



جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية

مطبوعة في مقياس

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص مالية ومحاسبة
قسم العلوم المالية

إعداد الاستاذة
د . بن قمجة زهرة

السنة الجامعية: 2025 / 2026

فهرس المحتويات

المحاور	محتوى المادة التعليمية	الصفحات
المحور الأول	مدخل عام لتسيير المؤسسة	05
المحور الثاني	تحديات المسير وأدواره في المؤسسة	19
المحور الثالث	التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة	27
المحور الرابع	التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة	34
المحور الخامس	وظيفة التوجيه في المؤسسة	44
المحور السادس	وظيفة الرقابة في المؤسسة	52
المحور السابع	التسيير الاستراتيجي للمؤسسة	58
المحور الثامن	التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة	66
المحور التاسع	تسيير التموين واللوجيستك في المؤسسة	73
المحور العاشر	تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة	82
المحور الحادي عشر	تسيير الموارد البشرية في المؤسسة	91

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	خطوات عملية التسيير	1
21	تصنيف المدراء حسب المستويات الإدارية	2
26	مهارات المدير ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها	3
28	يوضح مراحل عملية التخطيط في المؤسسة	4
41	مكونات الهيكل التنظيمي	5
49	عمليات الحفز لدى الافراد	6
64	عملية التسيير الاستراتيجي	7
66	أبعاد التسيير الاستراتيجي	8
69	الأطراف الفاعلة في التسيير المالي	9
72	نظام المعلومات التي تستخدمها محاسبة التسيير لتطبيقها في المؤسسة	10
79	سلسلة اللوجيستيك	11
80	سلسلة الامداد في المؤسسة	12
83	مسارات تسيير اللوجيستيك في المؤسسة	13
86	مراحل اللوجيستيك العكسي	14
89	نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة	15
98	مراحل المسار الوظيفي	16

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مفهوم المؤسسة	06
2	تصنيف المؤسسة الاقتصادية	09-08
3	تطور الفكر الإداري	12-11
4	الأدوار الإدارية لمنتزرج	25-24
5	مقارنة بين القائد والمدير	47-46
6	أنواع الرقابة حسب الشمولية	55
7	الفرق بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي	62
8	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد	94

المقدمة

يعد التسيير أو الإدارة علما مهما يتطلب التحكم فيه المهارة والقدرة سواء بالنسبة للمدير التنفيذي للشركة أو بالنسبة للمدراء الفرعيين فيها، بهدف الوصول الى النتائج المتوقع لها من خلال التنسيق بين مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية.

التسيير هو عملية تهدف الى الوصول الى الغايات التي حددتها المؤسسة من قبل وذلك من خلال تنسيق الجهود بين مختلف الأشخاص والمديريات في عملية دائرية مستمرة، لذلك أصبحت المفاضلة بين الدول وتصنيفها يقاس بمعيار مدى تقدم مؤسساتها وتنظيماتها الإدارية ومدى نجاح هذه الأخيرة في رفع كفاءتها الإنتاجية وتوفير المناخ الملائم للأفراد العاملين ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

التسيير هو علم وفن كونها تعتمد على النظريات والمبادئ والقواعد التسييرية إضافة الى فنون التعامل والتسيير في المجال الإداري، كونها تعتمد على مهارة المدير في تسيير مؤسسته وحسن تدبيره للأمور. فهي تعد من العلوم الاجتماعية الجديدة وقد ساهم في إرساء معالمها نظريات عديدة تابعة لمجموعة من المدارس من الكلاسيكية والسلوكية وصولا للمدارس الحديثة خاصة المدرستين الأمريكية واليابانية، الا أن الجهود لازالت متواصلة في هذا المجال.

فالتحكم في علم التسيير ليس امرا صعبا يكفي للطلاب البحث والتعمق في محاور المقياس لكي يفهم مضمون هذا المقياس ويصبح في المستقبل مسيرا ناجحا سواء في المؤسسة التي يعمل بها او يكون هو مديرا رئيسيا فيها خاصة في وقت تشهد فيه المؤسسات الناشئة المعدة خصوصا للطلبة انتشارا واسعا في مختلف الجامعات ومختلف الدول.

على هذا الأساس تم اعداد هذه المطبوعة التي تتضمن مختلف محاور القياس بالتفصيل وبالمنهجية التي تساعد الطالب على التدرج في المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالمقياس والتنقل بين المحاور بكل سلاسة ووضوح واتصال، وبهذا العمل المتواضع اردت اارة السبيل للطلاب المتلقي للمقياس بالشكل الذي يساعده في فهم المقياس.

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

أصبح التسيير أو الإدارة علما يتطلب التحكم فيه سواء بالنسبة للمسؤول في أعلى مستويات السلطة أو المسؤول في مستويات أدنى منها، فهي من العلوم الحديثة الذي يعتمد تطبيقها على مجموعة من النظريات والقوانين العلمية والقواعد المدروسة، كما تعتمد على المهارات والخبرات التي اكتسبها المدير.

ويعد التسيير في المؤسسة أحد الدعامات الأساسية لنجاحها وتطورها في المحيط الذي تنشط فيه، حيث أن التسيير الناجح يؤدي الى حسن استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية والمعلوماتية بشكل يسمح لها بتحقيق أفضل النتائج بكل كفاءة وفعالية.

1 . مفهوم المؤسسة

لقد زاد الاهتمام بالتسيير في المؤسسة من خلال الأهمية التي يؤديها في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة به، وتعد المؤسسة بشتى أنواعها المكان الذي يتم على مستواها القيام بعملية التسيير، وعلية سوف نتطرق لماهية المؤسسة. هناك عدة مفاهيم للمؤسسة سوف نقوم بإيجازها فيما يلي:

حسب مفهوم تريوشي (M.Truchy) المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي،

أما ماركس فيعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.¹

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. المؤسسة هي وحدة للإنتاج والتوزيع تكون مهيكلة على أساس مجموعة من القواعد والقوانين والإجراءات الخاصة التي تحكم عملها.

¹ ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية) موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 09.

جدول رقم 1 مفهوم المؤسسة

مفهوم المؤسسة		
نظام	منظمة اجتماعية	عون اقتصادي
تقوم بتحويل المدخلات (موارد مادية ومالية وبشرية) إلى مخرجات (السلع والخدمات) مروراً بعملية التغذية العكسية	مجموعة من الأفراد يتشاركون ويتعاونون فيما بينهم لإنتاج السلع والخدمات التي يطلبها المجتمع	فهي تعمل على التنسيق بين مختلف عوامل الإنتاج (عمل، أرض، رأسمال، تنظيم) لتحقيق أهدافها

المصدر: من إعداد الباحثة.

2 . خصائص المؤسسة الاقتصادية

سوف نقوم بتسليط الضوء في هذه المطبوعة على المؤسسة الاقتصادية التي تعيننا في دراستنا هذه، وعليه سوف نتعرف على أهم الخصائص المميزة لها².

المؤسسة مركز للتحويل: تقوم بتحويل الموارد (مواد أولية، رأس مال، معلومات ...) الى منتجات تامة أو نصف تامة الصنع (سلع وخدمات)

المؤسسة مركز للتوزيع: تقسم الأموال المتأتية من بيع سلعها على أشكال مختلفة الأجور للعمال، الأرباح للمساهمين، دفع مستحقات الموردين

المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: المكان الذي يجتمع فيه العمال لفترة طويلة من أجل أداء عملهم ما يولد مجموعة من العلاقات الاجتماعية والصداقات بينهم.

المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية: فهي التي تقرر نوع وكمية المنتجات التي سوف يتم انتاجها كما تحدد أسعارها، توزيعها، تصديرها ...

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص ص: 9 . 12. بتصرف

المؤسسة شبكة للمعلومات: كل مؤسسة لها نظام معلومات معين تعمل به، يضمن لها حسن استغلال المعلومات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة بشكل يسمح لهم بأداء عملهم بأكمل وجه. المؤسسة مركز للمخاطرة: فهي معرضة لعدد من المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة، لا سيما المخاطر المالية حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل أموالها من تسبيقاتها المادية والمالية في حالة الفشل.

"3 . دور المؤسسة

للمؤسسة العديد من الأدوار اتجاه عدد من الأطراف³:

اتجاه أصحاب الملكية: من خلال البحث عن تحسين المردودية ورفع الإنتاج والرفع من نسبة الأرباح
اتجاه المستخدمين: من خلال توفير فرص الترقية الداخلية والانتقال الى رتب ومناصب أعلى، توفير السكن، الصحة، التأمين، الضمان الاجتماعي ومختلف الخدمات الاجتماعية.
اتجاه المستهلك: توفير السلع وتقديم الخدمات من خلال الموازنة بين أهداف المؤسسة ومتطلبات السكان.
اتجاه الاقتصاد الكلي: بتحقيق القيمة المضافة التي تساهم في تمويل الميزانية العامة للدولة كما أن النمو الاقتصادي للدول يعتمد على التطور العلمي والتقني للمؤسسة.

4 . أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها الأساسي إلى تحقيق العديد من الأهداف نوجزها فيما يلي:

أهداف اقتصادية:

° تحقيق الربح ، أي مؤسسة تطمح لتحقيق مستوى معين من الربح يغطي احتياجاتها التمويلية التي تسمح لها بتوسيع طاقاتها الإنتاجية،

° تحقيق متطلبات المجتمع من سلع وخدمات بالكمية و السعر المناسبين،

³ إسماعيل عرابجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة) أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل(، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، وحدة الرغبة، الجزائر، 2013 ، ص: 15.

° عقلنة الإنتاج أي الاستعمال الرشيد لوسائل الإنتاج ورفع إنتاجياتها.

أهداف اجتماعية:

° ضمان دخل منتظم للعمال يضمن لهم مستوى عيش كريم،

° نشوء علاقات اجتماعية ومهنية بين العمال،

° توفير التأمين والمرافق للعمال،

° تأهيل العمال وتدريبهم وتحسين مستوياتهم.

أهداف تكنولوجية:

عن طريق قيام المؤسسة بالبحث والتطوير عن طريق توفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية والتي ترصد لها مبالغ مالية كبيرة.

أهداف ثقافية ورياضية:

باستفادة العمال من وسائل الترفيه التي تضمنها لها المؤسسة من رحلات ومسارح والانضمام إلى الأندية الرياضية وأي نشاط آخر يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وعائلاتهم.

5. تصنيف المؤسسات

تصنف المؤسسة الاقتصادية حسب عدة تصنيفات سيتم تلخيصها في المخطط الموالي:

جدول رقم 2 تصنيف المؤسسة الاقتصادية

حسب الشكل القانوني			
مؤسسة فردية (يشرف عليها شخص واحد)	مؤسسة الأشخاص (شخصين أو أكثر)	شركات المحاصة (تتشأ لهدف معين لأجل معين)	مؤسسة الأموال (تجمع الأموال بين المؤسسات)
حسب الملكية			

مؤسسة خاصة (تابعة للأفراد)		مؤسسة عمومية (يعود رأسمالها للدولة)	مؤسسة مختلطة (تجمع بين الأفراد والدولة)
حسب القطاع الاقتصادي			
مؤسسة القطاع الأول الفلاحة	مؤسسة القطاع الثاني الصناعة	مؤسسة القطاع الثالث (مختلف الأنشطة عدا القطاعين الأولين)	
حسب الانتشار الجغرافي			
مؤسسات وطنية	مؤسسات أجنبية	مؤسسات مختلطة	مؤسسات متعددة الجنسيات
حسب الحجم			
صغيرة جدا 1 الى 9 عمال	صغيرة 10 إلى 49 عامل	متوسطة 50 إلى 499 عامل	كبيرة 500 الى 999 عامل وأكثر منها كبيرة جدا
حسب طبيعة المنتجات			
منتجة للسلع الاستهلاكية (منتجات غذائية، ملابس نسيج)..		منتجة للسلع الوسيطة (معدات فلاحية، قطع الغيار)	
		منتجة لسلع التجهيز (معدات وسائل النقل، الآلات الكهرومنزلية)	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على أبجديات في تسيير المؤسسة.

6. وظيفة المؤسسة تهدف منظمات العمال من خلال وجودها إلى تحقيق مجموعة من الأنشطة الأساسية يتولى تنفيذها إدارات متخصصة، وسوف يتم توضيح هذه الوظائف بالقدر الذي يعطي نظرة عامة عن كل وظيفة⁴.

1. وظيفة التسويق: التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ وتحديد وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها اشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات على حد سواء. والنشاط التسويقي

⁴ محفوظ جودة وحسن الزعي، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، داؤ وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 29- 34.

يتم من خلال انسياب السلعة الخدمة من المنتج الى المستهلك من خلال قنوات التوزيع بما يحقق المنافع التسويقية المختلفة: المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية.

2. **وظيفة الإنتاج:** إن مصطلح الإنتاج كان يشير إلى الإنتاج المادي الذي تمارسه المنظمات الصناعية فقط إلا أنه بعد ذلك ومع بداية الخمسينات أصبح يطلق على وظيفة إدارة العمليات لتشمل كلا من الإنتاج المادي والخدمي معاً، وهي تهدف إلى تحويل عدد معين من المدخلات إلى مخرجات ، وذلك عن طريق ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
3. **الوظيفة المالية:** تمارس هذه الوظيفة من خلال إدارة متخصصة تسمى الإدارة المالية هدفها حماية المؤسسة من خطر الإفلاس والتصفية، وتتولى هذه الإدارة تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال لغرض القيام والاستمرار بنشاطاتها الإنتاجية والخدماتية المختلفة، وذلك في الوقت المناسب بشكل يحقق عائد مالي جيد للمؤسسة.
4. **وظيفة الموارد البشرية:** تعنى هذه الوظيفة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، والعمل على إيجاد التواصل بين العمال والتنسيق بين أدوارهم المختلفة، إضافة إلى توجيه إعمالهم في المنحى الذي يخدم المؤسسة.
5. **وظيفة الشراء:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة لاحتياجات المنظمة وتحديد مواصفات الشراء، واختيار مصادر الشراء المناسبة. فهي تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية.
6. **وظيفة التخزين:** هي عبارة عن مجموع الأنشطة التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات والاحتفاظ بها لفترة معينة والمحافظة عليها لحين استخدامها أو إعادة بيعها.
7. **وظيفة العلاقات العامة:** العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي سواء كان مستهلكين أو منافسين أو موردين أو مساهمين، وتسعى العلاقات العامة إلى إعطاء فكرة للعالم الخارجي عن أهداف المنظمة وسياساتها، نشاطاتها المختلفة.

7.نشأة الفكر الإداري وتطوره

تشير اثار الحضارات القديمة إلى وجود ممارسات فعلية لعدد من المفاهيم والمبادئ الإدارية ، فلا يمكن أن نتصور أن بناء الأهرامات في الضارة المصرية القديمة قد يكون بدون ممارسة مبادئ التخطيط والتنظيم والمراقبة، كذلك الحضارة السومرية في بلاد الرافدين قد تركت ما يدل على استخدام أساليب الرقابة الإدارية ، ونظم كتابة وتسجيل المعاملات المرتبط بإدارة الأموال، أم البابليون فقد تركوا للعالم قانون هامورابي الذي يتضمن مبادئه في تحديد الحد الأدنى للأجور والمراقبة والمسؤولية. كذلك إسهامات الحضارة الإغريقية في الزراعة والإدارة المدنية تفصح عن وجود ممارسات إدارية متقدمة. اما الرومان فقد قاموا ببناء نظام متقدم للطرق وصاغوا مبادئ الإدارة خاصة في الجانب العسكري كنموذج لإدارة الجيوش⁵.

مع ظهور الإسلام بدأت المرحلة الأكثر نضوجا وتقدما في مجال تنظيم شؤون الدولة كما بدأت ممارسة الوظائف الإدارية، من خلال إرساء قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة من خلال المبادئ الموالية: مبدأ الشورى، العدل الكامل، مبدأ الحوافز، قواعد الطاعة، تفويض السلطة، إنشاء الدواوين، كما كان للفكر الإسلامي رواد في الإدارة نذكر منهم: الماوردي، ابن تيمية، القلقشندي.

يلخص الجدول التالي ما أسهمت به الحضارات السابقة في مجال الإدارة.

جدول رقم 3 تطور الفكر الاداري

⁵ علي شريف ومنال الكردي، اساسيات ادارة وتنظيم الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص : 54 55.

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	مساهماتها في التطور وملاءمتها للإدارة المعاصرة
السومريون	5000 سنة قبل الميلاد	الكتابة أو التدوين	تكوين الحكومات و التجارة	المعلومات المدونة مهمة للتنظيمات المختلفة.
المصريون	2000-4000 قبل الميلاد	التخطيط و التنظيم و الرقابة	تنظيم 100000 عامل لبناء الأهرام	الخطط و تسلسل السلطة مهم لتحقيق الأهداف
البابليون	1700-2000 قبل الميلاد	القوانين و المسؤولية	وضعت شريعة حمورابي المستويات للأجور و العقود و الحقوق و العقوبات.	تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد لغرض تحقيق الأهداف.
الصينيون	500 قبل الميلاد	الأنظمة	التجارة والعسكرية تتطلب أنظمة و إجراءات محددة و ثابتة	النمطية و الإجراءات مطلوبة في عمل المجموعة
الإغريق	350-500 قبل الميلاد	التخصص و الطرق العلمية	التخصص و وضع الأساس للطريقة العلمية، و المنطق و الرياضيات	التنظيمات تحتاج إلى التخصص و التفكير العلمي يؤدي إلى التطور
الرومان	300 ق.م- 300 بعد الميلاد	التنظيم المركزي	إمبراطورية واسعة تحتاج إلى نظم اتصالات و سيطرة من الرومان	أهمية و فعالية نظم الاتصالات و الإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة
الحضارة الإسلامية	600-1800م	تشريع، سياسة، إدارة، علوم	إمبراطورية واسعة، تنظيم الحياة الاقتصادية و الاجتماعية	سلطات مدنية و عسكرية و علاقات دولية، عدالة اجتماعية
الفينيقيون	1300م	الأشكال القانونية للتنظيم	التجارة الفينيقية تحتاج إلى وسائل قانونية عديدة	الإطار القانوني للتجارة كأساس للمخاطر في عالم التجارة
باكيولي	1400م	نظم المحاسبة	قواعد التكاليف و الإيرادات في التجارة	النظام المحاسبي و مسك السجلات

ماكيفيلي	1500م	الاستعمال العلمي للقوة الأفكار	اعتماد الحكومة على تأييد الجماهير . توقعات متطلبات الوقت	أهمية التوجيهات و الإرشادات الحقيقية لاستخدام السلطة مساهمتها في التطور و ملاءمتها للإدارة المعاصرة
			القادة و الشعب يتطلب الوضوح. انتهاز القادة لفرض استخدام السلطة يعطيهم صفة الكفاءة	
أدم سميث	1776م	تقسيم العمل	نظام المنافسة الذي نتج عن التخصص	التخصص و الأرباح أساس المشروع الخاص
الأمم الغربية	القرن التاسع عشر		الحاجة إلى رؤوس أموال كبيرة من المنظمة التي تتميز بشخصية معنوية و حياة طويلة و بمسؤولية محددة	فصل الملكية و الإدارة نتج عن الحاجة إلى المدير المؤهل علميا و مهنيا

المصدر: جوزيف ماسي في موفق محمد حديد (2001)، الإدارة: المبادئ و النظريات و الوظائف، طبعة أولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ص ص 72-73.

8. مفهوم التسيير الإدارة

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة منها، تتضمن هذه الطريقة عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

اختلفت المفاهيم الخاصة بالتسيير باختلاف المدارس بالدرجة الأولى وباختلاف الأزمنة التي عولج فيها.

تعني الإدارة أو التسيير في اللغة تقديم الخدمة للغير وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Minister tad المكونة من مقطعين والتي تعني تقديم العون للآخرين. ومن الناحية الشرعية تعني الإدارة الولاية أو الرعاية أو الأمانة وكلها كلمات تحمل معنى المسؤولية وأداء الواجب (سكينة، 2012، صفحة 9)،

أما معنى الإدارة في الاصطلاح فهي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من عمل وأرض ورأسمال وتنظيم والتأليف فيم بينها من أجل استغلالها بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعرفه فريدريك تايلور: بأنه القيام بما هو مطلوب من العمل بشكل صحيح وبإكمل وجه ثم التأكد من أن العمال يؤدون ما هو مطلوب منهم بأحسن وأرخص الطرق.

جورج تيري " :التسيير هو عملية مميزة تشمل مختلف وظائف التسيير، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بشتى الموارد." ⁶

أما دونيلي Donnelly فيري " أنها تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن انجازها بواسطة فرد واحد" ⁷ .

حسب موسوعة العلوم الاجتماعية: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها القيام بشيء ما والإشراف عليه وعليه يمكن استنتاج أن التسيير هو:

- العملية التي تتكون من الأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم، توجيه ورقابة بغية ضبط وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من خلال الاستخدام المثل للموارد المادية والمالية والبشرية المختلفة،
- مجموع المغارف والتقنيات الضرورية لإدارة منظمات الأعمال،
- النشاط الذي يتم من خلاله القيام بعمل معين والإشراف عليه.

9. أهمية التسيير

- التسيير الجيد يساهم في نجاح المشروعات ونموها؛
- التسيير هو الذي يجمع المعلومات ويتنبأ ويخطط استراتيجيا؛
- يحقق التسيير الجيد الإستخدام الأمثل للقوى المادية والمالية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة،
- التسيير هو الذي يراقب ويشرف ويحاول إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- التسيير نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية؛

⁶G.R.Terry et S.G.Franklin, les Principes du Management, Economica, Paris,1985,p 05.

.

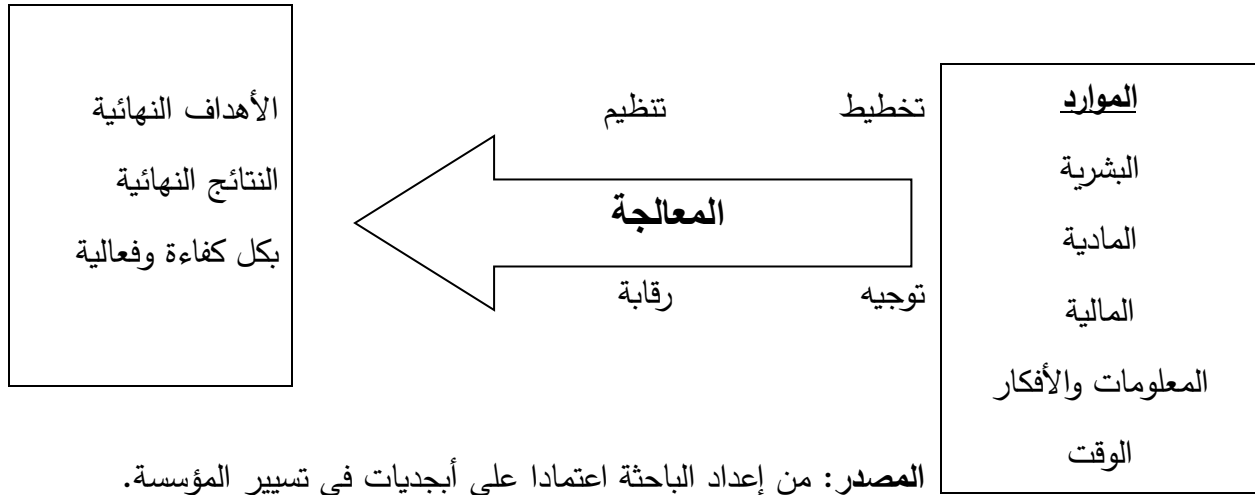
⁷ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، مصر، 2007 ، ص4 .

- التسيير يخلق طاقات متجددة من خلال التدريب التأهيل والإعداد والتوجيه.

10. خطوات عملية التسيير

تتطلب عملية التسيير باستغلال مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية وتتم معالجتها بمرورها على مختلف المراحل التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع احترام المدة الزمنية اللازمة لذلك، وصولاً للأهداف النهائية بكل كفاءة وفعالية. والشكل الموالي يوضح خطوات عملية التسيير.

شكل رقم 1 خطوات عملية التسيير



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على أبجديات في تسيير المؤسسة.

- التفرقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة يقصد بها مدى حسن استغلال موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتعتبر الكفاءة على درجة عالية إذا كانت المؤسسة تستخدم أقل الموارد لتحقيق أعلى الأرباح، أما الفعالية نقيس مدى ملائمة الأهداف التي تم اختيارها ومدى وصولها لتحقيق الأهداف.

11. مكانة علم التسيير الإدارة بين العلم والفن

التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود بين الأفراد من أجل تحقيقها، فهم عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على مختلف الحاجيات الأساسية للمجتمع من سلع وخدمات، والتسيير الذي يفقد غايته من خلال خلق المنافع والفوائض الاقتصادية والاجتماعية يفقد أيضاً مبررات وجوده. ويعد التسيير علماً له أسس

منهجية في البحث ومبنية على الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل المختلفة، اذا هو علم مبني على مجموعة من القواعد والقوانين والأصول العلمية القابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية حسب (فريدريك تايلور) كاستخدام المكثف للحاسب الالكترونية، سواء تعلق المر بتخطيط افنتاج أو الاستثمار أو دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل أو التحليل المالي أو مراقبة العمليات.

التسيير يعتبر فنا كونه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية لعملية التسيير، وعلى رأسها الجوانب الإنسانية، المتعلقة بالتعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الحي في التنظيم، التسيير هو مهنة كونه تراكم مجموعة من المعارف والخبرات عبر الزمن، نتيجة التجربة عن طريق الصواب والخطأ⁸.

12. علاقة التسيير بالعلوم الأخرى

يعتمد علم التسيير كثيرا على العلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية، وخاصة منها السلوكية وهو ما يتطلب الإلمام بجميع هذه العلوم، وعليه سوف نفصل في أهم العلوم لتي لها علاقة وطيدة مع التسيير كما يلي⁹:

- **علاقة التسيير بعلم الاقتصاد:** يهتم علم الاقتصاد بإيجاد التوليفة الملائمة التي تجمع بين استغلال الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة بالدراسة والتحليل وإشباع حاجيت ورغبات أفراد المجتمع. وهنا يبرز دور المهارة الإدارية في تسيير وتوجيه مختلف العمليات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق برز علم الاقتصاد الإداري الذي يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية عن طريق حسن استغلال الموارد الاقتصادية بكل كفاءة وفعالية.

- **علاقة التسيير بعلم الاجتماع:** علم الاجتماع يركز على دراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع ويقوم بقياسها، وبالتالي سوف يركز على مبادئها وعاداتها وتقاليدها وتفضيلاتها المختلفة، من جهة أخرى فإن عمل منشآت الأعمال يركز على خدمة أفراد المجتمع من خلال توفير رغباتهم المختلفة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق وجود تسيير محكم في المنظمات وفي هذا الصدد، برز مفهوم التسويق الاجتماعي باعتباره نشاطا تجاريا فاعلا ومؤثرا ينبغي له أن يلعب دورا رياديا في عملية رفع مستوى

⁸ بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شبكة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص ص: 28 / 29.

⁹ نفس المرجع أعلاه، ص ص: 22 25.

معيشة الأفراد. وقد اثبت العلم الحديث نجاح المنظمات التي تطبق في عملياتها الإدارية مبادئ وأساسيات علم الاجتماع باعتبارها تركز على البيئة الاجتماعية.

- **علاقة التسيير بعلم النفس:** يدرس علم النفس السلوك الإنساني للعمال، ومن أجل نجاح العمال في وظيفتهم من الضروري فهم الناس لبعضهم البعض، وكما نرى اليوم الإدارة الحديثة تستخدم اليوم مختلف الأساليب وتقنيات علم النفس مثل نمذجة السلوك وتعديل السلوك والدراسات النفسية والشخصية وغيرها من أجل تحسين الأداء وزيادة معدلات الإنتاجية. فنظام الحوافز مثلا في جوهره يتضمن علم النفس الصناعي والتجاري والإداري، لأن هذه الأنظمة تتعامل مع الإنسان وعليها أن تفهم جيدا الجانب النفسي للعامل.

- **علاقة علم التسيير مع العلوم الطبيعية والرياضية والإحصاء:** أصبحت العمليات الإدارية اليوم تعتمد اعتمادا كبيرا على مختلف النماذج الرياضية والإحصائية بعدما كانت تعتمد على حدس والاجتهادات الشخصية والتحليلات المختلفة، مثل بحوث العمليات، الرياضيات المالية، البرمجة الخطية، المصفوفات، نظرية المباريات، مقاييس التشتت، المتوسط، المدى... . وذلك بسبب أن العديد من المدراء اليوم اصبحوا ينظرون ان التسيير واتخاذ القرارات عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية كما يمكن التنبؤ ببعض التغيرات عن طريق نماذج التنبؤ الإحصائية.

- **علاقة علم التسيير بعلم القانون،** عالم المنظمات اليوم يحكمها مجموعة من القواعد والقوانين التي تحكم تأسيسها وسيرها وهي عبارة عن مجموعة القوانين والتشريعات التي ينصها المحكم الجزائري. فشركات الأدوية مثلا تحكمها قوانين صارمة تخص تاريخ إنتاج ونهاية صلاحية الأدوية ومختلف التركيبات التي تدخل في تشكيلها، إضافة إلى طرق تسويقها وبيعها للمريض. كما ان العلاقات الدولية في مجال التجارة الخارجية والصادرات تحكمها قوانين تجارية عالمية , علاوة على ان المنشآت على اختلاف أنواعها تعمل في ضوء قوانين العمل والضمان الاجتماعي والصحي، وقوانين حماية البيئة وأخرى تتعلق بأخلاقيات وممارسة المهنة.

- علاقة علم التسيير بنظام المعلومات، النشاط الإداري اليوم أصبح يستخدم تقنيات المعلومات مثل الحواسيب والطابعات والانترنت ومختلف الأنظمة المعلوماتية الأخرى، ففي عالم ثورة المعلومات اليوم أضحت هذه التقنيات ضرورية لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية سواء للعامل أو لأفراد المجتمع.

المحور الثاني: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين على اختلاف مستوياتهم لتحقيق الأهداف، المرسومة للوصول الى النتائج المراد تحقيقها، ولا بد أن يكون للمدير أو المسير سلطة معينة لإتخاذ القرارات والا قد يفقد صفته كمدير ويتحول الى منفذ فقط.

1. مفهوم المسير

المسير هو الشخص المسؤول عن تسيير مؤسسة معينة فيقوم بتحديد المهام الواجب تنفيذها، ويقوم بتوزيعها على العمال حسب مؤهل وعمل كل واحد منهم، كما يتحقق من السير الحسن للعمليات الإدارية.

المدير هو الشخص المسؤول على إدارة منظمة معينة، وتشمل كلمة مدير كل من: مدير عام، مدير إنتاج، مدير تسويق، فهو المسؤول الأول عن نجاح المؤسسة أو فشلها.

يعين المدير من طرف جهة أو مرجع مختص بذلك مثلاً رئيس الجامعة يعين بموجب مرسوم رئاسي من قبل رئيس الجمهورية، هناك مدراء يعينون من طرف الوزارة وهكذا، أما مدراء الوحدات والأقسام فيعينون من طرف المدير العام على أساس الترقية الداخلية.

ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المديرين¹⁰:

- الطاقات الجسدية والفكرية مؤهل عقليا؛
- الصرامة وعدم التردد في اتخاذ القرارات؛
- الاستقامة والذكاء؛
- الحماس في العمل والتفوق الفني؛
- التسامح والطيبة وحب الآخرين؛
- القدرة على التواصل مع الأطراف الأخرى.

¹⁰ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات , وظائف, تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 10.

أما عن المهام التي يقوم بها المدير فنذكر منها:

- تحديد المهام الواجب القيام بها للعمال،
- توزيعها على العمال حسب وظيفة كل واحد منهم في المؤسسة؛
- تحديد طريقة العمل بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة؛
- متابعة سيرورة الأعمال في المؤسسة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة مسبقاً،
- إيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق سير الأعمال في المؤسسة.

2. أنواع المسيرين

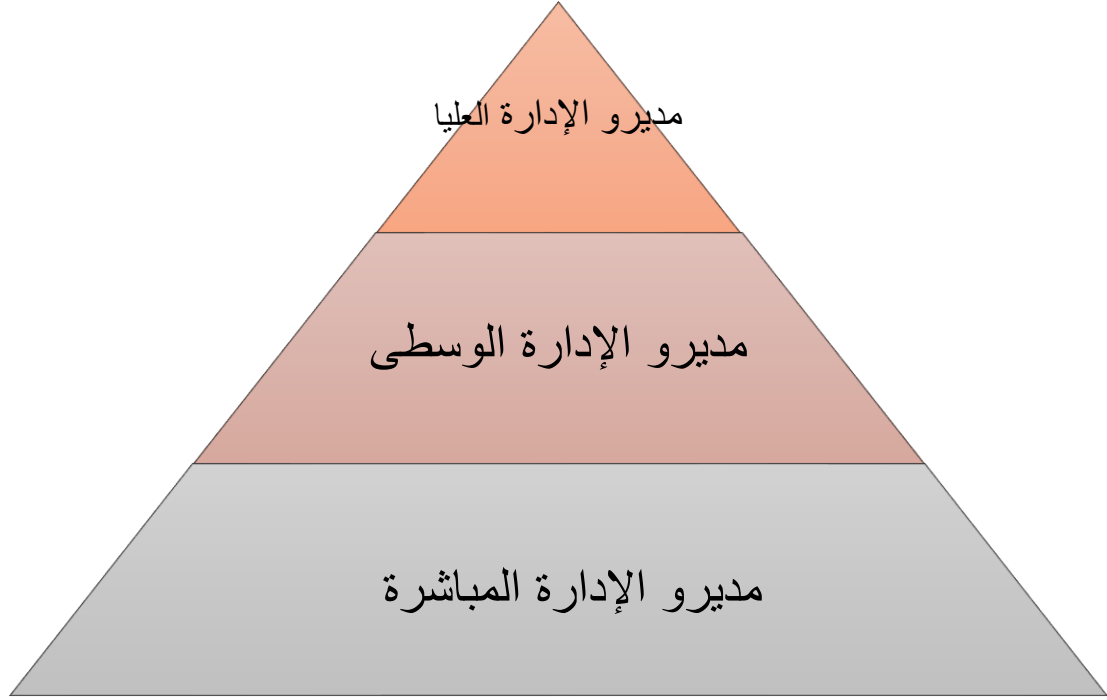
يشارك جميع أنواع المديرين مهما كانت وظائفهم في جميع أنواع المؤسسات في الوظائف الإدارية الأربعة المتعارف عليها وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إلا أن وظائفهم تختلف بحسب المستويات الإدارية التي يشغلونها. وبصفة عامة يمكن التفريق بين المديرين على أساس المستوى الإداري والمستوى الوظيفي كما يلي¹¹.

- **مديرو الإدارة المباشرة** يقع مديرو الصف الأول في قاعدة الهرم، وهم مسؤولون عن الإشراف عن العمالة التشغيلية التي تقوم بأداء المهام اللازمة لإنتاج أو بيع سلع أو تقديم خدمات. فعلى سبيل المثال رئيس قسم الصيانة في أحد المؤسسات التي تتبع الأجهزة الكهربائية يشغل وظيفة مدير الإدارة المباشرة.

يتركز اهتمام مدراء الصف الأول في التأكد من تطبيق القواعد والإجراءات اللازمة لضمان كفاءة التشغيل وتوفير النصيحة الفنية وتحفيز العاملين. أما عن النطاق الزمني للعمل على هذا المستوى فيتميز بالقصر مع الاهتمام بتحقيق الأهداف على أساس يومي.

¹¹ علي شريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص 30 35.

شكل 2 تصنيف المدراء حسب المستويات الإدارية



Source: Holt(1993).Management Principles.p.14

- مديرو الإدارة الوسطى

يعتبر المدير في هذه الحالة همزة وصل بين ما تطلبه الإدارة العليا وبين الإدارة المباشرة التي تتولى الإشراف عن انجاز الطلبات، وتتمثل مسؤوليتهم في إيجاد أفضل طريقة لتنظيم الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويسهم عمل المدراء في زيادة كفاءة المؤسسة عن طريق مساعدة العمالة غير الإدارية على استخدام الموارد بطريقة أفضل بهدف تخفيض التكاليف، وزيادة فعالية المؤسسة عن طريق تقييم مدى ملائمة الأهداف الحالية واقتراح التغييرات اللازمة ورفعها للإدارة العليا.

ويعتبر مديرو المبيعات، الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية مثالا على مديري الإدارة الوسطى، فهم يهتمون بتحقيق الأهداف على المستوى القريب، بإنشاء علاقات قوية مع نظرائهم من المديرين. كما أنهم يخضعون للمساءلة من طرف الإدارة العليا كغيرهم من العمال في المؤسسة.

- مديرو الإدارة العليا

مديرو الإدارة العليا مسؤولون عن الأداء الكلي لجميع الإدارات في المؤسسة يهتمون بالمستقبل البعيد وبالالاتجاهات العامة لبيئة المؤسسة، وعددهم محدود نسبيا يجلون ألقابا مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب الرئيس، المدير التنفيذي، كبير المديرين، وهم مسؤولون عن وضع أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ومتابعة وتقييم البيئة الخارجية، واتخاذ قرارات مناسبة. كما أنهم يقررون أسلوب تعامل الإدارات معاً. فمديري الإدارة العليا مسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة أو فشلها كما أن عمل المديرين هنا يكون محل متابعة وتقييم من قبل العديد من الأطراف داخل وخارج المؤسسة مثل العمال والمراقبين والمستثمرين. تتوقف الأهمية النسبية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، توجيه ورقابة باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمي له كل مدير، فمثلا كلما اتجهنا لأعلى الهرم تزداد أهمية وظيفتي التخطيط والتنظيم، في حين تزداد أهمية وظيفتي التوجيه والرقابة كلما اتجهنا بالهرم إلى الأسفل.

3. ادوار المدير

قام العالم هنري منتربرج بتحديد عشرة أدوار يقوم بها المديرون أثناء القيام بعملهم، ويشمل مفهوم الدور نمط أو تصرف معين متوقع من الفرد بحكم وظيفته وبصفته عضو في جماعة أو وحدة تنظيمية، هذه المهام تقوم بالتأثير في سلوك العمال والجماعات داخل المؤسسة وخارجها أي العملاء والموردين والمجتمع المحلي وكذا الجهات التشريعية والوكالات ذات الاهتمام الخاص بعمل المؤسسة. وتنقسم الأدوار الإدارية إلى ثلاثة مجموعات وهي الأدوار التفاعلية أو أدوار العلاقات الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية.

- الأدوار التفاعلية

فهي مهمة لتحقيق التعاون ولتنسيق وللتوجيه بين أفراد العمل وللقيام، فهي تستند لطبيعة العلاقة بين المدير والعمال الآخرين في المؤسسة. وتشمل: دور الرمز ودور القائد ودور الارتباط أو همزة الوصل.

- دور الرئيس أو الرمز: ويشير إلى دور المدير في التمثيل الرسمي للمؤسسة لدى الأطراف الخارجية أو العاملين في الإدارات الأخرى، فيكون مسؤولاً عن افتتاح احد الفروع الجديدة مثلاً ورئاسة الجمعية

العامّة، كما يكون مسؤولاً عن المخاطبات الرسمية وتوقيع الوثائق المهمة كتوزيع الشهادات، اهداءات، زيارات رسمية وغيرها.

- **دور القائد:** المدير يقوم بتحفيز العمال وتشجيعهم على تحقيق اداء جيد، وتوجيه وتقديم المشورة للعمال لمساعدتهم على الاستغلال المثل لطاقتهم. ويدخل ضمن هذا الدور اختيار العاملين، ترقيةهم، الاستغناء عنهم، تدريبهم وتأهيلهم. وتتبع قدرة المدير على القيادة بحكم السلطة الرسمية الموكلة اليه بحكم وظيفته في المؤسسة وبحكم إمكاناته وقدراته الشخصية.

- **دور الارتباط:** يقوم المدير بموجبه بالربط والوصل بين الإدارات الأخرى، عن طريق التنسيق بين أنشطة العمال داخل المؤسسة، أما خارجها فيقوم بتكوين علاقات المصالح المتبادلة.

- **أدوار معلوماتية**

يرتبط هذا الدور بدور المدير في الحصول على المعلومات وتسلمها وتوزيعها على العمال داخل المؤسسة، ويندرج تحت هذا الدور:

- **دور الرائد أو الموجه أو المراقب:** يمارس دوره في متابعة البيئة الخارجية لتجميع وتحليل المعلومات المهمة عن عمليات المؤسسة الداخلية، فيدرس البيئة الخارجية ويرسل المعلومات التي تهم المؤسسة خاصة منها ما يتعلق بالتهديدات والفرص التي تؤثر عليها.

- **دور الناشر:** يختص المدير بنشر المعلومات التي جمعها الى العمال في المؤسسة بهدف التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وهذا عن طريق تنظيم اللقاءات والاجتماعات.

- **دور الناطق أو المفوض أو المتحدث:** يقوم المدير بالتكلم باسم المؤسسة داخل المنظمة وخارجها مثلاً في المؤتمرات الصحفية لتوضيح مشكل ما أو الإعلان عن حدث ما.

- **أدوار قرارية**

المدير ملزم باتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في صالح المؤسسة وحل المشاكل التي تعترضها، ويندرج تحت هذا الدور:

- **دور معالج للمشكلات:** يتولى المدير معالجة الاختلالات والمشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة خلال نشاطها بهدف الحفاظ على أهدافها المرسومة وتأمين الحصول على مواردها.

- **دور المفاوض:** يقوم المدير بالعديد من المفاوضات والمساومات مع عدة أطراف لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح للمؤسسة فمثلا يتفاوض مع الموردين حول سعر المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج مثلا فيختار السعر المناسب.

- **دور الريادي:** ينطوي هذا الدور على قيام المدير بالمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في صالح المؤسسة مما يساهم في رفع مستوى الداء التنظيمي والوظيفي لها.

الجدول الموالي يوضح باختصار أهم الأدوار السابقة الذكر مع إعطاء أمثلة لها.

جدول رقم 4 الأدوار الإدارية لمنتزج

نوع الدور	أمثلة على أنشطة الدور
أدوار العلاقات الشخصية	
• دور الرمز	توضيح أهداف المؤسسة للعمال خلال الاجتماعات الدورية، افتتاح مركز جديد، تحديد قواعد سلوك العاملين مع العملاء، حضور اجتماع الجمعية العامة لتمثيل المؤسسة
• دور القائد	توجيه الأوامر للعاملين، حفز العاملين لتدعيم أهداف المنظمة، دفع العاملين لرفع مستوى الأداء
• دور همزة الوصل	الربط بين أعمال المدير عبر إدارات مختلفة في إقامة علاقات قوية مع أطراف خارجية لضمان التدفق المستمر للموارد الهامة إلى المنظمة
الأدوار المعلوماتية	
• دور المراقب	مراقبة الأحداث الداخلية والخارجية وتجميع المعلومات المهمة
• دور الناشر	اطلاع العاملين على الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تؤثر عليهم أو على المنظمة
• دور المتحدث	إلقاء خطاب خلال ندوة مع أعضاء المجتمع المحلي لشرح أهداف المؤسسة وتقديرها للمسؤولية الاجتماعية

الأدوار القرارية	
توجيه موارد المؤسسة لتطوير السلع والخدمات المبتكرة للدخول للأسواق العالمية	• دور المغامر
التحرك بسرعة لمعالجة المشكلات مثل ارتفاع أسعار البترول في الأسواق الدولية	• دور معالج
او مشكلة من مصدر داخلي مثل عيوب الانتاج	للمشكلات
الوصول الى اتفاق مع الموردين والموزعين حول جودة وسعر المواد الخام، وعقد	• دور
اتفاقيات شراكة مع أطراف أخرى	المفاوض

المصدر: علي شريف ومنال الكردي، مرجع سابق، ص: 43 44.

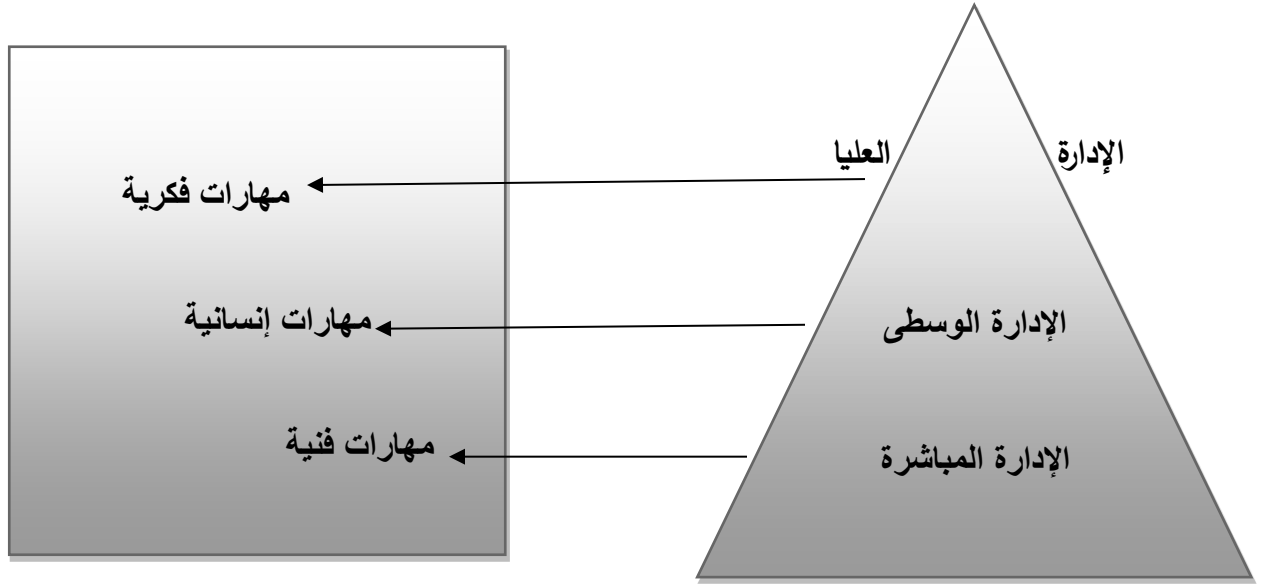
4. مهارات المدير

توجد ثلاث أنواع من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير في عمله هي¹²:

1. **مهارات فنية:** المهارات اللازمة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تشمل المعرفة المتخصصة والخبرة في تنفيذ الأعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات العمل الفنية، ومن الأمثلة على هذا النوع من المهارات، المهارات الهندسية، برمجة الحواسيب، المحاسبة.
 2. **مهارات إنسانية:** هي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم العمل معه، فهي تتعلق بالعمل مع العنصر البشري ذو الطبيعة الإنسانية، تشمل القدرة على فهم وتغيير وقيادة ورقابة سلوك العاملين والقدرة على تنسيق الأعمال في مجموعة.
 3. **مهارات فكرية:** تشمل قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل، وتتجلى هذه المهارات في القدرات العقلية التي تساهم في حل المشكلات والمعضلات الإدارية.
- يمكن توضيح المهارات الثلاثة ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها في الشكل الموالي.

¹² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، 2004، ص: 20. بتصرف

شكل رقم 3 مهارات المدير ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها



المصدر: علي عباس، مرجع سابق، ص: 20.

5. من هو المدير الناجح

يجب أن يسعى المدراء لتطوير مهاراتهم بشكل دائم ودوري من خلال التفاعل مع مشاكل العمل اليومية ومن خلال سلسلة الوظائف التي يتدرج خلالها، إضافة إلى التعليم المستمر والمشاركة في الدورات التي تطرح أهم التطورات في عالم التسيير لكي يتمكنوا من العمل بنجاح في بيئة المؤسسة التي تتميز بالتعقيد والتغير المستمر لكي يتمكنوا من التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. والمدير الناجح هو من:

- يوضع أهداف ومعايير أداء واضحة للعاملين؛
- يشجع الاتصال المفتوح والصدق والنزاهة في التعاملات؛
- يرشد العمال ويؤازرهم؛
- يعترف بموضوعية الإنجاز،
- يضع رقابة مستمرة ويختار العاملين المناسبين؛
- يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته؛
- يشجع الإبداع والابتكار في المؤسسة ويعطي للعاملين قرارات واضحة عند الحاجة.

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

يعد التخطيط الوظيفية الأولى من الوظائف الإدارية، وتساعد هذه الوظائف في تنفيذ الاعمال الموكلة اليها بفعالية وكفاءة اقتصادية.

1. مفهوم التخطيط

تعرف ماري نايلز التخطيط بأنه العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين.

يرى كل من هارولد كونتر وسريل اودونيل أن التخطيط هو مهمة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتقديرية المدروسة.¹³

التخطيط هو العملية الواعية التي يمكن بواسطتها اختيار افضل طريق أو مسار للتصرف بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

التخطيط هو مهمة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتقديرية المرسومة وعليه نستنتج أن للتخطيط خصائص منها:

- التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة والتي تعتمد عليه الوظائف الأخرى.
- يشمل التخطيط اختيار وتحديد أهداف المنظمة.
- يحدد الطرق والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- التخطيط يعني الاختيار بين عدد من البدائل والخطط الموضوعية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الإدارات.

¹³ بن حمود سكيمة، مرجع سابق، ص: 63.

2. الحاجة الى التخطيط

ان التغيرات الحاصلة في عالم اليوم تملي على المديرين أن يخططوا لن كثيرا من الحقائق الراسخة قد تتغير ولا يمكن التنبؤ بما يحصل في المستقبل وعليه فانه توجد تغيرات تحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة تؤثر على وظيفة التخطيط يمكن تصنيفها في ست مجموعات:

- التغير التكنولوجي - التغير في السياسات الحكومية - التغير في النشاط الاقتصادي العام
- التغير في سلوك المنافسة - التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية
- التغير في الموارد البشرية والمادية.

والتخطيط يجيب عن الأسئلة الموالية:

- ماذا هو العمل المطلوب؟
- لماذا نقوم بالعمل؟
- كيف سنقوم بالعمل؟
- من سيقوم بالعمل؟
- اين يؤدي هذا العمل؟
- متى يؤدي هذا العمل؟

3. أهمية التخطيط

باختصار يمكن ان نحدد دواعي الحاجة الى التخطيط في الأسباب الموالية:

- يساهم التخطيط في وضع اهداف واضحة للعمل وعن طريق هذه الأهداف يمكن تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل.
- الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي تعترض سير العمل.
- ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام المثل للموارد.
- وضع خطة زمنية محددة بتوقيت بداية المشروع ونهايته او تسليمه.
- يساعد المدير على حسن اتخاذ القرارات المستقبلية ووضوح الأهداف الحالية.

- الكشف عن الانحرافات في العمل والقيام بتلافيها وتصحيحها.
- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات الصناعية والتجارية الحالية بسبب سرعة تغيرها وتطورها ومواكبتها لرغبات واذواق المستهلكين.
- يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.

4. العلاقة بين الخطة والتخطيط

التخطيط هو عملية مستمرة ليس لها بداية او نهاية محددة فهي مرهونة بفترة حياة المؤسسة، واحدة من مراحل عملية التخطيط هو اعداد الخطة التي تحدد استراتيجية المؤسسة أي ان الخطة هي عملية أساسية للتخطيط . فالخطة هي وثيقة رسمية للتخطيط تسجل فيه كل العمال الواجب القيام بها فكلما تم الانتهاء من خطة يتم الشروع في الموالية.

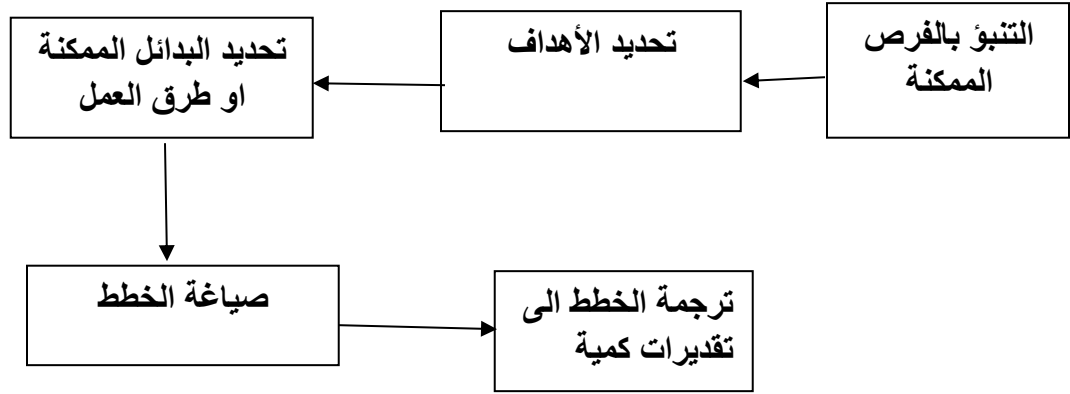
5. خطوات عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بمراحل عديدة نلخصها فيما يلي:

1. ادراك الفرص من خلال التنبؤ: على المخطط ان يدرك من خلال دراسته للظروف والمعطيات وجود فرصة يمكن استغلالها لتحقيق ونجاح فكرته أو مشروعه الاستثماري .
2. تحديد الأهداف على مختلف المستويات الإدارية انطلاق من الإدارة العليا ثم الإدارة الوسطى وصولاً للإدارة الدنيا أو التشغيلية .
3. تحديد البدائل أو الطرق الممكنة للعمل المتاحة عن طريق تعيين مجموعة من البدائل التي توصل المؤسسة لتحقيق أهدافها وتتطلب هذه العملية وجود معايير للتقييم ثم تتم المقاضلة فيما بينها لاختيار البديل الأنسب.
4. صياغة الخطط الفرعية: تساعد هذه الخطط المنظمة على سد الثغرة بين ماتريده من جهة وماهي عليه من جهة أخرى وتعد الخطة المتوسطة أو التكتيكية والخطط التشغيلية مستوحاة من الخطط الاستراتيجية.
5. ترجمة الخطة الى تقديرات كمية وتكمون عبارة عن وحدات عينية ونقدية تترجم عن طريق الموازنات التقديرية على مراحل.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في المخطط الموالي:

شكل رقم 4 يوضح مراحل عملية التخطيط في المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة.

6. أنواع التخطيط

تتعدد أنواع التخطيط بناءً على الهدف، المدة الزمنية، والمستوى الإداري، وتشمل بشكل رئيسي: التخطيط الاستراتيجي طويل المدى الذي يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، التكتيكي متوسط المدى، وهو يترجم الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها، التشغيلي قصير المدى، خاصة بتنفيذ المهام اليومية. تهدف هذه الأنواع مجتمعة إلى ضمان كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها بأعلى جودة وأقل تكلفة .

• التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

- يتم بواسطة الإدارة العليا.
- يركز على الرؤية طويلة المدى (غالباً 3-10 سنوات أو أكثر).
- يحدد الغايات والسياسات الرئيسية للمنظمة.

• التخطيط التكتيكي: (Tactical Planning)

- يتم بواسطة الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام).

- متوسط المدى (عادة من 1-3 سنوات).
 - يحول الاستراتيجيات العامة إلى خطط إجرائية محددة.
 - التخطيط التشغيلي: (Operational Planning)
 - يتم بواسطة الإدارة الدنيا (المشرفين).
 - قصير المدى (يومي، أسبوعي، أو سنوي).
 - يركز على إجراءات عمل محددة لتحقيق أهداف فورية.
 - التخطيط للطوارئ: (Contingency Planning)
 - خطط احترازية "ب" توضع للتعامل مع أزمات أو ظروف غير متوقعة .
- التصنيف حسب المدة الزمنية:

1. طويل المدى :يغطي سنوات عديدة (غالباً 5 سنوات فأكثر).
2. متوسط المدى :تتراوح مدته غالباً بين سنة إلى 3 أو 5 سنوات.
3. قصير المدى :يغطي فترة من أسبوع إلى أقل من عام .

أنواع أخرى:

- التخطيط المالي :يتعلق بإدارة الموارد المالية والميزانيات.
- التخطيط الوظيفي :يركز على مجالات محددة كالتسويق أو الموارد البشرية.
- التخطيط التشاركي :يعتمد على إشراك العاملين في وضع الخطط .

7. خصائص التخطيط الجيد

نذكر منها المهمة كما يلي:

- 1- ترشيد الانفاق: عن طرق الاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، بحيث لا تكون التكلفة عالية.

- 2- المرونة: من خلال القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واجراء التعديلات اللازمة
- 3- المشاركة تتم عملية التخطيط من طرف لجنة ذات خبرة وليس شخصا واحدا فقط فعملية التخطيط تقتضي مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة وتأخذ ارائهم بعين الاعتبار.
- 4- التوقيت: الخطة لها مدة زمنية محددة لها بداية ونهاية محددتان يلتزم بها الجميع.
- 5- الشمولية: ان يكون اع=هتمام المخططين لكافة جوانب العمل في المنظمة بمعنى ان لا يكون التخطيط لنشاط على حساب نشاط اخر.
- 6- الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة طيلة فترة وجود المؤسسة.
- 7- المتابعة: على المسؤولين في المؤسسة متابعة نشاطات المؤسسة لاكتشاف أي انحراف وتصحيحه في الوقت المناسب.
- 8- الوضوح: وهو ان تكون الخطة واضحة ومفهومة لجميع العمال وبمختلف المستويات مبتعدة عن التعقيد والغموض حتى يسهل تنفيذها.
- 9- السرية: بعض جوانب الخطة تقتضي السرية التامة خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق حتى لا تنتسرب المعلومات للمنافسين.
- 10- مراعاة الجانب الإنساني بمعاملة الموظفين بشكل جيد وعدم التفريق بينهم.

8. صعوبات عملية التخطيط

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات و المقيدات، منها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط و بتنفيذها منها ما يتعلق صعوبة توفير المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية العديدة والمتراكبة و الظروف ومن أهم الصعوبات الناشئة عن تعقد عملية التخطيط و ظروفها¹⁴:

- تحتاج عملية التخطيط إلى وقت ونفقات كبيرة

-صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس الواقعية المرنة.

¹⁴ القيروتي، مبادئ الإدارة، 2001، ص: 109.

- البيئة المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية,

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي:

- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات.

المحور الرابع: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة

يعد التنظيم العملية الإدارية الثانية من بين العمليات الإدارية والتي تعنى بتنظيم العمال والمواد والتجهيزات من أجل تحسين وتسهيل المؤسسة لقيامها بالعملية الإنتاجية أو الخدماتية.

1. مفهوم التنظيم

يعرفه هانري فايول " هو امداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأتلية العدد رأس المال الأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض"

أما ريتشارد وهودجتس يرى أن التنظيم هو توزيع للمسؤوليات والتنسيق بين كافة العمال بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

أما كونتز وادوني يعرفان التنظيم بأنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط وبالتالي فالتنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق يسنها افقيا وعموديا داخل هيكل المنظمة ."

فالتنظيم هو عملية تحديد الأنشطة وتجميعها وإقامة علاقات سلطة فيما بينها لتحقيق اهداف المنظمة.

وصف Dale لعملية التنظيم أنها متعددة الخطوات وتحتوي على مجموعة من العناصر الضرورية وهي:

- كل التفاصيل المتعلقة بإنجاز العمل،
- التقسيم الكلي للعمل بحيث يستطيع العامل القيام بعمله بكل دقة ومهارة وتخصص،
- الربط بين مهام المؤسسة بطريقة عقلانية وكلما اتسعت المؤسسة وزاد عدد العمال يصبح من الضروري تجميع العمال التي تربطهم نفس المهام في وحدة واحدة،
- وجود آلية واحدة للتنسيق بين مهام العمال والمنظمة بحيث تصبح كيان واحد منسجم مع بعضه البعض،

- المراقبة الدورية لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وإدخال التصحيحات اللازمة في حال وجود الانحرافات، كون التنظيم عملية مستمرة ودائمة.¹⁵

2. عناصر التنظيم الإداري

يشمل التنظيم العناصر الم التالية:

- 1- الأعمال والنشاطات التي تمارسها المؤسسة كالإنتاج والتسويق وغيرها.
- 2- الأفراد العمال في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الفنية والتقنية.
- 3- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة من مزايا وطاقات ومال ومعلومات وتكنولوجيا.
- 4- النظم والإجراءات والطرق وخطوات العمل اللازمة.
- 5- الأسلوب الذي يوزع الأفراد على الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- 6- تحديد السلطة والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

هذا ولكل عنصر من العناصر السابقة دوره وأهميته في الوظيفة التنظيمية ولكن عنصرا المورد البشري هو العنصر المهم كونه القوة الدافعة والمحركة لأي تنظيم إداري فهم الذين يتولون تصميم التنظيم وتوزيع السلطات والمسؤوليات ويسترشد بالسياسات والنظم والإجراءات كما يقومون بالتنفيذ الفعلي للنشاطات.

3. فوائد التنظيم الإداري

للتنظيم الإداري فوائد عديدة تعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين على حد سواء ويمكن اختصار أهمها فيما يلي¹⁶:

- 1- تسهيل عمل الإدارة

¹⁵ زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص: 66.

¹⁶ Aquinas, Management Principles and Practice AND Organisational Behaviour, Bharathiar University, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007 ,P70.

التنظيم المتوازن والصحيح يسهل عمل الإدارة وتشغيل المؤسسة بشكل يضمن سرعة الكفاءة وزيادتها، مع القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين الموظفين، بحيث يتم تحديد دور كل عامل في المؤسسة بشكل يتناسب وقدراته الفنية ومؤهلاته العملية.

2- نمو المؤسسة وتنوعها

من خلال مرونة الهيكل التنظيمي واستجابته للتغيرات والظروف الخارجية المتغيرة باستمرار خاصة مع التطور التكنولوجي والذكاء الاصطناعي خاصة،

3- تشجيع الافراد في المؤسسة

يساعد التنظيم في المؤسسة على تنمية الافراد العاملين فيها عن طريق تدريبهم وتنمية خبراتهم وقدراتهم بحيث يمكنهم من اتخاذ قرارات افضل تصب في صالح الجميع، فالهيكل التنظيمي يؤثر على توزيع العمال في المؤسسة كما يسهل الاستخدام المكثف لرأس المال البشري،

4- تحفيز الابداع

تمكن الوظيفة التنظيمية من تحفيز العمال على الابداع في مجال عملهم بفتح المجال لاحتضان أفكارهم السددة والمبتكرة والتي تصب في صالح المنظمة، وكل هذا بفضل توفير الحرية لهم وتفويض السلطة من الرؤساء للمرؤوسين،

5- ضمان استقرار المؤسسة

روح التعاون والقيادة الفعالة ترفع معنويات العمال وتزيد من مستوى المرونة لديهم مما يساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتكيفها مع مختلف التغيرات الحاصلة وبالتالي الحفاظ على استقرارها.

6- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

تحسن عملية التنظيم من استغلال موارد المؤسسة بكافة اشكالها بشكل كفء وفعال فالتنظيم الفعال يعمل على إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والافراد الذين يمارسونها والتسهيلات المادية التي تستخدم.

7- تعزيز تنسيق الأنشطة والأعمال على كل المستويات

التنظيم الجيد يضع أسس التعاون بين العاملين ويوحد جهودهم وينسق بين أعمالهم في اطار متكامل بحيث يعرف كل فرد موقعه في التنظيم وعلاقته بكل مستوى من المستويات الإدارية.

8- وضوح العلاقات وسرعة وصول الأوامر

التنظيم يساهم في تقليل الوقت اللازم من وصول الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين ، كما انه يعرفه كل عامل من من يأخذ أوامره، فوضوح العلاقات بين الوحدات الإدارية يسهل عملية الاتصال فيما بينها.

4. خطوات التنظيم

تمر عملية التنظيم بخطوات أو مراحل أساسية يمكن اختصارها فيما يلي¹⁷:

- تحديد أهداف المؤسسة كإطلاق أساسية لعملية التنظيم الإداري،
- تجميع الأنشطة الرئيسة والفرعية للمؤسسة في وحدات إدارية واحدة،
- توزيع الأنشطة والمهام والموارد المادية والبشرية بما يناسب تخصصاتهم ومهاراتهم،
- تفويض السلطة للمرؤوسين لتمكينهم من أداء مهامهم.

5. أنواع التنظيم

كل مؤسسة تتضمن نوعين من العلاقات بين العمال والتي تصنف تحت مسميات:

1- التنظيم الرسمي

وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي ويحدد العلاقات فيه بين العمال عن طريق تدرج السلم الهرمي للمسؤوليات، وعلى أساسه يتم تقسيم الاعمال وتوزيع المسؤوليات كما وردت في الوثيقة التنظيمية للمؤسسة كما يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة ويعبر عن العلاقات الرسمية بين العمال. ويعتمد التنظيم الرسمي على أسس بين العمال هي¹⁸:

¹⁷ HavinalVeerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009/ p 47.

¹⁸ Aquinas P G, (2007):Management Principles and Practice AND OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delhi p 113 :

- القدرة على التواصل مع بعضهم البعض،
- الاستعداد للعمل المطلوب منهم،
- هدف واضح ومشترك بينهم.

2- التنظيم غير الرسمي

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية بين الافراد نتيجة التعامل الطبيعي والاجتماعي داخل المؤسسة، وبفعل نشوء علاقات الصداقة والمصالح المشتركة بينهم، ويرتبط التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي ، ومن أبرز مظاهره ما يلي:

- ينشأ نتيجة علاقات تلقائية بين الأفراد،
- غير منظم وقابل للتغيير،
- ينشأ عادة من التنظيم الرسمي،
- عادة ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل سريع.

من مظاهر التنظيم غير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترات الاستراحة او عند الغذاء وفي وقت الاجتماع او في النادي الرياضي التابع للمؤسسة العاملين فيها. وله قواعد أو قواعد غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية للمؤسسة، لكن لها تأثيرها الخاص على أهدافها.

- إمكانية دعم التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعية المعلومات المتبادلة إذ قد تكتشف هناك أفكار إبداعية وابتكارية تطور أداء المؤسسة من خلال الاحاديث بين العمال وتبادل الأفكار ومناقشتها. خلال فترات الاستراحة مثلا او عند الوجبات وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد . أيضا خلق روح العمل بينهم ويسهل عملية تكيفهم في المؤسسة (كذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه الى تحسين الإنتاجية)

- اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تتسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه. غذ قد تجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم.

- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل وكذا معرفة اتجاههم ورائهم المستقبلية اتجاه المؤسسة
- مثلا في حال تنظيم إضرابات عمالية لتحسين ظروفهم المعيشية وكذا في حال وجود شركات منافسة خاصة أو عمومية يرغبون في التغيير لديها التي تغريهم بالجور والحوافز المرتفعة وغيرها.

6. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي النموذج أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية كما يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال ومواقع السلطة واتخاذ القرارات الإدارية.

- مفهوم الهيكل التنظيمي

هو ذلك التنظيم الذي يوضح طريقة تقسيم المهام وتخصيص الموارد والتنسيق بين الوحدات التنظيمية¹⁹. عرفه هانري مانتر بارغ أنه " مجموعة الطرق والوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى مجموعة نشاطات واضحة ومحددة مسبقا، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات²⁰. وعليه فان الهيكل التنظيمي هو النموذج الذي عكس طبيعة التعامل والتنسيق بين الإدارة وبين العمال بما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة، اذا هو وسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق أهدافها فكلما كانت الوسيلة جيدة كلما كانت فعالة في تحقيق أهدافها وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.

- مكونات الهيكل التنظيمي

يمكن تقسيم مكونات الهيكل التنظيمي الى خمسة عناصر أساسية كما يلي:

- الادارة التشغيلية أو الإدارة المباشرة
- وتمثل قاعدة المنظمة وتشمل الافراد العاملين في المنظمة الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية للإنتاج أو التصنيع او تقديم الخدمات مثلا،
- القمة الاستراتيجية أو الإدارة العليا

¹⁹ Daft Richard, Management, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning Usa, 2008p: 256.

²⁰ نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات الإدارة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص: 134.

وتمثل قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة كما أنها تمثل الموقع الذي يمكن من رؤية المنظمة ككل فرئيس المنظمة او المدير هو الممثل الأساسي لها والذي بيده سلطة وقرارات المؤسسة. زهر المسؤول عن اصدار الأوامر والتعليمات للعمال كما يتمتع بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية التصرف في شؤون المنظمة ككل.

ويخص الرئيس في المؤسسة بواجبات هامة منها:

- تحديد رؤية وأهداف المؤسسة،
- تقديم التوجيهات والارشادات العامة والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة للوصول الى أهدافها،
- ضمان الاتصال الفعال والمستمر بين المؤسسة وباقي المحيط الخارجي من إدارات ومؤسسات ومنظمات دولية،
- القيادة والرقابة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.
- الإدارة الوسطى أو التنفيذية

وهي حلقة الوصل بين الدارة العليا والدارة الدنيا وهي المسؤولة عن نقل الأوامر والتعليمات بين الجهتين ، يشغل وظائفها مجموعة من العمال يسمون رؤساء الأقسام والوحدات.

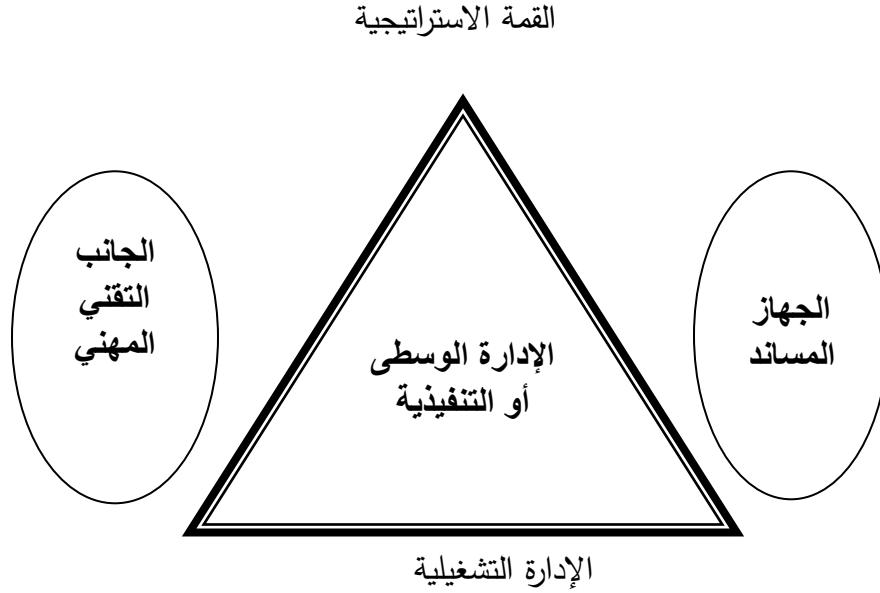
- الجانب التقني او المهني

يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أهداف المؤسسة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

- الجانب المساند أو الداعم

وهو الجانب الذي يقوم بتقديم الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة الخدمات القانونية وخدمات المطاعم. كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم 5 مكونات الهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

- العوامل المؤثرة في اعداد الهيكل التنظيمي

تشمل العوامل المؤثرة في اعداد الهيكل التنظيمي ما يلي:

- الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتحقيق اهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تتوافق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها أي أهدافها طويلة المدى فأى تغيير في استراتيجية المؤسسة يرافقه تغيير في هيكلها التنظيمي.

- حجم المؤسسة

يعد حجم المؤسسة من أكبر العوامل المحددة للهيكل التنظيمي لها فالمؤسسة الصغيرة التي تتميز بتركيز نشاطاتها وعدم تنوعها وصغر حجم أعمالها يغيب عنها التخصص وتقسيم العمل ويقل فيها التنظيم وتغيب فيها صورة اللامركزية، عكس المؤسسة كبيرة الحجم التي تكون أعمالها كبيرة الحجم ويسودها التخصص وتقسيم العمل وتكون على درجة عالية من اللامركزية الإدارية.

- طبيعة عمل المؤسسة

فالمؤسسات المحلية تختلف نشاطاتها عن المؤسسات التي تتعامل دوليا، والتي تكون في العادة مؤسسات ضخمة لها سمتها في السوق.

- التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة بشكل مستمر وأيضا تؤثر على علاقات الاتصال بين الافراد وبين مختلف المستويات الإدارية أيضا، إضافة الى تأثيرها على أداء وجودة الاعمال والمنتجات.

- القوة والسيطرة

يخضع الهيكل التنظيمي لقوة وسيطرة أصحاب القرار في المؤسسة الذين يحتلون مناصب عليا نتيجة لموقعهم فيها. فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يساعدهم ويعزز مكانتهم فيها ويعزز صلاحيتهم ونفوذهم، وعليه فالالاتجاه وسياسات الإدارات العليا لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

الهدف الأساسي في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بعملها لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين المواصفات التي تمكن من القول ان الهيكل التنظيمي جيد ما يلي²¹:

-الاستفادة من التخصص

يقضي هذا المبدأ على أن يقتصر عمل كل عامل في المؤسسة على وظيفة واحدة محددة، وأن يتم انشاء وحدة تنظيمية متخصصة لأكل عمل وأن يكون ممكنا توظيف العامل في الوحدة وفي وقت العمل، فيحقق هذا المبدأ زيادة في الإنتاج نتيجة المهارة والسرعة والالتقان في العمل. إضافة الى خفض التكاليف.

- التنسيق بين أعمال المؤسسة

²¹ بيتر دوركر، الإدارة مهام مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1996، ص: 216.

عملية التنسيق بين وحدات واقسام المؤسسة يمكنها من القضاء على التكرار والازدواجية ، مثلا التنسيق بين قسمي الإنتاج والمبيعات يستدعي من قسم الإنتاج تقديم طلبات المستهلكين.

- الاهتمام بالنشاطات الأساسية للمؤسسة

تختلف نشاطات المؤسسة حسب أولوياتها/ فهناك نشاطات رئيسية ونشاطات ثانوية. والهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعطي اهتماما خاصا للنشاطات الأساسية من حيث وضعها في مستوى اداري مناسب لأهميتها.

- تجنب الاسراف

الهيكل التنظيمي الجيد يتمكن من تقدير التكاليف والايادات المتوقعة، وعلى أساسها يقرر التقسيمات التنظيمية المناسبة والتي لها فوائد طويلة الاجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.

- المرونة

المرونة تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات او الظروف المحيطة بالمؤسسة والذي يستطيع أن يتكيف معها.

- التعاون بين العمال

بما يوفر المناخ الملائم لتشجيعهم على تحقيق اهداف المؤسسة.

- الدوام والتجديد الذاتي

التطوير والتجديد باستمرار هو أساس نجاح أي عمل مهما كان شكله وحجمه، حتى يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها كما يسمح بتطبيق الأفكار وحفز الابداع.

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

وظيفة التوجيه تعد الممارسة الحقيقية للسلطة التي تخولها اصدار الأوامر والتعليمات فهي الوظيفة التي تساهم في إضفاء الشرعية التنظيمية للخطط، السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة، هي وظيفة تهتم بالعنصر البشري بالدرجة الأولى من حيث ارشاده وتوجيهه وغرس روح العمل الجماعي في داخله. إضافة الى أن أي مدير يجب عليه في أي مستوى تنظيمي أن يوجه رؤوسه بالشكل المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة.

1. مفهوم وظيفة التوجيه

تعريف جورج تيريو ستيفان فرانكلن " George P. Terry stephen G. " أن التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات التحفيز والقيادة والاتصال مستندة لذلك الى فهم طبيعة سلوك الانسان والاعتماد عليه في تحقيق الأهداف.

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تعني بقيادة الأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم الى كيفية القيام بالأعمال واتمامها وتحقيق التنسيق بين أعمالهم وتنمية التعاون بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك²².

التوجيه هو العمل أثناء التنفيذ لمواجهة اية مشكلات من اجل ضمان سيرورة العمل بطريقة صحيحة وبالمستوى المطلوب، فهو يضمن تزجيه العمال نحو تحقيق الاعمال بأعلى درجة . وتعتمد وظيفة التوجيه على الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع رؤوسه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله اشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية. يستخدم فيها الرئيس أساليب التحفيز الذاتية والتشجيع التي تعتبر من شروط القيادة.

2. مبادئ وظيفة التوجيه

للتوجيه عدة مبادئ يمكن اختصارها فيما يلي:

²² شويح م، مرجع سابق، ص: 29.

- مبدأ تجانس الأهداف

أي تكامل وتناسق أهداف المؤسسة والعمال والسعي لتحقيقها معا.

- مبدأ وحدة الأمر

أي أن يكون للعامل رئيس واحد يأخذ منه الأوامر وليس عدة رؤساء ويوجهه، من أجل رصد انتباه العامل لتنفيذ قرارا رئيس واحد.

- توفير المعلومات

على الرؤساء تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات اللازمة والكافية لتسهيل مهامهم وعدم تعصيب مهامهم..

- السلطة

من أجل إصدار الأوامر يجب أن تتوفر السلطة أو الصلاحية التي تسمح للرؤساء بإصدار أوامرهم.

- تفويض السلطة

من الضروري تفويض المهام للمرؤوسين في بعض الحالات لتمكينهم من القيام بعملهم والحفاظ على مواصلة العمل.

مكونات عملية التوجيه

ان عملية التوجيه بالمعنى السابق له ثلاثة مكونات أساسية نذكر منها:

- القيادة

القيادة في الأصل هي كلمة يونانية الأصل وتعني القيام بمهمة، أما في اللغة العربية فهي تعني المقود وهو عكس السوق أي أن القيادة من المام والسوق من الخلق يسوق أي ينقاد ويخضع.

القيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. فالمعروف ان المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة أم القادة فيفعلون الأشياء الصحيحة.

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- القيادة عبارة عن مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا²³.

²³ كنعان ع، القيادة الإدارية عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص: 3.

- حلقة الوصل بين العمال وخطط المؤسسة وبين خططها المستقبلية.
- تنشر المناخ الإيجابي في المؤسسة وتحد من الصراعات القائمة بين مختلف الأفراد في المؤسسة من خلال جذب التنظيم غير الرسمي لصالحها،
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد بشري، كما أن الأفراد العمال يعتبرون القائد قدوة لهم.
- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج التحفيز والتدريب والبناء بناء على القناعة التي يمتلكها القائد في أهمية تبني تلك البرامج عمليا.
- يتم عن طريق القيادة اثارة اهتمام العمال وتحفيزهم وإطلاق طاقاتهم نحو الاتجاه المطلوب.²⁴
- تمكن القيادة السليمة في المؤسسة من مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط وكذا مواجهة المشكلات الطارئة وحلها.
- اهم نقطة هي قدرة العنصر البشري على اشباع حاجاته من القيادة، مع الإشارة الى أن عملية القيادة تتضمن وجود القائد، وجود مجموعة من الناس، ممارسة مهارات التأثير، وجود هدف مشترك واضح.

3. القائد والمدير

اجمالا يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة في الجدول الموالي:

جدول رقم 5 يوضح مقارنة بين القائد والمدير

القائد	المدير
رسالي مستبصر يركز على المستقبل	عقلاني يركز على تحليل الواقع
ملهم ذو توجه روحي وعاطفي	مفكر ذو توجيه عقلاني واقعي
متحمس ذو عاطفة متعددة	عقلاني يركز على تحليل الواقع
قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق
مرن يستجيب للتغيرات	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
قادر على الإيحاء واثارة الحماس	واقعي المزاج ويحسب المواقف
مبدع يتميز بالجرأة والاقدام	تحليلي منظم على أساس الإجراءات وهيكل روتيني ثابت

²⁴ Brosque. R.(1989).Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, parisédition d'organisation, p11.

سلطوي محترس في اتخاذ القرارات	تجريبي ذو خيال واسع
قوة موقع وظيفي	قوة شخصية ذاتية

Source T.P Kottler. What leader really do. Harvard Business Review May June 1990 p 30.

4. أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة وفق أسلوب ممارستها الى أربع أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية، القيادة الموجهة²⁵.

1- القيادة الاستبدادية

تسمى أيضا الاوتوقراطية غالبا ما يطلق اسم الرئيس على القائد المستبد وذلك كونه يتحكم في تابعيه ويتلاعب بهم ويضع الخطة المناسبة لهم ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بل يميل الى الامر دون أي نقاش فيفرض رأيه بأساليب تحكمية مسيطرة.

2- القيادة الديمقراطية

هنا يقوم القائد باستشارة رؤوسيه ويأخذ آراءهم ويشركهم في اتخاذ القرارات ويفوض السلطة لهم في حال الحاجة الى ذلك. هذا النوع يبرز أهمية الافراد في المنظمة وأهمية العمل الجماعي من خلال التشاور، حيث يساهم ذلك في رفع حماس العمال ويتيح لهم الفرصة لبث روح الفريق الواحد كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

3- القيادة الفوضوية

يتميز هذا الأسلوب بكونه يسمح للأعضاء التصرف بحرية ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءوا، فهم من يقوم بوضع الأهداف ويختارون الاستراتيجية الملائمة للوصول لها. ويعملون كما يظهر لهم. هنا القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له اثر في شؤون الجماعة والتنسيق بينهم.

4- القيادة الموجهة

²⁵ بن حمود سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 126-127.

ينجح هذا النوع من القيادة لما يتعامل القائد مع افراد من ذوي المستويات العلمية والعقلية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية. وهنا يتنازل المدير لمرؤوسيه عن اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة ولا يحاول التأثير عليهم بطرق غير مباشرة.

5. التحفيز

هو عبارة عن الوسيلة من خلال الدافع، وتعني تلك المحركات الخارجية للشخص التي تؤثر على سلوك العامل فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه من ثم اشباعها وتلبيتها²⁶.

التحفيز هو المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفزه على انجاز العمل،

والحوافز أنواع هي:

- الحوافز المادية

تمثل الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية أي وسائل الاشباع المادية وهي ملموسة كالزيادة في الأجور مثلا والزيادات السنوية ونسبة الأرباح والسيارة وغيرها

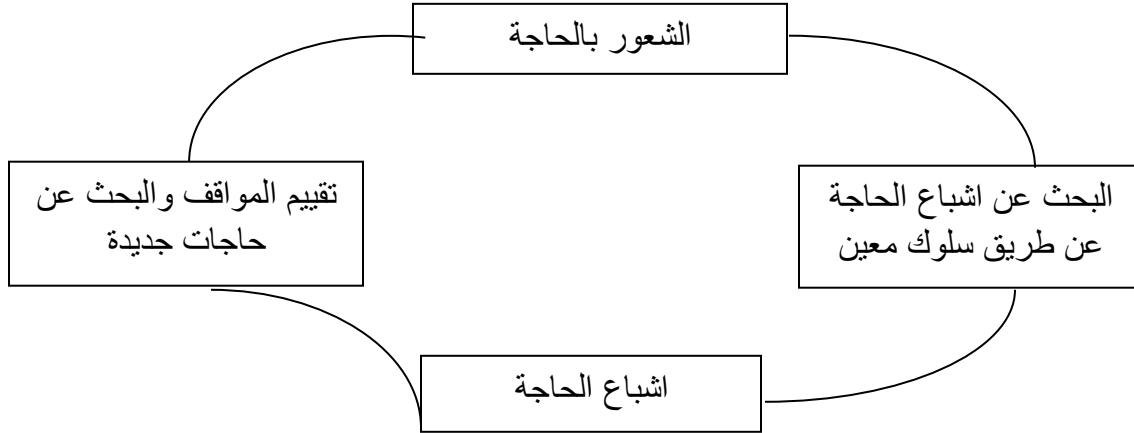
- الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تؤثر على الجانب المعنوي النفسي للعمال وتشبع بها حاجاتهم النفسية وتشعرهم بالرضا والقبول والقيمة وتقدير الذات، وتتخذ هذه الحوافز صورا معنوية مثل : المشاركة في اتخاذ القرارات، أو منح الأوسمة أو إعطاء الألقاب ، منح شهادات التقدير والتكريم والعرفان بالمجهودات المبذولة،

اتفق علماء المدرسة السلوكية على ان كل أنواع السلوك قابلة للتحفيز وان هناك سببا وراء قيام الفرد بعمل معين أو سلوك معين وهو ما يبرهن أن السلوك الإنساني مصمم لإشباع حاجاته ورغباته ولتحقيق اهداف معينة كما يوضحها الشكل الموالي:

²⁶ منجي نظامي وآخرون، الاساسيات في الدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص: 233.

شكل رقم 6 يوضح عمليات الحفز لدى الافراد



المصدر: ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ واصول وعلم وفن ، اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص: 187.

من خلال هذا المخطط يظهر أن الانطلاقة في عمليات الحفز تكون الشعور بالحاجة عند الأفراد نتيجة نقص شيء معين، ومن هناك يبدأ الفرد يفكر في كيفية اشباع حاجاته المتعددة والمتجددة، عن طريق سلوك معين يتبعه، وعند اشباع حاجته، يتم تقييم الحالة والبحث عن حاجات جديدة يشبعها وهكذا تدور الحلقة.

6. العناصر الأساسية لنظام الحوافز

يتم وضع نظام الحوافز في أية نوع من الشركات سواء كانت عمومية أو خاصة انطلاقاً من مجموعة من القواعد الأساسية والتي يفترض أن تتوفر عليها جميع المؤسسات، فهناك عناصر تتميز بالخصوصية حسب نوع وعمل الشركة وهناك عناصر معروفة تشترك فيها اغلب المؤسسات وسنقوم بتلخيص هذه العناصر كما يلي²⁷:

- التأكد من وجود الحاجة التي هي أساس التحفيز،
- التأكد من وجود قدر كاف من المعلومات والبيانات،
- استخدام نماذج نمطية لتجميع البيانات،

²⁷ ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق ، ص: 199.

- توافر النظام الداخلي المحكم بالشركة،
- استخدام أسلوب المقارنة المستمرة،
- القياس العلمي للأداء،
- الحصر الدقيق والرقابة على الوقت،
- الحساب الدقيق للتكلفة من خلال وجود نظام التكاليف،
- التكامل بين العناصر السابقة ضروري للعمل بنظام الحوافز في المؤسسات.

7. الاتصال

هو عبارة عن تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف والحقائق والمشاعر بين جهة وجهة أخرى لإنجاز عمل معين أو اتخاذ قرار معين أو تغيير سلوك ما. وتتكون عملية الاتصال من:

- المرسل، هو الشخص الذي ينقل المعلومات او أي شيء اخر الى الطرف المقابل.
- المستقبل، هو الشخص الي يتقبل ما ارسله المرسل.
- وسيلة الاتصال، وهي الطريقة التي يتم من خلالها وصول المعلومات من المرسل الى المستقبل.
- وهي نوعين مباشرة كالحركة والصوت واللغة والتعبير التي ترسم على الوجه أو باقي الأعضاء وأيضاً تصرفات الشخص، وغير مباشرة كاستخدام الرسائل والبرقيات الهاتف التليفون وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.
- الرسالة، وهي تحوي مضمون الرسالة والمعنى منها.

8. أهمية الاتصال

- على المستوى الفردي لا يستطيع الفرد العيش بمعزل عن بقية المجتمع حتى يشبع رغباته عليه التعامل مع الآخرين والاتصال معهم.
- أما في المؤسسات تشكل عملية الاتصال جوهر واساس كل العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أقسام وإدارات المؤسسة ويتم الربط أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين. نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يساعدها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وفي الوقت المناسب ويرتبط كل ذلك بتوفر معلومات دقيقة وصحيحة.

9. أنواع الاتصالات الإدارية

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الاتصالات²⁸:

1- الاتصالات الرسمية

هي ذلك النوع من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة مسبقا ومثبتة بصورة مكتوبة وتتدفق فيها المعلومات في المؤسسة بما يتماشى مع التوزيع الرسمي للسلطات. وتقسم لثلاثة أنواع:

- اتصالات صاعدة: تتجه من المرؤوسين نحو الرؤساء تكون في صورة اقتراحات وراء وغيرها.
- اتصالات هابطة: تتجه من الرؤساء نحو المرؤوسين تكون في صورة اوامر، قرارات، تعليمات.
- اتصالات أفقية: تكون في نفس المستوى بين الموظفين أنفسهم لغاية التنظيم والتنسيق بين أعمالهم.

2- الاتصالات غير الرسمية

تتم هذه الاتصالات خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة ، يحدث هذا النوع من التنظيم مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات الغير رسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية.

9. معوقات عملية الاتصال

يقصد بها كافة الظروف التي تمنع عملية الاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة ونذكر منها على سبيل الحصر ما يلي:

- غياب الرموز التي تتناسب والغاية من الرسالة،
- عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة،
- غياب الوضوح في المعلومات أو التقارير،
- عدم اهتمام المستقبل بالرسالة،
- غياب التغذية الرجعية من المستقبل.

²⁸ بن حمود سكيئة، مرجع سابق، ص: 136.

المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعد الرقابة الإدارية العنصر الرابع من عناصر العملية الإدارية التي لا يتم اكتمالها الا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل عملي وبشكل علمي يؤدي الى تحقيق مستوى كفاء من الأداء، وفيما يأتي سنتعرض لاهم النقاط المتعلقة بعملية الرقابة الإدارية.

1. مفهوم الرقابة

الرقابة في اللغة هي السلطة والقدرة على التوجيه، أما اصطلاحا فهي العملية الإدارية الفرعية التي يتم بموجبها التأكد من التنفيذ الفعلي للأهداف الموضوعة.²⁹

يعرفها هنري فايول بانها التحقق بان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة وفق التعليمات الصادرة والمبادئ المحددة والغرض منها هو الإشارة الى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة. وهي تنطبق على كل الأشياء والافعال والناس.

الرقابة هي عملية تقييم ومراقبة الفعالية التنظيمية والبدء في الإجراءات اللازمة للحفاظ على الفعالية وتحسينها. ويعد المدير المسؤول عن العمل الرقابي والتقييم ويقترح الإجراءات التصحيحية المناسبة³⁰.

الرقابة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من ان اهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.

2. أهداف الرقابة الادارية

يتضح من المفاهيم السابقة أن الرقابة هي العنصر الأساسي الذي يرتبط بقياس جودة الإدارة بأي مؤسسة، وذلك من خلال:

- وضع الأهداف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تخزين وتجميع المعلومات عن الأرباح والمبيعات وعن كل العوامل الأخرى.
- التأثير على سلوك العاملين من خلال مراقبة أدائهم.

²⁹ عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني مصلحة الخالة المدنية نمودجا، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 53، جوان 2018، ص-ص: 312-313.

³⁰ 1 Bright David S. et al, (2019):Principles of Management, RiceUniversity, OpenStax, Texas, 2019, p 575.

- وضع الأهداف والمعايير التي تتماشى وأهداف المؤسسة وهذا الذي يجعل مصطلحي الرقابة والتخطيط متلازمين.
- التأكد من قيام كل المرؤوسين والعاملين بالعمل المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب باستخدام الموارد المناسبة.
- التأكد من احترام الموظفين للقوانين الموضوعة من طرف المؤسسة واحترام اللوائح المنظمة للعمل وتطبيقها.
- الاستفادة من أخطاء الماضي والتعلم منها وبالتالي الاحتياط للمستقبل.
- تشجع الرقابة الفعالة للرؤساء على تفويضهم للسلطة.
- استخدام كل الموارد المتاحة في المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.
- التأكد من أن الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة قابلة للتصحيح باقل التكاليف.

3. خصائص الرقابة الفعالة

- حتى تتمكن الرقابة الإدارية من أداء دورها بشكل فعال وجب توفرها على ما يلي³¹:
- المرونة: تعني قابلية وسائل وخطوات وإجراءات الرقابة الإدارية للتغيير والتحسين المستمر حسب ظروف العمل المتغيرة واحوال العالم بصفة عامة.
 - الملاءمة: يعني ان تتناسب عملية الرقابة الإدارية مع طبيعة العمل المكلفة به كل مؤسسة.
 - الوضوح: يعني اختيار الوسائل الرقابية المناسبة التي تمنع الازدواجية والتناقض مع الأجهزة المشابهة لها،
 - قلة التكاليف، كلما قلت التكاليف الناجمة عن عملية الرقابة الإدارية كلما كان ذلك في صالح المؤسسة، حيث يجب أن تكون الفوائد أقل من التكاليف.
 - إمكانية تصحيح الانحرافات، تتجلى أهمية النظام الرقابي الجيد في العثور على الأخطاء والمشاكل والانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة بما لا يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

³¹ عائشة بية زيتوني، مرجع سابق، ص-ص: 318-319. بتصرف

- التغذية العكسية، بتمكين نظام الرقابة الفعال من الاستفادة من الأخطاء السابقة وعودة الاعتماد عليها مرة أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية في المرة القادمة مثلاً.
- الاعتبار الإنساني، غالباً ما تكون عملية الرقابة الإدارية منفردة يقوم بها عدد قليل من العمال أو المفتشين، لذلك وجب التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف العمال في المنظمة من أجل تسهيل عملهم وكذا الاعتماد على الرقابة الذاتية واعطائهم أدوات رقابية تسهل عملهم.
- الدورية والاستمرارية، تتم عملية الرقابة الإدارية على فترات قصيرة متقاربة وليس على فترات بعيدة وكذلك وجب الاستمرارية عليها.

انطلاق مما سبق يتضح أن عملية الرقابة أتت نتيجة للتوسع الحكومي في الأنشطة والمشاريع وتعدد مهامها، لغرض تقليل وتقليص حجو الفساد والرشوة والتلاعبات وحماية الأصول والموال العامة لكافة افراد المجتمع. وتوفير المعلومات والتقارير الدورية التي تحتاجها المؤسسة بما يساعدها على اتخاذ القرارات الصائبة لغرض تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

4.أنواع الرقابة

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكن التعرف عليها وفق المعيار المستخدم في تصنيفها كما يلي:

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها

وتصنف حسب هذا المعيار الى ثلاثة أنواع كما يلي:

- الرقابة الوقائية: وكذلك تسمى التنبؤية وهي تهدف الى توقع الخطأ أو المشكل قبل حدوثه وهو ما يتطلب أن يتم الاشراف على العمل ومراقبته أولاً بأول حتى يمكنه ذلك من التنبؤ بالانحرافات المتوقعة حدوثها ويستعد لها.
- الرقابة المتزامنة: هي الرقابة التي تترافق أولاً بأول مع العملية الإنتاجية فتقيس الأداء الحالي وتقارنه بالأداء المتوقع عن طريق مجموعة من المعايير المحددة لاكتشاف الخطأ.
- الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعيدة، وهي تتم بعد الانتهاء من العملية الإنتاجية حيث يتم المقارنة بين الإنجاز الفعلي بالإنجاز المتوقع وهنا يتم رصد الانحرافات والابلاغ عنها وبعدها يتم اقتراح الحلول المستقبلية من أجل عدم تكرارها.

2- الرقابة من حيث الشمولية

وهي الرقابة التي تتم على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات وعلى مستوى الأفراد ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي.

جدول رقم 6 يوضح أنواع الرقابة حسب الشمولية

الرقابة على مستوى المؤسسة	الرقابة على مستوى الإدارات	الرقابة على مستوى الفرد
- الحسابات الختامية	- الرقابة على الكمية	
- المراجعة الإدارية	- الرقابة على الجودة	
- نسب الانتاجية	- الرقابة على التكاليف	- الرقابة الذاتية
	- الرقابة على الوقت	- تقارير الأداء

المصدر: بن حمود سكيينة، مرجع سابق، ص: 156.

- الرقابة على مستوى المؤسسة: تسعى الى تقييم الأداء الكلي لمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.
- الرقابة على مستوى الوحدات الإدارية: تسعى لتقييم الأداء والانجاز الفعلي لقسم معين أو دائرة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.
- الرقابة على مستوى الفرد العامل: من الممكن أن يكون السبب في انخفاض إنتاجية المؤسسة تدهور مستوى عمل الافراد لأنهم المتحكمون في الآلات والمواد والمسؤولون عن التنسيق والربط بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة. وتعد الرقابة الذاتية من بين الاعمال التي يقوم بها الفرد شعوريا أو لا شعوريا لتقييم أدائه، وينتج عن مراقبة العامل لنفسه ما يلي:
 - معرفة النقص وواجه القصور في عمله بشكل مباشر.
 - القيام لعملية المعالجة الفعلية لتلك الأخطاء بشكل مباشر وخالا.
 - التقليل من الاعتماد على الرقابة الخارجية في حال ما اذا كانت الرقابة الذاتية فعالة
 - المساعدة على تطوير اهداف المؤسسة.
 - تخلي التكاليف الخاصة بالاعتماد على المراقبين.
 - الحفاظ على سمعة وشهرة المؤسسة في حال ما كان اداؤها جيدا.

- الحفاظ على الزبائن والموردين وقدرة المؤسسة على التوسع نتيجة لأدائها الجيد.

4. خطوات الرقابة الإدارية

تتضمن خطوات الرقابة الإدارية الخطوات الأساسية الموالية:

1- وضع معايير الأداء

معييار الأداء هو ذلك الوضع الذي ترغب المؤسسة أن تكون عليه، أو هو الحالة التي يتم اعتمادها كمقياس للحكم على حيث أن البرامج والخطط التي تضعها المؤسسة يعتبر كمقياس للحكم على أداء المؤسسة، يجب أن تكون تلك المؤشرات واقعية ودقيقة ومبنية بشكل سليم وقد تكون المعايير موضوعة من طرف خارجي أو جهات خارجية حكومية أخرى. وقد تكون دولية أيضا والمعايير يمكن أن تتعلق بأداء المؤسسة ككل أو بأداء وحدة تنظيمية معينة أو قد تتعلق بالأفراد العاملين أيضا.

وهناك عدة معايير يتم اعتمادها للرقابة على أداء المؤسسة، لكن يجب مراعاة أن تكون متطابقة وأهدافها وأن تصاغ بشكل رقمي وأن تكون سهلة القياس ومفهومة ومن أهم هذه المعايير نذكر ما يلي³²:

- معايير إنتاجية، تتعلق بعدد الآلات والمعدات، عدد ساعات العمل، عدد الموظفين وغيرها.
- اتجاهات الموظفين، تتعلق نوع المنتج مثلا معدلات الغياب عند الموظفين.....
- معايير الربحية، تتعلق الاتجاه العام لنمو المؤسسة ومعييار اجمالي السوق أيضا
- جودة المنتج، تتعلق بمعييار نوعية المنتج ومدى مطابقتها للمعايير الجودة الدولية،
- المسؤولية الاجتماعية، ويعبر عنها بمعييار الاقتطاع النقدي الذي تخصصه المؤسسة سنويا للمشاركة في تطوير المجتمع.
- تطوير الافراد وتأهيلهم، تقاس بعدد الافراد المشاركين في التدريب، عدد الافراد التي تم فصلهم مقارنة بالذين تم تعيينهم.
- وهناك أيضا معايير إحصائية نذكر منها ما يلي:
- المعايير الإحصائية: تستند غالبا للتجارب السابقة للمؤسسة ويتم الحصول عليها من مصدرين، داخلي يتعلق بسجلات الشركة وخارجي يتعلق من الدراسات والأبحاث التي تصدر عن مراكز البحث أو عن منظمات حكومية.

³² عباس علي ، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2004، ص-ص: 185-191. بتصرف

- معايير هندسية، تعتمد على التحليل الكمي لعامل معين أو معايير دراسة الوقت اللازم للإنتاج مثلاً.

2- قياس الأداء

ويتم فيه مقارنة تطابق الإنجاز الفعلي مع الإنجاز المتوقع وتعد الملاحظة الشخصية أبسط الطرق للعمل بها وأكثرها تداولاً.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

هي المرحلة الأخيرة من عملية المراقبة ويتم فيها اتخاذ الحلول والإجراءات التصحيحية اللازمة عند اكتشاف الخطأ، فعند عدم وجود خطأ تستمر عملية الرقابة بصفة عادية أما إذا اتضح أن الأداء لا يطابق المعايير الموضوعية فهو يبرر وجود مشكلة يجب حلها.

5. علاقة الرقابة الإدارية بالعمليات الإدارية الأخرى

ترتبط عملية الرقابة بالعمليات الإدارية الأخرى في عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط

عملية التخطيط تضع الأهداف التي ينبغي للمؤسسة أن تصل إليها في وقت معين، والرقابة تلاحظ مدى قدرة المؤسسة على الالتزام بتلك الأهداف عن طريق السياسات والبرامج الموضوعية في عملية التخطيط.

- علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم

وظيفة التنظيم تقوم بتقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف صغيرة على مستوى الوحدات والأقسام وعلى مستوى الأفراد. والرقابة تهتم بالتأكد من أن جميع الوحدات والجهات تقوم بالعمل المطلوب منها بالجودة والفعالية المطلوبة.

- علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه

تؤدي الرقابة والتوجيه دوراً مهماً في عملية التغذية العكسية في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

المحور السابع: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الانجازات في مختلف أنشطتها وعملياتها وتحاول باستمرار السعي للحفاظ على مكانتها التنافسية في إطار يسمح لها بالنمو والتقدم والبقاء، ويمثل مدخل التسيير الاستراتيجي اللبنة الأساسية التي تدرس العلاقة بيم المؤسسة وبين المحيط الذي تتعامل معه، اذ يهتم التسيير الاستراتيجي بنقاط أساسية نذكر منها:

- تحليل المشاكل وتحديد الفرص التي تواجه المؤسسة.
- تحليل نقاط القوة والتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تقويتها.
- التقييم المستمر لمعرفة التغييرات الحاصلة في الظروف المؤسسة مع تحديد الإمكانيات الملائمة والبديلة لذلك.

1- مفهوم التسيير الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي مفهومه من الاستراتيجية، الاستراتيجية هي كلمة يونانية الأصل تعني استراتيجيوس أي فن إدارة المعارك والحروب، حيث كان ينظر اليها على انها تخطيط العمليات الحربية، ومن هذا المنطلق عرفها قاموس اكسفورد بانها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.³³

أما اقتصاديا فهي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل وهكذا هي نوافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من اجل تحقيق تلك الأهداف.³⁴

الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الاجل لمؤسسة لها وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف.

في حين أن التسيير الاستراتيجي حسب مؤسسة انصوف هو المزوجة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين بأبعاد عديدة تشمل موارد وتنظيم وعلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.³⁵

³³ عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص-ص: 17-18.

³⁴ Michel WRILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001, p106

³⁵ عبد الملوك مزهذه، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث عدد 4، 2016، ص: 87.

يمكن استنتاج أن التسيير الاستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها الخارجي بما يضمن تحقيق اغراضها واستمراريتها على المدى البعيد من خلال العمل على الرفع من قيمة منتجاتها وخدماتها. انطلاقا مما سبق يرى s.auve أن التسيير الاستراتيجي هو في الأصل تسيير للاستراتيجية كونه يجمع بين التنسيق بين الوظائف والتحديد الفعال بين³⁶:

- المحور الاستراتيجي
- المهمة والنظرة
- الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية
- الخطط الاستراتيجية

يعالج التسيير الاستراتيجي مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف الى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة اعتمادا على ما يلي:

- اخذ علاقة المؤسسة - سوق بالحسبان،
- تحديد هيئة أو واجهة المؤسسة في محيطها،
- المتابعة الدائمة للقرص التي يوفرها محيط المؤسسة،
- المخاطرة،
- خلف التنافسية للمؤسسة،
- عدم قدرة المؤسسة على التعويض الاستراتيجي.
- الجمع بين المدى القريب وال المدى البعيد.

2. خصائص التسيير الاستراتيجي

من خصائص التسيير الاستراتيجي التنوع والشمولية وعناصر اخرى نطرحها كما يلي³⁷:

³⁶ نفس المرجع أعلاه.

³⁷ بن علي امال، مطبوعة بيداغوجية في مقياس التسيير الاستراتيجي، موجهة للسنة الثالثة ليسانس، 2021، ص:9.

- **الشمولية:** بما ان الاستراتيجية تهتم بتحديد وتحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة لذلك من الضروري ان يغطي هذا التصور الاطار الكلي والشامل للمؤسسة.
- **التوجيه نحو البيئة المفتوحة،** المؤسسة تعمل في اطار بيئة مفتوحة أي تتفاعل مع مختلف التغييرات الحاصلة في المحيطين الداخلي والخارجي، فهي عبارة عن نظام متكامل من مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها والتي تتفاعل مع بعضها في اطار يسمح لها بتحقيق أهدافها.
- **تعدد القرارات:** تنوع قرارات المؤسسة بين قرارات روتينية تؤخذ بشكل روتيني دوري أو قرارات استراتيجية تهتم بالأهداف طويلة الاجل التي وضعتها المؤسسة في عملية التخطيط الإداري والتي توضح الرؤية أو الخطة المستقبلية لها.
- **التقيد بالوقت،** ان احترام الوقت والالتزام بالانتهاء من الاشغال في اوقاتها المحددة يؤدي الى نجاح استراتيجية المؤسسة لان أي تأخر أو تهاون في الإنجاز سيؤدي الى عدم فعالية استراتيجيات المؤسسة.
- **الاقناع والوضوح:** على المؤسسة ان تصيغ أهدافا واقعية وقابلة للتطبيق لا تتعارض مع مصالح المؤسسة او مع أهدافها.
- **أسلوب المشاركة:** من اجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب اشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة والاستفادة من تجاربهم ومن أفكارهم، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة العليا باختيار الاستراتيجية المناسبة لأهداف المؤسسة.
- **المرونة:** التسيير الاستراتيجي ليس عملية ثابتة انما هو قابل للتغيير والتعديل على حسب المتغيرات الحاصلة، فالمؤسسة ملزمة بوضع مجموعة من البدائل التي تتناسب ومختلف التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها.
- **محددة من حيث عدد المراحل:** في هذه الخاصية هناك اختلاف بين مختلف المفكرين هناك من يقول انها تمر بثلاثة مراحل هي: الصياغة، التطبيق، الرقابة وهناك من يقول انها تمر بمحلي التطبيق والتطبيق باعتبار ان الرقابة ليست مرحلة انما هي عملية من عمليات التسيير الإداري.

3. أهمية التسيير الاستراتيجي

تحقق المؤسسة التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع والتي من بينها نذكر ما يلي:

- الوضوح في الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- تحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية المتنوعة بشكل يساهم في استغلال الفرص الممكنة.
- تجنب التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والاستفادة من نقاط القوة.
- تتمكن المؤسسة من تحقيق عائد اقتصادي مرض وتقدم مركزها التنافسي مع تقليص عوامل الضعف الداخلية.
- يؤدي الى تحقيق الفوائد باعتبارها دليلا مرشدا للمؤسسة ومساعدة للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.

4. الفرق بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي

تصنف القرارات التي تتخذها المؤسسة الى قرارات استراتيجية وقرارات عملية وقرارات إدارية وفيما يلي شرح لكل منها بالتفصيل³⁸:

- **القرارات العملية:** هي القرارات التي تتخذها المؤسسة في المستويات الدنيا من السلم الإداري، وهي عبارة عن كمية من المعلومات تهدف الى استغلال موارد المؤسسة بشكل يسمح لها بتعظيم الأرباح.
- **القرارات الإدارية:** وهي قرارات تتخذ في المستويات الوسطى من السلم الإداري، تتعلق بشكل خاص بهيكله وتنظيم السلطات وكذا تعزيز الاتصال داخل المؤسسة كونها همزة وصل بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.
- **القرارات الاستراتيجية،** وهي القرارات التي تتخذ في المستوى الإداري الأعلى أي قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، تتخذ على مستواها قرارات غير قابلة للتراجع، مثل اختيار تشكيلة المنتجات، واختيار الأسواق، وتحديد الأسعار إضافة الى تخصيص الموارد أيضا.

انطلاق مما سبق يمكن تقسيم أنواع التسيير الى قسمين أساسيين هما: التسيير العملي والاستراتيجي

اما التسيير العملي فهو التسيير الذي يقوم باستغلال وتشغيل الموارد المتاحة بأقصى درجة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الأساسية.

³⁸ مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 5، عدد 2، 2016، دون ناسم ناشر، ص: 37. بتصرف.

التسيير الاستراتيجي هو التسيير الذي يضح المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها والذي يرتبط بالاستثمار بصفة خاصة كونه المسؤول عن تطوير المؤسسة. مثل تطوير العمال البحث والتطوير جذب الزبائن، وغيرها.

جدول رقم 7 يوضح الفرق بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي	التسيير العملي
- غامض ومعقد	- روتيني
- تطبيقه طويل الأمد	- تطبيقه قصير الأمد
- يتعلق بكل المؤسسة	- خاص بكل وظيفة

المصدر: مجلة دراسات اقتصادية، مرجع سبق ذكره. ص: 38.

5. مراحل التسيير الاستراتيجي

تمر عملية التسيير الاستراتيجي بثلاث مراحل أساسية هي³⁹:

1- صياغة الاستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الموالية:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد رؤيتها المستقبلية.
- صياغة مجموعة من المبادئ والاسس التي تتعامل بها المؤسسة.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لمؤسسة.
- تحليل المحيط واكتشاف الفرص واستغلالها.
- تحديد الأهداف المهمة.
- وضع الاستراتيجيات البديلة في حال عدم نجاح احدى الاستراتيجيات.
- المفاضلة وتحديد البديل المناسب.
- اختيار البديل المناسب والصحيح.

2- تطبيق الاستراتيجية

³⁹ محمد المحمدي، إدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص-ص: 21-23.

بعد اختيار البديل المناسب كما رايناه مسبقا تتجه المؤسسة لاتخاذ الخطوات الموالية:

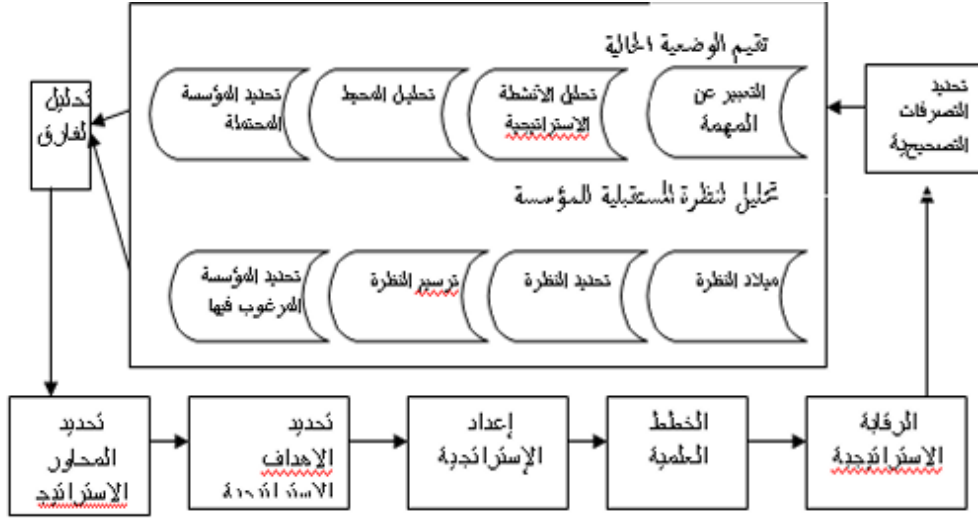
- وضع وتحديد أهدافها المستقبلية بكل دقة وتخطيط.
- وضع السياسات التي تتناسب مه هذه الأهداف.
- دفع العمال لتحقيق هذه الأهداف.
- توفير الموارد المالية والمادية والتكنولوجية المناسبة للوصول لتلك الأهداف.

3- عملية تقييم الاستراتيجية

لا يكتمل العمل الإداري دون الوقوف على مواطن القوة والضعف فيه، حيث يتم استغلال المعلومات المتحصل عليها لتحسين مواطن الضعف، وتشمل عملية التقييم حوالي خمس نقاط أساسية موضحة بالتفصيل كما يلي:

- العمل على صياغة المعايير الرقابية المناسبة.
- صياغة المقاييس الرقابية والتي تكون سهلة الاستخدام.
- مراقبة الافتراضات الاستراتيجية.
- العمل على وضع نظام رقابي إلكتروني مناسب ومتكامل.
- مراقبة المستجدات باستمرار. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم 7 يوضح عملية التسيير الاستراتيجي



المصدر: عبد الملوك مزهزده، مرجع سابق، ص: 94.

6. شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط الخارجي أو الظروف الاقتصادية الخارجية، اذ يمكن تلخيص ابعادها الأساسية فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي

كل مؤسسة أنشئت بسبب هدف رئيسي وأساسي واحد وهو تحقيق أهدافها الأساسية من خلال الاستقرار والنمو وتعظيم الأرباح والبقاء، وهذا كله ضمن محيط تنافسي لذلك وجب عليها القيام بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، اذ يتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على الأسئلة الموائية،

- ماذا تريد ان تصبح المؤسسة مستقبلا

- ماذا تريد ان تفعل

- ماذا ستفعل

2- البعد السياسي

تشارك المؤسسات في الحياة السياسية العامة للبلاد كونها جزء لا يتجزأ منه، فهي موجودة ضمن مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة التي تعمل على تحقيق مصالحها المختلفة، وهي بذلك تحاول طرح مجموعة من الأسئلة والاجابة عنها وهذه الأسئلة هي:

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة؟
- هل هي مع أو ضد هذه التحالفات؟
- ماذا يمكن ان تفعله هذه التحالفات؟
- ماذا ستقرر المؤسسة فعله اتجاه ذلك؟

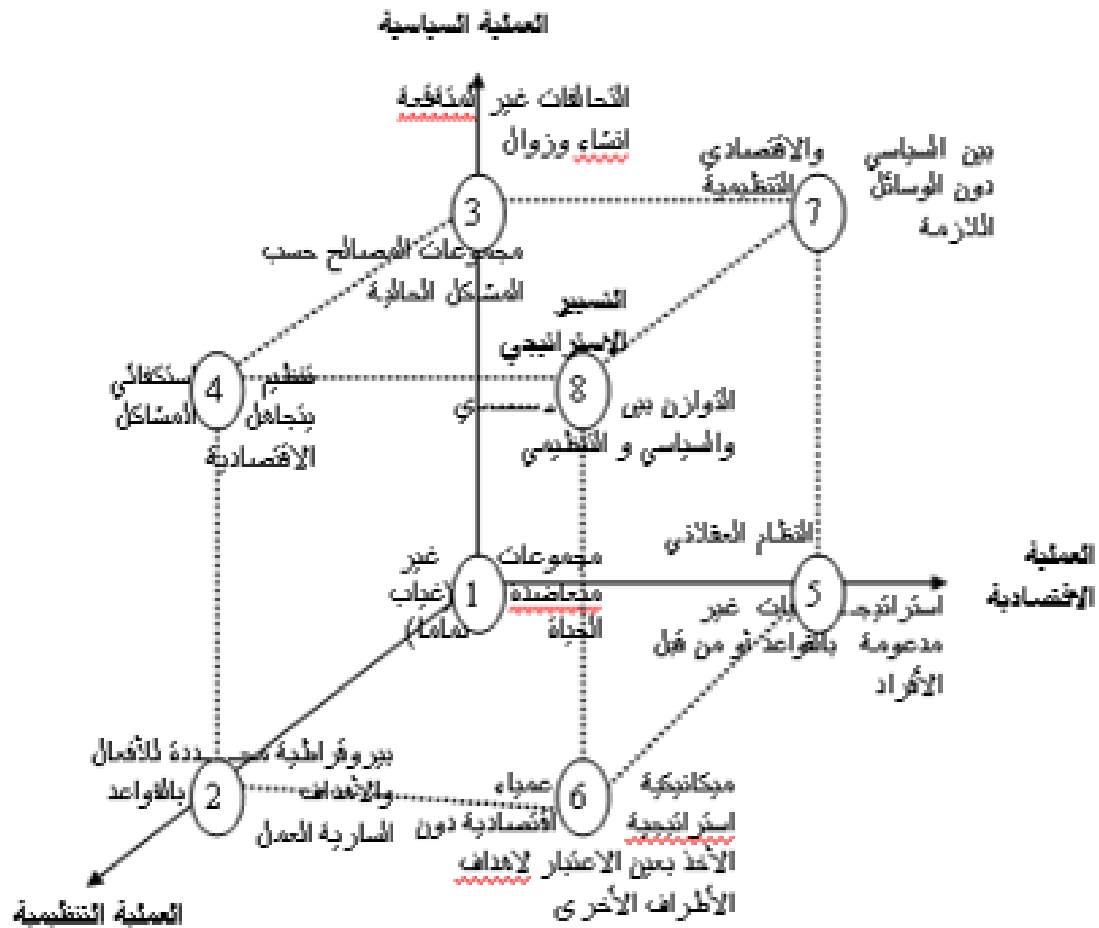
3- البعد البيروقراطي

يسمى أيضا البعد التنظيمي، كون التنظيم يلعب دورا مهما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، اذ يحدد نوع التنظيم الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لبلوغ أهدافها.

4- البعد المعلوماتي

تنشأ المؤسسة وتتطور في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات الامر الذي يؤدي الى زيادة حدة التنافسية بينها وبين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، وتعتبر المعلومات ذات قيمة مضافة وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة.

شكل رقم 8 أبعاد التسيير الاستراتيجي



المصدر: عبد الملك مزهذه، مرجع سابق، ص: 95.

المحور الثامن: التسيير المالي والتسيير المحاسبي للمؤسسة

يعد كل من التسيير المالي والمحاسبي ضروري واساسي لنجاح المؤسسة في أداء مهامها المستقبلية، لذلك سوف نقوم في هذا المحور بالتركيز عليهما كل واحد على حجة حتى يأخذ كل واحد فيهما حقه.

1- التسيير المالي

يعد التسيير المالي عملية للتشخيص المالي للمؤسسة خلال دورة إنتاجية معينة أو خلال عدة دورات إنتاجية، بهدف الحصول على الوضعية المالية للمؤسسة من خلال عملية التحليل المالي التي تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة من أجل اختيار الاستراتيجيات المناسبة لها.

- مفهوم التسيير المالي

التسيير المالي هو علم مبني على مجموعة من القواعد والاسس اذ يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة واجراء الترتيب المناسب لها. من خلال دور المدير الذي يعد المسؤول عن ذلك.

هو عبارة عم معالجة منظمة للمعلومات والبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تساهم في عملية اتخاذ القرارات التي تصب في صالح المؤسسة، هذا يتم بتحويل الأرقام والجداول المالية والمحاسبية الى أرقام ونسب مئوية وإيجاد العلاقة بينها. ومن ثم استخراج المؤشرات التي تساعد في اتخاذ القرارات وبالتالي تطوير المؤسسة⁴⁰.

هو عملية تهدف الى تقييم طرق الاستثمار وتوظيف الأموال في المؤسسة، ودراسة الكفاءة والارباح الناجمة عن أنشطتها، وتعتمد على استخدام مجموعة من الوسائل مثل المؤشرات والنسب المالية بهدف معرفة المشكلات والفرص المتاحة والمتعلقة بقرار الاستثمار.

هو تقييم المشاريع والاعمال المرتبطة مع التمويل بهدف تحديد طبيعة أهدافها وتوجهاتها انطلاق من ذلك، غالبا يستخدم التحليل المالية لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة مكانتها بين المنافسين، من حيث انها مربحة ومستقرة أو العكس من أجل معرفة الاستثمارات المناسبة لها⁴¹.

⁴⁰ مبطوش، مطبوعة في مقياس التسيير المالي، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، جامعة تيسمسيلت، دون سنة، ص: 1.

⁴¹ خالد علي الدباس، التحليل المالي وأنواعه وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد5، 2022، ص: 1428.

2- أهداف التسيير المالي

يسعى التسيير المالي بصفته الركيزة الأساسية للتحليل المالي لتحقيق مجموعة من الأهداف سوف نذكرها كما يلي:

- تعظيم أرباح المؤسسة والحفاظ على استمراريته وبقائها في السوق.
- تحديد المركز المالي للمؤسسة بالتعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومقارنتها من المؤسسات التي تنشط في نفس المجال،
- التمكن من التحكم في المخاطر المالية اعتمادا على المؤشرات والنسب المالية المدروسة.
- المساهمة في اكتشاف الفرص المالية التي تتيح للمؤسسة التطور في مجالها.
- تقييم مدى نجاح المدير وتوفيقه في أداء عمله، مدو نجاح الإدارة العليا ككل في تحقيق الاستقرار المالي لها.
- المساعدة في عملية الرقابة الإدارية وتقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- تحديد العوامل ذات التأثير على السعر السوقي لاسهم المؤسسة باعتباره مؤشرا لاداء المؤسسة وقيمتها والهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة للوصول اليه.

3- المتغيرات المؤثرة في عملية التسيير المالي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التسيير المالي للمؤسسات وخاصة المحيط الذي تنشط فيه بما يشهده من تغيرات وتقلبات متسارعة وثورة تكنولوجية جديدة، ومن هذه المتغيرات:

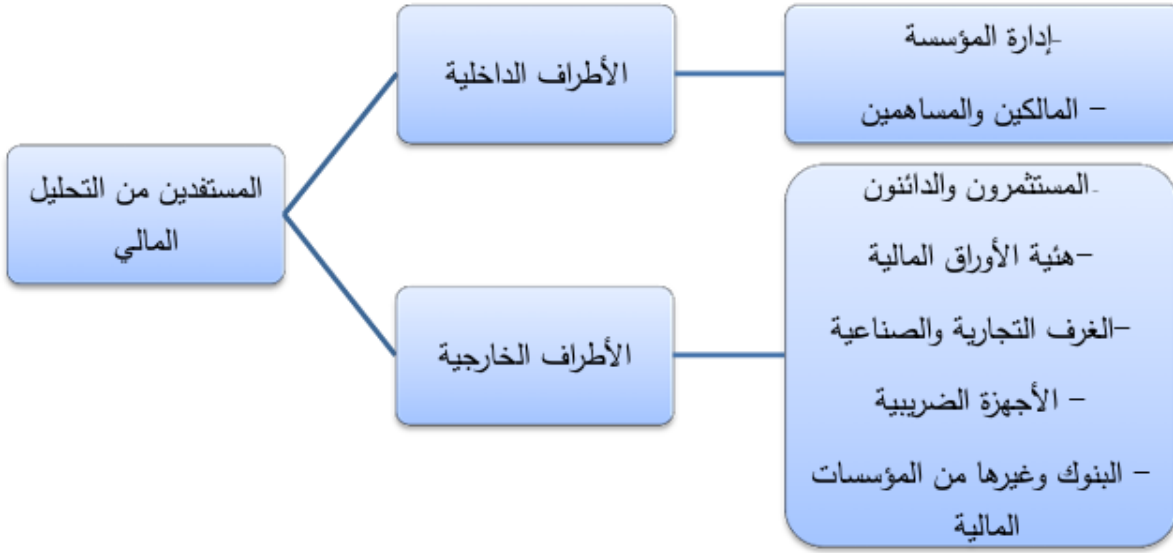
- الأسواق المالية. - المؤسسات المالية من بنوك وغيرها - المتغيرات الاقتصادية
- معدل الفائدة والتضخم - المتغيرات السياسية والتشريعية - الخروب والأزمات العالمية.

4- الأطراف الفاعلة في التسيير المالي

هناك طرفين أساسيين يستفيدون من عملية التسيير المالي، وهؤلاء الأطراف هم⁴²:

⁴² مبطوش/ مرجع سابق، ص: 5.

شكل رقم 9 الأطراف الفاعلة في التسيير المالي



المصدر: مبطوش، مرجع سابق، ص: 8.

- أطراف خارجية: وتتكون من:
- المستثمرون والدائنون

تساهم نتائج التسيير المالي لتبيان وضعية المؤسسة في معرفة المستثمرين قيمة ارباحهم في السهم الواحد مثلاً، كما يتمكن الدائنون من معرفة مدى قدرة المؤسسة على الالتزام والوفاء بديونها من خلال بعض النسب المالية التي تبين ذلك.

- هيئة الأوراق المالية

المعلومات الناجمة عن التسيير المالي تسهم في معرفة كفاءة السوق المالية من عدمها، ذلك لتعزيز الشفافية والافصاح.

- الأجهزة الضريبية

تساهم في دعم تطبيق التشريعات الضريبية.

- الغرف التجارية والصناعية

للتأكد من مدى مساهمة المؤسسة في تعزيز مساهمتها في التنمية الاقتصادية.

- البنوك وغيرها من المؤسسات المالية

لهدف معرفة القدرة الائتمانية للمؤسسة وإقرار منحها للائتمان.

- أطراف داخلية تشمل كلا من:

- المالكين المساهمين

تظهر الحاجة الى نتائج التسيير المالي في كون المساهمين أو المالكين يبحثون عن النتائج التي تطمئنهم عن أموالهم، خاصة ان الإدارة العليا تكون منفصلة في حال الشركات المساهمة الكبيرة،

- ادارة المؤسسة

نتائج التسيير المالي توضح مدى قدرة إدارة المؤسسة على التسيير الجيد لها والحفاظ على مصالح المساهمين، وكذا تحقيق نتائجها.

5- الأدوات المستخدمة في التسيير المالي

يتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المالية للتمكن من تحديد الوضعية المالية للمؤسسة ومن بين هذه الأدوات نذكر⁴³:

- تحليل الهيكل المالي

يحدد الهيكل المالي مدى الحاجة لوجود تمويل للمؤسسة دون حدوث اختلال في التوازن المالي لها، زمن بينها مؤشر السيولة، الربحية، وغيرها من المؤشرات الأخرى.

- تقييم النشاط والنتائج

هو معرفة مدى قدرة المؤسسات على تحقيق نتائجها وقدرتها على تحقيق الأرباح، وتستخدم الأرصدة الوسيطة في ذلك، هو ما يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة.

⁴³ خالد علي الدباس، مرجع سابق: 1431.

- تقييم المردودية

هي المقارنة بين النتائج المحققة والطرق المستخدمة في تحقيقها، وهي مؤشرات موضوعية في عملية التقييم الخاصة بالاداء، تستخدم في قرارات الاستثمار والتمويل خاصة.

- تحليل التدفقات النقدية

تسمى أيضا كشوف التدفق النقدي، تستخدم للتنبؤ بكميات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة.

6- التسيير المحاسبي في المؤسسة

عرفت الجمعية الامريكية للمحاسبين القانونيين المحاسبة على أنها نظام يختص بتسجيل وتبويب العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية وذلك بقصد تحديد نتيجة اعمال هذه الوحدة عن فترة مالية معينة وتحديد مركزها المالي في نهاية هذه الفترة.

- مفهوم التسيير المحاسبي

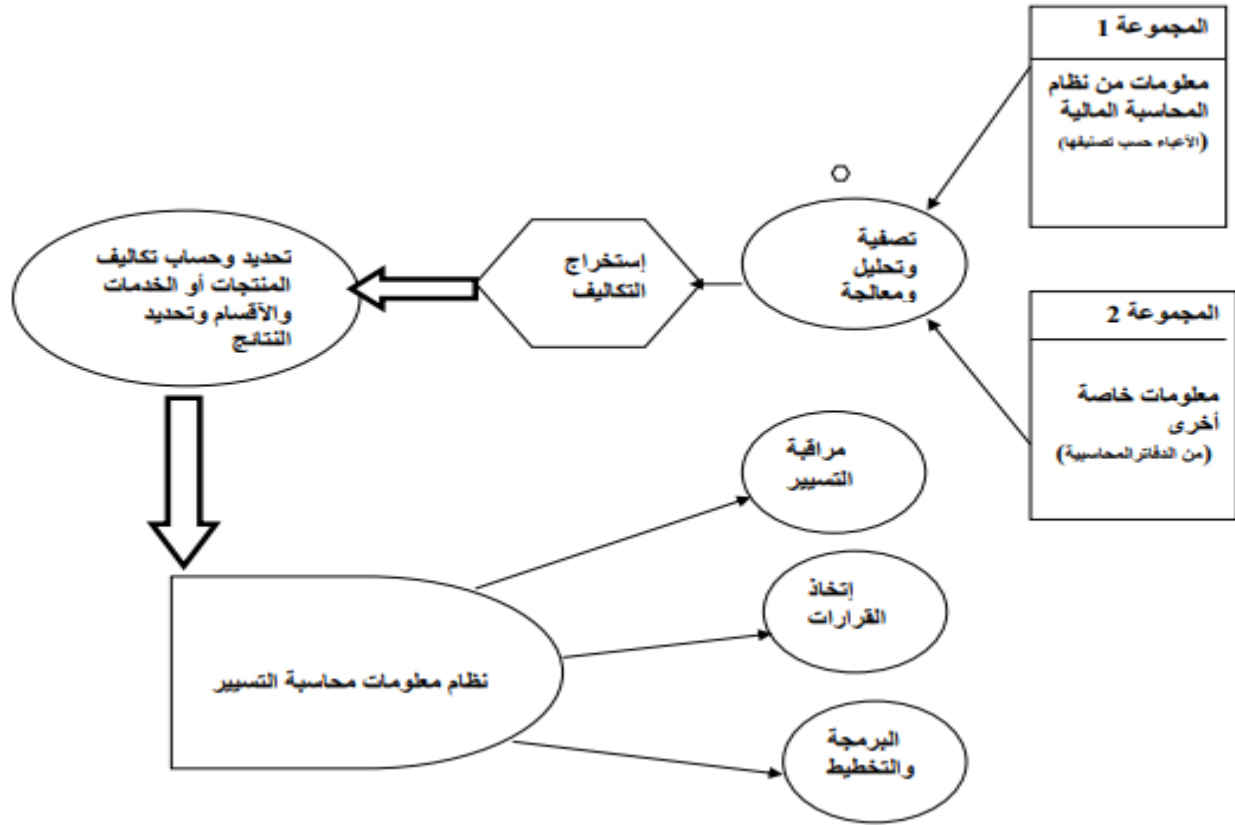
هي تقنية معالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها من معلومات المحاسبة المالية من اجل تحليل وتجميع بيانات التكاليف وتوزيع الأعباء، من اجل تحديد تكلفة المنتجات والخدمات وذلك بهدف⁴⁴:

- تحديد تكلفة المنتجان والخدمات وكافة مراحل الإنتاج.
- إيجاد نتيجة كل نشاط في المؤسسة على حدى.
- تقييم في بعض عناصر الأصول لتسهيلها على إدارة المؤسسة.
- تطوير بعض ميزانيات المؤسسة ومقارنتها مع مثيلاتها.
- اعداد جدول مقارنة بين التكاليف الحقيقية والتكاليف المعيارية مع إيجاد الفروقات واعداد الميزانيات التقديرية.
- تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات تساعد في تحقيق أهدافها.

وعلى العموم تقوم محاسبة التسيير على أساس مجموعتين من المعلومات لتحقيق أهدافها نوردتها في الشكل الموالي:

⁴⁴ مزيان محمد توفيق، مطبوعة محاسبة التسيير موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم مالية، جامعة غيليزان، 2024، ص-ص: 6-7.

شكل رقم 10 يوضح نظام المعلومات التي تستخدمها محاسبة التسيير لتطبيقها في المؤسسة



المصدر: مزيان محمد توفيق، مرجع سابق، ص، 7.

1- أهداف المحاسبة

- الهدف الأساسي هو معرفة نتيجة نشاط المؤسسة من ربح وخسارة نتيجة النشاط العادي لها،
- تسجيل العمليات المالية بهدف الرجوع اليها عند الحاجة،
- تحديد التكاليف وتسجيلها حسب نظام المحاسبة التي تعمل به،
- القيام بعملية تجميع وتبويب العمليات المالية بهدف التعرف على مديونية ودائنية المؤسسة،
- تفعيل الرقابة الدائمة من خلال المقارنة بين المواد الموجودة فعلا وارصدة الدفاتر المستقبلية ومعرفة الفرق فيما بينها،
- رفع المردودية والعمل على التحسين الدائم لنوعية المنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة،
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة التي تصب في صالحها مع العمل على رسم

- السياسات المستقبلية التي تناسب وضعيتها الحالية اعتمادا على التقارير المالية التي تقدمها المحاسبة.

7- أهمية محاسبة التكاليف كأداة في الرقابة على التسيير

نميز فيها عدة أنواع كما يلي⁴⁵:

- طريقة التكاليف الكلية، تعتمد هذه الطريقة على تقسيم الأعباء الى مباشرة وغير مباشرة،
- طريقة التكاليف الجزئية، تعتمد على التحميل الجزئي للتكاليف،
- طريقة التكاليف المتغيرة وتتم في المؤسسات التي تعتمد على انتاج عدة منتجات دفعة واحدة،
- طريقة التكلفة الهامشية، هي التكلفة الحاصلة في التغيير في التكلفة الإنتاجية نتيجة التغيير في سعر الوحدة الواحدة،
- طريقة التكلفة الحديثة، تقوم هذه الطريقة على أساس التحليل الافقي لكل مسارات المؤسسة عوضا عن توزيع التكاليف حسب الأنشطة.

⁴⁵ عميروش عريان واخر، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2019، ص:150.

المحور التاسع: تسيير التموين واللوجيستيك في المؤسسة

تعد وظيفة التموين من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظرا لما تقوم به من التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي، هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموما، وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصا.

1- ماهية التموين

هو ضمان امداد المؤسسة بالمادة المؤهلة لتأدية أي خدمة وذلك بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبأدنى تكلفة ممكنة.

أما RATARO فعرفها على أنها كل عملية يكون هدفها الحصول على منتجات وخدمات ضرورية لسير العملية الإنتاجية العادية لنشاط المؤسسة.

يقسمها الدكتور مصطفى زهير الى نوعين:

- **التموين الصناعي:** وهو امداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية. وهو صنفين كذلك:

- **خارجي:** تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المواد الأولية والعتاد من الخارج.
- **داخلي:** تهتم بتصنيع أو انتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أي كمادة أولية بالنسبة للمنتج النهائي.

- **التموين التجاري:** هو الحصول على منتجات معينة قصد إعادة بيعها وعلى المؤسسة إيجاد الموردين المناسبين بالسعر والجودة المطلوبة.

من خلال تلك التعاريف السابقة نجد أن التموين هو " مد أي مشروع صناعي كان او تجاري بالمواد الأولية الملائمة لعملية التصنيع او الإنتاج او تقديم الخدمة "

2- مكانة التموين في المؤسسة:

لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجها وإتمامه بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة، من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر

سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة، فكلما كانت أغلب مصادر التمويل خارجة تتطلب سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التمويل.

وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى، في كفاءات تمويلها، علما أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

3- أهمية التمويل:

سوف نقسم أهمية التمويل حسب نوعية المؤسسات الى:

المؤسسات الصناعية:

- استمرارية عملية الإنتاج دون توقف.
- ادخال التفوق التقني في المؤسسة.
- رفع إنتاجية العمل وخفض التكاليف.
- تحسين الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

المؤسسات التجارية:

- ضمان استمرارية نشاط التسويق في الوحدة التجارية.
- المساهمة في تحسين نوعية الخدمات والوضعية الاقتصادية لمؤسسة.
- خفض تكاليف التسويق.

4- أهداف التمويل

تهدف عملية التمويل الى التطرق لست نقاط أساسية نوردتها كما يلي⁴⁶:

- التكلفة أو السعر: هي جوهر عملية التنافس بين الموردين المتوقعين، الشراء بكميات معتبرة، التقليل من تكاليف الحصول وامتلاك المخزونات.
- الاستمرارية: من خلال تحليل الوضعية المالية للموردين وتحليل علاقات الشراكة مع الموردين.
- المرونة: أي اختيار الموردين الذين لديهم القدرة على التكيف مع تغير الحاجات للزبائن.

⁴⁶ جودي حنان، محاضرات في اقتصاد تسيير المؤسسة سنة ثمانية ليسانس، علوم تجارية، وظائف المؤسسة-وظيفة التمويل واللوجستيك، ص : 1.

- الجودة: المتمثل في تدخل الزبون في تصميم المنتجات والبحث عن تجانسها.
- الأمان: المتمثل في استمرار التسليمات، حماية المستودعات، القوة المالية للموردين.
- الأجل: المتمثل في نظام التسليمات ، البحث عن تخفيض الأجل، فعالية المورد والناقل.

5- وظائف التمويل

تتفرع وظيفة التمويل إلى فرعين هما الشراء والتخزين.

- وظيفة الشراء

كان ينظر إلى وظيفة الشراء على أنها إدارة خدمات ، ولكن مع تطور الفكر الإنساني والاقتصاد العالمي وظهور شركات ضخمة تغير هذا المفهوم حيث أصبحت مرتبطة مع باقي الإدارات. الشراء هو الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المشروع من مواد وعتاد وتكنولوجيا وفق سياسة وخطة واضحة ومحددة.

أما التوريد فهو أشمل من الشراء ويتصل بالشراء من خلال وظيفة الاستلام والفحص والرقابة على المخزون السلعي والتخزين والتخلص من الفائض. هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية الشراء نذكر منها مايلي:

- طبيعة الاسواق المنافسة.

- كبيعة المواد.

- تكلفة الشراء.

- القدرة المالية للمؤسسة.

- وظيفة تسيير المخزون

التخزين هو الاحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها، وعلى المؤسسة تخصيص إطارات التسيير المخزونات بهدف إيجاد مستوى أمثل من المخزون. أما تسيير المخزون فهو مجموعة من الأنشطة والتقنيات الضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق برنامج الاحتياط من التخزين للمواد والسلع وتوجيه المبيعات في احسن الظروف الاقتصادية ذلك لاجتناب حالة نفاذ المخزون أو تراكمه وتختلف أنماط تسيير المخزونات من مؤسسة لآخرى ومن منتج لآخر من خلال الإجابة عن الأسئلة الموالية: ماذا. كم. متى. بأي سعر. فالمخزونات لها خمس أدوات وهي: دور التعديل والأمان، دور اقتصادي وتجاري، دور التوقع، الدور المالي، ودور تقني من خلال تحسن جودة المنتجات.

6- علاقة التموين بالوظائف الأخرى

تعد وظيفة التموين نشاطا مكملا لباقي النشاطات الأخرى، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بها لما لها من دور كبير وفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من قطع الغيار ومواد أولية وتجهيزات لكونها قائمة على أسس ومبادئ خاصة بها وبالتالي لا نستطيع الاستغناء عن هذه الوظيفة الهامة مهما كان التغير الهيكلي في المؤسسة.

- علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج

إن المسؤولية الأولى لإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج للحصول على أقصى ما يمكن من المواد بأعلى درجة من الجودة في حين تعمل إدارة التموين إلى توفير هذه المواد بالكميات المناسبة والجودة الملائمة مما يستوجب على كليهما تبادل الآراء والمعلومات من أجل تحقيق التناسق بينهما لذا تعد إدارة الإنتاج مخطط إنتاجي وتسلمه إلى إدارة التموين لكي تقوم بالدراسة اللازمة للحصول على الأصناف المطلوبة، ولإدارة المشتريات الحق من مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات شرائها لكميات المواد ونوعيتها نظرا لدراساتها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار.

- علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة والمالية

تهتم الإدارة المالية بتحقيق التوازن المالي بين مجموع الواردات المتوفرة ومجموع الالتزامات المترتبة على المشروع، وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين وظيفة التموين ووظيفة الإدارة والمالية في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة، لكون عملية الشراء تترتب عليها التزامات مالية تتحملها المؤسسة.

-علاقة وظيفة التموين بوظيفة المبيعات:

تساهم إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات وذلك عن طريق توفير المواد المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة، كما يمكن لمصلحة المبيعات مساعدة مصلحة التموين في وضع تخطيط لمشترياتها مما يتوجب على إدارة المبيعات أن تخبر إدارة التموين بحصص البيع.

- علاقة إدارة التموين بوظيفة الصيانة والمخازن:

تعمل إدارة التموين على توفير قطع الغيار اللازمة لمصلحة الصيانة، لتمكنها من استمرارية عمل الآلة الإنتاجية، وتساعد مصلحة الصيانة إدارة التموين على وضع مخطط لمشترياتها.

تحتوي إدارة المخازن على بيانات هامة تفيد مصلحة التموين للقيام بوظيفتها . كما أن وظيفة التموين تزود مصلحة المخازن بمعلومات تتعلق بالحد الأدنى والأعلى للأصناف المختلفة لكي تتمكن من إعادة المخزون إلى مستواه المطلوب، وبتخصيص مخازن جديدة في حالة الزيادة في كمية المواد نتيجة انخفاض الأسعار في السوق للمواد الأولية وقطع الغيار.

7-تسيير اللوجيستيك في المؤسسة

تعد الإدارة اللوجيستية أحد العناصر الأساسية التي تم الاهتمام بها في الالفية الأخيرة وذلك لما لها من أهمية ومكانة بالغة في المؤسسات المعاصرة في ظل تعدد نشاطاتها وكبر حجمها وتوسع افاقها المستقبلية.

-مفهوم اللوجيستيك

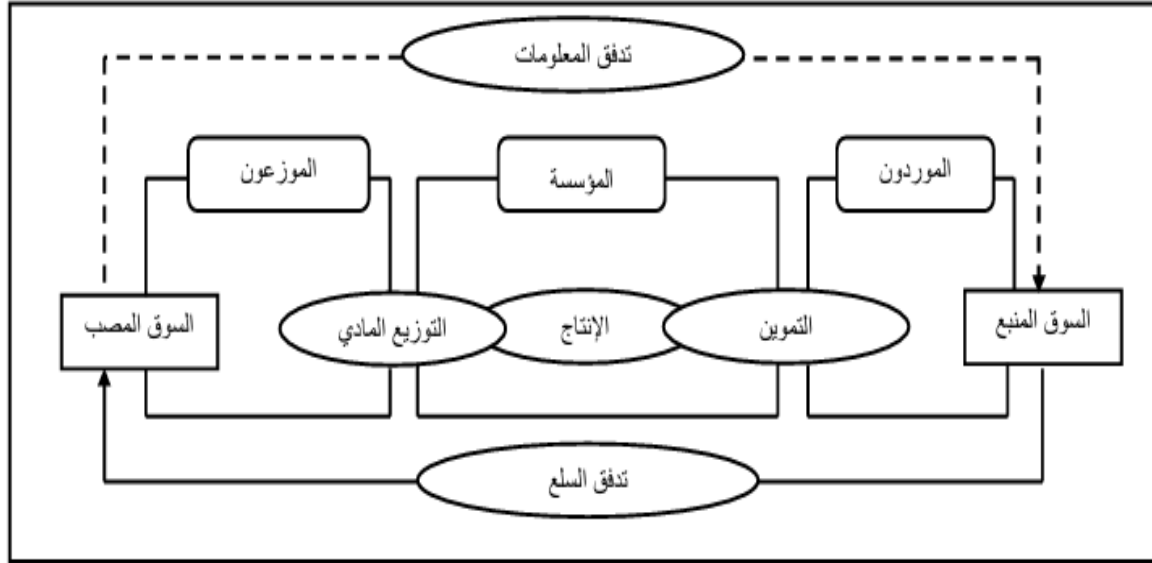
هو مفهوم اداري حديث لقدرته على مساعدة المؤسسات على مواجهة مختلف الصعوبات وكان أول ظهور لها في المجال العسكري مع بداية الحرب العالمية الثانية ثم انتقل الى الميدان الاقتصادي ويقصد به فن التدبير الصائب للتدفقات النقدية المادية في المؤسسة وهو متخصص في اجراء الاتصالات بين الشركة ومصادر التموين.

هو عبارة عن مراحل تخطيط وتنفيذ ورقابة ذات فعالية وكفاءة تدفق التكاليف وتخزين المواد الخام والمواد تحت التشغيل والبضائع التامة او نصف تامة الصنع وذلك انطلاق من نقطة المنبع الى نقطة المصب. حيث نجد⁴⁷:

- اللوجيستيك من المصدر: هو طريق المواد من الموردين الى مراكز الإنتاج.
- اللوجيستيك الى المصب، هو طريق المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج الى الزبائن. كما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم 11 سلسلة اللوجيستيك

⁴⁷ جودي حنان، مرجع سابق، ص: 5.

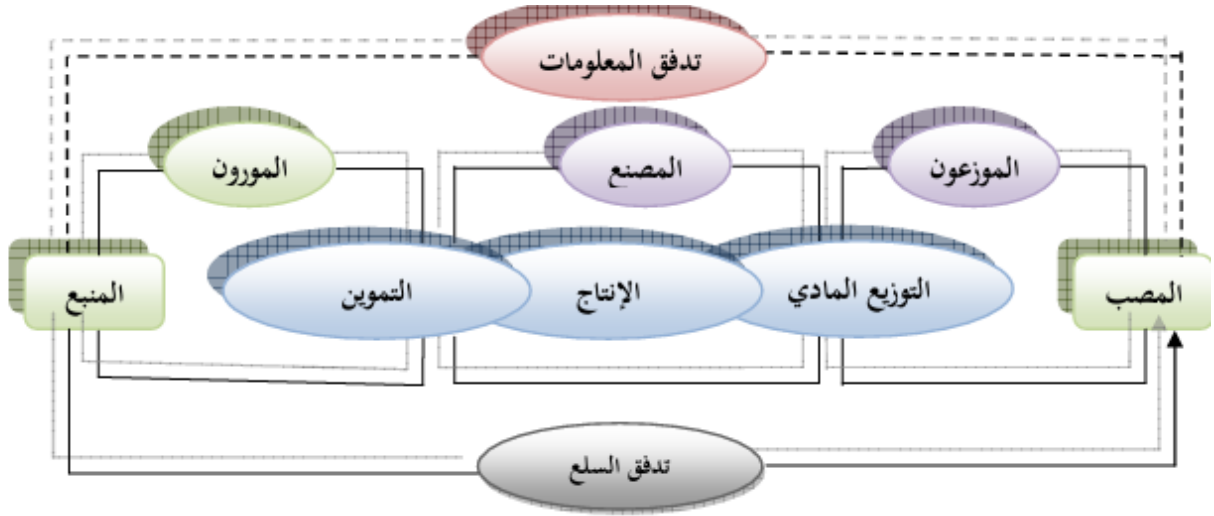


Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : *économie et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2006, 4^{ème} Ed, P 84.

اللوجيستيك حسب مجلس إدارة اللوجيستيك هو جزء من أنشطة الامداد يغطي عمليات التنفيذ والتخطيط والرقابة إضافة الى تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات الصلة بذلك، وهناك فرق بين اللوجيستيك وبين الامداد فهذا الأخير هو خلق التكامل بين العرض والطلب عن طريق التنسيق بين المؤسسات لخلق نموذج اداري يتميز بالجودة. كما يوضحه الشكل الموالي⁴⁸.

شكل رقم 12 سلسلة الامداد في المؤسسة

⁴⁸ بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجيستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة المياه المعدنية قنيطرة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص-ص: 13-14. بتصرف.



المصدر: بن خاتم الله حمزة، مرجع سابق، ص:13.

8-تسيير اللوجيستيك في المؤسسة

تظهر عملية تسيير اللوجستيك في جميع نشاطات المؤسسة وعلى هذا الأساس تسمى بالسلسلة التي تظهر كافة التدفقات النقدية لها والشكل الموالى يوضح مسارات تسيير اللوجيستيك في المؤسسة.

شكل رقم 13 مسارات تسيير اللوجيستيك في المؤسسة

وظيفة اللوجستيك		وظيفة اللوجستيك	لوجستيك
لوجستيك صناعي	الشراء، تموين المواد الأولية		
	نقل المواد الأولية		
	الإنتاج وتسيير الإنتاج		
لوجستيك المخزونات	نقل المنتجات النهائية		
	تخزين المنتجات النهائية		
	توفير منصات لإعادة التوزيع		
لوجستيك التوزيع	نقل طلبات التجزئة للزبائن		
	التخزين وتسيير المخزونات في محلات التجزئة	لوجستيك	لوجستيك
	توزيع التجزئة		
	مابعد البيع-الصيانة		

Source : M.DARBELET et autres : *Notions fondamentales de management*, BERTI Ed, Alger, 2007, 5^{ème} Ed, P 130.

9. أهداف اللوجيستيك

يهدف اللوجستيك الى تحقيق مجموعة من النقاط المهمة التي تنعكس على مردودية المؤسسة والتي لخصناها في النقاط الموالية⁴⁹:

- على المدى القصير
 - التعريف بمراحل الشراء والإنتاج.
 - برمجة الطلبيات.
 - تقديم وتنظيم خدمة ما بعد البيع والصيانة
- على المدى المتوسط
 - تحديد الإجراءات المتحكممة في التكاليف اللوجيستية للخدمات.

⁴⁹ بن خاتم الله حمزة، مرجع سابق، ص-ص: 13-14.

- تقديم المشورة للمسيرين لتمكينهم من اختيار العمليات التي توافق نشاط المؤسسة وتربحها.
- الاستفادة القصوى من إمكانيات المؤسسة في تحقيق مشاريعها.

■ على المدى البعيد

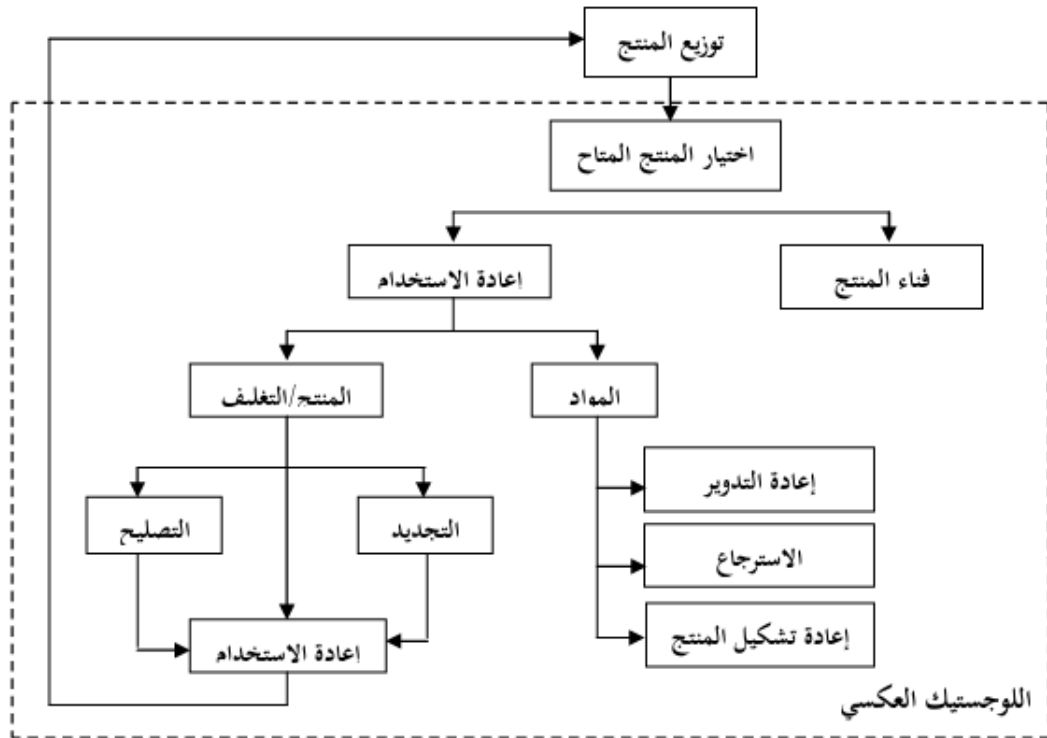
- مساعدة المؤسسة على تجاوز التعقيدات فيما يخص عدم اليقين بالتسديد في الآجال المحددة.
- تقديم الميزة التنافسية للمؤسسة عند الحاجة اليها عن طريق الجودة، السعر لمناسب، المورد المناسب،

....

يمكن القول اجمالاً أن تسيير اللوجيستيك هو تسيير تدفق المواد والمنتجات من المورد الى الزبون بكفاءة وفعالية والهدف الأساسي لها هو تقليل التكاليف وتحسين خدمة الزبون مع ضمان استمرارية الإنتاج وتقليل الوقت للاستلام.

يمكن الإشارة الى مصطلح اللوجستيك العكسي الذي يعني عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة على المواد الخام والمنتجات بأنواعها والمعلومات بهدف خلق قيمة مع الحفاظ على البيئة.

شكل رقم 14 مراحل اللوجيستيك العكسي



المصدر: بن خاتم الله حمزة، مرجع سابق، ص، 23.

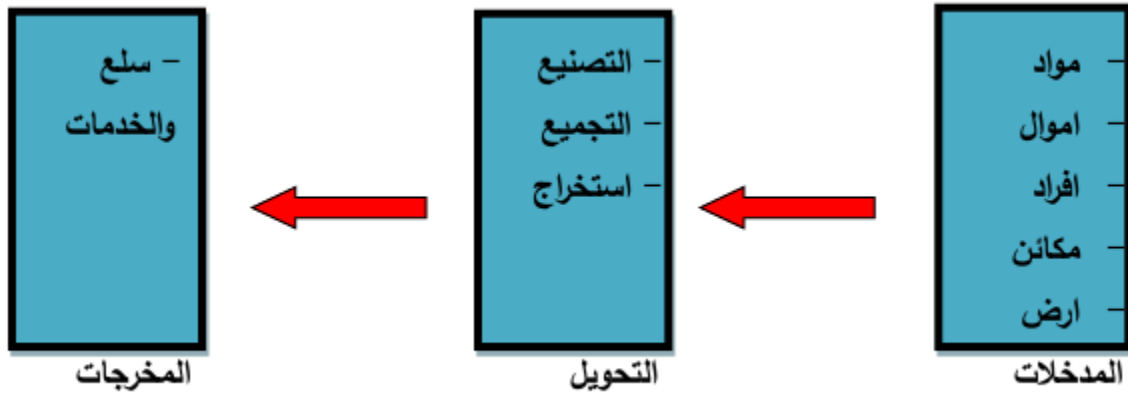
المحور العاشر: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

الإنتاج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والنشاطات التي تهدف للحصول على سلع وخدمات لازمة لتلبية حاجيات المجتمع، فهو نظام من الأنظمة الفرعية التي تنشط في المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة.

1- مفهوم الإنتاج

عرف مصطلح الإنتاج عدة مفاهيم اذ كان في البداية محصورا فقط في الحصول على مادة جديدة موجودة فعلا في أواخر القرن السابع عشر، لكن ادم سميث أعطاها مفهوما آخر حيث اعتبر اعمال الصناعة والتجارة والنقل كذلك من النشاطات المنتجة وفي عصرنا الحالي الإنتاج هو خلق منفعة جديدة أو زيادتها⁵⁰.

الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات من مواد أولية ويد عاملة واهداف الى مخرجات بشكل سلع وخدمات او نفايات مرورا بعملية التحويل⁵¹.



الإنتاج مما سبق يتكون من ثلاث عناصر أساسية المدخلات، المخرجات وعملية التحويل. أما مدير الإنتاج هو الشخص المسؤول عن إدارة النشاطات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية أو الخدمية ويشترط فيه الخبرة في مجال تخصصه.

- منافع الانتاج

تتمثل المنافع المتعلقة بالمنافع الانتاجية ما يلي:

⁵⁰ صبري مقيّم، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020، ص: 5.

⁵¹ فاطمة مّنع، محاضرات في مقياس إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة الشلف، 2020، ص: 1.

- المنفعة الشكلية: المتعلقة بتحويل المواد الأولية الى منتجات تامة أو نصف تامة الصنع.
- المنفعة المكانية: القدرة على نقل المنتج من مكان لآخر بعد انتاجه.
- المنفعة الزمانية: القدرة على تحويل المنتج من زمان لآخر مثلا تصنع البسة الصوف في الخريف وتسوق في الشتاء.

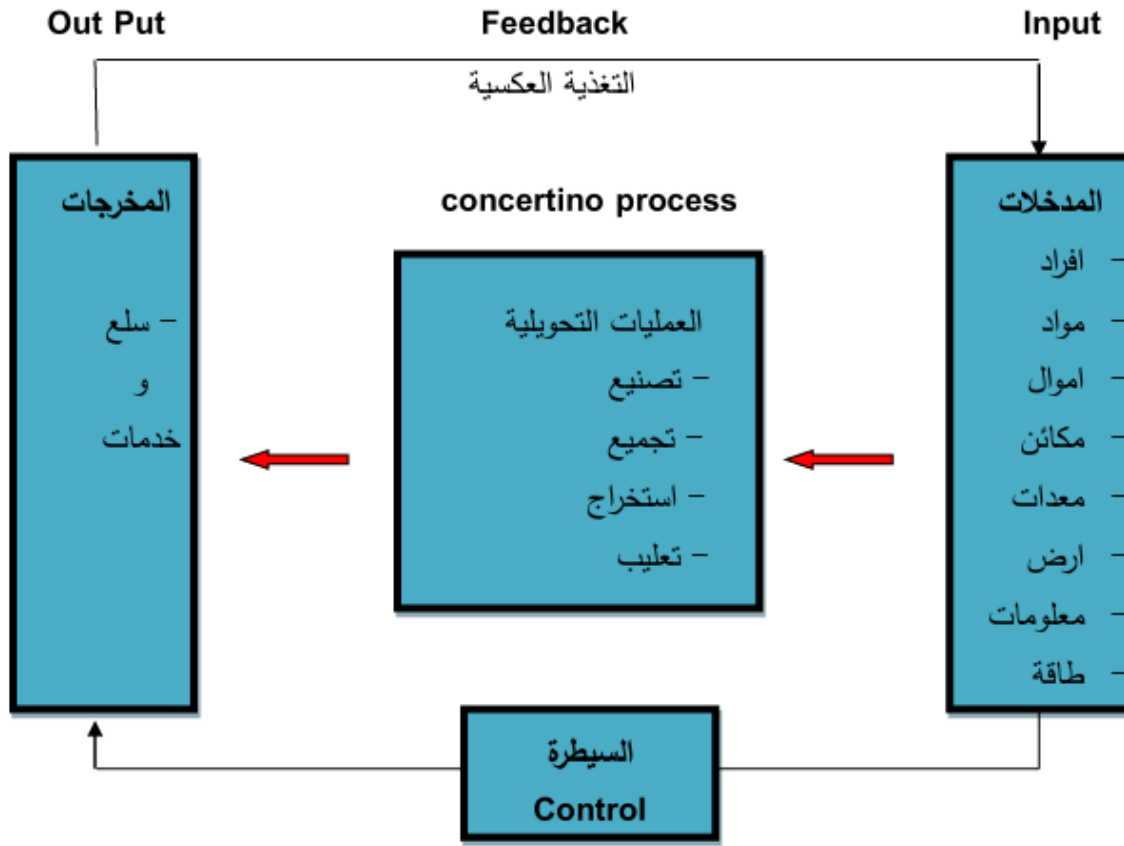
- المنفعة التملك: هي مقدرة الشخص مثلا على تملك المنتج عند اقتنائه.
 - منفعة الخدمات الشخصية: وهي المنفعة الشخصية المتحصلة من المنتج بعد الاقتناء.
- أما عوامل الانتاج فهي العمل، الأرض، راس المال والتنظيم وعوائدها بالترتيب هي: الأجر، الربح، الفائدة، الربح.

تتمثل الأهداف الرئيسية لمدير الإنتاج فيما يلي⁵²:

- دراسة الأهداف الاستراتيجية لإدارة الإنتاج.
- الاشراف على تصميم المنتجات.
- تطوير استراتيجية العمليات المنظمة.
- تخطيط ورقابة العمليات.
- تحسين إدارة العاملين.

⁵² محمود فهد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة كربلاء، 2017، ص: 4.

شكل رقم 15 يوضح نظام الإنتاج والعمليات في المؤسسة



المصدر: محمود فهد علي، مرجع سابق، ص: 5.

يتضح من الشكل أعلاه أن نظام الإنتاج والعمليات هو عبارة عن مجموع المدخلات التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض في إطار متناسق عن طريق عملية التحويل لتصبح مخرجات قابلة للاستخدام، ثم إعادة الاستفادة من النفايات في إطار عملية التغذية العكسية.

2- مفهوم ادارة الإنتاج أو تسيير المنتجات

هي إدارة تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي الى انتاج السلع والخدمات الضرورية للمجتمع، وفقا للكمية المطلوبة والسعر المناسب وبالجودة التي يطلبها المستهلك.

هي القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالأنظمة الفرعية داخل المؤسسة وربطها بالبيئة المحيطة بها لغرض التكامل بين الموارد المختلفة للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها المنشودة. فهي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وتوجيه كل التدفقات من المورد الى الزبون⁵³.

3-أهداف تسيير الإنتاج

تسعى كل مؤسسة من خلال إدارة عمليات الإنتاج الى تحقيق ما يلي:

- تلبية رغبات المجتمع من خلال انتاج السلع وتقديم الخدمات التي يطلبها بالكمية والنوعية وفي المواعيد المحددة.
- زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين الكفاءة الإنتاجية لها.
- الابداع التكنولوجي والالتزام بأخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية.

4-مهام إدارة الإنتاج

- التخطيط والتصميم: للمنتج وتحديد الطاقة الانتاجية والاستيعابية للمؤسسة وتحديد الاحتياجات من موارد المؤسسة.
- التنسيق والتنظيم للعمليات الإنتاجية والذي يحدد المركزية في المؤسسة.
- التحكم بالمخزون وبالموارد المتاحة في المؤسسة وحسن استخدامها.
- القيادة وتوجيه العمال لتسهيل أداء عملهم.
- إدارة الإنتاج والتدفقات المالية في المؤسسة

ترتبط وظيفة الإنتاج بتسيير نوعين من التدفقات المالية:

- تدفقات معلوماتية: عن طريق متابعة الطلبات واوامر الإنتاج ومتابعة العمليات التقنية.
- تدفقات فيزيائية مادية كل ما يتعلق بحركة المواد الأولية والتموين.

5-علاقة إدارة الإنتاج بالإدارات الأخرى

إدارة الإنتاج تقع في لب نشاط المؤسسة اذ تربطها علاقة تكاملية مع مختلف وظائفها ويمكن اعتبارها نظام فرعي من نظام كلي له علاقة تبادلية مع مختلف الأنظمة الفرعية الأخرى (إدارة نظم المعلومات، الإدارة العامة،

⁵³ قاسم داود الامي واخر، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات علمية وفكرية، دار البازوري، الأردن، 2008، ص: 17.

إدارة التسويق، إدارة المشتريات، إدارة المخازن، إدارة التصميم والهندسة، الإدارة المالية والمحاسبية....) وسوف
نفصل فيها كما يلي:⁵⁴

- علاقتها بوظيفة التسويق

ترتبط وظيفة الإنتاج بوظيفة التسويق عن طريق امدادها بالمواد التامة الصنع مثلاً بأحسن سعر وأكثر
جودة في المواعيد المحددة ويكون ذوق المستهلك ورغبته في الفاصل في عملية تحديد الكمية والنوعية والموعد.

- علاقتها بوظيفة الموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد البشرية من إدارة الإنتاج المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التصنيع ومتطلباتها من
اليد العاملة والمهارات والموارد المالية والبشرية والتقنية، إضافة الى البيانات المستقبلية عن الإنتاج وما تحتاجه
من المهارات.

- علاقتها بوظيفة الشراء

لتستفيد وظيفة الشراء من وظيفة الإنتاج تحتاج لمعرفة البيانات الخاصة بذلك عن طريق خطط الشراء
وتحديد وقت الخصومات، كما تحتاج الى بيانات عن الارتباطات والتعاقدات والمواعيد المحددة للاستسلام وعن
حركة المخزون.

- علاقتها بوظيفة التخزين للمنتج النهائي

عن طريق معرفة كل ما يتعلق بكمية المخزون الواجب الاحتفاظ به لتلبية حاجيات السوق مستقبلاً أو في
فترات محددة مسبقاً، والتي تقوم بتحديد إدارة المخزون، ومن المهم كذلك معرفة حجم المخزون الحالي ما
يساعد في التنبؤ بالمخزون المستقبلي.

- تسيير الجودة

في عالم الاعمال المتغير والمتجدد أصبحت إدارة الجودة مفهوماً أساسياً للنجاح والتي تعني بالتحسين
المستمر للوصول الى رضا العملاء.

⁵⁴ صبري مقيّم، مرجع سابق، ص-ص: 13-14.

6- مفهوم تسيير الجودة

هي مفهوم استراتيجي يهدف الى التحسين المستمر في جميع وظائف المؤسسة، ويعد العمال العنصر الأساسي فيه عن طريق تشجيعهم في المشاركة في عمليات الجودة وتطوير العمليات.

حسب DETTERIE PHILLIPE الجودة هي قدرة مجموعة من الموصفات الذاتية لتلبية حاجات ضرورية يمكن أن تكون جودة ظاهرة أو كامنة كمية أو نوعية تملك العديد من الموصفات.

هي مجموعة من الخصائص الضرورية الواجب توفرها في الخدمة او المنتج التي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية⁵⁵.

يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بانها تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاستفادة من تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء⁵⁶.

يمكن القول اجمالاً ان تسيير الجودة هي عملية الاشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها حفاظاً على مستوى معين من التميز، وتركز إدارة الجودة على الأهداف طويلة الأمد اعتماداً على أهداف قصيرة الأمد. فهي الطريقة التي توضح ان عمليات المؤسسة تسير نحو تطوير الخدمة أو المنتج بكل فعالية وكفاءة.

7- أهداف تسيير الجودة

- تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات في المستوى المطلوب.
- التحسين المستمر في نشاطات المؤسسة مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع انحاء المؤسسة.
- تجسين الخطوات المتبعة في الإنتاج مما يساهم في التقليل من الداء والعمل بكفاءة.
- اشراك جميع الموظفين في عملية تطوير المؤسسة.
- تشجيع التعاون بين العمال وبين جميع الإدارات عن طريق الاتصال والتعاون فيما بينهم.
- اتخاذ القرارات استناداً الى الحقائق.

⁵⁵ بحراوي زهرة، إدارة الجودة الشاملة كالية حديثة لمراقبة التسيير، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الرابع؟، العدد الثاني، 2024،:

68.

⁵⁶ نفس المرجع أعلاه.

- تحسين المخرجات.

8- مبادئ إدارة الجودة

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تجعل المؤسسات في حالة تحسن مستمر ومن هذه المبادئ نذكر ما يلي⁵⁷:

- التركيز على العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين فرضا العملاء هو أساس الجودة.
- القيادة الفعالة عن طريق رسم الخطط والاستراتيجيات والاهداف الواضحة من طرف القائد.
- المشاركة الجماعية لجميع الأطراف العاملين بالمؤسسة سواء كانوا من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وحتى الدنيا.
- التركيز على عمليات الإنتاج لتفادي الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.
- الجودة عملية متكاملة تضم كل جوانب العمل.
- الهدف الأساسي لإدارة الجودة هو عملية التحسين المستمر في المنتجات او الخدمات المقدمة والتي تقاس برضا العملاء.
- تحسين إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسة وكذا مع الشركاء والموردين لتحقيق الاستمرارية في التطور المستمر.

9- مراحل تطبيق إدارة الجودة

من اجل تطبيق إدارة الجودة يجب اتباع منظور استراتيجي مدروس يتضمن المراحل الموالية⁵⁸:

- المرحلة الصفرية او مرحلة الاعداد

يشرف على هذه المرحلة المدير التنفيذي المساعد مع مساعدة المختصين في ذلك وتضمن هذه المرحلة الخطوات الاتية:

- اتخاذ قرار من طرف المؤسسة لادارة الجودة.

⁵⁸ بحراوي زهرة، مرجع سابق، ص-ص: 69-71.

- تعليم وتدريب المسؤولين عن ذلك.
- تحديد رؤية واهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.
- وضع اهداف المؤسسة بدقة ووضوح.
- وضع الاستراتيجية التي سوف تتبعها المؤسسة للوصول الى أهدافها.
- تحديد الموارد اللازمة لذلك وتوفيرها بالمؤسسة.
- تحضير كلمة افتتاحية بخصوص هذه المرحلة وهذا القرار واعلام الجميع.

- مرحلة التخطيط

تعد المرحلة الأولى في عملية إدارة الجودة وفيه يتم تحديد الطريقة المتبعة للعمل بها وفيما يلي اهم الخطوات الواجب توفرها في هذه المرحلة:

- تشكيل فريق الجودة الذي يتكون من عمال متخصصين لأداء هذه الوظيفة.
- القيام بتدريبهم وتأهيلهم.
- اعداد خطة أولية ليتم العمل بها.
- الموافقة الإجمالية عليها وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.
- تحديد الأهداف والعمليات المناسبة لها.
- اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التنفيذ.
- مرحلة التقويم والتقدير

تتضمن المرحلة الثانية أربع خطوات أساسية هي:

- التشخيص الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- القيام بعملية مسح كامل للعملاء.
- ارجاع الأثر التدريبي.

- مرحلة التطبيق

وهي المرحلة الثالثة ويتم فيها التطبيق العملي للخطة وتتضمن المراحل الموالية:

- تحديد المسؤول عن تدريب الفريق واعطائه الامر بالبده .
- تأسيس مكتبة ومراجع لتسيير الجودة في المؤسسة .
- تدريب الإدارة والعمال .
- تدريب فريق الجودة .
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة يتم الاستفادة من خبرة المختصين في المجال والعمل بآرائهم ودرس مقترحاتهم وهناك خطوات ضرورية لهذه المرحلة نذكرها:

- دعوة المؤسسات المهمة بعملية التطوير والتحسين .
- دعوة الموردين لحثهم على رؤية استراتيجية المؤسسة التي تسعى دائما للتطوير مما يجعلهم يزدون ثقتهم فيها .
- يوم المدربين .

الا أن هناك مجموعة من العراقيل والتحديات التي تواجه تنفيذ هذه المراحل من أهمها نقص التزام الإدارة والعمال بذلك، نقص تدريب العمال، مقاومة التغيير من بعض الأطراف التي اعتادت على نمط معين في تسيير مؤسساتهم، نقص وقلة الموارد اللازمة لذلك، تركيز المؤسسة لمجهوداتها على الأهداف قصيرة الاجل واهمالها للأهداف طويلة الاجل.

المحور الحادي عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

يشكل المورد البشري محورا جوهريا في المؤسسة مهما كان نوعها وحجمها، ولهذا السبب تعمل كل المؤسسات جاهدة للحفاظ على موردها البشري الفعال الذي تتم بواسطته مختلف النشاطات التسييرية من تخطيط وتنظيم توجيه ورقابة.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرفها jean mark بانها مجموعة الافراد المشاركة في رسم سياسات واهداف ونشاطات المؤسسة كما انها اهم من عناصر الانتاج والعمل، على الرغم من ان جميع الموارد مهمة الا ان المورد البشري يعد الأهم فيها، كونها تقوم بعملية الابداع والابتكار والتصنيع، كونها المسؤول عن انتاجه وتصميمه، وهي التي تستثمر الأموال وتسوق المنتجات، بدون مورد بشري فعال وكفاء لا يمكن ان تحقق أي مؤسسة أهدافها⁵⁹.

وظيفة إدارة الموارد البشرية احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة فهي تهتم بالمهارات والقدرات والمعارف التي يكتسبها العنصر البشري، وتهدف الى تنمية مهارات وقدرات الموظفين، على اعتبارهم مورد يستثمر فيه، بكفاءة وفعالية.

يعرفها كير بانها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة فيما بينها، التي تجذب الموارد البشرية للمؤسسة وتطورها.

أما عبد الرحمن العيسوي يعرفها بانها الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الافراد والتشرف عليهم وتوجيههم، وتقوم بعملية التنسيق بين جهود العمال لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مهامهم، مع وجود الأمان والثقة في التعاملات بينهم للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة.

انطلاق اما سبق يتضح ان إدارة الموارد البشرية هي وحدة إدارية متخصصة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة لها عدة مهام، ووظائف تؤديها للمؤسسة، والهدف الأساسي منها هو الاستفادة من خبرات وكفاءات ومهارات وطاقات العنصر البشري، مع المحافظة على اشباع رغبات وحاجات العمال النفسية والمادية، وتحسين مستوياتهم المعيشية بزيادة الأجور والمكافآت والتحفيزات والتقدير والشكر لمجهوداتهم القيمة التي تخدم مصالح المؤسسة.

⁵⁹ Jean Marck, Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris, p34.

هناك فرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 08 الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
تركز إدارة الأفراد على وضع خطط قصيرة الأجل لوظائفها وأنشطتها.	تركز على التخطيط طويل الأجل والذي يضع خططاً واستراتيجيات طويلة الأجل للموارد البشرية.
تهتم وظائف إدارة الأفراد بالتعيين والترقية والاختيار، كما أنها ذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة.	وظائفها أكثر عمقاً واتساعاً تستهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المتغيرات البيئية.
الوظيفة هي عقد بين الفرد والمنظمة.	ارتباط الفرد بوظيفته هو نوع من الولاء والانتماء الوظيفي.
تعتمد الوظيفة على الاستجابة لحاجة المنظمة لوظائف متعددة يتم الإعلام عنها وفقاً لاحتياجات كل إدارة أو قسم.	تركز على احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وتضع خططاً طويلة الأجل تتناسب مع التغيرات في أنشطتها.
تكون الرقابة على العاملين داخلية ورسمية ووفق قواعد تضعها المنظمة، ويلتزم بها كل العاملين من حيث الأجور والمكافآت والترقية.	بالإضافة لأنظمة الرقابة الرسمية التي تضعها المنظمة، فالرقابة وفقاً لإدارة الموارد البشرية ذاتية من العامل، نتيجة ولاء وانتمائه للمنظمة.
الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل بيروقراطية ومركزية.	تتميز الهياكل والأنظمة بالمرونة والتكامل مع جميع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة ككل.
العلاقة بين الإدارة والعاملين تكون على أساس تحقيق المنفعة والثقة بين كلا الطرفين.	العلاقة تبادلية وقائمة على التعاون والثقة، وضرورة مشاركة العاملين في تحسين وتطوير أنظمة العمل لصالح المنظمة.

المصدر: منير بلالي، إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، 2021، ص: 9.

2- أهمية تسيير الموارد البشرية

تتبع أهمية تسيير الموارد البشرية من كونه العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية كونه يضم مجموعة من الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، ترتبط أهمية تسيير المورد البشري انطلاقاً من أهمية العنصر

البشري، حسب بيتر داركر " ان إدارة المورد البشري اهم من إدارة الأشياء فهو المسؤول عن ادارتها، ويمكن ذكر بعض النقاط المهمة كما يلي⁶⁰:

- رفع أداء العمال وبالتالي تحسين الإنتاجية ورفع لدى الإنجاز لدى العمال.
- القدرة على التنافس والتمايز والسيطرة واحتلال الأسواق الوطنية والدولية.
- ارتفاع الوعي الوظيفي لدى العمال من خلال المشاركة وفرض الاحترام واتخاذ القرارات التي تصب لصالح المؤسسة.
- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المؤسسات وتعدد نشاطها وظهور الشركات متعددة الجنسيات.
- ظهور النقابات العمالية التي تدافع على حقوق موظفيها.

3-أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو الحفاظ على أداء العنصر البشري وتحسين أدائه، والحصول على يد عاملة مؤهلة واستغلالها وصيانتها والحفاظ على استمراريته، مع تطويرها للاستفادة منها خاصة في ظل عصر الذكاء الاصطناعي والثورة التكنولوجية الحاصلة الان. بالإضافة الى ما سبق يمكن تلخيص اهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط الموالية⁶¹:

- النصح والإرشاد بخصوص السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة لكي تضمن مستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية والتحفيز، والقدرة على التغيير حسب الظروف والمتغيرات الحاصلة إضافة لالتزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية اتجاه العمال لضمان حقوقهم.
- الحفاظ على استمرارية جميع الإجراءات والتطبيقات الخاصة بهم حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- جلب الموارد البشرية المؤهلة والتي تضيف قيمة للمؤسسة بالمواصفات والمعايير المطلوبة في الوقت والمكان المطلوبين.

⁶⁰ بوالشيش نور الدين، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 27، 2016، ص: 263.

⁶¹ عبد الله مرزق واخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، 2023، ص-ص: 189-190.

- تطوير والرفع من قدرة وكفاءة العمال ومهاراتهم للمساهمة في رفع إنتاجية المؤسسة بالكمية والسعر المناسب مع الحفاظ او الرفع قيمة الخدمات المقدمة.ذ
- تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ومحاولة كسب ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها بالرغم من وجود عروض مغرية لأصحاب الخبرة خاصة من الشركات المنافسة والشركات الخاصة أيضا.
- العمل على رفع الخطط والاهداف المستقبلية للمؤسسة من خلال صياغة استراتيجيات مناسبة تخدم أهدافهم.
- حسن إدارة الازمات والمشاكل التي تطيح بالمؤسسة، وكذلك المشاكل الخاصة بالعلاقات الشخصية بين العمال فيما بينهم،
- وجود اتصال بين العمال والإدارة العليا عن طريق وجود طريق للاتصال فيما بينهم.
- لعب دور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية.

4-كيف يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

عملية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة تتم عبر مجموعة من الأنشطة الأساسية وسيتم التفصيل فيها كما يلي:

- التخطيط للموارد البشرية
- تتم عن طريق تحديد عدد العمال التي تحتاجهم المؤسسة ومعرفة مهاراتهم المطلوبة لكل منصب.
- التوظيف والاختيار
- تقوم المؤسسة بالإعلان عن المناصب الشاغرة في المؤسسة مع تحديد المهارات والمستويات المطلوبة للعمل، عن طريق اجراء الامتحانات الشفهية والكتابية أو أحدها فقط.
- التدريب والتطوير
- بعد اختيار المؤسسة وقبول العمال يتقوم بتعليمهم أساليب وطرق العمل لضمان أداء مهامهم بطريقة صحيحة وامنة عن طريق القيام بدورات تدريبية او القيام بتربصات تساعدهم على ذلك.

- تقييم الأداء

تقوم المؤسسة باختيار عدد من المدربين للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العمال الجدد والعمل على تقويتها.

- الأجور والحوافز

بتقديم الأجور والمكافآت المادية والمعنوية للعمال الذين يقدمون مجهودات إضافية تصب لصالح المؤسسة.

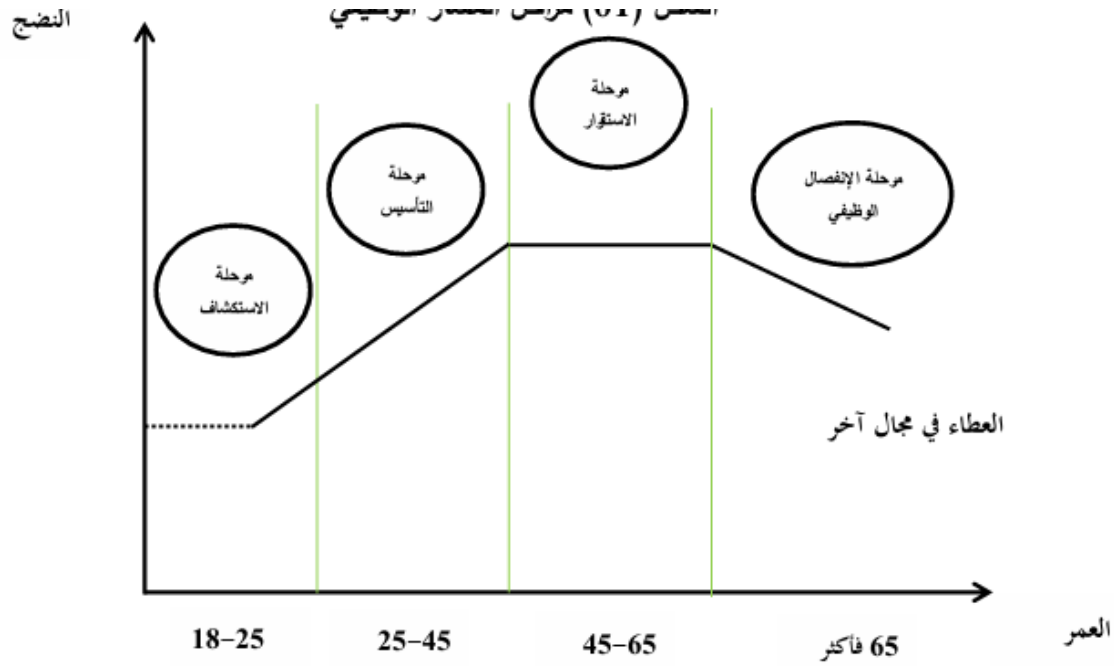
- العلاقات مع العمال

تقوم المؤسسة بتنظيم العلاقات بين العمال والإدارة حتى لا يسيطر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي فتعمل على حل النزاعات والمشاكل التي تظهر. ويوضح الجدول الموالي مهام مدير الموارد البشرية

مدير إدارة الموارد البشرية		
الملاحظات	الكفاءات	مجالات التركيز
سيتم هذا بالطبع بالتعاون الوثيق مع المدراء الآخرين والمتخصصين في الموارد البشرية	البحث: القدرة على تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة الوعي البيئي: مسح السياق ذو الصلة وإعطاء معنى له فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية	الإستراتيجية: اختيار الاتجاه والموقع الصحيح لقسم إدارة الموارد البشرية
	التخطيط والتنظيم: استخدام الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف، وتحديد أولويات عبء العمل لضمان إنجازها بمواعيدها النهائية	الجهاز: تأسيس قسم
العمل كنموذج يحتذى به هو المفتاح – طبق ما تعظ به	القيادة: الإشراف على الآخرين، والتحفيز والدعم، والتدريب الذكاء العاطفي: إدراك مشاعر الموظف والتحكم فيها والتعبير عنها	الكادر: قيادة وتدريب أعضاء الكادر

تجدر الإشارة الى ان المسار الوظيفي للعمال في أي مؤسسة كانت يمر بمراحل وفترات قد تختلف من موظف لآخر فمثلا في فترة الحفاظ الوظيفي نجد بعض العمال يحرزون تقدما وتطورا في حين ان البعض منهم يبقى في مستواه المعهود ولا يحرز تقدما، الشكل الموالي يوضح مراحل المسار الوظيفي.

شكل رقم 16 مراحل المسار الوظيفي



المصدر: شامي رفيقة، مرجع سابق، ص: 23.

يتضح من الشكل أعلاه مختلف مراحل المسار الوظيفي الخطوط المتقطعة تعبر عن مرحلة استكشاف العامل لوظيفته الجديدة وطريقة العمل وما هي المهارات التي يجب أن يتقنها وذلك في المرحلة العمرية بين 18 و25 سنة، وفي هذه المرحلة هناك احتمال ان يترك العامل وظيفته إذا لم تعجبه ويغيرها فهي مرحلة متقلبة في حيان العامل، تليها مرحلة التأسيس اين يجد العامل نفسه يتأقلم مع العمال المؤكدة اليه ويبدأ في مرحلة الانتان لعمله اين تظهر في مرحلة الاستقرار الوظيفي وهنا يستطيع العامل تعلم مهارات إضافية، ثم تأتي المرحلة النهائية وهي مرحلة الانفصال الوظيفي اين يجد العامل نفسه يتجهز لترك عمله ليدخل مع فئة المتقاعدين، وهنا نجد احتماليين العامل الذي لم يتطور خلال عمله ولم يستمتع به يفرح عندما تحل فترة

التقاعد أما العامل الذي يحب مهنته ويبدع فيها يستصعب امر تقاعده وهناك حتى من يمضي عقود أخرى مع شركات خاصة او مع الشركة نفسها.

الخاتمة

تطرقنا من خلال هذه المطبوعة الى مختلف البرنامج الفصلي لمقياس تسيير المؤسسة المبرمج لطلبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وباقي الطلبة في مختلف الجامعات والمراكز إضافة الى طلبة التكوين المهني والمدارس الخاصة وجامعة التكوين المتواصل.

تعرضنا الى محتوى البرنامج من خلال التطرق الى التسيير والمسير من حيث دراسة مختلف العمليات التسييرية بالتفصيل من تخطيط وتنظيم فتوجيه ورقابة كما عالجنا مختلف أنواع التسيير في المؤسسة وشرحناها بالتدقيق مما يسهل على الكالب التمييز بينها مثلاً تسيير التموين وتسيير اللوجيستيك التسيير المال والمحاسبي، وتطرقنا الى تسيير الإنتاج وتسيير الجودة كما ركزنا أيضاً على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة والتي تعتبر جوهر العملية التسييرية.

يتجلى املنا ان نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في تبسيط محاور المقياس سواء بالنسبة للطلبة او الأساتذة وان يكون مرجعاً يعمل به في المستقبل.

قائمة المراجع

- أولاً باللغة العربية

- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية) موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها(، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 09.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص: 9 . 12. بتصرف
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة) أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل(، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، وحدة الرغبة، الجزائر، 2013 ، ص: 15.
- -محفوظ جودة وحسن الزعبي، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، داؤ وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 29- 34.
- علي شريف ومنال الكردي، اساسيات ادارة وتنظيم الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص : 54 55.
- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية) موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها(، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 09.
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة) أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل(، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، وحدة الرغبة، الجزائر، 2013 ، ص: 15.
- محفوظ جودة وحسن الزعبي، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، داؤ وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 29- 34.
- -محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات , وظائف, تقنيات ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 10.
- زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دامة منتوري قسنطينة، 2011، ص: 66.
- ▪ 2008p: 256.[13]
- نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات الإدارة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص: 134.
- بيتر دوركر، الإدارة مهام مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1996، ص: 216.
- كنعان ع، القيادة الإدارية عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1999، ص: 3.
- منجي نظامي وآخرون، الاساسيات في الدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص: 233.
- عائشة بية زيتوني، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية بلدية البوني مصلحة الخالة المدنية نموذجا، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 53، جوان 2018، ص-ص: 312-313.
- عباس علي ، اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2004، ص-ص: 185-191. بتصرف

- عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص-ص: 17-18.
- عبد المليك مزهد، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث عدد 4، 2016، ص: 87.
- بن علي امال، مطبوعة بيداغوجية في مقياس التسيير الاستراتيجي، موجهة للسنة الثالثة ليسانس، 2021، ص: 9.
- مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 5، عدد 2، 2016، دون ناسم ناشر، ص: 37. بتصرف.
- محمد المحمدي، إدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص-ص: 21-23.
- مبطوش، مطبوعة في مقياس التسيير المالي، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، جامعة تيسمسيلت، دون سنة، ص: 1.
- خالد علي الدباس، التحليل المالي وأنواعه وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 5، 2022، ص: 1428.
- مزيان محمد توفيق، مطبوعة محاسبة التسيير موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم مالية، جامعة غيليزان، 2024، ص-ص: 6-7.
- عميروش عريان وآخر، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 2019، ص: 150.
- جودي حنان، محاضرات في اقتصاد تسيير المؤسسة سنة ثانية ليسانس، علوم تجارية، وظائف المؤسسة-وظيفة التموين واللوجستيك، ص: 1.
- بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة المياه المعدنية قديلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص-ص: 13-14. بتصرف.
- صبري مقيم، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020، ص: 5.
- فاطمة مانع، محاضرات في مقياس إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة الشلف، 2020، ص: 1.
- محمود فهد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة كربلاء، 2017، ص: 4.
- عبد الله مرزق وآخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 2، 2023.

- **G.R.Terry et S.G.Franklin, les Principes du Management, Economica, Paris,1985,p 05.**
- Aquinas, Management Principles and Practice AND OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delh, 2007 ,P70.
- HavinalVeerabhadrapa, Management and Entrepreneurship, New Age International Publishers, New Delhi, 2009/ p 47.
- OrganisationalBehaviour, BharathiarUniversity, excel books privatelimited, Naraina, New Delhi p 113 :
- Daft Richard, Management, 8th Edition, Thomson South- Western Cengage Learning Usa, 2008p: 256.
- Brosque. R.(1989).Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, parisédition d'organisation, p11.
- Bright David S. et al, (2019):Principles of Management, RiceUniversity, OpenStax, Texas, 2019, p 575.
- Michel WRILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin,Paris2001, p106.
- Jean Marck, Gestion des ressources humaines, dition voidert, paris, p34.