولود عبد العزيز حواس، كلثوم يوسف البز، إدارة تجارة التجزئة - مدخل تسويقي، دار اليازوري، الأردن، 2022، ص 147.

² المرجع نفسه، ص 147.

3/ أهداف التسيير التجاري:

يهدف التسيير التجاري إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- **تحقيق الربحية:** يعد تحقيق الربحية هدفا رئيسيا لأي مؤسسة تجارية، ولذلك تولي جميع أقسامها اهتمامًا كبيرًا لتحقيق هذا الهدف، ويمكن تحقيق الربحية من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات، من خلال زيادة المبيعات وتحسين كفاءة العمليات.
- **تحسين رضا العملاء:** رضا العميل هو ذلك الشعور أو الإحساس الإيجابي الذي ينتج عند العميل مقابلة شرائه لمنتج معين أو الاستفادة من خدمة معينة وتولد لديه الرغبة في إعادة شراء هذا المنتج أو الاستفادة من هذه الخدمة ويتحقق ذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء.
- **تعزيز الميزة التنافسية:** وذلك الوصول إلى الميزة التنافسية المناسبة من أكثر استراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وهناك العديد من الطرق لتحقيقها مثل تسويق المنتجات والقيام بدراسة السوق والتنبؤ بالمبيعات مستقبلاً، وعليه يمكن اختصار الهدف من استخدام الميزة التنافسية كالأتي من خلال التميز في العمليات التجارية وتقديم عروض قيمة فريدة للعملاء. رابعا مهام التسيير التجاري.

4/ مهام التسيير التجاري:

تكمن مهام التسيير التجاري في المؤسسة فيما يلي:

- وضع خطط المبيعات والتسويق.
- تحديد أهداف المبيعات.
- تحليل السوق والمنافسين.

¹ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار الكتاب، 2016

- وضع استراتيجيات التسعير والترويج.
- **الشراء:** يلعب الشراء دوراً هاماً وأساسياً في عمليات التسيير التجاري للمؤسسة، وعنصراً مؤثراً في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد ومستلزمات الإنتاج المختلفة وهذا بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالنوعية والسعر المناسبين، كما يعمل على:

- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة من سلع والخدمات.
- ✓ البحث عن الموردين المناسبين.
- ✓ التفاوض على شروط الشراء.
- ✓ متابعة عمليات الشراء والتسليم.

- **المبيعات:** قسم المبيعات يلعب دوراً محورياً في نجاح أي مؤسسة تجارية، حيث يُعد بمثابة جسر التواصل بينها وبين عملائها الحاليين والمحتملين. ويمكن تلخيص دور المبيعات في تسيير التجاري للمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ تحديد السوق المستهدف.
- ✓ وضع خطة المبيعات.
- ✓ بناء فرق المبيعات.

- **التوزيع:** توريد أو نشر السلع والبضائع بين المستخدمين النهائيين وبلعب دور حيوي في عملية تسيير التجاري للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ اختيار قنوات التوزيع المناسبة.
- ✓ إدارة عمليات التوصيل.
- ✓ ضمان وصول المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.

5/ وظائف التسيير التجاري

للتسيير التجاري مجموعة من الوظائف تتمثل فيما يلي¹:

- وظائف التخطيط

وتتمثل في:

✓ **تحديد أهداف المبيعات:** وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق للمبيعات بناء على تحليل السوق واحتياجات العملاء.

✓ **وضع خطط التسويق:** تصميم استراتيجيات تسويقية فعالة لجذب العملاء وزيادة المبيعات.

✓ **تخطيط المخزون:** تحديد كمية السلع التي يجب تخزينها لتلبية طلب العملاء مع تجنب تكاليف التخزين المرتفعة.

✓ **إدارة الميزانية:** تخصيص الموارد المالية بشكل فعال لأنشطة التسويق والمبيعات.

- وظائف التنفيذ: تتمثل في:

✓ **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 وضمان رضاهم.

- وظائف المراقبة والتقييم:

و تتمثل في:

✓ **تحليل البيانات:** جمع وتحليل بيانات المبيعات والعملاء لتقييم فعالية استراتيجيات التسويق والمبيعات؛

¹ - فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، د ن، الجزائر، 2016، ص ص 135-139

✓ تحديد المجالات التي تتطلب تحسينا: تحديد نقاط الضعف في العمليات التجارية وتطوير خطط لتحسينها؛

✓ إعداد التقارير: إعداد تقارير دورية للإدارة حول أداء المبيعات والعمليات التجارية.

✓ التكيف مع التغييرات: مواكبة لتغيرات في السوق واحتياجات العملاء وتعديل استراتيجيات التسويق والمبيعات حسب الحاجة.

6/ نظم التسيير التجاري للمؤسسة

- نظم ادارة علاقات عملاء: مجموعة من الممارسات التجارية التي تهدف إلى وضع الشركة في اتصال وثيق مع عملائها، من أجل معرفة المزيد عن كل واحد منهم، وتقديم قيمة أكبر لكل واحد بما يتماشى مع الهدف العام للشركة، والمتمثل في جعل كل واحد من العملاء يضيف أكبر قيمة للشركة.

- نظم التخطيط للموارد **FRP**: هي التفكير في جميع عمليات الأعمال الأساسية اللازمة لتشغيل المؤسسة المالية، والموارد البشرية والتصنيع، وسلسلة التوريدات، والخدمات، والإعداد للشراء، وغيرها. ويساعد نظام **ERP**، في أبسط مستوياته، على إدارة جميع هذه العمليات بكفاءة في نظام متكامل، وغالبا ما يشار إليه باسم نظام سجل المؤسسة.

- نظم إدارة المخزون: هي تنظيم وتنسيق وترتيب المخزون ووضعه في المستودعات، بحيث تساعد 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 التوريد (SCM) بأنه إدارة تدفق السلع والبيانات والأموال المتعلقة بمنتجات أو خدمات، بدءًا من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج إلى وجهته النهائية.

تشمل أنشطة سلسلة التوريد المشتريات وإدارة دورة حياة المنتج (PLM) وتخطيط سلسلة التوريد SCP بما في ذلك تخطيط المخزون وصيانة أصول الشركة وخطوط الإنتاج، والخدمات اللوجستية (بما في ذلك النقل وإدارة الأسطول)، وإدارة الطلب يمكن لأنظمة إدارة سلسلة التوريد أيضا أن تتوسع لتشمل أنشطة التجارة العالمية، مثل إدارة الموردين على المستوى العالمي وعمليات الإنتاج المتعددة الجنسيات.

7/ التحديات التي تواجه التسيير التجاري في المؤسسة:

هناك بعض التحديات التي تواجه التسيير التجاري في المؤسسة، تتمثل في:

- **ضعف البنية التحتية:** وتتمثل في:

✓ نقص في نظم إدارة المعلومات الحديثة، حيث تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية من نقص في نظم إدارة المعلومات الحديثة والبرامج المتخصصة لتحليل البيانات وإدارة العمليات التجارية، مما يعيق كفاءة عملية التسيير التجاري.

✓ نقص في البنية التحتية للتجارة الإلكترونية، حيث لا تزال البنية التحتية للتجارة الإلكترونية في بعض الدول في مراحلها الأولية، مما يُحد من قدرة المؤسسات على الوصول إلى العملاء عبر القنوات الإلكترونية.

- **نقص الخبرات والكفاءات:** وتتمثل في:

✓ نقص في المهندسين والفنيين المتخصصين لما تعاني المؤسسات من نقص في المهندسين والفنيين المتخصصين في مجالات مثل نظم إدارة المعلومات والتجارة الإلكترونية، يُصعب ذلك عليها استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بشكل فعال.

✓ ضعف في البرامج التدريبية، لما لا توفر المؤسسات البرامج تدريبية كافية لموظفيها لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال التسيير التجاري يؤثر ذلك سلباً.

- المنافسة الشديدة: وتتمثل في:

✓ ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية: مواجه المؤسسات المنافسة شديدة من المنتجات الأجنبية في الأسواق المحلية، تجبرها على خفض أسعارها وتحسين جودة منتجاتها للبقاء في السوق.

✓ ظهور المؤسسات الناشئة في مجال التجارة الإلكترونية لما تواجه المؤسسات منافسة جديدة من مؤسسات ناشئة تقدم خدمات مبتكرة عنها وبأسعار منافسة.

الفصل الثاني عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تتعلق وظيفة الموارد البشرية بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات في جميع مراحل خدمتهم للمشروع منذ اختيارهم حتى تركهم الخدمة، مع الاهتمام بالقوى العاملة من تدريبها وتعويضها عن جهودها وتحفيزها.

1/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"¹.

تعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الفاعلة في المؤسسة، بعدما كانت تتركز مهمتها في التوظيف فقط، من أجل رفع كمية الإنتاج وسد الحاجات المؤسسة من اليد العاملة، فالتطورات التكنولوجية والقانونية جعلت مهامها يزداد وينمو إلى أن يصبح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المحدد الرئيسي للمؤسسة².

2/ نشأة وتطور تسيير الموارد البشرية:

يعود نشأة وتطور تسيير الموارد البشرية إلى مايلي:

- الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة. وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل

¹ تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق ، ص 98.

² غول فرحات ، مرجع سابق ، ص 145.

المختلفة، وظهر فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

- ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل.

- الإدارة العلمية:

حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل، دراسة الحركة والزمن، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

- ظهور علم النفس الصناعي:

اهتم علماء النفس بدراسة ظهور مثل الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم.¹

- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد:

ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة الخدمة المدنية، وذلك في شكل شروط لتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين وضع الفصل التعسفي.

¹ تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق ، ص99.

- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف. والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

- ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثارت هذه الحركة النصف الثاني من القرن العشرين عملية تطوير ممارسات الأفراد تماشياً مع تطور العلوم السلوكية، وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف... الخ.

- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.

- الشهادة المهنية:

اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات.¹

3/ طبيعة إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط، و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون تطبيق ذلك، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة، على حسب مستوى القرار

¹ المرجع السابق، ص ص 99-100.

المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه، إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات، وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد، لأنه وفي كل الحالات، وخاصة في المؤسسات البيروقراطية، يكون هذا التأثير معتبرا ليصل أحيانا إلى التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين .

كما إن إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة، ومتخصصة ومستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في أعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.¹

4/ هيكل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة:

لكي تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها، المشار إليه، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية، ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد، حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة، مثل قسم علاقات العمال، ويختص تحليل المناصب، وترتيب الوظائف، والإختيار، والخدمات الاجتماعية ... إلخ.

وقد يكون قسما آخر حول تنمية الموارد البشرية وتكوينها، وتوفير الأمن، وهي خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى ذلك، مثل المؤسسات التي تعتبر البحث العلمي وتطوير هياكلها

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 295.

كجزء من نشاطها، كمؤسسات الإنتاج للوسائل ذات التكنولوجيا الأكثر حداثة مثل تكنولوجيا الفضاء وغيرها.

ولا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإدارية فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضاً، كغيرهم في الإدارة العامة، بميزات ومؤهلات القيادة الإتصال والإستماع، وروح الإبداع والتعاون¹.

5/ مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة الموارد البشرية تقوم بمهام متعددة، تتمثل في الآتي:

- **مهام التسيير البحتة:** تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات، الرواتب... الخ.
- **مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين:** تمس تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، إعداد الميزانية الاجتماعية، وجود مشروع مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين: تمس تلك المهام المتعلقة المؤسسة².

6/ تخطيط القوى العاملة (تحديد الاحتياجات من اليد العاملة):

حيث يتم وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة، والأعداد المطلوبة من العاملين في مختلف الوظائف لتحديد الاحتياجات من الكمية والنوعية، وذلك للفترة المستقبلية. تتم عملية التخطيط أو تقدير الاحتياجات من خلال تهيئة المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين، ومن أجل ضمان الاختيار السليم للمتشحين لابد من تحديد ما يسمى مظاهر المنصب، أي القيام بتحليل نظري للمنصب يظهر مايلي:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 297

² غول فرحات، مرجع سابق، ص

✓ تحديد أنواع الوظائف المطلوبة.

✓ خصوصيات المنصب.

✓ الكفاءات التي يجب أن تتوفر في المترشح لكي يشغل ذلك المنصب بكفاءة.

لتتوصل المؤسسة في نهاية المرحلة إلى تصميم جداول تقديرية للعمالة التي تحتاجها على كل المستويات الهرمية من خلال تحديد المطلوب، المتاح والعجز أو الزيادة، مع تحديد خصائص كل وظيفة والأعمال المنتظرة منها، ومنه خصائص الفرد المتقدم لشغل أية وظيفة من الوظائف المستوى التكويني، القدرات خصائص أخرى.

- الاستقطاب والاختيار تدبير العمالة:

إن استقطاب واختيار المترشحين لتعيينهم في مناصب معينة بالمؤسسة يعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح واستمرارية المؤسسة، علما أن تدبير العمالة يعني ترغيب الأفراد في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمؤسسة وتلقي طلباتهم ومعالجتها باستخدام أدوات الاختيار إلى أن يتم اختيار أنسبهم ثم تعيينهم.

حيث تشمل عملية تدبير العمالة ثلاث خطوات رئيسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.¹

- الاستقطاب:

يهدف إلى ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل وظائف شاغرة بالمؤسسة، وتتوقف فاعلية الاستقطاب على عاملين أساسيين، هما:

✓ مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 148

✓ القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن يستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف.

- مصادر إمداد المؤسسة بالمتقدمين للعمل:

هناك عدة مصادر، تجمعها تتمثل في:

✓ **مصادر داخلية:** يتم اللجوء إلى العمال الموجودين حالياً بالمؤسسة لسد النقائص، من خلال الترقية، وهو ما يتطلب توفر بنك للمعلومات يمنح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات وأنماط التعليم لدى مختلف العمال في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تصميم ونشر إعلانات داخلية.

✓ **مصادر خارجية:** تتمثل في مختلف المصادر الموجودة خارج المؤسسة، والتي يمكن للمؤسسة أن تجد فيها اليد العاملة المؤهلة لتوظيفها، وتتمثل عموماً في:

- المنظمات التعليمية (المعاهد الكليات مراكز التدريب... الخ).
- الإدارة العامة للقوى العاملة (مكاتب العمل).
- أقارب العاملين بالمؤسسة، الذين يرشحون من قبلهم.
- الأكفاء بالمؤسسات الأخرى.
- الرجوع إلى الطلبات السابقة.
- الإعلان بوسائل الإعلام لطلب متقدمين.¹

✓ الإعلان عن الوظائف الشاغرة وطلب الموظفين:

تلجأ العديد من المؤسسات إلى الإعلان لطلب شغل المناصب الشاغرة، وهو ما يصير لون الموارد البشرية الفعال إلى الإسراع في العملية، وما يساعد على تقصير عني الاختيار التصميم الفعال للإعلان ليشمل ما يلي:

¹ المرجع السابق، ص 149.

- قائمة الوصف الخاصة الوظيفة، مما يسمح بتقديم فكرة واضحة عن الوظيفة المطلوبة.
- متطلبات شغلها.
- الحوافز والمغربات التي يستفيد منها شاغل الوظيفة (الامتيازات).

- الاختيار:

يتمثل الاختبار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وفيه او وظائف معينة في المؤسسة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختبار المتكاملة، يجب أن يقوم الاختيار على أسس موضوعية، انطلاقا من وضع بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها القدرات العقلية الجسمية والسلوكية)، باستخدام أدوات الاختيار، وهي:

- ✓ طلب التوظيف، يتقدم المترشح بطلب توظيف للمؤسسة.
- ✓ المقابلة الشخصية من أهم الأدوات المساعدة على تقييم واختيار.
- ✓ الاختبارات، حيث يتم اختبار ميولاته وذكائه، اهتماماته.
- ✓ الكشف الطبي، تعتبر الحالة الصحية والجسمانية من عوامل الاختيار الأساسية.¹

5/ أهداف وظيفة الموارد البشرية:

- لوظيفة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرض التقدم والرقى.
- توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي.
- تحقيق التوازن بين فرض العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم.

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 150-151.

- إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقاتهم.
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختبار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.
- تأمين الحماية والمحافظة على القوى العاملة وتوفير جوا للعمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير.¹

¹ تي أحمد ، بوشول السعيد ، مرجع سابق ، ص ص 100-101.

الفصل الثالث عشر: عمليات المؤسسة - سلاسل القيمة -

سلاسل القيمة هي مفهوم إداري يُستخدم لتحليل الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركات. تم تقديم هذا المفهوم من قبل مايكل بورتر في عام 1985، حيث يركز على كيفية تحسين العمليات لزيادة الكفاءة وتعزيز الميزة التنافسية، تتكون سلسلة القيمة عادةً من مجموعة من الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى فئات رئيسية والأنشطة الأساسية وتشمل التصميم والإنتاج، التسويق والمبيعات، التوزيع، وخدمة العملاء، بينما تشمل الأنشطة الداعمة البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيا، والمشتريات.

1/ تعريف سلاسل القيمة:

هناك عدة تعريفات نذكر أهمها:¹

يريديفس وآخرون أن سلسلة القيمة تمثل الخطوات المؤسسة المطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات بغض النظر عن مكان ادائها.

ووفقا لتعريف كونتر فإن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد المداخل التي من شأنها زيادة القيمة للمستفيد.

ان سلسلة القيمة تهدف إلى خفض تكلفة العمليات كما يعمل المؤسسة القدرة على تنظيم أدائها من خلال متابعة أداء كل وحدة بشكل مستقل وذلك من خلال تحليل أنشطتها الرئيسية والداعمة، وبالتالي الوقوف على نقاط الضعف لديها ومعالجتها، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها. كما يوفر للمؤسسة رؤية واضحة للدرس المحيطة بها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة.

¹ - غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مج 3، ع1، 2014، ص 45.

2/ أسباب الاهتمام بسلاسل القيمة:

تعتبر سلاسل القيمة مهمة لعدة أسباب:

- تساعد الشركات على تحليل الكفاءة من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وأيها يمكن تحسينه أو تقليصه. يمكن أن تؤدي تحسينات العمليات إلى زيادة الربحية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات.
- فهم سلاسل القيمة يساعد الشركات في تعزيز تنافسيتها من خلال تمييز منتجاتها عن المنافسين.

تُستخدم سلاسل القيمة في مجالات متعددة، مثل التصنيع لتحسين عمليات الإنتاج وتقليل الفاقد، والخدمات لتعزيز تجربة العملاء وتحسين جودة الخدمة، والتجزئة لزيادة فعالية سلسلة التوريد في الختام، تعتبر سلاسل القيمة أداة قوية لفهم وتحليل كيفية إضافة القيمة عبر مختلف الأنشطة في المؤسسة. من خلال تحسين هذه الأنشطة، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة ربحيتها.

3/ هيكل سلاسل القيمة:

يتكون هيكل سلاسل القيمة من مجموعة من الأنشطة التي تُقسم إلى فئات رئيسية. هذه الأنشطة تُساهم في إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركات. يمكن تقسيم الهيكل إلى:¹

- الأنشطة الأساسية:

وهي تلك التي تتعلق مباشرة بإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة وتشمل: التصميم والإنتاج.

¹ نبيل موسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص 97-99

✓ التصميم: تطوير المنتجات الجديدة وتعديل المنتجات الحالية لتلبية احتياجات السوق.

✓ الإنتاج: تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، بما في ذلك إدارة العمليات والإشراف على الجودة.

- التسويق والمبيعات:

✓ التسويق: تطوير استراتيجيات لجذب العملاء وتعزيز العلامة التجارية.

✓ المبيعات: تنفيذ استراتيجيات البيع، إدارة علاقات العملاء، وتوزيع المنتجات.

✓ التوزيع: تنفيذ استراتيجيات التوزيع، وتسليمها للعملاء، وتوزيع المنتجات.

✓ اللوجستيات: إدارة عمليات الشحن والتخزين والتوزيع لضمان وصول المنتجات إلى العملاء في الوقت المحدد.

✓ إدارة المخزون: ضمان توفر المنتجات في المخزون لتلبية الطلب.

✓ خدمة العملاء: تقديم الخدمة للعملاء في الظروف الملائمة.

✓ الدعم الفني: تقديم المساعدة للعملاء في استخدام المنتجات وحل المشكلات.

✓ استطلاعات الرأي: جمع ملاحظات العملاء لتحسين المنتجات والخدمات.

- الأنشطة الداعمة: تدعم الأنشطة الداعمة الأنشطة الأساسية وتساهم في تحسين الأداء العام وتشمل:

✓ البنية التحتية: رأس المال والمواد الأولية وهياكل.

✓ الإدارة العامة: التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات.

✓ المالية: إدارة الميزانية، والتحليل المالي، وتخطيط الاستثمار.

✓ إدارة الموارد البشرية: إدارة العنصر البشري.

- ✓ التوظيف والتدريب: جذب وتطوير المواهب لضمان أداء فعال.
- ✓ تحفيز الموظفين: إنشاء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإنتاجية.
- التكنولوجيا: استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة.
- ✓ أنظمة المعلومات: استخدام البرمجيات لتحسين العمليات، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP).
- ✓ الابتكار التكنولوجي: الاستثمار في التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة.
- ✓ المشتريات: المواد المشتراة من سلع وخدمات.
- ✓ إدارة الموردين: تطوير علاقات قوية مع الموردين لضمان الحصول على مواد عالية الجودة.
- ✓ استراتيجيات الشراء: تحليل السوق واختيار الموردين بناءً على الجودة والتكلفة.
- 4/ مكونات سلاسل القيمة: تتضمن مكونات سلاسل القيمة العناصر الأساسية التي تؤثر على أداء السلسلة بشكل عام وتتمثل في¹:
- التكاليف: تشمل جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة، مثل تكاليف المواد، العمالة، والتوزيع. يجب على الشركات تحليل هذه التكاليف لتحسين الربحية.
- الجودة: تعكس مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة. يجب على الشركات الالتزام بمعايير الجودة لضمان رضا العملاء.
- الابتكار: يشمل تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات الحالية. الابتكار يعزز من قدرة الشركة على التنافس في السوق.

1 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 1999، ص 139-141

- **الوقت:** يتعلق بسرعة تنفيذ العمليات، مثل زمن الإنتاج والتوزيع. تحسين زمن الاستجابة يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء.
- **التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، يجب على الشركات الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية.
- **التعاون:** يشمل التعاون مع الموردين والشركاء لتحسين سلسلة التوريد وزيادة الكفاءة.
- ان فهم هيكل ومكونات سلاسل القيمة يمكن الشركات من تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية والداعمة، وتحليل المكونات المؤثرة، يمكن للشركات تحقيق نتائج أفضل وتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها.

5/ خطوات ومراحل تسيير سلاسل القيمة:

تسيير سلاسل القيمة يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات والمراحل لضمان تحقيق الكفاءة وتعزيز القيمة المضافة، وتتمثل الخطوات الرئيسية لتسيير سلاسل القيمة في:

- تحليل السوق:

- ✓ دراسة السوق: فهم احتياجات العملاء، وتوجهات السوق، والمنافسة.
- ✓ تحديد الفئات المستهدفة: تحليل الفئات المختلفة من العملاء وتحديد الفئة الأكثر ربحية.

- تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة:

✓ تحديد الأنشطة: تحديد الأنشطة الأساسية (التصميم، الإنتاج، التسويق، التوزيع، خدمة العملاء) والأنشطة الداعمة (البنية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التكنولوجيا، المشتريات).

✓ تحليل القيمة: تقييم كيفية إضافة كل نشاط للقيمة وتحديد الأنشطة الأكثر تأثيراً.

- تقييم الأداء الحالي:

✓ جمع البيانات: جمع البيانات المتعلقة بالأداء الحالي لكل نشاط.

✓ تحليل الكفاءة: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم كفاءة الأنشطة وتحديد الفجوات.

- تطوير استراتيجيات التحسين:

✓ تحديد الفرص: البحث عن فرص لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الجودة.

✓ وضع خطة عمل: تطوير خطة عمل تتضمن استراتيجيات محددة للتحسين، مثل تحسين العمليات، أو تبني تقنيات جديدة.

- تنفيذ التحسينات:

✓ تطبيق الاستراتيجيات: تنفيذ الخطط الموضوعة وتحسين العمليات.

✓ تدريب الموظفين: توفير التدريب اللازم للموظفين على التقنيات والعمليات الجديدة.

- مراقبة الأداء:

✓ تتبع الأداء: مراقبة نتائج التحسينات باستخدام مؤشرات الأداء المحددة.

✓ تقييم التأثير: تحليل تأثير التغييرات على الكفاءة والجودة والربحية.

- تغذية راجعة وتحسين مستمر:

✓ جمع الملاحظات: الحصول على ملاحظات من الموظفين والعملاء حول التغييرات المطبقة.

✓ تحسين مستمر: استخدام التغذية الراجعة لإجراء تحسينات إضافية وتحديث الاستراتيجيات بناء على النتائج.

- توسيع سلسلة القيمة:

✓ استكشاف أسواق جديدة: البحث عن فرص لتوسيع نطاق الأعمال إلى أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة.

✓ الشراكات الاستراتيجية: إقامة شراكات مع شركات أخرى لتعزيز سلسلة القيمة وزيادة الكفاءة.

في الأخير إن تسيير سلاسل القيمة يتطلب منهجية منظمة تشمل تحليل السوق، تحديد الأنشطة، تقييم الأداء، تطوير استراتيجيات التحسين، وتنفيذها من خلال اتباع هذه الخطوات والمراحل، يمكن للشركات تعزيز كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

خاتمة

يعتبر تسيير المؤسسة ضروري لتحقيق الأهداف، وتوجيه الجهود، وضمان الاستمرارية والكفاءة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وتخصيص الموارد، ورفع الإنتاجية، والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتحقيق الربحية والاستقرار المالي، مما يضمن نجاح المؤسسة وتطورها في بيئة تنافسية .

حيث أن أهمية تسيير المؤسسة يكمن في تحقيق الأهداف والغايات :يضمن أن جميع الأنشطة موجهة نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، والتخطيط الاستراتيجي :يساعد في صياغة رؤية مستقبلية، وتحديد الرسائل، والتوافق مع البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات :يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات حاسمة على كافة المستويات (استراتيجي، تكتيكي، عملي)، وتحسين الأداء :يرفع من معدلات الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، والتنسيق والتكامل :يربط بين مختلف الأقسام والوظائف، ويقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، كما يحقق الاستقرار المالي :يحافظ على التوازن بين الدخل والمصروفات، ويقلل المخاطر المالية، ويزيد الأرباح، ويتحقق كله بتنمية الكفاءات من خلال التركيز على تطوير مهارات الموظفين لتحسين الأداء.

المراجع

1/ الكتب

1. أحمد دودين، علي فلاح الزعبي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2013.
3. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
5. جمال الدين لعويصات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005.
6. حسين أحمد الطراونة ، وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. حسين حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
8. خضير كاظم حمود خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
9. رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية ، القاهرة، مصر، 2013.
10. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم-المحددات - الاستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
11. شويح محمد ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
12. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. عبد الباري درة ، محفوز جودة ، أساسيات في الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.

14. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
15. عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2019.
16. عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، مكتبة الشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
17. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
18. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
19. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر، الأردن، 2013.
20. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
21. عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
22. عمرو عني، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية -مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
23. فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2013.
24. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
25. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007.
26. كلثوم وهاني، محاضرات في إدارة الجودة، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.
27. محمد الفاتح نعمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020.
28. محمد حسن أحمد، الإدارة بالنجاح دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. محمد حسين العجمي الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة ط1، دار المسيرة 2008.

30. محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة ،الجزء الأول،ط3 ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر 2011.
31. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2004.
32. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان ،الأردن ، 2007.
33. مراد حسين العلي ،مبادئ الإدارة،ط1،دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2015.
34. مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف،ط2، مكتبة شقري، الرياض،السعودية،1998.
35. منعم زمزير الموسمي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
36. موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق ،عمان ، الأردن. 2012.
37. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظرات اتخاذ القرارات منهج كمي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،2013.
38. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
39. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
40. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2007.
41. هاريسون، ترجمة ناطورية ،الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزهران، عمان، الأردن ،2009.

2/ الرسائل العلمية

42. منصوري رقية،محاضرات في تسيير المؤسسة،سنة ثانية علوم مالية ومحاسبية ،شعبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،الجزائر،2020/2021.
43. مولفوعة فاطيمة الزهراء، مدخل لتسيير المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد نقدي وبنكي والثانية علوم مالية ومحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار،الجزائر، الموسم الجامعي 2022 / ، 2023

