

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطبة السنة ثانية ليسانس تخصص علوم تسيير السداسي الثالث في
مقياس

تسيير المؤسسة

من إعداد:

د. بن فاضل وسيلة

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

1	مقدمة
2	المحور الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة
16	المحور الثاني: التسيير والمسير في المؤسسة
23	المحور الثالث: التخطيط في المؤسسة
29	المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
37	المحور الخامس: التوجيه في المؤسسة
50	المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة
55	المحور السابع: إدارة الإنتاج والجودة
62	المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية
70	المحور التاسع: إدارة التموين واللوجستيك
76	المحور العاشر: الإدارة المالية والمحاسبية
84	المحور الحادي عشر: إدارة التسويق في المؤسسة
97	خاتمة
98	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال:

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة	01
42	الفرق بين القيادة والإدارة	02
79	الفرق بين الإدارة المالية والمحاسبة	03

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج القوى الخمس لـ Porter	01
27	تحليل SWOT للمؤسسة	02
32	الهيكل التنظيمي الوظيفي	03
33	الهيكل التنظيمي القطاعي	04
34	الهيكل التنظيمي الجغرافي	05
35	الهيكل التنظيمي المصفوفي	06
36	الهيكل التنظيمي الشبكي	07
39	هرم ماسلو للحاجات	08
53	مراحل الرقابة الإدارية	09
54	الإجراءات التصحيحية في الرقابة	10
64	وظائف إدارة الموارد البشرية	11
75	الفرق بين الإدارة اللوجستية وإدارة سلسلة الإمداد	12
92	مكونات المزيج التسويقي والمزيج الترويجي	13

مقدمة:

تُعَدُّ المؤسسة الخلية الأساسية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي، إذ تلعب دورًا محوريًا في تحقيق النمو الاقتصادي، وخلق الثروة، وتوفير فرص العمل، إلى جانب مساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فبفضل حسن تسييرها لمواردها البشرية والمادية والمالية، تستطيع المؤسسة رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز قدرتها التنافسية، والاستجابة لمتطلبات السوق في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار.

وفي هذا الإطار، يكتسي مقياس تسيير المؤسسة أهمية بالغة بالنسبة لطلبة العلوم الاقتصادية، لاسيما طلبة السنة الثانية ليسانس، كونه يزوّدهم بالمعارف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بوظائف المؤسسة الإدارية والتنظيمية، ويمكّنهم من فهم آليات اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود، واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية. كما يساهم هذا المقياس في ربط الجانب النظري بالواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية، مما يساعد الطلبة على تكوين رؤية شاملة حول كيفية تسيير المؤسسات في مختلف القطاعات.

ولذلك، سنتطرق في هذه المطبوعة إلى مجموعة من المحاور الأساسية التي تهدف إلى توضيح مفهوم تسيير المؤسسة، ووظائفه، وأهم مجالاته، بما يسمح للطلاب باستيعاب الإطار العام لهذا المقياس وبناء قاعدة معرفية تمكّنه من التعمق في المقاييس التخصصية لاحقًا

المحور الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة

تمهيد

تُعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية والنواة المحورية في النظام الاقتصادي لأي دولة، فهي تمثل الفاعل الرئيسي في العملية الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع التطور المستمر الذي شهدته المؤسسات في أشكالها القانونية وطرق تنظيمها، وتشعب واتساع نشاطاتها الاقتصادية، أصبح من الضروري فهم ماهية هذه المؤسسة وخصائصها وأهدافها ووظائفها وعلاقاتها مع بيئتها المحيطة وأصحاب المصلحة فيها.

يهدف هذا الفصل إلى تبيان المفاهيم العامة حول المؤسسة الاقتصادية من خلال تناول مختلف جوانبها النظرية والتطبيقية، بما يساعد على بناء فهم متكامل لهذا الكيان الاقتصادي الحيوي.

أولاً. تعريف المؤسسة:

لغويا تشتق كلمة "مؤسسة" من الفعل "أسّس"، والذي يعني وضع الأساس وإقامة البنيان على دعائم راسخة. أما اصطلاحاً، فقد تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون والمختصون للمؤسسة وذلك لعدة أسباب أبرزها التطور المستمر الذي شهدته في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية، إضافة إلى تشعب واتساع نشاطها الاقتصادي، فضلاً عن اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات، ومن أبرز التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية نجد:

- ✓ عرّفها M. Truchy بأنها "الوحدة التي تجمع وتتسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي". ويركز هذا التعريف على الجانب التنسيقي بين الموارد المختلفة؛
- ✓ عرفت على أنها "منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والإعلامية والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني محدد¹؛
- ✓ عرفت أيضاً على أنها "تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية²؛

¹ عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

² ناصر دادي عدون، 2004، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

✓ عرّفها مكتب العمل الدولي على أنها "أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية، ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه". وهذا التعريف يركز على الجانب الإداري والتنظيمي للمؤسسة¹.

يمكن القول أن المؤسسة هي "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من يد عاملة ورأس مال ومواد أولية وإدارة باستخدام التكنولوجيا، وهذا من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات لأعوان اقتصاديين آخرين (المستهلكين، الموردين، البنوك، العالم الخارجي) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني".

ثانياً. عناصر المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها، وهي:

- **الأفراد:** تحقيق أهداف المؤسسة يمر عبر الاتصال والتعاون بين الأفراد العاملين فيها، فهم يمثلون العنصر البشري الحيوي الذي يحرك جميع الموارد الأخرى؛
- **الأفكار:** كل مؤسسة يكون أساس وجودها فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تميزها عن غيرها وتحدد مجال عملها وطبيعة نشاطها؛
- **الموارد المادية:** تشمل رأس المال، المباني، المعدات، الآلات، المواد الأولية، وكل ما يلزم من موارد مادية لتسيير المؤسسة وتجهيزها وتمويل عملياتها؛
- **الأهداف:** كل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف محددة بوضوح تسعى لتحقيقها، سواء كانت أهدافاً اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية.

ثالثاً. نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي:

لم تظهر المؤسسات بصورة الحالية دفعة واحدة، بل كانت نتاج تطور طويل ارتبط بتطور النشاط الاقتصادي وأساليب الإنتاج، وقد عرف هذا التطور خمس مراحل أساسية:

1. **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** كان الإنسان يشبع حاجته عن طريق الإنتاج الأسري البسيط كالفلاحة والزراعة وإشباع بقية الحاجات كان عن طريق مقايضة سلعة بسلعة أخرى؛

¹ International Labour Office. Resolutions concerning Statistics of Economic Units. Geneva : International Labour Organisation, 1993.

2. **مرحلة الوحدات الحرفية:** بالتطور المستمر للحاجات تطور الإنتاج الأسري البسيط إلى إنتاج بعض النشاطات المنزلية الأخرى كالحرف اليدوية من نجارة وحدادة ودباغة، ثم تجمع أصحاب هذه الحرف في أماكن لتكوين وحدات حرفية تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم؛

3. **مرحلة النظام الحرفي المنزلي:** ظهرت طبقة من التجار الذين تواصلوا مع الأسر في منازلهم وتزويدهم بالمواد الخام من أجل إنتاج سلع معينة كصناعة الصوف والمنسوجات، وتمركز هذا النظام بشكل خاص في الأرياف؛

4. **مرحلة الصناعة الآلية:** تسمى مرحلة "المانيفكتورة" أي مرحلة إنشاء المصانع وإدخال الآلة في إنتاج مختلف السلع لمواجهة الطلب المنزلي، حيث أن ثراء طبقة التجار أدى بهم إلى إنشاء أماكن كبيرة (مصانع) فيها آلات لصنع ما يلبي الحاجيات المنزلية؛

5. **مرحلة المؤسسات العابرة للقارات:** وهي آخر مرحلة، أين تشكلت فيها مؤسسات اقتصادية بوجهها الحديث ولم تعد تعمل فقط داخل حدود دولتها، بل تجاوزت الحدود السياسية للدول والقارات بهدف توسيع نشاطها ومواجهة الطلب العالمي وتحقيق أرباح محلية وأجنبية.

رابعاً. خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص والصفات التي تميزها عن غيرها من التنظيمات، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- **الشخصية القانونية المستقلة:** للمؤسسة الاقتصادية اسم خاص بها وميزانية مالية مستقلة، تتمتع بشخصية قانونية مستقلة عن أصحابها ومؤسسيها، تمتلك حقوقاً وصلاحيات قانونية تخولها التعاقد والتملك كما تتحمل واجبات ومسؤوليات قانونية أمام القانون والمجتمع، ويمكنها مقاضاة الآخرين وأن تُقاضى أمام المحاكم؛¹
- **القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة:** حيث تمتلك المؤسسة القدرة الفعلية على تنفيذ الإنتاج أو أداء الوظيفة التي أسست من أجلها، واستخدام عوامل الإنتاج المختلفة (العمل، رأس المال، المواد الأولية) بكفاءة، كما تتبنى تقنيات وتكنولوجيا حديثة لتحسين الإنتاجية، وتطور من قدراتها باستمرار لمواكبة المتغيرات السوقية؛²
- **القدرة على البقاء والاستمرارية:** وذلك بتمتعها بمرونة تنظيمية وتمويلية تضمن استمرارها في ممارسة نشاطها، وامتلاكها القدرة على التكيف مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، والحفاظ على العمالة الكافية والمؤهلة لتشغيل عملياتها؛³

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2، الجزائر، 1993.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق

- **وضوح الأهداف والسياسات:** كل مؤسسة تقوم بتحديد أهداف كمية ونوعية واضحة تسعى لتحقيقها، وتعتمد سياسات وبرامج أساليب عمل منهجية وعلمية محددة في إدارة عملياتها وتنفيذ استراتيجياتها، كما تحدد مؤشرات أداء قابلة للقياس والتقييم؛
- **التفاعل مع البيئة المحيطة:** حيث لا تعمل أي مؤسسة بمعزل عن بيئتها المحيطة بها، بل تتفاعل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة في البيئة الخارجية، وتستجيب للمتغيرات البيئية وتتأثر بها إيجاباً أو سلباً، كما تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع؛¹
- **الدور الاقتصادي والاجتماعي:** تعد المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع تساهم في الإنتاج ونمو الدخل الوطني وتمثل مصدر رزق للكثير من الأفراد والعائلات، أنفاً عن تقديم فوائد اجتماعية متعددة للمجتمع؛²
- **قابلية الزوال:** من الخصائص التي يجب أن يشملها مفهوم المؤسسة الاقتصادية هي فكرة إمكانية زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها، وهذه الخاصية تدفع المؤسسة للحفاظ على كفاءتها وتطوير أدائها باستمرار.³

خامساً. أنواع المؤسسات:

تنقسم المؤسسات لعدة تصنيفات حسب المعايير المستخدمة في التصنيف نذكر منها:

أ. **حسب حجم المؤسسة:** يعتمد المشرع الجزائري في قانونه رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017 تصنيف المؤسسات حسب الحجم على معيار عدد العمال باعتباره المعيار القانوني الأساسي وقسمها إلى:

- مؤسسة مصغرة: تضم من 1 إلى 9 عمال؛
- مؤسسة صغيرة: تضم من 10 إلى 49 عامل؛
- مؤسسة متوسطة: تضم من 50 إلى 250 عامل؛
- مؤسسة كبيرة: تضم أزيد من 250 عامل.

ب. **حسب المعيار القانوني:** وتنقسم إلى

1. **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسة رأس مالها وعوامل إنتاجها مملوكة لشخص واحد يقوم لإدارتها بنفسه، وتندمج شخصيتها القانونية بشخصية صاحبها؛

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق.

³ عمر صخري، مرجع سابق.

2. الشركات: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يشتركان في تمويلها بقيمة مالية أو عينية، تتمتع بشخصية اعتبارية وتنقسم إلى شركات أشخاص وشركات أموال:

1.2. شركات الأشخاص: وهي ثلاثة أنواع:

- **شركة تضامن:** هي شركة تتعقد بين إثنين أو أكثر، يتضامن فيها الشركاء في المسؤولية عن ديون الشركة، لا يمكن إحالتها إلا برضى الشركاء، تنتهي ب وفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو الحجز عليه، ولا يمكن أن تمثل حصص الشركاء في سندات قابلة للتداول؛
- **شركة محاصة:** شركة مستترة تتعقد مع شخص يتعامل باسمه مع أشخاص بقصد اقتسام الأرباح والخسائر، لا تتمتع بشخصية معنوية، لا عنوان لها، ولا ذمة مالية؛
- **شركة توصية بسيطة:** التوصية تعني الثقة، تضم هذه الشركة شريكين متضامنين، واحد بماله والآخر بعمله، مبنية على ثقة الشريك الموصي بالشريك المتضامن الذي يقدم له المال من حيث قدرته وكفاءته في إدارة الشركة، تحل في حالة إفلاس أو إعسار أحد الشركاء المتضامنين، في حالة وفاته تستمر مع ورثته ويصبحون موصين؛

2.2. شركات أموال: وتنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **شركات ذات مسؤولية محدودة (EURL/SARL):** شركة تضم من شريكين إلى خمسين (50) شريك، (إذا كانت مكونة من شريك واحد فقط تسمى شركة ذات مسؤولية محدودة لشخص واحد "EURL") رأس مالها لا يجب أن يقل عن 10.000 دج تنقسم إلى حصص متساوية قيمتها لا تقل عن 1000 دج، لا يتحمل الشركاء ديون الشركة وخسائرها إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأس مالها، حصص الشركاء لا يمكن أن تمثل في سندات قابلة للتداول، ولا تحل نتيجة الحظر أو الإفلاس أو الوفاة؛
- **شركة مساهمة (SPA):** عدد أفرادها أكثر من سبع (07) مساهمين، يقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول، وجل أن يكون إسمها متبوع بذكر رأس مالها؛
- **شركة توصية بأسهم:** تضم أكثر من أربع (04) شركات متضامنين، مسؤولون عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، لا تذكر أسمائهم في إسم الشركة.

ج. حسب ملكية رأس المال: وتنقسم إلى:

- **مؤسسات عمومية:** مؤسسات تعود ملكية رأس مالها للقطاع العام كليا أو جزئيا،
- **مؤسسات خاصة:** تؤول ملكيتها إلى أفراد أو خواص، وكل نوع من هذه المؤسسات يحكمه قانون معين يحدد طرق تسييره؛
- **مؤسسات مختلطة:** ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص، سيرورتها تخضع لضوابط واحكام خاصة.

د. حسب طبيعة النشاط: نميز بين:

- **المؤسسات الصناعية:** هي مؤسسات ذات طابع انتاجي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو نصف مصنعة، مثل الصناعات الغذائية، النسيج، الحديد والصلب؛
- **المؤسسات الفلاحية:** هي مؤسسات يرتبط نشاطها بالإنتاج الزراعي والحيواني والسمكي، كاستغلال الأراضي الفلاحية، تربية المواشي والصيد البحري؛
- **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي تهتم بالأنشطة التجارية، تشتري سلعا لإعادة بيعها دون تحويل كالاستيراد والتصدير، تجارة الجملة وتجارة التجزئة؛
- **المؤسسات الخدمائية:** هي مؤسسات تقدم خدمات غير مادية كالنقل، الصحة، التعليم، التأمين والسياحة.

هـ. حسب الابتكار: يميز المشرع الجزائري بين ثلاثة أنواع:

- **مؤسسات تقليدية (غير مبتكرة):** تعتمد على وسائل إنتاج وأساليب تسيير تقليدية، لا تقوم بابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وتمثل النسبة الأكبر من المؤسسات الكلاسيكية؛
- **مؤسسات مبتكرة:** مؤسسات تقوم بإدخال تحسينات أو ابتكارات في المنتج أو طريقة الإنتاج أو طرق التسيير (ابتكار جزئي أو تدريجي)
- **مؤسسات ناشئة:** وهي تصنيف قانوني رسمي أدرج بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، مؤسسات قائمة على التكنولوجيا، نموذج اعمالها جديد، وقابلة للتوسع والنمو السريع عمرها أقل من 8 سنوات

سادسا. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لضمان نجاحها واستمراريتها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى عدة فئات:

1. الأهداف الاقتصادية:

- ✓ تحقيق الأرباح والعوائد المالية المستدامة من خلال زيادة العوائد على الاستثمارات (ROI) للمساهمين والمستثمرين، وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة على المدى الطويل، وبناء احتياطات مالية تعزز القدرة على مواجهة الأزمات؛¹

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

- ✓ تحقيق النمو والتوسع من خلال زيادة حجم المبيعات والإيرادات بشكل مستمر، وتنويع المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات متعددة، أو حتى الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها؛¹
- ✓ عقلنة الإنتاج وتحسين الكفاءة من خلال تقليل التكاليف الإنتاجية وترشيد استخدام الموارد، رفع مستوى الجودة وتحسين معايير الأداء، استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير العمليات الإنتاجية، وإعطاء الرقابة النوعية حقها في مراقبة الجودة وتنفيذ العمل؛²
- ✓ تحقيق الاستقرار المالي من خلال إدارة السيولة النقدية بكفاءة لمواجهة الالتزامات، وتنويع مصادر التمويل لتقليل المخاطر المالية، وبناء سمعة ائتمانية جيدة لدى البنوك والممولين.³

2. الأهداف الاجتماعية:

- مسؤولية تحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار اتجاه العمال والموظفين، كالعامل على تحسين مستوى معيشتهم بتوفير رواتب وأجور عادلة ومنافسة، أو تقديم حوافز ومكافآت تشجع على الأداء المتميز، إضافة إلى ضمان بيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر؛⁴
- خدمة المجتمع والتنمية المحلية من خلال المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، توفير فرص عمل للمواطنين وتقليل معدلات البطالة، دعم المشاريع الاجتماعية والمبادرات المجتمعية، المشاركة في برامج التنمية المستدامة، وتقديم منتجات وخدمات بأسعار معقولة وجودة عالية؛⁵
- المسؤولية البيئية من خلال الالتزام بالمعايير البيئية والحد من التلوث كاستخدام تقنيات صديقة للبيئة في الإنتاج، المساهمة في حماية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها، وتطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر والطاقة المتجددة.⁶

3. الأهداف التقنية والتكنولوجية:

- الابتكار والتطوير وتبني التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة لتطوير العمليات الإنتاجية وتحسين طرق العمل؛⁷

¹ Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA: Free Press. 1980.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

³ Daft, Richard L. Management. 12th ed. Boston, USA: Cengage Learning. 2016.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق

⁵ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

⁶ Daft, Richard L. Management. 12th ed. Boston. 2016, op cit.

⁷ Porter, Michael E. op cit..

- الجودة والتميز بتحقيق معايير الجودة العالمية (ISO) وغيرها، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وبناء سمعة قوية للعلامة التجارية.

4. الأهداف الاستراتيجية والتنافسية:

- تعزيز الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات السوق، وبناء ولاء قوي لدى العملاء والشركاء؛¹
- التكيف والمرونة مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والأزمات والتحديات والقدرة على اغتنام الفرص الجديدة في السوق؛²

5. الأهداف المتعلقة بأصحاب المصلحة:

- كسب رضا العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم من خلال تقديم قيمة حقيقية لهم من المنتجات والخدمات والاستماع لملاحظاتهم والاستجابة لها؛
- بناء شراكات استراتيجية مع الموردين مع الموردين والشركاء لتحقيق أهداف مشتركة وضمان استدامة سلسلة التوريد؛³
- ج. حماية حقوق المساهمين وتعظيم قيمة استثماراتهم، والشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية، والالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة.⁴

سابعاً. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تقوم المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الوظائف المتكاملة التي تضمن سير عملياتها بكفاءة وفعالية. وهذه الوظائف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المؤسسة وتشمل.

1. الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة والممكنة بالنسبة للمؤسسة، وتعتبر من أهم الوظائف لأن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على توفر الموارد المالية الكافية.

¹ ipid

² Daft, Richard L.. Management. 12th ed. Boston 2016,, op cit.

³ Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow, UK: Pearson Education. 2018

⁴ Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, USA: Pitman Publishing. 1984.

من مهامها الرئيسية، التخطيط المالي، البحث عن التمويل، إدارة رأس المال العامل، اتخاذ القرارات الاستثمارية، إدارة المخاطر المالية، المحاسبة والتقارير المالية والرقابة المالية.

2. وظيفة الإنتاج والعمليات:

وهي النشاط الذي يقوم بتحويل المدخلات (المواد الأولية، العمالة، الآلات) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بأكفأ طريقة ممكنة. من مهامها الأساسية: تخطيط الإنتاج، تصميم العمليات، إدارة المخزون، مراقبة الجودة، صيانة المعدات، تحسين العمليات وإدارة سلسلة التوريد.

3. الوظيفة التجارية (التسويق والمبيعات):

وهي الوظيفة التي تشمل جميع العمليات والمهام المتعلقة بتسويق وبيع المنتجات أو الخدمات، تعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والسوق الخارجي، حيث تقوت بدراسة السوق، التخطيط التسويقي، الترويج والاعلان، تسعير المنتجات، إدارة المبيعات، خدمة العملاء وإدارة العلاقات معهم (CRM)

4. وظيفة الموارد البشرية:

هي الوظيفة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة، من التوظيف إلى التطوير والاحتفاظ بالكفاءات، من مهامها الأساسية نجد، التخطيط للموارد البشرية، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والحوافز، إدارة العلاقات مع النقابات والصحة والسلامة المهنية.

ثامناً. بيئة المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل هي في تفاعل مستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها. فهم هذه البيئة ضروري لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

1. البيئة الداخلية للمؤسسة: وهي البيئة التي تتكون من جميع العناصر والعوامل الموجودة داخل

المؤسسة والتي يمكن للإدارة السيطرة عليها وتوجيهها ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 01: مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	الموارد المادية والتقنية	الموارد المالية	الموارد البشرية
• القيم والمعتقدات السائدة • أساليب العمل والعادات • الأعراف والتقاليد التنظيمية • نمط القيادة السائد	• التصميم التنظيمي وتوزيع السلطات • نظام الاتصالات الداخلية • درجة المركزية واللامركزية • وضوح الأدوار والمسؤوليات	• المعدات والآلات والتكنولوجيا المستخدمة • المباني والمرافق • البنية التحتية التكنولوجية	• رأس المال المتاح • السيولة النقدية • مصادر التمويل • الأداء المالي والربحية	• المهارات والكفاءات المتوفرة • الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة • مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين • العلاقات بين الموظفين والإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة

والهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة (Strengths) مثل الموارد والقدرات المميزة، وتحديد نقاط الضعف (Weaknesses) كالمجالات التي تحتاج إلى تحسين داخل المؤسسة، وذلك من أجل بناء استراتيجيات تستثمر القوة وتعالج الضعف.

2. البيئة الخارجية للمؤسسة: وهي البيئة التي عرفها Mintzberg & James على أنها جميع

العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار. تنقسم إلى:

1.2. البيئة الخاصة (الجزئية/ المباشرة/ الصغرى/ التنافسية/ الصناعية): وهي البيئة التي تضم مجموعة

العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة أو المؤسسات في نفس قطاع الصناعة (المنافسة)، تحليل هذه البيئة يتم بواسطة تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر وتشمل المكونات الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 01: نموذج القوى الخمس (M. Porter)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات الواردة في: Porter, Michael E. op cit..

2.2. البيئة العامة (الكلية/ غير المباشرة/ الكبرى):

تشمل العوامل والمتغيرات العامة التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، تؤثر على جميع المؤسسات في الاقتصاد وتؤدي إلى تغير حتمي في مسارها (تشكل الفرص والتهديدات التي من الممكن التي تواجه المؤسسة)، مكونات هذه البيئة يوضحها نموذج ¹PESTLE

ومكونات البيئة الكلية للمؤسسة وفق نموذج PESTLE هي كالتالي:

أ. البيئة السياسية: (Political)

- الاستقرار السياسي: يؤثر على ثقة المستثمرين؛
- السياسات الحكومية: الدعم الحكومي، الحماية الجمركية؛
- العلاقات الدولية: الاتفاقيات التجارية، العقوبات الاقتصادية.

ب. البيئة الاقتصادية: (Economic) تتضمن العناصر التي لها تأثير قوي على المنظمة، وتشكل أساسا من:

¹ Francis J. Aguilar, Scanning the business environment (New York : Macmillan, 1967)

- معدلات النمو الاقتصادي التي تؤثر على حجم الطلب والفرص الاستثمارية؛
- الدورات الاقتصادية وما يرتبط بها من معدلات التضخم والانكماش والكساد، والتي تؤثر على التكاليف والأسعار؛
- معدلات البطالة التي تؤثر على توفر العمالة والقوة الشرائية؛
- هيكل أسعار الصرف والأجور وأسعار المستلزمات: تؤثر على التضخم والقرارات الاستثمارية والتجارة الخارجية والاستيراد والتصدير؛
- السياسات الحكومية المتعلقة بالسياسات النقدية والمالية كالأعباء الضريبية والجمركية، والتي تؤثر على التمويل والاستثمار؛
- مستوى الدخل القومي الذي يحدد القدرة الشرائية للمجتمع.

ت. البيئة القانونية (Legal) :

- القوانين والتشريعات: قوانين العمل، قوانين الاستيراد والتصدير، قوانين حماية المستهلك، قوانين المنافسة، قوانين الشركات، قوانين الاستثمار، قوانين الضرائب والرسوم؛
- الأنظمة واللوائح: معايير الصحة والسلامة، البيئة

ث. البيئة الاجتماعية (Social) :

- الخصائص الديموغرافية: حجم السكان، التركيبة العمرية، التوزيع الجغرافي
- القيم والمعتقدات: تؤثر على أنماط الاستهلاك والعادات الشرائية
- مستوى التعليم: يحدد نوعية العمالة المتاحة
- الطبقات الاجتماعية: توزيع الدخل والقوة الشرائية
- نمط الحياة: العادات والتقاليد والسلوكيات الاجتماعية
- المسؤولية الاجتماعية: توقعات المجتمع من المؤسسات

ج. البيئة التكنولوجية: (Technological)

- الابتكارات التكنولوجية: التقنيات الجديدة في الإنتاج والتسويق
- البحث والتطوير: مستوى الإنفاق على R&D
- التحول الرقمي: انتشار الإنترنت والتجارة الإلكترونية
- الأتمتة والذكاء الاصطناعي: تأثيرها على العمليات والوظائف
- سرعة التغير التكنولوجي: يحدد متطلبات التكيف والتطوير

د. البيئة الأيكولوجية/ البيئية (Environmental) :

- الموارد الطبيعية: توفرها وتكلفة الحصول عليها
- التغيرات المناخية: تأثيرها على العمليات الإنتاجية
- القوانين البيئية: معايير الانبعاثات، إدارة النفايات
- الوعي البيئي: اهتمام المستهلكين بالمنتجات الصديقة للبيئة
- الكوارث الطبيعية: المخاطر المحتملة على العمليات

تاسعا. أصحاب المصلحة في المؤسسة (Stakeholders)

1. تعريف أصحاب المصلحة:

هم جميع الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة أو تأثير في المؤسسة، أو الذين يتأثرون بأنشطتها وقراراتها بشكل مباشر أو غير مباشر". ويشمل هذا المفهوم كل من له علاقة بالمؤسسة سواء من داخلها أو خارجها¹.

تعد نظرية أصحاب المصلحة من أهم النظريات في الإدارة الحديثة، حيث تؤكد على أن المؤسسة ليست مسؤولة فقط أمام المساهمين، بل أمام مجموعة واسعة من الأطراف المعنية.

2. تصنيفات أصحاب المصلحة في المؤسسة:

1.2. التصنيف حسب الموقع:

أ. أصحاب المصلحة الداخليون: هم الأطراف الموجودة داخل المؤسسة والمرتبطة بها بشكل مباشر:

- الملاك والمساهمون: يمتلكون رأس مال المؤسسة ويسعون لتحقيق عوائد على استثماراتهم، لهم حق التصويت في القرارات الاستراتيجية، ويتحملون المخاطر المالية للمؤسسة؛
- الإدارة التنفيذية: مسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، تتخذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، تنسق بين مختلف الوظائف والأنشطة وتمثل المؤسسة أمام الأطراف الخارجية؛
- الموظفون والعمال: هم الأشخاص الذين يقدمون جهدهم ووقتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة ويسعون للحصول على أجور عادلة وظروف عمل جيدة في ظل الأمان الوظيفي؛

ب. أصحاب المصلحة الخارجيون: هم الأطراف الموجودة خارج المؤسسة والمتأثرة بأنشطتها:

¹ Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Op cit.

مطبوعة تسيير المؤسسة

- **العملاء والمستهلكون** هم الأطراف الذين يؤثرون على سمعة المؤسسة، والذين يسعون للحصول على قيمة مقابل أموالهم بشراء المنتجات أو الخدمات في ظل جودة وسعر وخدمة مميزة؛
- **الموردون** :هم من يقدم المواد الأولية والمستلزمات للمؤسسة ويسعون لعلاقات طويلة الأمد ومربحة معها، يهتمون بالدفع في الوقت المحدد، ويتأثرون بحجم طلبات المؤسسة؛
- **المنافسون** :يتنافسون على نفس الأسواق والعملاء، يؤثرون على استراتيجيات المؤسسة مما يدفعها للتطوير والابتكار؛
- **المؤسسات المالية**: تقدم التمويل والخدمات المالية وتهتم بالقدرة على السداد والملاءة المالية، كالبنوك وشركات التأمين؛
- **الحكومة والجهات التنظيمية**: تضع القوانين واللوائح التنظيمية، تفرض الضرائب والرسوم، تراقب الالتزام بالمعايير والأنظمة مع تقديم الدعم والحوافز؛
- **المجتمع المحلي**: هم السكان المحليون في منطقة عمل المؤسسة الذين يتأثرون بالآثار البيئية والاجتماعية للمؤسسة ويسعون للحصول على فوائد من وجودها؛
- **المنظمات غير الحكومية**: كمنظمات حماية المستهلك، منظمات حماية البيئة؛ منظمات حقوق العمال مهمتها مراقبة سلوك المؤسسة وممارساتها؛
- **وسائل الإعلام**: تؤثر على صورة المؤسسة في المجتمع، وتلعب دوراً رقابياً على أنشطة المؤسسة؛

2.2. التصنيف حسب درجة التأثير:

- أ. **أصحاب مصلحة أساسيون**: لهم تأثير مباشر وقوي على المؤسسة، وجودهم ضروري لبقاء واستمرار المؤسسة كالمساهمين، العملاء، الموظفون، الموردون؛
- ب. **أصحاب مصلحة ثانويون**: لهم تأثير غير مباشر أو أقل قوة، بقاء المؤسسة غير مرهون بوجودهم مثل وسائل الإعلام، منظمات المجتمع المدني.

المحور الثاني: التسيير والمسير في المؤسسة

تمهيد:

بعد التطرق الى مفهوم المؤسسة ونشأتها وتطورها يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة التسيير باعتباره العنصر الحيوي الذي يضمن حسن استغلال موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسة لا يرتبط بوجودها القانوني أو المادي فقط، بل يتوقف أساس على فعالية التسيير ودور المسير في توجيه وتنظيم مختلف الأنشطة داخلها.

أولاً. مفهوم التسيير:

قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة للتسيير (Management) نذكر منها:

- ✓ التسيير هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لتحقيقها؛¹
- ✓ عرفه Robbins and Coulter بأنه "عملية تنسيق أنشطة العمل وإنجازها بكفاءة وفعالية من خلال الآخرين ومعهم"²؛
- ✓ عرفه Daft بأنه "تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة وكفؤة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد التنظيمية"³؛
- ✓ يعرف أيضاً على أنه نظام علاقات واتصالات بشرية معقدة، توازن بين الأهداف والموارد في السياق البيئي الداخلي والخارجي.⁴

وتبرز من هذه التعريفات عدة عناصر جوهرية للتسيير أبرزها أن التسيير ليس عملاً عشوائياً بل هو عملية منهجية منظمة ومتسلسلة تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تسعى لتحقيق أهداف محددة مسبقاً، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي بكفاءة وفعالية.⁵

إذن، يمكن القول أن التسيير هو جملة العمليات والأنشطة المنهجية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عبر التنسيق العقلاني للموارد البشرية، المالية، المادية، والمعلوماتية، بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

¹ Fayol, H. *General and Industrial Management*. Pitman Publishing, 1916 ., p. 5.

² Robbins, S. P., & Coulter, M. *Management* (14th ed.). Pearson Education, . 2018. p. 8.

³ Daft, R. L. *Management* (12th ed.). Cengage Learning, 2016). p. 6.

⁴ Daft, R. L. 2016. Op cit, p. 8.

⁵ الكفاءة تعني القيام بالأعمال بشكل صحيح باستخدام أقل قدر من الموارد، بينما الفعالية تعني القيام بالأعمال الصحيحة التي تؤدي إلى

تحقيق الأهداف

ثانياً. وظائف التسيير:

حدد علماء الإدارة أربع وظائف رئيسية للتسيير، والتي تشكل معاً دورة متكاملة من الأنشطة الإدارية. هذه الوظائف، التي صاغها لأول مرة Henri Fayol في أوائل القرن العشرين، لا تزال تشكل الإطار الأساسي لفهم العملية الإدارية:

1. التخطيط:

التخطيط هو الوظيفة الأولى والأساسية في التسيير، ويتضمن تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيقها. يشمل التخطيط تحديد الأهداف التنظيمية، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيق هذه الأهداف، وتطوير خطط شاملة لتنسيق الأنشطة¹.

يتضمن التخطيط الفعال عدة عناصر: تحليل الوضع الراهن، تحديد الأهداف بوضوح ودقة، تطوير البدائل الاستراتيجية، اختيار أفضل البدائل، ووضع خطط تنفيذية تفصيلية. ويُعتبر التخطيط أساسياً لأنه يوفر الاتجاه والتوجيه لجميع الأنشطة التنظيمية اللاحقة.

2. التنظيم:

بعد وضع الخطط، تأتي وظيفة التنظيم التي تتضمن ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية لتنفيذ الخطط. يشمل التنظيم تحديد المهام التي يجب إنجازها، تجميع هذه المهام في وظائف أو أقسام، تخصيص الموارد، وتنسيق الجهود².

تشمل عملية التنظيم تصميم الهيكل التنظيمي، تحديد العلاقات بين الوظائف والأقسام، توزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء آليات التنسيق والاتصال. الهيكل التنظيمي الفعال يسهل تدفق المعلومات، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، ويعزز التعاون بين أعضاء المنظمة.

3. التوجيه:

هو الوظيفة التي تتعلق بقيادة وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن هذه الوظيفة العمل مع الأفراد والجماعات، فهم احتياجاتهم ودوافعهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الأداء المتميز³.

¹ Daft, R. L. (2016). Op cit,

² Jones, Gareth R., and Jennifer M. George.. Contemporary Management. 11th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education. 2020

³ Northouse, Peter G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications. . 2019

تشمل القيادة عدة جوانب مهمة: التحفيز، الاتصال الفعال، بناء الفرق، حل النزاعات، واتخاذ القرارات. المسير الفعال يجب أن يكون قادرًا على إلهام فريقه، وبناء الثقة، وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تحقيق الأهداف.

4. الرقابة:

الرقابة هي الوظيفة الأخيرة في دورة التسيير، وتتضمن مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. والرقابة ضرورية لضمان أن الأنشطة تسير كما هو مخطط لها¹.

تتضمن عملية الرقابة أربع خطوات رئيسية: وضع معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. الرقابة الفعالة تساعد المنظمة على البقاء في المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها وتمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية.

ثالثاً. مستويات التسيير:

تتدرج المناصب الإدارية في المنظمات في هرم إداري يتكون من ثلاثة مستويات رئيسية، ولكل مستوى مسؤولياته ومهامه الخاصة.²

1. الإدارة العليا (Top Management) :

تتكون الإدارة العليا من المديرين التنفيذيين الذين يقومون بمهامهم في قمة الهرم التنظيمي، كالمدير العام، نائب المدير العام، ورؤساء مجالس الإدارة. يتحمل هؤلاء المسيرين المسؤولية الكاملة عن أداء المنظمة ونجاحها الشامل. يركزون في عملهم على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتحديد رؤية المنظمة ورسالتها، ووضع السياسات العامة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة مخرجات الإدارة الدنيا. يتعاملون مع البيئة الخارجية للمنظمة، ويسعون نحو بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوجيه المنظمة نحو المستقبل.

2. الإدارة الوسطى (Middle Management) :

¹ Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. 11th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education. . 2015

² Schermerhorn, John R. Exploring Management. 6th ed. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. . 2017

مطبوعة تسيير المؤسسة

تلعب دور الوسيط بين الإدارة العليا والقاعدية، تتكون من مدراء الأقسام والإدارات والفروع. يتولى هؤلاء المديرون مسؤولية تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تضعها الإدارة العليا بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية، تنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة، إدارة الموارد البشرية والمادية، ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي فالإدارة الوسطى تلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ التغيير وتحسين الأداء التنظيمي.

3. الإدارة القاعدية (First-Line Management)

تتكون من المشرفين ورؤساء الفرق الذين يتعاملون مباشرة مع العمال والموظفين التنفيذيين. هم المسؤولون عن الإشراف المباشر على استغلال الموارد والعمليات اليومية في أدنى المستويات التنظيمية، وعلى ضمان تنفيذ المهام وفقًا للمعايير المحددة. تشمل مسؤوليات المسيرين في هذه الطبقة توزيع المهام اليومية على العاملين، مراقبة الأداء الفوري، حل المشاكل التشغيلية، تقديم التوجيه والدعم للعمال، وضمان الالتزام بالقواعد والإجراءات.

رابعاً. مفهوم المسير أدوار ومهاراته:

1. مفهوم المسير:

المسير (Manager) هو الشخص الذي له قدرة على القيام بالمهام والإنجازات من خلال الآخرين، أو هو الشخص المسؤول عن تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفعالية. المسير ليس مجرد موظف يؤدي مهام محددة، بل هو قائد ومنسق ومحفز وصانع قرار.

فعلى غرار موقعه المحوري في الهيكل التنظيمي، وتأثيره الكبير على الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء؛ تنبثق مكانة المسير في المؤسسة من السلطة والمسؤولية، حيث يتمتع المسير بسلطة رسمية مستمدة من منصبه، مما يمنحه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر. مع هذه السلطة تأتي المسؤولية عن نتائج قراراته وأداء مرؤوسيه.¹ هذه المسؤولية هي مسؤولية متعددة الأبعاد، فالمسير ليس مسؤولاً فقط أمام رؤسائه، بل أيضاً أمام مرؤوسيه، وزملائه، والعملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين. ما يجعل دوره معقداً ومليناً بالتحديات.

2. أدوار المسير:

قدم H. Mintzberg إطاراً شاملاً لأدوار المسير، وصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية تضم عشرة أدوار:

أ. الأدوار الشخصية: (Interpersonal Roles) وتتمثل في كون المسير هو:

✓ الرمز الشكلي للمؤسسة: حيث يمثل المسير المؤسسة في المناسبات الرسمية والاجتماعية؛

¹ Mintzberg, Henry.. Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. 2009

- ✓ قائد للمؤسسة: يوجه ويحفز المرؤوسين ويطور قدراتهم؛
- ✓ حلقة الوصل في المؤسسة: يبني علاقات مع أفراد خارج المنظمة للحصول على معلومات ودعم.

ب. الأدوار المعلوماتية: (Informational Roles) وتتمثل في كونه:

- ✓ المراقب: يجمع المعلومات من مصادر مختلفة لفهم المنظمة وبيئتها؛
- ✓ الناشر: يوزع المعلومات المهمة على المرؤوسين؛
- ✓ المتحدث الرسمي: ينقل المعلومات إلى الأطراف الخارجية.

ت. أدوار اتخاذ القرار: (Decisional Roles) وتتمثل في كونه:

- ✓ المبادر: يبحث عن الفرص ويبدأ مشاريع التحسين والتغيير؛
- ✓ معالج المشكلات: يتعامل مع الأزمات والمشكلات غير المتوقعة؛
- ✓ موزع الموارد: يقرر كيفية تخصيص الموارد المحدودة؛
- ✓ المفاوض: يمثل المنظمة في المفاوضات الرئيسية.

3. مهارات المسير:

لأداء هذه الأدوار بفعالية، يحتاج المسير إلى مجموعة متنوعة من المهارات. صنف Katz هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية¹:

أ. **المهارات الفنية: (Technical Skills)** هي القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة بمجال العمل. هذه المهارات أكثر أهمية للمسيرين في المستويات القاعدية الذين يتعاملون مباشرة مع العمليات التقنية.

ب. **المهارات الإنسانية: (Human Skills)** هي القدرة على التحفيز والاتصال وقيادة الآخرين، وفهم احتياجاتهم ودوافعهم، وبناء الفرق. هذه المهارات ضرورية لجميع المسيرين على كافة المستويات الإدارية خاصة الوسطى منها، حيث تمكنهم من الموازنة بين جهات مختلفة المصالح، والقدرة على الإقناع والتفاوض وتنسيق الجهود.

ت. **المهارات الإدراكية: (Conceptual Skills)** هي القدرة على رؤية المنظمة ككل، وفهم العلاقات بين أجزائها المختلفة، والتفكير الاستراتيجي. هذه المهارات تزداد أهميتها كلما ارتفع المسير في السلم الإداري، وهي حيوية للإدارة العليا التي تتعامل مع القضايا الاستراتيجية المعقدة.

¹ Katz, Robert L.. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review 87 (9): 2009.

بالإضافة إلى هذه المهارات الأساسية، يحتاج المسير المعاصر إلى مهارات أخرى مثل: مهارات إدارة الوقت، مهارات التفكير النقدي والتحليلي، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارات الرقمية والتكنولوجية، والمهارات الثقافية للعمل في بيئات متنوعة.¹

خامساً: التحديات التي تواجه المسير

يواجه المسيرون في العصر الحالي مجموعة متزايدة من التحديات التي تتطلب منهم التكيف المستمر وتطوير قدراتهم. من أبرز هذه التحديات:

1. **التغير السريع والمستمر في بيئة الأعمال:** يتميز عالم الأعمال المعاصر بالتغير السريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، والتنافسية، وأذواق المستهلكين، والقدرة على إدارة التغير والتكيف السريع والحفاظ على الاستقرار التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة أصبحت من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها المسير الناجح.

2. **العولمة وتنوع القوى العاملة:** أدت العولمة إلى توسع نطاق عمل المؤسسات وزيادة التنوع في القوى العاملة. المسيرون اليوم يعملون مع فرق متعددة الثقافات واللغات والقيم. هذا التنوع، رغم أنه يمثل مصدر قوة للمنظمة، إلا أنه يطرح تحديات في التواصل، وإدارة الصراعات، وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة.

3. **الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي:** أحدثت التكنولوجيا الرقمية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة تحولات جذرية في طبيعة العمل وطرق التسيير، لذا فالمسيرون مطالبون بالتعامل مع هذه التقنيات واستخدامها الفعال من جهة، والتعامل مع التحديات المرتبطة بها كالأمن السيبراني، والخصوصية، وإعادة تأهيل العمال من جهة أخرى.

4. **المسؤولية الاجتماعية والاستدامة:** تواجه مؤسسات اليوم ضغوطاً متزايدة من المجتمع وأصحاب المصلحة للعمل بطريقة مسؤولة توازن بين الأرباح المحققة والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، وهو ما يتطلب إعادة التفكير في الاستراتيجيات والممارسات التقليدية.²

5. **إدارة الموارد البشرية في بيئة متغيرة:** في الوقت الحالي أصبح العمال أكثر طموحاً وأكثر تطلّعاً للتطور المهني والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. ما يفرض على المسيرين تحدي جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحفيز العاملين، وخلق بيئة عمل إيجابية تلبي احتياجاتهم المتطورة.³

¹ Robbins & Coulter, op cit.

² Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. Op cit.

³ Northouse, Peter G. 2019. Op cit.

6. زيادة حدة المنافسة: في ظل المنافسة العالمية الشديدة، يواجه المديرون ضغوطاً متزايدة لتحقيق نتائج سريعة وملموسة. ما يفرض تحدي تحقيق الأداء المتميز على المدى القصير مع الاستثمار في النمو والتطور على المدى الطويل، دون التضحية بجودة المنتجات أو رفاهية العمال.

7. بيئة عدم اليقين: يواجه المديرون في الوقت المعاصر تحدي اتخاذ القرارات السليمة وإدارة المخاطر بفعالية في بيئة تتسم بعدم اليقين والغموض وتسيطر عليها المعلومات غير الكاملة والمستقبل غير الواضح.¹

¹ Hitt, Michael A., J. Stewart Black, and Lyman W. Porter.. Management. 4th ed. London, UK: Pearson Education. 2017

تمهيد:

يعد التخطيط أول وأهم الوظائف الإدارية التي تسبق جميع الوظائف الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وهو القلم الذي يرسم الطريق نحو تحقيق الأهداف ويحدد الوسائل والموارد اللازمة لذلك. يهدف هذا المحور إلى تقديم تحليل أكاديمي شامل لمفهوم التخطيط وأهميته ومبادئه، مع استعراض أنواعه المختلفة ومراحله الأساسية.

أولاً. تعريف التخطيط:

يمكن تعريفه كما يلي:

- ✓ عرفه Peter Drucker بأنه رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المؤسسة من أنشطة لتحقيق أفعالها؛
- ✓ عرفه "Robbins and Coulter" على أنه عملية تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتطوير الخطط لتنسيق الأنشطة؛¹
- ✓ عرفه Ackoff بأنه تصور للمستقبل المرغوب به، وتحديد الوسائل التي تساعدنا على تحقيق ذلك المستقبل والوصول إليه؛
- ✓ عرفه "Daft" على أنه الوظيفة الإدارية المعنية بتحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتطوير خطط شاملة لتنسيق أنشطة العمل؛²
- ✓ هو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- ✓ هو نشاط ذهني يقوم على استخدام الفكر والمنطق في ترتيب الأعمال وتسلسلها بصورة تضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.

يمكن القول مما سلق أن التخطيط هو عملية التفكير والإعداد المسبق لما ترغب المؤسسة أن تكون عليه بالمستقبل، وتحديد كيفية تحقيق ذلك.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن التخطيط يتكون من العناصر الجوهرية التالية:

- ✓ **أهداف محددة:** تبدأ عملية التخطيط بتحديد واضح لأهداف التخطيط أي كان نوعها؛
- ✓ **نشاط فكري مسبق:** التخطيط عملية ذهنية تسبق عملية التنفيذ وتتطلب تفكيراً منطقياً عميقاً وتحليلاً دقيقاً للمعطيات؛

¹ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter.. Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education, 2018

² Daft, Richard L. 2016. Op cit

✓ **المفاضلة بين البدائل:** يتضمن التخطيط اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة من البدائل في

ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة؛

✓ **استشراف المستقبل:** يسعى التخطيط لاستشراف المستقبل والاستعداد له من خلال التنبؤ بالتغيرات المحتملة؛

✓ **المرونة والتكيف:** يتسم التخطيط الفعال بالمرونة التي تسمح بإجراء التعديلات اللازمة استجابة للمتغيرات البيئية.

ثانياً. أهمية التخطيط:

يحتل التخطيط مكانة محورية في العملية الإدارية لما له من أهمية بالغة على مختلف المستويات التنظيمية. وقد أكد العديد من الباحثين على هذه الأهمية من عدة زوايا مختلفة.

- **توحيد التوجه والتركيز:** يوفر التخطيط إطاراً واضحاً لتوجيه جهود العمال وتركيز طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويساعد الأعضاء على فهم ما يجب القيام به ولماذا، مما يمنع التشتت والازدواجية في الجهود؛
- **تقليل مخاطر عدم اليقين:** يساعد التخطيط على تقليل حالة عدم اليقين الناتجة عن بيئة عمل تتسم بالتغير والغموض من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة والاستعداد لها؛
- **حسن استغلال الموارد:** يضمن التخطيط الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة من خلال تخصيصها بكفاءة وفعالية، ويضمن توجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية؛
- **تسهيل عملية الرقابة:** يوفر التخطيط المعايير التي تُستخدم في عملية الرقابة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، ومساعدة المدراء على معرفة ما إذا كانوا على المسار الصحيح أم لا؛
- **تشجيع الابتكار والتطوير:** يدفع التخطيط المؤسسات نحو التفكير خارج الصندوق والبحث عن فرص جديدة، ويحفز العقول على التفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات؛
- **تعزيز التنسيق بين أنشطة المؤسسة:** يوفر التخطيط إطاراً مشتركاً يربط مختلف الأنشطة والأقسام والوحدات الإدارية ويضمن عملها في انسجام، ما يمنع التضارب والتكرار في الجهود؛
- **تحسين عملية اتخاذ القرار:** يوفر التخطيط المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية. ما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر موضوعية وأقل اعتماداً على الحدس والتخمين.

ثالثا. مبادئ التخطيط:

يقوم التخطيط الفعال على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن نجاحه وتحقيق أهدافه. نلخص أهمها فيما يلي:

1. **مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف:** يجب أن يساهم كل تخطيط بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الذي لا يخدم الأهداف التنظيمية هو جهد ضائع؛
2. **مبدأ أولوية التخطيط:** التخطيط هو نقطة البداية في الدورة الإدارية، يسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى، وهو الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة؛
3. **مبدأ الشمولية:** يجب أن يغطي التخطيط جميع جوانب النشاط التنظيمي وجميع المستويات الإدارية؛
4. **مبدأ المرونة:** يجب أن تتسم الخطط بالمرونة الكافية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، والتي تسمح بإجراء التعديلات اللازمة دون تغيير الأهداف الأساسية؛
5. **مبدأ الواقعية:** يجب أن تكون الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف السائدة؛
6. **مبدأ المشاركة:** المشاركة في التخطيط تزيد من قبول الخطط والتزام العاملين بتنفيذها، لذا يجب إشراك المعنيين بالتنفيذ في عملية التخطيط لضمان التزامهم وتحفيزهم؛
7. **مبدأ التوازن:** يجب تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، والتوازن في توزيع الموارد والاهتمام بين مختلف جوانب العمل في مختلف الأنشطة والإدارات؛
8. **مبدأ الاقتصادية:** يجب أن تكون تكلفة التخطيط معقولة مقارنة بالعوائد المتوقعة منه؛
9. **مبدأ الاستمرارية:** البيئة المتغيرة تفرض حقيقة كون التخطيط عملية مستمرة وليست نشاطاً لمرة واحدة، وحثمية مراجعة الخطط وتحديثها باستمرار.

رابعا. أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط إلى عدة أنواع بناء على معايير مختلفة، وكل نوع له خصائصه ومجالات استخدامه.

1. أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري: ينقسم إلى:

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** يتم على مستوى الإدارة العليا ويركز على الأهداف طويلة المدى والتوجهات العامة للمؤسسة، كرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الرئيسية. يمتد عادة لفترة تتراوح بين 3-5 سنوات أو أكثر؛

✓ **التخطيط التكتيكي:** يتم على مستوى الإدارة الوسطى ويترجم الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية متوسطة المدى، يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ اليومي، ويمتد عادة لفترة من سنة إلى ثلاث سنوات؛

✓ التخطيط التشغيلي: يتم على مستوى الإدارة التشغيلية ويتعلق بالأنشطة اليومية والقصيرة المدى. يحدد الإجراءات المحددة اللازمة لتنفيذ الخطط التكتيكية.

2. أنواع التخطيط حسب الفترة الزمنية: وينقسم إلى:

- ✓ التخطيط طويل المدى: يغطي فترة تزيد عن خمس سنوات ويركز على القضايا الاستراتيجية الكبرى؛
- ✓ التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة من سنة إلى خمس سنوات ويركز على تحقيق أهداف محددة؛
- ✓ التخطيط قصير المدى: يغطي فترة تقل عن سنة ويركز على العمليات اليومية.

3. أنواع التخطيط حسب الوظيفة: وينقسم إلى:

- ✓ التخطيط الإنتاجي: يتعلق بتحديد كميات الإنتاج ومواصفاته وجداوله؛
- ✓ التخطيط المالي: يتعلق بتحديد الموارد المالية اللازمة ومصادر تمويلها؛
- ✓ التخطيط التسويقي: يتعلق بتحديد الأسواق المستهدفة واستراتيجيات الترويج والتسعير؛
- ✓ تخطيط الموارد البشرية: يتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية.

خامسا. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

عملية التخطيط ليست عشوائية بل تتبع مراحل منطقية متسلسلة، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه المراحل وتفاصيلها، إلا أنهم يتفقون على جوهرها، وفيما يلي المراحل الأساسية للتخطيط:

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** تبدأ عملية التخطيط بتحديد واضح ودقيق للأهداف المراد تحقيقها. يجب أن تكون الأهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة زمنياً (Time-bound) وهو ما يُعرف بمعايير "SMART"؛
2. **مرحلة تحليل الوضع الحالي:** تتضمن هذه المرحلة دراسة شاملة للوضع الراهن من خلال تحليل البيئة الداخلية (لتحديد نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (لتحديد الفرص والتهديدات). يُعرف هذا التحليل بتحليل SWOT.

شكل رقم 02: تحليل SWOT في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

فهم الوضع الحالي ضروري لوضع خطط واقعية وقابلة للتنفيذ، والتحليل البيئي يكشف عن الفجوات بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة.

3. مرحلة تطوير البدائل: بعدما تقوم المؤسسة بالتشخيص الداخلي والخارجي لبيئتها، يتم في هذه المرحلة تحديد الخطط والطرق والوسائل الممكنة لتحقيق أهدافها المسطرة. يجب على المخططين التفكير الإبداعي لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل. فكلما تنوع البدائل تزيد احتمالية الوصول إلى الحل الأمثل؛

4. مرحلة تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل: تتضمن هذه المرحلة دراسة وتقييم كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه، تكاليفه وعوائده، ومخاطره وفرصه. يجب أن يستند هذا التقييم إلى معايير موضوعية مثل الجدوى الاقتصادية، والتوافق مع قيم المنظمة، والمخاطر المرتبطة، ثم يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى فعالية؛

5. مرحلة وضع الخطة التنفيذية: بعد اختيار البديل الأنسب، يتم تطوير خطة تنفيذية تفصيلية تترجم القرارات الاستراتيجية إلى إجراءات عملية تحدد: الأنشطة المطلوبة، الموارد اللازمة، الجدول الزمني، المسؤوليات، ومعايير الأداء.

6. **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** بعد إعداد الخطة، تأتي مرحلة التنفيذ الفعلي مع المتابعة المستمرة للتأكد من سير العمل وفقاً للخطة. تتضمن هذه المرحلة توزيع المهام، تخصيص الموارد، وتفعيل آليات التنسيق والاتصال. نجاح التخطيط لا يُقاس بجودة الخطة المكتوبة، بل بفعالية تنفيذها على أرض الواقع؛
7. **مرحلة التقييم والتعديل:** في المرحلة الأخيرة، يتم تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة، وتحديد الانحرافات وأسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. التقييم المستمر يسمح بالتعلم من الأخطاء وتحسين عمليات التخطيط المستقبلية، لأن التخطيط عملية دورية، تغذي فيها نتائج دورة ما مدخلات الدورة التالية.

المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تمهيد:

يُعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط، فبعد أن يتم وضع الأهداف والخطط، تأتي الحاجة إلى هيكلة الموارد البشرية والمادية وتنسيقها بطريقة تضمن تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية. نقوم في هذا المحور بتوضيح مفهوم التنظيم في المؤسسة، واستعراض أهميته ومبادئه الأساسية، والتعرف على الهياكل التنظيمية المختلفة.

أولاً. تعريف التنظيم:

- ✓ يعرفه Daft على أنه نشر الموارد البشرية والمادية والمالية لتنفيذ الخطط، وتحديد المهام والمسؤوليات، وتحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات؛
- ✓ يعرف Robbins and Coulter التنظيم على أنه عملية ترتيب وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن تحديد المهام التي يجب إنجازها، ومن سيقوم بها، وكيف سيتم تجميع المهام، ومن يرفع التقارير إلى من، وأين سيتم اتخاذ القرارات؛¹
- ✓ يعرف أيضاً بأنه تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ومهام، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وإقامة العلاقات التنسيقية بين مختلف الأنشطة والأفراد؛
- ✓ يعرف أيضاً على أنه عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحدد الأدوار والعلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة؛

إذن يمكن القول أن التنظيم هو توحيد الموارد البشرية والمادية بشكل منسق يشمل تحديد الأنشطة، تفويض السلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف ومستويات اتخاذ القرار بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثانياً. أهمية التنظيم:

يحتل التنظيم مكانة محورية في نجاح المؤسسات واستمراريتها، وتتجلى أهميته في عدة جوانب منها:

1. ترجمة الخطط إلى واقع عملي، التنظيم هو الجسر الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ، ويحول الأهداف المجردة إلى مهام محددة قابلة للتنفيذ، بدون تنظيم فعال تبقى الخطط مجرد أفكار على الورق؛
2. توضيح بيئة العمل، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتقليل الصراعات التنظيمية ومنع التداخل والازدواجية وزيادة الكفاءة؛

¹ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Op cit.

3. تسهيل التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة ومنع الجهود المتضاربة، فالتنسيق هو جوهر التنظيم الفعال؛

4. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من خلال التخصص وتقسيم العمل؛

5. تسهيل عملية الاتصال وتدفق المعلومات؛

6. تعزيز الرقابة والمساءلة عن الأداء. فتحديد المسؤوليات في الهيكل التنظيمي يحدد من يُحاسب عن ماذا؛

7. دعم نمو وتطور المؤسسة وتسهيل التكيف مع التغيرات البيئية؛

8. تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

ثالثاً. مبادئ التنظيم:

يقوم التنظيم الفعال على مجموعة من المبادئ الأساسية التي طورها المنظرون عبر الزمن:

1. **مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** يرى Henri Fayol أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التخصص.¹ ويرى Robbins and Coulter أن التخصص يسمح للأفراد بتطوير مهارات عالية في مجالات محددة.²

2. **مبدأ السلطة والمسؤولية:** يجب أن تتناسب السلطة الممنوحة مع المسؤولية المطلوبة. وعدم التوازن بين السلطة والمسؤولية يخلق مشاكل إدارية خطيرة

✓ **السلطة:** الحق الرسمي في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة. تمنح من منصب وتكون كلية أو جزئية. (**تفويض السلطة**) عن طريق نقل جزء من صلاحيات المدير إلى المرؤوسين لأداء مهام محددة مع بقاء المسؤولية النهائية للمدير.

✓ **المسؤولية:** الالتزام بأداء المهام وتحقيق النتائج والمساءلة عنها، لا تفويض، المدير فق هو المسؤول عن النتائج.

3. **مبدأ وحدة الأمر:** يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد فقط لتجنب الارتباك والتضارب. تعدد الرؤساء يخلق صراعات في الولاء ويقلل من المساءلة

4. **مبدأ وحدة التوجيه:** يجب أن تكون جميع الأنشطة التي تخدم هدفاً واحداً تحت إشراف مدير واحد وخطة واحدة. ووحدة التوجيه تضمن الانسجام في الجهود.

5. **مبدأ نطاق الإشراف:** يحدد هذا المبدأ العدد المناسب من المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد الإشراف عليهم بفعالية. نطاق الإشراف الواسع يناسب المهام البسيطة، بينما المهام المعقدة تتطلب نطاقاً ضيقاً.

¹ Fayol, Henri.. General and Industrial Management. London, UK: Pitman Publishing. 1916

² Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p 289.

6. مبدأ تسلسل السلطة: يحدد الخط الواضح للسلطة من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى تنظيمي. تسلسل السلطة يوضح من يرفع التقارير لمن.
7. مبدأ المركزية واللامركزية: التوازن بين تركيز السلطة في المستويات العليا وتوزيعها على المستويات الدنيا. فاللامركزية تضمن التحكم، واللامركزية تعزز المرونة والابتكار.
- ✓ المركزية: هي تمركز السلطة في الإدارة العليا، أي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي؛
- ✓ اللامركزية: نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات التنظيمية الأخرى، تختلف عن التفويض في كون تفويض السلطة مؤقت واللامركزية دائم. إضافة إلى تحمل الشخص الذي منحت له سلطة اتخاذ القرار بموجب اللامركزية لنتائجه وأخطائه ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة له عكس الشخص الذي فوضت له السلطة.
8. مبدأ التنسيق: ربط الأنشطة المختلفة لضمان العمل المنسجم نحو الأهداف المشتركة. التنسيق يمنع الازدواجية ويحقق التكامل
9. مبدأ التوازن: التوازن بين مختلف عناصر التنظيم، من سلطة ومسؤولية ومركزية ولا مركزية. الاختلال في أي عنصر يؤثر على التنظيم ككل.
10. مبدأ المرونة: يجب أن يكون التنظيم قادرًا على التكيف مع التغيرات دون أن يفقد استقراره. فالمرونة التنظيمية ضرورة في البيئات الدينامية

رابعاً. الهياكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد العلاقات الرسمية بين الوحدات والأفراد. توجد أنواع متعددة من الهياكل:

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي (Functional Structure) :

يعتبر أكثر لهياكل شيوعاً، يتم فيه تجميع الأنشطة حسب الوظائف (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية). أي نشاطات الإنتاج تجمع في وحدة إدارية واحدة.

شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

من مزايا هذا الهيكل التخصص العالي، وفورات الحجم، الكفاءة التشغيلية).¹ ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين الوظائف، بطء اتخاذ القرار، ضعف التركيز على المنتج. يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات خطوط الإنتاج المحدودة.²

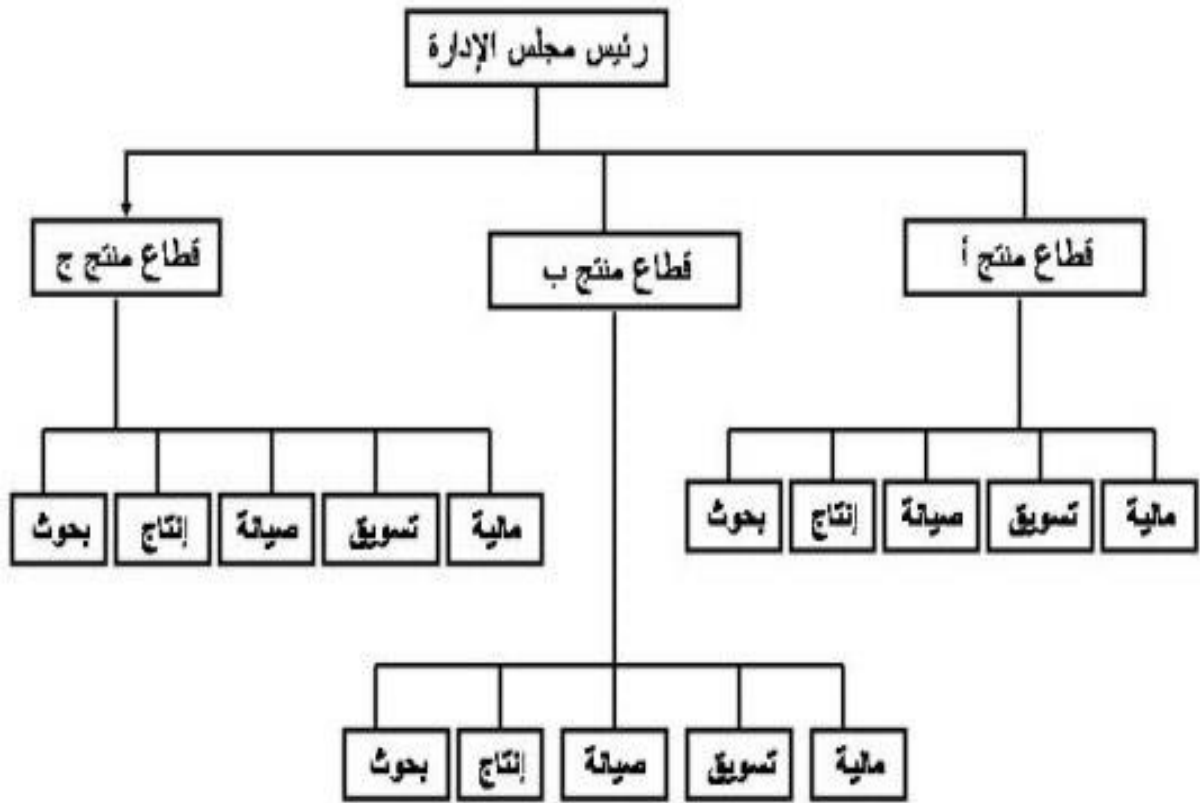
2. الهيكل التنظيمي حسب المنتج/ القطاع الإنتاجي (Product Structure)

يتم تنظيم الأقسام حسب خطوط المنتجات أو الخدمات. أي تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع انتاجي ما في وحدة إدارية واحدة.

¹ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter, op cit, p301.

² حريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر. 2011. والتوزيع. ص. 201.

شكل رقم 04: الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

من مزايا هذا الهيكل التركيز على المنتج، سرعة الاستجابة للسوق، وضوح المساءلة.¹ ومن عيوبه ازدواجية الموارد، صعوبة تحقيق وفورات الحجم. يستخدم في الغالب في المؤسسات الكبيرة متعددة المنتجات.²

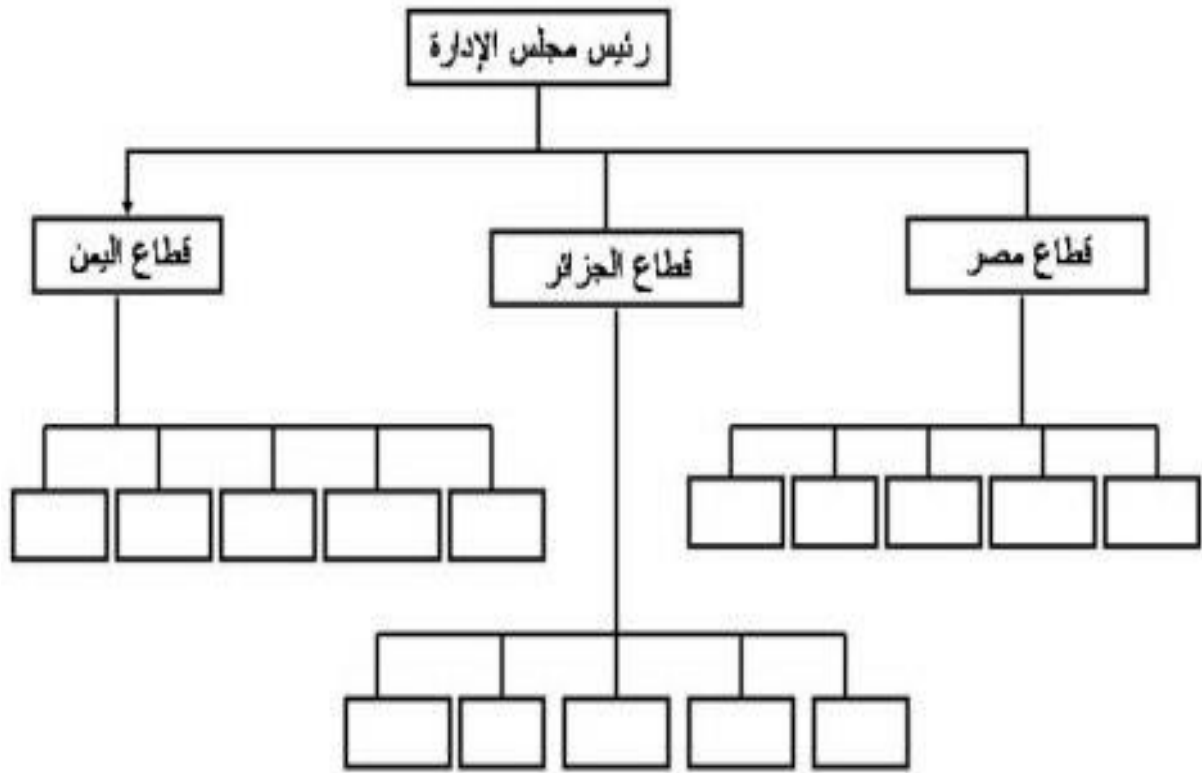
3. الهيكل التنظيمي الجغرافي (Geographic Structure)

تقسيم الوحدات حسب المناطق الجغرافية أو الأسواق. يستخدم في المؤسسات التي يتوزع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة محلية أو دولية.

¹ Daft, Richard L.. Organization Theory and Design. 12th ed. Boston, USA: Cengage Learning. 2016. P284.

² الصيرفي، محمد عبد الفتاح. 2009. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي. ص 195.

شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

من مزايا هذا الهيكل القرب من العملاء، فهم الأسواق المحلية، سرعة الاستجابة.¹ ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين المناطق، تكرار الموارد. يتناسب أكثر مع المؤسسات متعددة الجنسيات.²

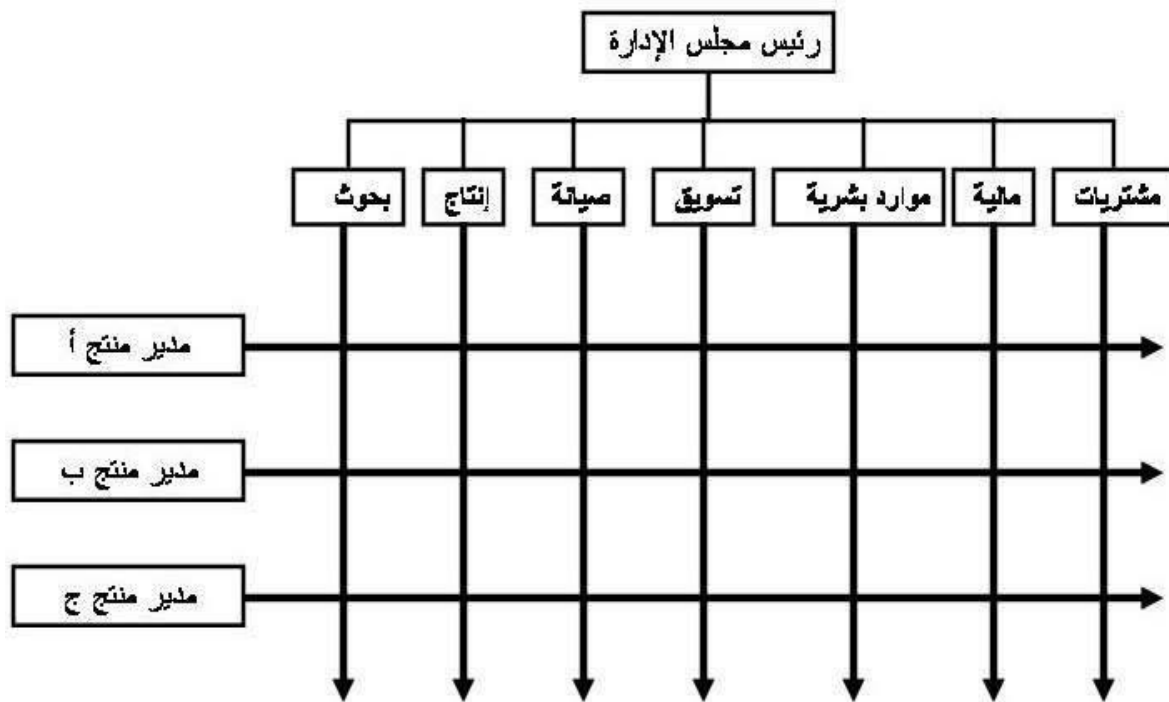
4. الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)

ظهر هذا النموذج في بداية الستينات مع ظهور التكنولوجيا المعقدة، يجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل القطاعي، حيث يكون للموظف رئيسان: وظيفي ومشروع (يعتمد على تعدد السلطة). تكلف فيه كل فرقة عمل يرأسها مسؤول لمنتج معين بتكوين فرقة عمل مناسبة مثلما يوضحه الشكل التالي:

¹ Daft, Richard L. 2016. Organization Theory and Design. P 259.

² ماهر، أحمد. 2007. الإدارة: المبادئ والمهارات. الطبعة السابعة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ص234.

شكل رقم 06: الهيكل المصفوفي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

من مزاياه المرونة، الاستخدام الأمثل للموارد، تعزيز التعاون،¹ وعيوبه انتهاك مبدأ وحدة الأمر، صراعات السلطة، التعقيد. يناسب المشاريع والمؤسسات التقنية المعقدة.²

5. الهيكل الشبكي (Network Structure)

هو تنظيم مرن يعتمد على شبكة من الوحدات المستقلة داخلية وخارجية مترابطة مع المؤسسة بعلاقات تعاقدية أو تعاونية (مقاولون، موردون، بنوك ...) بدل الهيكل الهرمي.

¹ Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. Op cit, p318.

² القريوتي، محمد قاسم. 2009. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي. الطبعة الخامسة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص289.

شكل رقم 07: الهيكل الشبكي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات واردة في:

- Miles, R. E., & Snow, C. C. Causes of failure in network organizations. California Management Review, 34(4), 53–72. (1992).
- Daft, R. L. Organization Theory and Design. Cengage Learning, (2016).

من مزاياه المركزية الضعيفة، المرونة العالية، تقليل التكاليف، التركيز على الكفاءات الأساسية، استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، من عيوبه: فقدان السيطرة، التعقيد في الإدارة.¹ يناسب البيئات سريعة التغير والمؤسسات الناشئة.

¹ Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell., op cit.

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة:

تمهيد:

تعد وظيفة التوجيه من أكثر الوظائف تأثيراً في المؤسسة، تعامل مباشرة مع العنصر البشري وتسعى لتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فبعد أن يتم التخطيط لتحديد الأهداف، والتنظيم لهيكله الموارد، تأتي الحاجة إلى تحريك هذه الموارد البشرية وإطلاق طاقاتها الكامنة.

التوجيه هو الوظيفة الإدارية المعنية بتحريك الموارد البشرية وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يعرفه (Robbins and Coulter 2018) على أنه العمل مع الأفراد ومن خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتضمن تحفيز المرؤوسين، والتأثير فيهم، واختيار قنوات الاتصال الأكثر فعالية، إضافة إلى حل الصراعات الممكنة¹.

يمكن القول أيضاً أنه إصدار الأوامر والتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم، وإرشادهم، وتحفيزهم لأداء الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية الصيرفي². أو عملية تأثير القائد في سلوك الأفراد والجماعات بطريقة تجعلهم يعملون برغبة واهتمام لتحقيق الأهداف³.

إذن: عملية التوجيه تتم من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي: التحفيز، القيادة، الاتصال.

أولاً: التحفيز

التحفيز هو أحد المكونات الأساسية لوظيفة التوجيه، ويُعد من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لأن له دور محوري في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فنجاح المؤسسة بم يعد يعتمد على الموارد المادية فقط، بل على قدرة الإدارة على استثمار طاقات العاملين وخلق بيئة عمل تشجع على المبادرة والإبداع. ويُعد فهم الدوافع الإنسانية مفتاحاً لوضع سياسات تحفيزية فعالة توازن بين أهداف المؤسسة وطموحات الموظفين.

1. مفهوم التحفيز

يعرفه (Robbins and Coulter 2018) بأنه العملية التي تفسر شدة الجهد واتجاهه واستمراريته نحو تحقيق هدف ما⁴. يعرف أيضاً على أنه مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق

¹ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p424.

² الصيرفي، محمد عبد الفتاح. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، 2009. مرجع سابق الذكر، ص 267.

³ حريم، حسين. مرجع سابق.

⁴ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p430.

أهداف معينة. يعرف السالم.¹ أو عملية إثارة الدوافع وتوجيهها نحو سلوك معين يؤدي إلى إشباع حاجة أو تحقيق هدف.²

ويتكون التحفيز من ثلاثة عناصر رئيسية:

- **الشدة (Intensity)** : هي مقدار الجهد المبذول من طرف الموظف المحفز؛
- **الاتجاه (Direction)** : توجيه الجهد نحو الأهداف التنظيمية، فليس كل جهد مفيداً إن لم يكن موجهاً بشكل صحيح؛
- **الاستمرارية (Persistence)**: مدى استمرار الجهد، فالتحفيز الحقيقي يخلق التزاماً طويل المدى.

2. نظريات التحفيز

يمكن تصنيف نظريات التحفيز في مجموعتين، نظريات الحاجات والدوافع الداخلية (نظرية ماسلو، نظرية هيرزبرغ، نظرية ماكلياند)، و نظريات السلوك والتحفيز الخارجي (نظرية التوقع (فروم)، نظرية العدالة (أدامز)، نظرية التعزيز (سكينز))، وفيما يلي محتوى كل نظرية:

أ. نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs):

تعد نظرية ماسلو للحاجات من أهم وأشهر النظريات النفسية والتحفيز التي تناولت تفسير الدافعية الإنسانية، طورها عالم النفس الأمريكي Abraham Maslow عام 1943، والتي حاول من خلالها فهم السلوك الإنساني انطلاقاً من حاجات داخلية تدفع الفرد على العمل والتصرف بطريقة معينة. وفقاً لهذه النظرية، حاجات الإنسان متعددة مرتبة في تدرج هرمي من الأدنى إلى الأعلى، أي أن إشباعها يتم وفق تدرج منطقي، وتؤثر درجة إشباع حاجة معينة في بروز حاجات أخرى مثلما يوضحه الشكل التالي:

¹السالم، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2009. ص 289

²الهواري، سيد محمد. التنظيم: نظريات وتطبيقات. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس. 2012 ص 334.

شكل رقم 08: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج تصوري

حسب ماسلو فالبشر لديهم تدرج في الحاجات من الأساسية إلى الذاتية، والحاجة غير المشبعة هي التي تحفز السلوك، أي بمجرد إشباع حاجة معينة، تصبح الحاجة التالية هي المحفز، وتطبيق نظرية ماسلو يتطلب فهم مستوى الحاجات السائدة لدى العاملين

ب. نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

طور Frederick Herzberg نظريته عام 1959 بناءً على دراسة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. قسم هيرزبرج العوامل إلى فئتين :

- **عوامل الصحة أو الوقاية:** لا تحفز عند توفرها، لكن غيابها يسبب عدم الرضا وتشمل: الراتب، ظروف العمل، الإشراف، السياسات التنظيمية، العلاقات ...؛
- **عوامل التحفيز:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى العمل وليس بظروفه، تخلق الرضا والتحفيز الفعلي عند توفرها مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، النمو

ج. نظرية ماكلياند للحاجات المكتسبة (McClelland's Acquired Needs Theory):

ركز David McClelland 1961 على ثلاث حاجات مكتسبة من خلال الخبرة والتعلم يمكن تحفيز الأفراد من خلالها:

- الحاجة للإنجاز: الرغبة في التفوق وتحقيق الأهداف الصعبة؛
- الحاجة للسلطة: الرغبة في التأثير في الآخرين والتحكم؛
- الحاجة للانتماء: الرغبة في بناء علاقات اجتماعية قوية.

حسب هذه النظرية يتم توظيف الأفراد حسب نوع حاجاتهم، والأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز يفضلون المسؤوليات الفردية والتغذية الراجعة السريعة.

د. نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory):

طور Victor Vroom نظريته عام 1964، وتقتض أن التحفيز الفرد يعتمد على ثلاثة عناصر:

- التوقع: الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء (الإنجاز)
- الوسيلة: الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى المكافأة (المقابل من الإنجاز)
- التكافؤ: قيمة المكافأة بالنسبة للفرد (الأهمية التي يعطيها العامل للنتيجة، كأن يهتم عامل بالمكافأة المادية وآخر بالمكافأة المعنوية)

المعادلة: التحفيز = التوقع × الوسيلة × التكافؤ

تؤكد النظرية على أهمية ربط الأداء بالمكافآت الذي يقدرها العاملون، وتقتض أن الأفراد يتخذون قرارات عقلانية حول بذل الجهد.¹

هـ. نظرية العدالة والإنصاف لآدامز (Adams' Equity Theory):

طور John Stacy Adams نظريته عام 1963، وتقتض أن الأفراد يقارنون نسبة مدخلاتهم (جهد، خبرة) إلى مخرجاتهم (راتب، تقدير) مع نسب الآخرين، ويحفزون عند شعورهم بالعدالة في توزيع المكافآت مقارنة بالآخرين، وإذا شعر الفرد بعدم العدالة، سيحاول استعادة التوازن عبر تقليل الجهد، أو طلب زيادة المكافآت، أو تغيير نقطة المقارنة، أو ترك العمل.

العدالة المدركة أهم من العدالة الفعلية، والإحساس بعدم العدالة يؤثر سلباً على التحفيز حتى لو كانت المكافآت جيدة موضوعياً.²

¹ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p440.

² السالم، مؤيد سعيد. مبادئ الإدارة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009. ص 303.

و. نظرية التعزيز لسكينز (Reinforcement Theory):

تستند نظرية "Skinner" 1953 إلى أن السلوك وظيفة لنتائجه، يحفز ويستمر إذا تلقى مكافأة، ويقل إذا قوبل بعقاب. لذا يمكن تعزيز السلوك المرغوب وإضعاف السلوك غير المرغوب من خلال:

- التعزيز الإيجابي كمكافأة السلوك المرغوب
- التعزيز السلبي كإزالة عنصر غير محبب عند السلوك المرغوب
- العقاب كتطبيق عواقب سلبية على السلوك غير المرغوب
- الإطفاء كتجاهل السلوك لإضعافه

وفقاً للأبحاث العلمية، فالتعزيز الإيجابي أكثر فعالية على المدى الطويل من العقاب.¹

ثانياً. القيادة (Leadership)

1. مفهوم القيادة

القيادة هي:

- ✓ القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.²
- ✓ هي فن التأثير في الآخرين لتوجيه سلوكهم نحو الاتجاه المطلوب.³

نلاحظ أن هناك ترابط بين القيادة وبين الإدارة، ورغم ذلك، توجد فروق جوهرية بينهما نوضحها في الجدول التالي:

¹ Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. Op cit, 476.

² Northouse, Peter G. op cit, p5.

³ اللوزي، موسى. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الثالثة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010. ص 189.

جدول رقم 02 : الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة (Leadership)	الإدارة (Management)
تحديد الرؤية والاتجاه ومواءمة الأفراد مع الرؤية	التخطيط و التنظيم والتوظيف والميزانية
غير رسمي في الغالب، ويعتمد على الثقة الشخصية	تواصل رسمي يعتمد على القوانين والسياسات
التأثير والإقناع والتحفيز والإلهام وبناء الالتزام	التوجيه والرقابة وحل المشكلات بالتحكم والسيطرة
تركز على الأفراد وتحقيق الالتزام والرؤية المشتركة	تركز على الأنظمة والهياكل وإنجاز المهام وتحقيق الكفاءة
تنتج التغيير والحركة (طويل المدى)	تنتج النظام والتنبؤية (نهج زمني قصير إلى متوسط المدى)

Source : Robbins, S. P., & Coulter, M. . Management (14th Edition, 2018)

- Daft, R. L. Management (12th Edition). Cengage Learning. (2016).

وفقاً لـ Kotter (2012) ، فالإدارة تتعلق بالتعامل مع التعقيد، والقيادة تتعلق بالتعامل مع التغيير، والمؤسسات الناجحة تحتاج إلى قادة ومديرين في آن واحد.¹

2. نظريات القيادة

توجد عدة نظريا في القيادة نذكر أهمها في النقاط التالية:

1.2. نظرية السمات (Trait Theory):

ركزت هذه النظرية على السمات الشخصية التي تميز القادة الفعالين، وافترضت أن القادة يولدون ولا يُصنعون، وأن القيادة الفعالة ترتبط بمجموعة من الصفات أو الخصائص الفطرية المكتسبة تميزهم عن غيرهم، هذه الخصائص ثابتة وتجعل القادة أكثر قدرة على التأثير وتحقيق الأهداف، يمكن قياس هذه السمات علمياً لتحديد القادة المحتملين، وفعالية القيادة تعتمد على مزيج من هذه السمات وليس على صفة واحدة فقط.²

¹ Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow, UK: Pearson Education 2018.. P25.

² Northouse, P. G. Leadership : Theory and Practice. Sage Publications. (2021).

ومن السمات الأساسية للقائد الفعال نذكر:¹

- أ. السمات الجسدية: الطاقة العالية، القدرة على التحمل، المظهر الجيد؛
ب. السمات الذهنية: الذكاء، القدرة على التفكير والتحليل وحل المشكلات، الإبداع، الحكمة؛

ج. السمات الشخصية: وتتعدد بين:

- الثقة بالنفس والالتزان الانفعالي؛
- المصداقية والأمانة والنزاهة؛
- المبادرة والحماس؛
- الطموح والإصرار؛
- الشجاعة والجرأة في اتخاذ القرار.

د. السمات الاجتماعية: تتمثل في:

- مهارات التواصل الفعال؛
- القدرة على بناء العلاقات؛
- الحساسية الاجتماعية؛
- الكاريزما والجاذبية الشخصية.

رغم أن السمات مهمة، إلا أنها وحدها لا تضمن القيادة الفعالة" فالسمات توفر إمكانية القيادة، لكن السلوك هو الذي يحقق القيادة الفعلية.² لذا تعرضت هذه النظرية لانتقادات واسعة كتجاهلها الموقف والسياسات أي لا تأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة والمواقف على فعالية القيادة، وقضايا القياس، أي صعوبة تحديد مجموعة موحدة من السمات وقياسها بدقة، إضافة إلى عدم وجود دليل قاطع على أن السمات وحدها كافية، فلا يجب تجاهل السلوكيات (ما يفعله القائد) والتركيز على ما هو عليه.³

2.2. النظرية السلوكية (Behavioral Theories):

بعد الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات، تحولت الدراسات نحو سلوك القادة بدلاً من سماتهم. ركزت على ما يفعله القادة وليس ما هم عليه، أي أن القيادة يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال الممارسة والتدريب. الفرضية

¹ Stogdill, R. M. Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature. Journal of Psychology, 25, (1948).

² Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p 451.

³ Northouse, P. G. (2021). Op cit.

الأساسية للنظرية هي أن السلوكيات القابلة للتعلم هي مفتاح القيادة الفعال، والتي يمكن تصنيفها إلى أبعاد محددة حسب نوع المهمة والبيئة:

ث. دراسات جامعة أوهايو (Ohio State Studies) : استندت على مسح آلاف القادة في المؤسسات

العسكرية والمدنية، واكتشفت بعدين رئيسيين لسلوك القادة:

• **البعد التنظيمي:** كالتركيز على المهام، هيكلية المهام، تحديد المسؤوليات، وضع الأهداف والتنظيم والإشراف؛

• **البعد الإنساني:** كالاهتمام بالمرؤوسين والتواصل المفتوح معهم ودعمهم نفسياً واجتماعياً.

ج. دراسة جامعة ميشغان (Michigan Studies): ركزت على القيادة في الشركات الصناعية، واستطاعت

التمييز بين نوعين من القيادة:

• **القيادة الموجهة نحو الإنتاج:** التركيز على الأداء والنتائج وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف الأداء؛

• **القيادة الموجهة نحو العاملين:** التركيز على العلاقات الإنسانية كالرفاهية والدافعية.

3.2. النظرية الموقفية (Contingency Theories)

جاء بها Fred Fiedler الذي طور نموذجاً يربط بين نمط القيادة والموقف، وافترض أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف، ولا يوجد نمط واحد مثالي لجميع الظروف، وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي التي تحدد فعالية أسلوب القائد، إضافة إلى أن قوة وسلطة القائد تحدد فعالية أسلوبه. وفقاً لهذه الفرضيات حدد فيدلر نمطين للقائد:

• **القائد الموجه نحو المهام:** يركز على انجاز العمل وتحقيق النتائج، فعال عندما يكون الموقف ضعيف السيطرة؛

• **القائد الموجه نحو العلاقات:** يركز على العلاقات الإنسانية، دعم الفريق، بناء العلاقات، وهذا النمط فعال عندما يكون الموقف متوسط السيطرة؛

من مزايا هذه النظرية أنها تسمح للقائد بتغيير أسلوبه حسب الظروف، واقعية وتعكس التعقيد البيئي للمؤسسات، وتستخدم في التدريب الإداري وتطوير القادة، إلا أنها تركز على القادة فقط وتهمل تأثير الثقافة والمنظمة ككل.

3. أنماط القيادة:

تختلف أنماط القيادة باختلاف شخصية القائد، طبيعة العمل، مستوى نضج المرؤوسين، والبيئة التنظيمية. ويمكن تصنيف أنماط القيادة حسب معايير مختلفة:

أ. حسب درجة المشاركة:

- **القيادة الأوتوقراطية:** تركيز السلطة في يد القائد، قرارات فردية دون مشاركة، إشراف صارم ورقابة محكمة. من مزاياها سرعة اتخاذ القرار، وضوح التوجيه وعيوبها إحباط المبادرة، انخفاض الرضا الوظيفي. تُستخدم في أوقات الأزمات، في حالة ضعف كفاءة العمال، المهام الروتينية. قد تكون ضرورية في بعض المواقف لكنها ليست مثالية على المدى الطويل؛
- **القيادة الديمقراطية/التشاركية:** مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، والتشاور والاستماع لآرائهم، تشجيع المبادرة والإبداع. من مزاياها زيادة الرضا والالتزام، قرارات أفضل، تطوير المرؤوسين، ومن عيوبها البطء في اتخاذ القرار. تناسب بيئات العمل المعرفية، تُستخدم في حالة وجود عمال أكفاء، مهام معقدة، ووقت كافٍ متاح؛
- **القيادة الحرة/المتساهلة:** يمنح فيها القائد حرية كاملة للمرؤوسين، مع حد أدنى من التدخل القيادي في العمل، المرؤوسون يضعون أهدافهم ويتخذون قراراتهم، من مزاياها الاستقلالية العالية، وتشجيع الإبداع، ومن عيوبها نقص التوجيه، فوضى محتملة، أداء غير متسق. تُستخدم في حالة ما كان الفريق ذو خبرة عالية ومحفز ذاتيًا، ويتمتع بالإبداع.¹
ب. أنماط أخرى حديثة:
- **القيادة الكاريزمية:** التأثير فيها على المرؤوسين يكون عن طريق جاذبية شخصية قوية، قدرته على الإلهام والتأثير والاقناع العاطفي والرؤية القوية. من مخاطرها الاعتماد المفرط على شخص واحد.

ثالثا. الاتصال (Communication)

1. تعريف الإتصال:

- ✓ هو عملية نقل المعلومات والأفكار والمشاعر من شخص (المرسل) إلى آخر (المستقبل) بهدف التأثير في سلوكه أو معارفه.
- ✓ يعرف (Robbins and Coulter (2018) الاتصال بأنه "نقل وفهم المعنى"²
- ✓ هو عملية نقل المعلومات والأفكار والمعاني من شخص إلى آخر بطريقة تحقق الأهداف المرجوة؛³
- ✓ هو عملية تبادل المعلومات والآراء والمشاعر بين الأفراد باستخدام رموز مفهومة.⁴

¹ Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 2016. Op cit.

² Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p 470

³ السالم، مؤيد سعيد، السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص334.

⁴ الهواري، سيد محمد. القيادة الإدارية. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس. 2012، ص389.

2. عناصر عملية الاتصال

يتكون الاتصال من مجموعة من العناصر، وفعاليتها تعتمد على دقة جميع هذه العناصر، وهي:

- **المرسل:** مصدر الرسالة الذي يحول الفكرة إلى رموز
- **الرسالة:** المحتوى المراد توصيله (معلومات، أوامر، آراء)
- **القناة:** الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة (شفهية، كتابية، إلكترونية)
- **المرسل إليه:** الطرف الذي يتلقى الرسالة
- **التغذية الراجعة (Feedback):** رد فعل المستقبل الذي يوضح مدى الفهم

3. أهمية الاتصال في المؤسسة:

تتمثل أهمية الإتصال في المؤسسة في النقاط التالية:

- نقل وتبادل المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات، فالمعلومات هي شريان المنظمة، والاتصال هو الناقل؛
- التنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد، فبدون اتصال فعال، تتحول المنظمة إلى جزيرة معزولة؛
- الاتصال الفعال أداة لتحفيز العمال وتعزيز الروح المعنوية؛
- وسيلة لبناء العلاقات بين العمال وتقويتها وتعزيز روح الفريق. فجودة الاتصال تحدد جودة العلاقات؛
- أداة للتأثير والإقناع، فالقيادة في جوهرها عملية اتصالية، وفعالية التأثير من فعالية الاتصال؛
- أداة لفك النزاعات، فالإتصال المفتوح يسهل تحديد المشاكل وحلها؛
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة، لأن جودة القرار تعتمد على جودة المعلومات المتاحة.

4. أنواع الاتصال

ينقسم الاتصال إلى عدة أنواع حسب عدة معايير:

1.4 حسب الاتجاه: ينقسم إلى:

- **الاتصال النازل:** يكون من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، يتضمن الأوامر، التعليمات، السياسات، التغذية الراجعة، من التحديات التي تواجهه التشويه أثناء النقل، الترشيح، سوء الفهم؛
- **الاتصال الصاعد:** يكون من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، يتضمن التقارير، الاقتراحات، الشكاوى، المشكلات، يوفر للإدارة معلومات من أرض الواقع لكن يواجه تحدي الخوف من ردود الفعل السلبية، الترشيح؛

- **الاتصال الأفقي:** يكون بين الأفراد أو الأقسام في نفس المستوى، يتضمن التنسيق، حل المشكلات، تبادل المعلومات، يساعد في تسهيل التنسيق وتسريع العمل، ويكسر الحواجز بين الأقسام.

2.4. حسب وسيلة الاتصال: وينقسم إلى:

- **الاتصال الشفهي:** وهو الاتصال الذي يستعمل التواصل بالشفاه سواء كان وجهًا لوجه كالاتتماعات، المقابلات، أو عبر الهاتف كالمكالمات، من إيجابياته سرعة التواصل، توفير الوقت، تغذية راجعة فورية، ومن عيوبه فقدان التواصل البصري وانعدام السجل الدائم. "الاتصال الشفهي مفضل للمسائل المعقدة والحساسة".¹
- **الاتصال الكتابي:** وهو الاتصال الذي يستعمل أحد الوسائل الكتابية كالرسائل، المذكرات، التقارير، البريد الإلكتروني، من مزاياه وجود سجل دائم، دقة في الصياغة، يمكن الرجوع إليه، مناسب للمعلومات المعقدة. لكنه يعاب من ناحية استغراقه وقتًا أطول، عدم وجود تغذية راجعة فورية، قد يفهم بطرق مختلفة وأقل غنى من الشفهي. مناسب أكثر للمسائل الرسمية والقانونية؛²
- **الاتصال غير اللفظي:** هو الاتصال الذي يستخدم لغة الجسد، تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، المسافة، وفقًا لـ Mehrabian، 93% من التأثير في عملية التواصل يأتي من العناصر غير اللفظية،³
- **الاتصال الإلكتروني:** هو الاتصال الذي يستخدم الوسائل الإلكترونية في عملية التواصل كالبريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، مؤتمرات الفيديو، المنصات التعاونية. من مزاياه السرعة، توفير التكلفة، تجاوز الحدود الجغرافية، ومن عيوبه أمن المعلومات، فقدان التواصل الإنساني.

3.4. حسب الرسمية: ينقسم إلى قسمين:

- **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتبع القنوات الرسمية والتسلسل الهرمي، يكون موثق ومنظم، يتناسب أكثر مع المسائل الرسمية
- **الاتصال غير الرسمي:** يتم خارج القنوات الرسمية كالشبكات الاجتماعية والصدقات، من إيجابياته السرعة، والصدق أحيانًا، ومن سلبياته كثرة الشائعات، عدم الدقة، وكثرة النزاعات. يذكر أن المدراء الأذكياء يستخدمون الاتصال غير الرسمي لصالحهم.⁴

¹ Jones, Gareth R., and Jennifer M. George., op cit, p 521.

² لصيرفي، محمد عبد الفتاح.. السلوك الإداري: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي. 2009

³ Albert Mehrabian, silent messages : implicit communication of emotions and attitudes, 2nd ed.(belmont, CA : Wadsworth, 1981)

⁴ حريم، حسين. مرجع سابق، ص 513.

5. معيقات الاتصال الفعال

1.5. معيقات فردية:

- الإدراك الانتقائي: رؤية ما نريد رؤيته
- الدفاعية: الرد الدفاعي بدلاً من الاستماع
- العواطف: الحالة المزاجية تؤثر على الفهم
- اللغة والمصطلحات: استخدام مصطلحات غير مفهومة
- نقص المهارات: ضعف في التحدث أو الاستماع أو الكتابة

2.5. معيقات تنظيمية:

- الهيكل الهرمي: كثرة المستويات تشوه الرسالة
- فائض المعلومات: غرق في المعلومات
- التوقيت السيء: إرسال الرسالة في وقت غير مناسب
- الترشيح: تصفية المعلومات أثناء صعودها أو نزولها

3.5. معيقات تقنية:

- اختيار القناة الخاطئة: استخدام وسيلة غير مناسبة
- التشويش: ضوضاء، تشتت، انقطاع

6 . مهارات الاتصال الفعال:

1.6. مهارات الإرسال:

- استخدام لغة واضحة وبسيطة؛
- تنظيم الأفكار قبل التواصل؛
- استخدام الأمثلة ومراعاة الجمهور المستقبل؛
- اختيار القناة المناسبة، والتأكد من الفهم.

2.6. مهارات الاستقبال:

- الاستماع الفعال من خلال التركيز الكامل على المتحدث، تجنب المقاطعة، طرح أسئلة توضيحية، إعادة الصياغة للتأكد من الفهم، وملاحظة الإشارات غير اللفظية؛
- تجنب الأحكام المسبقة؛
- إظهار التعاطف والاهتمام.

3.6. على المستوى التنظيمي:

- تشجيع الاتصال المفتوح؛
- استخدام قنوات متعددة؛
- توفير التدريب على مهارات التواصل؛
- تقليل المستويات الإدارية؛
- إنشاء آليات للتغذية الراجعة.

المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تمهيد:

تُعد الرقابة الوظيفية الإدارية الأخيرة والمكملة للوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وهي حلقة الوصل التي تربط نهاية العملية الإدارية ببدايتها. فالرقابة ليست مجرد نشاط ختامي يأتي بعد التنفيذ، بل هي عملية مستمرة ومتكاملة تسير جنبًا إلى جنب مع جميع الأنشطة التنظيمية لضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المحددة.

أولاً. مفهوم الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة على أنها:

- هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد تم إنجازها؛¹
- هي عملية التأكد من أن الأداء الفعلي يطابق الأداء المخطط، ومعالجة الانحرافات إن وجدت؛²
- عرفها Robbins and Coulter على أنها عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنجز كما هو مخطط لها، وتصحيح أي انحرافات ملحوظة؛³
- هي عملية منهجية لتنظيم الأنشطة لجعلها متوافقة مع التوقعات المحددة في الخطط والأهداف والمعايير الأداء.⁴

ثانياً. أهمية الرقابة الإدارية:

تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق عدة نقاط من عدة جوانب نذكر منها:

- التأكد من تحقيق الأهداف المحددة، الرقابة هي البوصلة التي تخبر المنظمة عن موقعها من أهدافها؛⁵
- الاكتشاف المبكر للانحرافات قبل وقوعها أو قبل تفاقم الوضع، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال؛
- تقييم فعالية التخطيط وتوفير معلومات عن مدى واقعية الخطط وملاءمتها؛
- منع الإسراف والهدر وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة؛

¹الصيرفي (2009) ص. 412

²حريم، حسين. مرجع سابق، ص. 623

³ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p 570.

⁴ Daft, R. L. *Management*, (2016). op cit, p638.

⁵ Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p 572.

- تحفيز العمال على الأداء الجيد، الرقابة العادلة تكافئ المجتهدين وتردع المقصرين، ووجود نظام رقابة عادل يحفز العاملين؛
- رصد التغيرات البيئية والتكيف معها؛
- تفويض السلطة بثقة، لأن الرقابة الفعالة توفر آلية للمتابعة والمساءلة؛
- تجنب المخاطر واكتشاف التهديدات المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية؛
- تحديد المسؤوليات وتوفير أساساً عادلاً للمساءلة. فالمساءلة بدون رقابة مجرد تهديد أجوف.

ثالثاً: مجالات الرقابة الإدارية:

وجب أن تغطي عملية الرقابة جميع جوانب النشاط التنظيمي لتشمل الجوانب التالية:

1. **الرقابة على الإنتاج:** وهي العملية التي تركز على كمية الإنتاج ونوعيته والوقت المستغرق. بهدف تحقيق الأهداف الكمية والجودة والوقت. يركز هذا النوع من الرقابة على عدة معايير للقياس كحجم الإنتاج، معدل الإنتاج، جودة المنتج، تكلفة الإنتاج، ونسبة الفاقد والتالف.
2. **الرقابة على الموارد المالية:** هي قلب نظام الرقابة، تركز بالأساس على الموارد المالية واستخداماتها وحمايتها باستخدام أدوات الرقابة المالية كالموازنات التقديرية (مقارنة الإنفاق الفعلي بالمخطط)، القوائم المالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، قائمة التدفقات النقدية)، النسب المالية (السيولة، الربحية، المديونية)، تحليل التعادل (نقطة التعادل بين الإيرادات والتكاليف)، تحليل التباين، والمراجعة الداخلية والخارجية. هذا النوع من الرقابة يوفر مؤشرات حيوية عن صحة المنظمة؛
3. **الرقابة على الموارد البشرية:** هو النوع الأكثر تعقيداً من الرقابة، يركز على أداء العمال وسلوكهم وتطورهم، من خلال تقييم الأداء الوظيفي، معدلات الحضور والغياب والتأخير، معدل دوران العمالة، الإنتاجية الفردية، الالتزام بالسياسات والإجراءات، مستوى الرضا والولاء الوظيفي، وفعالية برامج التدريب؛
4. **الرقابة على الموارد المادية:** وتشمل الرقابة على بعض المجالات المادية كالمخزون (جودة المخزون، تكلفة الشراء والتخزين، والوقت)، الجودة (معايير تلبية الجودة المطلوبة)، التكاليف المباشرة وغير المباشرة (المواد، العمالة، التسويق...)، والرقابة الفنية على الآلات؛
5. **الرقابة الاستراتيجية:** تضمن بقاء المؤسسة على المسار الصحيح، وتركز على مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى باستخدام أدوات الرقابة الاستراتيجية كبطاقة الأداء المتوازن، تحليل "SWOT" الدوري، تحليل الفجوة الاستراتيجية، ومراجعة المحفظة الاستراتيجية.

رابعاً. أنواع الرقابة

تتنوع الرقابة حسب معايير تصنيف مختلفة:

1. حسب التوقيت: تنقسم إلى:

- **الرقابة المسبقة (الوقائية):** تكون قبل بدء العمل لمنع حدوث المشكلات قبل حدوثها. كفحص جودة المواد الخام قبل الاستخدام، التأكد من كفاءة العمال قبل التوظيف، مراجعة الخطط قبل التنفيذ، والموافقة المسبقة على الميزانيات. يوفر هذا النوع من الرقابة الوقت والتكلفة، ويعزز الكفاءة.
- **الرقابة المتزامنة (الآنية):** تتم أثناء تنفيذ العمل كالإشراف المباشر على العمل، أو مراقبة جودة المنتج أثناء التصنيع، أو أنظمة التحكم الآلي في خطوط الإنتاج. تهدف إلى التصحيح الفوري للأخطاء، وضمان الامتثال للمعايير، وتقليل الخسائر؛
- **الرقابة اللاحقة (التصحيحية):** تتم بعد إتمام العمل لتقييم النتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية. كمراجعة القوائم المالية في نهاية الفترة، أو تقييم أداء العاملين السنوي، أو فحص جودة المنتج النهائي. هذا النوع من الرقابة شامل ودقيق ويوفر معلومات للتعلم المستقبلي، لكنها مكلفة أكثر من الأنواع السابقة وغير كافية لوحدها.

2. حسب المستوى الإداري: وتنقسم إلى:

- **الرقابة الإستراتيجية:** تمارسها الإدارة العليا على الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى. بهدف ضمان توافقها مع الرؤية الاستراتيجية؛
- **الرقابة التكتيكية:** تمارسها الإدارة الوسطى على الخطط متوسطة المدى والميزانيات. تساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى واقع؛
- **الرقابة التشغيلية:** تمارسها الإدارة الإشرافية على العمليات اليومية. وهي الأكثر تفصيلاً وتكراراً.

3. حسب المصدر: تنقسم إلى:

- **الرقابة الداخلية:** تمارسها جهات داخل المؤسسة كالمدرء، المراجعة الداخليين، أو وحدات الرقابة الداخلية،
- **الرقابة الخارجية:** تمارسها جهات من خارج المؤسسة كالجهاز الحكومية، مكاتب المراجعة الخارجية، أو الجهات التنظيمية الأخرى.

4. حسب المجال: تشمل الرقابة الإنتاجية، المالية، على الموارد البشرية، الاستراتيجية، إلخ.

5. حسب الشمولية:

- **الرقابة الشاملة:** تغطي جميع جوانب العمل والأنشطة؛
- **الرقابة الانتقائية:** تركز على النقاط الحرجة والمجالات الأكثر أهمية.

خامسا. مراحل الرقابة الإدارية:

وظيفة الرقابة هي عملية دورية ترتبط بشكل كبير بعملية التخطيط، لأن غرضها الأساسي هو تحديد فعالية الخطط الموضوعة ومدى نجاحها، وتتم عبر مراحل أساسية في العملية الدورية:

شكل رقم 09: مراحل الرقابة الإدارية



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معلومات في

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Op cit, p. 588

1. **مرحلة إعداد معايير الأداء:** يتم في هذه المرحلة إعداد المعايير التي يُقاس بها الأداء الفعلي، والتي تُستمد من الأهداف والخطط والبيانات التاريخية للمؤسسة والبحوث. سواء كانت هذه المعايير كمية كحجم الإنتاج (2000 وحدة يوميًا)، التكلفة (200 دولار لكل وحدة)، الوقت (3 ساعات لإنجاز المهمة)، الإيرادات (2 مليون دولار شهريًا)، ومعدل الدوران (5% سنويًا)، أو معايير نوعية، كمستوى الجودة (نسبة عيوب أقل من 3%)، رضا العملاء (تقييم 4.5 من 5)، معنويات العمال، سمعة المؤسسة، الابتكار والتطوير. ثم تحديد مستويات القياس سواء كانت مستويات مثالية (أعلى أداء ممكن)، أو متوسطة (أداء معقول وقابل للتحقيق)، أو الحد الأدنى المقبول.

2. **قياس الأداء الفعلي:** أي قياس ما تم إنجازه فعليًا باستخدام وسائل وأدوات مناسبة. كالملاحظة الشخصية، التقارير الإحصائية، البيانات الرقمية، التقارير الشفوية (اجتماعات، مقابلات، اتصالات)، نظم المعلومات الإدارية (MIS)، والقياس المتوازن.

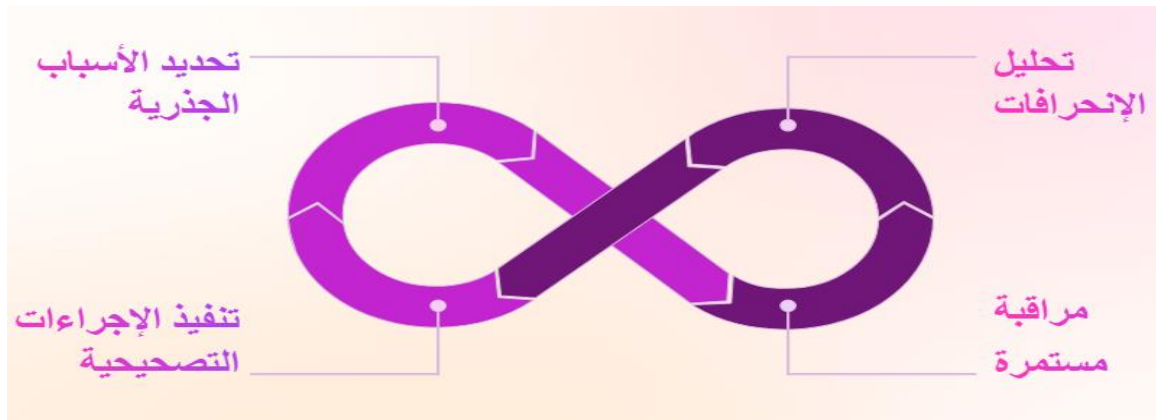
3. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** تحديد الانحرافات (الإيجابية أو السلبية) بين الأداء الفعلي والمعايير. هذه المقارنة تسمح باكتشاف الفجوات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي؛

4. **تحليل أسباب الانحرافات:** أي فهم الأسباب المحتملة للانحرافات إن كانت داخلية (ضعف الأداء البشري، عطل في المعدات، نقص في المواد أو الموارد، أو مشاكل في الاتصال)، أو خارجية (تغيرات في السوق، تغييرات تشريعية أو اقتصادية، أو كوارث طبيعية)، قبل اتخاذ إجراءات تصحيحية، وذلك باستخدام أدوات التحليل

كتحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) ، مخطط عظم السمكة (Ishikawa Diagram)، تحليل باريتو (20/80)، أو أداة الأسئلة الخمسة (Whys 5)؛

5. **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تعد هذه المرحلة تنويجاً لعملية الرقابة، حيث يتم فيها تحويل التحليلات إلى أفعال ملموسة لتحسين الأداء، فبناء على التحليل السابق يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح الانحرافات، سواء بتصحيح الأداء (تدريب العمال، تحسين الإشراف، توفير موارد إضافية، إصلاح أو استبدال المعدات، تحسين الإجراءات، إعادة توزيع المهام) أو بتعديل المعايير (في حالة ما إذا كانت غير واقعية، أو عند تغير الظروف)، أو بتغيير الخطط والاستراتيجيات في بعض الأحيان. لكن وجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتميز بها الإجراء التصحيحي الفعال، كالسرعة (الوقت المناسب)، التحديد (موجه للسبب الجذري)، التناسب (يتناسب مع حجم المشكلة)، الواقعية (قابل للتنفيذ)، والتوثيق (مسجل للرجوع إليه).

شكل رقم 10: الإجراءات التصحيحية في الرقابة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نموذج تصوري

6. **مرحلة التوثيق والتعلم:** توثيق التجارب هو أساس المنظمات المتعلمة.¹ يتم في هذه المرحلة توثيق الأحداث كالمعايير المستخدمة، الأداء الفعلي، الانحرافات المكتشفة، الأسباب المحددة، الإجراءات المتخذة، النتائج المحققة، والدروس المستفادة، وذلك بهدف استغلالها كمرجع للمستقبل، تجنب تكرار الأخطاء، نشر أفضل الممارسات، اعتمادها كأساس للتحسين المستمر، واستخدامها كإثبات للامتثال والمساءلة.

¹ Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. 2020, op cit, p 403.

المحور السابع: إدارة الإنتاج والجودة في المؤسسة:

تمهيد:

تُعد إدارة الإنتاج والجودة من أهم الوظائف الحيوية في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، فهي المسؤولة عن تحويل المدخلات (المواد الخام، العمالة، رأس المال، المعلومات) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) تلبي احتياجات ورغبات العملاء بالجودة المطلوبة.

أولاً: إدارة الإنتاج

إدارة الإنتاج والعمليات هي الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تصميم وتشغيل ومراقبة نظم الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

1. مفهوم إدارة الإنتاج

يمكن تعريف إدارة الإنتاج على أنها:

- ✓ إدارة الأنظمة أو العمليات التي تخلق السلع و/أو تقدم الخدمات؛¹
- ✓ مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بتحويل المدخلات من مواد وعمالة ومعدات ومعلومات إلى منتجات وخدمات بكفاءة وفعالية؛²
- ✓ عملية التخطيط والتنظيم والرقابة على الموارد الإنتاجية لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة.

2. أهداف إدارة الإنتاج

تسعى إدارة الإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التالية:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ونقصد بالكفاءة الإنتاجية تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتقليل التكاليف؛
- ضمان وتلبية مواصفات الجودة المحددة وتحقيق رضا العملاء، خاصة وأن الجودة أصبحت شرط البقاء وليس مجرد ميزة؛³
- المرونة في الإنتاج والقدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب والمنتجات؛
- الموثوقية في تسليم المنتجات والالتزام بالمواعيد؛

¹ Stevenson, W. J. *Operations Management* (13th ed.). McGraw-Hill Education, New York, USA , 2018. P4.

² النجار، فريد راغب.. إدارة الإنتاج والعمليات. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 23.

³ Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman. *Operations Management: Processes and Supply Chains*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education, 2019.. P189.

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعمال؛
- الاستدامة البيئية من خلال تقليل الأثر البيئي للعمليات الإنتاجية؛
- الابتكار والتطوير والتحسين المستمر.

3. وظائف إدارة الإنتاج

تتضمن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة مجموعة من الوظائف المتكاملة التي تعمل بصورة منسجمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، تتمثل هذه الوظائف في:

1.3. تصميم النظام الإنتاجي: ويتم عبر ثلاثة مراحل أساسية:

- اختيار المنتج وتحديد ما سيتم إنتاجه بناءً على احتياجات السوق، وتحديد المواد الأولية والأعمال اللازمة لإنتاجه؛
- تصميم العمليات وتحديد كيفية إنتاج المنتج (التكنولوجيا، الآلات، الطرق)؛
- تحديد موقع الإنتاج بناءً على معايير استراتيجية، كالتقرب من الأسواق، توفر المواد الخام، توفر العمالة المؤهلة، البنية التحتية، تكاليف الأرض، والعمالة، والطاقة.

2.3. تخطيط الإنتاج: ويتم عبر أربع مراحل أساسية:

- التنبؤ بالطلب وتقدير الطلب المستقبلي باستخدام أساليب كمية ونوعية؛
- التخطيط الإجمالي بتحديد مستويات الإنتاج والعمالة والمخزون للفترة المتوسطة (3-18 شهرًا)،
- جدولة وتخصيص الموارد للمهام في إطار زمني محدد؛
- تخطيط المتطلبات المادية وطلب المواد المنشودة.

3.3. الرقابة على الإنتاج: سواء بالرقابة على الجودة، رقابة التكاليف، رقابة المخزون، أو رقابة الالتزام بالجدول الزمنية، وبذلك تضمن المؤسسة أن الإنتاج يسير وفق الخطة الموضوعة؛

4.3. إدارة المخزون: والذي يشمل المواد الخام، الإنتاج تحت التشغيل، والمنتجات النهائية. المخزون يمكن أن يكون مخزون مواد خام، مخزون إنتاج تحت التشغيل، مخزون المنتجات التامة، أو مخزون قطع الغيار.

5.3. إدارة سلسلة الإمداد: سلسلة الإمداد الفعالة مصدر ميزة تنافسية،¹ وتتم عن طريق إدارة تدفق المواد والمعلومات من الموردين إلى العملاء مروراً بالمؤسسة، وتشمل سلسلة الإمداد: إدارة العلاقة مع الموردين، إدارة اللوجستيات الداخلية، إدارة العمليات الإنتاجية، إدارة اللوجستيات الخارجية، إدارة العلاقة مع العملاء.

6.3. الصيانة: أي الحفاظ على المعدات في حالة تشغيل جيدة، وتكون صيانة وقائية (صيانة دورية منتظمة) أو صيانة تصحيحية (إصلاح الأعطال)، أو صيانة تنبئية (استخدام تقنيات لتوقع الأعطال)، أو صيانة إنتاجية شاملة (مشاركة الجميع في الصيانة).

ثانياً. إدارة الجودة:

تعد إدارة الجودة امتداداً طبيعياً لإدارة الإنتاج، وتهدف إلى ضمان مطابقة السلع والخدمات للمواصفات المطلوبة وتحقيق رضا العملاء من خلال التحكم في مختلف مراحل العملية الإنتاجية وتحسينها بصورة مستمرة. تنتمي إدارة الجودة وظيفياً إلى إدارة الإنتاج، لكنها تمارس عملياً عبر جميع وظائف إدارة الإنتاج، وخاصة تصميم النظام الإنتاجي وتخطيط الإنتاج.

1. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

للجودة مفاهيم متعددة الأبعاد يصعب تعريفها بدقة. تقليدياً كان ينظر للجودة على أنها مجموعة الخواص التي تحدد مدى ملاءمة المنتج لأداء الوظيفة المطلوبة كما ان يتوقع منها. إلا أن هذه النظرة تطورت لتشمل المنتج والخدعة معاً، وأعطيت عدة تعاريف لها نذكر منها:

- ✓ عرفها Joseph Juran على أنها الملاءمة للاستخدام؛
- ✓ بينما يعرفها Crosby بأنها المطابقة للمواصفات؛
- ✓ أما المواصفة (ISO 8402 (1986) فعرفت على أنها مجمل خصائص الكيان التي تمنح له القدرة على إرضاء حاجات معلنة أو ضمنية؛
- ✓ ورد في المواصفة ISO 9000 أن الجودة هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات.

وتتميز الجودة بالعديد من الأبعاد منها:

- الأداء: يشير إلى الخصائص التشغيلية الأساسية؛

¹ Chopra, Sunil, and Peter Meindl.. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education, 2019. P3.

- **المزايا الإضافية:** الخصائص الإضافية؛
- **الموثوقية:** استمرار الأداء دون عطل؛
- **المطابقة:** مطابقة المواصفات؛
- **المتانة:** العمر الإنتاجي؛
- **القابلية للصيانة:** سهولة الإصلاح؛
- **الجماليات:** المظهر والإحساس والانطباع؛
- **الجودة المدركة:** السمعة والصورة الذهنية، أو الجودة كما يراها المستخدم.

تطور مفهوم الجودة عبر الزمن ليمر بأربع مراحل أساسية انتقلت فيها الجودة من مفهوم الفحص إلى ثقافة تنظيمية:

1.1. مرحلة الفحص (التفتيش): تركز الجودة في هذه المرحلة على فحص المنتجات باستخدام وسائل فنية بسيطة من أجل اكتشاف العيوب بعد الإنتاج أي الفحص النهائي للمنتجات، والتأكد من مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية. كانت المهمة من مسؤولية قسم الجودة فقط؛

2.1. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: اعتمدت هذه المرحلة على الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، كمخططات الرقابة على الجودة، العينات الإحصائية، الجديد في هذه المرحلة أنها ركزت على العمليات وليس المنتج فقط؛

3.1. مرحلة تأكيد الجودة: تم تركيز وتوجيه كامل الجهود في هذه المرحلة على الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها وقياس درجة الاعتمادية للسلع (الإنتاج بلا عيوب)، بدأت في هذه المرحلة تنبثق فكرة إدارة الجودة الشاملة لأنها تبنت نهج وقائي شامل، وركزت على النظام بأكمله، ووضع معايير ومواصفات، وتوثيق الإجراءات؛

4.1. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM): يطلق عليها بمرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المؤسسات، اعتمدت هذه المرحلة على مبادئ أساسية كالجودة مسؤولية الجميع، التحسين المستمر، التركيز على العميل، والمشاركة الكاملة للعاملين.

2. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM):

هي فلسفة إدارية شاملة تركز على التحسين المستمر في جميع جوانب المنظمة من خلال إشراك الجميع. أو هي نهج شامل لتحسين الجودة يتضمن جميع أعضاء المنظمة¹ ولكي تتبناها المؤسسة وجب توفر مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتلخص في النقاط التالية:

1.2. التركيز على العملاء: فهم احتياجات العملاء نقطة البداية، والعميل هو الحكم النهائي على الجودة،² سواء كان العميل داخلي كالعمال أو خارجي كالزبائن؛

2.2. التزام القيادة بالجودة: الإدارة العليا يجب أن تقود جهود الجودة، وأن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة تركز بالأساس على تحقيق رضا العميل؛

3.2. مشاركة وتحفيز العمال: تمكين العاملين يطلق طاقات الإبداع ويخلق جو من القبول وعدم مقاومة التغيير، الجودة مسؤولية الجميع وليس قسم الجودة فقط، لذا وجب مشاركة جميع العمال وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم نحو خلق بيئة محفزة على الإنتاج أو الخدمة³.

4.2. التركيز على العمليات: والوقاية من الأخطاء والعيوب قبل وقوعها. وتعتبر الجودة الشاملة أن الجودة تُبنى في العملية وليس بالفحص، وأن تحسين العمليات يؤدي إلى تحسين النتائج، وتكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج؛

5.2. التحسين المستمر (Kaizen): إدارة الجودة الشاملة عبارة عن السعي المستمر والدوري للتحسين في كل شيء، فالتحسين المستمر رحلة وليست وجهة⁴؛

6.2. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: تستخدم إدارة الجودة الشاملة البيانات والأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات، على اعتبار أن البيانات تحول الآراء إلى حقائق⁵؛

¹ Stevenson, W. J. op cit, p412.

² Evans, James R., and William M. Lindsay. Managing for Quality and Performance Excellence. 10th ed. Boston, USA: Cengage Learning. 2017.p 56.

³ Heizer, Jay, Barry Render, and Chuck Munson. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Hoboken, NJ, USA: Pearson Education, 2020, p234.

⁴ Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman.op cit, p267.

⁵ النجار، فريد راغب. دارة الإنتاج والعمليات. 2010. إ مرجع سابق، ص345.

3. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بكي تتمكن المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجب المرور بعدة مراحل، وإجراء عدة تغييرات في جميع جوانبها، وتتلخص هذه المراحل في:

1.3. مرحلة الالتزام بالجودة: هي مرحلة تبني ثقافة تنظيمية جديدة وتهيئة البيئة المناسبة لتبني الجودة الشاملة، وتبدأ بإقناع القادة في المؤسسة بفلسفة الجودة الشاملة وتبنيها كخيار استراتيجي لا كشعار وتوفير الدعم المادي والمعنوي للتطبيق.

2.3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة: يتم فيها دمج الجودة في الاستراتيجية العامة للمنظمة، ووضع الأهداف والسياسات والخطوات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وتحديد مختلف العمليات التي تحتاج إلى تحسين، أو إلى تحديد متطلبات اختيار الجودة الشاملة؛

3.3. مرحلة التهيئة وبناء الثقافة التنظيمية: يتم فيها توعية العمال بأهمية الجودة ونشر الثقافة الجودة من خلال التمكين والمشاركة، العمل الجماعي، والمكافآت؛

4.3. مرحلة التدريب وبناء القدرات: يتم فيها تدريب وتكوين العمال وتنمية مهاراتهم في مجال الجودة وأدواتها الإحصائية، وتأهيل الفرق الخاصة بالتحسين المستمر؛

5.3. مرحلة التنفيذ والتطبيق: أي تنفيذ معايير الجودة في العمليات بإشراك جميع الأقسام والتركيز على تحسين الإجراءات والوقاية من الأخطاء؛

6.3. مرحلة القياس والتقييم: يتم فيها قياس الأداء ومؤشرات الجودة ومقارنة النتائج وتحليل الانحرافات وقياس رضا العملاء؛

7.3. مرحلة التحسين المستمر: وتتميز بتصحيح الأخطاء ومعالجة أسبابها الجذرية واعتماد الابتكار وتطوير العمليات ومراجعة الأهداف والسياسات دورياً.

4. المعايير الدولية للجودة:

وتتمثل في سلسلة من المعايير الدولية لأنظمة إدارة الجودة التي طورتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ونذكر منها:

- ISO 9000: المفاهيم الأساسية والمصطلحات؛
- ISO 9001: متطلبات نظام إدارة الجودة (القابل للاعتماد)؛
- ISO 9004: إرشادات لتحسين الأداء؛

- ISO 14001: نظام الإدارة البيئية؛
- ISO 45001: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- ISO/TS 16949: نظام إدارة الجودة لصناعة السيارات؛
- AS9100: نظام إدارة الجودة لصناعة الطيران؛
- ISO 22000: نظام إدارة سلامة الغذاء.

المحور الثامن: إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا كبيرًا عبر الزمن، منذ كانت تُعرف بإدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين إلى أن أصبحت دارة الموارد البشرية ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هذا التطور يعكس التحول من النظر للعاملين كتكلفة إلى اعتبارهم أصولاً استراتيجيةً.

في مرحلة إدارة الأفراد، كانت تنظر للعمال كعنصر إنتاج وركزت على الجوانب الإدارية والروتينية كحفظ السجلات والملفات، حساب الرواتب والأجور، الانضباط والعقوبات، والتعامل مع الشكاوى. بالمختصر، إدارة الأفراد كانت وظيفة إدارية تقليدية تركز على الإجراءات أكثر من الاستراتيجية¹.

أما مرحلة إدارة الموارد البشرية فنظرتها للمورد البشري كانت أكثر شمولية واستراتيجية، ربطت الموارد البشرية بالأهداف التنظيمية، ونظرت للعاملين كمورد قيمة، فإلى جانب الرقابة، ركزت هذه المرحلة على التطوير من خلال الاهتمام بالتحفيز والرضا الوظيفي، والاستثمار في التدريب.

وأصبحت بعدها الموارد البشرية العامل الحاسم في تحقيق التميز التنظيمي لكونه:

- مصدر الميزة التنافسية المستدامة لأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمنظمة، والمورد البشري المتميز يصعب تقليده؛
- محرك للإبداع وأساس للابتكار التنظيمي؛
- أداة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فمهما كانت الاستراتيجية جيدة، تنفيذه يعتمد على العنصر البشري؛
- بناء الثقافة التنظيمية
- كسب رضا العميل وتحقيق الجودة

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الإدارية المعنية باستقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على القوى العاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية. عرفت على أنها عملية اكتساب وتدريب وتقييم ومكافأة العمال، والعناية بعلاقات العمل

¹ Armstrong, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London, UK: Kogan Page. . 2020, P12.

والصحة والسلامة والعدالة¹. وعلى أنها فلسفة استراتيجية تنظر للعمال على أنهم شركاء في النجاح وليس مجرد أدوات للإنتاج².

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الأهداف التنظيمية كت تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الإنتاجية والأداء، ضمان توفر الكفاءات المطلوبة، وخلق ميزة تنافسية؛
- الأهداف الوظيفية كالتوظيف الفعال، التطوير المستمر، إدارة الأداء، إدارة التعويضات؛
- الأهداف الاجتماعية كالمسؤولية الاجتماعية، الالتزام بالقوانين، العدالة والمساواة، والتنوع والشمول؛
- الأهداف الفردية كت تحقيق الرضا الوظيفي، النمو والتطور المهني، الأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة.

ثانياً. وظائف إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف التي تتميز بكونها مترابطة ومتكاملة، إذ لا يمكن النظر لكل وظيفة بمعزل عن الأخرى، فنجاح وظيفة ما يعتمد بدرجة كبيرة على حسن تنسيقها وانسجامها مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية. يهدف هذا التكامل إلى ضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين، كما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة. وهذه الوظائف يوصفها الشكل التالي:

¹ Dessler, Gary. 2020. Human Resource Management. 16th ed. Harlow, UK: Pearson Education. P30.

²عباس، سهيلة محمد.. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص 67

الشكل رقم 11: وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. Human Resource Management. 11th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education. 2019, p67.

1. تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية منهجية منظمة تهدف إلى تحديد وتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، والتخطيط لتلبية هذه الاحتياجات،¹ وتساهم هذه الخطوة في التحكم الجيد في العمالة من حيث تجنب النقص أو الفائض فيها، والاستعداد للتغيرات المستقبلية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب. تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بستة خطوات أساسية:

1.1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: وذلك بتحليل الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وربطها باتجاهات

السوق والتطورات التكنولوجية والقوانين واللوائح؛

¹ Dessler, Gary.op cit

2.1. تحديد العرض الحالي (المخزون): بتقييم الموارد البشرية المتاحة من حيث عدد العمال الحاليين، المؤهلات والمهارات، الخبرات والكفاءات، التوزيع الديموغرافي، معدلات الدوران والتقاعد؛

3.1. التنبؤ بالطلب المستقبلي وتحليل الفجوة: أي تقدير الاحتياجات المستقبلية من العمالة باستخدام أساليب التنبؤ كأسلوب تحليل الاتجاه، أو تحليل النسب، أو تحليل الانحدار، أو السيناريوهات، ثم مقارنة العرض المتوقع بالطلب المتوقع لتحديد الفجوات؛

4.1. تطوير خطط العمل: في حالة ما كان هناك فائض في الفجوة (العمال) يتم تجميد التوظيف، أو الإحالة على التقاعد المبكر، أو التسريح كملاذ الأخير، أو إعادة التدريب ونقل العمال، أو تقليل ساعات العمل، أما في حالة النقص فتتم عملية التوظيف في المؤسسة سواء عن طريق التوظيف الخارجي أو الداخلي، أو التدريب المكثف.

5.1. التنفيذ والمراقبة: أي تطبيق الخطط، مراقبة التقدم، تعديل الخطط حسب الحاجة، وتقييم النتائج.

2. تحليل الوظائف:

هو إجراء منهجي لجمع معلومات تفصيلية عن الوظيفة، وتحديد طبيعتها ومهامها ومسؤولياتها ومتطلباتها ومؤهلات ومهارات الأفراد المناسبين لشغلها،¹ وهو الحجر الأساس لجميع أنشطة الموارد البشرية،² لأنه يساعد على تحديد احتياجات التدريب، تقييم الأداء، تحديد التعويضات العادلة، التخطيط الوظيفي، وضمان الامتثال القانوني. يتم جمع المعلومات باستخدام أدوات الملاحظة، المقابلة، المذكرات اليومية، الاستبيان.

ينتج عن تحليل الوظائف وثيقتان أساسيتان:

1.2. الوصف الوظيفي: وثيقة تحدد ماهية الوظيفة وتتضمن مسمى الوظيفة، هدفها العام، موقعها التنظيمي (القسم والتبعية)، قائمة تفصيلية بالمهام والواجبات والمسؤوليات، العلاقات التنظيمية، وظروف العمل.

2.2. مواصفات شاغل الوظيفة: وثيقة تحدد المتطلبات البشرية للوظيفة، كالمستوى التعليمي والمؤهلات المطلوبة، الخبرة، المهارات والقدرات والمعارف، والصفات الشخصية.

3. الاستقطاب والاختيار والتعيين:

¹ Dessler, Gary.op cit , p112

² عباس، سهيلة محمد، مرجع سابق، ص 112.

الاستقطاب هو عملية جذب المرشحين المؤهلين وتشجيعهم على للتقدم لشغل الوظائف المتاحة.¹ وهو مرحلة مهمة لأنه يساهم في جذب أفضل الكفاءات وتعزيز التنوع، تحسين جودة الاختيار، وبناء صورة إيجابية للمنظمة. يكون الاستقطاب إما بالبحث عن مرشحين من داخل المنظمة عن طريق الترقية، النقل، قواعد بيانات المهارات، وهذا النوع من الترقية يعزز الولاء والتحفيز². أو من خارج المنظمة باستخدام الإعلانات، مواقع التوظيف الإلكترونية، وكالات التوظيف وغيرها.

أما الاختيار فهو عملية انتقاء أفضل المرشحين المتقدمين بتحديد أيهم يمتلك المؤهلات المطلوبة لأداء الوظيفة بنجاح³. وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

- الفحص الأولي للطلبات بمراجعة النماذج والسير الذاتية لاستبعاد غير المؤهلين منها بناء على المعايير الموضوعية من طرف المؤسسة؛
 - إجراء المقابلات واختبارات القدرات، كالقدرات المعرفية (الذكاء العام، والقدرة اللفظية)، أو القدرات التحليلية، والمهارات التقنية (المهارات الرقمية واللغات)، واختبارات الشخصية، واختبارات الأمانة والنزاهة، وتمارين محاكاة،
 - التحقق من المراجع من خلال التواصل مع أصحاب العمل السابقين للتحقق من المعلومات حول تواريخ التوظيف، المسمى الوظيفي، الأداء، أسباب ترك العمل، التوصية بإعادة التوظيف ... إلخ؛
 - قرار الاختيار باختيار المرشح الأفضل بناءً على جميع المعلومات المجمعة.
- ثم يأتي التعيين بعد تقديم عرض رسمي للمرشح الذي تم اختياره يحتوي على المسمى الوظيفي، الراتب والمزايا، تاريخ البدء، والشروط والأحكام. ثم **التوجيه والإدماج** في المنظمة.

4. التدريب والتطوير:

تقوم المؤسسة بالتدريب والتطوير كاستثمار في رأس مالها البشري لتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، يعرف التدريب (Training) على أنه جهد مخطط لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظيفة.⁴ أو إكسابهم معارف ومهارات وقدرات محددة لتحسين أدائهم في الوظيفة الحالية، أما التطوير (Development) فهو إعداد الموظفين وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم بتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

¹ Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright.. Human Resource Management. 11th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education, 2019. P189.

² Armstrong, Michael.op cit, p267.

³ Dessler, Gary.op cit, p178.

⁴ Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright, op cit, p278.

يعد التدريب والتطوير ضرورة حتمية في بيئة الأعمال المتغيرة لأنه يساهم في: تحسين الأداء والإنتاجية، تقليل الأخطاء والحوادث، زيادة الرضا والتحفيز، تخفيض معدل دوران الموظفين، التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وبناء الميزة التنافسية.

وتمر عملية التدريب والتطوير بأربع مراحل أساسية:

1.4. تحديد الاحتياجات التدريبية: بجمع معلومات عبر المستويات المختلفة للمؤسسة، بداية بالتحليل التنظيمي

للأهداف الاستراتيجية، والمشاكل التنظيمية، والتغيرات المتوقعة، ثم تحليل الوظيفة بتحديد المهارات المطلوبة، معايير الأداء، والفجوات في الأداء، ثم تحليل الأفراد (الأداء الحالي، الكفاءات الموجودة، والطموحات المهنية) وذلك بالاستعانة بتقييمات الأداء، ملاحظات المشرفين، استبيانات الموظفين، تحليل الأخطاء والحوادث، والتغذية الراجعة من العملاء.

2.4. تصميم البرنامج التدريبي: بداية بتحديد الأهداف التعليمية المرتبطة بالاحتياجات المحددة والتي تحتوي

على المعارف والمهارات المستهدفة، ثم تحديد الطرق التدريبية سواء كانت في موقع العمل أو خارجه.

3.4. تنفيذ التدريب: يكون باختيار المدربين وتوفير الوسائل اللازمة وضبط الجدولة الزمنية، والحرص على

توفر مجموعة من العوامل الضرورية لنجاح العملية التدريبية ككفاءة المدربين، المشاركة الفعالة، التكرار، التغذية الراجعة، التطبيق العملي، والارتباط بالواقع.

4.4. تقييم فعالية التدريب: سواء بتقييم رد فعل المتدربين، أو تقييم التعلم، أو تقييم السلوك الوظيفي، أو تقييم

النتائج (نموذج كيركباتريك للتقييم Kirkpatrick's Four Levels).

5. تقييم الأداء :

هو عملية منهجية لقياس أداء الموظف ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية.¹ يوفر هذا التقييم تغذية راجعة للموظف والمنظمة ويساهم في تنظيم القرارات الوظيفية كالترقية والمكافآت، والإبقاء أو التسريح، ونقاط القوة والضعف، ويساهم أيضا في ربط الأداء بالأهداف، وتعزيز الثقافة التنظيمية.

من طرق وأساليب التقييم نجد:

1.5. طريقة مقاييس التقدير: التي تقيم الموظف على مقياس متدرج لكل عامل. على شبيل المثال، في

المبادرة يكون التقييم (ضعيف □ مقبول □ جيد □ جيد جدًا □ ممتاز □)؛

2.5. الطريقة السردية: بكتابة وصف حر لأداء الموظف؛

¹ Dessler, Gary.op cit, p289.

3.5. الأحداث الحرجة: أي تسجيل أمثلة محددة للأداء الاستثنائي (إيجابي أو سلبي)؛

4.5. الإدارة بالأهداف: أي تحديد أهداف محددة مع الموظف وتقييم إنجازها؛

5.5. التقييم 360 درجة: جمع التغذية الراجعة من مصادر متعددة (المشرف، الزملاء، المرؤوسين، العملاء).

6. إدارة الأجور والرواتب والتعويضات:

وهو نظلم يشمل جميع أشكال المزايا التي يحصل عليه العمال والموظفون مقابل ما يبذلونه من جهد، ويشمل التعويضات المالية المباشرة كالرواتب والعلاوات والحوافز، وغير المباشرة كالتأمينات، الإجازات مدفوعة الأجر، والخدمات الأخرى كالوجبات، أو النقل، أو السكن، أو التعليم، أو حتى بيئة العمل الملائمة.

ليكون نظام التعويضات فعالاً وجب أن يتميز بما يلي:

- العدالة الداخلية للرواتب داخل المنظمة (مقارنة بالوظائف الأخرى)؛
- التنافسية الخارجية للرواتب مقارنة مع السوق؛
- ربط المكافآت بالأداء؛
- الشفافية ووضوح في نظام التعويضات.

7. إدارة العلاقات الوظيفية:

وهي مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم العلاقة بينها وبين العمال، بما يضمن احترام التشريعات، العدالة والانضباط، الاستقرار الاجتماعي، وحل النزاعات. تكتسي هذه الإدارة أهمية بالغة من حيث مساهمتها في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي، وذلك بالاستناد على:

- الإطار القانوني والتنظيمي لعلاقات العمل؛
- حقوق وواجبات العمال والإدارة؛
- الاتصال الفعال داخل المؤسسة؛
- إدارة الشكاوى والتظلمات، وإدارة النزاعات؛
- الانضباط الوظيفي والإجراءات التأديبية؛
- التمثيل النقابي والمفاوضة الجماعية.

8. إدارة الصحة والسلامة المهنية:

وهي مجموعة التدابير والإجراءات الوقائية التي تهدف إلى حماية العمال من المخاطر المهنية المختلفة، وذلك من خلال:

- تحديد وتقييم مختلف المخاطر المهنية من حيث تحديد احتمالية وقوعها، تقدير درجة خطورتها، وترتيبها حسب الأولوية؛
- الوقاية من الأمراض والحوادث المهنية بإجراءات الصيانة والوقاية الدورية؛
- التوعية والتدريب على السلامة المهنية؛
- استخدام معدات الوقاية الفردية كالحذازات والخوذ والنظارات الواقية والملابس الخاصة؛
- الإسعافات الأولية وخطط الطوارئ كنظام مكافحة الحرائق.

9. تخطيط المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو التدرج المنظم لوظائف الأفراد داخل المؤسسة خلال فترة خدمتهم فيها، وتخطيط المسار الوظيفي هو خريطة مهنية تحدد كيفية انتقال الأمل داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى، وهو عملية مشتركة بين العمال والمؤسسة، تهدف إلى توجيه العمال مهنيًا واستغلال الطاقات والكفاءات ودعم التخطيط للتعاقد الوظيفي. الفرق بين الوظيفة والمسار الوظيفي يكمن في كون الوظيفة منصب واحد أما المسار الوظيفي هو سلسلة وظائف مرتبة زمنيًا (عامل في قسم الإنتاج ثم مشرف ثم رئيس ورشة ثم مدير إنتاج). يمكن أن يكون هذا المسار رأسياً (ترقية من وظيفة إلى أعلى) أو أفقياً (التنقل بين وظائف مختلفة من نفس المستوى) أو مزدوجاً (إداري وفني).

وتشمل خطة المسار الوظيفي العناصر التالية:

- تحليل الوظائف والمسارات المتاحة وربطها ببعض؛
- تقييم القدرات والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة وتحديد الإمكانيات المستقبلية؛
- تحديد الأهداف المهنية (الفردية والمؤسسية)؛
- القيام ببرامج تدريب وتطوير ودعم مستمر؛
- متابعة وتقييم المسار الوظيفي وتعديل خطته حسب الأداء.

المحور التاسع: إدارة التموين واللوجستيك

تمهيد:

تمثل إدارة التموين واللوجستيك الجسر الذي يربط بين الموردين والمنتجين والعملاء، ونظرا لدورها الحيوي والاستراتيجي في ضمان تدفق المواد والمنتجات والمعلومات بكفاءة وفعالية عبر سلسلة القيمة، تزايدت أهميتها في السنوات الأخيرة خاصة بعد العولمة وتزايد تعقيد سلاسل الإمداد والمنافسة الشديدة.

أولا. إدارة التموين

عندما نتحدث عن التموين فإننا نتحدث عن الأنشطة التي تهدف إلى توفير المواد الأولية اللازمة لنشاط المؤسسة.

1. مفهوم وأهداف إدارة التموين:

يعرف إدارة التموين هي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم ورقابة متطلبات المؤسسة من المواد والخدمات والمعدات والحصول عليها بالجودة الصحيحة، والكمية الصحيحة، من المصدر الصحيح، بالسعر الصحيح، وفي الوقت المناسب.¹

وتهدف هذه الإدارة بالأساس إلى:

- ضمان الإمداد المستمر؛
- الحصول على أفضل قيمة مقابل المال؛
- تحسين الجودة؛
- بناء علاقات قوية مع الموردين؛
- إدارة المخاطر؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2. وظائف إدارة التموين:

1.2. وظيفة تخطيط الإحتياجات: تشمل هذه الوظيفة تحديد الإحتياجات وتحديد مصادر التوريد، يتم في هذه الوظيفة تحديد دقيق لما تحتاجه المؤسسة بناء على المخزون الحالي، ومعدلات الاستهلاك التاريخية، والتوسعات المخططة، إضافة إلى تحديد الجودة المطلوبة، الكميات المحددة، المواعيد المطلوبة، والشروط الفنية. ثم تأتي

¹ Lyons, Kenneth, and Brian Farrington. Procurement and Supply Chain Management. 10th ed. London, UK: Pearson Education. 2020., P 8.

مرحلة تحديد مصادر التوريد واختيار الموردين الأنسب من حيث القدرة على تلبية المواصفات، الأسعار التنافسية، الموثوقية والسرعة، خدمات ما بعد البيع، والسمعة والمصداقية، ثم التفاوض والتعاقد معهم.

2.2. وظيفة الشراء: تبدأ بإصدار أوامر الشراء التي هي عبارة عن وثيقة قانونية ملزمة تحتوي على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمواد المطلوبة، كرقم الأمر، تاريخ الإصدار، بيانات المورد، وصف المواد، الكميات والأسعار، تاريخ التسليم، وشروط الدفع، ثم متابعة واستلام الطلبات والتأكد من مطابقة الشحنة مع أمر الشراء، وإعداد محضر الاستلام، وإدخال البضاعة للمخزن.

3.2. إدارة المخزون: وهي الوقوف على مجموعة المواد والسلع المحتفظ بها للاستخدام المستقبلي، سواء كانت مواد الخام، أو مخزون إنتاج تحت التصنيع، أو منتجات تامة الصنع، أو حتى مخزون قطع الغيار للصيانة والإصلاح. تحتفظ المؤسسات بالمخزون بسبب عدم اليقين في الطلب والإمداد، وبهدف الاستفادة من الخصومات الكمية والمواد الموسمية والحماية من ارتفاع الأسعار.

ثانياً. إدارة اللوجستيك:

هي جزء من سلسلة الإمداد تعنى بتخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق وتخزين المواد والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. لتلبية متطلبات العملاء.¹

يشمل اللوجستيك جميع الأنشطة المتعلقة بحركة المواد من المورد إلى المستهلك النهائي، والتي تتمثل في: النقل والتوزيع، إدارة المخزون، التخزين والمستودعات، معالجة الطلبات، التعبئة والتغليف، وخدمة العملاء.

1. النقل: يمثل عادة من 30 إلى 50% من تكاليف اللوجستيك الإجمالية، ويعد من أهم مكونات اللوجستيك لأنه يضمن حركة المواد والمنتجات. يشمل نقل المواد الأولية من الموردين إلى المؤسسة، ونقل المنتجات داخل المؤسسة، ونقل المنتجات النهائية إلى الزبائن.

2. التخزين: أي الاحتفاظ بالمواد والمنتجات في ظروف مناسبة إلى حين استغلالها أو توزيعها، ويشمل تنظيم المخزون وسلامته وحسن استغلال المساحات.

3. المناولة: وهي حركة المواد داخل المخازن أو داخل المؤسسة. تشمل التحميل والتفريغ، التكديس والترتيب، استخدام المعدات كالرافعات.

4. التوزيع: وهو إيصال المنتجات النهائية إلى الزبائن في المكان والزمان المناسبين، سواء باستخدام استراتيجية التوزيع المباشر (من المصنع مباشرة للعميل) أو غير المباشر (عبر الوسطاء كالموزعين وتجار الجملة).

¹ Bowersox, Donald J., David J. Closs, M. Bixby Cooper, and John C. Bowersox.. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education. 2020, p4.

5. التعبئة والتغليف:

وتشمل التعريف بالمنتج وحمايته أثناء نقله، وتسهيل المناولة والتخزين، وذلك بهدف تحسين الكفاءة اللوجستية وتقليل التلف.

6. نظم المعلومات اللوجستية: تشمل تتبع حركة المواد ومراقبة المخزون والتنسيق بين الأقسام لزيادة سرعة الاستجابة ودعم اتخاذ القرار، وذلك باستخدام نظم معلومات كنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، نظام إدارة المستودعات (WMS)، نظام إدارة النقل (TMS)، إنترنت الأشياء (IoT)، البلوكتشين (Blockchain)، الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والأتمتة.

ثالثاً. إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management)

تمثل سلسلة الإمداد المفهوم الأشمل الذي يدمج التموين واللوجستيك مع العمليات الأخرى.

1. مفهوم ومكونات إدارة سلسلة الإمداد:

تعرف على أنها إدارة تدفقات المنتجات والمعلومات والأموال بين المراحل المختلفة لسلسلة الإمداد لتعزيز الربحية الإجمالية.¹ وهي شبكة متكاملة من المؤسسات والموارد والأنشطة المترابطة التي تعمل بشكل تعاوني لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وإيصالها للعملاء، مع تدفق موازي للمعلومات والأموال. تتكون سلسلة الإمداد من:

- موردو المواد الخام الذين يمثلون المصدر الأولي للمدخلات؛
- المصنعون (المنتجون) المسؤولون عن عملية التحويل والقيمة المضافة؛
- الموزعون ونقاط التجميع ومراكز التوزيع الإقليمية؛
- تجار الجملة والتجزئة كواجهات بيع للأسواق؛
- العملاء النهائيون (المستهلكون ومستخدمو المنتج).

2. الأهداف الاستراتيجية لإدارة سلاسل الإمداد:

تسعى إدارة سلسلة الإمداد لتحقيق توازن دقيق بين عدة أهداف متكاملة:

- تعظيم قيمة العميل بتوفير المنتج المناسب بالجودة المطلوبة في الوقت والمكان المحددين؛

¹ Chopra, Sunil, and Peter Meindl.. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education, 2016, p13.

- تحقيق الكفاءة في التكاليف وخفض التكاليف الإجمالية عبر السلسلة؛
- تحسين مستوى الخدمة برفع معدلات التوفر ودقة التسليم؛
- تقليل دورة التحويل النقدي بسريع تحويل المخزون إلى نقد؛
- زيادة المرونة والاستجابة بالقدرة على التكيف مع تقلبات الطلب؛
- إدارة المخاطر.

ويبقى النجاح في إدارة السلسلة يتطلب رؤية شمولية تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة.

3. الاستراتيجيات التنافسية لسلسلة الإمداد:

اختيار الاستراتيجية المناسبة يعتمد على طبيعة المنتج وخصائص الطلب، وفي الغالب يتم تبني إحدى الاستراتيجيات التالية:

1.3. سلسلة الإمداد الكفؤ (الاستراتيجية الرشيقة): تركز على التدفق المتواصل والمستقر، مع تقليل التكاليف والهدر، وحسن استغلال الموارد. تتميز بمخزون منخفض وشراكات طويلة الأمد مع موردين محددين، مناسبة أكثر للمنتجات الوظيفية ذات دورة حياة طويلة، ولطلب المستقر الذي يمكن التنبؤ به بدقة. هوامش ربحها منخفضة لذا تتطلب كفاءة في التكلفة. مثل المواد الغذائية الأساسية، والمنتجات الاستهلاكية التقليدية.

2.3. سلسلة الإمداد المستجيبة (الاستراتيجية المرنة): تتميز بالتركيز على السرعة والمرونة والقدرة العالية على التكيف، تمتلك مخزون احتياطي كافٍ وموردون متعددون بهدف المرونة، تركز على الاستخدام المكثف للتكنولوجيا، وتستخدم في الغالب في حالة منتجات مبتكرة ذات دورة حياة قصيرة، أو طلب متقلب وصعب التنبؤ، أو هوامش ربح عالية تبرر التكاليف الإضافية مثل الإلكترونيات الاستهلاكية، المنتجات الموسمية.

3.3. الاستراتيجية الهجينة: دمج مزايا الاستراتيجيتين من خلال استخدام النهج الرشيق في المراحل المبكرة (مواد خام ومكونات) والنهج المرن في المراحل المتأخرة (تجميع نهائي وتوزيع)، والمؤسسات الناجحة تجمع بين الكفاءة والاستجابة حسب طبيعة كل مرحلة.¹

4.3. إستراتيجية التكامل وإدارة العلاقات: تقوم على التنسيق والتكامل الفعال وتبادل المعلومات بين مختلف أطراف السلسلة لما له من مزايا تنافسية كبيرة، يكون التكامل مع الموردين بتبادل معلومات الطلب والتنبؤات (تقليل تأثير السوط)، التخطيط التعاوني، الابتكار المشترك، والاستثمار في العلاقات بعقود طويلة الأمد،

¹ Christopher, Martin.. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London, UK: Pearson Education. 2016, P295.

وغيرها. أما التكامل مع العملاء فيكون ببناء برامج الولاء والبيانات لفهم أعمق للسلوك، نقاط بيع إلكترونية لتحصيل بيانات فورية عن المبيعات، وغيرها.

التكامل الفعال يمكن أن يخفض تكاليف السلسلة بنسبة 15-30% ويحسن مستوى الخدمة بنسبة 20-40%¹، لكن غالبا ما يتطلب هذا التكامل توافر بنية تكنولوجية، ثقة وشفافية بين المتعاملين، توافق في الأهداف، قيادة ملتزمة، ومرونة تعاقدية.

4. إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد:

تعرض إدارة سلسلة الإمداد مجموعة من المخاطر التي تتنوع من مخاطر تشغيلية (تأخر التوريد، مشاكل الجودة، تأخيرات النقل، أعطال تكنولوجية...)، ومخاطر الطلب (تقلبات غير متوقعة، تغير أذواق العملاء، منافسة جديدة...)، ومخاطر بيئية (كوارث طبيعية، أزمات سياسية، تغيرات تنظيمية، تقلبات العملة...). ولإدارة هذه المخاطر تتبع المؤسسة إحدى الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية التنوع: تعدد الموردين والمسارات؛
- استراتيجية المرونة: قدرة على التحول السريع؛
- استراتيجية المخزون الاحتياطي: في النقاط الحرجة؛
- استراتيجية التأمين: ضد المخاطر الكبرى؛
- المراقبة المستمرة: تبني أنظمة إنذار مبكر، وإعداد خطط طوارئ وسيناريوهات بديلة.

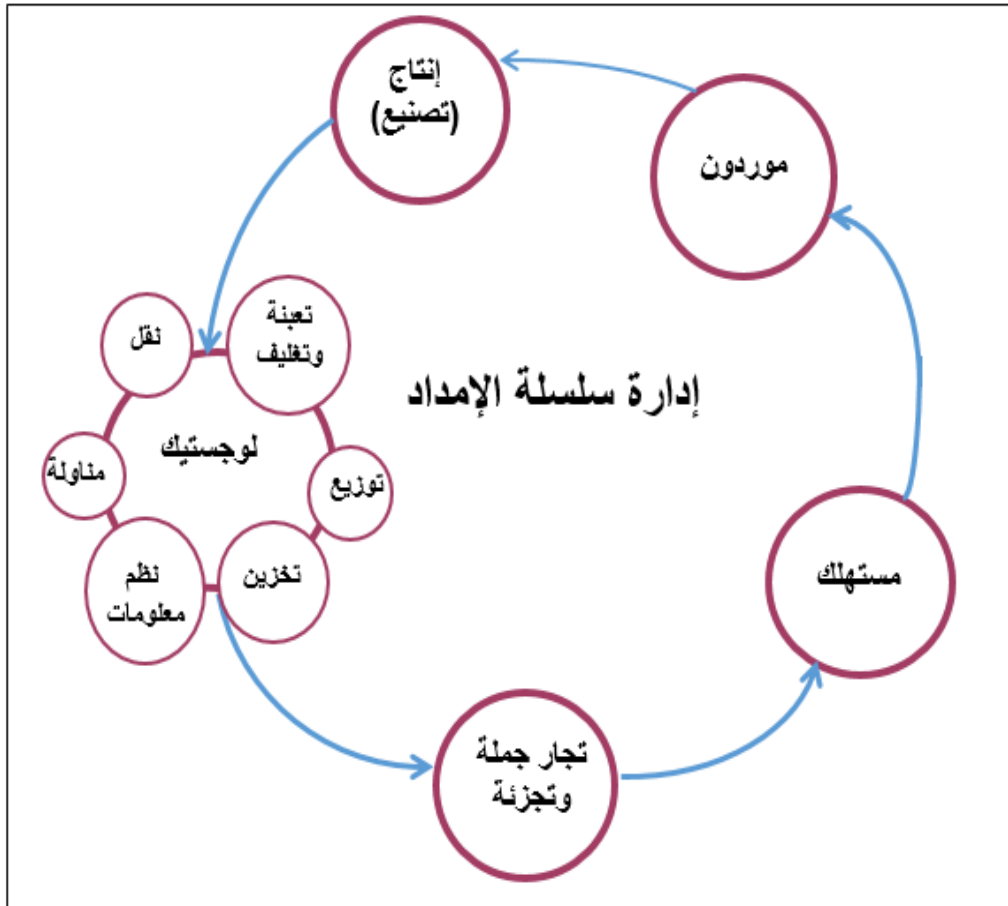
5. الفرق بين إدارة التموين وإدارة اللوجستيك وإدارة سلسلة الإمداد:

تختلف إدارة التموين عن إدارة اللوجستيك وإدارة سلسلة الإمداد من حيث النطاق والوظيفة، إدارة التموين هي وظيفة في المؤسسة تعنى بتأمين احتياجات المؤسسة من المواد واللوازم عبر أنشطة الشراء، تهتم كذلك باختيار الموردين، التفاوض والتعاقد معهم، وكل ذلك بهدف ضمان استمرارية الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، أما إدارة اللوجستيك فهي الإدارة التي تسهر على تنظيم وتنسيق حركة وتدفق السلع داخل وخارج المؤسسة وتركز بالأساس على الحركة والتنقل والمكان والزمان المناسبين. لا تهتم إدارة اللوجستيك بقرارات الشراء والبيع، وإنما تشمل النقل، التخزين، إدارة المخزون، المناولة، التعبئة والتغليف، وتدفق المعلومات. أي أن التموين يقرر ماذا نشترى ومن أين وبأي شروط، أما اللوجستيك فيقرر كيف نحرك وننقل ما اشتريناه وأين نخزنه ومتى نسلّمه، يمكن أن تكون إدارة اللوجستيك داخلية تابعة كلياً للمؤسسة، ويمكن أن تكون شركة أخرى منفصلة عن المؤسسة. كشركات نقل، شركات تخزين، أو حتى شركات لوجستيك متكاملة.

¹ Chopra, Sunil, and Peter Meindl ? op cit, p423.

إدارة التموين هي وظيفة داخلية تقليدية في المؤسسة تركز على تأمين احتياجات المؤسسة من المواد واللوازم، تعمل ضمن حدود المؤسسة، في المقابل تعد إدارة سلسلة الإمداد إطاراً أشمل يشمل حتى أطراف خارج المؤسسة بشكل متكامل من أجل إدارة تدفق المواد والأموال والمعلومات. وكل الفروق السابقة تم توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم 12: الفرق بين إدارة اللوجستيك وإدارة سلسلة الإمداد



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعطيات السابقة الذكر

إذن، إدارة سلسلة الإمداد، فتمثل الإطار الأشمل الذي يضم اللوجستيك والتموين إضافة إلى التخطيط والتنسيق بين كل الأطراف المسؤولة عن الإمداد بداية من الموردين، ثم المنتجين، ثم الموزعين، وصولاً إلى المستهلكين النهائيين.

المحور العاشر: الإدارة المالية والمحاسبية

تمهيد:

تُعد الإدارة المالية والمحاسبية العمود الفقري لأي مؤسسة، فهي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد المالية، وتوفير المعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وفي بيئة أعمال تتسم بالتعقيد المتزايد والمنافسة الشديدة وعدم اليقين، أصبحت الإدارة المالية السليمة والمحاسبة الدقيقة ضرورة حتمية للبقاء والنمو.

أولاً. مدخل عام إلى الإدارة المالية والمحاسبية:

ترتكز دراسة الإدارة المالية والمحاسبية على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسمح بفهم طبيعة هذا المجال وحدوده داخل المؤسسة.

1. مفهوم الإدارة المالية:

التحدث عن الإدارة المالية يعني التحدث عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المالية للمؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية. تعرف على أنها عملية اتخاذ قرارات بشأن كيفية الحصول على الأموال واستثمارها بطريقة تعظم قيمة المؤسسة.¹ أو مجموعة القرارات والأنشطة التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وتوظيفها في استخدامات تحقق أهداف المؤسسة.²

تهدف الإدارة المالية بالأساس إلى تعظيم القيمة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تعظيم ثروة المؤسسة بزيادة القيمة السوقية لها؛
- توفير السيولة والقدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل؛
- الربحية وتحقيق عوائد مجزية على الاستثمارات؛
- النمو المستدام وتوسع متوازن ومستمر؛
- إدارة المخاطر والحفاظ على استقرار مالي؛
- المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.

¹ Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield, and Bradford D. Jordan Fundamentals of Corporate Finance. 12th ed. New York, USA: McGraw-Hill Education. 2019.p3.

² الحناوي، محمد صالح، وآخرون. الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية. 2010. ص23.

2. مفهوم المحاسبة:

تعرف المحاسبة على أنها عملية منهجية تهدف إلى تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، وذلك من أجل توفير معلومات مالية تعكس وضعيتها المالية ونتائج أعمالها خلال فترة زمنية معينة.¹

3. العلاقة بين المحاسبة والإدارة المالية:

لفهم العلاقة بين الإدارة المالية والمحاسبة، يتعين التطرق إلى مفهوم المحاسبة كنظام معلومات، إذ لا يقتصر دورها على تسجيل العمليات المالية فحسب، بل يمتد إلى جمع ومعالجة وتحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات كمية ومالية تساهم في دعم القرارات المالية في المؤسسة مثلما توضحه التعريفات التالية للمحاسبة:

- ✓ المحاسبة هي عملية منهجية تهدف إلى تسجيل وتبويب العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، وذلك من أجل توفير معلومات مالية تعكس وضعيتها المالية ونتائج أعمالها خلال فترة زمنية معينة.²
- ✓ المحاسبة هي نظام معلومات يقوم بتحديد وقياس وتسجيل وتوصيل الأحداث الاقتصادية الخاصة بالمؤسسة إلى المستخدمين المعنيين بهدف اتخاذ القرارات.³

وتتخذ المحاسبة باعتبارها نظاماً للمعلومات عدة أشكال أو أنواع، يختص كل نوع منها بطريقته الخاصة بتوفير معلومات مالية معينة تستخدم من طرف الإدارة المالية لممارسة وظائفها المختلفة. تتمثل هذه الأنواع في:

1.3. المحاسبة المالية: توفر صورة دقيقة عن الوضع المالي السابق والحالي للمؤسسة، وتساعد الإدارة على اتخاذ القرارات القانونية والالتزامات الضريبية من خلال:

- إعداد التقارير للمستخدمين الخارجيين؛
- الالتزام بالمعايير المحاسبية؛
- التقارير الدورية (ربع سنوية، سنوية)؛
- التركيز على الماضي.

¹ Meigs, R. F., Williams, J. R., Haka, S. F., & Bettner, M. S. Accounting: The Basis for Business Decisions. McGraw-Hill, 2004 (الطبعة 11).

² Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. Introduction to Financial Accounting. Pearson Education, 2007.

³ Weygandt, Jerry J., Paul D. Kimmel, and Donald E. Kieso. Accounting Principles. 13th ed. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. . 2018, P4.

2.3. المحاسبة الإدارية: توفر معلومات للتخطيط والموازنة والرقابة، وتساعد في اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية من خلال:

- توفير معلومات للإدارة الداخلية؛
- مرونة في الشكل والمحتوى؛
- تقارير تفصيلية وحسب الحاجة؛
- التركيز على المستقبل.

3.3. محاسبة التكاليف: تدعم القرارات المالية من خلال:

- تحديد وقياس تكاليف المنتجات والخدمات؛
- الرقابة على التكاليف؛
- دعم قرارات التسعير.

3.4. المراجعة (Auditing) : التي تعد عملية فحص وتدقيق للبيانات والسجلات المالية للتأكد من صحتها ودقتها، وتدعم الإدارة المالية من خلال:

- فحص مستقل للقوائم المالية والتحقق من صحة معلوماتها؛
- التحقق من الدقة والالتزام بالمعايير المحاسبية والقوانين المالية؛
- الحد من الأخطاء والتلاعبات المالية؛
- دعم الرقابة الإدارية والمالية في المؤسسة.

تختلف درجة استعمال أنواع المحاسبة داخل المؤسسة باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها ومستوى تعقيدها التنظيمي، إذ تعد المحاسبة المالية إلزامية في جميع المؤسسات، في حين يقتصر استعمال محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية على المؤسسات التي يتطلب حجمها وطبيعة نشاطها هذا النوع من المعلومات. وهذا التنوع في استعمال أنواع المحاسبة في المؤسسة ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المتاحة للإدارة المالية، دقة القرارات المالية، وقدرة المؤسسة على التخطيط والرقابة.

من هذا المنطلق يمكن تمييز الإدارة المالية عن المحاسبة من حيث الدور والهدف في الجدول التالي:

جول رقم 03: الفرق بين الإدارة المالية والمحاسبة

المحاسبة	الإدارة المالية
نظام معلومات/ نشاط تقني	وظيفة إدارية
توفير المعلومات	استخدام المعلومات
تاريخية	مستقبلية
تسجيل، تلخيص، وتحليل البيانات المالية	اتخاذ القرارات المالية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية
الإدارة، المستثمرون، الجهات الرقابية	الإدارة الداخلية
الالتزام بالمعايير	مرونة في الأساليب

Source : Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. Financial Management: Theory and Practice (17th ed.). Cengage Learning. ISBN: 978-0357714485. 2024.

ثانياً. وظائف الإدارة المالية:

1. وظيفة التمويل:

تعد من الركائز الأساسية للإدارة المالية، فهي المسؤولة عن القرارات التمويلية التي تتعلق بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتسيير نشاط المؤسسة وتمويل مشاريعها المختلفة، هذه الوظيفة هي المسؤولة عن ضمان استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها دون تعرضها لمشاكل السيولة، تشمل هذه الوظيفة تقدير الاحتياجات المالية، اختيار مصادر التمويل المناسبة، وضمان التوازن بين التمويل الداخلي والخارجي.

1.1. التمويل الداخلي: غالباً ما يكون، إما أرباحاً محتجزة، استهلاك أصول، أو بيع أصول غير منتجة.

2.1. التمويل الخارجي: ويكون أحد الأشكال التالية:

أ. التمويل بالملكية: عن طريق الأسهم العادية (حق في التصويت، توزيعات متغيرة، مخاطر عالية) أو الأسهم الممتازة (توزيعات ثابتة، أولوية على العادية، لا تصويت عادة) من مزاياه عدم الالتزام بالسداد، يقوي المركز المالي للمؤسسة، ومرونة في التوزيعات. ويعاب عليه تخفيف الملكية، تكلفته عالية، وتوزيعات غير معفاة ضريبياً.

ب. التمويل بالدين: يكون إما قروض مصرفية (قصيرة أو طويلة الأجل)، أو سندات (أوراق دين طويلة الأجل قابلة للتداول)، أو تأجير تمويلي (بديل لشراء الأصول). من مزاياه الإعفاء الضريبي على الفوائد،

مطبوعة تسيير المؤسسة

وتكلفة أرخص من الأسهم، ويعاب عليه التزام بالسداد، ارتفاع المخاطر المالية، والقيود المفروضة من المقرضين.

الهيكل الأمثل لرأس المال هو المزيج بين الدين وحقوق الملكية الذي يقلل تكلفة رأس المال ويعظم قيمة المؤسسة.

2. وظيفة الاستثمار:

تركز بالأساس على كيفية استخدام وتوظيف الموارد المالية في أصول تحقق أعلى العوائد الممكنة بأقل المخاطر المقبولة. تساعد هذه الوظيفة الإدارة المالية في دعم التخطيط المستقبلي واتخاذ قرارات مدروسة بخصوص الأموال، وتهدف إلى تحديد الفرص الاستثمارية المناسبة، توزيع الأموال بين المشاريع، تعظيم قيمة المؤسسة من خلال ضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة. ومن أهم أنواع الاستثمارات في المؤسسة نجد:

✓ الاستثمارات طويلة الأجل (الرأسمالية): كإشراء أصول ثابتة (مباني، معدات)، مشاريع توسع، ومشاريع البحث والتطوير؛

✓ الاستثمارات قصيرة الأجل: كإدارة رأس المال العامل، الأوراق المالية قصيرة الأجل.

3. وظيفة إدارة السيولة:

هذه الوظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، فهي الوظيفة المسؤولة عن ضمان توافر السيولة النقدية اللازمة لتغطية الالتزامات المالية اليومية للمؤسسة وضمان استمرار العمليات التشغيلية بسلاسة. تقوم على التنسيق المستمر بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ودعم الاستقرار المالي للمؤسسة. كما تسهر على ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصير الأجل في مواعيد استحقاقها.

تقوم إدارة السيولة بتنفيذ كبر عملياتها السابقة من خلال ثلاثة أنشطة (آليات) أساسية:

1.3. مراقبة تدفق النقود: تتمثل في متابعة حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة بشكل مستمر من أجل ضمان توفر السيولة النقدية اللازمة لتغطية الالتزامات اليومية، تساعد هذه الوظيفة الإدارة المالية على التنبؤ بمشاكل العجز أو الفائض النقدي واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

2.3. إدارة الذمم الدائنة والمدينة: تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التوازن بين تحصيل مستحقات المؤسسة من العملاء، وبين الوفاء بالتزاماتها مع الموردين، وتساهم في تحسين وضع السيولة من خلال تقليص آجال التحصيل دون الإخلاء بعلاقات المؤسسة مع شركائها. إدارة الذمم المدينة تكون من خلال السياسات الائتمانية كمعايير الائتمان (من منحه الائتمان)، شروط الائتمان، سياسات التحصيل. إضافة إلى تقييم العملاء من جانب السمعة

والنزاهة، القدرة على السداد، الوضع المالي، الضمانات وغيرها. أما إدارة الذمم المدينة فتتم من خلال استراتيجيات الاستفادة من خصومات الدفع المبكر، تأخير السداد ضمن الحدود المقبولة، أو تحسين العلاقات مع الموردين.

3.3. ضبط الموازنة النقدية: تهتم هذه الوظيفة بتخطيط وتنظيم الموارد النقدية المتوقعة واستخداماتها خلال فترة زمنية معينة بما يسمح بتنسيق التدفقات النقدية وضمان توازنها. تساعد هذه الموازنة الإدارة المالية على التحكم في السيولة وتقادي الاختلالات المالية المحتملة. وتكون هذه الموازنة إما موازنة رأسمالية بتخطيط الاستثمارات طويلة الأجل في الأصول الثابتة من خلال تحديد الفرص الاستثمارية، تقييم المشاريع، والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أو موازنة تشغيلية بتخطيط الإيرادات والمصروفات التشغيلية للسنة القادمة (موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المشتريات، موازنة المصروفات التشغيلية...) أو موازنة نقدية من خلال تفصيل المقبوضات والمدفوعات النقدية شهرياً.

ثالثاً. أدوات الإدارة المالية

1. القوائم المالية:

القوائم المالية هي التقارير المحاسبية الرسمية التي تعكس الوضع المالي ونتائج الأعمال. يتم إعدادها في نهاية فترة زمنية معينة بهدف عرض الوضعية المالية للمؤسسة ونتائج أعمالها وتدفقاتها النقدية. تمثل مخرجات النظام المحاسبي والوسيلة الأساسية لنقل المعلومات المالية إلى الإدارة والأطراف المعنية. وتشمل هذه القوائم المالية:

1.1. قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية): تعرض الأصول والالتزامات وحقوق الملكية في لحظة زمنية معينة. من عناصر هذه القائمة:

- ✓ الأصول التي تكون إما أصول متداولة (جارية) كالنقدية، الاستثمارات قصيرة الأجل، الذمم المدينة (العملاء)، المخزون، أو أصول غير متداولة (ثابتة) كالممتلكات والمعدات والآلات، الأصول غير الملموسة (شهرة، براءات اختراع)، والاستثمارات طويلة الأجل.
- ✓ الالتزامات وتكون إما التزامات متداولة (قصيرة الأجل) كالذمم الدائنة (الموردون)، القروض قصيرة الأجل، المصروفات المستحقة، والجزء الجاري من القروض طويلة الأجل، أو التزامات غير متداولة (طويلة الأجل) كالقروض طويلة الأجل، السندات المصدرة، ومخصصات التقاعد؛
- ✓ حقوق الملكية تمثل حق الملاك في أصول المؤسسة بعد طرح الالتزامات وتشمل رأس المال المدفوع، الاحتياطات، والأرباح المحتجزة.

1.2. قائمة الدخل: تعرض الإيرادات والمصروفات وصافي الربح والخسارة عن فترة زمنية. تشمل هذه القائمة:

- ✓ الإيرادات سواء إيرادات المبيعات، أو إيرادات الخدمات، أو إيرادات أخرى؛

✓ تكلفة المبيعات؛

✓ المصاريف التشغيلية كمصاريف البيع والتسويق، أو مصاريف الإدارية وغيرها.

1.3. قائمة التدفقات النقدية: تعد التدفقات النقدية أكثر أهمية من الأرباح المحاسبية،¹ لأنها تكشف السيولة الحقيقية وتعرض التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مصنفة حسب الأنشطة.

✓ الأنشطة التشغيلية التي تشمل التدفقات النقدية من العملاء، التدفقات النقدية للموردين، التدفقات النقدية للرواتب، والضرائب المدفوعة؛

✓ الأنشطة الاستثمارية المتعلقة بشراء وبيع أصول ثابتة، شراء وبيع استثمارات، إقراض واسترداد قروض؛

✓ الأنشطة التمويلية كإصدار أسهم وسندات، سداد القروض، وتوزيع الأرباح

4.1. قائمة التغيرات في حقوق الملكية: تعرض التغيرات في مكونات حقوق الملكية خلال فترة معينة، وتشمل التغيرات إضافة رأس المال، صافي الربح والخسارة، توزيعات الأرباح، إعادة تقييم الأصول، والاحتياطات.

2. التحليل المالي:

هو عملية وضع خطط مالية شاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يهدف إلى تحديد الأهداف المالية المستقبلية للمؤسسة ووضع السياسات والبرامج الكفيلة بتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة، ويساهم في التقليل من عدم اليقين والمخاطر المالية من خلال التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وتنسيقها مع متطلبات الاستثمار والتشغيل. كما يساعد الإدارة على تحقيق التوازن المالي وضمان الاستمرارية ودعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة على المديين المتوسط والطويل.

يشمل التخطيط المالي تقدير الاحتياجات المالية، تحديد مصادر التمويل المناسبة، وتوزيع الموارد المالية بما يضمن الاستخدام الأمثل لها. ويكون عبر ثلاثة مستويات أساسية:

✓ التخطيط المالي الاستراتيجي (طويل الأجل)، مدته 3-5 سنوات أو أكثر يتم فيه ربط الأهداف المالية بالاستراتيجية، يعنى بالقرارات الكبرى كاستثمارات، وهيكل رأس المال؛

✓ التخطيط المالي التكتيكي (متوسط الأجل)، أفق زمني 1-3 سنوات، يعنى بالخطط التفصيلية للوحدات، ميزانياته سنوية؛

✓ التخطيط المالي التشغيلي (قصير الأجل)، شهري أو ربع سنوي، يعنى بالميزانيات النقدية وإدارة رأس المال العامل.

¹ Brigham, Eugene F., and Michael C. Ehrhardt. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston, USA: Cengage Learning, 2020.. P89.

3. الموازنات التقديرية:

الموازنة التقديرية خطة مالية كمية تغطي فترة زمنية محددة (عادة سنة)، تحدد الإيرادات والمصروفات المتوقعة والموارد المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. أو يمكن القول أنها ترجمة لأهداف وخطط المؤسسة المستقبلية إلى أرقام مالية متوقعة، وتكمن أهميتها في كونها وسيلة للتخطيط والرقابة معاً، حيث تساعد الإدارة على تخصيص الموارد المالية بكفاءة، وتوقع الاحتياجات التمويلية وضبط التوازن بين الموارد والاستخدامات. كما تسمح بمقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات، وهذا يساهم في تقييم الأداء واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتنقسم الموازنات حسب وظيفتها إلى موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المشتريات، موازنة التكاليف التشغيلية، الموازنة النقدية، الموازنة الرأسمالية. وحسب المرونة إلى الموازنة الثابتة (تعد لمستوى نشاط واحد، لا تتغير) والموازنة المرنة. أما حسب الفترة فتقسم إلى موازنة سنوية (تغطي سنة مالية كاملة)، الموازنة المستمرة (المتجددة) (تُضاف فترة جديدة عند انتهاء فترة) والموازنة الصفيرية (تبدأ من الصفر، تبرير كل بند سنوياً).

ويتم إعداد الموازنة التقديرية باتباع الخطوات التالية:

- ✓ تحديد الأهداف ما تريد المؤسسة تحقيقه؛
- ✓ جمع البيانات والمعلومات التاريخية واتجاهات السوق؛
- ✓ إعداد الموازنات الفرعية بالبداية بموازنة المبيعات ثم البقية؛
- ✓ دمج الموازنات وإعداد موازنة شاملة للمؤسسة؛
- ✓ المراجعة والاعتماد من الإدارة العليا؛
- ✓ التنفيذ والمتابعة وتطبيق ومراقبة الالتزام؛
- ✓ تحليل الانحرافات بمقارنة الفعلي بالمخطط واتخاذ إجراءات تصحيحية.

تمهيد:

تُعد إدارة التسويق من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة، فهي حلقة الوصل الحيوية التي تربط بين المؤسسة وعملائها، والمسؤولة عن فهم احتياجات السوق وتلبيتها بطريقة تحقق رضا العملاء وأهداف المؤسسة في آن واحد. ففي بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والثورة التكنولوجية المتسارعة والتغير السريع في أذواق المستهلكين، أصبح التسويق الفعال ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو، وليس مجرد نشاط داعم.

أولاً. مبادئ عامة حول التسويق**1. التطور التاريخي لمفهوم التسويق:**

تطور مفهوم التسويق من مجرد وظيفة بيع تقليدية إلى فلسفة إدارية شاملة تضع العميل في قلب جميع أنشطة المؤسسة وقراراتها الاستراتيجية. تاريخياً مر التسويق عبر خمس مراحل رئيسية تعكس تحولاً من التركيز الداخلي إلى الخارجي:¹

1.1. مرحلة التوجه بالإنتاج:

سادت في ثلاثينات القرن الماضي، تميزت بندرة المنتجات وارتفاع الطلب. كانت الفلسفة السائدة هي أن المستهلكين يفضلون المنتجات المتاحة والرخيصة، لذا ركزت المؤسسات على زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف. كان التركيز الأساسي على العمليات الداخلية والقدرة الإنتاجية، وليس على احتياجات العملاء. هذا النهج كان مناسباً في بيئة تتميز بطلب يفوق العرض، وأن كل منتج يُنتج سيجد من يشتريه بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات محددة.

2.1. مرحلة التوجه بالمنتج:

سادت بين الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي، افترضت أن المستهلكون يفضلون المنتجات عالية الجودة والأداء، فركزت المؤسسات على تحسين جودة المنتجات وإضافة مزايا تقنية. لكن هذا النهج أدى أحياناً إلى قصر نظر تسويقي بانشغال المؤسسات بتطوير منتجاتها متجاهلة احتياجات السوق الفعلية، مما أدى إلى فشلها في السوق رغم جودتها التقنية العالية.

¹ Armstrong, Michael.op cit, p12.

3.1. مرحلة التوجه بالبيع:

سادت في خمسينات القرن الماضي، فمع زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسات، توجهت نحو البيع الكثيف والترويج العدواني لتصريف منتجات المتراكمة. كانت الفلسفة السائدة آنذاك أن جهود البيع والترويج القوية هي المحفز الأساسي للمستهلك. هذا النهج تجاهل فكرة أن البيع يبدأ بفهم حاجات العملاء، وركز على إقناعهم بشراء ما تنتجه المؤسسة. وقد أدى هذا إلى عدم رضا العملاء وضعف الولاء.

4.1. مرحلة التوجه التسويقي:

سادت من الستينيات إلى التسعينيات، وهنا بدأ التحول الجوهرى نحو العميل. تغيرت الفلسفة نحو فهم احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الإشباع المطلوب بكفاءة أعلى من المنافسين. هذا التحول يعني أن المؤسسة تبحث أولاً عما يريده العملاء، ثم تطور منتجات وخدمات لتلبية تلك الاحتياجات. وقد أدى هذا النهج إلى ظهور مفاهيم مثل تجزئة السوق، الاستهداف، وتمييز المنتجات.

5.1. مرحلة التوجه بالتسويق الاجتماعي:

سادت من التسعينيات حتى الآن، أضافت بُعداً أخلاقياً واجتماعياً وبيئياً. لم تعد المؤسسات تكتفي بإرضاء العميل، بل تعدته إلى مراعاة المصلحة العامة والاستدامة. فلسفتها تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلبية احتياجات العملاء بطريقة تحافظ على رفاهية المجتمع والبيئة المستدامين. هذا يعني موازنة ثلاثة اعتبارات: أرباح المؤسسة، إشباع حاجات المستهلك، والمصلحة العامة للمجتمع. وبهذا ظهر مفهوم التسويق الحديث، وظهرت مفاهيم أخرى مثل التسويق الأخضر، المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتجارة العادلة.

2. تعريف التسويق:

مفهوم التسويق الحديث يبدأ بفهم العميل وينتهي بولائه،¹ فهو عملية إدارية واجتماعية تقوم على تحديد حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين، والعمل على إشباعها بكفاءة وفعالية أفضل من المنافسين، وذلك من خلال خلق قيمة حقيقية للزبون وبناء علاقات طويلة المدى معه، بما يخدم أهداف المؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار مصلحة المجتمع.²

¹البكري، ثامر ياسر. 2011. إدارة المشتريات والإمداد. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص45.

² Kotler, P., & Keller, K. L., Marketing Management, 15th Edition, Pearson Education. 2016

3. أهمية التسويق:

تبرز أهمية التسويق في كونه يحقق أهداف المؤسسة من خلال تلبية حاجات الزبائن، والمساهمة في خدمة المجتمع وتلبية طلباته في الوقت نفسه، فالتسويق ليس رفاهية بل ضرورة استراتيجية لنجاح المؤسسة والمجتمعات لأنه يساهم في:

- ✓ خلق القيمة والتبادل، فالتسويق يسهّل عملية التبادل بين الأطراف بما يحقق منفعة للجميع (المؤسسة، العميل، المجتمع).
- ✓ فهم العملاء واحتياجاتهم باستخدام منهجيات علمية لفهم سلوك المستهلك وتلبية رغباته بدقة؛
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية وضمان البقاء والاستمرار في أسواق شديدة المنافسة؛
- ✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع مستوى المعيشة والمساهمة في النمو الاقتصادي والرفاهية؛
- ✓ قيادة الابتكار والتكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات المعاصرة، والاستجابة لها؛
- ✓ التأثير الإيجابي على الممارسات العملية والسياسات الحكومية؛¹
- ✓ تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة والتأثير على فعالية القرارات الاستراتيجية من خلال بحوث السوق الدقيقة؛²
- ✓ التركيز على معاملة الموظفين كعملاء داخليين مما يساعد في توجيه علاقات الموظفين نحو احتياجات العملاء، وخلق ميزة تنافسية.³

ثانياً. معرفة السوق والبيئة التسويقية:

البيئة التسويقية هي مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على خدمة عملائها وتحقيق أهدافها. والتي نذكر منها:

- **المؤسسة نفسها** كالإدارة العليا، المالية، البحث والتطوير، المشتريات، الإنتاج، والمحاسبة، وجميعها تؤثر على القرارات التسويقية. التنسيق بين هذه الأقسام ضروري لنجاح التسويق؛
- **الموردون** الذين يوفرّون الموارد اللازمة للإنتاج. مشاكل الموردين (تأخير، جودة منخفضة، ارتفاع أسعار) تؤثر مباشرة على القدرة التسويقية. العلاقات القوية مع الموردين تخلق ميزة تنافسية؛

¹ Varadarajan, R. Relevance, rigor and impact of scholarly research in marketing, state of the discipline and outlook. *AMS Review*, 10(3-4), (2020)..

² Afriyie, S., Du, J., & Appiah, K. The Role of Marketing Capabilities as a Resource-Based View on Organizational Performance. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences*, 41(1), (2018)..

³ Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A Internal Marketing and Organizational Performance: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Research*, 194, 115384. . (2025).

- **الوسطاء التسويقيون** كالموزعون، تجار الجملة والتجزئة، شركات النقل، الوكالات الإعلانية، والذين يساهمون في الوصول للأسواق المستهدفة، واختيار الوسطاء المناسبين، وإدارة العلاقات معهم أمر حاسم؛
- **العملاء**: أسواق المستهلكين، الأعمال، الموزعين، الحكومة، الدولية لكل نوع خصائص وسلوكيات مختلفة تتطلب استراتيجيات تسويقية مختلفة.
- **المنافسون**، فسواء كانت المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، فهي تؤثر على القرارات الاستراتيجية. فهم استراتيجيات المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم ضروري لكسب الميزة التنافسية؛
- **الجماهير** كالمؤسسات المالية، الإعلام، الحكومة، المجتمع المحلي، العامة لها مصالح وتؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- **العوامل الاقتصادية** مثل معدلات النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، القوة الشرائية، توزيع الدخل. تؤثر مباشرة على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلكين وتكاليف الإنتاج والتسويق؛
- **العوامل التكنولوجية** كالابتكارات، البحث والتطوير، التقدم التقني، معدل التغير التكنولوجي، أتمتة العمليات، الإنترنت والتجارة الإلكترونية، وسائل التواصل الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي. تخلق منتجات وأسواق جديدة وتجعل أخرى عتيقة.

أما السوق، فهو عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم حاجات تتطلب الإشباع ونقود للإنفاق، ورغبة في الاتفاق.¹ وتعد معرفته خطوة أساسية في نجاح النشاط التسويقي، إذ تمكن المؤسسة من فهم خصائص الطلب وسلوك المستهلكين وتحديد الفرص المتاحة، وتحقيق هذه المعرفة أساساً من خلال دراسة السوق وتقسيمه، باعتبارهما عنصرين مكملين يساعدان على توجيه القرارات التسويقية بشكل أكثر دقة وفعالية.

1. دراسة السوق:

وتعني التحليل الكمي والكيفي للسوق، بتحليل العرض والطلب الحقيقي والكامن للمنتج أو الخدمة، من أجل دعم القرارات التسويقية. وتحليل المستهلك ومستويات الأسعار واتجاهاتها. تركز المؤسسة في دراسة السوق على جانبين، الجانب الكمي للسوق، والجانب النوعي:²

أ. **الجانب الكمي**: وهو أداة أساسية تساعد المؤسسة على فهم حجم الطلب، وتحديد الكميات التي يمكن إنتاجها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنتجات، توقيت البيع، ونقاط البيع. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة مثل: كم ننتج؟ متى ننتج؟ وأين سيتم تصريف منتجاتنا؟ وتتم عادة باستخدام صبر الآراء بجمع آراء المستهلكين حول المنتجات الجديدة أو الحالية، أو طريقة العينة الدائمة لمتابعة مجموعة ممثلة من

¹ فريد كورتل، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2007، ص 8.

² نفس المرجع السابق، ص 8

المجتمع بانتظام، بما يسمح بمراقبة المنافسة، الأسعار، المنتجات البديلة، وتفضيلات المستهلكين. تشمل الدراسة الكمية أيضا تقدير السوق المحتمل وحجم المبيعات المتوقع، وتحديد الشريحة الأكثر طلبا للمنتج، مما يساعد على ضبط الإنتاج وتخصيص الموارد. وبفضل هذه الأدوات ستتمكن الإدارة التسويقية من اتخاذ قرارات دقيقة حول الإنتاج والتوزيع والترويج وتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالتخطيط التسويقي.

ب. الجانب النوعي: هي دراسة تهدف بالأساس إلى جمع معلومات عميقة عن السوق تساعد على فهم طبيعة المنتج واكتشاف استخدامات جديدة محتملة له، أي انها تجيب عن السؤال المحوري: ماذا ننتج؟ وتكمل هذه الدراسة نظيرتها الكمية من خلال التركيز على محفزات الاستهلاك، رغبات وسلوكيات المستهلك، إضافة إلى القيم والتصورات التي يكونها المستهلك حول المنتجات والخدمات. تتمثل التقنيات المستخدمة في هذا الجانب المقابلات المباشرة مع المستهلكين، والملاحظة في الحالات الحقيقية، وكذا مجموعات النقاش المركزة لاختبار مفاهيم جديدة للمنتج أو فهم آراء المستهلكين بشكل جماعي. تساعد هذه الدراسة أيضا في الكشف عن احتياجات غير ملبأة وفرص ابتكار ومنتجات جديدة، وبالتالي فهي تمثل أداة مهمة لاتخاذ قرارات تسويقية استراتيجية مبنية على فهم عميق للسوق.

2. تقسيم السوق:

تقسيم السوق الكلي إلى مجموعات فرعية متجانسة من المستهلكين التي لها احتياجات وخصائص وسلوكيات مشتركة ومتجانسة من حيث الحاجة، الرغبة، وسلوك الشراء. يهدف هذا التقسيم إلى تمكين المؤسسة من توجيه استراتيجياتها التسويقية بشكل أكثر دقة وفاعلية بدل تقديم نفس الرسالة التسويقية للجميع. لتكون الفئات المستهدفة المجزأة وجب تطابقها مع المعايير التالية:

- القابلية للقياس: حجم القطاع وقوته الشرائية قابلة للقياس؛
- الحجم الكافي: القطاع كبير ومربح بما يكفي؛
- إمكانية الوصول: القطاع يمكن الوصول إليه وخدمته فعليا؛
- القابلية للتمييز: القطاعات مختلفة في استجابتها للمزيج التسويقي؛
- قابلية التنفيذ: المؤسسة قادرة على تصميم برامج لجذب القطاع.

وتعتمد تجزئة السوق على عدة أسس لتقسيم المستهلكين إلى شرائح متجانسة هي:

1.2. التجزئة الديموغرافية: يتم على أساسها تقسيم السوق بناء على العمر، الجنس، حجم الأسرة، دورة الحياة العائلية، الدخل، المهنة، المستوى التعليمي، الدين، العرق، الجنسية... إلخ. وهي التجزئة الأكثر استخداما لسهولة القياس وارتباطها بالاحتياجات، كمثال على ذلك أن تقوم شركات الحليب بتوجيه منتجاتها إلى الأطفال من عمر 0 إلى 3 سنوات مع حملات إعلانية موجهة للأمهات.

- 2.2. التجزئة الجغرافية:** يتم تحديد الفئات المستهدفة بناء على الدول، الأقاليم، المدن، الأحياء، المناخ، الكثافة السكانية، هذا المعيار مهم للمنتجات المتأثرة بالموقع والمناخ؛ كمثال أن تقوم شركات الملابس بتسويق الملابس الشتوية الثقيلة في المناطق الباردة، بينما تركز على الملابس الخفيفة في المناطق الحارة، أو اختلاف استراتيجية توزيع المياه المعدنية بين المدن ذات الكثافة السكانية العالية والمناطق الريفية.
- 3.2. التجزئة النفسية:** يتم فيها التقسيم على أساس نمط الحياة، الشخصية، القيم، الاهتمامات، الآراء ... إلخ، تحاول فهم "لماذا" يشتري الناس وليس فقط "من" يشتري و"ماذا" يشترون؛ كأن تستهدف شركات السيارات الكهربائية المستهلكين الذين يتبنون نمط حياة يحافظ على البيئة المستدامة.
- 4.2. التجزئة السلوكية:** يتم تقسيم المستهلكين بناء على المناسبات، المنافع المطلوبة، معدل الاستخدام، الولاء، الاستعداد للشراء، الموقف من المنتج، هذا المعيار يعكس السلوك الفعلي للمستهلكين. كأن تقدم شركات النقل برامج الزبائن الدائمين لفئة المستهلكين الباحثين عن فعالية أعلى مقابل السعر.

ثالثا. استهداف السوق وسلوك المستهلك:

1. إستهداف السوق:

بعد قيام المؤسسة بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة تقوم باختيار قطاع أو أكثر تراه مناسبا وأكثر جدوى لدخوله، ثم توجه جهودها التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج) لتلبية حاجات تلك الشريحة بفعالية، ويكون الاستهداف باتباع أحد الاستراتيجيات التالية:

1.1. استراتيجية التسويق غير المتمايز: هي استراتيجية تتجاهل اختلافات القطاعات وتقدم عرض واحد للسوق بأكمله، من مزاياها وفورات الحجم، وتكاليف أقل، ومن عيوبها المنافسة الشديدة، صعوبة إرضاء الجميع، مثال الملح، السكر.

2.1. التسويق المتمايز: تقوم باستهداف عدة قطاعات بعروض مختلفة لكل قطاع، مثل عروض شركة تويوتا (كورولا للعائلات، كامري للتنفيذيين، لاندكروزر للمغامرين)، من مزاياها تلبية احتياجات متنوعة، وحصة سوقية أكبر، ومن عيوبها تكاليف أعلى إنتاجية، أو مخزون، أو تسويقية.

3.1. التسويق المركز: بالتركيز على قطاع واحد أو قليل بموارد محدودة مثل رولز رويس للأثرياء كعلامات الرفاهية، من مزاياها معرفة عميقة بالقطاع، مكانة قوية، كفاءة تسويقية، ومن عيوبها مخاطر عالية كتغير القطاع، ودخول منافسين جدد.

4.1. التسويق الجزئي: تركز على تخصيص المنتجات والبرامج التسويقية لأفراد ومواقع محددة، وتكون إما تسويق محلي بتخصيص الفئة حسب المدينة أو الحي، أو تسويق فردي بتخصيص كامل لكل عميل (التخصيص الشامل).

وتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مجموعة من المعايير أثناء اختيار القطاع المستهدف نذكر منها:

- **حجم القطاع السوقي المستهدف ونموه:** كأن تكون الشريحة المستهدفة كبيرة بما يكفي لتحقيق مبيعات وأرباح مقبولة، وتتميز بإمكانات نمو مستقبلية؛
- **جاذبيته القطاع المستهدف:** وتشمل قوة الزبائن والموردين والمنافسين، ووجود منتجات بديلة، وسهولة الدخول إلى القطاع والوصول إليه عبر قنوات الاتصال والتوزيع المناسبة؛
- **قابلية القياس:** أي إمكانية قياس حجم الشريحة المستهدفة وخصائصها وسلوكها بشكل واضح ودقيق.
- **التوافق مع موارد المؤسسة وأهدافها:** أي تلائم الشريحة المستهدفة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومع إمكاناتها المالية، والتقنية، والبشرية.
- **الربحية المتوقعة:** أي قدرة الشركة على تحقيق أرباح وعوائد تفوق التكاليف التسويقية والاستثمارية.

2. سلوك المستهلك:

بعد استهداف السوق تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد سلوك المستهلك لفهم كيف ولماذا ومتى يشتري المستهلكون، وهي مرحلة أساسية وحاسمة لنجاح التسويق. باعتباره المدخل العلمي لفهم كيفية تفاعل المستهلك مع العروض التسويقية، ونقصد بسلوك المستهلك تلك التصرفات والقرارات التي يقوم بها المستهلك عند البحث عن المنتجات والخدمات، واختيارها، وشرائها، واستخدامها، وتقييمها بهدف إشباع حاجاته ورغباته.

لفهم سلوك المستهلك وجب على المؤسسة الاعتماد على نموذج سلوك المستهلك الذي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية:

- **المدخلات (المؤثرات):** وهي العوامل التي يتعرض لها المستهلك وتؤثر في سلوكه، وتنقسم إلى مؤثرات تسويقية (عناصر المزيج التسويقي) كالمنتج، السعر، المكان، الترويج، ومؤثرات خارجية؛
- **الصندوق الأسود (العمليات الذهنية):** ويمثل العمليات الداخلية الذهنية التي تحدث في عقل المستهلك التي تلاحظ مباشرة عندما يتعرض مباشرة لمؤثرات تسويقية وخارجية قبل أن يتخذ قرار الشراء، يتكون من عنصرين أساسيين: خصائص المشتري (الثقافية والاجتماعية والشخصية والنفسية)، وعمليات اتخاذ قرار الشراء بمراحلها المختلفة (الشعور بالحاجة، البحث عن المعلومات، تقييم البدائل، قرار الشراء، السلوك ما بعد الشراء)؛
- **المخرجات (الاستجابة):** وهي النتائج السلوكية الظاهرة التي تصدر عن المستهلك، مثل اختيار المنتج، أو العلامة التجارية، أو تحديد وقت الشراء، الكمية المشتراة، ومكان وأسلوب الشراء.

يبرز هذا النموذج أن سلوك المستهلك يحكمه تفاعل معقد بين المؤثرات الخارجية والعمليات الذهنية الداخلية، ما يجعل دراسته أداة أساسية لتوجيه القرارات. وتتمثل المؤثرات الخارجية في:

✓ **العوامل الثقافية:** تشمل الثقافة والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية التأثير الأعمق والأوسع. القيم والمعتقدات والعادات المكتسبة من المجتمع تشكل رغبات وسلوكيات أساسية.

✓ **العوامل الاجتماعية:** وتشمل الجماعات المرجعية (العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل) الذين يؤثرون في المستهلك من خلال التفاعل المباشر وغير المباشر، ويحددون أنماط الاستهلاك المتوقعة؛

✓ **العوامل الشخصية:** وتشمل عمر المستهلك حيث تختلف احتياجات المستهلك باختلاف المرحلة العمرية، والمهنة والدخل اللذان يحددان القدرة الشرائية ونوع المنتجات؛

✓ **نمط الحياة:** كالأنشطة، الاهتمامات، الآراء؛

✓ **الشخصية والذات:** لمعرفة كيف يرى الفرد نفسه يؤثر على اختياراته؛

✓ **العوامل النفسية:** وتشمل الدافعية (الحاجات والرغبات التي تدفع السلوك "هرم ماسلو")، الإدراك

(كيف يختار وينظم ويفسر المعلومات)، والتعلم (التغيرات في السلوك نتيجة الخبرة)، والمعتقدات

والاتجاهات (الأفكار والمشاعر نحو الأشياء)

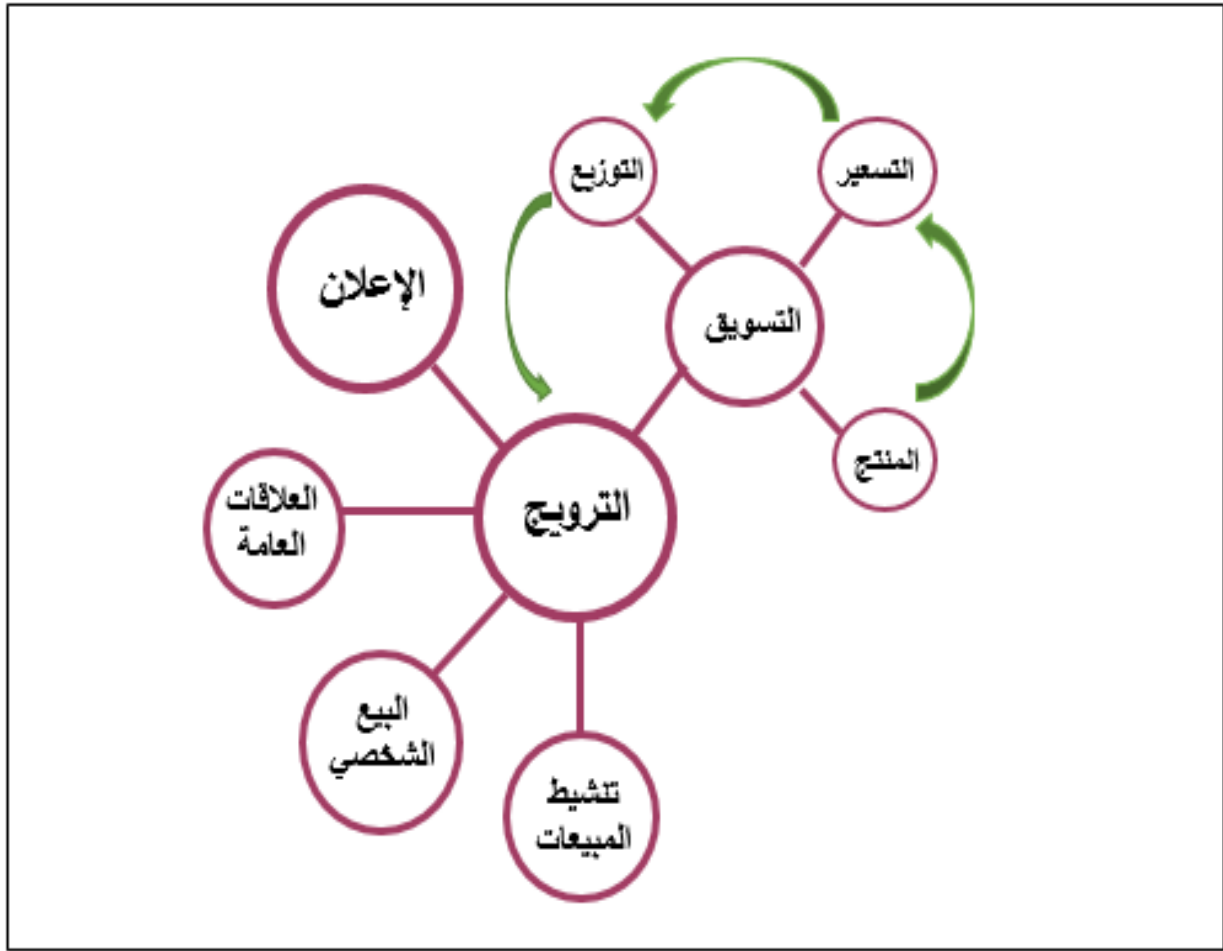
فهم هذه العوامل يمكّن المسوقين وصناع القرار من تصميم استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية واستدامة.

رابعاً. أدوات واستراتيجيات التسويق:

1. المزيج التسويقي (Marketing Mix – 4Ps)

المزيج التسويقي هو مجموعة الأدوات والقرارات التسويقية المتكاملة التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها في السوق المستهدف، ولتقديم منتج أو خدمة تلبي الحاجات والرغبات المطلوبة من طرف الزبائن المستهدفين، وذلك عبر التنسيق بين عناصر مختلفة بما يضمن قيمة أفضل للزبون وميزة تنافسية للمؤسسة، غالباً ما يعبر عن المزيج التسويقي بنموذج 4P ويشمل العناصر الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 13: مكونات المزيج التسويقي والمزيج الترويجي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات الواردة في المتن

1.1. المنتج (Product): وهو كل ما يمكن تقديمه للسوق لإشباع حاجة أو رغبة سواء سلع مادية، خدمات، أفكار، خبرات، أماكن، أو أشخاص. وينقسم إلى ثلاثة مستويات أساسية: المنتج الأساسي (المنفعة الجوهرية أو الخدمة الأساسية كالفندق يقدم راحة ونوم)، المنتج الفعلي (المزايا، التصميم، الجودة، العلامة التجارية، التعبئة)، المنتج المعزز (الخدمات الإضافية كالضمان، التركيب، التدريب، الصيانة، والتوصيل)

ويحتوي المنتج على عناصر تساهم في تعزيز قيمته وتميزه في السوق هي:

- السمات: الجودة، المزايا، التصميم؛
- العلامة التجارية: الاسم، الشعار، القيم، الشخصية؛
- التعبئة والتغليف: حماية، جذب انتباه، معلومات، راحة؛
- الوسم: معلومات قانونية وترويجية؛
- خدمات الدعم: ما بعد البيع.

ومنذ طرحه إلى غاية تراجعه واختفائه في السوق، يمر المنتج عبر أربع مراحل أساسية تسمى **بدورة حياة المنتج** هي:

- ✓ **مرحلة التقديم:** تتميز بنمو بطيء في المبيعات، خسائر أو أرباح منخفضة، استثمارات عالية، استراتيجياتها بناء الوعي، تجربة المنتج، توزيع انتقائي؛
- ✓ **مرحلة النمو:** تتميز بنمو سريع في المبيعات، تحسن الربحية، دخول منافسين جدد، استراتيجياتها توسيع السوق، تحسين المنتج، زيادة التوزيع؛
- ✓ **مرحلة النضج:** تباطؤ النمو، منافسة شديدة، استقرار الأرباح، استراتيجياتها تمييز المنتج، خفض التكاليف، تعديل المزيج التسويقي؛
- ✓ **مرحلة الانحدار:** تتميز بانخفاض المبيعات والأرباح، استراتيجياتها حصاد، أو تجديد، أو سحب المنتج.

2.1. السعر (Price): هو القيمة النقدية (المبلغ النقدي) التي يدفعها المستهلك مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة، وهو أحد عناصر المزيج التسويقي وأكثرها مرونة، والعنصر الوحيد المدر للإيرادات. تهدف المؤسسة من خلال التسعير إلى البقاء، تعظيم الأرباح، قيادة حصتها السوقية، مواجهة المنافسة، تغطية التكاليف، ودعم صورة العلامة التجارية.

وتتأثر عملية تسعير المنتج بعدة عوامل نذكر منها:

أ. عوامل داخلية: مثل:

- أهداف التسعير؛
- استراتيجية المزيج التسويقي المتكاملة؛
- التكاليف (الثابتة والمتغيرة)؛
- الاعتبارات التنظيمية (من يحدد السعر).

ب. عوامل خارجية: مثل:

- طبيعة السوق والطلب (مرونة الطلب السعرية)؛
- المنافسة (أسعار وعروض المنافسين)؛
- العوامل البيئية (اقتصادية، قانونية، اجتماعية).

أما استراتيجيات التسعير التي تتبعها المؤسسة في تحديد السعر الأنسب لمنتجاتها هي كالتالي:

أ. استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: تعتمد عند طرح منتج جديد في السوق وتشمل:

✓ استراتيجية كشط السوق: يتم فيها اعتماد سعر مرتفع في البداية لاستهداف المستهلكين الأقل حساسية للسعر، ثم خفضه تدريجيًا؛

✓ استراتيجية إختراق السوق: يتم فيها تحديد سعر منخفض لاكتساب حصة سوقية كبيرة بسرعة.

ب. استراتيجية تسعير مزيج المنتجات: وتهدف إلى تحقيق انسجام تسعيري بين منتجات المؤسسة، وتشمل:

✓ تسعير خط المنتج: أسعار متدرجة لمنتجات الخط على حسب اختلاف الجودة أو الخصائص؛

✓ تسعير المنتج الاختياري: تسعير الإضافات الملحقة إلى المنتج الأساسي لتحقيق هامش ربح أعلى؛

✓ تسعير المنتج الأسير: تعتمد على تسعير مرتفع لمنتجات مكملة وإجبارية لاستخدام المنتج الأساسي؛

✓ تسعير المنتج الثانوي: يقوم على بيع منتجات فرعية من الإنتاج يتم تسعيرها بهدف تغطية جزء من التكاليف؛

✓ تسعير الحزمة: يقوم على بيع مجموعة من المنتجات معًا بسعر إجمالي أقل من مجموع الأسعار الفردية.

ج. استراتيجيات تعديل السعر: هي تكيف السعر وفقًا لاحتياجات الزبائن، الظروف السوقية، الزمكان، والأهداف، دون تغيير جوهري في المنتج نفسه، ومن أهم أشكالها:

✓ الخصومات والتخفيضات: نقدية، كمية، تجارية، موسمية، هدفها زيادة حجم المبيعات؛

✓ التسعير التمييزي: بيع نفس المنتج بأسعار مختلفة لقطاعات أو أوقات مختلفة، كبيع نفس تذكرة الدخول لمرفق ما بسعر أقل لصغار السن؛

✓ التسعير النفسي: تحديد السعر بطريقة تؤثر في الإدراك النفسي للمستهلك، كتسعير منتج بـ 9.99 بدل 10 لإعطاء انطباع أن السعر أقل؛

✓ التسعير الترويجي: تخفيضات مرتبطة بحملات ترويجية قصيرة الأجل مثل أسبوع التخفيضات؛

✓ التسعير الجغرافي: تسعير حسب الموقع وتكاليف النقل

✓ الديناميكي: تعديل مستمر للأسعار حسب الطلب والعرض والتوقيت، مثل تغير أسعار تذاكر الطيران أو الإقامة الفندقية حسب مستوى الطلب.

تختلف استراتيجيات التسعير بتعدد أوضاع السوق وطبيعة المنتجات، إلا أن نجاحها يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام بين القيمة المقدمة للمستهلك وأهدافها التسويقية. فالسعر الصحيح هو الذي يحقق توازنًا بين القيمة المدركة للعميل من جهة، وأهداف المؤسسة وربحياتها من جهة أخرى.¹

3.1. التوزيع (Place): هو مجموعة الأنشطة والقرارات التي تعمل على إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي وجعله متاحًا وسهل الحصول عليه في المكان والزمان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة، ويعد التوزيع حلقة وصل أساسية بين الإنتاج والاستهلاك وعنصرًا حاسمًا في تحقيق رضا المستهلك.

أ. قنوات التوزيع: وهي المسار الذي يسلكه المنتج للوصول إلى المستهلك وتنقسم إلى:

- **القناة المباشرة (مستوى صفر):** من المنتج إلى المستهلك مباشرة (بدون وسطاء) مثل البيع المباشر، التجارة الإلكترونية ... إلخ
- **القناة غير المباشرة:** وتكون إما مستوى واحد (من المنتج إلى تاجر تجزئة ثم إلى المستهلك)، ثم مستويان (من المنتج إلى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة ثم المستهلك)، أو ثلاثة مستويات (من المنتج إلى الوكيل إلى تاجر الجملة ثم تاجر التجزئة ثم المستهلك).

ب. قرارات قناة التوزيع: وهي القرارات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين التكلفة، التغطية، ومستوى الخدمة، وتتعلق بـ:

- عدد الوسطاء، توزيع مكثف، انتقائي، أو حصري؛
- نوع الوسطاء (القناة) إن كانت مباشرة، غير مباشرة، أو مزيج؛
- مسؤوليات الأعضاء أي من يقوم بماذا
- إدارة القناة، واختيار، تحفيز، تقييم الوسطاء
- درجة التغطية السوقية

4.1. الترويج (Promotion): هو جميع الأنشطة التي تُعلم وتُقنع وتُذكر المستهلكين بالمنتج والعلامة التجارية. أي جميع الجهود التي تقوم بها المؤسسة لنقل رسالة المنتج أو الخدمة إلى المستهلكين وإقناعهم بشرائه، وذلك لزيادة الوعي، التأثير على سلوك المستهلك، وتعزيز المبيعات. يتم ذلك باستخدام جملة من الأدوات تسمى **أدوات المزيج الترويجي**، وهي:

¹ Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow, UK: Pearson Education. 2018., p456.

أ. **الإعلان (Advertising)** : وهو وسيلة (اتصال جماهيري) غير شخصية مدفوعة لنقل رسالة تسويقية عبر وسائل الإعلام المختلفة كالتلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات، وسائل التواصل الاجتماعي،... إلخ يهدف إلى بناء الوعي، الإعلام، الإقناع، التذكير؛

ب. **البيع الشخصي (Personal Selling)**: هو تواصل وتفاعل شخصي ومباشر بين مندوب مبيعات والمشتري المحتمل بهدف إقناعه بالشراء. يمر بمراحل هي: التنقيب، التأهيل، مرحلة ما قبل البيع، العرض، التعامل مع الاعتراضات، الإغلاق، المتابعة. فعال للمنتجات المعقدة، عالية القيمة، والتي تتطلب تخصيص؛

ج. **تنشيط المبيعات (Sales Promotion)** : وهي أنشطة وحوافز قصيرة المدى لتشجيع المستهلك على الشراء، مثل العروض الموجهة للمستهلكين (كوبونات، عينات، مسابقات، خصومات، برامج ولاء)، أو للتجار (بدلات، عروض تجارية، مسابقات)، أو لقوة البيع (مكافآت، مسابقات)؛

د. **العلاقات العامة (Public Relations)**: وهي إدارة الصورة العامة للمؤسسة وبناء علاقات وسمعة جيدة مع مختلف الجماهير، باستخدام أدوات مثل بيانات صحفية، رعايات، فعاليات، خطابات، تقارير سنوية، أو باستخدام الدعاية كالتغطية الإعلامية غير المدفوعة، حملات المسؤولية الاجتماعية.

توسعة المزيج (Ps7) للخدمات: للخدمات، يُضاف ثلاثة عناصر:

- ✓ **الأفراد (People)**: الموظفون وتفاعلهم مع العملاء؛
- ✓ **العمليات (Process)**: الإجراءات والآليات لتقديم الخدمة ؛
- ✓ **الدليل المادي (Physical Evidence)**: البيئة المادية والعناصر الملموسة.

خاتمة:

ختامًا، يتضح لنا أن تسيير المؤسسة هو منظومة متكاملة تقوم على التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية والإدارية، بما يضمن تحقيق الانسجام الداخلي وحسن استغلال الموارد المتاحة. وقد سمحت المحاور المتناولة بإبراز الأسس المفاهيمية للتسيير ودور المسير، إلى جانب توضيح الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، باعتبارها مرتكزات أساسية في العمل الإداري داخل المؤسسة.

كما أظهرت دراسة الوظائف الإدارية المتخصصة، من إدارة الإنتاج والجودة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التموين واللوجستيك، والإدارة المالية والمحاسبة، وإدارة التسويق، مدى ترابط هذه الوظائف وتكاملها في تحقيق الأداء العام للمؤسسة وضمان استمراريته في محيط اقتصادي يتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

وعليه، فإن الإحاطة بهذه المحاور تساهم في تكوين فهم علمي ومنهجي لطبيعة التسيير داخل المؤسسة، وتساعد على استيعاب آليات اتخاذ القرار وتنسيق الجهود بين مختلف المستويات الإدارية، بما يعكس الأهمية المركزية لتسيير المؤسسة كأحد المداخل الأساسية لدراسة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. البكري، ثامر ياسر. إدارة المشتريات والإمداد. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
2. الحناوي، محمد صالح، وآخرون. الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010.
3. الحريم، حسين. السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
4. السالم، مؤيد سعيد. مبادئ الإدارة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
5. السالم، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
6. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009.
7. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. السلوك الإداري: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009.
8. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2010.
9. عبد الرزاق بن حبيب. اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
10. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة. الطبعة الأولى. الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
11. عمر، صخري. اقتصاد المؤسسة. الطبعة الثانية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
12. كورتل، فريد. مدخل للتسويق. الطبعة الأولى. الجزائر: دار الهدى للنشر، 2007.
13. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي. الطبعة الخامسة. عمان: دار وائل للنشر، 2009.
14. اللوزي، موسى. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر، 2010.
15. ماهر، أحمد. الإدارة: المبادئ والمهارات. الطبعة السابعة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
16. النجار، فريد راغب. إدارة الإنتاج والعمليات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
17. الهواري، سيد محمد. التنظيم: نظريات وتطبيقات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2012.
18. الهواري، سيد محمد. القيادة الإدارية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Armstrong, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
2. Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
3. Bowersox, Donald J., David J. Closs, M. Bixby Cooper, and John C. Bowersox. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020.
4. Brigham, Eugene F., and Michael C. Ehrhardt. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston: Cengage Learning, 2020.
5. Chopra, Sunil, and Peter Meindl. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2016.
6. Chopra, Sunil, and Peter Meindl. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2019.
7. Christopher, Martin. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London: Pearson Education, 2016.
8. Daft, Richard L. Management. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2016.
9. Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2016.
10. Dessler, Gary. Human Resource Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2020.
11. Evans, James R., and William M. Lindsay. Managing for Quality and Performance Excellence. 10th ed. Boston: Cengage Learning, 2017.
12. Fayol, Henri. General and Industrial Management. London: Pitman Publishing, 1916.
13. Heizer, Jay, Barry Render, and Chuck Munson. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Hoboken, NJ: Pearson Education, 2020.
14. Hitt, Michael A., J. Stewart Black, and Lyman W. Porter. Management. 4th ed. London: Pearson Education, 2017.
15. International Labour Office. Resolutions Concerning Statistics of Economic Units. Geneva: International Labour Organization, 1993.
16. Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. Contemporary Management. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020.
17. Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator." Harvard Business Review 87, no. 9 (2009): 154–162.
18. Kotler, Philip, and Gary Armstrong. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2018.
19. Krajewski, Lee J., Manoj K. Malhotra, and Larry P. Ritzman. Operations Management: Processes and Supply Chains. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2019.
20. Lysons, Kenneth, and Brian Farrington. Procurement and Supply Chain Management. 10th ed. London: Pearson Education, 2020.
21. Mintzberg, Henry. Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
22. Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. Human Resource Management. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
23. Northouse, Peter G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.
24. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

25. Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2018.
26. Schermerhorn, John R. Exploring Management. 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.
27. Weygandt, Jerry J., Paul D. Kimmel, and Donald E. Kieso. Accounting Principles. 13th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.