



OEB UNIVERSITY  
PRESS

# تسيير المؤسسة

كتاب بيداغوجي

د. فتحية يحيوي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
جامعة أم البواقي



# تسيير المؤسسة

كتاب بيداغوجي

تأليف

د. فتحية يحياوي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة أم البواقي



OEB UNIVERSITY  
PRESS

نُشر من طرف  
دار نشر جامعة أم البواقي  
ص.ب 358 طريق قسنطينة 04000 أم البواقي، الجزائر.  
review.univ-oeb.dz/omp

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف ©، 2024.

الطبعة الأولى، عام 2024 .

تصميم الغلاف من طرف محمد الشريف بن زواي

تمت طباعة النسختين المطبوعة والرقمية بواسطة المطبعة الجامعية أم البواقي

357 ص، 17\*24 سم

ردمك (ISBN): 978-9931-9395-6-6

رقم الإيداع: 2024

هذا العمل مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي الدولية 4.0 (CC BY 4.0) ما لم ينص على خلاف ذلك في محتوى العمل. (لعرض نسخة من هذه الرخصة، تفضل بزيارة <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). تسمح هذه الرخصة بنسخ أي جزء من العمل للاستخدام الشخصي والتجاري، بشرط ذكر إسناد المؤلف بوضوح.

تمت مراجعة النص الكامل لهذا الكتاب من قبل الأقران لضمان المعايير الأكاديمية العالية. للاطلاع على سياسات النشر الكاملة، راجع: <http://review.univ-oeb.dz/omp>

الاقتباس المقترح:

يحياوي، ف. (2024). تسيير المؤسسة: كتاب بيداغوجي. [Pdf]. (1st ed.) دار النشر لجامعة أم البواقي. License: CC BY 4.0. <http://review.univ-oeb.dz/omp>

لراءة النسخة المجانية مفتوحة الوصول لهذا الكتاب عبر الإنترنت، تفضل بزيارة .

<http://review.univ-oeb.dz/omp/index.php/oebup/catalog/book/3>

أو امسح رمز الاستجابة السريعة أدناه باستخدام جهازك المحمول:



بسم الله الرحمن الرحيم



# قائمة المحتويات

VI	قائمة المحتويات الموسعة
IX	قائمة الأشكال والجداول
	عن المؤلف
	الإهداء
	كلمة شكر
1	مقدمة
6	<b>المحور ا. طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة</b>
7	الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة
25	الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري
51	الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
70	<b>المحور اا. وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة</b>
71	الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
97	الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
120	الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
147	الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة
163	<b>المحور ااا. وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة</b>
165	الفصل 8. التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
191	الفصل 9. التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
207	الفصل 10. تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
233	الفصل 11. تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
259	الفصل 12. التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
279	الفصل 13. تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
299	الفصل 14. تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)
323	خاتمة
327	قائمة المراجع
	الفهارس

# قائمة المحتويات الموسعة

عن المؤلف

الإهداء

كلمة شكر

مقدمة

1

6

## المحور ا. طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة

7

### الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة

10 1.1 مدخل تعريفى للتسيير والمناجمنت

14 2.1 . أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة

18 3.1 . المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت

25

### الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

28 1.2 . إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

34 2.2 . إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة

40 3.2 . إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت في تطوير تسيير المؤسسة

51

### الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

54 1.3 . ماهية المسير في المؤسسة

60 2.3 . أدوار المسير في المؤسسة

62 3.3 . المسير وتحديات التسيير

70

## المحور اا. وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة

71

### الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

74 1.4 . الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة

78 2.4 . سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة

84 3.4 . اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

97

### الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

102 1.5 . مدخل مفاهيمى لوظيفة التنظيم في المؤسسة

105 2.5 . أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

109 3.5 . أنواع الهياكل التنظيمية

120

### الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة

124 1.6 . التوجيه والقيادة في المؤسسة

132	2.6. إدارة الاتصال في المؤسسة
137	3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة
<b>147</b>	<b>الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة</b>
150	1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة
155	2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة
156	3.7. أساليب وأنواع الرقابة في المؤسسة
<b>163</b>	<b>المحور III. وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة</b>
<b>165</b>	<b>الفصل 8. التسيير الاستراتيجي للمؤسسة</b>
168	1.8. الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي
172	2.8. عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة
176	3.8. صياغة الاستراتيجية في المؤسسة
<b>191</b>	<b>الفصل 9. التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة</b>
194	1.9. مدخل عام للتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
197	2.9. وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة
200	3.9. توجهات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
<b>207</b>	<b>الفصل 10. تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة</b>
210	1.10. مدخل عام لتسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
214	2.10. وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة
218	3.10. توجهات تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
<b>233</b>	<b>الفصل 11. تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة</b>
236	1.11. مدخل عام لتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
239	2.11. وظيفة تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
242	3.11. توجهات تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
<b>259</b>	<b>الفصل 12. التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة</b>
262	1.12. مدخل عام للتسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
265	2.12. وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
270	3.12. توجهات التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
<b>279</b>	<b>الفصل 13. تسيير الموارد البشرية في المؤسسة</b>
282	1.13. مدخل عام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة
287	2.13. وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
291	3.13. توجهات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
<b>299</b>	<b>الفصل 14. تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)</b>

302	1.14 . مدخل مفاهيمي لتسيير عمليات المؤسسة وسلاسل القيمة
307	2.14 . تسيير عمليات المؤسسة
312	3.14 . تحليل سلاسل القيمة في المؤسسة
<b>323</b>	<b>خاتمة</b>
<b>327</b>	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الفهارس</b>

# قائمة الأشكال والجداول

## الأشكال

- 12 الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة
- 14 الشكل 2. تسيير المؤسسة (المناجمنت) كممارسة
- 15 الشكل 3. الجوانب الأساسية لتسيير المؤسسة
- 16 الشكل 4. موازنة الفعالية والكفاءة
- 18 الشكل 5. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمنت
- 36 الشكل 6. سلم الحاجات لـ Maslow
- 37 الشكل 7. نظرية العاملين لـ Herzberg
- 57 الشكل 8. مهارات المسير ومستويات التسيير
- 59 الشكل 9. وظائف المسير
- 62 الشكل 10. وظائف وأدوار المسير
- 64 الشكل 11. نتائج دراسة Honeywell لكيفية تعلم التسيير
- 76 الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى
- 77 الشكل 13. سلمية التخطيط
- 80 الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط
- 85 الشكل 15. أنواع القرارات في المؤسسة
- 86 الشكل 16. علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى
- 87 الشكل 17. خطوات العملية العقلانية لاتخاذ القرارات
- 88 الشكل 18. العملية العشوائية لاتخاذ القرارات
- 103 الشكل 19. أهمية التنظيم في العملية التسييرية
- 104 الشكل 20. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة
- 106 الشكل 21. مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg
- 125 الشكل 22. أهمية التوجيه في العملية التسييرية
- 132 الشكل 23. نموذج عملية الاتصال
- 134 الشكل 24. أهمية الاتصال في العملية التسييرية
- 138 الشكل 25. مفهوم التحفيز
- 138 الشكل 26. أهمية التحفيز في تحسين الأداء
- 153 الشكل 27. أهداف عملية الرقابة

- 154 **الشكل 28.** أهمية الرقابة في العملية التسييرية
- 171 **الشكل 29.** مستويات التسيير الاستراتيجي
- 173 **الشكل 30.** عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة
- 179 **الشكل 31.** نموذج القوى الخمس للتنافس
- 181 **الشكل 32.** نموذج تحليل الكفاءات الأساسية أو الجوهرية
- 197 **الشكل 33.** مكانة وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 198 **الشكل 34.** تنظيم وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة
- 212 **الشكل 35.** نموذج عمليتي التمويل واللوجستيك وبعض المصطلحات المتعلقة بها
- 213 **الشكل 36.** أهمية التمويل واللوجستيك في صياغة استراتيجية المؤسسة
- 215 **الشكل 37.** موقع وظيفة التمويل واللوجستيك في الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة
- 215 **الشكل 38.** موقع وظيفة التمويل واللوجستيك في الهيكل التنظيمي التقسيمي للمؤسسة
- 216 **الشكل 39.** التنظيم البسيط لوظيفة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
- 216 **الشكل 40.** التنظيم العملياتي لوظيفة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
- 218 **الشكل 41.** أنشطة وظيفة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
- 221 **الشكل 42.** دورة التمويل واللوجستيك في المؤسسة
- 238 **الشكل 43.** تكامل وظائف الإنتاج (P) والجودة (Q) والصيانة (M)
- 239 **الشكل 44.** مكانة وظيفة الإنتاج ووظيفة الجودة في الهيكل التنظيمي
- 240 **الشكل 45.** مكانة وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي
- 241 **الشكل 46.** تنظيم وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي
- 243 **الشكل 47.** عملية الإنتاج في المؤسسة
- 244 **الشكل 48.** الوحدات المتجانسة
- 245 **الشكل 49.** خطوط الإنتاج
- 245 **الشكل 50.** حصص الإنتاج
- 248 **الشكل 51.** إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل
- 263 **الشكل 52.** أهداف التسيير التجاري والتسويق
- 264 **الشكل 53.** أهمية التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
- 265 **الشكل 54.** علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بالمديرية العامة
- 265 **الشكل 55.** علاقة المديرية التجارية ومديرية التسويق بالمديرية العامة

266	<b>الشكل 56.</b> التنظيم الوظيفي لوظيفة التسيير التجاري والتسويق
267	<b>الشكل 57.</b> التنظيم حسب المنتجات لوظيفة التسيير التجاري والتسويق
267	<b>الشكل 58.</b> التنظيم حسب التقسيم الجغرافي لوظيفة التسيير التجاري والتسويق
267	<b>الشكل 59.</b> التنظيم حسب نوع الزبون لوظيفة التسيير التجاري والتسويق
285	<b>الشكل 60.</b> التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للمقاربة الانجلوسكسونية
288	<b>الشكل 61.</b> مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
289	<b>الشكل 62.</b> تنظيم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
289	<b>الشكل 63.</b> تنظيم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة
292	<b>الشكل 64.</b> تحديات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
304	<b>الشكل 65.</b> التكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة
306	<b>الشكل 66.</b> تحديات تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة
308	<b>الشكل 67.</b> خارطة العمليات
309	<b>الشكل 68.</b> مخطط العلاقات بين العمليات
309	<b>الشكل 69.</b> مراحل تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة
313	<b>الشكل 70.</b> سلسلة القيمة لـ Michael Porter
315	<b>الشكل 71.</b> سلسلة القيمة الخارجية الأمامية

## الجداول

11	<b>الجدول 1.</b> تعريف الرواد والممارسين للتسيير والمناجمنت
38	<b>الجدول 2.</b> افتراضات نظرية X وY
42	<b>الجدول 3.</b> رواد المدرسة الموقفية
75	<b>الجدول 4.</b> الفرق بين التخطيط والتنبؤ
78	<b>الجدول 5.</b> المفاهيم المرتبطة بالتخطيط
79	<b>الجدول 6.</b> الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي
89	<b>الجدول 7.</b> أمثلة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
110	<b>الجدول 8.</b> أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

112	<b>الجدول 9.</b> أنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمقاربة الرسمية
128	<b>الجدول 10.</b> الصفات القيادية
129	<b>الجدول 11.</b> أنماط القيادة
169	<b>الجدول 12.</b> تعاريف الاستراتيجية حسب Mintzberg
176	<b>الجدول 13.</b> نموذج SWOT وصياغة الاستراتيجية
177	<b>الجدول 14.</b> نموذج PESTEL وصياغة الاستراتيجية
182	<b>الجدول 15.</b> الخيارات أو البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
183	<b>الجدول 16.</b> الخيارات أو البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
217	<b>الجدول 17.</b> مهام وأنشطة وظيفية التمويل واللوجستيك
242	<b>الجدول 18.</b> ثلاثية جوران
286	<b>الجدول 19.</b> مراحل التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا المقاربة الفرنسية

## عن المؤلف

**فتحية يحيوي**، هي أستاذة متخصصة في إدارة الأعمال، متحصلة على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة حسية بن بوعلي - الشلف سنة 2018، وشهادة التأهيل الجامعي بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي سنة 2020، تعمل حاليا كأستاذة محاضرة قسم "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. تشمل مجالات اهتماماتها البحثية إدارة المعرفة، إدارة الجودة، جودة التعليم العالي، تسيير واقتصاد المؤسسة، ثقافة المنظمة، الاستثمار في الرأس المال البشري. لها العديد من المؤلفات والمنشورات والأوراق البحثية وكذا المشاركات في المؤتمرات العلمية الدولية والوطنية، مؤكدة بذلك على خبرتها الأكاديمية والعملية في مجال علوم التسيير، لديها مساهمات نشطة في مجتمع البحث العلمي من خلال عضويتها في لجان تحكيم المجلات العلمية ومشاركتها في المشاريع البحثية.

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة ...

إلى أمي الغالية ...

إلى زوجي ... وبناتي ...

إلى عائلي الأولى والثانية ...

إلى كل أساتذتي ... وزميلاتي ...

إلى وطني الحبيب ...

## كلمة شكر

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الله ... بكل فخر وتقدير أود أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لكل من ساهم في تحقيق هذا الكتاب وإخراجه، كل من الأساتذة الخبراء الذين ساهموا في تقييمه إيجاباً، كل الطاقم العلمي والداري لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكذا مديرية النشر بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عائلتي التي قدمت لي الدعم والتشجيع في كل خطوة من خطوات هذا الكتاب.

مقدمة



## مقدمة

"لا توجد بلدان نامية، وإنما توجد بلدان لديها سوء في التسيير"

Peter F. Drucker

تعتبر هذه المقولة في مصاف الحكم التي تؤكد على أهمية التسيير في تحقيق الأهداف المخطط لها، سواء على المستوى الجزئي (المؤسسة) أو على المستوى الكلي (الدولة)، فالخوض في أهمية تسيير المؤسسة على المستوى الجزئي والذي يمثل محتوى هذه المحاضرات، إنما يجعلنا من جهة نكثف التمعن في النظريات أو التوجهات النظرية التي تواترت في هذا المجال، فأغلبها إن لم نقل كلها بدءاً من نظرية الإدارة العلمية Frederick W. Taylor ضمن المدرسة الكلاسيكية حتى النظريات الحديثة للإدارة) نظرية الكفاءات الجوهرية لـ Gary Hamel & C. K. Prahalad ، نظرية التعلم التنظيمي لـ Peter Senge... وغيرها (تؤكد على مكانة التسيير في نجاح المؤسسة واستمرارها .

من جهة ثانية فالتكلم عن أهمية التسيير إنما يجعلنا من الناحية الميدانية نكثف دراسة تجارب المؤسسات الرائدة، فعلى سبيل المثال يعتبر تواجد شركتي Huawei و Oppo في سوق عالي المنافسة (الهواتف النقالة) مع شركات دولية رائدة مثل Apple و Samsung كتأكيد على ضرورة التسيير من مفهومه الواسع، وحتى المكانة التي تحتلها مؤسسة Condor في هذا المجال كمؤسسة وطنية يعتبر باعثاً للتأكيد على مكانة التسيير في المؤسسة، والتجارب في القطاعات الأخرى كثيرة ولا يسع المقام لذكرها للتأكيد على ذلك .

تدفع أهمية تسيير المؤسسة من الناحية النظرية والميدانية الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، إلى ضرورة البحث في مواضيعه وسبل الاستفادة منه، بل جعل هذا كمقياس مهم لطلبة المناجمنت في الجامعات الرائدة مثل: كلية هارفارد للأعمال، جامعة كامبريدج، جامعة أوكسفورد .... وغيرها، ولكن بمسمى آخر وهو أساسيات الإدارة / Principles Of Management ( Management Essentials )، أيضاً فرض هذا المقياس للدراسة على المدراء والمدراء التنفيذيين كدورات تدريبية مهنية بهدف تحسين التسيير في مكان عملهم، ولعل ما أشار إليه Henry Mintzberg في كتابه " Des managers, des vrais ! Pas des MBA " : خير مثال على أهمية تعلم تسيير المؤسسة ولكن بطرق أخرى أشار إليها في كتابه هذا .

كل هذه المنطلقات تجعل من الضروري بـمكان أهمية تدريس مقياس تسيير المؤسسة، لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومعالجة مختلف مواضيعه ومحاوره بشكل من التفصيل بمزيج من المفاهيم النظرية والميدانية .

استجابة لهذا المسعى وهدف تدريس الطلبة مفاهيم وأساسيات التسيير، جاءت هذا الكتاب كسلسلة من المحاضرات في تسيير المؤسسة، ولا يرتبط فقط بإشكالية واحدة عامة أو إشكالية التسيير في المؤسسة، وإنما يرتبط بعدة إشكاليات فرعية تندرج في مجملها ضمن مختلف مواضيع التسيير، على وجه أخص: إشكاليات وتحديات المسير في المؤسسة، إشكاليات العملية التسييرية: التخطيط، التنظيم، التنشيط والتوجيه، الرقابة، إضافة إلى إشكاليات وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة .

ضمن هذه الإشكالية العامة والإشكاليات الفرعية لتسيير المؤسسة ووفقا لبرنامج المقياس

المقرر، تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثلاثة محاور أساسية مقسمة كالتالي :

– **المحور الأول:** طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة: تضمن هذا المحور مدخلا عاما عن تسيير المؤسسة، التسيير من منظور مدارس الفكر الإداري، وتحديات المسير وأدواره في المؤسسة.

– **المحور الثاني:** وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة: تعلق هذا المحور بالعملية التسييرية أي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ودمج اتخاذ القرار مع التخطيط خاصة وأنه عنصر مهم لا يتغافل الأكاديمين والمتخصصين عن دراسته .

– **المحور الثالث:** وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة: تضمن هذا المحور سبعة فصول متمثلة في: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة، تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة، تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة، التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة).

هذا التشعب في مواضيع تسيير المؤسسة حملنا إلى ذكر أهداف كل فصل على حدة ومكتسباته التعليمية، بدل ذكر أهداف عامة قد تكون سطحية لا تحمل محمل الدقة العلمية، من جانب آخر ولربط المفاهيم النظرية بالميدانية يتم تقديم أمثلة وحالات عملية محلولة بعد تناول الجوانب النظرية للفصل ترتبط مباشرة بمضمونه، ومن جانب آخر وحتى يسهل على الطالب تقييم مكتسباته في مختلف النقاط التي تم تناولها، تم دمج جملة من الأسئلة في نهاية كل فصل تساعده على اختبار قدراته العلمية، وتجعله أهية الاستعداد لأي اختبار أكاديمي أو مهني في المجال.

## المحور ا

### طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة

- الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة
- الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الإداري
- الفصل 3. تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

## الفصل الأول

مدخل عام لتسيير المؤسسة



## الفصل الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

" التسيير (المناجمت)، قبل كل شيء ممارسة يلتقي فيه الفن والعلم والحرفة "

Henry Mintzberg

### محتويات الفصل

- 1.1 .مدخل تعريفى للتسيير والمناجمت
- 2.1 .أهمية ومكانة التسيير فى المؤسسة
- 3.1 . المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد تعريف إجرائي واضح لتسيير المؤسسة في ظل اتجاهات تعريفه المختلفة؛
- تحديد طبيعة التسيير (علم أو فن أو ممارسة)؛
- تحديد أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة من خلال أهدافه الأساسية؛
- تحديد أهمية التسيير في المؤسسة باعتبارها مركزا للتسيير والمناجمت.

### الكلمات المفتاحية

التسيير، المناجمت، المؤسسة، الأهداف التنظيمية، الفعالية والكفاءة، الموارد، أصحاب المصلحة، وظائف المؤسسة، المتغيرات البيئية.

يقترن التسيير في المؤسسة مع العديد من المفاهيم التي تندرج ضمن إطاره النظري والفكري، فمن جهة نجده مفهوما واسعا كونه يرتبط بهذه المفاهيم الكثيرة، وأيضا من ناحية مدلوله فهو يرتبط بمفاهيم أكثر تشعبا مثل: المناجمت، الإدارة، التنظيم... الخ، ومن جهة معاكسة نجد أن المعالم المفاهيمية للتسيير تصبح أكثر وضوحا خاصة عند دراسته على مستوى المؤسسة. يتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأطر التعريفية والمفاهيمية الأساسية في تسيير المؤسسة، بدءا من تعريفاته والتداخل بينه وبين مصطلحات أخرى وخاصة المناجمت، أهميته ومكانته في المؤسسة وابتكارها أيضا مركزا للتسيير والمناجمت.

### 1.1. مدخل تعريفي للتسيير والمناجمت

يتم في هذا العنصر التفصيل في الأصل الابدستمولوجي لمصطلح "التسيير"، مختلف تعاريف التسيير والاتجاهات المختلفة في ذلك، وتراوجه بين العلم والفن.

#### 1.1.1. الأصل الابدستمولوجي لمصطلح "التسيير"

**التسيير Gestion** يأتي من الفعل اللاتيني *Gerere* والذي يدل على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضا. وهو متداخل مع مصطلح **الإدارة Administration** (للفعل *Administrare*) الذي يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم. (Diani, 2011, p. 4)

للتأكيد يدخل كلا المصطلحين ضمن مصطلح **المناجمت Management** الذي يشمل معانيهما، فالفعل **To Manage** له مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، والفعالية... الخ.

#### 2.1.1. تعاريف تسيير المؤسسة

ينظر Peter Drucker للتسيير كعامل أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو عملية التنسيق بين الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (Dutt, 2008, p. 07)

هناك العديد من التعاريف التي يمكن أن يأخذها تسيير المؤسسة خاصة عندما يتداخل مع المناجمت أو يعتبر كذلك، ولعلنا نقتصر على بعضها أو أهمها، كما هي موضحة في الجدول الموالي: (Murugan, 2007, pp. 02-03)

## الجدول 1. تعريف الرواد والممارسين للتسيير والمناجمت

التعاريف	المتخصصين
يتعلق التسيير بتوجيه الموارد البشرية المادية بدناميكية، في وحدة تنظيمية محكمة قادرة على إنجاز أهدافها لتحقيق رضا الأطراف المستفيدة.	Lawrence A. Appley
التسيير هو التنسيق بين مختلف الموارد من خلال عملية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة.	Henry L. Sisk
التسيير في الأساس هو تخطيط، تنسيق، تحفيز ومراقبة جهود الآخرين من خلال أهداف محددة.	James A. Lundy
التسيير هو علم وفن تنظيم وتوجيه الجهود البشرية، مراقبة القوى، واستخدام الوسائل الطبيعية لتحقيق أهداف الأفراد.	الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين
التسيير هو تكوين وصيانة المناخ الداخلي للمؤسسة أين يعمل الأفراد كفرق، ليحققوا الأداء بكفاءة وفعالية من خلال تحقيقهم للأهداف الجماعية.	Harold Koontz & Cyril O'Donnell
فن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأقلها تكلفة.	Frederick W. Taylor
التسيير هو التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة.	Henry Fayol
التسيير هو وظيفة القيادة التنفيذية في كل المستويات.	Ralph C. Davis
يتعلق التسيير برؤية إنجاز المهام، حيث تتمركز كل مهامه حول تخطيط وتوجيه العمليات التي تجري في المؤسسة.	E.F.L. Breach
التسيير هو عمليات مختلفة تتعلق بالتخطيط، التنظيم، التحريك، ومراقبة الأداء، وذلك لتحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الأفراد والموارد.	Georgy R. Terry
التسيير هو توجيه الموارد البشرية والمادية في وحدات تنظيمية ديناميكية، من أجل تحقيق أهداف ورضا الأطراف المستفيدة.	الجمعية الأمريكية للمناجمت
التسيير هو جهاز متعدد الأغراض لادارة الأعمال وإدارة المديرين وإدارة العمال والعمل.	Peter Drucker

يلحظ من الجدول أعلاه أن التسيير في اتجاه المناجمنت يمكن أن يعرف من عدة زوايا، تشكل الاتجاهات الفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين، لكنها لا تبتعد جلتها عن العناصر التالية والتي تحدد تعريفه الاجرائي المعتمد في المطبوعة، كما هو موضع في الشكل الموالي: (إعداد الباحثة)

<b>التسيير</b> ←	التنسيق بين مختلف الموارد:	من خلال عمليات مترابطة:	لاستخدامها	وذلك لتحقيق
	• البشرية	• التخطيط	بأتملية من خلال	الأهداف المسطرة
	• المادية	• التنظيم	كفاءة وفعالية	ورضا أصحاب
	• المالية	• التوجه	الأداء	المصلحة في المؤسسة
	• والمعلوماتية	• والرقابة		

### الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة

بالمقابل تبقى نظرة هؤلاء الكتاب والباحثين للتسيير قائمة، ولا يمكن تغافل أنها تشكل اتجاهات مختلفة لتعريف تسيير المؤسسة.

#### 3.1.1. اتجاهات تعريف تسيير المؤسسة

ينظر إلى تسيير المؤسسة بعدة معاني باعتباره متداخل مع مصطلح المناجمنت، تشكل اتجاهات مختلفة لتعريفه وتحديد مدلوله، هذه الاتجاهات حددها (Murugan, 2007, pp. 3-4) كالتالي:

- **تسيير المؤسسة كنشاط:** مثله مثل: الرياضة، الدراسة، التعليم... الخ، فهو يعرف من هذه الناحية بأنه مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المسير لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات، حيث تتمثل هذه النشاطات في: النشاطات الشخصية، نشاطات اتخاذ القرار، النشاطات الإعلامية.
- **تسيير المؤسسة كعملية:** ينظر له كعملية لأنه يتضمن سلسلة من الوظائف المترابطة تتمثل أساسا في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. يمكن أن تكون عملية التسيير وفقا لهذا الاتجاه: **عملية اجتماعية** تدعم العلاقات بين الأفراد لتكون منتجة، **عملية تكاملية** لأنها تدمج الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد المالية لتحقيق الأهداف، **عملية مستمرة** كونها تبحث باستمرار عن المشاكل وحلولها، **عملية تفاعلية** على أساس أن وظائف التسيير يجب أن تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **تسيير المؤسسة كمورد اقتصادي:** مثله مثل: الأرض، العمل ورأس المال، كونه عامل أساسي لانتاج القيمة، فالتسيير يتوسط عوامل الإنتاج والموارد المختلفة ويجمع بينها لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

- **تسيير المؤسسة كفريق:** كمجموعة من الأفراد، فالتسيير متعلق بأولئك الذين يتحملون المسؤولية للتوجيه والتنسيق بين مختلف مجهودات الأفراد، يطلق على متحملي المسؤولية بالمسيرين الذي يمكن أن نجدهم في ثلاثة مستويات: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية.
- **تسيير المؤسسة كتخصص:** يشكل تسيير المؤسسة أحد فروع أو تخصصات المعرفة العلمية، وهو يتضمن المبادئ والأساليب الإدارية التي تساعد على الإدارة الفعالة للمؤسسات.

هذه التوجهات التي طرحها Murugan تجعلنا نتساءل عن كون التسيير علم أم فن؟

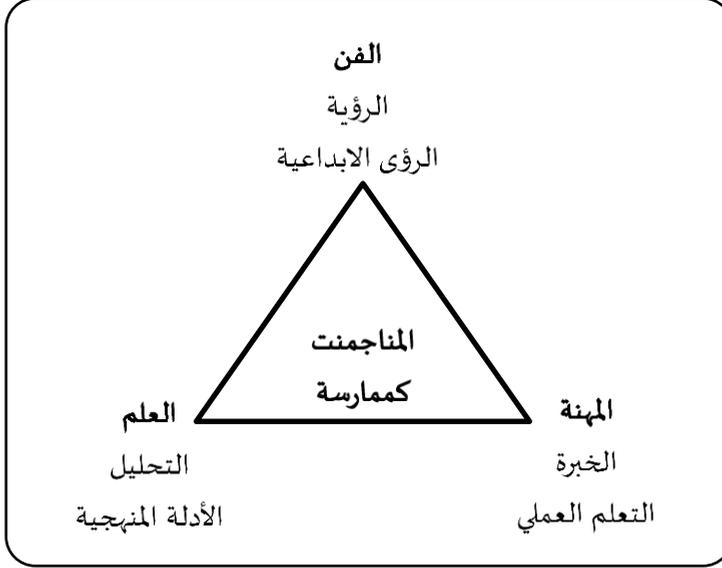
#### 4.1.1. التسيير بين العلم والفن والممارسة

يتراوح التسيير في المؤسسة بين كونه علما أم فنا، هذا التضارب طرح كثيرا من قبل دراسات متخصصة مثل دراسة (Bergmann, 1996, p. 11)، والذي أشار من ناحية أن المسيرين مطالبين باليقين والنظام في التسيير (خاصية العلم)؛ ومن ناحية أخرى، فإنهم يتعاملون في كثير من الأحيان بطريقة غير منهجية، غير منظمة وغير عقلانية (خاصية الفن)، لذا يجب أن يكون تكوين هؤلاء في الأسس العلمية والفنية والأخلاقية.

- **التسيير كعلم:** تستخدم فيه مفاهيم ونظريات محددة جيدا من خلال الافتراضات والخبرات والتحليلات. (Sahli, 2015, p. 20) تم تطويرها زمنيا بالاعتماد على تخصصات علمية أخرى (الرياضيات، بحوث العمليات، التقنيات الكمية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد) لتوسيع المجالات المعرفية للتسيير، هذا الأخير لا يعتبر كعلم من العلوم الدقيقة، لأنه يعتمد على دمج العوامل الإنسانية في حل المشكلات. (Ghedjghoudj, 2012, pp. 21, 22)
- **التسيير كفن:** لكي ينجح المسير في وظيفته يجب عليه استخدام خبرته ومعرفته وملاحظاته الشخصية وحده، بحيث يعتبر فنا عندما يستفيد من مهاراته الشخصية وصفاته الإنسانية بشكل فعال في إدارة موارد مؤسسته. (Sahli, 2015, p. 20) أيضا يظهر فن التسيير من خلال قدرات المسير على التصرف في الحالات الصعبة التي تكون فيها العقلانية مطلوبة، حيث يتعامل معها بنجاح وكفاءة، دون الاعتماد كثيرا على الأسس العلمية. (Ghedjghoudj, 2012, p. 21)

- **التسيير علم وفن:** يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأسس النظرية والعلمية. (Diani, 2011, p. 8) وللتوضيح أكثر فإن خاصية الدقة والموضوعية التي يحضى بها العلم تلتمس أكثر في التقنيات الكمية للتسيير مثل: المحاسبة، مراقبة التسيير، تسيير الموازنات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار... الخ، بالمقابل تلتمس خاصية الفن في الأساليب الكيفية للتسيير: الاتصال، القيادة، التحفيز، إدارة سلوكيات الأفراد... الخ.

- **التسيير كممارسة:** أثبت Henry Mintzberg أن التسيير بمعنى المناجمت (ذلك الذي نتكلم عنه في تسيير المؤسسة)، ليس مجرد علم أو فن أو حتى مهنة، بل هو أعمق من ذلك حيث يجمع بين هذه الثلاثة ليصبح كممارسة، مثلما هو مبين في الشكل الموالي: ( Mintzberg, 2009, p. 11)



**الشكل 2.** تسيير المؤسسة (المناجمت) كممارسة

من خلال الشكل أعلاه يتوضح أن المسير ينجح في تحقيق أهداف مؤسسته عندما يطبق المناجمت كممارسة، تجتمع فيه ثلاثية العلم والفن والمهنة، فالفن يساعده على الابداع، والعلم يساعده على تنظيم وترتيب قراراته من خلال التحليل المنهجي للبيانات التي يمتلكها، والمهنة تجعله قادرا على مواجهة كل المشكلات بناء على تجاربه الملموسة.

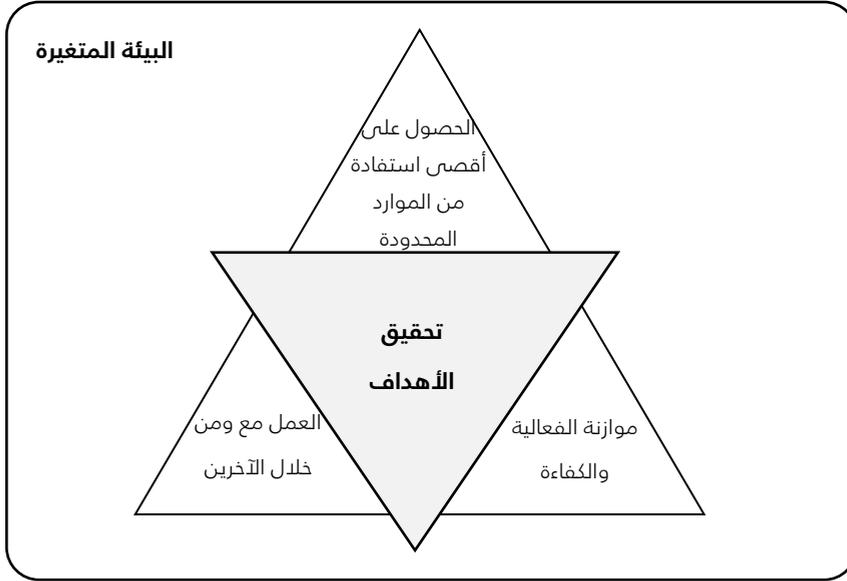
تسيير المؤسسة اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمت، الذي يعتبر كممارسة (علم وفن وخبرة) وهو أعمق من مفهوم التسيير، حيث يدمج بين الأساليب الكمية (مثل تسيير الموازنات) والأساليب الكيفية (مثل الاتصال).

## 2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة

يمكن أن تلتبس أهمية التسيير من خلال توضيح أهم أهدافه الجوهرية في المؤسسة وكذا مكانته فيها، وذلك كما يأتي مواليا.

### 1.2.1. الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة

حدد Robert Kreitner أربعة جوانب رئيسية تحدد أهمية التسيير في المؤسسة وتتقاطع مع أهدافه وتعريفه اللجرائي، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 5)



**الشكل 3.** الجوانب الأساسية لتسيير المؤسسة

يظهر الشكل أن الهدف المثالي للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التنظيمية، موازاة مع تحقيق الأهداف التالية: موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، والذي يؤكد ويزيد من مكانة التسيير في المؤسسة هو أهميته في تحقيق هذه الأهداف مع وجود متغيرات بيئية كثيرة وسريعة التغير.

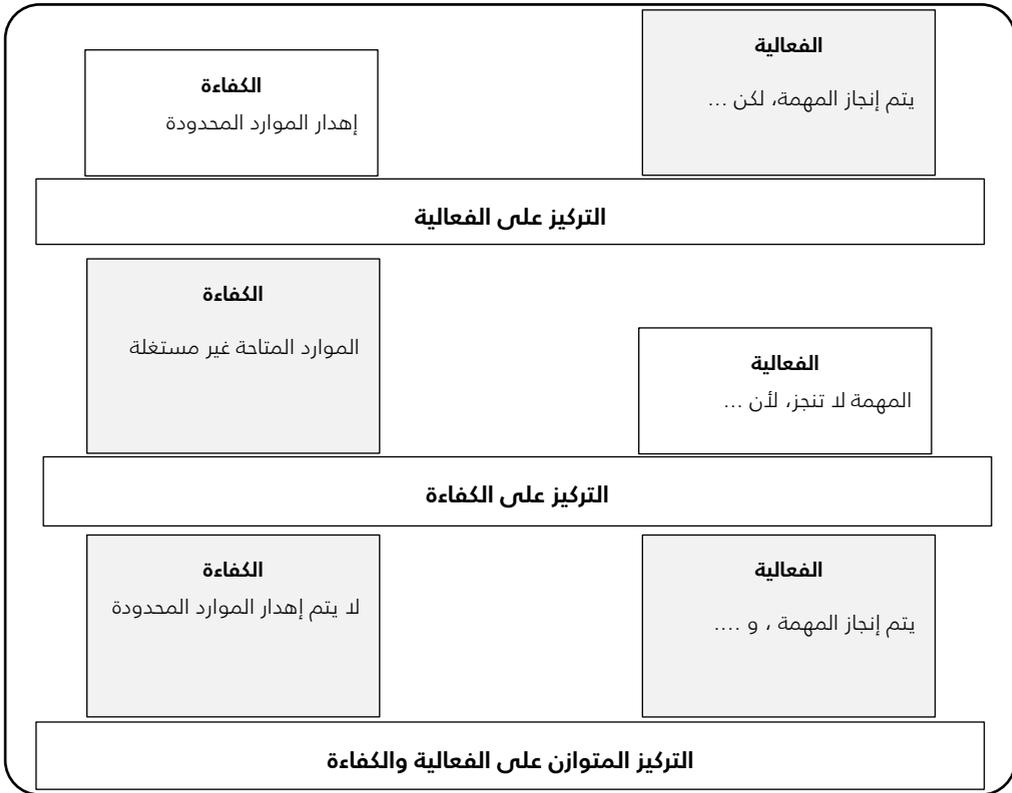
### 2.2.1. تحقيق الأهداف التنظيمية

الأهداف هي تصور النتائج النهائية (أو المرجوة)، ويكون من الضروري دعم الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، حيث نجد تسلسلا هرميا للأهداف التي تكون في شكل شبكة من الأهداف المتداخلة، فالمؤسسات والمسيرين لهم أهداف عديدة قد تكون أحيانا متعارضة، وهو ما قد يؤدي إلى وجود صراعات داخل المنظمة، داخل المجموعة، وحتى بين الأفراد. (Harold & Heinz, 2006, p. 86) حيث تكمن أهمية التسيير هنا في الموازنة بين الأهداف المتعارضة لصالح المؤسسة، فهو يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت صعبة على مستويات مختلفة لتصب كلها في رسالة المؤسسة أو تحقيق الهدف المثالي لوجودها. اشتهر في هذا الجانب **نظرية الإدارة بالأهداف (Management par objectifs)** التي ترجع لمؤسسها Peter Drucker (1954) والتي

تعني تقسيم الأهداف على الافراد كل حسب اختصاصه ليساهموا في تحقيقها، وامتدت **لنظرية الإدارة بالمشاركة (Management participatif par objectifs)** والتي تعني مشاركة الأفراد في تحديد وتخطيط أهدافهم ومن ثم المساهمة في تحقيقها كل على مستواه ونطاق تخصصه.

### 3.2.1 موازنة الفعالية والكفاءة

**الفعالية Effectiveness** عنصر مركزي في عملية الإدارة يستلزم تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة، أما **الكفاءة Efficiency** فهي عنصر مركزي في عملية الإدارة توازن بين كمية الموارد المستخدمة لتحقيق هدف مقابل ما تم إنجازه، أي تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المحدودة. (Kreitner, 2009, p. 7) ولو أن هناك من يقول العكس. فالمسير الناجح هو الذي يفرض حالة من التوازن بين الفعالية والكفاءة، فمن ناحية يجب أن يكون فعال من خلال إنجاز المهمة المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ناحية أخرى، فهو يحتاج إلى الكفاءة من خلال خفض التكاليف وعدم إهدار الموارد. كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 7)



الشكل 4. موازنة الفعالية والكفاءة

#### 4.2.1. الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة

تختلف محدودية الموارد ودرجتها من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من تعاني نقصا في الموارد المالية، ومنها تعاني نقصا في الموارد المادية، وأخرى في المواد الأولية، وحتى في الموارد البشرية والموارد المعرفية (الأصول اللامادية)، حيث تقاس نجاعة التسيير بتحقيق الأهداف التنظيمية في ظل محدودية هذه الموارد. اشتهر في هذا الجانب **نظرية الموارد** لرائدها Birger Wernerfelt (1984) والتي قامت على عدة مبادئ أساسها: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، محدودية الموارد لا تمنع المؤسسة من تحقيق التفوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، تحسين الإنتاجية يتحقق انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي. ( , Maltese 02-04, p. 2007) ومن ذلك اشتقت **نظرية الكفاءات الجوهرية** لرائديها C. K. Prahalad و Gary Hamel واللذين أكدوا على ضرورة التركيز في الموارد على الكفاءات الجوهرية لصناعة الفارق الاستراتيجي والتفوق في السوق.

#### 5.2.1. العمل مع ومن خلال الآخرين

تكمن أهمية التسيير في هذا الجانب في التنسيق بين جهود الأفراد وتركيزها نحو الهدف الأساسي للمؤسسة، بل واستغلال طاقاتهم وامكانياتهم (الانتقال من مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلى مبدأ المكان المناسب للرجل المناسب)، وتفويضهم وتمكينهم (**التفويض** يعني تفويض جزء من الأهداف العليا أو المسؤوليات إلى المرؤوسين دون الاجتهاد في تغييرها، **والتمكين** يدل على صقل قدرات الافراد وخبراتهم لجعلهم قادرين على تحمل مختلف المسؤوليات والاجتهاد في اتخاذ القرارات وتغيير الأهداف لصالح المؤسسة).

#### 6.2.1. التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة

حددها (Kreitner, 2009, pp. 08-11) في: العولمة، تطور جودة المنتجات، حماية البيئة، التوجهات الأخلاقية، ثورة الإنترنت والأعمال الإلكترونية، الذكاء الصناعي وهناك معطيات أخرى أيضا تضع المسير أمام جملة من التحديات لحمل مسؤولية استمرارية ونجاح المؤسسة، وهنا تتجلى أهمية التسيير في التعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تتغير بسرعة وكثرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

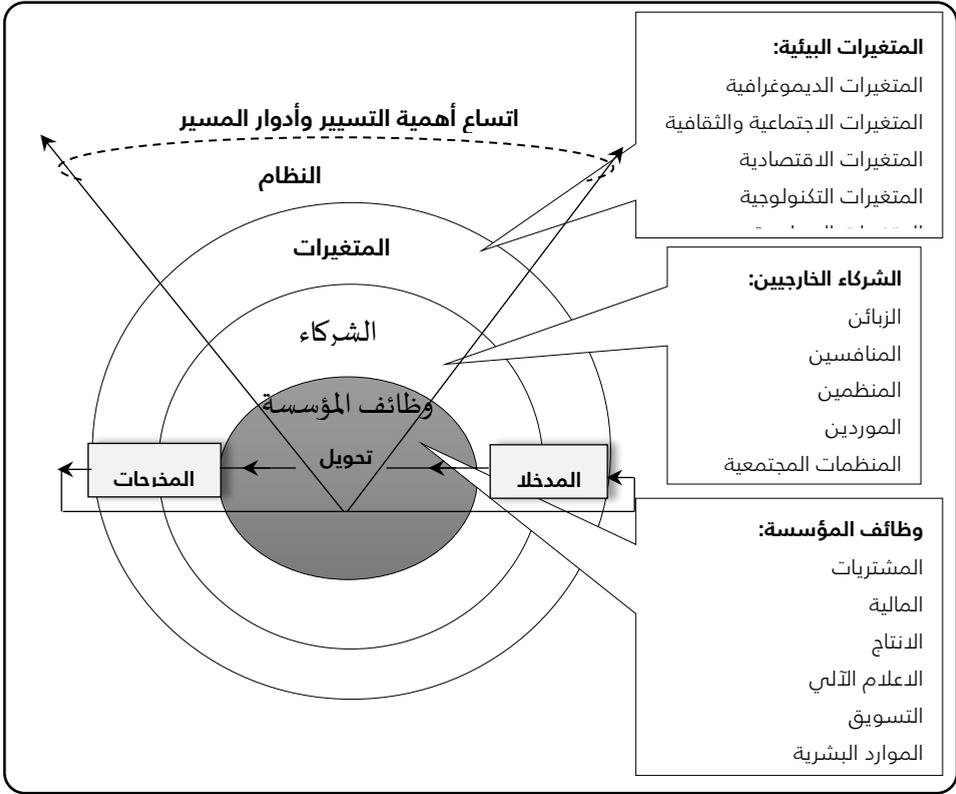
تظهر أهمية التسيير من خلال: تحقيق الأهداف التنظيمية، موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، وكذا التعامل مع المتغيرات البيئية.

### 3.1. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت

لا ينفي اختلاف تعريف المؤسسة (وحدة اقتصادية، وحدة للإنتاج، وحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات... الخ)، أنها مركزا للتسيير والمناجمت وذلك كما يأتي مواليا.

#### 1.3.1. أبعاد التسيير في المؤسسة

يتأكد في تعريف المؤسسة من منظور المقاربات التسييرية والاجتماعية التي تهتم بكيفية عمل المؤسسات، أو من منظور المقاربات الاقتصادية التي تهتم بسبب تواجدها (عيشوش، 2018/2017، ص ص. 6-8) أنها مركزا للتسيير والمناجمت سواء اعتبرت كوحدة اقتصادية، كوحدة للإنتاج، كوحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل 5. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت

يظهر الشكل أن المؤسسة تعتبر كمرکز للتسيير والمناجمت باعتبارها وحدة لتفاعل الوظائف والشركاء الخارجيين ومتغيرات البيئة، أو ما يعرف بأبعاد التسيير في المؤسسة.

### 2.3.1. تسيير وظائف المؤسسة

تکمن أهمية التسيير في التركيز على الانشطة والوظائف الأساسية والتنسيق بينها لخلق القيمة، ولعل نموذج سلسلة القيمة لـ (Michael Porter, 2008, p. 37) أقرب مثال لذلك (النموذج يهدف للبحث عن مصادر الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والتي تقسم إلى أنشطة أساسية: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الامداد الخارجي، التسويق والتوزيع، الخدمات وأنشطة داعمة: بنية المؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التنمية والتطوير التكنولوجي، التمويل).

### 3.3.1. تسيير الشركاء الخارجيين

بلغة المناجمت أصحاب المصلحة والذين تختلف أهدافهم وقد تتضارب، حيث تكمن أهمية التسيير في ايجاد التوافق بين مختلف المصالح لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولهؤلاء الأطراف، وفي هذا الجانب أخذت النظريات التالية: **نظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة، ونظريات الحوكمة** وزنا كبيرا في إرساء المبادئ العلمية لتحقيق التوافق بين المؤسسة وشركائها.

### 3.3.1. تسيير المتغيرات البيئية

تکمن أهمية التسيير في زيادة مرونة المؤسسة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها مهما كانت طبيعتها، وهنا تأخذ **نظريات التسيير الاستراتيجي** وزنا كبيرا خصوصا ما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، ولعل أبرزها **نموذج التحليل الثنائي SWOT** (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats) الذي يهدف لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أيضا **نموذج تحليل البيئة الخارجية PEST** (Political, Economic, Social, and Technological factors) والذي يساعد على تحليل التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية لتحديد الفرص والتهديدات، .... وغيرها من النظريات والنماذج.

تجدد الإشارة أن أهمية التسيير ومكانته تزيد وتتسع معها أدوار المسير كلما اتجهنا من تسيير وظائف المؤسسة لوحدها، إلى تسيير المؤسسة مع مختلف شركائها، إلى تسييرها في ظل متغيرات بيئتها التي تتغير باستمرار.

تظهر المؤسسة كمرکز للتسيير والمناجمت لأنها تجمع بين: تسيير وظائفها، تسيير الشركاء الخارجيين أو أصحاب المصلحة، وكذا تسيير المتغيرات البيئية.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 1

### • الأسئلة

- س1. ما الفرق بين التسيير Gestion والادارة Administration والمناجمت Management؟
- س2. قدم تعريفا واضحا للتسيير في المؤسسة.
- س3. هل التسيير علم أم فن أم ممارسة؟
- س4. حدد الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة.
- س5. لماذا تعتبر المؤسسة كمرکز للتسيير والمناجمت؟

### • دراسة الحالة

قامت شركة "Brand Finance" البريطانية التي تتخصص في استشارات قيمة العلامات التجارية بإصدار تقريرها لأفضل 500 علامة تجارية بالعالم من حيث الأداء والقيمة السوقية في عام 2019، حيث تقدمت هواوي من المركز الـ 25 في تصنيف عام 2018 إلى المركز 12 في العام الجاري. حيث ارتفع معدل النمو لعلامة هواوي التجارية بنسبة 63.7% مقارنة بعام 2018، وبلغت قيمتها العالمية 62.278 مليار دولار أمريكي (تحديدا في الربع المالي الأول من عام 2019، باعت "هواوي" أكثر من 59 مليون هاتف ذكي، حاصدة بذلك المركز الثاني بحصة 19% في السوق، ولا يتفوق على الشركة الصينية، من ناحية المبيعات، سوى سامسونغ التي باعت أكثر من 71 مليون جهاز بنسبة نمو سالبة بلغت 8.1%). وبهذا أصبحت هواوي أحد أسرع العلامات التجارية نموا بالعالم. شكل القرار الرئاسي الأمريكي (قطع المعاملات التجارية مع الشركات الصينية)، بداية لإعلان غوغل المورد الرئيسي لأنظمة التشغيل الخاصة بهواتف هواوي (أنظمة الاندرويد) منع "هواوي" من استخدام نظام أندرويد بشكل شبه كامل، فالأجهزة الحالية سوف تستمر في العمل كما هو الحال دون أي مشكلات، إلا أن الأجهزة المُستقبلية لن تكون قادرة على الوصول إلى متجر التطبيقات، "غوغل بلاي (Google Play)"، ولا إلى خدمات غوغل مثل الخرائط أو البريد الإلكتروني، دون نسيان التحديات الأمنية والدورية التي تطلقها الشركة. وهذا قد يُؤثر سلبا على مبيعات هواوي وحصتها السوقية.

مأخوذ من:

<https://consumer.huawei.com/eg/press/news/2019/huawei-rose-to-12th-spot-on-brand-finance-global-500-2019/>

و: <https://midan.aljazeera.net/miscellaneous/technology>

**الأسئلة:** وضح فيما تكمن أهمية التسيير والمناجمت في شركة هواوي في ظل المتغيرات البيئية التي تعيشها.

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 1

### • الأسئلة و الأجوبة

← س1. ما الفرق بين التسيير **Gestion** والادارة **Administration** والمناجمت **Management**؟

- **التسيير(Gestion) :** مصطلح يستخدم في اللغة الفرنسية للدلالة على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضا.
- **الإدارة (Administration) :** يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم.
- **المناجمت (Management):** يشمل كلا المصطلحين السابقين وله مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، والفعالية... الخ.

← س2. **قدم تعريفا واضحا للتسيير في المؤسسة.**

التسيير في المؤسسة هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

← س3. **هل التسيير علم أم فن أم ممارسة؟**

التسيير يجمع بين عناصر العلم والفن، وهو أيضًا ممارسة. إنه يعتمد على مفاهيم ومبادئ علمية، ولكنه يتطلب مهارات فنية وقدرات في التطبيق العملي.

← س4. **حدد الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة.**

تحقيق الأهداف التنظيمية، موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، التعامل مع ومن خلال الآخريين، التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة.

← س5. **لماذا تعتبر المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت؟**

المؤسسة تعتبر مركزًا للتسيير والمناجمت لأنها تقوم بتنظيم وتوجيه مجموعة متنوعة من الأنشطة والوظائف لتحقيق أهدافها. إنها مكان تلاقى وتنسيق الجهود والمصالح لإنتاج القيمة للشركاء الداخليين والخارجيين وتحقيق التفوق التنافسي في ظل المتغيرات البيئية.

### • حل دراسة الحالة

أهمية التسيير والمناجمت في شركة هواوي تتجلى بوضوح في ظل المتغيرات البيئية التي تواجهها. وخاصة في النقاط التالية:

← **تحقيق الأهداف التنظيمية:** حيث أصبحت هواوي أحد أسرع العلامات التجارية نموًا بالعالم، حيث تحصلت على المرتبة 12 سنة 2019 ضمن قائمة أفضل 500 علامة تجارية من حيث

الأداء والقيمة السوقية، ولتحقيق هذه الأهداف تظهر أهمية التسيير والمناجمت في خلق قيمة للزبائن، التجديد والابتكار، تحقيق الاستدامة والتطور.

⇐ **موازنة الفعالية والكفاءة:** أي الموازنة بين كمية الموارد المستخدمة مقابل الأهداف التنظيمية المحققة في ظل الموارد المحدودة مع القرار الرئاسي الأميركي المتعلق بقطع المعاملات التجارية مع الشركات الصينية، لذا تظهر أهمية التسيير والمناجمت في البحث والابتكار ليجاد حلول بديلة لهذه المشكلة.

⇐ **الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة:** التحديات الجديدة تتطلب استخدام الموارد بكفاءة أكبر. التسيير الجيد يساعد في تحسين عمليات الإنتاج والتوريد واستخدام الموارد البشرية بفعالية، وهذا يعزز من تحقيق أهداف الشركة رغم التحديات.

⇐ **التعامل مع ومن خلال الآخرين:** وذلك من خلال تعزيز العلاقات الاستراتيجية، حيث أن تسيير العلاقات مع الشركاء والموردين أمر حيوي للحفاظ على استمرارية عمليات الشركة. التفاوض والتعاون مع شركاء الأعمال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الشركة وقدرتها على التأقلم مع التغييرات.

⇐ **التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة:** قرارات الحظر التجاري وقطع المعاملات تعتبر تحديات كبيرة. يحتاج التسيير إلى توجيه الشركة للتكيف مع هذه التغييرات بشكل فعال، من خلال تطوير خطط واستراتيجيات لمعالجة تأثيرات هذه القرارات على مختلف جوانب الشركة.

## مراجع الفصل الأول

- Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International.
- Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
- Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.
- Bergmann, A. (1996). Le management: un art ou une science?. *Revue Economique et Sociale*, 54, 7-20.
- Sahli, F. (2015). *Cours gestion de l'entreprise*. Instituts Supérieurs des études technologiques, Tunisie.
- Ghedjghoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Essentials Of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Maltese, L. (2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.



## الفصل الثاني

تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الإداري



## الفصل الثاني: تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

"الذي لا يعرف التاريخ محكوم عليه بتكراره"

Karl Marx

### محتويات الفصل

- 1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة
- 2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة
- 3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة أهم مدارس الفكر الاداري وتاريخ تطور المناجمت؛
- معرفة إسهامات مختلف نظريات المناجمت في تطوير تسيير المؤسسة؛
- معرفة مناهج التسيير التي قدمتها مختلف نظريات المناجمت، وكيفية العمل بها؛

### الكلمات المفتاحية

المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، المدرسة الكمية، مدرسة اتخاذ القرار، المدرسة الموقفية، مدرسة النظم، المدرسة اليابانية.

مثلما تشعبت المفاهيم المرتبطة بالتسيير في المؤسسة تشعبت النظريات والمدارس الفكرية التي تؤسس لذلك، حيث عالجت كل منها إشكالية التسيير ومفهومه ومبادئه من زاوية مختلفة، فساهمت بذلك في تطوير أسسه العلمية حتى أصبح بذلك علما له أصوله، وفي تطوير أسسه العملية حتى أصبح كـممارسة يمتزج فيها (العلم والفن والخبرة)، فتطور نظريات التسيير اقترن بتطور مفهومه حتى اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمت. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف مدارس الفكر الإداري ومعالجتها لإشكالية التسيير في المؤسسة، وخاصة: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، والمدارس الأخرى أو المدارس الحديثة.

### 1.2. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

تزامنت المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (1890-1920) مع الثورة الصناعية (المكنة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما بالانتاج والمهندسين، حيث عالجت أحد الاشكاليات التسييرية في المؤسسة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي (المادي). في إطار هذه الاشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

- نظرية الادارة العلمية (Scientific management theory)؛
- نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation theory)؛
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

#### 1.1.2. نظرية الادارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية (تحقيق العقلانية الانتاجية) في مستوى الادارة التنفيذية على حساب الادارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank and Lillian Gilbreth.

##### 1.1.1.2. إسهامات Frederick W. Taylor

فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، يطلق عليه "أب الادارة العلمية" لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي

للعمل\*، من خلال كتابه " مبادئ الإدارة العلمية (The Principles of Scientific Management) الصادر عام 1911. كان Taylor من أوائل المستشارين الإداريين، حيث تعد أفكاره عالميا شديدة التأثير في حقبة الثورة الصناعية في حركة الكفاءة الانتاجية، فهو يعتقد أنه يجب على المؤسسات دراسة المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء كل مهمة، مؤسساً بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية: راجع: (Robbins, DeCenzo, Coulter & Ruling, 2011, p. 4 - Barabel & Meier, 2010, p. 10)

- استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...)
- التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي: الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في الورشة)؛
- استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل One Best Way (الشخص المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لانجاز أي مهمة)؛
- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين (أجور متغيرة نسبة لأداء الفرد)؛
- التحديد، التدريب، التعليم والتطوير العلمي للعمال، بدل تركهم لاختيار مجال تخصصهم بأنفسهم والتعلم فيه؛
- توزيع العمل والمسؤوليات بطريقة متساوية تقريبا بين الإدارة والعمال، الإدارة ستهتم بجميع المهام التي ستكون أكثر كفاءة من العمال؛
- نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقا للمبادئ العلمية المعمول بها (عدم استقلالية العمال وانخفاض مسؤوليتهم)؛
- البحث عن تحسين الأداء المالي يتحقق من خلال: اقتصاديات السلم، تحسين الانتاجية، أثر التعلم، ومردودية العمال.

حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية على صعيد تحسين الانتاجية، على سبيل المثال، في عام 1898 قام Taylor في شركة Bethlehem Steel بحساب

---

\* بعض الكتاب يعتبرون أعمال Adam Smith (1776) الأولى فيما يخص تقسيم العمل والبحث عن الكفاءة الانتاجية، أيضا David Ricardo (1817) أكد على تنظيم العمل من خلال التخصص في كل مهمة من مراحل الانتاج. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 9)

كمية الحديد التي يمكن للعمال تفريغها من العربات إذا كانوا يستخدمون الحركات والأدوات والخطوات الصحيحة، وكانت النتائج مذهلة: 47.5 طن في اليوم بدلا من مجرد 12.5 طن كمتوسط لكل عامل، تقليص عدد العمال الذين يعرفون من 500 إلى 140 عامل بعد إعادة تصميم المجارف، تخفيض التكاليف من 10 سنت إلى 4 سنت للطن. وعلى الرغم من أنها فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية. راجع: (Benowitz, 2001, p.12)

### 2.1.1.2. إسهامات Henry Gantt

هنري جانت Henry Gantt (1861-1919) مهندس ميكانيكي أمريكي عرف بتطويره لخرائط جانت عام 1910، وهي رسم بياني شريطي يقيس العمل المخطط والمكتمل على طول كل مرحلة من مراحل الإنتاج، استنادا إلى الوقت بدلا من الكمية أو الحجم أو الوزن، حيث تعد هذه الخرائط أداة تخطيط وتحكم استخدمت على نطاق واسع وخصوصا مشاريع البنية التحتية الرئيسية في الولايات المتحدة، وستبقى أداة مهمة في إدارة المشاريع. عرف أيضا بتطويره لأدوات مساعدة أخرى مثل خرائط الترتيب Layout و خارطة سجل الآلة Machine record وسجل العامل Man-record والتي تساعد على التخطيط ومراقبة الأداء.

على خطى صديقه Taylor اهتم Gantt بربط الأجر بالعمل (تحديد المهمة والعلاوة)، ومكافأة العاملين المنتجين أكثر من المعدل المقرر لهم، غير أنه سعى لتحميل مسؤولية انخفاض الانتاجية للإدارة المسؤولة وليس العاملين. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 60)

### 3.1.1.2. إسهامات Frank and Lillian Gilbreth

قام فرانك Frank (1868-1924) وزوجته Lillian (1878-1972) بدراسة حركات العمال (البنائين)، وتشخيص الحركات غير الضرورية واستبعادها والتركيز على الحركات الأساسية النمطية واللازمة لأداء المهمة، وبذلك تحسن أداء البنائين من 1000 إلى 2700 طوب في اليوم، كانت هذه أول دراسة للحركة تهدف إلى عزل أفضل طريقة ممكنة لأداء وظيفة معينة. في وقت لاحق درس Frank وزوجته ليليان حركات العمل في كل ثانية باستخدام كاميرا صور متحركة وساعة. وتطورت أفكارهم الأساسية المتعلقة بالإدارة العلمية، لتشمل الافتراضات التالية: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 59 - 13 p. Benowitz, 2001)

- تطوير طرق نمطية للقيام بكل وظيفة؛
- التركيز على الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي واستبعاد الحركات غير الضرورية أثناء العمل؛

- إدخال العدد والآلات والأجهزة المساعدة في الأداء الانتاجي وتحديد أساليب استخدامها بغية تقليص التكاليف؛
- اختيار وتدريب وتطوير العمال بدلا من السماح لهم باختيار مهامهم الخاصة وتدريب أنفسهم؛
- تطوير روح التعاون بين العمال والإدارة لضمان تنفيذ العمل وفقا للإجراءات الموضوعة (العمل يتم تقسيمه بين العمال والإدارة في حصص متساوية تقريبا).

### 2.1.2. نظرية التقسيمات الإدارية

تعرف أيضا بنظرية الإدارة السليمة، ركزت في دراستها على تحقيق الكفاءة الإدارية، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم (الهيكل التنظيمي) وتحليل العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة، من روادها: Henri Fayol, Luther Gulick, James Mooney, Lyndoll Urwick .

#### 1.1.2.1. إسهامات Henri Fayol

هنري فايول Henri Fayol (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، من خلال كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية (L'administration industrielle et générale) " الصادر عام 1916، والذي ركز فيه على تحليل العمليات الإدارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية لنجاح المدير، وفي هذا الخصوص تنوعت إسهاماته لتشمل ما يلي: راجع: (Rostan, 2005-2006, pp. 06-09) - كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 63-65)

- **نشاطات المنظمة:** خلص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الإدارية. واعتبر أن النشاطات الإدارية هي المهمة.
- **وظائف الإدارة:** حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévission، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.
- **صفات المدير:** حدد Fayol المهارات والصفات الإدارية الواجب توفرها في شخص المدير وتنقسم إلى: صفات جسدية، صفات عقلية، صفات خلقية، صفات ثقافية، صفات فنية.
- **مبادئ الإدارة الأربعة عشر:** ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1. تقسيم العمل (وفقا للتخصص)، 2. السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، 3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)، 4. وحدة الأوامر (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)، 5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)، 6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)، 7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)، 8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)، 9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)، 10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، 11. المساواة (العدالة بين الأفراد)، 12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)، 13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)، 14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

### 2.2.1.2. إسهامات Luther Gulick

لوثر غوليك Luther Gulick (1892-1993) عالم سياسة أمريكي اشتهر بوصفه للنشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة مختصرة في (P.O.S.D.CO.R.B): P (Planning) = التخطيط أو تحديد الرؤية المستقبلية خصوصا في الآجال المتوسطة، O (Organizing) = التنظيم أو دراسة التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب، S (Staffing) = التعيين أو دراسة الطريقة التي يتم بها ضمان القيادة وتعيين المدراء، D (Directing) = التوجيه أو دراسة الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، CO (Coordinating) = التنسيق أو دراسة العلاقات داخل الوحدة أو بين الوحدات التنظيمية، R (Reporting) = التقرير أو دراسة المعلومات (التغذية الراجعة) والرقابة، B (Budgeting) = إعداد الميزانية أو دراسة التمويل وتقييم التكاليف وتخطيط الموازنات. (Barabel & Meier, 2010, p. 16)

### 3.2.1.2. إسهامات James Mooney

جيمس موني James Mooney (1884-1957) رجل أعمال أمريكي، من الرواد البارزين في مدرسة التقسيمات الادارية، وقد أكد بشكل استثنائي على أهمية التنسيق لتوجيه الجهود الجماعية بغية تحقيق الأهداف، كما أنه دعى بشكل واسع إلى تبني أفكار Taylor وركز من خلالها على التنسيق، والتدرج الوظيفي والتخصص المهني، وأشار إلى ضرورة اعتماد السلطة (القوة) في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 67)

### 4.2.1.2. إسهامات Lyndoll Urwick

يعد البريطاني ليندول ارويك Lyndoll Urwick (1891 - 1983) من المفكرين المحدثين في علم الادارة، ومن خلال كتابه: "عناصر الادارة (The Elements of Business Administration)" الصادر عام 1943، استطاع أن يوضح مختلف المفاهيم التنظيمية (في نفس اتجاه المبادئ الأربعة عشر لـ

(Fayol) التي تعتبر كمبادئ لتحقيق الكفاءة الإدارية، أهمها: 1. مبدأ الهدف: ما تحاول المنظمة / المجموعة / الفرد تحقيقه، 2. مبدأ التوافق: يجب أن تسيير السلطة والمسؤولية جنباً إلى جنب، 3. مبدأ المسؤولية: يجب ألا يعهد المدير / المسؤول بمسؤولياته أبداً، فقد يفوض جزءاً من مهامه ولكن يجب أن يتحمل مسؤوليته عنها، 4. مبدأ الهرمية: على غرار سلسلة القيادة أو التسلسل الهرمي لـ Fayol، 5. مبدأ مجال التحكم: يجب أن يكون نطاق الإشراف واضح (لا يجب أن يتعدى ستة مرؤوسين في الوحدات التشغيلية)، 6. مبدأ التخصص: يجب أن يقتصر كل موظف على مهمة أو نشاط أساسي، 7. مبدأ التحديد (التوصيف): يجب توصيف كل منصب بوضوح ويكون ذلك مكتوباً. راجع: ( & Brech, Thomson & Wilson, 2010, pp. 1-3 - Bowyer, Murphy, Bortini ) (Garcia, 2001, pp. 81-82)

### 3.1.2 نظرية البيروقراطية

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهيكّل سير العمل في التنظيمات الإدارية الكبرى، حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أثنى بتعريف البيروقراطية (Bureaucracy)، حيث تعني هذه الأخيرة حسب: توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم. ومن ثم فالهدف من نظريته هو وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي؛ لأن البيروقراطية (تمثل الأسلوب الأمثل بعينه والأكثر كفاءة بالنسبة للتنظيمات المعقدة والكبيرة كالجيش والأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة). إن الأسلوب البيروقراطي حسب Weber يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الاقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن. (الداوي، 2011، ص. 82). هذا وتمثلت إسهامات Weber الأساسية في: (راجع: (Diani, 2011, p. 40 - ذياب عواد، 2012، ص. 67)

– **خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد:** تتحقق بها الكفاءة الهيكلية، وتتمثل في: التخصص: يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه، الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي (كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر)، الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة، الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية، الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية، والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة، الكفاءة: يسعى

التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.

– **نماذج السلطة:** ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: **السلطة الكاريزماتية (الملهمة):** تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، فقرة القائد ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، **السلطة القانونية:** ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاماً مع المجتمعات الحديثة.

على الرغم من اسهامات نظرية البيروقراطية في التسيير إلا أنه يسجل عليها عدة جوانب سلبية، أهمها: البيروقراطية تتطلب بيئة مستقرة، اهمالها للعلاقات الشخصية والانسانية، ضعف عمليتي التجديد والابتكار. هذا الذي يقودنا للتكلم عن حدود المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة.

**حدود المدرسة الكلاسيكية:** بحث رواد هذه المدرسة في ثلاث إشكاليات أساسية في التسيير، وقدموا حلولاً لها وهي: الكفاءة الانتاجية (نظرية الادارة العلمية)، الكفاءة الادارية (نظرية التقسيمات الادارية)، الكفاءة الهيكلية (نظرية البيروقراطية)، وعلى الرغم من إسهاماتهم البارزة إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للأفراد، عدم الاهتمام بالفروقات الفردية بين العاملين، الفشل في تشجيع روح الابداع والابتكار لدى الأفراد، التعامل مع التنظيم بأنه نظام مغلق يمكن التحكم في عناصره.

## 2.2. إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والأفراد داخل التنظيم من النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، فتحسين أداء المنظمة حسبهم مرهون بالاهتمام بالأفراد وتحسين أدائهم، من أهم روادها: Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Douglas McGregor, Herzberg ....

### 1.2.2. تجارب الهاوثورن: إسهامات Mayo Elton

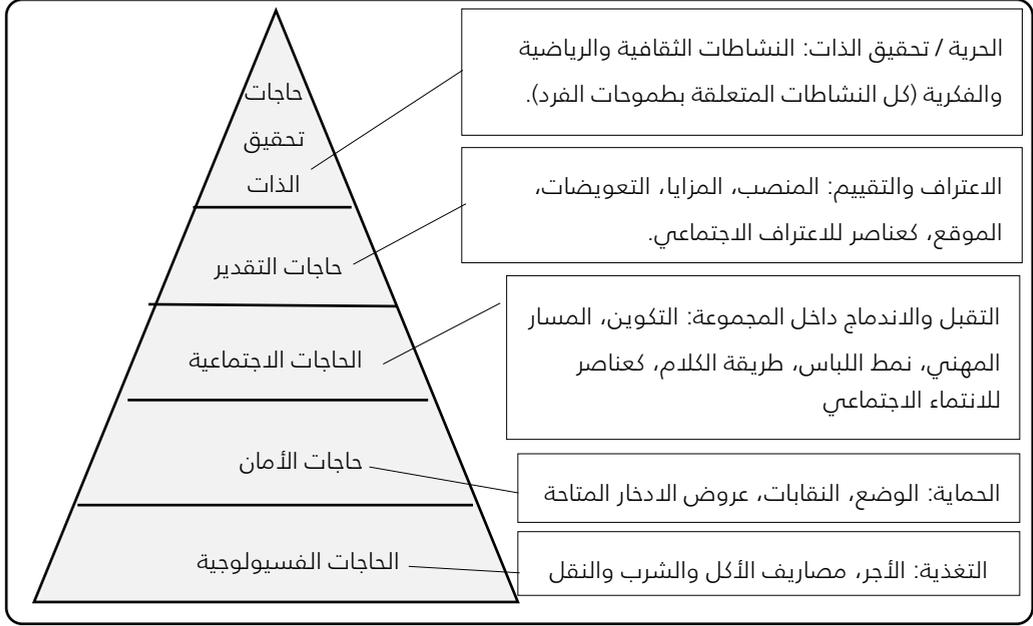
إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصاً تجارب الهاوثورن Hawthorne (1927-1932)، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة Westen Electric الأمريكية بالتعاقد مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ Mayo، ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان "الإدارة والعامل". في المرحلة الأولى من هذه الدراسة تم إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية: الإضاءة، أوقات الاستراحة، ساعات العمل، الأجر... الخ، ولوحظ ارتفاع إنتاجيتهم، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم الرجوع إلى نفس الظروف المادية قبل إجراء التغييرات، ولوحظ أن الانتاجية بقيت مرتفعة. راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 75)

وفقاً لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكماً في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في: (Barabel & Meier, 2010, p. 20)

- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أولوية الإدارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

### 2.2.2. نظرية الحاجات الإنسانية: إسهامات Abraham Maslow

أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) عالم نفس أمريكي، اشتهر بتطويره لنظرية الحاجات الإنسانية المعترف بها على نطاق واسع، هذه النظرية قامت على ثلاثة افتراضات أساسية: حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها تماماً، السلوك البشري مفيد يحفزه إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، يمكن تصنيف الحاجات الإنسانية وفقاً لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى. (Benowitz, 2001, p.18) كما هو موضح في الشكل الموالي: راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 24)



الشكل 6. سلم الحاجات لـ Maslow

تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال اشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية. إضافة إلى هذا السلم (بعد تحقيق الذات) هناك **الحاجات المعرفية** (حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم)، و**الحاجات الجمالية** (حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة البشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد. (Aruma & Hanachor, 2017, p. 18)

بالنسبة لتسيير المؤسسة تعتبر إسهامات هذه النظرية بارزة، فالمسير بإمكانه تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال إثارة دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وذلك باشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم.

### 3.2.2. نظرية العاملين: إسهامات Frederick Herzberg

فريدريك هيرزبارغ Frederick Herzberg (1923-2000) عالم نفس أمريكي، اشتهر بأعماله في إثراء العمل (نظرية العاملين). تنص نظرية العاملين (العوامل الوقائية أو الصحية، وعوامل التحفيز أو الدافعية) على أن الرضا والاستياء في العمل متغيران مستقلان، بالتالي فإن عكس الرضا ليس الاستياء ولكن عدم الرضا، بالمثل فإن عكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعليه يمكن أن يكون الفرد راض ومستاء في عمله. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي: (Chu & Kuo, 2015, p. 56)



### الشكل 7. نظرية العاملين لـ Herzberg

يظهر من الشكل أن العوامل الوقائية إذا لم تلبى تخلق إحساسا بالاستياء (السلبية)، بالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

بالنسبة لتسيير المؤسسة وفي نقطة تقاطع هذه النظرية مع نظرية الحاجات الانسانية لـ Maslow، يجب على المدير أن يوفر أولا العوامل الوقائية كحاجات أساسية لكي يجتنب استياء الأفراد، وبعدها يسعى لتحقيق عوامل التحفيز كحاجات ثانوية لإثارة دافعية الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

#### 4.2.2. نظرية X و Y: إسهامات Douglas McGregor

دوجلاس ماك جريجور Douglas McGregor (1906- 1964) عالم نفس أمريكي، درس المناجمنت بكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بأمريكا، اشتهر بأعماله حول مهام المدير، ونشر العديد من المؤلفات على رأسها كتاب " الجانب الانساني للمؤسسة ( The Human Side of Enterprise)" الصادر عام 1960 ، والذي قدم فيه أسس نظريته المشهورة والمعروفة بنظرية X وY. في هذه النظرية تعرض McGregor بالانتقاد لرواد المدرسة الكلاسيكية وطريقة تعاملها الفض مع العنصر البشري (X)، طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقى مع العنصر البشري (Y)، وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد داخل المنظمات كما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 78-79)

#### الجدول 2. افتراضات نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة (الأفراد يحبون العمل)؛</li> <li>• التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛</li> <li>• الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛</li> <li>• الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف؛</li> <li>• لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصوير والابداع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معظم الأفراد لا يحبون العمل؛</li> <li>• يجب أن يجبر الأفراد على العمل؛</li> <li>• معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛</li> <li>• الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛</li> <li>• معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين.</li> </ul>

من منظور التسيير ووفقا لهذه النظرية، يجب أن يفرق المسير في تعامله مع المرؤوسين مثلما تختلف طبيعتهم (X وY)، فالفرد X يتم التعامل معه بأسلوب قمعي واستبدادي تفرض عليه رقابة مشددة بإجراءات جد محددة، بينما يتم التعامل مع الفرد Y بدرجة من الحرية والتنموية، يراقب أداءه وبحسنه باستمرار بنفسه، ويمكن أن تفوض له المسؤولية.

### 5.2.2. إسهامات أخرى في مدرسة العلاقات الانسانية

#### 5.2.2.1. إسهامات Mary Parker Follett

تعتبر عالمة النفس الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868 - 1933) من أوائل الكتاب الذين اهتموا بالبعد البشري والانساني في التنظيم ومؤسسي مدرسة العلاقات الانسانية، ركزت Follett على دور القائد في تحسين أداء الأفراد، حيث أكدت على ضرورة الإدارة بالمشاركة (المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحتى السلطة)، بالتنسيق مع القائد الذين يجب أن يكون قريباً من مرؤوسيه. أيضاً أكدت Follett على أهمية التفاوض بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في التعامل مع الصراع التنظيمي. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 19)

#### 5.2.2.2. إسهامات Chester Barnard

شيستر برنارد Chester Barnard (1886 - 1961) اقتصادي أمريكي، اشتهر بدراساته حول مفهوم التنظيم غير الرسمي، حيث أكد على وجود هذا التنظيم في أي تنظيم رسمي، وهو يتشكل من الجماعات التي تنشأ نتيجة العلاقات الانسانية والاجتماعية، فالمسير يجب أن يقبل هذا النوع من التنظيم ويجعله في صالح أهداف المنظمة. راجع: (ذياب عواد، 2012، ص. 77)

#### 5.2.2.3. إسهامات Kurt Lewin

كورت لوين Kurt Lewin (1890 - 1947) سيكولوجي أمريكي ألماني النشأة، اهتم بقضيتين أساسيتين: كيفية ممارسة السلطة والقيادة وديناميكية الجماعات، تركزت أعماله حول الظواهر التالية: الجماعات البشرية الصغيرة، القيادة، المناخ الاجتماعي، وسلوكيات المجموعة. ميز Lewin بين ثلاثة أنماط للقيادة: السلطوية (احتكار صنع القرار)، الديمقراطية (اتخاذ القرار نتيجة نقاش جماعي)، الليبرالية laissez-faire (اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين). راجع: (Méliani, 2011, p. 07) فالمسير الناجح هو الذي يختار نمط القيادة الأنسب لتحقيق فعالية الجماعات وفرق العمل.

#### 5.2.2.4. إسهامات Rensis Likert

رنسيس ليكتر Rensis Likert (1903-1981) نفساني وإحصائي أمريكي، اشتهر بمساهمته في القياس النفسي وقياس المواقف وأنماط القيادة، تعتبر أعماله امتداداً لجهود Lewin و Mayo حيث ركز على أهمية العلاقات الشخصية على تحقيق نتائج متميزة وتحسين أداء الأفراد، هذا واقترح Likert أربع أنماط للقيادة: النمط التسلطي المستغل، النمط الأوتوقراطي الخير، النمط المشارك، النمط الديمقراطي، والنمط الأنسب عنده هو الذي يركز على احتياجات المرؤوس والجوانب الإنسانية له لتحقيق الإنتاجية والأداء الأعلى. راجع: (Barabel & Meier, 2010, p. 27)

**حدود مدرسة العلاقات الانسانية:** بحث رواد هذه المدرسة في إشكاليات مهمة في التسيير تخص العنصر البشري: العوامل غير المادية (Mayo)، الحاجات الانسانية (Maslow)، عوامل الرضا والاستياء (Herezberg)، التفريق بين الأفراد X و Y (McGregor)، الادارة بالمشاركة (Follet)، التنظيم غير الرسمي (Barnard)، أنماط القيادة (Lewin & Likert)، واتفق الكل على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية لتحسين أداء الأفراد، إلا أنه يعاب على هذه المدرسة من عدة نواحي: تبسيط السلوك الانساني، إغفال التنظيم الرسمي، لم يقدموا نظرية شاملة بل ركزوا فقط على الجوانب الإنسانية، إغفال الجوانب المادية التي تؤثر على سلوك الفرد، إغفال الترابط بين الفرد والمؤسسة والبيئة.

### 3.2. إسهامات المدارس الحديثة للمناجمت في تطوير تسيير المؤسسة

لا يزال المناجمت يمتد في تطوره إلى نظريات حديثة قد تشكل مدارس تفرض توجهات أخرى غير المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الانسانية، وتلأفي النقص الموجود فيها، فالمدارس الحديثة على رأسها: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، الإدارة بالأهداف، نظرية الادارة اليابانية. قدمت رؤى فكرية جديدة من شأنها المساهمة في تطوير تسيير المؤسسة.

#### 3.2.1. إسهامات المدرسة الكمية في تطوير تسيير المؤسسة

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية (1945)، حيث ساعد تطبيق ما سمي "بالنظرية العقلانية المعدلة أو الرياضية للقرار" على حل الكثير من المشاكل العسكرية المتعلقة بالكفاءة القتالية، البطء في الامداد والتزويد وعدم الدقة في إصابة الهدف، وطول مدة الطلعات الجوية... الخ، على إثر هذا تم نقل ذلك للحياة المدنية، حيث فكر "هنري فورد الثاني" أنه إذا أمكن حل مشكلات الحرب باستخدام الرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل مشكلات التسيير بها. تتضمن هذه المدرسة العلماء الذين ينظرون للتسيير كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية تشكل نموذجا رياضيا، مثل: نموذج بيرت PERT، نموذج المسار الحرج CPM، نموذج Simplex، تحليل التكلفة والعائد، شجرة القرار، سلسلة ماركوف، نظرية المباريات... الخ، وذلك باستخدام الرياضيات، الاحصاء، بحوث العمليات... أو ما يعرف بالتقنيات الكمية في التسيير. راجع: (الداوي، 2011، ص ص. 101-102 - محمود الشواورة، 2013، ص. 71)

ساهمت هذه المدرسة في تقديم وجه آخر للتسيير، حيث مكنت المسيرين من تحويل المشاكل المعقدة التي تواجههم إلى نماذج رياضية، يمكن حلها بدقة وسهولة وموضوعية لأنها تصبح أكثر وضوحاً، غير أن ما يوجه لهذه المدرسة من انتقادات أنها لم تفرق بين المشاكل التقنية والمشاكل الانسانية التي تحتاج إلى حلول أخرى غير النماذج الرياضية، فالمشاكل المرتبطة مثلًا بانخفاض الدافعية، الرضا الوظيفي، الروتين والملل، الصراع... الخ، تحتاج لحلول فنية يستخدم فيها المسير علم النفس وعلم الاجتماع ومهارات الاتصال والاقناع.

### 2.3.2. إسهامات مدرسة اتخاذ القرار في تطوير تسيير المؤسسة

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1940-1960) إلى Herbert Simon (هربرت سيمون 1916-2001) الذي أعطى تعريفاً للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال March et Herbert Simon, Richard Cyert, James إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر Simon، ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع. (سعدى فاطمة، 2019، ص. 91)

اتخذت هذه المدرسة توجيهين أساسيين: الرشادة المحدودة لـ Herbert Simon، وعمليات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ Richard Cyert و March: راجع: (Barabel & Meier, 2010, pp. 32-35)

- **الرشادة المحدودة / المطلقة لـ Herbert Simon:** جاء هذا التوجه كرد على الرؤية الآلية لرواد المدرسة الكلاسيكية، ففي اعتقادهم الفرد يتصرف برشادة اقتصادية مطلقة ويتخذ قرارات عقلانية، وهذا لا يمكن أن يتحقق فاتخاذ القرار يتأثر بعدة متغيرات كمية وبسيكولوجية، حددها Simon في ثلاثة متغيرات: المعلومات المتاحة، قدرات متخذ القرار، دوافع متخذ القرار، فمحدوديتها تؤثر على عقلانية الاختيار وتجعل متخذ القرار في رشادة محدودة رغم اجتهاده؛
- **عمليات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ Cyert و March:** اعتبر هذا التوجه أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الفاعلين ذو أهداف مختلفة، وعملية اتخاذ القرار هي عملية توافقية تسعى لإرضاء هذه الأطراف المختلفة لا للتعظيم (الرشادة المحدودة)، كونها تخضع لأربعة أسس: قرارات شبه متصارعة تسعى للتوفيق بين الأهداف الفرعية المختلفة، الحد من عدم اليقين الذي يفرضه محيط المنظمة، البحث عن حلول مقبولة لمشكلات محددة بدقة تسعى لإرضاء

مختلف الأطراف لا للرشادة المطلقة، التعلم التنظيمي الذي يفرض اتخاذ القرار حسب تجارب سابقة.

ساهمت هذه المدرسة في تقديم الوجه الحقيقي لاتخاذ القرارات كعملية جوهرية في التسيير، تسعى لتحقيق الكفاءة لا الفعالية (الرشادة المحدودة)، إلا أنها لم تربط ذلك بالعمليات التسييرية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة والاتصال، والرقابة).

### 3.2.3. إسهامات المدرسة الموقفية في تطوير تسيير المؤسسة

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للتسيير، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للتسيير، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المؤسسة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المؤسسة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المؤسسة. تجمع هذه المدرسة الرواد الذين اهتموا بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على هيكل المنظمة وسلوكها (المتغيرات البيئية والهيكلية)، وتجعل المنظمة في ظروف مختلفة تتطلب حلول تسييرية مختلفة (موقفية أو ظرفية)، أمثال: Woodward, Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch, Robbins et al., 2011, / 92-91 ص ص. Mintzberg... راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 92-91 / Robbins et al., 2011, / 20-21 pp) هؤلاء الرواد وضحو العوامل الموقفية كالتالي: (Barabel & Meier, 2010, pp. 36-

(37)

الجدول 3. رواد المدرسة الموقفية

النمط أو السلوك التنظيمي	عوامل الموقفية (المتغيرات)	الرواد
مثال: تشكيلة ضعيفة من المنتجات (هيكل تنظيمي مركزي)	الاستراتيجية	Chandler (1962)
سلسلة صغيرة (الحرف)، سلسلة كبيرة، الانتاج المستمر	نظام الانتاج / التكنولوجيا	Woodward (1958)
هيكل آلي أو عضوية	نسبة تغير التكنولوجيا	Burns & Stalker (1966)
كلما كان المحيط متغير، كلما كانت خيارات تنوع المنتجات أفضل	تغير المحيط	Lawrence & Lorsch (1967)

Blau (1971)	حجم المنظمة	مثال: كلما كان الحجم كبير كلما نجد مسيرين مختصين
Mintzberg (1971, 1982)	عمر المنظمة وحجمها، السلطة، النظام التقني والتكنولوجي، تغير المحيط	الهيكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت.

حسب رواد هذه المدرسة لا توجد نظرية تسييرية شاملة صالحة لكل زمان ومكان بل الموقف هو الذي يحدد ذلك، فالأداء أو المسير الرشيد حسبهم هو الذي يختار النظرية الأنسب للموقف الذي يتعامل معه، بغض النظر عن مصدرها كلاسيكية، إنسانية أو معاصرة.

### 3.2. 4. إسهامات مدرسة النظم في تطوير تسيير المؤسسة

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، التي تمحوت حول استغلال تطبيقات نظرية النظم وأهمية تطوير منهجية تسييرية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تعقد المتغيرات البيئية (السرعة، التغيرات التكنولوجية... الخ). حسب هذه المدرسة يعبر النظام عن مجموعة مترابطة من العناصر التي تعمل ككل متكامل، حيث تتشكل المؤسسة باعتبارها نظاما من أربعة عناصر: المدخلات (الموارد البشرية والمادية)، عمليات التحويل (العمليات التكنولوجية والإدارية)، المخرجات (المنتجات أو الخدمات)، التغذية العكسية (ردود الفعل من البيئة).  
راجع: (Benowitz, 2001, p. 20 / Barabel & Meier, 2010, p. 40)

المؤسسة تشكل حسب هذه المدرسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع متغيرات بيئتها وتتجاوز مع شركائها (أصحاب المصلحة أو الأطراف التي يحتمل أن تتأثر بقرارات المؤسسة وتوجهاتها مثل: المنافسين، الزبائن، العاملين، سوق العمل، السلطات العمومية، الموردين... الخ)، حيث دفعت المسيرين إلى النظر للمؤسسة من منظور واسع وشمولي، يتعرفون به على مختلف أجزاء المنظمة والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء. يجد منظري هذه المدرسة أنه من المفيد تحليل فعالية المؤسسات وفقا لدرجة أنها مفتوحة أو مغلقة، وذلك بالاعتماد على الأسس التالية: (Benowitz, 2001, p. 21)

- المؤسسة التي تتفاعل قليلا مع بيئتها الخارجية تتلقى تغذية عكسية قليلة تعتبر نظاما مغلقا؛
- المؤسسة التي تكون على علم جيد بالتغيرات التي تطرأ على بيئتها وموقعها بالنسبة لهذه التغيرات تعتبر نظاما مفتوحا؛

- النظام الفرعي هو أي نظام يمثل جزءا من نظام أشمل؛
- الانتروبيا (Entropy) هو ميل الأنظمة إلى التدهور أو الانهيار بمرور الوقت؛
- التداؤب (Synergy) بين أجزاء النظام، فحالة التعاون والتفاعل بين الأجزاء تحقق معطيات أكبر من مجموع الأجزاء منفردة.

على هذه الأساس يمكن القول أن المقاربة النظامية أجبرت المسيرين على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة أن معالجة مشكلة واحدة لا يجب أن تتم دون أخذ ارتباطها وتداخلها مع المشكلات الأخرى بعين الاعتبار، وأن النظام الجيد (المفتوح) هو الذي يستطيع أن يسخر أجزاءه ومكوناته لتحقيق أهدافه والمحافظة عليه. (الداوي، 2011، ص. 114)

### 3.2. 5. إسهامات المدرسة اليابانية في تطوير تسيير المؤسسة

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمفكرين والمسيرين، لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار رفع الانتاجية وتحسين النوعية، وتطوير الاقتصاد الوطني والقومي، وكذا الأسس والمناهج التسييرية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 95) عرفت هذه المدرسة أيضا بأعمال William Ouchi (1943-) أو نظرية Z، ونظريات إدارة الجودة:

- **نظرية Z لوليام أوشي:** هي نظرية تجمع بين مبادئ الإدارة الأمريكية (A American way of management) ومبادئ الإدارة اليابانية (J Japanese way of management)، فهي تعتبر خليط أو هجين بين النظريتين، توصل إليها William Ouchi من خلال تطبيق نظرية X و Y الأمريكية ل McGregor في إدارة الشركات اليابانية. تدعو نظرية Ouchi إلى تأسيس مجتمع جديد قوامه الانضباط الذاتي بالاعتماد على: الثقة القوية المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، روح الولاء والانتماء للمؤسسة، خضوع الأفراد لخطة تدريب وتطوير مستمرة ومتواصلة، تفعيل المشاركة كأساس لاتخاذ القرارات الجماعية والفعالة. لخص Ouchi مرتكزات نظريته في ثلاثة أسس: الثقة Confidence، المهارة Know-how، الألفة Affinity. راجع: (الداوي، 2011، ص. 116-117)

- **نظريات إدارة الجودة:** حينما رفضت أفكار المنظرين الأمريكيين في مجال الجودة أمثال: Edwards Deming، Joseph Juran، Armand Feigenbaum في الولايات المتحدة الأمريكية، قبلت في اليابان وتطورت على يد العديد من الرواد أمثال: Kaoru Ishikawa، Genichi Taguchi، Masaaki Imai... لذلك تنسب نظريات إدارة الجودة لليابانيين. تفترض نظريات إدارة الجودة على أن المسير الناجح هو الذي يسعى لتحقيق رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر

لجودة العمليات والمنتجات والخدمات، وفقا للأسس التالية: طبيعة المؤسسة (التي تتكون من أنظمة معقدة من الزبائن والموردين، فكل فرد يعتبر كمورد وكزبون)، جودة المنتجات والخدمات (تلبية متطلبات الزبائن هدف ذو أولوية ويفترض أن يكون مفتاحا للبقاء التنظيمي والنمو)، التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات (Kaizen)، فرق العمل (المجموعات هي الأدوات الأساسية للتخطيط وحل المشكلات)، تطوير الانفتاح والثقة (الثقة بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات هي شرط مهم للنجاح). (Benowitz, 2001, pp. 22-23)

عموما يمكن تلخيص أهم سمات الإدارة اليابانية التي أسستها هذه النظريات في: العمل بروح الفريق، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، التحسين المستمر، المسؤولية الجماعية، التوظيف مدى الحياة، التدريب المستمر، الترقية بالأقدمية والكفاءة، ثقافة الجودة.

**حدود تطور نظريات التسيير والمناجنت:** ساهم تطور نظريات الفكر الإداري، في تطوير التسيير ونقله لمستويات أخرى اتجه فيها إلى المناجنت، بمفاهيم جد مغايرة ومختلفة عن المفاهيم والمناهج التسييرية السابقة، مثل: إدارة المعرفة وإدارة الكفاءات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، القيادة التحولية... الخ، أين أصبح للمناجنت مكانة قيمة في البيئات المعقدة والديناميكية، والتي يتم معاملة الفرد فيها كمتغير معقد تختلف توجهاته وأهدافه وطموحاته، مثل المنظمة التي تشكل نظاما معقدا يتشكل من توليفة هائلة من العلاقات والأجزاء المترابطة والمتداخلة.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 2

### • الأسئلة

- س1. ما هي أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة؟
- س3. ما علاقة المدرسة الكمية بمدرسة اتخاذ القرار؟
- س4. لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟
- س5. ما الذي قدمته مدرسة النظم كجديد في تسيير المؤسسة؟
- س6. لماذا قدمت المدرسة اليابانية كتجربة رائدة في التسيير والمناجمت؟

### • دراسة الحالة

تراجع الإنتاج " يغيب " شركة سوناطراك عن تصنيف " فوربس "

أعدت مجلة " فوربس " الأمريكية قائمة لأكبر 10 شركات النفط في عام 2012 صنفتها حسب قدرتها الإنتاجية، واعتمدت المجلة الأمريكية في تقديرات حجم الإنتاج على بيانات من قبل مجموعة " وود ماكنزي "، حيث تمثل الكميات المذكورة إنتاج النفط والغاز معا، وعليه احتلت شركة " أرامكو " السعودية المرتبة الأولى إذ تنتج نحو 12.5 مليون برميل يوميا، تليها شركة " غازبروم " الروسية بقدرة إنتاج نحو 9.7 مليون برميل يوميا، وفي المرتبة الثالثة جاءت شركة النفط الوطنية الإيرانية التي تنتج نحو 6.4 مليون برميل يوميا، أما في المرتبة الرابعة " إكسون موبيل " الأمريكية، ثم " بروتوشينا " الصينية، تليها شركة " بريتش بتروليوم " البريطانية في المرتبة السادسة، في حين جاءت شركة " رويال داتش شل " الهولندية البريطانية في المرتبة السابعة، وثامنا شركة " بيمكس " المكسيكية، ثم " شيفرون " الأمريكية تاسعا وفي المرتبة الأخيرة جاءت مؤسسة البترول الكويتية. أما فيما يخص شركة " سوناطراك "، فتراجع إنتاجها مقارنة بالسنوات الماضية، حيث احتلت في تصنيف مجلة " فوربس " لسنة 2011 المرتبة 12 على قائمة أكبر شركات البترول العالمية، ولم تظهر ضمن قائمة أكبر 10 شركات النفط في عام 2012، في وقت تعتزم الحكومة على توفير الإمكانات لسوناطراك لإعادة تشكيل احتياطيها من المحروقات، ومضاعفة إنتاجها من الغاز خلال سبع سنوات إلى عشر سنوات القادمة، بعدما حققت عددا من الاكتشافات المهمة للنفط والغاز في حقول ناضجة وأخرى جديدة.

مأخوذ من: <https://www.djazairiss.com/alfadjr/258624> :

**الأسئلة:** في رأيك ما هي نظرية التسيير والمناجمت الأنسب للتطبيق في سوناطراك لحل مشكلة إنخفاض الانتاجية، في ظل وجود إكتشافات لحقول ناضجة وجديدة للنفط والغاز؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 2

### • الأسئلة و الأجوبة

#### س1. ما هي أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة؟

قدمت المدرسة الكلاسيكية حلولاً مناسبة لكل من: الكفاءة الانتاجية (نظرية الادارة العلمية)، الكفاءة الادارية (نظرية التقسيمات الادارية)، الكفاءة الهيكلية (نظرية البيروقراطية). كما أسست للعديد من المفاهيم الادارية مثل: التخصص وتقسيم العمل، تحديد المسؤوليات والصلاحيات في الهيكل التنظيمي، تعزيز مبادئ الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية والبيروقراطية. وقد أسهمت في تحديد وظائف الإدارة.

#### س2. ما هي أهم إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة؟

بحث رواد هذه المدرسة في إشكاليات مهمة في التسيير تخص العنصر البشري: العوامل غير المادية (Mayo)، الحاجات الانسانية (Maslow)، عوامل الرضا والاستياء (Herzberg)، التفريق بين الأفراد X و Y (McGregor)، الادارة بالمشاركة (Follet)، التنظيم غير الرسمي (Barnard)، أنماط القيادة (Lewin & Likert)، واتفق الكل على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية لتحسين أداء الأفراد.

#### س3. ما علاقة المدرسة الكمية بمدرسة اتخاذ القرار؟

ساهمت هذه المدرسة في تقديم الوجه الحقيقي لاتخاذ القرارات كعملية جوهرية في التسيير، تسعى لتحقيق الكفاءة لـ الفعالية الرشادة المحدودة لـ Herbert Simon، وعمليات اتخاذ القرار والتعلم التنظيمي لـ Richard Cyert، ووفرت الأساليب والأدوات الكمية للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية. تستخدم نماذج وتحليلات كمية لتقديم معلومات دقيقة تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

#### س4. لماذا تعتبر المدرسة الموقفية أقرب للواقع من غيرها من النظريات؟

لأنها تعترف بتعقيدات المؤسسات وتأثيرات البيئة المتغيرة على أداءها. تقترح أنه لا يمكن تطبيق نظريات ثابتة في جميع الحالات، بل يجب اعتماد نهج مرونة التسيير يتناسب مع السياق والظروف المحيطة.

#### س5. ما الذي قدمته مدرسة النظم كجديد في تسيير المؤسسة؟

قدمت مفهومًا جديدًا لفهم المؤسسة كنظام متكامل يتأثر بتفاعلات مختلفة بين عناصره. أدركت أهمية التفاعل مع البيئة والتحسين المستمر، وركزت على المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية للتحكم في أداء المؤسسة.

#### ← س6. لماذا قدمت المدرسة اليابانية كتجربة رائدة في التسيير والمناجمت؟

تعتبر المدرسة اليابانية تجربة رائدة في التسيير والمناجمت نظرًا لتحقيق المؤسسات اليابانية لنجاح كبير في تحسين الجودة والإنتاجية. اعتمدت على مفاهيم مثل العمل الجماعي، والتحسين المستمر (Kaizen)، وثقافة الجودة، مما أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية في الأداء والنجاح المؤسسي.

#### • حل دراسة الحالة

يمكن القول أنه في ظل وجود تحديات مثل انخفاض الإنتاجية في شركة سوناطراك وإمكانية استغلال الاكتشافات الجديدة للنفط والغاز، من الممكن أن تكون **المدرسة الموقفية (الظرفية) هي الأنسب للتطبيق.**

نظرًا لتعقيدات البيئة التي تتعامل معها سوناطراك، من المهم أن تتبنى استراتيجية مرونة تسمح لها بالتكيف مع تغيرات السوق وظروف الإنتاج. المدرسة الموقفية تعتبر أن الحلول التسييرية تتطلب توجيهًا حسب السياق والظروف المحيطة، وهذا يتناسب مع تحديات سوناطراك الحالية والمستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون مفاهيم مدرسة النظم مفيدة أيضًا. حيث يمكن لسوناطراك أن تعتبر نفسها نظامًا متكاملًا يجب تحسينه وتطويره باستمرار. يمكن أن تستخدم مفاهيم الدخول والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية لفحص أوجه القوة والضعف في عملياتها واتخاذ القرارات المناسبة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

بالنهاية، يمكن أن تكون استراتيجية مزج عناصر مختلفة من المدارس المختلفة للتسيير مناسبة، حيث يتطلب التحدي الحالي لسوناطراك اتباع نهج مرن وشامل للتحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة وتحقيق أقصى استفادة من الاكتشافات الجديدة.

## مراجع الفصل الثاني

- Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M. & Rüling C.C. (2011). *Management*. 7<sup>ème</sup> édition. Pearson Education France.
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor les meilleurs pratiques du management*. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Rostan G., (2005-2006). *Histoire du management - Théorie des organisations*. Conservatoire national des arts et métiers de lyon.
- Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick, management pioneer: a biography*. Oxford University Press.
- Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P., & Garcia, R G. (2001). *T-kit Le management des organisations*. Conseil de l'Europe et Commission européenne. Bruxelles, Belgique.
- الداوي، الشيخ. (2011). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *Int. J. Dev. Econ. Sustain*, 5(7), 15-27.
- Chu, H. C., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Méliani, V. (2011). *Support de cours La dynamique des groupes*. Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication. Département info-com. ITIC -Montpellier 3.
- سعدى فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.



## الفصل الثالث

تحديات المسير وأدواره في المؤسسة



## الفصل الثالث: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

"المسير الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا يعود العمل بحاجة إلى وجوده"  
غازي عبد الرحمن القصيبي

### محتويات الفصل

- 1.3 . ماهية المسير في المؤسسة
- 2.3 . أدوار المسير في المؤسسة
- 3.3 . المسير وتحديات التسيير

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة طبيعة المسير في المؤسسة؛
- معرفة وظائف ومهارات المسير؛
- معرفة أدوار المسير في المؤسسة؛
- معرفة تحديات المسير وكيفية التعامل معها.

### الكلمات المفتاحية

المسير، وظائف المسير، مهارات المسير، أدوار المسير، تحديات المسير.

يعد المسير جوهر العملية التسييرية وأساسها، فهو بمثابة المورد الأساسي لنجاح جميع ممارسات وتطبيقات التسيير كونه يتمتع بمهارات وكفاءات تساعده على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، مما يضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها خاصة في ظل مختلف التحديات التي تحيط بها. وعليه من خلال هذا الفصل سيتم التركيز على أهم العناصر السالفة الذكر في النقاط التالية: ماهية المسير في المؤسسة، أدوار المسير، المسير وتحديات التسيير.

### 1.3. ماهية المسير في المؤسسة

لقد لقي مصطلح المسير اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال تسيير المؤسسة باعتباره سر نجاح العملية التسييرية، ولذلك عمدوا إلى الاطاحة بمختلف الجوانب المتعلقة به خاصة فيما يتعلق بتعريفه، مستوياته، المهارات المطلوبة فيه وأبعادها وأخيرا الوظائف التي يؤديها في المؤسسة.

#### 1.1.3. تعريف المسير ومستوياته في المؤسسة

سيتم في هذا العنصر الوقوف أولا عند المعنى الحقيقي لمصطلح المسير ومن ثم مستوياته في المؤسسة ثانيا.

##### 1.1.1.3. تعريف المسير

يشير بيتر دراكر Peter Drucker إلى أن تعريف المسير قد تغير من التعريف التقليدي إلى التعريف الحديث وذلك على النحو التالي:

– **التعريف التقليدي للمسير:** " عرفه بأنه الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخريين " ويرى أن هذا التعريف كان مناسباً في زمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المسير عن وظيفة المالك. ولكن يبقى هذا التعريف غير كاف كونه يركز على الأدوات الخاصة بالمهمة بدلا من التركيز على المهنة نفسها. (دراكر، 1995، ص. 22) في ذات السياق يعرفه Schermerhorn على أنه: " الشخص الذي يدعم الآخريين وهو مسؤول عن عملهم " (Schermerhorn, 2010, p. 04) بالنظر إلى التعريفين السابقين نجد أن التعريف التقليدي قد أهمل دور المسير في العملية التسييرية.

– **التعريف الحديث للمسير:** حسب Peter Drucker فقد أشار إلى أنه تمت أول محاولة لتقديم التعريف الحقيقي للمسير في مطلع عام 1950 والتي أضافت إلى التعريف التقليدي تعريفا جديدا على أنه: " شخص محترف له اسهامات فردية في الادارة، عليه أن يخطط وينظم ويقيس النتائج الخاصة بأهدافه وتوقعاته، وعليه مواءمة عمله مع الآخريين في المنظمة ".

(دراكر، 1995، ص ص. 24-25) في نفس الاتجاه عرفه Griffin على أنه: " المسؤول الأول عن تنفيذ العملية التسييرية " (Griffin, 2016) نستنتج من خلال هذين التعريفين أن المعنى الحقيقي للمسير يرتبط أساسا بالوظائف التي ينبغي أن يؤديها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المسير على النحو التالي: المسير هو الشخص الذي يخطط وينظم ويواجه ويراقب عمل الآخرين ويوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لضمان نجاحها وتميزها.

### 2.1.1.3. مستويات المسير في المؤسسة

يوجد في الواقع العملي العديد من المعايير التي على أساسها يصنف المسيرين ولكننا سنكتفي بعرض أهمها، ذلك التصنيف المتعلق بالمستويات الادارية والتنظيمية:

- **المسيرين في المستوى الاداري الأول:** وهم غالبا المسؤولين عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ والتشغيل بواسطة الأفراد المنفذين، مثل مشرف الانتاج في مؤسسة صناعية، المشرف الفني في إدارة البحوث والتطوير.
- **المسيرين في المستوى الاداري الأوسط:** هم حلقة الوصل بين المستوى الأول ومستويات الادارة العليا في الادارة، ويتمثلون عادة في مديري الادارات الأساسية للنشطة المختلفة في المؤسسة مثل: مدير التسويق، مدير الانتاج، المدير المالي.... الخ. (عبد العليم، 2007، ص ص. 37-38)
- **المسيرين في مستوى الادارة العليا:** يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الادارة، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات منها: الرئيس، نائب الرئيس، المدير العام، وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمؤسسة والأجزاء الأساسية فيها، وتقوم الادارة العليا بوضع أهداف المنظمة والاستراتيجية الكلية، والسياسات التشغيلية، كما يعيرون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المؤسسة من خلال رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات. (درة، 2009، ص ص. 32-33)

### 2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير وأبعادها

حتى يؤدي المسير جميع وظائفه بكفاءة وفعالية عليه أن يمتلك او يجب أن تتوفر فيه مهارات معينة حددها Robert Katz في ثلاثة مجموعات أساسية وهي: المهارات الفنية، المهارات الانسانية والمهارات الفكرية، وقد جاء هذا العنصر ليوضح أولا فحوى كل منها وأبعاد كل واحدة منها.

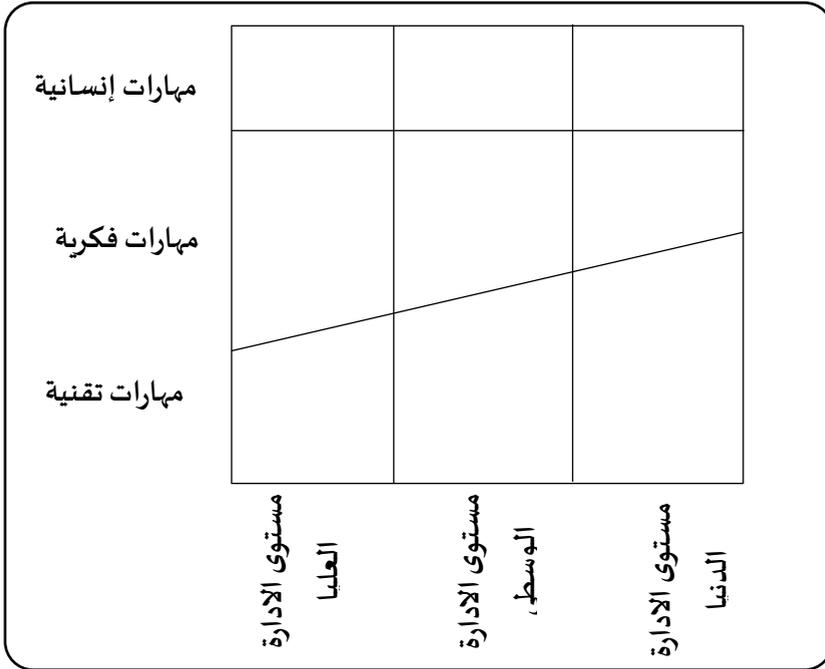
#### 1.2.1.3. المهارات المطلوبة في المسير

- **المهارات الفنية Technical skills:** وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل: (الحاسوب، المحاسبة...). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 31) وتشير Ellen Benowitz أن هذا النوع من المهارات يكتسبها المسير في البداية من خلال التعليم الرسمي ثم يتم تطويرها من خلال التدريب والخبرة الوظيفية وهي أكثر أهمية في مستوى الادارة الدنيا. (Benowitz, 2001, p. 07)
- **المهارات الانسانية Human or Interpersonal Skills:** تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المسيرين على العمل أو من خلال الآخريين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح. (ذياب عواد، 2012، ص. 43) وتتضمن جميع المهارات الانسانية والقابليات التي يجب ان يتسم بها المسيرين في التعامل مع الفرد أو الجماعات العاملة على حد سواء، بحيث يستطيع أن يتواصل مع العاملين بالتوجيه والقيادة والتحفيز وسبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة بخلق التفاعل الايجابي وزرع الثقة والتواصل والتفاعل. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 32) وتعتبر هذه المهارات ضرورية لكل مسير وفي أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري. (درة، 2009، ص. 56)
- **المهارات الفكرية Conceptual skills:** تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، لذا تشمل تلك المهارات المتعلقة بالتفكير الاداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات. (ذياب عواد، 2012، ص. 42) وتعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات المطلوبة لدى الادارة العليا.

#### 2.2.1.3. أبعاد مهارات المسير

وفقا لمهارات المسير الموضحة أعلاه تتمثل أبعادها في: (الظاهر، 2010، ص. 99-100)

- **أبعاد المهارات الفنية:** يتطلب توفير هذه المهارة العديد من الأبعاد من بينها نذكر: القدرة على السيطرة على الاجراءات والمداخل والطرق المتخصصة، التعرف على المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام الوظيفة، اللامام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف، الابتكار والتجديد لتطوير الأعمال وتنميتها.
- **أبعاد المهارات الانسانية:** وتتمثل في: القدرة على حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد، القدرة على تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم اليجابي، القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الارشاد والتوجيه والتنسيق بين الأفراد، إتمام الاتصالات الادارية فيما بين مجموعات العمل، تخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية عند الأفراد.
- **أبعاد المهارات الفكرية:** تتمثل في: القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة، التفكير الاستراتيجي والسيطرة على بعد الابتكار، تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل. على ضوء ما تقدم يأتي الشكل الموالي ليوضح مدى اختلاف المهارات المطلوبة باختلاف المستويات الادارية أو مستويات التسيير:



الشكل 8. مهارات المسير ومستويات التسيير

### 3.1.3. وظائف المسير

يشير Dayal وزملاؤه أن وظيفة المسير في المؤسسة أصعب من مهنة كل من: المهندس، المحامي، وحتى الطبيب، حيث انه يعتمد على الآخريين في تحقيق أهدافه. (Dayal, Zachariah & Rajpal, 1996, p. 46) وعليه يأتي هذا العنصر ليوضح أكثر هذه الوظائف حتى يؤدي المسير أدواره بكفاءة وفعالية وذلك على النحو التالي: (Benowitz, 2001, pp.)

- **التخطيط Planning:** تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول إلى تحقيق هدف معين فعلي سبيل المثال إذا كان هذه المؤسسة هو زيادة مبيعاتها فإن المسير سيحتاج إلى تحديد الخطوات الضرورية لتحقيق هذا الهدف، وقد تشمل هذه الخطوات تكثيف الاعلانات، والمخزون، زيادة رجال البيع، ثم توضع في خطة يستطيع المسير من خلالها تحقيق هدف زيادة مبيعات المؤسسة.
  - **التنظيم Organizing:** بعد وضع الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير إلى تنظيم فريقه وكذا إلى توفير المواد اللازمة لذلك، حيث يراعى في التنظيم عنصرين أساسيين وهما: تكليف الأفراد بالمهام المنوطة بهم، ومنح السلطة).
  - **التوظيف Staffing:** بعدما يحدد المسير احتياجاته يقرر تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير ويكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.
  - **القيادة Leading:** لا يكفي أن يقوم المسير فقط بالتخطيط والتنظيم وتوظيف الموارد البشرية التابعة له لتحقيق الهدف المطلوب، وإنما يجب عليه ان يكون محفزا لهم وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل معهم وأن يكون موجها ومشجعا لهم.
  - **الرقابة Controlling:** لا ينتهي عمل المسير عند قيامه بالوظائف السابقة وإنما هو بحاجة لان يقوم باستمرار بمتابعة ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.
- يضيف Robert Kreitner أن المسير إضافة إلى قيامه بالوظائف السابقة فإنه أيضا مسؤول عن اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز مثلما يلي: (Kreitner, 2009, p. 14)
- **اتخاذ القرار Decision making:** ينبغي على المسيرين عند اتخاذ القرارات اختيار بديل مسارات العمل وان يتخذ قرارات ذكية خاصة وأن بيئة الأعمال تتسم بالتعقيد وهو ما يشكل التحدي الأكبر له.

- **الاتصال Communicating:** المسير هو المسؤول عن الاتصال مع موظفيه في المؤسسة ويخص ذلك كل المعارف التقنية، الفنية، التعليمات، القواعد، المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام.
- **التحفيز Motivating:** أصبح التحفيز مهم جدا في التسيير، أي تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف العامة ويكون ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم، المكافآت، تلبية التوقعات، ... الخ.

وفقا لما تقدم يمكن تلخيص هذه الوظائف في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 13)



الشكل 9. وظائف المسير

المسير له وزنه في المؤسسة كونه هو من يوجه مواردها المختلفة إلى تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وهذا يتطلب مجموعة من المهارات: الفنية، الانسانية، الفكرية، وكذا القيام بجملة من الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، التحفيز، الرقابة.

### 2.3. أدوار المسير في المؤسسة

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم الأدوار التي تساعد المسير على تحقيق وظائفه بكفاءة وفعالية، وفق ما حدده Henry Mintzberg في كتابه "طبيعة العمل الإداري"، حيث صنف هذه الأدوار في ثلاثة مجموعات رئيسية تضم: أدوار تتعلق بالعلاقات الشخصية، أدوار تتعلق بالمعلومات، وأدوار أخرى تتعلق بالقرارات يتم التفصيل فيها على النحو التالي.

#### 1.2.3. الأدوار الشخصية Interpersonal roles

تغطي هذه الأدوار في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أكانوا أفراد أو مجموعات أو مؤسسات، وهذه المجموعة تتكون من ثلاثة أدوار هي:

- **المسير كمثل للمؤسسة أمام الجهات الخارجية:** وذلك من خلال تمثيله للمؤسسة في مراسيم الاحتفال. (درة، 2009، ص. 49)
- **المسير كقائد:** يمارس العديد من الواجبات والأعمال التي تعكس دوره كقائد والتي من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم في العمل، وتوجيههم.
- **المسير صاحب العلاقات:** يعتبر هذا الدور حيويًا لإقامة علاقات مع الموردين والزبائن والتنسيق بين جماعات العمل، وتشجيع العلاقات المتبادلة ونشر روح الانسجام والتوافق اللازم لتحقيق الأداء الفعال. ويعتبر المسيرون في المستويات الإدارية العليا أكثر اهتمامًا بالعلاقات الخارجية بالمقارنة مع المسيرين في المستويات الأقل، والتي تتمثل في العلاقة مع الأجهزة والمؤسسات الحكومية، والمنافسين والزبائن، وأجهزة ووسائل الإعلام. أما المسيرون في المستويات الأقل فإنهم أكثر اهتمامًا بالعلاقات الداخلية بين الأفراد في العمل أو بين الأقسام والوحدات التنظيمية. (عبد العليم، 2007، ص. 49-50)

#### 2.2.3. الأدوار المعلوماتية Informational roles

يشير Benowitz أن هذه الأدوار تتضمن تبادل المعلومات وتحليلها وتضم بدورها ثلاثة أدوار هي: المسير كباحث عن المعلومات، المسير كناشر للمعلومات، المسير كمتحدث: (Benowitz, 2001, p. 06)

- **المسير كباحث عن المعلومات:** حيث ينبغي عليه عند بحثه عن المعلومات أن يجمع المعلومات التي تتعلق بكل العوامل التي تؤثر على أنشطته. (Havinal, 2009, p. 13)

- **المسير كناشر للمعلومات:** في هذا الدور يقوم المسير بنقل بعض المعلومات الخاصة مباشرة إلى مرؤوسيه الذين لا يستطيعون الوصول إليها بسهولة. (Tripathi & Reddy, 2007, p. 06)
- **المسير كمتحدث:** يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المسيرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المؤسسة. (ذياب عواد، 2012، ص. 33) ويختلف هذا الدور عن دوره كممثل للمؤسسة، ففي حالة تمثيله للمؤسسة فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث فإنه يحمل معلومات ويوصلها للآخرين. (درة، 2009، ص. 51)

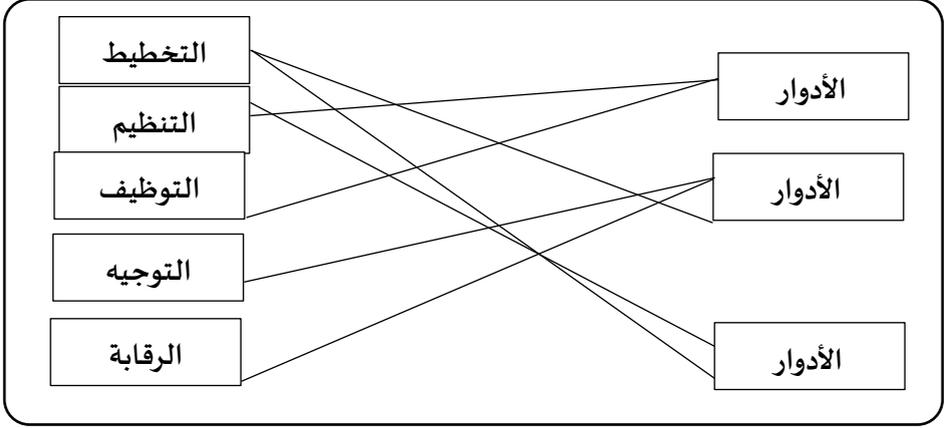
### 3.2.3. الأدوار القرارية Making Decisions.

تضم هذه المجموعة بدورها أربعة أدوار تتعلق بالقرارات وهي: المسير مبتكر ومطور، معالج للمشاكل المزعجة، وموزع للموارد، مفاوض:

- **المسير مبتكر ومطور:** فهو يقوم بتطوير طرق وأساليب العمل وابتكار طرق جديدة؛
- **معالج للمشاكل المزعجة:** يتحمل المسير المسؤولية الأولى في معالجة المشاكل وتوفير الحلول المناسبة لها، وربما يكون هذا الدور من أكثر الأدوار التي تشكل ضغط على المسيرين. (عبدالعليم، 2007، ص ص. 51-52)
- **موزع (مخصص) للموارد:** يهتم بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم، حيث يخطط المسيرون لتحقيق الأهداف ويخصصون الموارد لتحقيق ذلك وفي معظم الأحيان لن تتوافر لديهم الموارد الخاصة بالوقت، والمال، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف، ولهذا تبدو أهمية هذا الدور في مدى قدرة المسيرين على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توفرها وكفايتها على المجالات المختلفة.
- **مفاوض:** يمتد دور المسير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مسير بذاته أو وظيفة بعينها، وغالبا ما يصطدم المسير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الاقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المؤسسة أو خارجها. يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التي يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات، ويغطي العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال (مدير المشتريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة .... وغيرها. (ذياب عواد، 2012، ص ص.

كخلاصة لما سبق يمكن ان نستعرض العلاقة بين الوظائف التي يقوم بها المسير والأدوار التي تناسب تحقيق كل وظيفة من وظائفه بكفاءة وفعالية في الشكل الموالي: ( Havinal, 2009, )

(p. 14



**الشكل 10.** وظائف وأدوار المسير

نلاحظ من الشكل أن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف وأن الأدوار المعلوماتية توجد ضمن وظيفة التخطيط والتوجيه والرقابة أما المجموعة الثالثة والتي تتعلق بالأدوار القرارية فنجدها ترتبط بوظيفتي التخطيط والتنظيم كما سبق وأشرنا سابقا.

يمكن القول أن أدوار المسير ووظائفه تتقاطع كما يلي: في وظيفة التخطيط يؤدي المسير الأدوار القرارية والأدوار المعلوماتية، في وظيفة التنظيم يؤدي المسير الأدوار الشخصية والأدوار القرارية، في وظيفة التوظيف يؤدي فقط الأدوار الشخصية، في وظيفة التوجيه يؤدي فقط الأدوار المعلوماتية، في وظيفة الرقابة يؤدي الأدوار المعلوماتية.

### 3.3. المسير وتحديات التسيير

يواجه المسير العديد من العقبات والتحديات عند قيامه بمختلف الوظائف والأدوار المنوطة به فهو مطالب بأن يأخذها بعين الاعتبار حتى يضمن الاستمرار والنجاح لمؤسسته، من خلال هذا العنصر سنتناول أهم التحديات من خلال توضيح: تحديات المسير في القرن 21، تعلم التسيير من قبل المسير، وأخيرا الخصائص الواجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا على التعامل مع تلك التحديات.

### 3.3. 1. تحديات المسير في القرن 21

حتى ينجح المسيرين وظائفهم بكفاءة في بيئة متغيرة، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسؤولية وتثير الدوافع للإدارة الفعالة ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 52-55)

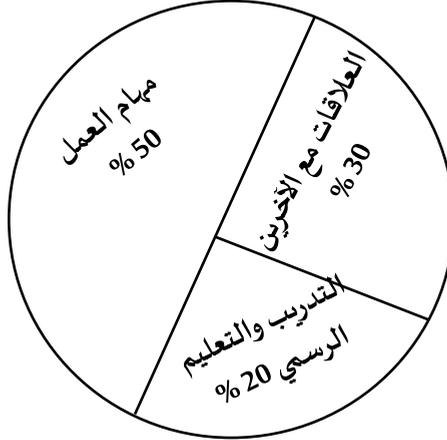
- **بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة:** يجب على المسيرين ان يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل، لأن بناء الرؤية يعمل على إمداد كل أعضاء المؤسسة بالطاقة اللازمة للعمل، ومن بين السمات الخاصة بالرؤية والتي يتقبلها المرؤوسون خلق جو عمل مناسب، التحفيز.
- **تقبل التحدي والرغبة في النجاح:** يجب أن تبحث المؤسسة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ولديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المؤسسات، مما يؤثر على تدعيم دوافعهم وبناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية ويقوي عزيمتهم لتقبل التحديات ومواجهتها مع ضرورة خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف.
- **الايمان بوجود الاختلافات بين الأفراد:** يرتبط نجاح كل فرد في المنظمة بدرجة إشباعه لدوافعه وحاجاته الداخلية وشخصيته، وتؤثر بالتالي على نوع البيئة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعها.
- **التدريب والتنمية:** إن نجاح المسير مرهون بمدى أخذه بعين الاعتبار التغييرات البيئية وأثرها على أداء العاملين فقد تؤدي إلى جعل بعضهم غير قادرين على إنجاز مستوى مرضي وإذا حدث فإنه يجب على المسير: تحديد مشكلتهم وتحديدها بدقة، اتخاذ القرار والحل المناسب.
- **الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية:** يسعى المسير إلى خلق ثقافة تنظيمية مناسبة، تمثل تلك الأسس والمرتكزات الايجابية، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والتنفيذ والجودة وتنمية الموارد.
- **نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح رؤسائهم:** على المسيرين الارتقاء بمؤسستهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسيههم، مناقشتهم في الأداء، مراقبة نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ومن ثم الاهتمام بتعليمهم وتوجيههم بما يؤدي إلى زيادة احتمال إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ولذلك يجب التركيز على تنميتهم ودراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين.

- **تدعيم العلاقة مع المرؤوسين:** إن نوع العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها درجة الثقة.

### 3.3.2. تعلم التسيير من قبل المسير

لقد أشار (Kreitner, 2009, p. 17) إلى أن اكتساب القدرة على التسيير أو تعلم التسيير من قبل المسيرين قد أثار الكثير من النقاش بين المهتمين بتعلم التسيير أي البحث عن المفتاح، هل مصدره نظري يتعلق بالمعرفة أو تطبيقي يتعلق بالخبرة، وكإجابة عن هذا الطرح فقد أوضح أن البعض منهم يرون أن المسير في المستقبل بحاجة إلى خلفية صلبة في التسيير تخص النظرية المكتسبة من خلال التعليم الرسمي أما البعض الآخر فيجادلون بان التسيير مثل ركوب الدراجة يمكن فقط تعلمه من خلال فعل ذلك بالفعل (الممارسة).

أما Kreitner فيرى أن الدجاجة عن هذا السؤال (كيف يتعلم المسيرون التسيير) بسيطة ولكنها مثيرة للاهتمام وذلك بفضل دراسة Honeywell التي أجراها فريق مختص في تطوير التسيير حيث أنهم قاموا بدراسة استطلاعية على 3600 مسير في الشركة التي يعملون بها، وتوصلوا إلى جملة من النتائج ملخصة في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 17)



**الشكل 11.** نتائج دراسة Honeywell لكيفية تعلم التسيير

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مهام العمل تظهر بنسبة 50% من تعلم المسير أي أنها تمثل الشق الأكبر مقارنة ببقية العوامل، وإن دل ذلك فإنه يشير إلى أن العمل (الوظائف والأدوار) التي يؤديها المسير أساسية لكي يتعلم المسير ويحترف التسيير. ثم تأتي بعد ذلك العلاقات مع

الآخريين بنسبة 30 % وتبقى النسبة 20 % للتدريب الرسمي وكذا التعليم، لأن التسيير علم وفن وممارسة كما سبق وأن أشرنا إليه في الفصل الأول من محاضرات هذه المطبوعة.

### 3.3.3. خصائص المسير الفعال

أمام تلك التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال على المسير في مختلف المستويات الادارية ينبغي على هذا الأخير أن يتمتع بمجموعة من الخصائص تجعل منه مسيرا فعالا قادرا على المواجهة والتأقلم لضمان نجاح العملية التسييرية ومن ثم ضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها. ومن بين هذه الخصائص ما ذكرته Sarah Cook في كتابها المعنون بـ: "The effective manager" ولكن قبل ذلك من المستحسن تعريف المسير الفعال ثم ذلك اهم خصائصه.

المسير الفعال هو القائد النشط الذي يبتكر العمل الايجابي لبيئة المؤسسة والعاملين بها والتي تحقق الغرض وتحفز العاملين لتحقيق الأداء العالي. (درة، 2009، ص. 39) يتصف المسير الفعال بالخصائص التالية: (Cook, 2009, pp. 12-13)

- يوفر اتجاه واضح؛
- يتولى بسهولة السيطرة على الأزمة؛
- يحدد الأهداف والمبادئ التوجيهية؛
- ملتزم بالفريق وأفراده؛
- يخصص وقت للاستماع للآخرين؛
- تفويض المسؤولية والمساءلة؛
- يوفر ردود الفعل في الوقت المناسب؛
- يعمل كمدرّب للآخرين؛
- يعتمد مشاركة المهارات والمعرفة؛
- يساعد الآخرين على التطور؛
- يخلق روح الفريق؛
- يساعد الآخرين على إدارة التغيير؛
- يتحمل مسؤوليته التنظيمية؛
- يسير المواقف الصعبة؛
- يتطلع إلى ما وراء الوحدات التنظيمية لفهم الوحدات التنظيمية.

هناك العديد من التحديات التي تفرض على المسير نمطا معيناً في تسيير المؤسسة، ولكن يجب عليه أن يتحكم فيها لينقل مؤسسته إلى بر الأمان في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة.

### تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 3

#### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالمسير وما هي أهم مستوياته التسيير في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم وظائف المسير في المؤسسة؟
- س3. ما هي أهم مهارات المسير في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أدوار المسير في المؤسسة؟
- س5. ما هي أهم تحديات المسير في المؤسسة؟

#### • دراسة الحالة

*أسطورة إدارية: على المسيرين أن يكونوا أصحاب شهادات دراسية متميزة  
الأسطورة الأخرى هي الحاجة لأن تكون من خريجي جامعة هارفارد أو أوكسفورد لتصبح مسيرا  
ناجحا*

في الحقيقة، هناك سبعة في المئة فقط من المسيرين من ذوي الأداء العالي الذين شملهم "مشروع جينات الرئيس التنفيذي"، كانوا حاصلين على شهادة جامعية من رابطة "أيفي ليغ"، التي تضم أكثر الجامعات الأمريكية تميزا، وهناك ثمانية في المئة منهم لم يحصلوا على مؤهل جامعي من الأساس.

وظفت جيل وايت، وهي المساهمة الرئيسية في شركة "ذا كارلايل غروب"، العديد من المسيرين العاملين في الشركات التي تستثمر فيها شركتها، وتتفق بأن الحصول على شهادة من جامعة مرموقة لا يؤدي بالضرورة إلى جودة الأداء. تقول وايت إن التمتع بـ "مخيلة ذات قدرة قوية" يعد شرطا لازما للنجاح، وليس الجامعة التي تخرجت فيها. وتضيف: "يعد الحصول على شهادة جيدة من الأمور الإيجابية، لكن عدم الحصول عليها ليس في حد ذاته أمرا سلبيا".

وليس الحصول على شهادة من أفضل الجامعات في المملكة المتحدة أمرا مهما في حد ذاته، حسبما يقول رايان، إذ أن الفئة الاجتماعية، وليس الذكاء، هي التي تحدد في العادة من يذهب للدراسة في أفضل الجامعات. ويدرك الناس أن الجامعة التي تخرجت فيها لا تعكس مدى ذكائك أو موهبتك.

أما بالنسبة للسيد سيلفرتيل، وهو من المديرين التنفيذيين من ذوي الأداء العالي وفقا لما تقوله بورتيللو، فإن الفضل في أنه مدير ناجح يعود إلى ثلاثة عوامل، وهي تحسين أوضاع المؤسسة، أي مالكي الأسهم والعاملين، بالإضافة إلى المجتمع ككل، وفهم طبيعة العمل في الشركة بدقة، والتركيز على مصلحة واهتمامات الناس.

ويقول سيلفرنيل: "أريد أن أكون قادراً على أن أصبح عظيماً. وذلك هو عملي، من أجل خلق بيئة يكون فيها الناس في حال أفضل كل يوم".

مأخوذ من: <https://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40930771>

**الأسئلة:** ما رأيك في ذلك حسب ما تم تناوله حول مهارات ووظائف وأدوار وتحديات المسير؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 3

### • الأسئلة والأجوبة

← **س1. ما المقصود بالمسير وما هي أهم مستوياته التسيير في المؤسسة؟**

المسير هو الشخص الذي يخطط وينظم ويواجه ويراقب عمل الآخرين ويوجه جهودهم ويقوم بتوجيه وإدارة العمليات داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. مستويات التسيير في المؤسسة تشمل المسيرين في مستوى الادارة العليا والمسيرين في المستوى الاداري الأوسط والمسيرين الأوليين (المشرفين على الأقسام).

← **س2. ما هي أهم وظائف المسير في المؤسسة؟**

أهم وظائف المسير في المؤسسة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. التخطيط يتعلق بوضع الأهداف ووسائل تحقيقها، التنظيم يتعلق بتحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع الموارد، التوجيه يتعلق بتحفيز وتوجيه الموظفين، والرقابة تتضمن مراقبة وتقييم الأداء.

← **س3. ما هي أهم مهارات المسير في المؤسسة؟**

أهم مهارات المسير في المؤسسة تشمل: **المهارات الفنية Technical skills**: وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل: (الحاسوب، المحاسبة...). **المهارات الانسانية Human or Interpersonal Skills**: تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المسيرين على العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح. **المهارات الفكرية Conceptual skills**: تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة. ويدخل ضمن هذه المهارات الثلاثة مهارات: التواصل الجيد، وقيادة الفرق، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة الزمن، وتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية.

#### ← س4. ما هي أهم أدوار المسير في المؤسسة؟

أهم أدوار المسير في المؤسسة تشمل الأدوار الشخصية (التمثيل، القيادة، صاحب العلاقات)، الأدوار المعلوماتية (الباحث عن المعلومات، الناشر للمعلومات، المتحدث)، والأدوار القرارية (المبتكر والمطور، معالج للمشاكل المزعجة، موزع للموارد، مفاوض).

#### ← س5. ما هي أهم تحديات المسير في المؤسسة؟

تحديات المسير في المؤسسة تتضمن التغيرات المستمرة في البيئة العامة والسوق، بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة، تقبل التحدي والرغبة في النجاح، الايمان بوجود الاختلافات بين الأفراد، التدريب والتنمية، الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية، نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح رؤسائهم، تدعيم العلاقة مع المرؤوسين.

#### • حل دراسة الحالة

الحالة التي تم تقديمها تلقي الضوء على أسطورة إدارية شائعة تفرض الاعتقاد بأن الشهادات الجامعية من جامعات مرموقة هي المفتاح الوحيد لتحقيق النجاح كمسير. ومن خلال المعلومات المقدمة في الحالة والآراء المعبر عنها فيها، يمكن القول ما يلي:

- **التعليم والشهادات الجامعية:** الحصول على شهادة جامعية من جامعة مرموقة له ميزة، لكنها ليست العنصر الوحيد المهم في نجاح المسير. الخبرة والمهارات العملية تلعب دورًا كبيرًا أيضًا في تحديد أداء المسير. (التسيير والمناجنت كمارسة).
- **المهارات الشخصية والقيادية:** المهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات والتفكير الاستراتيجي هي أساسية للمسير الناجح. القدرة على تحفيز العاملين وبناء العلاقات الفعّالة تعزز من قدرته على تحقيق الأهداف.
- **المسؤوليات والأدوار:** المسير يجب أن يكون مستعدًا لأداء مجموعة متنوعة من الأدوار، بما في ذلك تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وإدارة الفريق والتفاعل مع العملاء والشركاء. هذا يتطلب مرونة وقدرة على التكيف.
- **تأثير البيئة والعلاقات:** العلاقات الاجتماعية وتأثير المسير على الناس والبيئة التنظيمية لها تأثير كبير على نجاح المسير. قدرته على تحسين أوضاع المؤسسة والعاملين فيها تعتبر جزءًا هامًا من دوره.
- **التمييز الشخصي:** ليس من الضروري أن يكون المسير خريجًا من جامعة معينة ليكون ناجحًا. التفرد الشخصي والتفكير الابتكاري يمكن أن يكونان أكثر أهمية في بناء مسير ناجح.

- **التفكير الاستراتيجي والتحسين:** فهم العمل وتحليله بشكل استراتيجي، والقدرة على تحسين العمليات وأوضاع المؤسسة تعتبر أيضًا جوانبًا مهمة للمسير. هذا يعني أن تحسين الأداء وتحقيق النجاح ليسا مرتبطين بشكل حصري بالخلفية التعليمية.
  - **التوجه نحو الأهداف والمصلحة العامة:** توجه المسير نحو تحقيق الأهداف والمصلحة العامة للمؤسسة يجعله مسيرًا ناجحًا. هذا يعكس الالتزام بمصلحة الشركة والمجتمع ككل.
- بشكل عام، يمكن القول إن الشهادات الجامعية مفيدة ومهمة ولها دورها، ولكنها ليست العنصر الوحيد الذي يحدد نجاح المسير.

### مراجع الفصل الثالث

- دراكر، ب. (1996). *الادارة - الجزء الثاني: المدير*. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- عبد العليم، م. ب. (2007). *مبادئ إدارة الأعمال*. مركز التعليم المفتوح. جامعة بنها.
- درة، ع. م. (2009). *مدخل إلى الإدارة*. ابيلا للعلوم السياحية والفندقية.
- كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- Dayal, R., Zachariah, P., & Rajpal, K. (Eds.). (1996). *Management principles and practices* (Vol. 1). Mittal Publications.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2007). *Principles of management*. 3. Baski.
- Cook, S. (2009). *The Effective Manager (Soft Skills for It Professionals)*. IT Governance Publishing.



## المحور II

### وظائف التسيير وسيرورتها في المؤسسة

- الفصل 4. التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
- الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة
- الفصل 7. وظيفة الرقابة في المؤسسة



## الفصل الرابع

التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة



## الفصل الرابع: وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة

"التسيير هو الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، بين الأهداف المختلفة في الأوقات المختلفة (التخطيط)"

Peter F. Drucker

### محتويات الفصل

- 1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة
- 2.4. سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة
- 3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد المفاهيم المرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرارات وأهميتها ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد أنواع التخطيط وكذا أنواع القرارات في المؤسسة؛
- معرفة مراحل ونماذج التخطيط واتخاذ القرارات؛
- معرفة أساليب التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

التخطيط، التنبؤ، القرار، اتخاذ القرارات، المشكلة، الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الإستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج، الموازنات.

تبدأ العملية التسييرية بوظيفة التخطيط التي تعطي إشارة لإنطلاق الوظائف الأخرى (التنظيم والتوجيه والرقابة)، وهي بدورها تساهم في توجيه وظيفة التخطيط (التغذية العكسية) لتنطلق هذه العملية من جديد، وفي كل وظيفة من هذه الوظائف يعتبر اتخاذ القرارات كنشاط جوهري للمسير، فالتخطيط واتخاذ القرارات لا يمكن اعتبارهما كمنشآت منفصلة ومتميزة، بل تعتبر منشآت التخطيط اتخاذ لقرارات مختلفة، من تحديد الخطط والأهداف والموازنات والبرامج... وغيرها. يتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة بالتخطيط كوظيفة تسييرية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

#### 1.4. الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة

قبل التفصيل في سيرورة عملية التخطيط في المؤسسة، يتم أولاً التكلّم عن مختلف الأسس المفاهيمية المرتبطة به كونه الوظيفة الأولى في العملية التسييرية.

##### 1.1.4. مدخل تعريفى للتخطيط في المؤسسة

يعبر التخطيط عن توقع وإعداد الخطط والأهداف والإجراءات التي يتعين القيام بها واتباعها في المستقبل، فهو نشاط ذهني تخطيطي مسبق لعملية التنفيذ يقوم به المسير لتحديد الطرق والأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية. أما بالنسبة لتعريفه من قبل المنظرين فهناك اتجاهات مختلفة لتعريف التخطيط، تتمثل في:

- **التخطيط بمعنى التنبؤ بالمستقبل:** في هذا الاتجاه يعرفه Fayol بأنه: " التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ( Guthrie & Peaucelle, 2019, p.65)، ويعرفه George R. Terry بأنه: " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنظمة المقترحة التي تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة " (Terry, 1985, p. 169)؛
- **التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها:** يربط Henry Mintzberg التخطيط بتحديد الأهداف إذ يعرفه بأنه: " عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات لتحقيقها " (Mintzberg, 2004, p. 454)، هذا الاتجاه فضله أيضا Peter Drucker والذي عرف التخطيط بأنه: " الإجراءات المتخذة حالياً للوصول إلى الأهداف المستقبلية " (Mercer, 1991, p. 17)؛
- **التخطيط بمعنى تحديد الاستراتيجية المناسبة:** بعض الباحثين ربطوا التخطيط بالاستراتيجية فالتخطيط حسبهم هو اختيار الاستراتيجية المناسبة مثل: Tom Peters & Robert Waterman ، وأيضا (Thantheiser, 2013, p.161).

– **التخطيط بمعنى إدارة المشاريع:** يشير Michel Nekourouh أنه عندما نتكلم عن الوقت (أين) يصبح التخطيط يحوم حول أبعاد أو مفاهيم أخرى لإدارة المشاريع: أهداف المشروع (ماذا؟)، الموارد (من؟)، الأسلوب والطريق (كيف؟)، العوائق المحتملة (الأخطار). (Pendoue, 2019, p. 48)

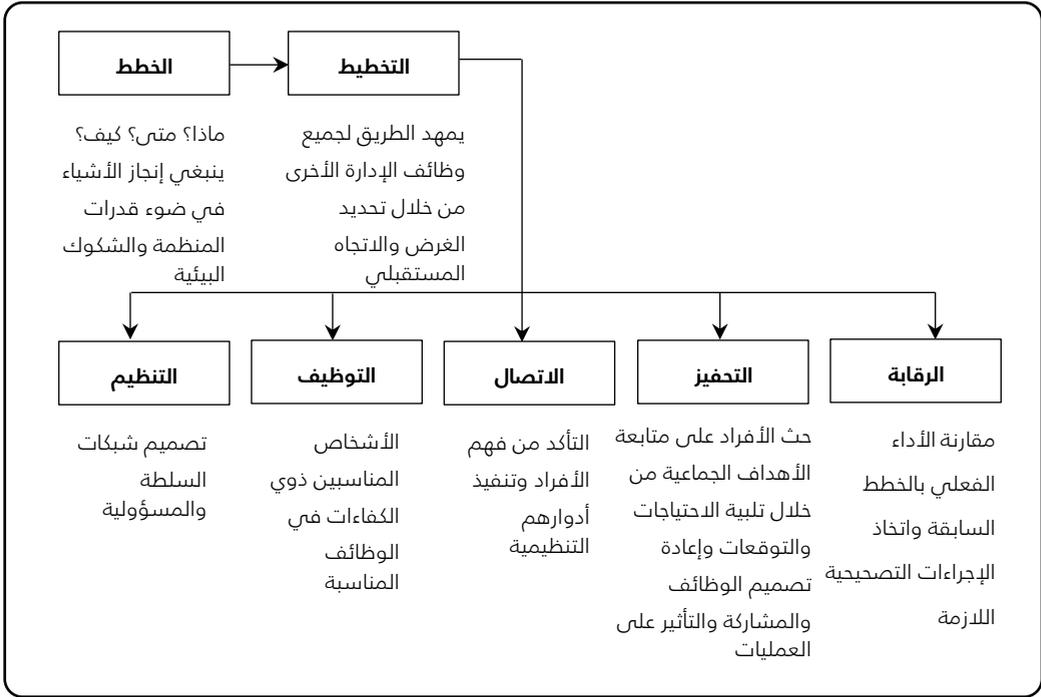
كنتيجة يمكن القول أن كل هذه الأنشطة تندرج ضمن التخطيط كونه نشاط يسبق عملية التنفيذ، فهو يأخذ عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع. ومن الممكن أن يأخذ معاني أخرى في اتجاه الوظيفة التسييرية الأولى أو الأنشطة التي تسبق التنفيذ والوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة). تجدر الإشارة أن التخطيط يأخذ معنى التنبؤ كونه يشكل جزءا منه (جزء من أنشطة التخطيط هي تنبؤ) ولكنه يختلف عنه في عدة نقاط، موضحة في الجدول الموالي: (Bagad, 2009, p. 21)

**الجدول 4. الفرق بين التخطيط والتنبؤ**

التنبؤ	التخطيط	
تقدير الأحداث المستقبلية ويحدد معالم أو بيانات أولية للتخطيط	التخطيط أكثر شمولا؛ يتضمن العديد من العمليات الفرعية والأنشطة لاتخاذ قرارات معينة	1
التنبؤ لا يتضمن قرارات متخذة	التخطيط يتطلب العديد من القرارات المتخذة	2
التنبؤ يمكن أن تقوم به الإدارة الوسطى أو العليا	التخطيط تتم ممارسته من قبل الإدارة العليا	3
التنبؤ لا يتطلب أي التزام بل يساعد التخطيط على رسم الاجراءات المستقبلية	التزام الاجراءات والعمل هو الدافع الأساسي للتخطيط	4

#### 2.1.4. مكانة التخطيط وأهميته في المؤسسة

المقولة العسكرية: " إذا فشلت في التخطيط، فأنت تخطط للفشل " ( If you fail to plan, you plan to fail) صحيحة تماما، وهي تعكس جيدا أهمية التخطيط ومكانته في المؤسسة، فبدون خطة يصبح المسير عرضة لمواجهة الأخطاء والإهدار والتأخر، في حين يساعده التخطيط على تنظيم الموارد والأنشطة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف. هذا وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من جانبين أساسيين: **أولها** كونه يشكل الوظيفة الأولى التي يتأسس عليها إنطلاق الوظائف التسييرية الأخرى، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 148)



### الشكل 12. التخطيط: كوظيفة تسييرية أولى

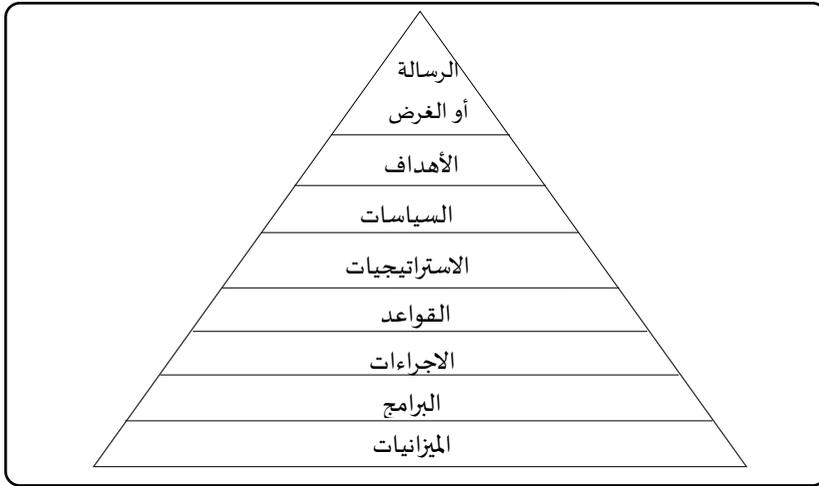
من جانب ثاني تظهر أهمية التخطيط من خلال أهدافه وفوائده الايجابية لكل من المسير، المؤسسة، الأفراد والأطراف أصحاب المصلحة كذلك، هذه الفوائد يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 162-164 / 48-49 Benowitz, 2001)

- يسهم التخطيط في بناء الغايات والأهداف (يحدد توجه المنظمة)؛
- يركز الانتباه على الأهداف والنتائج وتحديد الفروقات والانحرافات؛
- مواجهة الطبيعة الديناميكية للنشطة وبيئة المؤسسة؛
- الحفاظ على الوقت والجهد المبذول؛
- التغلب على حالات عدم التأكد؛
- التخطيط هو الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية؛
- التعرف على الفرص المتاحة؛
- التخطيط يسهم في تطوير الفكر الابتكاري لدى المسيرين؛
- محاولة توقع المشكلات المستقبلية؛
- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي للرؤساء والمرؤوسين؛

- يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية؛
- تسيير إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة؛
- يعمل كشرط مسبق لاستخدام جميع وظائف الإدارة الأخرى.

### 3.1.4 سلمية التخطيط (المفاهيم المرتبطة بالتخطيط)

يرتبط التخطيط بعدة مفاهيم مفتاحية وجوهرية تفرض منطق الهرمية (من الأعلى إلى الأسفل) على المسير لوضع مختلف خطته، حيث يبدأ بتحديد الرسالة أو الغرض ثم يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد قواعد وإجراءات العمل، ثم البرامج والميزانيات مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Venkatesh, 2019)



الشكل 13. سلمية التخطيط

كلما اتجهنا في الشكل إلى الأسفل نجد المفاهيم أكثر وضوحاً (فالأهداف مثلاً أكثر تفصيلاً ووضوحاً من الرسالة)، وكلما اتجهنا إلى الأعلى نجدها أكثر تركيزاً، أما عن تعريف كل منها فالجدول الموالي يفصل فيه ذلك: راجع: (Venkatesh, 2019)

**الجدول 5. المفاهيم المرتبطة بالتخطيط**

المفهوم	
الرسالة أو الغرض	تحدد الرسالة أو الغرض الوظيفة أو المهمة الأساسية للمؤسسة (السبب المثالي لوجودها)
الأهداف	الغايات التي يستهدف تحقيقها كل نشاط، أو بعبارة أخرى النتائج المراد تحقيقها
السياسات	بيانات عامة أو اتفاقات إجرائية توجه المسيرين في اتخاذ القرارات
الاستراتيجيات	الخطط الكبرى التي تم وضعها أو الخيارات التي تحدد طريق المسير لتحقيق الأهداف
القواعد	القرار الذي تتخذه الإدارة لتحديد ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به في موقف معين
الإجراءات	تفاصيل العمل أو المبادئ التوجيهية لتحقيق أهداف العمل. تعطي الإجراءات تفاصيل عن كيفية القيام بالأمر.
البرامج	البرنامج عبارة عن سلسلة من الأنشطة المصممة لتنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
الموازانات	الميزانية هي التعبير النقدي أو الكمي لخطط وسياسات العمل الواجب اتباعها في الفترة الزمنية المقبلة.

التخطيط يمثل الوظيفة الأولى للعملية التسييرية ويأخذ مفهومه عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع... الخ، وكل النشاطات التي تستبق عمليات التنفيذ وتستهدف تحديد الرسالة أو الغرض، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات، القواعد، الإجراءات، البرامج و الموازنات.

**2.4. سيرورة وظيفة التخطيط في المؤسسة**

بعد التفصيل في الأسس المفاهيمية لوظيفة التخطيط في المؤسسة، يأتي التكلم عن سيرورتها بما في ذلك: أنواع التخطيط، مراحل التخطيط، أساليب التخطيط، معوقات التخطيط.

## 1.2.4. أنواع التخطيط في المؤسسة

يصنف التخطيط إلى العديد من الأنواع يعتمد في كل منها على أسس مختلفة للتصنيف، ولعل الأساس في ذلك هو تصنيف التخطيط على أساس أثره على المؤسسة، بالإضافة إلى أسس أخرى يأتي التفصيل فيها مواليا:

- **التخطيط حسب نطاق التأثير:** يصنف بذلك إلى: تخطيط إستراتيجي، تخطيط تكتيكي، تخطيط تشغيلي، توضح أهم الفروقات بينها في الجدول الموالي: راجع: (Bagad, 2009, p. 09 / Benowitz, 2001, p. 53)

الجدول 6. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

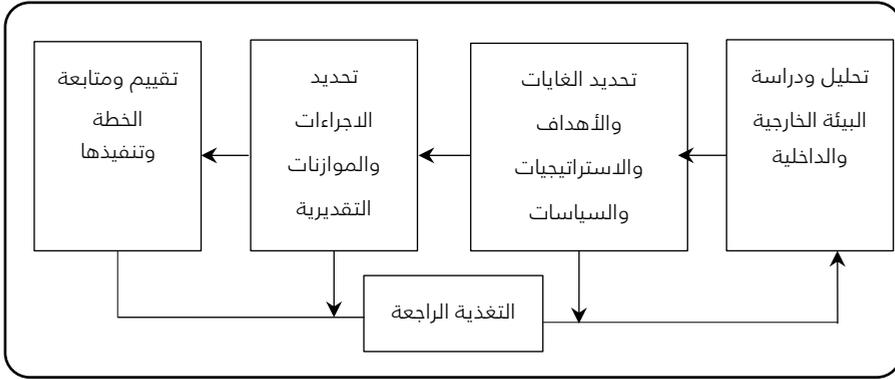
الخصائص	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
الأفق الزمني	عادة من 3-5 سنوات	غالبا ما يكون 1-2 سنة	غالبا يركز على 12 شهرا المستقبلية أو أقل
النطاق	واسع: يركز أصلا على المؤسسة ككل	أقل اتساعا يركز على وحدات الأعمال الاستراتيجية	ضيق: يركز غالبا على الأقسام والمصالح أو الوحدات الصغيرة
التعقد	الأكثر تعقيدا، لأنه يغطي مختلف الصناعات والأعمال	أقل تعقيدا وأكثر تحديدا، لأن نطاق تطبيقه محدد	أقل تعقيدا، لأنه يركز غالبا على الوحدات الصغيرة والمتجانسة.
الأثر	لديه القدرة على التأثير بشكل كبير إيجابيا وسلبيا بقاء واستمرارية المؤسسة	يمكن أن يؤثر على أعمال محددة، ولكن لا يؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة	أثره مقيد (خاص) لمصالح أو وحدات تنظيمية محددة

- **التخطيط حسب المدة الزمنية:** حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى ثلاثة أنواع: التخطيط طويل المدى: يغطي فترة زمنية طويلة نسبيا (5 سنوات فما أكثر) تكون أهدافه عامة وليست تفصيلية (مرتبط بالخطط الاستراتيجية)، التخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية متوسطة (5-1 سنوات) تكون أهدافه شبه عامة وتكون إلى حد ما تفصيلية (مرتبط بالخطط التكتيكية)، التخطيط قصير المدى: يغطي فترة زمنية قصيرة (لا تتعدى سنة) أهدافه تفصيلية (مرتبط بالخطط العملية)؛ راجع: (محمود الشواورة، 2013، ص. 126)

- **التخطيط حسب مستويات التسيير:** يقسم إلى: تخطيط الإدارة العليا (استراتيجي، طويل المدى)، تخطيط الإدارة الوسطى (تكتيكي، متوسط المدى)، تخطيط الإدارة الدنيا (تشغيلي، قصير المدى)؛ (Kullabs, 2019)
  - **التخطيط حسب الإستخدام:** هناك تخطيط دائم: يتضمن السياسات والجراءات والقواعد التي طورت لتوجيه القرارات والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاكل التي تتكرر بطبيعتها، وتخطيط مؤقت (واحد الإستخدام): يتضمن البرامج والميزانيات التي وضعت لمعالجة المشاكل غير المتكررة؛ (Lussier, 2011, p. 144)
  - **التخطيط حسب الوظيفة:** يقسم التخطيط بهذا المعيار حسب وظائف المؤسسة إلى: تخطيط الانتاج والعمليات، تخطيط التسويق، التخطيط المالي، تخطيط القوى البشرية، تخطيط الشراء والتخزين. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 128-129)
- كل هذه التصنيفات تجعلنا نرجع من جديد إلى التصنيف حسب نطاق التأثير كمعيار للمقارنة.

#### 2.2.4. مراحل وظيفة التخطيط في المؤسسة

- يتضمن التخطيط كوظيفة تسييرية أربع مراحل أو خطوات تتبع سيرورة معينة، وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 140)



الشكل 14. الخطوات المنهجية لوظيفة التخطيط

- **الخطوة الأولى: تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية:** يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال معرفة نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)، وتحليل البيئة الخارجية يمكن من معرفة الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، في إطار ما يعرف بنموذج SWOT

أو التحليل الثنائي، وهذا الذي يساعد المسير على توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط،

- **الخطوة الثانية: تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات:** تتضمن عدة خطوات فرعية تتمثل في: دراسة التغييرات المطلوبة أو اتجاه المؤسسة (يتضمن تحديد الغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات)، وتحديد البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها وتقييمها من جديد؛
- **الخطوة الثالثة: تحديد الاجراءات والموازنات التقديرية:** تتضمن تكوين الخطط التشغيلية والاجراءات المفصلة لطريقة العمل، وميزانيات التنفيذ؛
- **الخطوة الرابعة: تقييم ومتابعة الخطة وتنفيذها:** تتضمن تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها على مستوى كل الوحدات التنظيمية المعنية بالخطط التشغيلية، والانطلاق في التنفيذ من خطة إلى خطة؛
- **التغذية الراجعة:** تمنح عملية تنفيذ الخطط التشغيلية المسير معلومات أساسية ينطلق منها عند قيامه بعملية التخطيط من جديد، سواء عند وجود إنحرافات أو عدم وجودها.

#### 3.2.4. أساليب وأدوات التخطيط في المؤسسة

يستخدم المسير عند قيامه بوظيفة التخطيط العديد من الأساليب والأدوات العلمية، التي تجعله ممنهجاً في وضع مختلف الخطط وتنفيذها، حيث تتمثل هذه الأدوات أساساً في: راجع: ( Schermerhorn, Davidson, Woods, Factor, Junaid & McBarron, 2017, pp. 212-218)

- **التنبؤ Forecasting:** هو عملية وضع افتراضات (سيناريوهات) حول ما سيحدث في المستقبل، فجميع الخطط الجيدة تنطوي على توقعات مختلفة سواء ضمنية أو صريحة، بعض التوقعات تعتمد على **التنبؤ النوعي** الذي يستخدم فيه آراء الخبراء للتنبؤ بالمستقبل، في هذه الحالة يمكن استشارة شخص واحد من ذوي الخبرة أو السمعة الخاصة أو فريق من الخبراء، في حين تعتمد التوقعات الأخرى على **التنبؤ الكمي** الذي يستخدم فيه التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ذلك: تحليل السلاسل الزمنية، تحليل الانحدار... الخ، وعموماً يتم التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية العامة باستخدام نماذج الاقتصاد القياسي التي تحاكي الأحداث وتتوقع التنبؤات بناء على العلاقات المكتشفة بين المتغيرات في النماذج؛

- **الموازنات التقديرية Budgeting:** تعتبر الموازنات أدوات قوية تساعد المسير على تخصيص الموارد لاستخدامات متعددة ومتنافسة في كثير من الأحيان، فالمسير الجيد قادر على المساومة الحصول على ميزانيات كافية لدعم احتياجات مؤسسته، وقادر على تحقيق أهداف الأداء مع الحفاظ على إنفاق نفس الحجم من المخصصات؛
- **التخطيط الزمني Scheduling:** يستخدم التخطيط الزمني لتحديد المراحل الزمنية وتواريخ الاستحقاق لخطط ومراحل الانجاز، ومن بين الأدوات المستخدمة فيه: مخططات Gantt، شبكات Pert... الخ؛
- **التخطيط الموقفي Contingency planning:** ينطوي التخطيط على التفكير في المستقبل، وكلما كانت بيئة المؤسسة معقدة وغير مؤكدة، كلما زاد احتمال أن تكون الافتراضات والتوقعات الأصلية (الأولية) غير صالحة، وتحدد عن مسارها بفعل المشاكل والأحداث غير المتوقعة، وهنا تطور خطط موقفية مستعجلة للتعامل مع الموقف، وهذا يرتبط بمرونة المؤسسة؛
- **المقارنة المرجعية Benchmarking:** ينطوي التخطيط الفعال على الإطار المرجعي المستخدم كنقطة بداية، فيجب أن يكون لدى المخططين وعي محدود بما يحدث في الخارج وأن يكون لديهم تحدي للوضع الراهن، وهنا يجب القيام بالمقارنات الخارجية المرجعية لتحسين الأداء الحالي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها وخاصة الرائد في السوق؛
- **فريق التخطيط Staff planners:** فرض نمو احتياجات التخطيط للمؤسسات تعيين مخططين للمساعدة في تنسيق التخطيط للمؤسسة ككل أو لأحد مكوناتها الرئيسية كفريق متكامل، يجب أن يكون هؤلاء المخططون على دراية بالخطوات العملية للتخطيط، وأن يتفهموا طبيعتهم الاستشارية؛
- **الإدارة بالأهداف Management by objectives:** طورها Peter Drucker عام 1954م، وهي تعني قيام المسير بمشاركة الرؤوسين في وضع أهداف الأداء ومراجعة النتائج المنجزة.

#### 4.2.4. التخطيط الفعال ومعوقاته في المؤسسة

- يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص يجب توافرها حتى يكون قادرا على تحقيق التوقعات المختلفة، ومن أهم تلك السمات: (ذياب عواد، 2012، ص. 201)
- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز بالخصائص التالية لخصت في "SMART":
  - أن تكون الأهداف محددة Specific؛

- القابلية للقياس Measurable؛
- الاتفاق عليها Agreed upon؛
- أن تكون معقولة Reasonable؛
- الاطار الزمني المحدد Time Bounded.

- الوضوح والفهم والبساطة؛
- التسلسل المنطقي والترتيب الموضوعي لأنشطة ومهام التخطيط؛
- تحديد الواجبات والمسؤوليات؛
- القابلية للتطبيق؛
- الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات؛
- المرونة؛
- المشاركة في التخطيط؛
- ضرورة توفير التغذية الراجعة للمعلومات؛
- الاعلان عن الخطة للمعنيين والتوقيت الدقيق.

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال وتحقيق الخصائص أعلاه، من بينها: راجع: (Benowitz, 2001, pp.54-55 / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 143-144)

- عدم القدرة على التخطيط أو عدم كفاية التخطيط (محدودية قدرات المسير)؛
- عدم الالتزام بعملية التخطيط (اختيار الأسهل)؛
- نقص البيانات أو تشوشها وصعوبة وضع التقديرات الصحيحة؛
- التركيز على الحاضر على حساب المستقبل؛
- الاعتماد بشكل كبير على قسم التخطيط في المؤسسة أو المسير (الجميع معني بتخطيط عمله)؛
- الافتقار للمرونة اللازمة للخطط (التركيز على المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وتجاهل المتغيرات الجوهرية في التخطيط)؛
- سرعة التغير التي تعيشه المؤسسات المعاصرة؛
- النظرة التقليدية لبعض المسيرين للتخطيط على أنه عملية تستنزف الجهود والوقت والمال ولا فائدة من اعتمادها؛
- ضعف مشاركة الأفراد في بناء وإعداد الخطط وعدم تدريبهم على ذلك؛

- التكاليف الباهظة التي تنطوي عليها عملية التخطيط.

لتحقيق التخطيط الفعال يجب أن يعتمد المسير على مراحل عملية تجعل خطته ممنهجة، سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية، باستخدام عدة أساليب: التنبؤ، الموازنات التقديرية، التخطيط الزمني، التخطيط الموقفي، المقارنة المرجعية، فريق التخطيط، الإدارة بالأهداف. وفوق ذلك يجب أن يتحدى معوقات عملية التخطيط.

### 3.4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية التسييرية، ولعل مهام المسير وفعاليتها ترتبط أساسا باتخاذ قرارات فعالة، في هذا العنصر يتم التفصيل في ماهية هذه العملية وأهميتها في المؤسسة، نماذج اتخاذ القرار، وأساليب اتخاذ القرار.

#### 1.3.4. طبيعة اتخاذ القرارات وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلّم عن أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة، يتم أولاً تعريف بعض المصطلحات المفتاحية المرتبطة بها وأنواعها:

- **المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات:** يرتبط اتخاذ القرارات بعدة مصطلحات مفتاحية تتمثل أساساً في:

- **القرار:** يعرفه R. A. Killian في صيغته البسيطة بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة"، يعرفه D. E. Mc. Farland بأنه: "القرار هو اختيار يمكن السلطة التنفيذية من استنتاج ما يجب القيام به في موقف معين. القرار يمثل مسار السلوك المختار لمجموعة من البدائل المتاحة" (Dutt, 2008, p. 51)
- **اتخاذ القرارات:** تربط اتخاذ القرارات بعملية اختيار القرار، فمن جهته يعرفها Robert Kreitner بأنها: "عملية تحديد واختيار من بين البدائل المتاحة مسار العمل المناسب لمتطلبات الموقف" (Kreitner, 2009, p. 206) في ذات السياق يعرفها Chuck Williams بأنها: "عملية اختيار الحل من بين البدائل المتاحة" (Williams, 2017, p. 99) أما Rajul Dutt فيعرفها بأنها: "عملية إنسانية واعية، تنطوي على ظاهرة فردية واجتماعية واقعية، تسمح باختيار سلوك العمل من بين الخيار أو الخيارات المتاحة وذلك للانتقال إلى وضعية مرغوبة" (Dutt, 2008, p. 51)

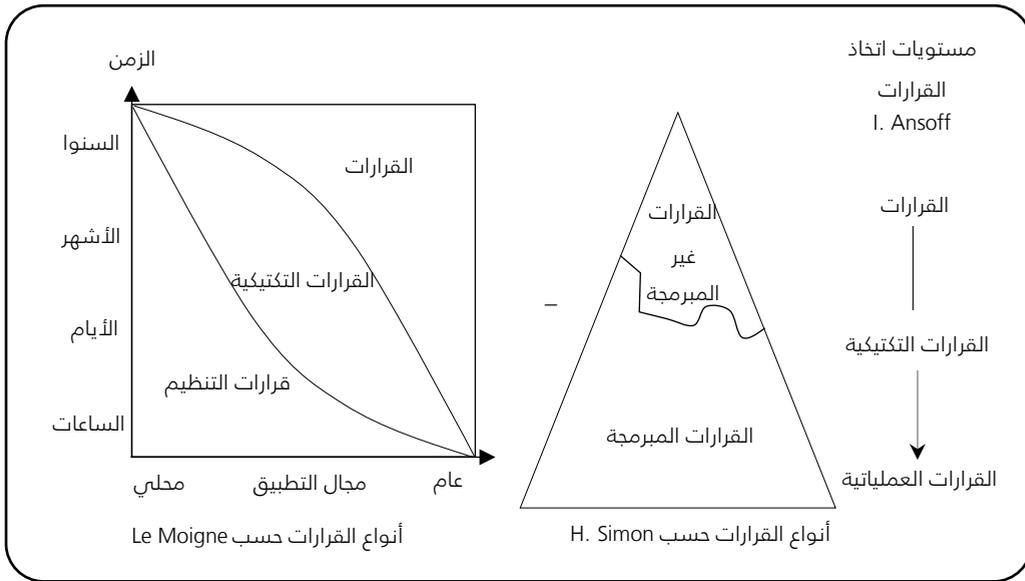
▪ **المشكلة:** ببساطة تشكل المشكلة: " فجوة بين الحالة المطلوبة والحالة الحالية".

(Williams, 2017, p. 99)

إذن فالقرار هو اختيار يحدده المسير من بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو الانتقال لحالة مرغوبة، واتخاذ القرارات هي العملية الواعية التي تستهدف اختيار البديل الأمثل لذلك.

– **أنواع القرارات في المؤسسة:** يوضح الشكل الموالي أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها على

مستوى المؤسسة: (Derray & Lusseau, 2008, p. 51)



**الشكل 15.** أنواع القرارات في المؤسسة

▪ **أنواع القرارات حسب I. Ansoff:** تقسم إلى: **قرارات إستراتيجية** تتعلق بمستقبل المؤسسة مثل: استراتيجية النمو، التدويل، التنويع... الخ، **قرارات تكتيكية أو إدارية** متعلقة بالحصول على الموارد وهيكل المؤسسة مثل: توزيع الميزانية، تنظيم العمل... الخ، **قرارات عملية** وهي القرارات اليومية المتخذة الهادفة لتنظيم عملية الاستغلال مثل: البرنامج الانتاجي للورشة، برنامج نقل المنتجات... الخ.

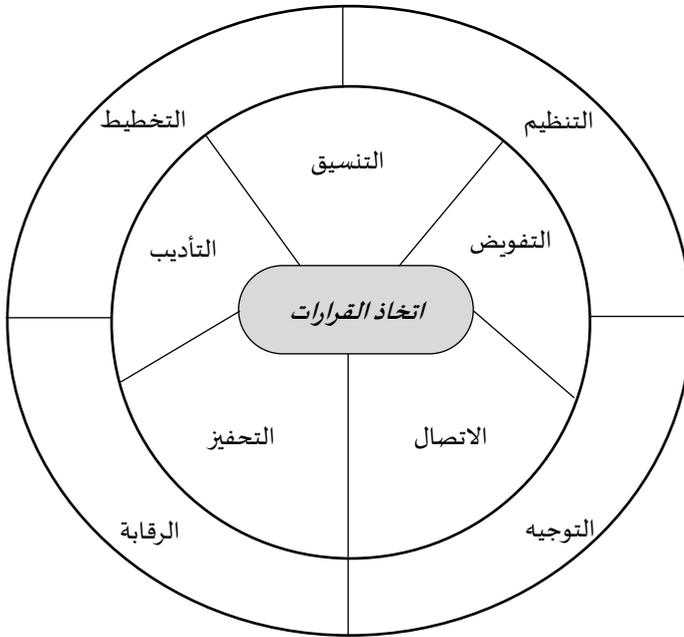
▪ **أنواع القرارات حسب H. Simon:** تقسم إلى: **قرارات مبرمجة (مهيكلة)** وهي قرارات مخططة سلفاً ومحددة بواسطة قواعد وإجراءات المنظمة، تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة، مثل: قرارات الشراء المبرمجة، **قرارات غير مبرمجة (غير**

**مهيكلة**) هي قرارات غير مخططة وتتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، لا يمكن حلها بأساليب روتينية مثل: التغيير الطارئ في قانون العمل.

▪ **أنواع القرارات حسب Le Moigne:** مقسمة إلى **قرارات استراتيجية** عامة مرتبطة بفترة زمنية طويلة (سنوات)، **قرارات تكتيكية** مرتبطة بفترة زمنية متوسطة (أشهر إلى سنوات)، وقرارات التنظيم الخاصة بوحدة تنظيمية أو مصلحة معينة مرتبطة بفترة زمنية قصيرة (قد تكون ساعة، يوم، وحتى شهر أو أشهر).

- **علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى:** بالنسبة لأهمية عملية اتخاذ القرارات فهي تشكل عصب العملية التسييرية ومحور وظائفها، كون جميع مهام المسير ترتبط في جوهرها باتخاذ القرارات ونجاحه مرتبط باختيار قرارات فعالة وصائبة. وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي:

(Kriel, Singh, de Beer, Louw, Mouton, Rossouw & du Toit, 2005, p. 17)

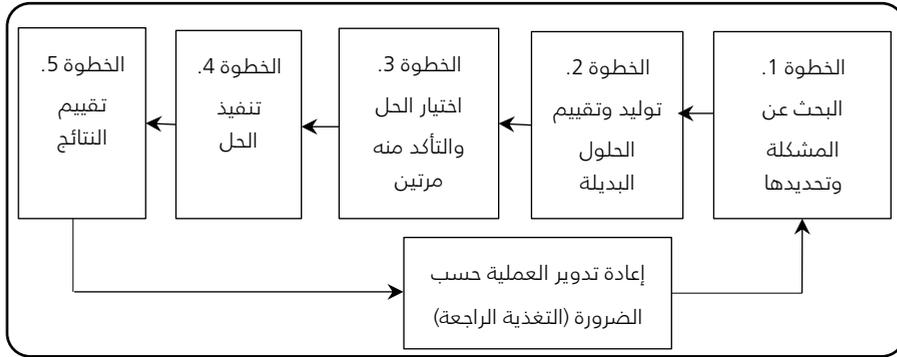


**الشكل 16.** علاقة اتخاذ القرارات بالوظائف الأخرى

#### 2.3.4. نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسة

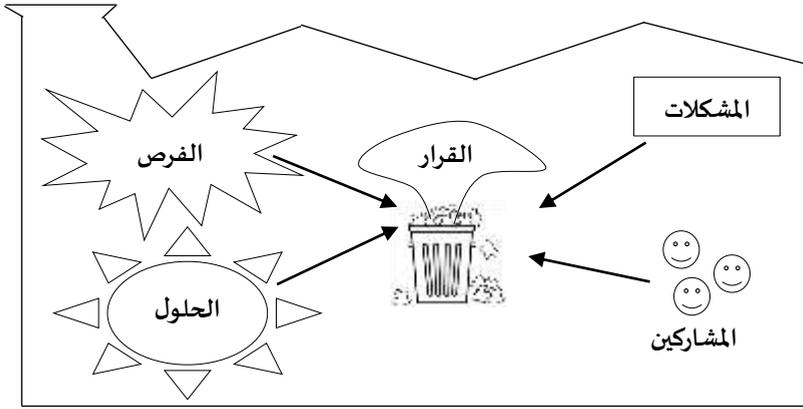
تتبع عملية اتخاذ القرارات سيرورة معينة وفقا للموقف الذي يتعامل معه المسير أو المشكلة التي هو يصدد حلها، وهذا ما يعرف بخطوات أو نماذج اتخاذ القرارات، وهنا يجب التفريق بين النموذج العقلاني، والنموذج العشوائي.

– **العملية العقلانية:** يفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرارات تتبع خطوات محددة كونها تتعامل مع مشكلات واضحة بمعلومات دقيقة بالنسبة للمسير، الكثير من النماذج طورها الباحثون على رأسها نموذج من رواده H. Simon ، لكننا نقتصر على نموذج ( Schermerhorn et al., 2017, p. 190 ) كونه واضح وبسيط، مثلما يبينه الشكل الموالي:



**الشكل 17.** خطوات العملية العقلانية لاتخاذ القرارات

- **الخطوة 1:** البحث عن المشكلة وتحديدها: تتضمن هذه الخطوة جمع كل المعلومات عن المشكلة وتحديدها بدقة؛
  - **الخطوة 2:** توليد وتقييم الحلول البديلة: بمجرد تعريف المشكلة، يمكن صياغة حل واحد أو عدة حلول محتملة، في هذه الخطوة يتم جمع المزيد من المعلومات ويتم تحليل البيانات وتحديد سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة؛
  - **الخطوة 3:** اختيار الحل والتأكد منه مرتين: في هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار فعلي باختيار معين لمسار العمل، ثم يتم التأكد من فعاليته ما يتبعه إن تم التنفيذ؛
  - **الخطوة 4:** تنفيذ الحل: بعد اختيار البديل المناسب يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذه بالكامل، ثم التأكد من عملية تنفيذ القرار (الكثير من القرارات اتخذت ولم تنفذ)؛
  - **الخطوة 5:** تقييم النتائج: لا تكتمل عملية اتخاذ القرارات حتى يتم تقييم نتائجها، فإذا كانت النتائج المرجوة ليست كالمحقة، يجب تجديد العملية للسماح باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- **العملية العشوائية:** أو ما يعرف بنموذج " سلة المهملات " في حالة عدم التأكد والغموض تصبح عملية اتخاذ القرارات معقدة ولا يمكن أن تنجح بالمنطق العقلاني، وهو ما أشار إليه كل من J. March و M. Olsen و J. Derry & Lusseault, 2008, في النموذج الموالي: (



**الشكل 18.** العملية العشوائية لاتخاذ القرارات

في النموذج العشوائي لاتخاذ القرارات تشكل: المشاكل، الحلول، الفرص والمشاركين تدفقات لاتخاذ قرارات عشوائية، فمن الممكن أن تكون مشاكل لا توجد لها حلول أو حلول اتخذت دون وجود مشاكل، وهذا النموذج يلجأ له المسير في حالة عدم التأكد والغموض، ولا يعني بالضرورة أن القرارات المتخذة غير فعالة.

### 3.3.4. أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

هناك العديد من الأساليب المعتمدة لاتخاذ القرارات والتي تتعلق أساسا بالقرارات الفردية والجماعية، وكذا الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

- **أساليب اتخاذ القرارات الفردية:** بعض القرارات يحتاج المسير أن يتخذها دون أن يشترك غيره في اتخاذها، وهذا لا يعني أنه لا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والاستشارة، ولكن طبيعتها تقتضي ذلك (مثل القرارات السرية)، وهنا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات شخصية للمدير وصفاته ومنهجه في صنع القرار: **عقلاني** (يتخذ القرار خطوة بخطوة أنظر الشكل 17)، **حدسي** (تجنب التحليل الإحصائي والعمليات المنطقية، والاعتماد على المشاعر في تحليل الموقف)، **ميال أو محدد** (المسير يقرر الحل ثم يجمع المواد لدعمه ولا يبحث عن البدائل المتاحة). راجع: (Benowitz, 2001, pp. 43-44).
- **أساليب اتخاذ القرارات الجماعية:** تتمثل هذه الأساليب أساسا في: راجع: (الدوري ، العزاوي، السكارنة، شاكر، وعبد القادر، 2010، ص ص. 112-114).
- **العصف الذهني Brainstorming:** طوره Alex Osborn وذلك في كتابه " التخيل التطبيقي Applied Imagination " المنشور عام 1953، هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على

مشكلة معينة، يقوم المشتركون فيه بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتها بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريبا؛

– **أسلوب دلفي Delphi:** أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. تحتاج طريقة دلفي إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء، لذلك فهي تناسب القرارات المعقدة وتحتمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي؛

– **أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group:** طورت هذه الطريقة من قبل Andre Delbecq و Andrew H. Van de Veng وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق، هذا الطريقة مزيج بين العصف الذهني وطريقة دلفي، وهي تأخذ وقتا أقل من هذه الأخيرة، كما أنها تحاول أن تصل إلى الاجتماع عن طريق الاقتراع.

– **الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:** يتخذ المسيرون قرارات لحل المشكلات في ظل ثلاثة ظروف مختلفة: التأكد، المخاطرة، وعدم التأكد، وفي كل حالة يستخدمون أساليب كمية خاصة، من أمثلتها ما هو موضح في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 258)

**الجدول 7.** أمثلة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

حالة عدم التأكد Uncertainty	حالة المخاطرة Risk	حالة التأكد Certainty
نظريات المباريات المعايير التحكيمية	نظريات القرارات الاحتمالات الارتباط والانحدار تحليل التباين صفوف الانتظار نماذج المحاكاة تحليل شبكات العلاقات نظرية المنفعة أساليب الاحصاء اللامعلمي	تحليل التعادل تحليل التكلفة والعائد تحليل التفاضل البرمجة الخطية البرمجة غير الخطية البرمجة العددية البرمجة الديناميكية برمجة الأهداف

تجدد الإشارة أن المسير يجب أن يركز على اتخاذ قرار فعال لا على الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات تعتبر عملية محورية لوظائف التسيير، تتعلق بقرارات مختلفة في المؤسسة (استراتيجية، تكتيكية، عملية أو مبرمجة وغير مبرمجة) وتتبع سيرورة محددة وفقا للنموذج العقلاني أو تتم دون خطوات وفقا للنموذج العشوائي، يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بصفة فردية (عقلاني، حدسي، ميال) أو بصفة جماعية باستخدام أحد الأساليب: العصف الذهني، أسلوب دلفي، الجماعة الاسمية، أو الأساليب الكمية والحسابية

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 4

### • الأسئلة

- س1. ما المعاني المختلفة للتخطيط في المؤسسة وما الفرق بينه وبين التنبؤ؟
- س2. ما مكانة التخطيط واتخاذ القرارات في العملية التسييرية؟
- س3. أذكر أنواع التخطيط وأنواع القرارات وما العلاقة بينهما؟
- س4. ما العلاقة بين مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرارات؟
- س5. اذكر أساليب التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

## الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026)



# الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي 2026-2022

## الرؤية بلدية رائدة لمدينة عالمية

### الرسالة

تخطيط وإدارة وضمان استدامة المدينة من خلال تقديم خدمات بلدية رائدة لسعادة الناس ورفعهم بما يدعم تحقيق رؤية إمارة دبي.

### القيم المؤسسية

- التفانيمة
- الاستباقية
- الإيجابية
- المشاركة



مأخوذ من: <https://www.dm.gov.ae>

**السؤال:** حسب ما درسته في التخطيط ما رأيك في الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026)؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 4

### ← س1. ما المعاني المختلفة للتخطيط في المؤسسة وما الفرق بينه وبين التنبؤ؟

يأخذ التخطيط عدة معاني: التنبؤ بالمستقبل، تحديد الأهداف وإجراءات تحقيقها، تحديد الاستراتيجية المناسبة، إدارة المشاريع. ومن الممكن أن يأخذ معاني أخرى في اتجاه الوظيفة التسييرية الأولى أو الأنشطة التي تسبق التنفيذ والوظائف الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة). التنبؤ هو عملية تقدير ما قد يحدث في المستقبل بناءً على المعلومات والبيانات المتاحة. الفرق الرئيسي بين التخطيط والتنبؤ هو أن التخطيط يتعامل مع التوجيه والتحكم في المستقبل، في حين يقتصر التنبؤ على توقع الأحداث المحتملة دون الضغط على توجيهها.

### ← س1. ما مكانة التخطيط واتخاذ القرارات في العملية التسييرية؟

التخطيط واتخاذ القرارات لهما مكانة محورية في العملية التسييرية. التخطيط يساعد على وضع الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم الموارد بشكل فعال لتحقيق هذه الأهداف. من جهة أخرى، اتخاذ القرارات يتيح للمسيرين اتخاذ الخيارات المناسبة لتنفيذ التخطيط وتحقيق الأهداف. بالتالي، يمكن القول إن التخطيط واتخاذ القرارات هما العمود الفقري للإدارة والمؤسسات الناجحة.

### ← س3. أذكر أنواع التخطيط وأنواع القرارات وما العلاقة بينهما؟

أنواع التخطيط تشمل: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط العملياتي. أنواع القرارات تشمل حسب Ansoff: القرارات الاستراتيجية، القرارات التكتيكية، القرارات العملياتيّة. وحسب Simon تشمل: القرارات المبرمجة، القرارات غير المبرمجة. العلاقة بينهما تكمن في أن التخطيط يساهم في تحديد نوع القرارات التي يجب اتخاذها ويوجهها. على سبيل المثال، التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية، بينما التخطيط العملياتي يتعلّق باتخاذ قرارات عملياتيّة يومية.

### ← س4. ما العلاقة بين مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرارات؟

مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرار لهما علاقة وثيقة، حيث يمكن أن تساعد عملية التخطيط في توجيه عملية اتخاذ القرارات وجعلها أكثر فعالية. هنا هي العلاقة بين مراحل التخطيط ونماذج اتخاذ القرار:

- **تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية:** هذه الخطوة في عملية التخطيط تساعد في فهم البيئة التي يعمل فيها المسير وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ

القرارات. نماذج اتخاذ القرار، مثل نموذج SWOT ، يمكن استخدامها لتقديم هذا التحليل بشكل منظم وبناء.

- **تحديد الأهداف والغايات:** هذه الخطوة تتضمن تحديد ما يجب تحقيقه وتحديد الغايات والأهداف. نماذج اتخاذ القرار يمكن استخدامها لتقديم البدائل الممكنة والمساعدة في اختيار الأهداف والاستراتيجيات المناسبة.
  - **تحديد الإجراءات والموازنات التقديرية:** في هذه الخطوة، يتم تحديد الإجراءات الدقيقة التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف. نماذج اتخاذ القرار يمكن استخدامها لتحليل البدائل وتحديد ميزانيات التنفيذ اللازمة.
  - **تقييم ومتابعة الخطة وتنفيذها:** بمجرد وضع الخطة في العمل، يتعين على المديرين مراقبتها وتقييم أداءها. نماذج اتخاذ القرار يمكن استخدامها لتقييم النتائج واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا كانت هناك انحرافات عن الخطة.
  - **التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة تساعد على تحسين عملية التخطيط واتخاذ القرارات في المستقبل. يمكن استخدام نماذج اتخاذ القرار لتحليل أداء القرارات السابقة وتحديد كيفية تحسين القرارات المستقبلية.
- بالتالي، تتعاون مراحل التخطيط مع نماذج اتخاذ القرار للمساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسة بشكل فعال ومنظم.

#### س5. اذكر أساليب التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- أساليب التخطيط تشمل: التنبؤ Forecasting، الموازنات التقديرية Budgeting، التخطيط الزمني Scheduling، التخطيط الموقفي Contingency planning، المقارنة المرجعية Benchmarking، فريق التخطيط Staff planners، الإدارة بالأهداف Management by objectives.
- أساليب اتخاذ القرار هي: أساليب اتخاذ القرارات الفردية هي: الأسلوب العقلاني، الحدسي الميال أو المحدد . أساليب اتخاذ القرارات الجماعية هي: العصف الذهني Brainstorming، أسلوب دلفي Delphi، أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group، الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.

## • حل دراسة الحالة

بناء على ما تم ذكره من مفاهيم نظرية بخصوص التخطيط يمكن تقديم التعليقات التالية المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لبلدية دبي (2022-2026):

- **مدى وضوح الرؤية والرسالة:** الرؤية والرسالة يبدو أنها واضحة وملهمة حيث تسعى بلدية دبي لتحقيق الريادة كبلدية عالمية ولديها رسالة تتعامل مع التخطيط والإدارة لضمان استدامة المدينة وسعادة السكان.
- **تحديد القيم المؤسسية:** التنافسية، الاستباقية، الايجابية، المشاركة تعكس مبادئ مهمة يجب أن توجه عمل البلدية. هذه القيم يمكن أن تساعد في تعزيز كفاءة العمل وجعل البلدية أكثر استدامة واستجابة لاحتياجات سكانها.
- **الممكّنات والموارد:** تم التأكيد على وجود "أنظمة عمل رقمية وتنافسية" و"أصول وموارد بشرية ومالية مستدامة" كممكّنات. يمكن أن تكون هذه الممكّنات أساسية للابتكار والتطوير.
- **توضيح العمليات والمبادرات:** الوثيقة تشير إلى تخطيط حضري مستدام ومنظومة بنائية متقدمة، وإدارة متكاملة للصرف الصحي والنفايات، ومنظومة مستدامة للبيئة والصحة والغذاء. هذه المبادرات ستحقق سعادة للمقيمين في البلدية وزائريها.
- **خط قياس الأداء:** من خلال الخطة الاستراتيجية يفهم أن قياس الأداء يتم باستمرار وبشكل دوري، وعليه يتم إعادة صياغة الخطة (الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي السابقة (2016-2021))
- **التحديات والتهديدات والفرص:** النمو الديمغرافي، تغير حاجات السكان ورغباتهم، التكنولوجيا والرقمنة. مع ذلك البلدية لديها العديد من الفرص الاستراتيجية منها امتلاكها لموارد وكفاءات مالية وبشرية ضخمة.
- **تفاعل البلدية مع المجتمع المحلي:** بلدية دبي هي بلدية مواطنة تشارك هي الأولى في كل فعاليات المجتمع المحلي.
- **تخصيص موارد مالية:** البلدية لديها موارد وكفاءات مالية ممتازة، تغطي جميع مصاريفها الشهرية والسنوية.
- **الأثر المتوقع:** إسعاد الناس من خلال تقديم خدمات استباقية ومتكاملة. يمكن لتنفيذ الخطة أن يؤدي إلى تحسين سعادة السكان وصورة البلدية إذا تم تنفيذها بنجاح.

بالتالي، يمكن القول أنه وفقا لمفاهيم التخطيط فإن الخطة الاستراتيجية لبلدية دبي هي خطة عامة غير مفصلة تحتوي على التوجهات الكبرى والاستراتيجية لبلدية (التخطيط الاستراتيجي).

## مراجع الفصل الرابع

Guthrie, C., & Peaucelle J. L. (2019). *Henri Fayol, un patron français*. Editions L'Harmattan.

Terry, G. R. (1985). *Les Principes du management*. Économica.

Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.

Mercer, J. L. (1991). *Strategic planning for public managers*. ABC-CLIO.

Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.

Pendoue, M. (2019). *Implémentation du cursus académique*. Lulu

Bagad, V. S. (2009). *Principles of management*. Technical Publications.

Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.

Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.

Venkatesh. (2019). Plan Types: Standing and Single-Use Plans (With Diagram), link: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/planning-management/plan-types-standing-and-single-use-plans-with-diagram/53194>, See on: 02/10/2019 at: 22.00

محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.

Kullabs. (2019). Concept of Planning, Types of Planning and Planning Process: <https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/5681>, See on: 02/10/2019 at: 22.30

Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development*. Cengage Learning.

كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.

Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6<sup>th</sup> Asia-Pacific Edition. John Wiley & Sons.

Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.

Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.

Derray, A., & Lusseau, A. (2008). *Management de l'entreprise*. Ellipses.

Kriel, G., Singh, D., de Beer, A., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., ... & du Toit, D. (2005). *Focus on Management Principles: A Generic Approach*. Lansdowne (SA). Juta & Co.

الدوري ، ز.، العزاوي، ن.، السكارنة، ب.، شاكر، ش.، عبد القادر، م.، (2010). *مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.

## الفصل الخامس

التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة



## الفصل الخامس: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

" الهدف من التنظيم هو السماح للأفراد العاديين بالقيام بأشياء غير عادية "

Peter Drucker

### محتويات الفصل

- 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة
- 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؛
- تحديد أسس تصميم الهيكل التنظيمي (المبادئ والمحددات)؛
- تحديد أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية

التنظيم، الهيكل التنظيمي، الخارطة التنظيمية، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، تصميم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية.

تشكل وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية بعد التخطيط، فبعد تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، يأتي تحديد الإطار التنظيمي في المؤسسة والذي يسمح بتحقيق هذه الأهداف، فمن خلال التنظيم يتم التنسيق بين مختلف الأفراد ومختلف الوحدات التنظيمية، ويتم توجيه الجهود إلى هدف مشترك، ويتم تحديد كفاءات توزيع المهام، السلطة، المسؤولية، وكيفية تدفق المعلومات ونمط الاتصال... الخ. في هذا الفصل يتم التطرق لكل من: المفاهيم النظرية المرتبطة بهذه الوظيفة، أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية.

### 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة

قبل التطرق لمختلف الأسس العلمية والعملية لتصميم الهياكل التنظيمية يأتي أولاً التفصيل في بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بوظيفة التنظيم في المؤسسة.

#### 1.1.5. مدخل تعريفي لوظيفة التنظيم وأنواعه في المؤسسة

وظيفة التنظيم هي واحدة من وظائف العملية التسييرية، تتعلق بترتيب الأفراد والموارد وإنشاء الهياكل للعمل جيداً نحو تحقيق الأهداف، تتعلق قرارات التنظيم للمسيرين بتقسيم العمل بين الأفراد، تخصيص الأفراد ذوي الكفاءات لانجازه، تسيير الموارد لتحقيق أفضل استخدام، التنسيق بين الأنشطة. (Schermerhorn, 2010, p. 180) ويأخذ تعريف التنظيم اتجاهين:

– **التنظيم بالمفهوم الواسع:** بمعنى المؤسسة ككل، في هذا الاتجاه عرف كل Bedeian و Zammuto التنظيم بأنه: " كيانات اجتماعية موجهة الهدف، منظمة ومهيكلية في حدود قابلة للتعديل " (Dutt, 2008, p. 63)، كما عرفه بأنه: " نظام اجتماعي تعاوني يتضمن الجهود المنسقة لفردين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك " (Kreitner, 2009, p. 239)

– **التنظيم بالمفهوم الضيق:** وهو المقصود في هذا الفصل (وظيفة التنظيم في العملية التسييرية)، في هذا الاتجاه يعرفه Alen بأنه: " عملية تحديد وتجميع العمل لتحقيق الأداء، تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وتحديد العلاقات بهدف دعم الأفراد للعمل بكفاءة معاً لتحقيق الأهداف المسطرة " (Dutt, 2008, p. 63)، ويعرفه Koontz & Null بأنه: " تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود " (الظاهر، 2010، ص. 193)

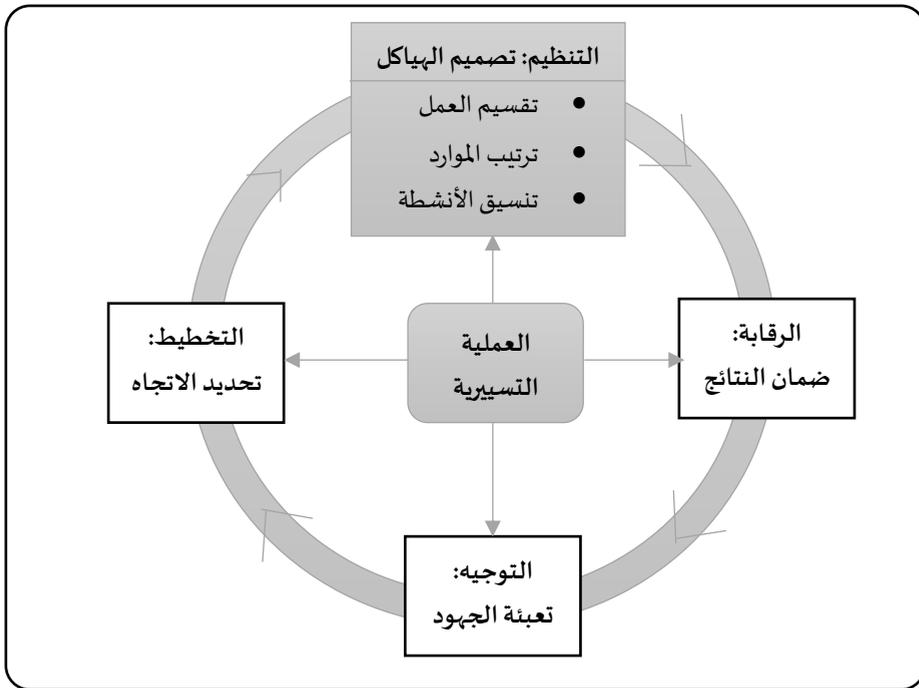
هذا ويمكن التفصيل بين نوعين من التنظيم في المؤسسة (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي): (محمود الشواربة، 2013، ص. 140-141)

– **التنظيم الرسمي Formal Organization:** هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالادارة العليا، الادارة الوسطى والادارة الدنيا، والذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلا بمجلس الادارة، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف التسيير الأخرى.

– **التنظيم غير الرسمي Informal Organization:** وهو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية لكنه ينشأ تحت مظلة التنظيم الرسمي، كجماعات المصالح الذين تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكون نتيجة لعوامل جذب شخصية.

### 2.1.5. أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة

يشكل التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية وله وزنه الخاص في المنظمة، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 180)



**الشكل 19.** أهمية التنظيم في العملية التسييرية

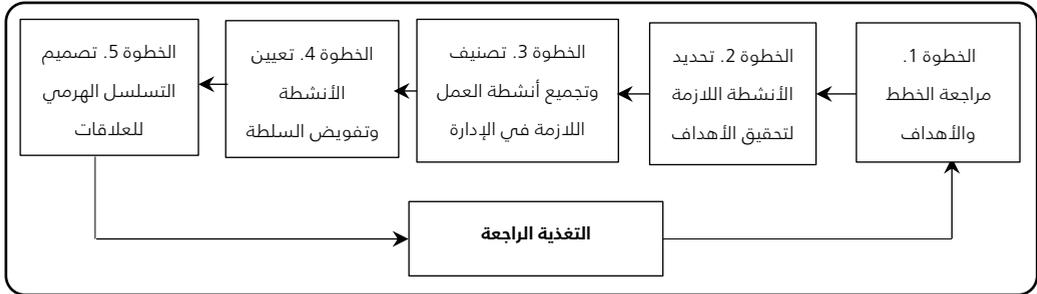
فالتنظيم كوظيفة إدارية لها وزنها في العملية التسييرية كونها تحقق العديد من المزايا في المؤسسة، أهمها: راجع: (Havinal, 2009, p. 49) /الظاهر، 2010، ص. 205)

– توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي؛

- يقضي التنظيم على اللزوجة في الاختصاصات؛
- يحدد التنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح؛
- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأعمال؛
- لتسهيل عمليات الاتصال بين مختلف الوحدات؛
- تخصيص السلطة والمسؤولية؛
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات؛
- خلق توازن مناسب بين أجزاء المؤسسة؛
- تحفيز الإبداع؛
- تشجيع النمو؛
- الاستفادة من التحسينات التكنولوجية.

### 3.1.5 . خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التنظيم في المؤسسة في خمسة خطوات أساسية موضحة في الشكل الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (Benowitz, 2001, p. 59)



### الشكل 20. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

حيث يتضح أن كل خطوة من هذه الخطوات تدل على: راجع: (Benowitz, 2001, p. 59)

- **الخطوة 1. مراجعة الخطط والأهداف:** وضع الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- **الخطوة 2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف:** تحديد وتحليل جميع المهام والأنشطة والوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛

- **الخطوة 3. تصنيف وتجميع أنشطة العمل اللازمة في الإدارة:** يمكن للمسير تجميع الأنشطة بناء على عدة أسس: وظيفية، المنتجات، الأسواق، الزبائن... الخ؛
- **الخطوة 4. تعيين الأنشطة وتفويض السلطة:** يعين المسيرون أنشطة العمل المحددة لكل فرد وهذا يعطي كل فرد السلطة (الحق) في تنفيذ المهام المنوطة به.
- **الخطوة 5. تصميم التسلسل الهرمي للعلاقات:** هنا يتم وضع الهيكل التنظيمي أو الخارطة التنظيمية.

تشكل عملية التنظيم الوظيفية الثانية في عملية التسيير بعد عملية التخطيط (المفهوم الضيق عكس المفهوم الواسع الذي يعني المؤسسة)، وقد يكون التنظيم رسمياً أمره النظام الداخلي وقد يكون غير رسمي ينشأ بسبب العلاقات الاجتماعية والانسانية، ويتبع التنظيم سيرورة معينة (5 خطوات) لتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة.

## 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي النشاط الذي تدور عليه وظيفة التنظيم، فإذا ما نجح تصميم الهيكل التنظيمي نجحت وظيفة التنظيم في العملية التسييرية.

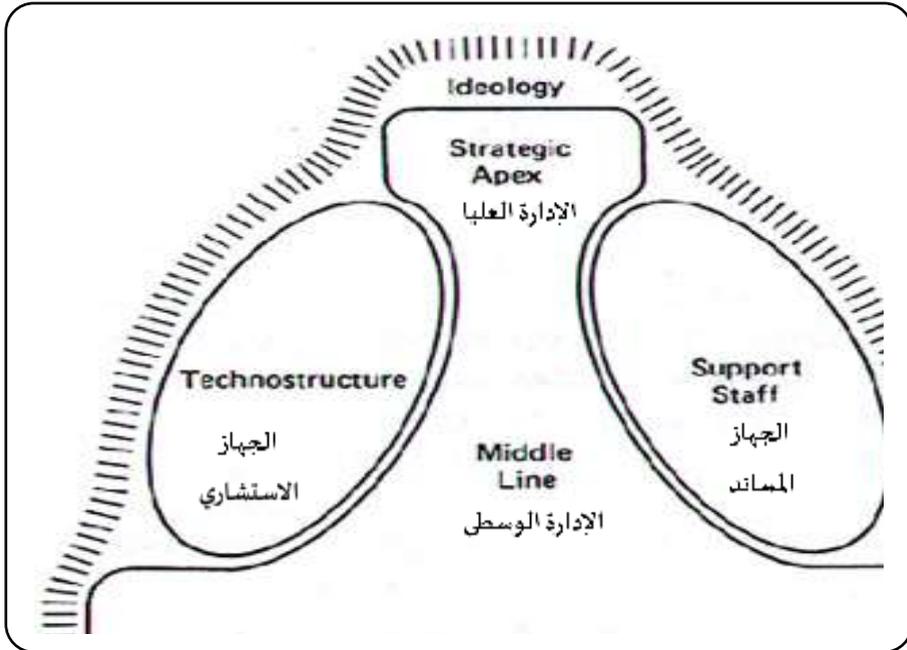
### 1.2.5. الهيكل التنظيمي: خصائصه ومكوناته

يعرف Benowitz الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة المهام الرسمية المخصصة للأفراد والإدارات، والعلاقات الرسمية (بما في ذلك خطوط السلطة، مركز القرار، عدد المستويات الهرمية، السيطرة الإدارية)، والنظم المصممة لضمان التنسيق الفعال للأفراد عبر مختلف الوحدات التنظيمية. وهنا يجب التفريق بين الهيكل التنظيمي الذي يدل على إطار التسلسل الهرمي أو الهيكل العمودي للمؤسسة، والخارطة التنظيمية التي تدل على التمثيل المرئي (البياني) لهذا الهيكل العمودي. (Benowitz, 2001, p. 58) ولكي يحقق الهيكل التنظيمي فعاليته يجب أن يتسم بالخصائص التالية: (الشماع، 2000، ص. 165)

- **التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة؛
- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛

- **الوضوح:** أي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بالوضوح وعدم التعقيد في العلاقات بين مختلف الأفراد، بين الرؤساء والمرؤوسين، بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

لكي يحقق الهيكل التنظيمي هذه الخصائص يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية للهيكل، والتي حددها Henry Mintzberg في خمسة مكونات مثلما هي موضحة في الشكل الموالي: (Mintzberg, 1979, p. 20)



الشكل 21. مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg

كل هذه المكونات الخمسة ترتبط فيما بينها لتشكيل الهيكل التنظيمي، حيث يدل كل منها على: (حريم، 2010، ص. 129)

- **الإدارة العليا:** تشغل قمة المنظمة؛
- **الإدارة الوسطى:** تضم المدراء والرؤساء الذين يربطون بين الإدارة العليا بالقوة التشغيلية؛
- **القوى التشغيلية:** تشمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات؛
- **الجهاز الاستشاري "التقني":** ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنظمة، مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

– **الجهاز المساند:** يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

### 2.2.5. مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

من أجل تسهيل تحقيق الأهداف وضع خبراء الإدارة مبادئ معينة لتصميم الهيكل التنظيمي، حيث تعد هذه المبادئ توجيهية فقط، فالفهم الشامل للمؤسسة أمر ضروري للتنظيم الجيد، وفقا لـ تتمثل هذه المبادئ في: (Havinal, 2009, pp. 50-51)

– **الأهداف:** تؤثر أهداف المؤسسة على الهيكل التنظيمي، لذا يجب توجيه كل جزء من المؤسسة والمؤسسة ككل إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله؛

– **التخصص:** يجب تقسيم أنشطة المؤسسة وفقا للوظائف وتعيين أشخاص وفقا لتخصصهم؛

– **نطاق الإشراف:** من الضروري أن يكون لدى المدير (الرئيس) عدد مناسب من المرؤوسين (يمكن تحديد ستة كحد أقصى لهذا الغرض)؛

– **الاستثناء:** يطلب من المديرين لتصميم الهيكل التنظيمي متابعة المسائل الاستثنائية، حيث ينبغي إحالة المشاكل التي تنطوي على مسائل غير عادية وقرار السياسة إلى مستويات إدارية أعلى؛

– **مبدأ التعددية:** هذا هو المعروف أيضا باسم سلسلة القيادة، يجب أن يكون هناك خطوط واضحة للسلطة تمتد من الأعلى إلى الأسفل، يجب على كل مرؤوس أن يعرف من هو رئيسه المباشر؛

– **وحدة القيادة:** يجب أن يكون لكل مرؤوس مشرف واحد فقط يجب أن يطيع أوامره، وعليه يجب تجنب التبعية المزدوجة لأنها تتسبب في عدم الارتياح والاضطراب وعدم الانضباط وتفويض السلطة؛

– **التفويض:** ينبغي تفويض السلطة المناسبة في المستويات الدنيا للمؤسسة أيضا، بحث تكون السلطة المفوضة مساوية للمسؤولية، أي يجب أن يتمتع المدير بالسلطة الكافية لإنجاز المهمة الموكلة إليه؛

– **المسؤولية:** يجب أن يكون الرئيس مسؤولا عن أعمال مرؤوسيه، لا ينبغي السماح لأي رئيس بتجنب المسؤولية عن طريق تفويض السلطة إلى مرؤوسيه؛

- **السلطة:** السلطة هي الأداة التي يستطيع المسير من خلالها تحقيق الهدف المنشود، وبالتالي يجب تحديد سلطة كل مسير بوضوح، يجب أن تكون السلطة والمسؤولية مشتركة في المؤسسة؛
- **الكفاءة:** يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق المهام والأهداف بأقل تكلفة؛
- **البساطة:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً قدر الإمكان مع الحد الأدنى لعدد المستويات، يعني أن عدد كبير من المستويات التنظيمية يسبب صعوبة التواصل والتنسيق الفعالين؛
- **المرونة:** يجب أن تكون المؤسسة مرنة قابلة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي بالتوسع والاستبدال دون إلغاء التصميم الأساسي؛
- **التوازن:** يجب أن يكون هناك توازن معقول في حجم مختلف الإدارات بين المركزية واللامركزية؛
- **وحدة الاتجاه:** يجب أن يكون هناك هدف واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف، وحدة التوجيه تسهل توحيد وتنسيق الأنشطة على مختلف المستويات؛
- **القدرات الشخصية:** نظراً لأن التنظيم عبارة عن مجموعة رسمية من الأشخاص، يجب أن يضمن الهيكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### 3.2.5. محددات الهيكل التنظيمي

محددات الهيكل التنظيمي أو العوامل التي تدفع لاختيار تصميم معين أو تغييره، وتتمثل هذه المحددات في: راجع: (سعدى فاطمة، 2019، ص. 151 / رضوان محمود، 2012، ص. 65 - 72)

- **الإستراتيجية:** الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهدافها وإستراتيجيتها، فالتغيير في إستراتيجية المؤسسة يلزمه تغيير في الهيكل التنظيمي لها، مثل ما توصل إليه Chandler في دراسته التي أجراها على 100 شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثبت من خلال تحليل تطور هيكلها أن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل التنظيمي.

- **حجم المؤسسة:** يعتبر حجم المؤسسة أحد أهم العوامل التي لقيت اهتماماً من قبل الباحثين بهدف التعرف على أثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعتبر عدد العاملين الدائمين في المؤسسة أحد أهم مقاييس الحجم، ويتفق أغلبية الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين الحجم وطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن حجم المؤسسة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط

التنظيمي يتطلب بدوره وجود حجم معين، ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المؤسسة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية و المركزية فيها.

– **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية، ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، كما أن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي المتبع.

– **بيئة المؤسسة:** هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئية هي الأكثر تأثيرا على التنظيم وهي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بداية من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي... الخ.

– **القوة والسيطرة:** فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحيانا نتيجة لخيار الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم وتفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها أثر كبير في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمثل الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي لتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطة، ويتكون من إدارة عليا، إدارة وسطى، قوى تشغيلية، جهاز الدعم وجهاز استشاري، يجب أن يتصف الهيكل بالتوازن، المرونة، الوضوح، ولكي يكون كذلك لا بد من اتباع مجموعة من المبادئ جوهرها هو الفهم العميق للمؤسسة، ويتأثر الهيكل التنظيمي بجملة من المحددات: الإستراتيجية، حجم المؤسسة، التكنولوجيا، بيئة المؤسسة، القوة والسيطرة.

### 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

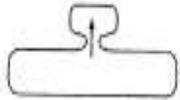
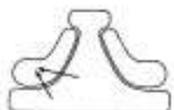
يأخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال ترجع لطبيعة المؤسسة والمبادئ والمحددات الموضحة آنفا، في هذا العنصر سيتم التفصيل في مختلف الهياكل التنظيمية.

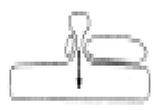
#### 1.3.5. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

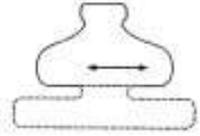
اشتهر هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) (ولد في 02 سبتمبر 1939 بمونتريال)، بكتابات المتخصصة في الهياكل التنظيمية، منها كتاب: " الهياكل الخمسة: تصميم المنظمات الفعالة " الصادر سنة

1979، وكتاب: "هيكل المنظمات" الصادر سنة 1993 وغيرها من الكتب، الذي وضع فيها الأنواع الخمسة للهيكل التنظيمية، وكل الخبراء والمختصين في التنظيم يرجعون له في ذلك، يوضح الجدول الموالي هذه الأنواع الخمسة بشكل من التفصيل: من إعداد الباحثة اعتمادا على: (Mintzberg, 1993, p. 23/حريم، 2010، ص ص. 131-135)

### الجدول 8. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

أنواع الهياكل التنظيمية	التعريف، الاستخدام، الإيجابيات، السلبيات.
<p><b>1. الهيكل التنظيمي البسيط</b> Simple Structure</p> 	<p><u>التعريف:</u> المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة، حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك. ويعتبر هذا الهيكل منبسطا لقلة المستويات الادارية فالادارة العليا ترتبط مباشرة بالعمليات الرئيسية والأنشطة الهامة.</p> <p><u>الاستخدام:</u> مؤسسة صغيرة ذات بنية بسيطة وقدرة جيدة على التكيف.</p> <p><u>الإيجابيات:</u> بسيط، سريع، مرن، تكاليفه قليلة، قلة المستويات الادارية، المساءلة واضحة.</p> <p><u>السلبيات:</u> تطبيقه محدود، لا يتلاءم مع نمو المؤسسة، القوة مركزة بيد شخص واحد.</p>
<p><b>2. الهيكل البيروقراطي الآلي</b> Machine / Bureaucracy</p> 	<p><u>التعريف:</u> المكون الرئيسي في التنظيم يتواجد في هيكل إداري تفصيلي، وفصل تام بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية، يستند إلى المعيارية أو الترميم (Standardisation)، والأعمال الروتينية، ذو درجة عالية من الرسمية، السلطة واتخاذ القرارات مركزية وتتبع التسلسل الهرمي، على المستوى التشغيلي يضم وحدات كبيرة.</p> <p><u>الاستخدام:</u> حجم المنظمة كبير، البيئة بسيطة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية يمكن تنميطها، المنظمات التي تعيض حالة نضج. (أمثلة: صناعة السيارات والفولاذ).</p> <p><u>الإيجابيات:</u> القدرة على إنجاز أعمال نمطية بكفاءة عالية، وضع التخصصات المتشابهة معا، يحقق وفورات الحجم الكبير، هيمنة الأنظمة والقوانين محل حرية التصرف.</p>

<p>السليبيات: النزاع بين الوحدات بسبب التخصص، هيمنة أهداف الوحدات على الأهداف العامة.</p>	
<p><b>التعريف:</b> تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيس في المنظمة، وهي التي تمتلك القوة لكونها تمتلك مهارات حساسة وحيوية، ولديها استقلالية من خلال اللامركزية، وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية، في هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية، يعتمد هذا النوع من التنظيم على سلطة المعرفة والخبرة وليس على السلطة الرئاسية / الهرمية.</p> <p><b>الاستخدام:</b> حجم المنظمة كبير، البيئة معقدة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية انغرست داخل الأفراد من خلال المهنية والاحترافية (Professionalisation).</p> <p><b>اللايجابيات:</b> يمكن من إنجاز أعمال متخصصة تتطلب مهارات وتدريب عاليين.</p> <p><b>السليبيات:</b> ميل الوحدات للنزاع فيما بينها، يسعى المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة، المهنيون لديهم قوة الاتباع.</p>	<p><b>3. الهيكل البيروقراطي المهني</b></p> <p><b>Professional Bureaucracy</b></p> 
<p><b>التعريف:</b> تهيمن الإدارة الوسطى على المؤسسة، حيث يضم هذا الجزء مجموعة من الوحدات المستقلة، ولكن كل منها يشكل بيروقراطية آلية، يتم التنسيق فيما بين الوحدات من قبل الإدارة المركزية، وتمتلك الإدارة الوسطى قدرا كبيرا من السيطرة على وحداتهم، ينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية.</p> <p><b>الاستخدام:</b> المؤسسات التي تنتوع منتجاتها أو أسواقها أو زبائنها، المنظمات ذات الحجم الكبير، التقنيات قابلة للتجزئة، وجود بيئة غير معقدة جدا وغير مضطربة جدا.</p> <p><b>اللايجابيات:</b> يضع المسؤولية الكاملة عن سلعة/خدمة بين يدي مدير الوحدة، وبهذا يوفر مزيدا من المساءلة، يركز على النتائج أكثر من البيروقراطية الآلية، يخفف العبء عن الإدارة المركزية، يكون مديرين عامين، عدم فعالية قسم أو وحدة لا تؤثر على باقي الوحدات.</p>	<p><b>4. الهيكل القطاعي</b></p> <p><b>Divisionalized Form</b></p> 

<p><b>السلبيات:</b> ازدواجية الأنشطة والموارد، إثارة النزاع وعدم التعاون بين الأقسام، صعوبة التنسيق بين الأقسام.</p>	
<p><b>التعريف:</b> يشكل الجهاز المساعد (Support Staff) المكون الرئيسي في المنظمة، وأما الاستشاريون أو التقنيون فقد لا يكونون موجودين، يتميز هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي، ورسمية متدنية، ولا مركزية اتخاذ القرارات، ولا يشمل على تسلسل هرمي راسخ، الإدارات والوحدات قد لا تكون دائمة، ودرجة التعميط متدنية.</p> <p><b>الاستخدام:</b> استراتيجيات التنوع، التقنيات غير الروتينية، البيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب الابداع، في بداية نشأة المؤسسات حيث تتطلب مرونة عالية في سعيها لتحديد أسواقها ومسارها لتحقيق أهدافها.</p> <p><b>الاجابيات:</b> القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيير والابداع، وتسهيل التنسيق بين مختلف الاختصاصيين.</p> <p><b>السلبيات:</b> النزاع لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوس، والتنفيذي والاستشاري وعلاقات السلطة، افتقار التنظيم إلى الرسمية والمعيارية.</p>	<p><b>5. الهيكل المؤقت Adhocracy</b></p> 

### 2.3.5. الهياكل التنظيمية الأساسية

يشتهر لدى خبراء التنظيم ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصفوفي، موضحة في الجدول الموالي: إعداد الباحثة اعتماداً على: (عيشوش، 2018/2017، ص ص. 27-29 / ناطورية، 2009، ص ص. 34-37)

### الجدول 9. أنواع الهياكل التنظيمية وفقاً للمقاربة الرسمية

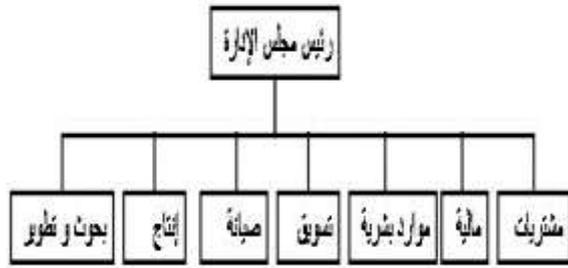
التعريف، الاستخدام، الاجابيات، السلبيات.	أنواع الهياكل التنظيمية
<p><b>التعريف:</b> يتم فيه تقسيم المؤسسة على أساس الوظائف (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة...)</p>	<p><b>1. الهيكل الوظيفي Functional Structure</b></p>

حيث يتحدد عدد هذه الوظائف وفقا لطبيعة المؤسسة واحتياجاتها.

الاستخدام: بيئة مستقرة، مؤسسة ذات حجم محدود، مؤسسة ذات بيئة مستقرة.

الليجاليات: بسيط، تركيز الموارد وتحقيق وفورات الحجم، الخبرة في الوظائف.

السلبيات: المركزية المفرطة، التنسيق الصعب بين الوظائف، التدفق البطيء للمعلومات.

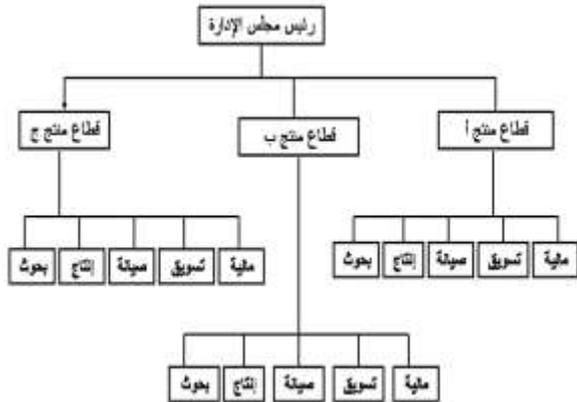


التعريف: وفقا لهذا التنظيم يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تنظيمية متخصصة وفقا لمحفظه الأعمال الاستراتيجية، على عدة أسس: (المنتجات، الأسواق، الزبائن، القطاع الجغرافي...) يستند عموما إلى درجة تميز الأنشطة.

الاستخدام: المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع، وجود تمايز بين الأنشطة أو المنتجات أو الأسواق.

الليجاليات: هيكل قابل للتكيف، سهولة التنسيق بين الوظائف، اللامركزية في المسؤوليات، رؤية النتائج وإمكانية اعتماد استراتيجيات محفظة الأنشطة.

## 2. الهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure



السليبات: تكرار بعض الوظائف (مصلحة المالية في كل قطاع)، هيكل تنظيمي مكلف، صعوبة التنسيق بين الأقسام، المنافسة الداخلية قد تخلق صراعات، صعوبة تطوير مهارات متخصصة.

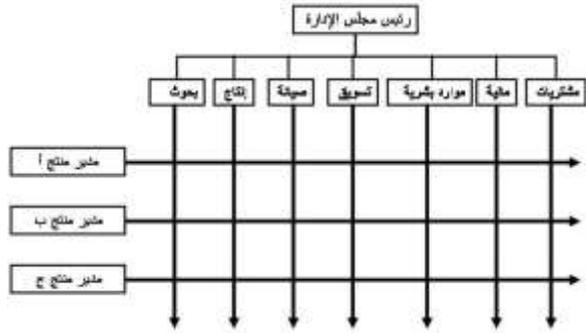
التعريف: يجمع هذا النوع من الهياكل بين التقسيم الوظيفي التقسيم القطاعي، بحين يكون لكل فرع أو موظف رئيسان (مثل مدير المالية، ومدير المنتج أ).

الاستخدام: يستخدم في الكثير من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، واستخدمته شركة Nike للألبسة الرياضية بفعالية.

الليجاليات: مرنة في استخدام الموارد البشرية، التحفيز الفردي.

السليبات: ازدواجية الأوامر، تكاليف عالية، بطء في اتخاذ القرار.

### 3. الهيكل المصفوفي Matrix Structure



#### 3.3.5. الهياكل التنظيمية الحديثة

إضافة إلى الهياكل التنظيمية الثلاثة المذكورة سابقا، هناك العديد من الهياكل التنظيمية الحديثة، لكننا نركز فقط على أهمها: راجع: (Creately, 2019)

– **الهيكل الشبكي Network Structure**: فكرته مستمدة من بنية الشبكات الاجتماعية، التي يعتمد هيكلها على التواصل المفتوح والشركاء الموثوق بهم، يساعد الهيكل التنظيمي الشبكي على تصور العلاقات الداخلية والخارجية بين المديرين والإدارة العليا، فهي ليست فقط أقل هرمية ولكنها أيضا أكثر لامركزية وأكثر مرونة من الهياكل الأخرى. (من الممكن أن تستخدمه شركات التواصل الاجتماعي، أو الشركات الدولية).

- **الهيكل التنظيمي القائم على الفريق Team-based Organizational Structure:** تتكون الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق من فرق تعمل على تحقيق هدف مشترك أثناء العمل. أقل هرمية ولديه هياكل مرنة، يعزز حل المشكلات واتخاذ القرارات والعمل الجماعي. (من الممكن أن تستخدمه مؤسسات الاستشارة)؛
- **الهيكل الدائري Circular Structure:** يبدو مختلفا تماما عن الهياكل التنظيمية الأخرى، يكون في شكل دائرة يعتمد فيها على التسلسل الهرمي، موظفي المستوى الأعلى يحتلون الحلقات الداخلية للدائرة وموظفي المستوى الأدنى يحتلون الحلقات الخارجية، ومع ذلك لا يرى القادة أو المسؤولون التنفيذيون في مؤسسة دائرية فهم يجلسون على قمة المؤسسة ويرسلون التوجيهات أسفل سلسلة القيادة.
- **الهيكل التنظيمي المسطح Flat Structure:** يميز هذا النوع من الهياكل عدد قليل من المستويات ومدى واسع من الإدارة في كل مستوى، حيث يتساوى كل الأفراد في السلطة والمسؤولية، يتم اتخاذ القرار إما بالتعاون أو بشكل مستقل.

قسم Mintzberg الهياكل التنظيمية إلى خمسة أنواع: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي التلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت، وأساسا توجد ثلاثة هياكل تنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصفوفي، وهناك أنواع أخرى تعتبر حديثة مثل: الهيكل الشبكي، الهيكل التنظيمي القائم على الفريق، الهيكل الدائري، الهيكل التنظيمي المسطح. تجدر الإشارة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل بل الأمثلية تتعلق بمدى تناسب الهيكل مع طبيعة وأهداف المؤسسة، وقد تجمع هذه الأخيرة بين نوعين أو أكثر في التنظيم.

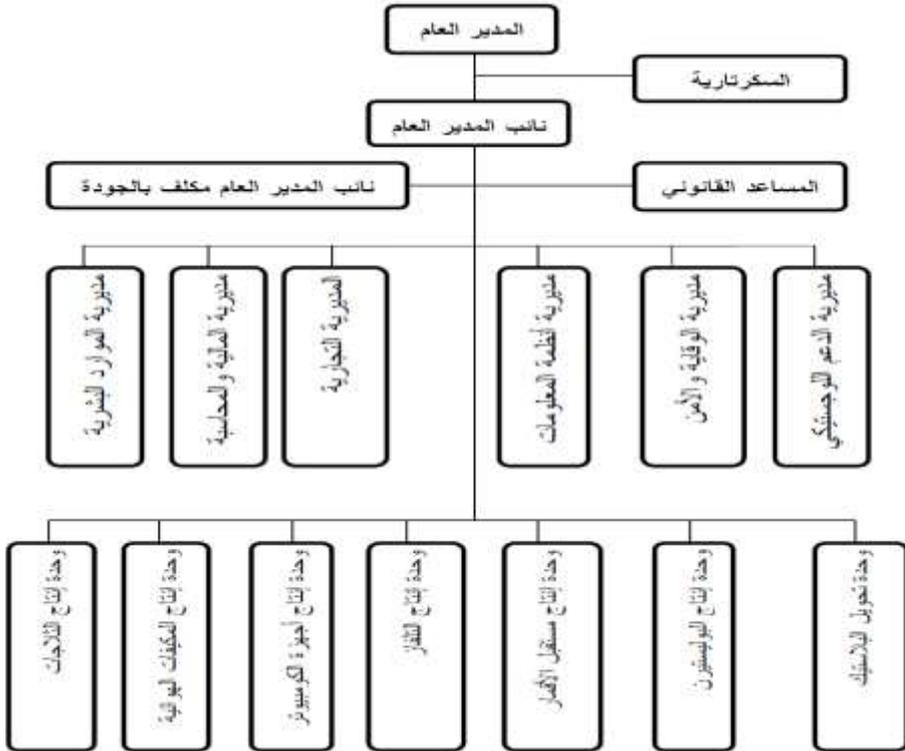
## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 5

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالتنظيم وما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
- س2. ما هي خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؟
- س3. ما المقصود بالهيكل التنظيمي وما الفرق بينه وبين الخارطة التنظيمية؟
- س4. ما هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي؟
- س5. ما هي أسس تصميم الهيكل التنظيمي؟
- س6. أذكر أهم أنواع الهياكل التنظيمية؟

### • دراسة الحالة

الهيكل التنظيمي لشركة كوندور لسنة 2011



مأخوذ من: <http://www.condor.dz/fr>

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 5

### • الأسئلة و الأجوبة

#### ← س1. ما المقصود بالتنظيم وما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟

التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل لتحقيق الأداء، تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وتحديد العلاقات بهدف دعم الأفراد للعمل بكفاءة معا لتحقيق الأهداف المسطرة ، والفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي هو أن التنظيم الرسمي يتم توجيهه وتقريره بواسطة الأنظمة والتعليمات الداخلية، بينما التنظيم غير الرسمي ينشأ بشكل غير صريح تحت مظلة التنظيم الرسمي.

#### ← س2. ما هي خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؟

- الخطوة 1. مراجعة الخطط والأهداف: وضع الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- الخطوة 2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- الخطوة 3. تصنيف وتجميع أنشطة العمل اللازمة في الإدارة؛
- الخطوة 4. تعيين الأنشطة وتفويض السلطة؛
- الخطوة 5. تصميم التسلسل الهرمي للعلاقات.

#### ← س3. ما المقصود بالهيكل التنظيمي وما الفرق بينه وبين الخارطة التنظيمية؟

يعرف Benowitz الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة المهام الرسمية المخصصة للأفراد والإدارات، والعلاقات الرسمية (بما في ذلك خطوط السلطة، مركز القرار، عدد المستويات الهرمية، السيطرة الإدارية)، والنظم المصممة لضمان التنسيق الفعال للأفراد عبر مختلف الوحدات التنظيمية. وهنا يجب التفريق بين الهيكل التنظيمي الذي يدل على إطار التسلسل الهرمي أو الهيكل العمودي للمؤسسة، والخارطة التنظيمية التي تدل على التمثيل المرئي (البياني) لهذا الهيكل العمودي.

#### ← س4. ما هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي؟

مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg خمسة وهي:

- **الإدارة العليا:** تشغل قمة المنظمة؛
- **الإدارة الوسطى:** تضم المدراء والرؤساء الذين يربطون بين الإدارة العليا بالقوة التشغيلية؛
- **القوى التشغيلية:** تضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات؛
- **الجهاز الاستشاري "التقني":** ويضم الاختصاصيين أو المهنيين مثل اختصاصيي التحليل؛
- **الجهاز المساند:** يقوم بتوفير بعض الخدمات مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

### ← س5. ما هي أسس تصميم الهيكل التنظيمي؟

من أجل تسهيل تحقيق الأهداف وضع خبراء الإدارة مبادئ معينة لتصميم الهيكل التنظيمي، هي: الأهداف، التخصص، نطاق الإشراف، الاستثناء، مبدأ العددية، وحدة القيادة، التفويض، المسؤولية، السلطة، الكفاءة، البساطة، المرونة، التوازن، وحدة الاتجاه، القدرات الشخصية.

### ← س6. أذكر أهم أنواع الهياكل التنظيمية؟

- أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg: الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure، الهيكل البيروقراطي الآلي Machine Bureaucracy، الهيكل البيروقراطي المهني Professional Bureaucracy، الهيكل القطاعي Divisionalized Form، الهيكل المؤقت Adhocracy.
- الهياكل التنظيمية الأساسية: الهيكل الوظيفي Functional Structure، الهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure، الهيكل المصفوفي Matrix Structure.
- الهياكل التنظيمية الحديثة: الهيكل الشبكي Network Structure، الهيكل التنظيمي القائم على الفريق Team-based Organizational Structure، الهيكل الدائري Circular Structure، الهيكل التنظيمي المسطح Flat Structure.

### • حل دراسة الحالة

- **تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي اعتمده مؤسسة كوندور:** حسب Mintzberg مزج الهيكل التنظيمي لكوندور بين الهيكل البيروقراطي الآلي Machine Bureaucracy والهيكل القطاعي Divisionalized Form، وحسب الهياكل التنظيمية الأساسية مزج الهيكل التنظيمي لكوندور بين الهيكل الوظيفي Functional Structure والهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure.
- **توافق الهيكل التنظيمي لكوندور مع مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي:** للهيكل التنظيمي المعتمد في هذه المؤسسة العديد من الإيجابيات وأيضاً السلبيات كونه يتوافق مع مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي المتمثلة في: الأهداف، التخصص، نطاق الإشراف، الاستثناء، مبدأ العددية، التفويض، المسؤولية، السلطة، التوازن، وحدة الاتجاه. أما المبادئ المتعلقة بوحدة القيادة، الكفاءة، البساطة، المرونة، والقدرات الشخصية فالالتزام بها غير واضح في هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

## مراجع الفصل الخامس

- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Wiley & Sons.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- الشماع، خ. م. ح. (2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentive Hall.
- حريم، ح. (2010). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- سعدى فاطمة، (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.
- رضوان محمود، ع. ف. (2012). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- ناطورية، ع. د. (2009). *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*. دار زهران. الأردن.
- Creately. (2019). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. link: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>, See on: 04/10/2019 at: 21.00

## الفصل السادس

وظيفة التوجيه في المؤسسة



## الفصل السادس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

" جودة العمل لا تأتي صدفة أبدا .. إنها نتاج نوايا حسنة، وجهد صادق، وتوجيه ذكي، وإخراج متمرس .. فهي تمثل الاختيار الحكيم لبدائل متعددة "

William Foster

### محتويات الفصل

- 1.6 . التوجيه والقيادة في المؤسسة
- 2.6 . إدارة الاتصال في المؤسسة
- 3.6 . التحفيز والدافعية في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة طبيعة التوجيه وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة طبيعة القيادة، أدوار القائد وصفاته والأنماط القيادية؛
- معرفة عملية الاتصال وأهميتها وقنواتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

التوجيه، الاشراف، القيادة، الاتصال، عملية الاتصال، التحفيز، الدافعية.

بعد تنظيم المهام المنوطة بكل فرد في المؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في إطار وظيفة التنظيم، تتزايد أدوار المسير ويصبح أكثر اقتراباً من القائد، ذلك الذي يحرك جهود مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تحقيق هدف مشترك، مستخدماً كل قنوات ومهارات الاتصال التي يتقنها لاقناع الأفراد بمشروعه الرامى لنجاح المؤسسة، محاولاً إثارة دافعيتهم لتحسين نتائج الأداء بالتحفيز المادي والمعنوي، هذه الثلاثية (القيادة، الاتصال، التحفيز) تعرف بوظيفة التوجيه في المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

## 1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة

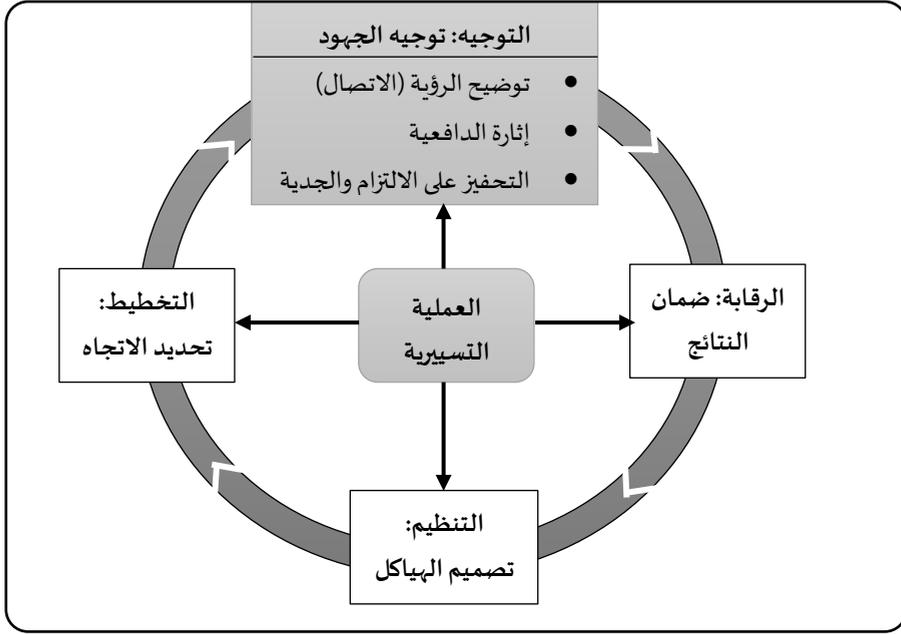
تقترب وظيفة التوجيه في المؤسسة بالقيادة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر وظيفة التوجيه، فالقائد هو من يتصل وهو من يحفز، لذلك بعد التفصيل في طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها يأتي مباشرة التفصيل في القيادة وأسسها وأنماطها وأساليبها.

### 1.1.6. طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها في المؤسسة

من المهم أن تتضح طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها ومبادئها في المؤسسة:

– **تعريف وظيفة التوجيه:** يمكن تعريف التوجيه كوظيفة تسييرية ترتبط بتوجيه وإرشاد وتحفيز العامل البشري لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية. هذا ويعرفها كل من Koontz وO'Donnell بأنها: "وظيفة معقدة تشمل جميع تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل". (Havinal, 2009, p. 71) باختصار يمكن القول أن وظيفة التوجيه تتضمن: إعطاء أوامر للموظفين، قيادتهم وتحفيزهم، هذا الذي يعرف بالأنشطة الثلاثة لوظيفة التوجيه، وهي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

– **أهمية وظيفة التوجيه:** تتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف التسييرية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة المقاييس ومعايير الأداء لمكافأة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طريق وظيفة الرقابة. (حديد محمد، 2010، ص. 114) والشكل الموالي يوضح أهمية التوجيه ضمن العملية التسييرية: راجع: (Schermerhorn, 2010, p. 258)



الشكل 22. أهمية التوجيه في العملية التسييرية

تجدد الإشارة أن التوجيه مقارنة مع الوظائف الأخرى يمكن أن يمارسه المسير بإيجابية (مثل: الترغيب في العمل، التحفيز من خلال الجوائز... الخ) أو بسلبية (مثل: التخويف والعقاب، الخصومات... الخ)، وفعاليتها لا ترتبط بمدى سلبيته أو إيجابيته بل ترتبط بمهارات القائد الفنية التي تمكنه من استخدام التوجيه السلبي في وقته والايجابي في طرفه، هذا الذي يجعل التوجيه يخضع لمبادئ تعتبر كإرشادات للقائد لكي يفهم دوافع ومواقف مرؤوسيه.

– **مبادئ التوجيه:** مثلما وضحها (Havinal, 2009, p. 72) تتمثل مبادئ التوجيه في:

- **الانسجام بين الأهداف:** للأفراد والتنظيم أهدافهم الخاصة والمختلفة، يجب على المسير العمل على التنسيق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- **وحدة التوجيه أو الأوامر:** يجب أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، فإذا لم يتحقق ذلك يمكن أن يترتب عنه ارتباك واضطراب بين المرؤوسين؛
- **الإشراف المباشر:** يجب أن يكون للمسيرين علاقة مباشرة مع مرؤوسيه، فالتواصل وجها لوجه والتحية الشخصية مع المرؤوسين سوف يضمن نجاح القائد؛
- **التواصل الفعال:** يجب على الرئيس التأكد من أن الخطط والسياسات والمسؤوليات والأوامر مفهومة تماما من قبل المرؤوسين في الاتجاه الصحيح؛

- **المتابعة:** التوجيه هو عملية مستمرة، فأصدار الأوامر والتعليمات ليست غاية التوجيه في حد ذاتها، بل المتابعة جد ضرورية، لذلك يجب على المسير مراقبة ما إذا كان المرؤوسون يتبعون الأوامر وما إذا كانوا يواجهون صعوبات في تنفيذ الأوامر أو التعليمات.

### 2.1.6. طبيعة القيادة والقائد

تعتبر القيادة جوهر وظيفة التوجيه، وهي ترتبط بعدة مصادر، تجعل القائد يؤدي عدة مهام وفي مواجهة للعديد من التحديات:

- تعريف القيادة Leadership :

هي واحدة من الموضوعات الأكثر اشتهاً في المناجمت والتسيير، وهي عملية إلهام الآخرين للعمل بجد لإنجاز المهام المطلوبة. (Schermerhorn et al., 2017, p. 354)

من جهته عرفها Richard Daft بأنها: " علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين الذين يحققون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة " (Daft, 2014, p. 04) في ذات السياق يعرفها Stogdill's بأنها: " التفاعل بين الأفراد أو الجماعات، فالقادة هم رواد التغيير وهم الأشخاص الذين يواجهون بعض الأفراد للعمل أكثر من غيرهم، تحدث القيادة عندما يقوم أعضاء المجموعة بإثارة دافعية أو كفاءات الأعضاء الآخرين في المجموعة " (Bertocci, 2009, p. 05) فالتعريف الأخير يعكس بوضوح سمات القيادة.

في اتجاه آخر حدد Northouse مكونات القيادة في التعريف التالي: " القيادة هي عملية تأثير فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك " . (Northouse, 2018, p. 03) هذه المكونات تتمثل في: القيادة هي عملية، القيادة تتضمن التأثير، القيادة تحدث في الجماعات، القيادة تتضمن أهداف مشتركة.

كنتيجة يمكن القول أن تعريف القيادة أخذ اتجاهين: الأول: سمات القيادة أو القائد (متميز، ذكي، مؤثر، ... وسمات أخرى)، والاتجاه الثاني: عملية القيادة (عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة).

- مصادر القيادة: يمكن أن تنبثق القيادة في المؤسسة من هذه المصادر أو إحداها: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 300-303)

- **المركز الوظيفي (المنصب):** تتركز القيادة وفقاً للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله الفرد إذ يتيح له ذلك المركز إصدار الأوامر للآخرين وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددتها المنظمة المعنية، إذ إن العديد من الأفراد يصلون لمراكزهم القيادية في التنظيم وفقاً للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم، مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدروا أوامراً ومرؤوسينهم بغية إنجاز الأداء المطلوب.

- **المعرفة والمهارة:** إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة عالية إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة والمكتسبة غالباً ما تحقق لهؤلاء الأفراد ثقة وقبول الآخرين لهم، ومن هذه المهارات: المهارات الفكرية، المهارات الانسانية، المهارات الفنية، المهارات الفردية (الذاتية).
- **الاجاذية الشخصية:** تلعب الاجاذية الشخصية للقائد دوراً فاعلاً في تحقيق القدرة القيادية للمدير أو الرئيس، إذ أن توافر بعض السمات الشخصية والاجاذية كالذكاء والفطنة والحدس والرؤية الواضحة والسمات الشخصية لها أثر كبير في خلق الهبة الذاتية للقائد وتحقيق سبل التأثير المستهدف نحو الآخرين.
- أدوار ووظائف القائد: حدد William Firestone المهام الأساسية للقائد في مقاله الأصلي " القيادة: الأدوار أو الوظائف؟"، حيث لخصها في: ( Firestone, 1996, pp.396-413)
  - تنظيم التعليمات والأوامر؛
  - تعليم الأفراد والجماعات؛
  - دراسات تغيير الوظائف؛
  - إنتاج وتطوير الرؤية الاستراتيجية؛
  - الحصول على الموارد؛
  - توفير التشجيع والاعتراف؛
  - تكيف إجراءات التشغيل العملية؛
  - مراقبة التحسين.
- حدد KASHFI خمسة مهام أساسية للقائد مقترنة بصفاته، وهي: (Aref Kashfi, 2007, p. 20)
  - **المستكشف:** يخلق رؤية مشتركة / يوفر الاتجاه؛
  - **المتواصل:** يستمع بشكل فعال / يعبر عن الرسائل؛
  - **المعلم:** يوفر للآخرين دوراً لتوجيه أعمالهم؛
  - **المتعلم:** يطور المعرفة الشخصية والمهارات والقدرات؛
  - **البناء:** رسم الأشكال والعمليات / الهياكل لتحقيق الأهداف؛
  - **المحفز:** يؤثر على الآخرين للعمل بطريقة مرغوبة.

- **الصفات القيادية (نظرية السمات):** الكثير من الأعمال البحثية التي تناولت صفات القائد الفعال أو الناجح، بل عرف بعض الكتاب القيادة من خلال تحديد صفات القائد، ولعل أهمها **نظرية السمات** التي ركزت على وجود صفات يتمتع بها القادة، كان Gordon Allport من الأوائل الذين قاموا بدراسة السمات الشخصية، تبعه Hans Eysenck والذي أكد أنه يمكن اختزال الشخصية بثلاث سمات رئيسية، تلت ذلك الدراسة الشاملة التي أجراها Ralph Stogdill سنة 1948 والتي تحدى فيها النظرية التقليدية القائمة على السمات وصنف فيها الصفات الواجب توافرها في القائد في ست مجموعات موضحة في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 338)

**الجدول 10. الصفات القيادية**

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
- الحكم على الأمور	- التعليم	- العمر
- الحسم	- التنقل	- الوزن
- الطلاقة في الحديث	- المركز الاجتماعي	- الطول
	- الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	- المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
- القدرة على الاشراف	- حاجة الانجاز	- الاستقلال
- التعاون	- المبادأة	- الثقة بالنفس
- المهارة الشخصية	- الاصرار	- الالتزام
- الاستقامة	- حاجة المسؤولية	- الاقدام والجسارة
- حاجة النفوذ	- الاهتمام بالآخرين	
	- الاهتمام بالنتائج	
	- حاجة الأمن	

### 3.1.6. أنماط القيادة وأساليبها في المؤسسة

هناك أنماط قيادية معروفة اشتهرت في نظريات القيادة، وهناك أساليب قيادية أخرى اعتبرت كاتجاهات حديثة في القيادة:

– **أنماط القيادة:** تم إجراء أول دراسة أساسية لأنماط القيادة عام 1939 من قبل Kurt Lewin، والذي قاد مجموعة من الباحثين لتحديد الأنماط القيادية المختلفة ( Lewin, Lippit, White, ) (1939) بقيت هذه الدراسة المبكرة ذات تأثير كبير لأنها أسست ثلاثة أنماط قيادية رئيسية، موضحة في الجدول الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 309-306 / ذياب عواد، 2012، ص ص. 335-337)

### الجدول 11. أنماط القيادة

التعريف والصفات	الأنماط
<p>تتميز القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية أو الاستبدادية بالنزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات واللاحجام عن تفويض الصلاحيات، وشخصية القائد أقرب لشخصية الرئيس، حيث يتصف القائد الأوتوقراطي</p> <p>بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين؛</li> <li>– تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد باصدار الأوامر؛</li> <li>– انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه؛</li> <li>– ضعف الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى؛</li> <li>– استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.</li> </ul>	<p><b>1. القيادة الأوتوقراطية</b> <b>Autocratic Leadership</b></p>
<p>القيادة الديمقراطية (التشاركية) هي نقيض القيادة الأوتوقراطية، يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المنوطة بمهامهم، يتصف القائد الديمقراطي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– الاعتماد على العلاقات الانسانية كأساس للتعامل؛</li> </ul>	<p><b>2. القيادة الديمقراطية</b> <b>Democratic Leadership</b></p>

- إشراك المؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- الثقة في المرؤوسين وتأييدهم؛
- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الهابطة أو النازلة؛
- الميل إلى استخدام التحفيز الايجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت.

تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد على دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطى الحرية الكاملة للفرد في أداء مهامه وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، يتصف القائد الفوضوي بـ:

- اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر ممكن من الحرية للمرؤوسين للممارسة لنشاطهم؛
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين؛
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛

### 3. القيادة الفوضوية (غير

#### Laissez-Fair (الموجهة) Leadership

- **تطور أنماط القيادة:** إضافة إلى الأنماط القيادية الثلاثة التي فصلت في الجدول 11. هناك اتجاهات حديثة فرضت نوعا آخر من الأنماط القيادية والأساليب، أهمها: راجع: (Schermerhorn et al., 2017, p. 507 / Schermerhorn et al., 2017, pp. 374 - 367)
- **القيادة التحويلية Transformational leadership:** يصف مصطلح القيادة التحويلية شخصا ملهما كقائد يحث الآخرين على البحث عن إنجازات أداء غير عادية (مثل: Steve Jobs رئيس مجلس إدارة شركة آبل). يستخدم القائد التحويلي الكاريزما والصفات ذات الصلة لزيادة الطموحات وتحويل الأفراد والاتجاهات السلبية إلى أنماط جديدة عالية الأداء.
- **القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:** عرفت من قبل Duane Ireland و Michael Hitt على أنها القدرة على التوقع، التصور، الحفاظ على المرونة، التفكير الاستراتيجي

والعمل مع الآخرين لبدء تغييرات من شأنها أن تخلق مستقبلا متميزا للمؤسسة، فالقائد الاستراتيجي يحفز الناس على التغيير المستمر ووضع الاستراتيجيات وتحسينها وتنفيذها.

- **قادة التغيير Change leadership:** تنشط المؤسسات اليوم في عالم منافس للغاية وبيئة جد ديناميكية تتغير من حين لآخر، تحتاج هنا المؤسسة للقادة الذين يؤكدون على العمل لتحقيق التغيير المطلوب في أسرع وقت ممكن، والتعامل مع مقاومة التغيير بذكاء لتكون في صالح المؤسسة وأهدافها.
  - **القيادة الحكيمة Visionary leadership:** يجلب إلى التنظيم والأفراد إحساسا واضحا بالمستقبل وفهما لكيفية الوصول إلى هناك، لديه من الحكمة والبصيرة والفطنة ما يمكنه من فهم أمور خفية في المشاكل التي يعالجها أو القضايا التي ينظر فيها.
  - **نمط دراكير للقيادة Drucker's 'old-fashioned' leadership:** يقدم Peter Drucker مقارنة براغماتية أخرى للقيادة في مكان العمل الجديد، يعتمد على ما يشير إليه على أنه نمط قيادي قديم جيد، فالقائد لكي يكون ناجحا عليه بالعمل بجد حتى لو كان عمله عاديا، وبديل التركيز على الصفات الشخصية للقائد مثل الكاريزما يجب التركيز على العمل.
  - **القيادة الأخلاقية Moral leadership:** يتوقع المجتمع أن تدار المنظمات بقيادة أخلاقية، فأى شخص في موقع قيادي عليه بالامتثال للمعايير الأخلاقية عالية السلوك ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية والحفاظ عليها، ويساعد الآخرين ويطالبهم بالتصرف أخلاقيا في عملهم، ولعل أحسن مثال على ذلك هي القيادة الإسلامية.
- تجدد الإشارة أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل، بل وضعية المؤسسة هي التي تحدد طبيعة النمط القيادي، فقد يحتاج المسير للجمع بين نمطين أو أكثر.

يعتبر التوجيه كوظيفة تسييرية تتبع وظيفة التنظيم وتتضمن: القيادة، الاتصال، التحفيز، تمثل القيادة المكون الأول والجوهري للتوجيه تتعلق بعدة أدوار أساسها الهام الآخري لانجاز المهام المطلوبة، وقد يكون مصدرها المركز (المنصب) أو المعرفة والمهارة أو الشخصية، والقائد يجب أن يتصف بعدة سمات: الجسدية، الاجتماعية، الذكاء، الشخصية، الخصائص المرتبطة بالعمل، الخصائص الاجتماعية، وقد يكون أوتوقراطيا أو ديموقراطيا أو فوضويا وهو ما يعرف بأنماط القيادة.

## 2.6. الاتصال وعملية الاتصال في المؤسسة

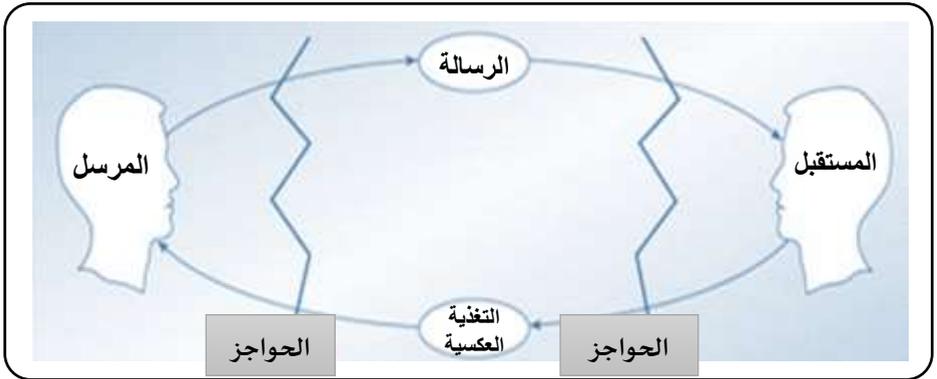
مثلما يرتبط الاتصال بوظيفة التوجيه والقيادة يرتبط بعملية التسيير في المؤسسة، فالقائد الناجح والمسير الفعال يجب أن يكون متصلا ماهرا قادرا على إقناع المرؤوسين للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق لكل ما يتعلق بالاتصال وعملية الاتصال.

### 1.2.6. طبيعة عملية الاتصال وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلّم عن عملية الاتصال ومكوناتها وأهميتها في المؤسسة يأتي أولا التفصيل في طبيعتها أو بالأحرى المقصود بها.

– **تعريف عملية الاتصال:** وهنا يجب التفريق بين: الاتصال، عملية الاتصال، وإدارة الاتصال، **فالاتصال** يعرف ببساطة بأنه: " تحويل معلومات موثوقة من شخص أو مجموعة إلى شخص أو مجموعة أخرى من الأشخاص " (Guffey, & Loewy, 2010, p. 10) أما **عملية الاتصال** فتعرف بأنها: " عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تؤدي إلى تحقيق تكامل المصالح والجهود بين أعضاء مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة سلفا " (Havinal, 2009, p. 80), في حين تعرف **إدارة الاتصال** بأنها: " تخطيط، تجسيد، تنظيم، مراقبة وتقييم كل قنوات الاتصال في المؤسسة، تتضمن أيضا تنظيم ونشر توجيهات الاتصال، الشبكات وتكنولوجيا الاتصال. مفهوم إدارة الاتصال يتضمن كذلك تطوير استراتيجيات الاتصال للمؤسسة، تصميم عمليات الاتصال الداخلية والخارجية، تسيير تدفق المعلومات " (Tripathi, 2009, p. 02).

– **مكونات عملية الاتصال:** هناك الكثير من النماذج التي فسرت عملية الاتصال في المؤسسة وتكلمت عن مكوناتها، لكن النموذج التقليدي يفترض وجود ثلاثة مكونات لعملية الاتصال: المرسل، المستقبل، الرسالة، كما هي موضحة في الشكل الموالي: (Krizan, Merrier, Logan, & Williams, 2007, p. 10)



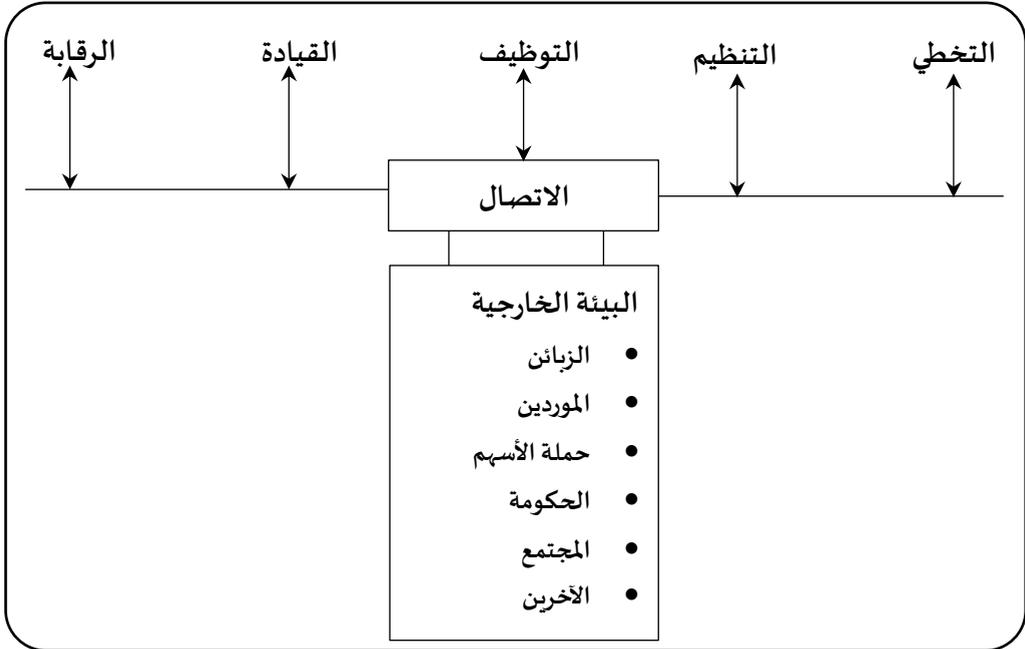
الشكل 23. نموذج عملية الاتصال

مثلما يتوضح من الشكل تظهر المكونات الأساسية لعملية الاتصال كالتالي: ( Havinal, 2009, p. 81 )

- **المرسل:** يبدأ الاتصال بمرسل لديه فكرة يتم ترميزها ترسل عبر قناة الاتصال للمستقبل الذي يقوم بدوره بتشفيرها وفهمها؛
- **استخدام القناة لنقل الرسالة:** يتم نقل المعلومات عبر قناة تربط بين المرسل والمستقبل، فقد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة وقد يتم إرسالها من خلال مذكرة أو كمبيوتر أو هاتف أو برقية أو تلفزيون؛
- **مستقبل الرسالة:** يجب أن يكون المستقبل جاهزا للرسالة حتى يتمكن من فك تشفيرها وفهمها، الخطوة التالية في العملية هي فك التشفير الذي يحول فيه المستقبل الرسالة إلى أفكار، لا يمكن أن يتم الاتصال بفعالية إلا عند إرفاق كل من المرسل والمستقبل المعاني نفسها أو على الأقل رموز متشابهة لتشكيل الرسالة، مثلا: فالرسالة المشفرة إلى الفرنسية تتطلب من المتلقي أن يفهم اللغة الفرنسية.
- **أهمية عملية الاتصال:** تشكل عملية الاتصال جوهر وظائف التسيير، حيث تمتد عبر جميع مراحل العملية التسييرية. (Marquis & Huston, 2009, p. 461) بل أثبتت الدراسات أن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة، حيث يمكن إيجاز أهمية عملية الاتصال في المؤسسة في: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 351-352)
- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والتراء والأفكار والاستراتيجيات والسياسات لخلق التماسك بين الوحدات التنظيمية؛
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للنشطة المختلفة في المؤسسة؛
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، فالالاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيهه فعاليات المرؤوسين؛
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات فعالة.

ولعل الشكل الموالي يوضح أهمية الاتصال ضمن العملية التسييرية: ( Havinal, 2009, p. )

(81)



**الشكل 24.** أهمية الاتصال في العملية التسييرية

يلاحظ من الشكل أن الاتصال يمتد على مختلف الوظائف التسييرية (الاتصال الداخلي)، ويربط المؤسسة ببيئتها الخارجية (الاتصال الخارجي).

#### 2.2.6. قنوات الاتصال وأنواعها في المؤسسة

- **قنوات الاتصال:** يمكن أن تتم عملية الاتصال في المؤسسة إما عن طريق قناة رسمية أو غير رسمية تشكل في مجملها أنواع الاتصال: راجع: (Williams, 2017, pp. 318-319) / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. (360-359)
- **قنوات الاتصال الرسمية:** القنوات المعتمدة بصفة رسمية لنقل الرسائل والمعلومات في المؤسسة، تنقسم الاتصالات الرسمية إلى خمسة أنواع:
  - الاتصال النازل Downward communication: الذي يتدفق من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في المؤسسة؛

- الاتصال الصاعد Upward communication: الذي يتدفق من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا في المؤسسة؛
  - الاتصال الأفقي Horizontal communication: الذي يتدفق بين المديرين والأفراد الذين هم في نفس المستوى التنظيمي؛
  - الاتصال المتقابل أو المحوري Diagonal communication: يشمل الاتصالات بين المسيرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً؛
  - الاتصال الخارجي External communication: هو الاتصال بين المسيرين والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: الموردين، الزبائن، الصناعيين، الإدارات الحكومية،... وغيرهم.
  - **قنوات الاتصال غير الرسمية:** نقل الرسائل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة خارج قنوات الاتصال الرسمية بدون قواعد محددة وواضحة، تمتاز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية.
  - **أنواع الاتصال:** حدد (Havinal, 2009, p. 83) ثلاثة أنواع للاتصال: شفهي، مكتوب، غير لفظي وذلك كما يلي:
  - **الاتصال الشفهي Oral communication:** في الاتصال الشفهي يتم تقديم المعلومات مباشرة، إما وجها لوجه أو عبر الهاتف أو عن طريق نظام الاتصال الداخلي، عموماً في الاجتماعات والمحاضرات والمقابلات والمؤتمرات وغيرها. يوفر الاتصال الشفهي الوقت والمال ويمكن المستقبل من فهم الرسالة جيداً بتفاصيلها، أوجه القصور في الاتصالات الشفوية أنه لا يوجد سجل دائم للاتصال.
  - **الاتصال الكتابي Written communication:** الاتصال المكتوب قد يكون تقريراً أو بياناً أو مراسلة أو تعليمة أو دليلاً أو خطاباً أو مذكرة، من مزايا الاتصال المكتوب أنه: فيه سجل دائم، مناسب للاتصالات المطولة، إذا كانت الأطراف بعيدة عن نطاق الاتصال الهاتفية يكون الاتصال المكتوب هو السبيل الوحيد. عيوب الاتصالات الكتابية هي أنها ليست مرنة ولا يمكن الحفاظ على السرية وتستغرق وقتاً طويلاً.
  - **الاتصال غير اللفظي Non-verbal communication:** يتم التعبير عن الاتصال غير اللفظي من خلال الجسم - تعبير الوجه، الموقف، الإيماءات .... إلخ.
- 3.2.6. فعالية عملية الاتصال في المؤسسة
- يمكن أن تتم عملية الاتصال بفعالية في المؤسسة وتتم عملية نقل المعلومة بنجاح، ولكن لا يحدث ذلك في جميع الحالات، لأن بعض المعوقات تحول دون نجاح عملية الاتصال:

– **معوقات عملية الاتصال:** يمكن إيجاز هذه المعوقات في: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 365-366)

- صعوبة التكيف: خاصة عند تغيير قنوات الاتصال واستراتيجيات الاتصال في المؤسسة؛
- اللغة المشتركة بين المخاطبين: عندما تكون غير واضحة وفيها نوع من تأويل الألفاظ والمعاني؛
- المعوقات النفسية (السيكولوجية): خصوصا للفرد المستقبل عندما لا يبيد استعدادا فكريا وذهنيا وقابلية للادراك؛
- المعوقات الثقافية والاجتماعية: ترتبط بالعوادات والأعراف والتقاليد والطقوس الاجتماعية؛
- المعوقات التنظيمية: أهمها تعدد المستويات التنظيمية؛
- تقييم مصدر الاتصال: اذا كانت الرسالة غير واضحة من المصدر من الممكن أن تحمل على عدة معاني ودلالات؛
- الآثار الانفعالية للفرد المستلم: فالفرد عندما يشعر في وقت معين بالقلق أو الخوف أو عدم الأمان يتأثر تفسيره للرسالة بطبيعة الوضع النفسي له.

– **مهارات الاتصال الفعال:** لكي يتغلب المسير على معوقات عملية الاتصال أعلاه، لا بد أن يستفيد من صفاته كقائد فيما يتعلق بمهارات الاتصال، هناك ثلاث مهارات أساسية في الاتصال لا تقل أهمية عن أي وقت مضى في عالم اليوم سريع التغير وهي الاستماع والكتابة وإدارة الاجتماعات: راجع: (Kreitner, 2009, pp. 320-322)

- **الاستماع الفعال:** تقريبا كل البرامج التكوينية في الكليات والجامعات وبرامج تطوير الإدارة تركز على التحدث الفعال، ولكن ماذا عن الاستماع أو النصف الآخر من معادلة الاتصال؟ إذا تم فهم الرسالة بوضوح فالاتصال قد حقق أهدافه، وهو يرتبط أيضا بمهارات المسير، فيجب أن يختار الوقت الذي يكون فيه المرؤوسين على أهبة الاستعداد للاستماع بفعالية؛
- **الكتابة الفعالة:** غالبا ما يشكو المسير من ضعف مهارات الكتابة لدى الأفراد، تنبع صعوبات الكتابة من النظام التعليمي ومؤخرا ساهمت رسائل البريد الإلكتروني السريعة والرسائل الفورية والرسائل النصية عبر الهاتف الخليوي في المنزل والمدرسة ومكان العمل في تآكل جودة الكتابة، ولكن ينبغي أن يتفطن المسير للرسائل الهامة والتي يجب أن يسهر على تحريرها بنفسه ليحقق الاتصال أهدافه؛
- **إدارة الاجتماعات:** الاجتماعات هي سمة دائمة الوجود للحياة التنظيمية الحديثة، سواء نظمت للعثور على الحقائق أو حل المشكلات أو نقل المعلومات، فالاجتماعات عادة ما تشغل قدرا كبيرا

من وقت المسير، لذلك يجب عليه تسييرها بفعالية من خلال: برمجتها، تسيير وقتها، التركيز على النقاط الأساسية، ولا ضرورة لكثرة الاجتماعات بل يجب التركيز على فعاليتها.

تندرج عملية الاتصال ضمن وظيفة التوجيه لكنها تمتد بطول العملية التسييرية فالمسير يقوم بالاتصال في كل وظائف التسيير، عبر قنوات اتصال رسمية (نازل، صاعد، أفقي، متقابل، خارجي) أو قنوات إتصال غير رسمية، في ثلاثة أشكال شفهي، مكتوب، غير لفظي، ولكي تتم عملية الاتصال بفعالية لا بد من التحكم في مهارات الاستماع الجيد، مهارات الكتابة الجيدة ومهارات إدارة الاجتماعات.

### 3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

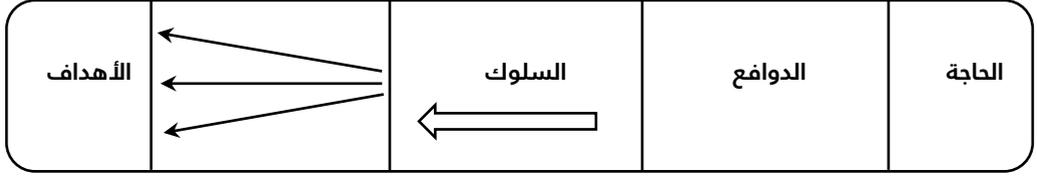
يشكل التحفيز عنصرا مهما في عملية التوجيه فامتزاجه بالاتصال والقيادة يثير دافعية الأفراد للعمل بجد نحو تحقيق مستويات أداء متميزة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق له من خلال توضيح طبيعته وأهميته كنشاط تسييري، أساليبه واستراتيجياته في المؤسسة.

#### 1.3.6. طبيعة التحفيز وأهميته في المؤسسة

يعرف **التحفيز** بأنه: " مجموعة القوى التي توجه وتجعل الأفراد يواصلون جهودهم لتحقيق هدف ما " (Williams, 2017, p. 267) ويعرف في ذات السياق بأنه: " إلهام الرؤوسين للمساهمة بحماس وجدية في تحقيق الأهداف التنظيمية " (Havinal, 2009, p. 75) والتحفيز يختلف عن الدافعية، تشير **الدافعية** إلى القوى المحركة داخل الفرد التي تثير رغبته في العمل، أما التحفيز فيشير إلى المؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تزيد من رغبة الفرد في تحقيق إنجازات أداء هامة.

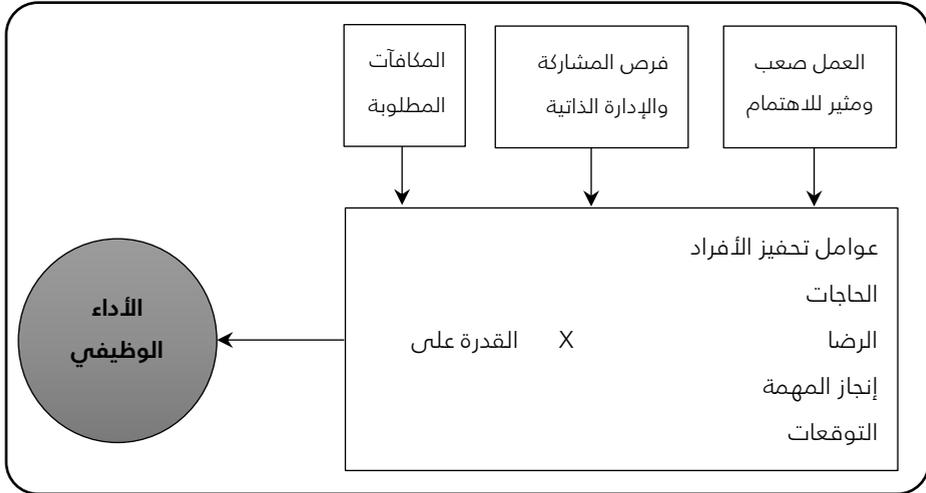
هذا ويشير Alexandre-Bailly & Tran أن التحفيز هو العملية التي تسمح بربط الاندماج بالرضا، فجهود الفرد أو اندماجه في العمل متعلق بمدى رضاه، وعندما يرغب المسير في تحفيز أحد مرؤوسيه هذا يعنى أنه يريد إندماجه، يعنى أنه يساهم في تحقيق المهمة التي أوكلت إليه، **فالرضا** يتحقق عندما يلبي الفرد تطلعاته واحتياجاته الصريحة والضمنية، أما **الاندماج** متعلق بمدى تركيز الفرد على انجاز المهام المنوطة به في عمله. (Alexandre-Bailly & Tran, 2013, pp. 148-149)

بشكل أكثر وضوح حدد Kaila ثلاث عناصر مهمة تفاعلية في التحفيز وهي: **الحاجات** أو العجز الناشئ عن عدم التوازن الفيزيولوجي أو البيسيكولوجي للفرد، المحركات أو **الدوافع** تستخدم لتلبية الاحتياجات وهي الأنشطة الموجهة لاثارة طاقة الأفراد لتحقيق الأهداف، **الأهداف** أي شيء يستخدم لتخفيف الحاجة. والشكل الموالي يوضح ذلك: (Kaila, 2005, p. 64).



الشكل 25. مفهوم التحفيز

عليه يمكن القول أن التحفيز مجموعة **المؤثرات** التي تلبى **حاجات** الفرد وتجعله **راض** وتزيد من **دافعيته** و**اندماجه** في العمل، وتغيير سلوكه إلى **سلوك** إيجابي يتطلع فيه إلى تحقيق **أهدافه** وتحسين **أدائه** بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا يمكن أن نستنبط أهمية التحفيز من خلال تحسينه للأداء كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 335)



الشكل 26. أهمية التحفيز في تحسين الأداء

إذا ما تم مزج قدرات الفرد مع الحوافز (تحقيق الحاجات، الرضا، التوقعات، الأهداف) مع بعض المؤثرات الأخرى (العمل صعب ومثير للاهتمام، فرص المشاركة والإدارة الذاتية، المكافآت المطلوبة) فإن الأداء سيرتفع حتما، وهذا ويمكن أن نلتزم أهمية التحفيز أيضا من خلال: راجع: (Hiriyappa, 2015, pp. 18-20)

- التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه في المؤسسة، فالمسير يحفز الأفراد، يقود الأفراد، ويوجه الأفراد نحو تحقيق النتائج المرغوبة؛
- العمل يجب أن يتم إنجازه بفعالية من خلال تحسين المهارات والمعارف لتكون أكثر قدرة على تطوير المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال التحفيز؛

- تتعلق فعالية المسير بمدى قدرته على إثارة دافعية الأفراد وتوجيه جهودهم مباشرة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- التحفيز الفعال يساهم في بناء علاقات عمل جيدة في المؤسسة، وذلك عندما يكون الأفراد محفزون وراضون ومحترمون؛
- التحفيز هو الأسلوب الأمثل لمقاومة التغيير في المؤسسة، فإذا تحقق التغيير يجب تحفيز الأفراد؛
- التحفيز يحسن معنويات الأفراد للعمل، فالاستخدام الجيد لعوامل الانتاج البشرية، المادية والمالية تساهم في تحسين الانتاج ونمو المؤسسة؛
- التحفيز يعزز شعور الأفراد بالانتماء ويعزز شعورهم بأداء المؤسسة واهتماماتها؛
- الكثير من المؤسسات تستثمر في أفرادها كموارد وأصول مستقبلية تقودها للنجاح في المستقبل.

### 2.3.6. أساليب التحفيز وأنواع الحوافز في المؤسسة

- لقد تعددت المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للأفراد، من بين تلك التصنيفات، ما يلي: راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 441-443)
- **الحوافز المادية والحوافز المعنوية:** الحوافز المادية حوافز ملموسة تشبع حاجات الفرد المادية مثل: الأجور والعلاوات، الحوافز المعنوية: هي حوافز غير مادية تشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية مثل: الشكر والتقدير.
  - **الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:** الحوافز الفردية تمنح للفرد وحده نتيجة أدائه المتميز هدفها خلق منافسة بين الأفراد مثل: الترقية، الحوافز الجماعية تمنح للجماعة أو لجميع الأفراد من نفس الجماعة لصعوبة تقييم الأداء الفردي مثل: الكؤوس الجماعية.
  - **الحوافز المباشرة وغير المباشرة:** الحوافز المباشرة تمس الفرد بصفة مباشرة عند استجابته لزيادة الانتاج وتحقيق التفوق مثل: الجوائز الفردية، أما الحوافز غير المباشرة فتتضمن مجموعة الخدمات التي توفرها المؤسسة لتحسين بيئة العمل فهي توفر اللطمئنان والاستقرار والراحة النفسية للأفراد، مثل: ظروف العمل المادية، التكوين.
  - **الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية:** الحوافز النقدية تمثل ما تقدمه المؤسسة للأفراد في صورة نقدية مثل: الأجور والمكافآت المادية، بعض الحوافز مادية ولكنها غير نقدية فهي تتمثل في السياسات واللوائح التي تقرها المؤسسة لتحفيز الأفراد مثل: المشاركة وإعادة تصميم العمل، ولكن الذي يهم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر الحوافز النقدية.

- **الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية:** تشير الحوافز التقليدية إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية في وقت ما، أما الحوافز الابتكارية فتمثل ما تضيفه المؤسسات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين ودعوتهم لابتكار الطرق التي تساعد على نمو المنظمة.
- **الحوافز الايجابية والحوافز السلبية:** الحوافز الايجابية تمنح في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو مهنوية فردية أو جماعية، في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوبا للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم إلتزامهم بالحدود الميينة في العمل.

### 3.3.6 استراتيجيات التحفيز في المؤسسة

وفقا للأساليب التحفيز وأنواع الحوافز الموضحة أعلاه تتبع المؤسسات وخصوصا الرائدة منها استراتيجيات مختلفة لتحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي: راجع: (Schermerhorn et al., 2017, pp. 427-430) و(Kreitner, 2009, pp. 342-359)

- **التحفيز ونظام الأجور:** هناك العديد من المزايا الفردية والتنظيمية التي يمكن الحصول عليها من نظام الأجور المحفز، من الممكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجية تحديد الأجر حسب الأداء الفردي ما يعرف **بنظام الأجر حسب الاستحقاق** (Merit pay) وهذا ينعكس على تشجيع أصحاب الأداء العالي للعمل بجد لتحقيق إنجازات مماثلة، ويذكر أصحاب الأداء المتدني بوجوب القيام بعمل أفضل في المستقبل، ومن الممكن أن تعتمد استراتيجية **نظام الأجر المكثف** ( Incentive remuneration systems) أي أن المؤسسة تقوم بمنح مزيد من التعويضات المادية للأفراد الذين يقدمون مستويات أعلى في الأداء، وذلك باعتماد التالي: أجر المعرفة حيث تقوم بعض المؤسسات بالدفع وفقا لعدد الوظائف ذات الصلة بالمهارات التي يتقنها الفرد، الأجر الاضافي يمنح للأفراد الذين يساهمون في تحقيق بعض المساهمات الاستثنائية، مشاركة الأرباح تقوم بعض المؤسسات بتوزيع نسبة من الأرباح على بعض الأفراد أو جميعهم حسب درجاتهم الوظيفية، حصص الملكية للأفراد حيث يسمح للموظفين بشراء وامتلاك الأسهم في مؤسساتهم وهذا يحفزهم على تقديم مستويات أداء متميزة.

- **التحفيز من خلال تصميم العمل:** تصميم العمل يقصد به إنشاء مسؤوليات مهمة للفرد تستند إلى الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل، الاستراتيجية الأولى: تغيير وظائف الأفراد مثل: تبادل الأدوار، الإجازة الاستثنائية التي تمنح للأفراد عندما ينجزون مهام صعبة، المعايينات الواقعية للعمل. الاستراتيجية الثانية: تناسب الوظائف مع الأفراد مثل: توسيع الوظيفة أو الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة لزيادة الدافع، إثراء الوظائف أو إعادة تصميم الوظائف لزيادة إمكاناتها التحفيزية.

- **التحفيز من خلال المكافآت:** بما في ذلك المكافآت المادية والنفسية، من خلال: زيادة المكافآت الداخية (داخل المؤسسة وتمنح شعورا بالإنجاز) والخارجية مثل المكافآت التي تمنحها

المؤسسة الأم خارج المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، تعويض الموظف، تحسين الأداء بالتركيز على المكافآت الخارجية.

– **التحفيز من خلال المشاركة:** الإدارة بالمشاركة هي تمكين الأفراد من تولي قدر أكبر من السيطرة على مكان العمل، من خلال: التمكين والتفويض، المشاركة في حلقات الجودة، الإدارة المفتوحة أو مشاركة البيانات الرئيسية والأرباح المالية مع الموظفين المدربين والممكنين، فرق العمل المدارة ذاتيا فرق عالية الأداء تتولى واجبات إدارية تقليدية مثل: التوظيف والتخطيط.

– **التحفيز من خلال جودة حياة العمل:** ينطوي القلق الكبير لدى المسيرين حول تحقيق توازن مناسب بين العمل والحياة خارج مكان العمل، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال: وقت العمل المرن الذي يتيح للفرد اختيار مواعيد الوصول والمغادرة الخاصة به دون تجاوز حدود العمل، المؤسسات الصديقة للأسرة التي تتعرف على حياة وأولويات الموظفين غير المناسبة وتتناسب معها، برامج صحة العمل الهادفة لازالة التوتر والإرهاق وغيرهما، التفرغ وهي إعطاء الموظفين المختارين أجر مدفوع عن إجازة مطلوبة على حسب سنوات الخبرة.

التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه هدفه إثارة دوافع الفرد لتحسين أدائه، باستخدام الأنواع أو الأساليب التالية: المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، المباشرة وغير المباشرة، النقدية وغير النقدية، التقليدية والابتكارية، الايجابية والسلبية، والاستراتيجيات التالية: التحفيز من خلال نظام الأجور، التحفيز من خلال تصميم العمل، التحفيز من خلال المكافآت، التحفيز من خلال المشاركة، التحفيز من خلال جودة حياة العمل.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 6

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بوظيفة التوجيه وماهي أهميتها في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم صفات القائد؟
- س3. ما هي أهم الأنماط القيادية؟
- س4. ما المقصود بعملية الاتصال وماهي مكوناتها؟
- س5. ما هي أهم قنوات الاتصال في المؤسسة؟
- س6. ما هي أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز؟

## • دراسة الحالة

## قصة القائد الذي أنقذ موظفيه بـ10 ملايين دولار

من أكثر الصفات المعروفة عن القائد هي القوة، لكن ثمة صفة أخرى مهمة جدا يجب على كل شخص يتولى القيادة أن يتمتع بها هي الأمان.

ولعل بوب شابمان، الرئيس التنفيذي لمؤسسة Barry-Wehmler الصناعية، نموذج للقيادي الذي يحرص على توفير محيط آمن لموظفيه.

وفي تفاصيل الرواية، أنه في عام 2008 مع وقوع الأزمة المالية العالمية، حلت كارثة في المؤسسة التي كانت تملك أكثر من 7000 موظف، إذ الغيت 30% من الصفقات.

لم تستوعب الشركة القدر الكبير من الموظفين وكان عليها توفير 10 ملايين دولار من المصاريف مثل معظم الشركات، فاجتمع مجلس الإدارة وقرر تسريح جزء من الموظفين. في المقابل، رفض بوب شابمان هذا القرار ووضع برنامجا مرضيا يحل الأزمة.

ومن شروط هذا البرنامج: مطلوب من كل موظف، من أبسط العمال حتى رئيس مجلس الإدارة، أخذ إجازة أربعة أسابيع بدون راتب في أي وقت يريده، وليس بالضرورة أن تكون الاسابيع متتالية.

ولم تكن العبقرية في فكرة البرنامج، بل في الطريقة التي طرحها بوب شابمان، إذ قال لموظفيه: " من الأفضل أن نعاني كلنا قليلا، بدل من أن يعاني شخص واحد بيننا كثيرا".

بالتالي، شعر الموظفون بالأمان في شركتهم وبقيمتهم العالية، ومن لديه نقود تكفيه أخذ إجازة 5 أو 6 أسابيع ومن يعتمد على راتبه أخذ أسبوعين.

من هنا، وفرت الشركة 20 مليون دولار أي ضعف الرقم الذي كانوا يحتاجون إليه دون فصل أي موظف.

هكذا أصبح بوب شابمان نموذجا لكل القادة والمدراء في الشركات الذين يجب أن يتحلوا بصفة الأمان الى جانب القوة وحسن القيادة.

مأخوذ من: <https://www.alsumaria.tv/news/159449>

**الأسئلة:** ما هو النمط القيادي الذي يتصف به بوب شابمان؟ وأي قناة اتصال استخدمها لتمرير برنامجه؟ وما هو نوع الأسلوب التحفيزي الذي استخدمه في برنامجه؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 6

### • الأسئلة و الأجوبة

#### ← س1. ما المقصود بوظيفة التوجيه وماهي أهميتها في المؤسسة؟

يمكن تعريف التوجيه كوظيفة تسييرية ترتبط بتوجيه وإرشاد وتحفيز العامل البشري لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية. تتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. وترتبط وظيفة التوجيه باقي الوظائف التسييرية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة المقاييس ومعايير الأداء لمكافأة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طريق وظيفة الرقابة.

#### ← س2. ما هي أهم صفات القائد؟

- الخصائص الجسدية: العمر، الوزن، الطول، المظهر.
- الخلفية الاجتماعية: التعليم، التنقل، المركز الاجتماعي، الطبقة العاملة التي ينتمي إليها.
- الذكاء: الحكم على الأمور، الحسم، الطلاقة في الحديث.
- الشخصية: الاستقلال، الثقة بالنفس، الالتزام، الاقدام والجسارة.
- الخصائص المرتبطة بالعمل: حاجة الانجاز، المبادأة، الاصرار، حاجة المسؤولية، الاهتمام بالآخرين، الاهتمام بالنتائج، حاجة الأمن.
- الخصائص الاجتماعية: القدرة على الاشراف، التعاون، المهارة الشخصية، الاستقامة، حاجة النفوذ.

#### ← س3. ما هي أهم الأنماط القيادية؟

- أهم الأنماط القيادية تشمل: القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) ، القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership) ، القيادة الفوضوية (Laissez-Faire Leadership) .
- بالإضافة إلى هذه الأنماط التقليدية، هناك أيضًا أنماط قيادية حديثة تشمل: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) ، قادة التغيير (Change Leadership)، القيادة الحكيمة (Moral Leadership) ، القيادة الأخرى: يمكن أن تظهر أنماط قيادية متنوعة تعتمد على سياق واحتياجات المؤسسة.

#### ← س4. ما المقصود بعملية الاتصال وماهي مكوناتها؟

- عملية الاتصال هي عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تؤدي إلى تحقيق تكامل المصالح والجهود بين أعضاء مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة سلفاً.
- مكونات عملية الاتصال: هناك الكثير من النماذج التي فسرت عملية الاتصال في المؤسسة وتكلمت عن مكوناتها، أساساً النموذج الكلاسيكي يحدد المكونات التالية: المرسل، الرسالة، قناة نقل الرسالة، مستقبل الرسالة.

#### ← س5. ما هي أهم قنوات الاتصال في المؤسسة؟

- يمكن أن تتم عملية الاتصال في المؤسسة إما عن طريق: **قنوات الاتصال الرسمية**: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى خمسة أنواع: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال المتقابل أو المحوري، الاتصال الخارجي. **قنوات الاتصال غير الرسمية**.

#### ← س6. ما هي أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز؟

- أساليب التحفيز: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، الحوافز المباشرة وغير المباشرة، الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية، الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية، الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.
- استراتيجيات التحفيز: التحفيز ونظام الأجور، التحفيز من خلال تصميم العمل، التحفيز من خلال المكافآت، التحفيز من خلال المشاركة، التحفيز من خلال جودة حياة العمل.

#### • حل دراسة الحالة

- بوب شابمان يتصف بنمط قيادي ديمقراطي ومتسامح (Democratic Leadership).
- بوب شابمان استخدم قنوات اتصال متعددة لتمرير برنامجه (قنوات اتصال رسمية وغير رسمية)، منها الاجتماعات والمحادثات الشخصية مع الموظفين وأيضاً قدم لهم خيارات متنوعة لاختيار كيف يرغبون في التعامل مع الظروف الصعبة.
- استخدم بوب شابمان نوعاً من الأسلوب التحفيزي المشجع والمحفز، حيث قام بإتاحة الخيار للموظفين لاختيار كيف يتعاملون مع الوضع وكيف يتغلبون على التحديات (التحفيز من خلال المشاركة). هذا الأسلوب يعكس الثقة في قدرات الموظفين ويشجع على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف والتغلب على الصعوبات.

## مراجع الفصل السادس

- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- حدييد محمد ، م. (2010). *وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال*. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6<sup>th</sup> Asia-Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Springer, Dordrecht.
- Aref Kashfi, H. (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. *4<sup>th</sup> International Quality Congress, Sarawak ( IQCS'07 ) Kuching, Oct. 22-24, 2007*.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication: Process and product*. Cengage Learning.
- Tripathi, P. S. (2009). *Communication Management: A global perspective*. Global India Publications.
- Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J. & Williams, K. S. (2007). *Business communication*. Cengage Learning.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.

Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.

Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Gyan Publishing House.

Hiriyappa, B. (2015). *Management of Motivation and Its Theories*. B Hiriyappa.

## الفصل السابع

وظيفة الرقابة في المؤسسة



## الفصل السابع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

" من يقوم بمراقبة الماضي يتمكن من مراقبة المستقبل "

Aldous Huxley

### محتويات الفصل

- 1.7. أساسيات وظيفة الرقابة
- 2.7. سيرورة عملية الرقابة في المؤسسة
- 3.7. أساليب و أنواع الرقابة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم الرقابة من: تعريف، عناصر، أهمية، وأهداف،
- معرفة علاقتها بوظائف التسيير الأخرى، و كذا مجالات تطبيقها؛
- معرفة خطواتها الأساسية؛
- معرفة أهم أساليبها و كذا أنواعها في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

الرقابة، المعايير، الأهداف، الإنجاز الفعلي، الإنجاز المطلوب، الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية.

تعتبر وظيفة الرقابة أحد أهم وظائف التسيير، فهي تسمح للمسيرين من متابعة وتقويم أداء مرؤوسيههم بناء على أسس ومعايير تكون محددة مسبقا، وتتوافق مع الأهداف الموضوعية وذلك بغية اتخاذ ما يجدونه مناسباً من إجراءات. ولأجل توضيح ذلك أكثر سنتناول في هذا الفصل مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الوظيفة ملخصة في النقاط الآتية: أولها أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة، ثانيا سروريتها، و أخيرا أساليبها و أنواعها.

### 1.7. أساسيات وظيفة الرقابة في المؤسسة

إن وظيفة الرقابة لا تقل أهمية عن باقي وظائف التسيير الأخرى من تخطيط، تنظيم، وتوجيه، وإنما تتكامل معها حتى تتم العملية التسييرية بنجاح، و لقد لاقى هذا المصطلح العديد من الإجهادات من قبل المختصين لتحديد مختلف الجوانب المتعلقة به من تعريف، أهمية، أهداف وعناصر، علاقتها بالوظائف الأخرى. ومن خلال ما سيأتي مواليا سنتطرق لهذه العناصر كل على حدة.

#### 1.1.7. تعريف الرقابة وعناصرها

قبل الحديث عن عناصر ومكونات الرقابة سنعرّج أولا على بعض من تعاريف الرقابة في مجال التسيير وذلك كما يلي:

##### 1.1.1.7. تعريف الرقابة

تعد وظيفة الرقابة رابع وظيفة من وظائف التسيير، وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة فيها: عرفها Henri Fayol على أنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وهي تنطبق على كل شيء." أما جورج تيري Terry G. فقد عرفها بانها: " قدرة المسير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة. (محمود الشواورة، 2013، ص. 198)

ويعرفها Ben Tahar بأنها: " كل الأنشطة التي تهتم بمتابعة، مراقبة، تقييم الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، ومقارنتها مع التوقعات والبرامج من أجل استخراج الانحرافات وتصحيحها، إن وجدت ". (Tahar, 2013, p. 323)

تعرف أيضا بأنها: " عملية تسمح للمسير بقياس أدائه، مقارنة ما تم تحقيقه من نتائج مع ما كان متوقعا مقارنة بالأهداف المحددة سلفا، وأخذ التدابير اللازمة لتحسين الوضع". (Ghedjghoudj, 2012, p. 253)

في نفس الاتجاه عرفها Falmer بشكل أكثر تحديدا مركزا على خطوات القيام بها فيقول أن الرقابة تتمثل في وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، وأخيرا تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنتائج المحققة. (ذياب عواد، 2012، ص. 463)

من التعاريف السابقة نلاحظ ان الرقابة لا تتعلق فقط بالبحث عن الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المعايير، وقياس الأداء ومقارنة الانجاز الفعلي بالمطلوب وأخيرا استخراج الانحرافات وتصحيحها إن وجدت. وهي تعني أيضا المتابعة، المراقبة، التقييم من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

#### **2.1.1.7. عناصر الرقابة**

تتمثل عناصر الرقابة فيما يلي: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 463-464)

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية؛
- تهتم الرقابة بعملية قياس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ؛
- إن الرقابة نشاط مستمر يمتد ليسبق الأداء (رقابة سابقة)، ويواكب الأداء (رقابة متزامنة)، كما يتم عقب الأداء (رقابة لاحقة)؛
- إن الرقابة تعمل على ان تدعم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث في مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف؛
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحي القصور والانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية؛
- تؤكد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛

#### **2.1.7. أهمية الرقابة وأهدافها**

يتم من خلال هذا العنصر إبراز مكانه الرقابة وأهميتها ضمن وظائف التسيير الأخرى، ومن ثم توضيح الأهداف المرجوة منها.

#### **1.2.1.7. أهمية الرقابة**

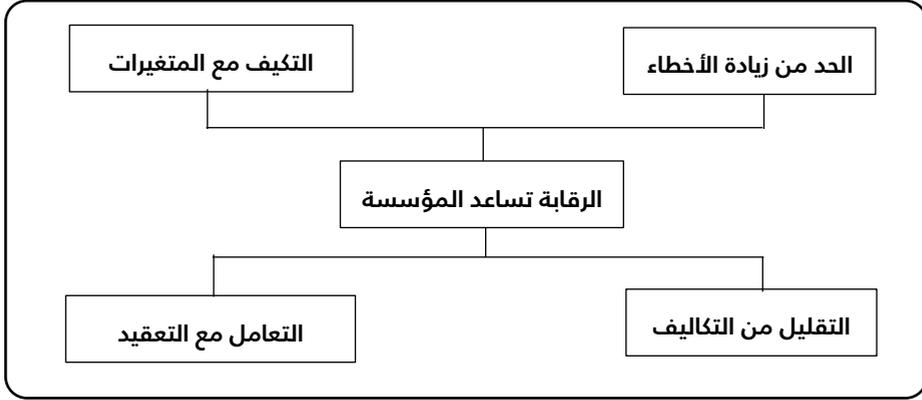
يعتبر Schermerhorn أن أهمية الرقابة في العملية التسييرية تتضح من خلال ما يلي: (Schermerhorn, 2010, p. 135)

- الرقابة هي واحدة من وظائف التسيير الأربعة؛
- عملية قياس الأداء؛
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة؛
- تضمن أن النتائج تتوافق مع التوقعات؛
- تعتبر أساسا قويا للأداء عندما تتم بشكل جيد؛
- تمنع حدوث الازخام؛
- التأكد من حسن سير العمل؛
- تشجيع النجاح الإداري.

### 2.2.1.7. أهداف الرقابة

- يعتبر Griffin أن للرقابة أربعة أهداف أساسية تتمثل في: (Griffin, 2016: pp. 427-428)
- **التكيف مع المتغيرات البيئية:** تتميز بيئة المؤسسة في الآونة الأخيرة خاصة بكثرة التعقيد والديناميكية، هذه التغيرات يجب على جميع المؤسسات أن تتكيف معها من أجل البقاء والاستمرار فلو يضمن المسيرون أن الأهداف الموضوعية ستتحقق بأعلى مستوى فما الحاجة إذا إلى الرقابة، ولكن الواقع يشير إلى أن الوقت المستغرق بين وضع الأهداف والوصول إلى تحقيقها لا يمكن ضمانه لأن المؤسسة فعلا تتأثر بالمتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف.
  - **الحد من زيادة الأخطاء:** لأن الأخطاء إذا لم تعالج بجدية فقد تتفاقم وتصبح أكثر حرجا بالنسبة للمؤسسة.
  - **التعامل مع التعقيد التنظيمي:** كلما كبر وازداد حجم المؤسسة كلما زادت الحاجة إلى نظام رقابة فعال مثل حالة اندماج مؤسستين.
  - **تقليل التكاليف:** عندما تمارس عملية الرقابة بفعالية فإنها تساهم في التقليل من التكاليف وزيادة الإنتاج.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل الموالي: (Griffin, 2016, p. 427)



الشكل 27. أهداف عملية الرقابة

### 3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير ومجالات تطبيقها

نتناول في هذا العنصر علاقة الرقابة بكل من وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه أو وظائف العملية التسييرية، ثم نوضح مجالات تطبيقها وفقاً للآتي:

#### 1.3.1.7. علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى

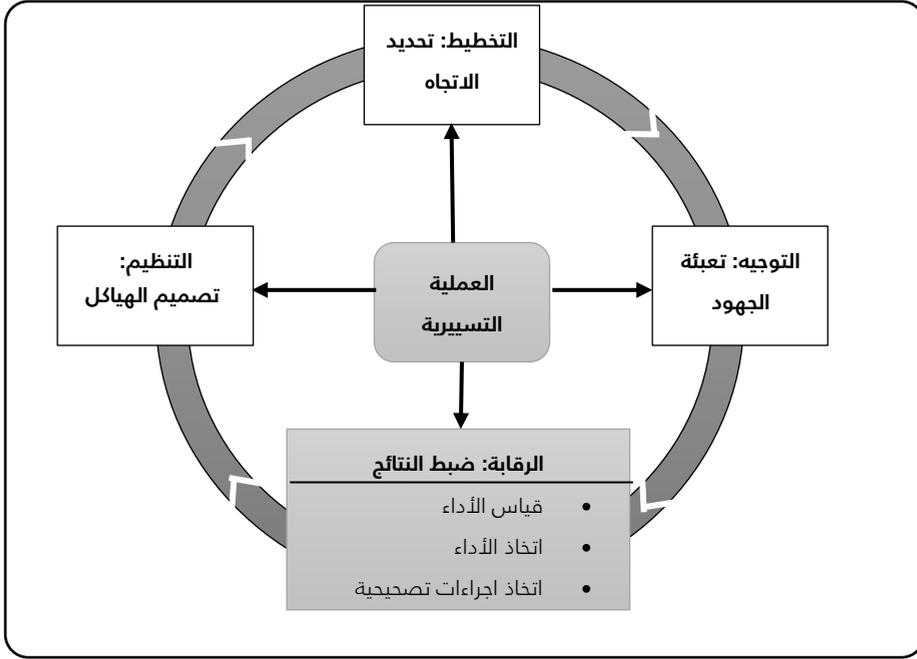
واحدة تلو الأخرى توضح علاقة الرقابة بوظائف التسيير الأخرى كما يلي: (الظاهر، 2010، ص ص. 309-310)

– **علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط:** وظيفة الرقابة تركز على ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ، الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقق ضمن الامكانيات المتاحة، عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.

– **علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه:** تلعب الرقابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، التي هي أساس وظيفة التوجيه، من خلال عمية التغذية العكسية يستطيع المسيرين في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغييرات التي قد تنشأ، تزويد المسيرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة.

– **علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم:** حيث تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف، وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة، التأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها، أي أن ما تنجزه وحدة لا يتم تكرار إنجازها في وحدة أخرى.

يمكن تلخيص العلاقة في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 135)



**الشكل 28.** أهمية الرقابة في العملية التسييرية

يتضح من الشكل أن وظيفة الرقابة تتكامل مع وظيفة التسيير ولا يمكن الاستغناء عن أي منها.

### 2.3.1.7. مجالات استخدام الرقابة

إن وظيفة الرقابة تمارس بمختلف الميادين والمجالات القائمة والموجودة في المؤسسة على سبيل المثال وليس الحصر يمكن ذكر التالي: (محمود الشاؤورة، 2013، ص ص. 202-203)

- **في مجال التخزين:** وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الفعلي ومطابقته للرصيد الدفترى؛
- **في مجال الانتاج:** وتستهدف التأكد من سلامة الانتاج الفعلي ومطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها؛
- **في مجال الأموال:** وتستهدف التأكد من سلامة الرصيد الصرف والقبض ومطابقته للأنظمة والتعليمات القائمة؛
- **في مجال السلوك والتصرف:** وتستهدف مدى التزام الموظفين والعاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات ومدى رضاهم عن التنظيم؛
- **في مجال التسويق:** وتستهدف التأكد من مدى تلبية السلع والخدمات المنتجة لحاجات ورغبات الزبائن.

تشكل الرقابة الوظيفة التي تحرك العجلة التسييرية فهي تربط التخطيط بما هو محقق فعلا في التنظيم والتوجيه والتنفيذ، وهي تمتد على مستوى العملية التسييرية كونها ترتبط بكل وظائفها.

## 2.7. سيرورة وظيفة الرقابة في المؤسسة

تمر وظيفة الرقابة بأربعة خطوات أساسية من خلالها يحقق المسيرون الأهداف المرجوة، وفي هذا العنصر سنتناول هذه الخطوات والتي تتمثل بصفة عامة في: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات الضرورية.

### 1.2.7. تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية

يعتبر تحديد أهداف الأداء ومعايير القياس الخطوة الأولى من خطوات عملية الرقابة، وينبغي أن تمثل هذه الأهداف النتائج الرئيسية المراد تحقيقها، كما تعتبر المعايير مهمة أيضا ويجب أن تختار بدقة منذ البداية. (Schermerhorn et al., 2017, pp. 295-296) ويمكن الاشارة أن هذه المعايير لديها انواع عديدة: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 386)

- **المعايير الكمية:** وتمثل المؤشرات التي يمكن من خلالها القياس بالكميات كالأعداد والأرقام والمبالغ والأوزان... الخ.
- **المعايير النوعية:** وتمثل المعايير المعنوية مثل الجودة، درجة المطابقة والملائمة.
- **المعايير الزمنية:** وهي المعايير التي تعتمد وحدة القياس الزمنية كالساعة واليوم والشهر... الخ.
- **المعايير المالية:** تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدات النقدية مثل الربحية والكفاءة المالية... الخ.

### 2.2.7. قياس الأداء الفعلي

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناءه او بعده، وتعد ممارسة القياس الفعلي للداء حالة متطورة في أداء فعالية الرقابة وتعتبر الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من العملية التشغيلية أسلوبا معاصرا (رقابة قبلية، رقابة متزامنة، رقابة علاجية). (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

### 3.2.7. مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير

تعتبر فعالية المقارنة بين الأداء المنجز والمعايير الموضوعة خطوة أساسية تقتضيها عمليات التأكد من الانحراف سواء كان إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان إيجابياً فإن الانجاز قد تجاوز المخطط فعلاً وإذا كان سلبياً فإن الفعاليات والانشطة الانتاجية تعبر عن نقص في الأداء. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 387)

### 4.2.7. اتخاذ الاجراءات التصحيحية

كلما زاد الفرق المقاس بين الفعلي والمطلوب كلما زادت الحاجة إلى العمل وتعد هذه الخطوة آخر خطوات عملية الرقابة، ووفقاً لذلك سيتم اتخاذ الاجراءات الضرورية للتصحيح أو التحسين وهو ما سيسمح بتركيز الجهود في المناطق الأكثر حاجة. فإذا كان الأداء الفعلي أقل من المعياري أو المطلوب فعندئذ يجب فهم أسباب هذا النقص لإجراء التصحيحات اللازمة، أما إذا كان الفعلي أكثر من المطلوب فيجب أن يكون مفهوماً أيضاً حتى تتخذ الاجراءات اللازمة لمواصلة هذا المستوى العالي من الانجاز مستقبلاً. (Schermerhorn et al., 2017, p. 297)

تم وظيفة الرقابة في المؤسسة وفق الخطوات التالية: تحديد الأهداف والمعايير الموضوعة، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير، اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

### 3.7. وسائل و أنواع الرقابة

تم الرقابة وفق طرق معينة تختلف باختلاف الأساليب الرقابية، وبغية تحقيق وظيفة الرقابة لأهدافها المسطرة ينبغي توفر مجموعة الوسائل الكفيلة بضمان تحققها بالشكل المطلوب. وللتوضيح أكثر جاء هذا العنصر ليبين ذلك.

#### 3.7. 1. أنواع الرقابة

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع و يمكن تقسيمها وفقاً لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي: (محمود الشواورة، 2013، ص ص. 199-202)

– **أولاً: الرقابة وفقاً لمعيار التوقيت:** و تقسم إلى الأنواع التالية:

- **الرقابة الوقائية:** تعمل على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه و العمل بمختلف السبل على منع حدوثه، وخير مثال عليها هو امتناع محطات توزيع المحروقات عن توزيع السيارة بالوقود قبل قيام السائق بإطفاء محركها.
- **الرقابة المتزامنة:** و تقوم هذه الرقابة على قاعدة متابعة التنفيذ لحظة بلحظة و العمل على معالجة الإنحرافات أولا بأول ، و خير مثال عن ذلك هو متابعة ملاحظ الدوام بأن بطاقة الخروج والدخول من و إلى العمل يتم ختمها من قبل الموظف نفسه و ليس من قبل غيره.
- **الرقابة اللاحقة:** و تقوم هذه الرقابة على قاعدة مقارنة النتائج بالأهداف، و خير مثال عن ذلك مقارنة النتيجة التي حصل عليها الطالب في نهاية السداسي مع الهدف الذي كان يسعى لتحقيقه.
- **ثانيا: الرقابة وفقا لمعيار المصدر:** وتنقسم إلى الأنواع التالية:
- **الرقابة الداخلية:** وتكون من داخل المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية العاملة فيها، مثل دوائر التدقيق الداخلي.
- **الرقابة الخارجية:** و تكون من خارج المؤسسة و نطاقها يشمل كافة المستويات الإدارية، مثل: مكاتب التدقيق الخارجي.
- **ثالثا: الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الإنحراف:** و تنقسم إلى الأنواع التالية:
- **الرقابة الإيجابية:** و التي تعنى بالإنحرافات الإيجابية فقط، مثل: الزيادة في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية للقائمين عليها.
- **الرقابة الإيجابية و السلبية:** و التي تعنى بحصر و معالجة الإنحرافات الإيجابية و السلبية معا، مثل: إجراءات الرقابة التي تستهدف حصر الزيادة و النقص في الإنتاج الفعلي عن المخطط و توجيه المكافآت أو العقوبة المادية و المعنوية للقائمين عليها.

### 2.3.7 وسائل الرقابة

توجد العديد من الأدوات و الأساليب الرقابية المتاحة أمام المسيرين لتحديد ذلك الفارق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب، ومن بينها: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنات التقديرية، ونقطة التعادل. وفيما يلي توضيح لكل منها.

#### 2.3.7.1 الميزانية العمومية

وهي كشف مالي يتم إعدادها في نهاية السنة المالية و تعرض فيها الموجودات و المطلوبات حق الملكية، فالموجودات هي ما تمتلكه المؤسسة بينما المطلوبات تمثل الإلتزامات التي تعتبر

واجبة التسديد في تاريخ معين، و الفرق بينهما يمثل حق ملكية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص . 392)

### 2.3.7.2 كشف الدخل

وهي قائمة(كشف) تبين صافي دخل المؤسسة من نشاطها التشغيلي و غير التشغيلي ومن أنواعها: قائمة الدخل التقديرية، قائمة الدخل الحقيقية. ويكون الهدف من هذه القائمة هو مقارنة الأرصدة الموجودة في قائمة الدخل التقديرية بالأرصدة الناتجة عن قائمة الدخل الفعلية، وإذا ظهر أي انحراف فلا بد من دراسته و تحديد حجمه وأسبابه و علاجه. (الظاهر، 2010، ص. 317)

### 2.3.7.3 التحليل المالي

إن من شأن التحليل المالي أن يعطي صورة رقابية فاعلة حول الأنشطة المؤداة في المؤسسة، وهو يتألف من مجموعة من النسب المالية ومنها: نسب السيولة، نسب المديونية، نسب النشاط، ونسب الربحية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص . 395-396)

### 2.3.7.4 الموازنات التقديرية

وهي أداة تخطيطية و رقابية في الوقت ذاته حيث تمثل خطة مصاغة بالأرقام حول النتائج المتوقعة تحقيقها، ولذا هي إما وحدات نقدية(إيرادات، مصروفات، موجودات) أو وحدات كمية غير نقدية (كميات، ساعات، مواد، وحدات). و تضم كل من موازنة الدخل، الموازنة النقدية، و الموازنة الرأسمالية. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 397)

### 2.3.7.5 نقطة التعادل

وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات المتحققة من المبيعات مع التكاليف الكلية ويكون الربح المتحقق صفراً أي أن المؤسسة لا تحقق لا ربح ولا خسارة. (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص. 398)

تتمثل أهم أنواع الرقابة في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: الرقابة القبلية، الرقابة المتزامنة، الرقابة البعدية، أما عن أدواتها ووسائلها فتتمثل في الأساليب الكمية وهي: الميزانية العمومية، كشف الدخل، التحليل المالي، الموازنة التقديرية، ونقطة التعادل.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 7

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالرقابة في المؤسسة؟
- س2. ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟
- س3. ما هي أهم المراحل التي تحدد سيرورة الرقابة في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أنواع الرقابة؟
- س5. ما هي أدوات الرقابة وأساليبها في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

#### *فضيحة فولكسفاجن تهز عرش السيارات الألمانية*

تصاعد فضيحة انبعاثات فولكسفاجن: صرحت فولكسفاجن إن المحققين الألمان وسعوا نطاق التحقيق بشأن تلاعب مزعوم لمديريها في السوق ليشمل رئيس المجلس الإشرافي للشركة هانز ديتير بوتش. والتحقق المتعلق بفترة تولي بوتش منصب المدير المالي لفولكسفاجن أحدث حلقة في تداعيات فضيحة الغش في اختبارات انبعاثات العادم التي أصابت الشركة العام الماضي.

واعترفت فولكسفاجن بتركيب برامج للاحتيال على قيود التلوث في أكثر من 11 مليون سيارة تعمل بالديزل في أنحاء العالم مما أضر بأنشطتها العالمية وقوض سمعتها ودفع رئيسها التنفيذي مارتن فينتركورن للاستقالة، وزادت أوجاع فولسفاجن بعد تقرير نشرته صحيفة ألمانية تضمن اكتشاف منظمين أمريكيين برنامجا آخر للغش في انبعاثات العادم بسيارات لوحدها أودي.

وأعلن مكتب المدعي العام في برونشفايخ عن تحقيق التلاعب في السوق في يونيو حزيران والذي يشمل الرئيس التنفيذي السابق فينتركورن وهربرت ديس رئيس العلامة التجارية فولكسفاجن، وأفاد المكتب أيضا إن التحقيق يتركز على دليل بأنه كان من واجب فولكسفاجن الإفصاح عن الضرر المالي المحتمل من فضيحة الغش قبل 22 سبتمبر أيلول 2015 حينما اعترفت الشركة علانية بالأمر.

تعافي فولكسفاجن من فضيحة الانبعاثات: سجلت مبيعات فولكسفاغن مؤشرات تعاف من أزمة انبعاثات عوادم السيارات حيث سجلت مبيعات قوية في سبتمبر/أيلول، فقد شهدت مبيعات المجموعة ارتفاعا قدره 7.1 بالمئة الشهر الماضي، لتصل إلى 947 ألف و600 سيارة في أنحاء العالم.

وبينت فولكسفاغن " إن زيادة المبيعات تجعلنا متفائلين وقادرين على مواجهة التحديات المقبلة". وقال فريد كابلر رئيس المبيعات في فولكس فاغن: " إن تعزيز ثقة زبائننا في منتجاتنا يظل على قمة أولوياتنا".

وسلّطت الشركة الضوء على البرازيل باعتبارها نقطة ضعف، ووصفت الموقف هناك بأنه "متوتر"، حيث شهد سوق أمريكا الجنوبية تراجعاً في المبيعات وصل إلى 41 بالمئة في سبتمبر/أيلول، وبين تقرير منفصل لاتحاد شركات صناعة السيارات الأوروبية ACEA إن مبيعات السيارات الأوروبية ارتفعت 7 بالمئة الشهر الماضي لتصل إلى 1.45 مليون سيارة، وهي أعلى زيادة يتم تسجيلها في شهر سبتمبر/أيلول على الإطلاق.

**الأسئلة:** ما أهمية الرقابة في إدارة الأزمة التي وقعت فيها فولكسفاغن واستعادة مجدها في سوق السيارات الأمريكية؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 7

### • الأسئلة و الأجوبة

#### ← س1. ما المقصود بالرقابة في المؤسسة؟

الرقابة لا تتعلق فقط بالبحث عن الانحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المعايير، وقياس الأداء ومقارنة الانجاز الفعلي بالمطلوب وأخيراً استخراج الانحرافات وتصحيحها إن وجدت. وهي تعني أيضاً المتابعة، المراقبة، التقييم من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

#### ← س2. ما مكانة الرقابة ضمن العملية التسييرية؟

- **علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط:** وظيفة الرقابة تركز على ما تم وضعه من أهداف وسياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم إنجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ، الأهداف يجب أن تتسم بالموضوعية وقابلية التحقق ضمن الامكانيات المتاحة، عملية الرقابة تساعد المخطط على تعديل خطته بما يتلاءم والأوضاع التي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ.
- **علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه:** تلعب الرقابة والتغذية الراجعة دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، التي هي أساس وظيفة التوجيه، من خلال عمية التغذية العكسية يستطيع المسيرين في مراكز اتخاذ القرار التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات التي قد تنشأ، تزويد المسيرين بالبيانات والمعلومات الصحيحة.
- **علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم:** حيث تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة ووضع وصف فني وعملي للوظائف، وذلك لمنع ازدواجية الأنشطة، التأكد من أن جميع

الوحدات التنظيمية تقوم بالمهام المحددة لها، أي أن ما تنجزه وحدة لا يتم تكرار إنجازها في وحدة أخرى.

### ← س3. ما هي أهم المراحل التي تحدد سيرورة الرقابة في المؤسسة؟

- تحديد الأهداف والمعايير الموضوعية؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### ← س4. ما هي أنواع الرقابة؟

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع ويمكن تقسيمها وفقا لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي:

- الرقابة وفقا لمعيار التوقيت: وتنقسم إلى الأنواع التالية: الرقابة الوقائية، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة.
- الرقابة وفقا لمعيار المصدر: وتنقسم إلى الأنواع التالية: الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية.
- الرقابة وفقا لمعيار طبيعة الإنحراف: وتنقسم إلى الأنواع التالية: الرقابة الإيجابية، الرقابة الإيجابية و السلبية.

### ← س5. ما هي أدوات الرقابة وأساليبها في المؤسسة؟

- الميزانية العمومية؛
- كشف الدخل؛
- التحليل المالي؛
- الموازنات التقديرية؛
- نقطة التعادل.

### • حل دراسة الحالة

الرقابة لها دور كبير في إدارة الأزمات واستعادة مكانة الشركة في السوق بعد وقوع فضيحة مثلما حدث في قضية فولكسفاغن وفضيحة الانبعاثات. في هذا السياق تتمثل أهمية الرقابة في:

- **تقييم الأضرار المالية:** الرقابة تساعد الشركة في تحديد مدى تأثير الفضيحة على الجوانب المالية وتقدير تكاليف التعويض والإصلاح.

- **ضمان التنفيذ الفعال لإجراءات الإصلاح:** الرقابة تسهم في مراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية بفعالية لضمان أن الشركة تعمل على حل المشكلة وتلافي تكرارها.
- **مراقبة الامتثال والقوانين:** تلعب الرقابة دورًا حيويًا في ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالصناعة والبيئة. هذا يساعد في تجنب مشاكل قانونية إضافية.
- **استعادة الثقة:** الشركة بحاجة لاستعادة ثقة العملاء والمستهلكين بعد وقوع الفضيحة. الرقابة تساعد في تحسين جودة المنتجات والامتثال للمعايير، مما يساهم في استعادة الثقة.
- **التواصل وإدارة الأزمات:** يمكن للرقابة مساعدة الشركة في تطوير استراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات للتعامل مع السلبات الإعلامية والتأثير على صورتها.
- **مراقبة الأداء المستمر:** الرقابة تسمح بمراقبة الأداء المستمر للشركة بعد اتخاذ إجراءات الإصلاح للتأكد من استمرار تحسين العمليات والامتثال.

## مراجع الفصل السابع

- محمود الشوارة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Ghedjghoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Wiley & Sons.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشوارة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6<sup>th</sup> Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- كاظم حمود خ. ولامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.

## المحور III

### وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة

- الفصل 8. التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
- الفصل 9. التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
- الفصل 10. تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
- الفصل 11. تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
- الفصل 12. التسيير التجاري في المؤسسة
- الفصل 13. تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
- الفصل 14. تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)



## الفصل الثامن

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة



## الفصل الثامن: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

"جوهر الاستراتيجية هو اختيار تنفيذ الأنشطة بطريقة مختلفة عن تلك التي يتبعها المنافسون"

Michaël Porter

### محتويات الفصل

- 1.8. الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي
- 2.8. عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة
- 3.8. صياغة الاستراتيجية في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد مفاهيم الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي؛
- توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؛
- تحديد عملية ومراحل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؛
- التطرق لبعض نماذج صياغة الاستراتيجية في المؤسسة؛

### الكلمات المفتاحية

الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، عملية التسيير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي والتنافسي، نماذج التسيير الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية.

التسيير الاستراتيجي هو مفهوم أساسي في مجال إدارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي. يشير إلى العملية التي تهدف إلى تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة من خلال التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي. يتضمن التسيير الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات، وصياغة استراتيجيات تنافسية تسمح للمؤسسة بالتفوق في سوقها. ويعتبر أداة حيوية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وذلك من خلال التركيز على تحديد الأهداف والمسارات الاستراتيجية الصحيحة وتنفيذها بفعالية مما يمكنها من تحقيق التنافسية وتحقيق النجاح على المدى الطويل. عملية التسيير الاستراتيجي تشمل عدة خطوات، بدءًا من تحليل البيئة وتطوير الاستراتيجيات، وصولًا إلى تنفيذها ومراقبتها وضبطها.

### 1.8. الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي

يتم في هذا العنصر تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي وأهميتهما في المؤسسة.

#### 1.1.8. تعريف الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي

بالنسبة للمؤسسة، تتمثل **الاستراتيجية Strategy** في اختيار أنشطتها وتخصيص مواردها بحيث تحقق أداءً مستدامًا يفوق بشكل دائم أداء منافسيها في هذه الأنشطة، بهدف خلق قيمة لمساهميها. (Lehmann-Ortega et al., 2016, p.07)

تتعامل الاستراتيجية مع المؤسسة نفسها وبيئتها وتؤثر على سياستها العامة، إنها تساعد في تحديد مجالات عمل المؤسسة على مدى فترة طويلة (من 3 إلى 5 سنوات) وفي الفضاء (الأسواق والعملاء المستهدفين) باستخدام الموارد المتاحة (المالية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية، غير المادية...) والموارد الجديدة بناءً على تطورات البيئة. (Barabel & Meier, 2015, p. )

(290)

وعليه **فالاستراتيجية** تتمثل في الخيار أو الخيارات التي تنتهجها المؤسسة بهدف خلق القيمة والتفوق على المنافسين، في ظل الموارد المتاحة والمتغيرات البيئية والسوقية المفروضة.

من الجدير بالذكر أنه وفقاً لمينتزبرغ (Mintzberg) هناك خمس تعريف رئيسية للإستراتيجية

موضحة في الجدول الموالي: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2001, pp. 09-10)

## الجدول 12. تعاريف الاستراتيجية حسب Mintzberg

المصطلحات	التعاريف
الاستراتيجية كخطة (Plan)	تعتبر الاستراتيجية خطة محددة ومستقبلية تمهد الطريق لتحقيق أهداف المؤسسة. إنها ترتبط باتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف.
الاستراتيجية كنمط (Pattern)	يتم تعريف الاستراتيجية على أنها نمط أو تكرار للسلوك السابق للمؤسسة. وهذا يعني أنها تستند إلى ما تم فعله في الماضي بدلا من مجرد خطط مستقبلية.
الاستراتيجية كمنظور (Perspective)	يعتبر هذا التعريف الاستراتيجية منظورا أو رؤية عامة للمؤسسة. إنها يشمل القيم والأهداف والثقافة التي تشكل هويتها وتحدد كيفية تفكيرها والمقاربة التي تتبناها.
الاستراتيجية كموقف (Position)	يركز هذا التعريف على المكانة التي تحتلها المؤسسة في سوق الأعمال. إنه يعني تحديد موقع المؤسسة فيما يتعلق بالمنافسين وكيفية تفوقها عليهم.
الاستراتيجية كنموذج (Ploy)	تعتبر الاستراتيجية نوعا من الخدعة أو الكمين تستخدمه المؤسسة للتفوق على المنافسين.

هذه التعاريف الخمسة توضح مدى تعقيد مفهوم الاستراتيجية وتبين كيف يمكن فهمها بعدة أوجه مختلفة وتفسيرها بشكل أفضل في سياقات مختلفة.

**بالنسبة للتسيير الاستراتيجي Strategic Management** فهو مجموعة من القرارات والإجراءات المستخدمة لصياغة وتنفيذ استراتيجيات توفر توافقا تنافسياً متميزا بين المؤسسة وبيئتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. (Samson, D., & Daft, 2015, p.312)

التسيير الاستراتيجي يمكن تعريفه على أنه فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة التخصصات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كما يوحي هذا التعريف، فإن التسيير الاستراتيجي يركز على دمج إدارة الأعمال، والتسويق، والمالية والمحاسبة، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، وأنظمة المعلومات لتحقيق النجاح الاستراتيجي. (David & David, 2015, p.39)

تجدد الإشارة إلى ضرورة التفريق بين **التسيير الاستراتيجي** و**التخطيط الاستراتيجي**، فالأول بينما يُستخدم بشكل أكثر تواترا في الأوساط الأكاديمية، بينما يتم استخدام المصطلح

الأخير بشكل أكثر تواتراً في عالم الأعمال، في بعض الأحيان يُستخدم مصطلح "التسيير الاستراتيجي" للإشارة إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، بينما يستخدم مصطلح "التخطيط الاستراتيجي" للإشارة إلى صياغة الاستراتيجية فقط.

### 2.1.8. أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

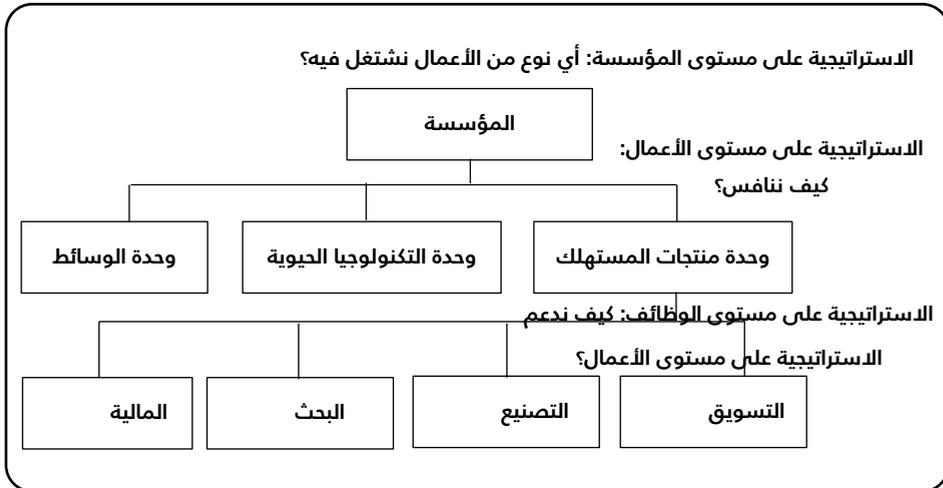
تتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة في كونه العصب الجوهري لمسار كل الوظائف الأخرى، فهو من يسيرها ويحدد خططها وأهدافها المستقبلية، وعليه فنجاح المؤسسة مرتبط مباشرة بنجاح عملية التسيير الاستراتيجي التي يمكن أن تحقق جملة من الأهداف الرئيسية وهي: راجع: (Samson, Donnet, & Daft, 2018, pp. 262-265)

- **تحقيق القيمة للزبائن المستهدفين:** تعريف الاستراتيجية يفرض تحديد الزبائن واحتياجاتهم، يمكن للمديرين تحديد هدف جغرافي محدد (جزء من البلاد) كسوق مستهدف، مثل استهداف منتجات وخدمات للأشخاص ذوي دخل معين أو استهداف جنس أو فئة عمرية معينة، مثل شركة Nike استهدفت سوق الألبسة الرياضية لتقديم قيمة للرياضيين المحترفين وتلبية رغباتهم.
- **تحقيق التميز في الخدمة:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحسين تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن. على سبيل المثال، شركة Starbucks تركز على تقديم تجربة فريدة للزبائن من خلال تصميم متاجرها وتقديم قهوة عالية الجودة.
- **زيادة الفعالية والكفاءة:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحسين إدارة الموارد وتحقيق كفاءة أفضل في العمليات. على سبيل المثال، شركة Toyota قامت بتطوير استراتيجية Lean Six Sigma لتحسين عملياتها التصنيعية وتقليل الهدر.
- **استغلال الكفاءات الجوهرية:** الكفاءة الجوهرية هي شيء تقوم به المؤسسة أو لديها بشكل خاص مقارنة مع منافسيها. يمكن أن تكون الكفاءة الجوهرية في مجال البحث والتطوير (R&D) المتفوق، أو في خبرة التكنولوجيا، أو في كفاءة العمليات، أو في خدمة العملاء الاستثنائية. مثل شركة Samsung استغلت كل كفاءاتها الجوهرية في التسيير الاستراتيجي لغزو الأسواق العالمية بمنتجاتها المتواجدة في جميع دول العالم.
- **تحسين توجيه الجهود:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يجمع جميع أفراد المؤسسة وأقسامها حول أهداف مشتركة ويوجه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف (التكامل أو التعاضد Synergy). على سبيل المثال، شركة Google تركز استراتيجيتها على توجيه الجهود نحو تقديم تكنولوجيا البحث والإعلان.

- **تحقيق التفوق التنافسي:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين. على سبيل المثال، شركة Apple استخدمت استراتيجيتها للتميز التنافسي من خلال تكامل الأجهزة والبرمجيات وخدماتها، مما جعلها واحدة من أكبر الشركات في العالم.
- **تحقيق النمو الصحي:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تحديد الفرص لتوسيع نطاق الأعمال والنمو بشكل مستدام. على سبيل المثال، شركة Amazon قامت بتوسيع نطاق أعمالها من خلال تقديم خدمات مثل Amazon Web Services (AWS) وزيادة توفير منتجات وخدمات متنوعة لزيائنها.
- **مواجهة التحديات والمخاطر:** التسيير الاستراتيجي يمكن أن يساعد في التفكير مسبقاً في التحديات والمخاطر المحتملة وتطوير استجابات فعالة لها. على سبيل المثال، شركة IBM قامت بتطوير استراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجه صناعة التكنولوجيا.

### 3.1.8 مستويات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

جانب آخر مهم في التسيير الاستراتيجي يتعلق بالمستوى التنظيمي الذي تنطبق عليه قضايا الاستراتيجية. وفي هذا الصدد يفرق الاستراتيجيون بين ثلاث مستويات للإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل الموالي: (Daft & Lane, 2022, p. 255)



الشكل 29. مستويات التسيير الاستراتيجي

يصنف معظم الأكاديميين الاستراتيجيات إلى ثلاث مستويات كالتالي: ( Ritson, 2008, )

(pp. 19-20)

- **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة** - ما هي الأعمال التي يجب أن تكون المؤسسة مشاركة فيها؟ تتعلق بصيغة المستقبل وبنية المؤسسة، وتؤثر على عقلانية المؤسسة والعمل الذي تنوي المنافسة فيه. مثلا: قرار شركة Racal Electronics بفصل Vodafone كشركة منفصلة.
- **الاستراتيجيات التنافسية أو على مستوى الأعمال** - كيف ننافس في السوق؟ تتعلق هذه الاستراتيجيات بالمنتجات أو الخدمات التي يجب تطويرها وتقديمها. وهنا يُستخدم مصطلح وحدة الأعمال الاستراتيجية SBU التي تعني وجود وحدة داخل الكيان المؤسساتي العام لها سوق لسلعها وخدماتها يختلف عن سوق وحدة أخرى. مثال: قسم السيارات التابع لشركة Ford وهي وحدة أعمال استراتيجية - قام بإطلاق طراز Mondeo مستهدفاً مشتري سيارات الكلاسيكية.
- **الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية** - كيف ندعم استراتيجية مستوى الأعمال؟ تعنى بكيفية مساهمة وظائف المنظمة المختلفة (التسويق، المالية، اللنتاج، الموارد البشرية... الخ) في تحقيق الاستراتيجية. مثال: مراجعة جداول التسليم لتحسين خدمة الزبائن أو توظيف مندوب مبيعات يتحدث اللغة الألمانية لمساعدة شركة بريطانية في حملتها التسويقية في أوروبا.

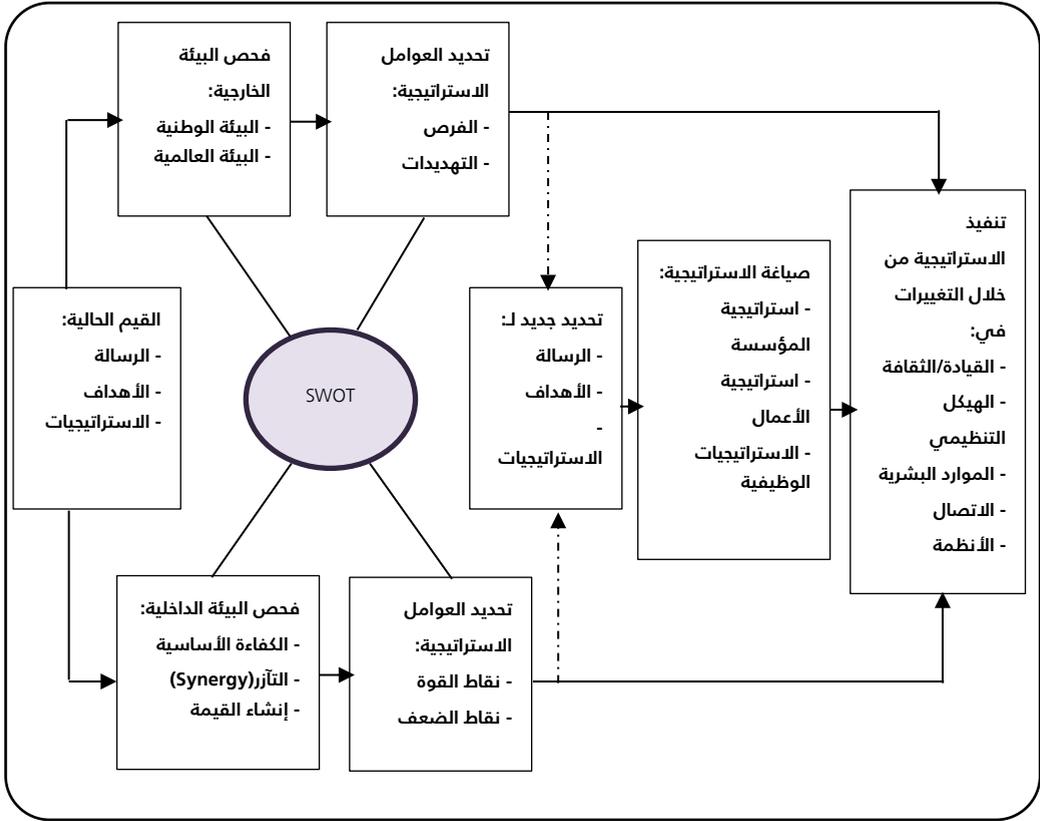
## 2.8. عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

من المهم جدا فهم كيف تتم عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، وكيف ينتقل المسيرون الاستراتيجيون خطوة بخطوة لتحقيق جميع مراحل التسيير الاستراتيجي تحقيقا لأهداف المؤسسة.

### 1.2.8. نموذج عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون والاستراتيجيون لتحديد المراحل العملية للتسيير الاستراتيجي في المؤسسة، ومن بينها ما ورد في الشكل الموالي: ( Samson, D., & Daft, )

2015, p.320



الشكل 30. عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

يتضمن هذا النموذج العديد من الخطوات أو المراحل التي يأتي التفصيل فيها مواليا.

### 2.2.8 مراحل التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

يتضمن نموذج عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الموضح في الشكل 30. المراحل

الاستراتيجية الكبرى التالية: راجع: ( Samson, D., & Daft, 2015, pp.320-326; Donnet, & Daft, )

(2018, pp. 269-274; Daft & Lane, 2022, pp. 255-259

– المرحلة الأولى - تحديد القيم الحالية: تعني تقييم الحالة الراهنة للمؤسسة فيما يتعلق بكل

من:

- **الرسالة (Mission)** تشمل فحص وتقييم الرسالة الحالية للمؤسسة، وهي الغاية الرئيسية لوجودها والغرض من وجودها في السوق أو المجتمع.
- **الأهداف (Goals)** يتم تقدير مدى تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة ومدى توافقها مع الرسالة. يتم بناء على ذلك تحديد أهداف المؤسسة التي تساهم في تحقيق الرسالة بشكل فعال.
- **الاستراتيجيات (Strategies)** تقدير الاستراتيجيات الحالية المعتمدة من قبل المؤسسة وما إذا كانت تنفذ بشكل فعال لتحقيق الأهداف والرسالة.
- **المرحلة الثانية – تحليل البنية الداخلية والخارجية (تحليل SWOT):** يعرف كذلك بنموذج LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth) أو النموذج الاستراتيجي لمدرسة هارفارد، هذه المرحلة تشمل تحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي ستؤثر على وضع المؤسسة التنافسي. تحليل SWOT هو عملية بحث تهدف إلى تحديد نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى فحص الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) الخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة.
- **المرحلة الثالثة – الخيارات الاستراتيجية:** في هذه المرحلة، يتعين على القادة والمديرين تحديد خيارات استراتيجية جديدة للمؤسسة. يشمل ذلك إعادة تحديد الرسالة (المهمة) والأهداف والاستراتيجيات. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الطريقة التي ستتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الجديدة والتي تم مراجعتها وتحليلها في المرحلة السابقة. أيضا تتضمن هذه المرحلة صياغة الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات رئيسية: الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، الاستراتيجيات التنافسية أو على مستوى الأعمال، الاستراتيجيات التشغيلية أو الوظيفية.
- **المرحلة الرابعة – تنفيذ الاستراتيجية:** في هذه المرحلة، يتم تحويل الاستراتيجية من مجرد خطة إلى واقع من خلال تنفيذها في جميع أنحاء المؤسسة. يشمل تنفيذ الاستراتيجية تحقيق التغييرات اللازمة في عدة جوانب رئيسية:
- **القيادة/الثقافة:** يجب أن تقوم القيادة التنفيذية بالدور الأساسي في توجيه عملية التنفيذ. يجب توجيه الثقافة المؤسسية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز التفرغ لها.
- **الهيكل التنظيمي:** يمكن أن يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تغييرات في هيكل المؤسسة لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. قد تكون هذه التغييرات في توزيع المسؤوليات والصلاحيات أو في هيكل القوى والسلطات.

- **الموارد البشرية:** يجب أن يتم توجيه وتنظيم الموارد البشرية بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية. قد تشمل ذلك توظيف مهارات جديدة، وتطوير قدرات الفريق، وتحفيز الموظفين على التفرغ لأهداف الاستراتيجية.
- **الاتصال:** يجب توجيه جهود الاتصال نحو نقل رؤية وأهداف الاستراتيجية لجميع أفراد المؤسسة. يتعين على القيادة التنفيذية التواصل بفعالية لضمان تفهم وتبني الفرق للرؤية والاستراتيجية.
- **الأنظمة:** يجب أيضًا تغيير أو تحسين الأنظمة والعمليات الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية. قد تكون هذه التغييرات تقنية أو إجرائية وتهدف إلى تسهيل تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.
- **المرحلة الخامسة – الرقابة الاستراتيجية:** يضاف إلى هذا النموذج مرحلة الرقابة الاستراتيجية، هذه المرحلة تأتي بعد تنفيذ الاستراتيجية وتتعلق بمراقبة ومراجعة أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتمثل الهدف الرئيسي للرقابة الاستراتيجية في التحقق من مدى تحقيق الأهداف والأداء المستدام بما يتماشى مع الاستراتيجية المعتمدة. يشمل ذلك:
- **تقييم الأداء:** يجب تقييم الأداء الحالي للمؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة في الاستراتيجية. يتعين على المسؤولين الرئيسيين تحليل البيانات والمعلومات لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تحقق النجاح المرجو.
- **التصحيح والتحسين:** إذا تبين أن هناك انحرافًا عن الأهداف أو أن هناك مناطق تحتاج إلى تحسين، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية. يمكن تعديل الاستراتيجية أو تحسين العمليات والأنظمة لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية.
- **تقرير الأداء:** يجب توثيق أداء المؤسسة وإعداد تقارير دورية تُقدم للإدارة والمساهمين والجهات الرقابية. تلك التقارير تحتوي على تقييم شامل لتنفيذ الاستراتيجية وتوضيح مدى تحقيق الأهداف.
- **التعلم والتحسين المستمر:** يجب أن يكون الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية جزءًا من عملية التعلم المستمر للمؤسسة. يجب تحليل الأخطاء والإخفاقات والعمل على تطوير الاستراتيجية والأداء بناءً على الخبرات والتعلم منها.

### 3.8. صياغة الاستراتيجية في المؤسسة

إن التدرج من صياغة الاستراتيجية إلى تنفيذها يتطلب استخدام عدة نماذج استراتيجية، تمكن المؤسسة من تحديد خياراتها الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأعمال وأيضاً على المستوى الوظيفي، في ظل تحديات استراتيجية تفرضها البيئة الحديثة.

#### 1.3.8. نماذج صياغة الاستراتيجية في المؤسسة

لصياغة الاستراتيجية هناك العديد من النماذج التي قد يعتمد عليها المديرون الاستراتيجيون وقد أقرها المختصون والباحثون وأصبحت كنماذج رائدة للتحليل، أهمها:

- **نموذج SWOT:** أحد نماذج تجميع التحليل الخارجي والداخلي، يعرف بنموذج التحليل الثنائي، كونه يسمح بإجراء تحليل مزدوج في وقت واحد، وهو ما يظهر في الجدول الموالي:  
(Widiarsih, Murialti & Darw, 2018, p. 44)

الجدول 13. نموذج SWOT وصياغة الاستراتيجية

نقاط الضعف (W) WEAKNESSES	نقاط القوة (S) STRENGTHS	البيئة الداخلية
تحديد 3-1 من أهم الضعف الداخلية التي تحتاج إلى التركيز عليها ومعالجتها.	تحديد 3-1 من أهم العوامل القوية الداخلية التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسة.	البيئة الخارجية
استراتيجية (W-O): وضع استراتيجيات للتعامل مع عوامل الضعف الداخلية للاستفادة من الفرص الخارجية	استراتيجية (S-O): وضع استراتيجيات تستفيد من القوى الداخلية لاقتناص من الفرص الخارجية	الفرص (O) تحديد 3-1 من العوامل الخارجية الاستراتيجية التي تعتبر مهمة جدًا للمؤسسة
استراتيجية (W-T): وضع استراتيجيات تهدف إلى تجنب التهديدات الخارجية وتعزيز نقاط الضعف الداخلي	استراتيجية (S-T): وضع استراتيجيات تعمل على تجاوز التهديدات الخارجية باستخدام القوى الداخلية	التهديدات (T) THREAT تحديد 3-1 عوامل تهديد خارجية استراتيجية ذات أهمية كبيرة

- **نموذج PESTEL:** هو أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على عملياتها. يقسم هذا النموذج العوامل إلى ستة فئات رئيسية، وهي:

- **العوامل السياسية Political:** تشمل القوانين والتشريعات الحكومية واستقرار الحكومة والسياسات الحكومية. تلك العوامل يمكن أن تؤثر على قرارات المؤسسة واستراتيجيتها.
  - **العوامل الاقتصادية Economic:** تشمل معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات التضخم وسعر الصرف ومعدلات البطالة وسواها من العوامل الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة وربحيتها.
  - **العوامل الاجتماعية Social:** تتضمن العوامل الديموغرافية والتغيرات في الاتجاهات الاجتماعية والمجتمعية. مثل تغيرات هياكل العائلات أو تفضيلات المستهلكين.
  - **العوامل التكنولوجية Technological:** تشمل التطورات التكنولوجية والابتكارات وكيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات المؤسسة.
  - **العوامل البيئية Environmental:** تتعلق بالقضايا البيئية والاستدامة، وتأثير الشركة على البيئة وتأثير البيئة على المؤسسة.
  - **العوامل القانونية Legal:** تتعلق بالقوانين واللوائح التي تحكم أعمال المؤسسة. تشمل القوانين العملية والقوانين الضريبية واللوائح الصناعية وغيرها.
- باختصار، يساعد نموذج PESTEL المؤسسات في تقدير التحديات والفرص التي تواجهها في بيئتها الخارجية، وبالتالي، يساعدهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية، وفقا للجدول الموالي: (Lehmann-Ortega et al., 2016, p.34)

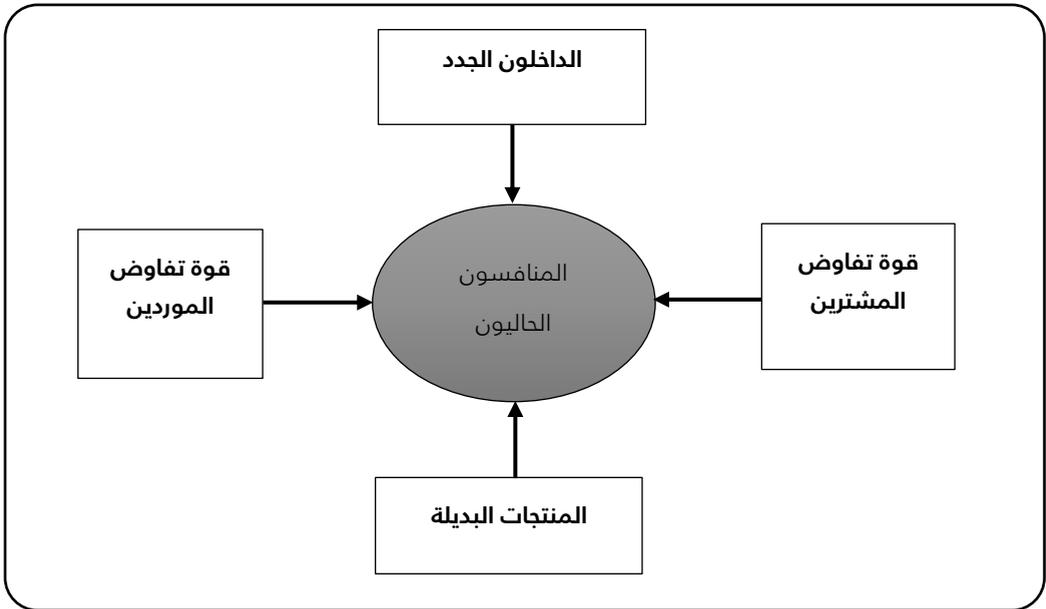
**الجدول 14.** نموذج PESTEL وصياغة الاستراتيجية

التأثير على الاستراتيجية					المكونات	العوامل
ضعيف إلى قوي						
5	4	3	2	1		
					P.1 - العلاقات مع السلطات الحكومية P.2 - الاندماج	العوامل السياسية Political
					E.1 - بناء مساحات اقتصادية جديدة E.2 - عملية العولمة والتوجه المحلي E.1 - نمو وتكوين الثروة	العوامل الاقتصادية Economic

					E.2 - التوظيف، الضرائب، وتأثيرها على الاستثمار	
					S.1 - التنوع والمساواة S.2 - ساعات العمل والوقت في المنزل S.3 - البعد العرقي	العوامل الاجتماعية Social
					T.1 - دورة حياة التكنولوجيا والابتكار T.2 - تجديد المنتجات واستخدامات جديدة T.3 - حقوق الملكية، براءات الاختراع، والمعايير	العوامل التكنولوجية Technological
					E.1 - مخاطر طويلة الأمد E.2 - المسؤولية الاجتماعية	العوامل البيئية Environmental
					L.2 - القوانين والإجراءات واللوائح والتنظيمات	العوامل القانونية Legal

- **نموذج القوى الخمس:** نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر هو إطار تحليلي يستخدم في دراسة البيئة الخارجية الخاصة أو تنافسية الصناعة وتحديد مصدر التفوق التنافسي. يتكون هذا النموذج من خمس قوى رئيسية تؤثر على هيكل وجاذبية الصناعة. هي: (Porter, 2008)
- **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين (Rivalry Among Existing Competitors):** تمثل هذه القوة مدى تنافسية وزيادة عدد المنافسين في الصناعة. العوامل المؤثرة: عدد وحجم المنافسين، نسبة نمو الصناعة، مستوى تكاليف التبديل، درجة تميز المنتجات، وغيرها.
  - **قوة تفاوض الموردين (Bargaining Power of Suppliers):** تشير هذه القوة إلى مدى قوة وتأثير الموردين على المؤسسات في الصناعة. العوامل المؤثرة: تركيبة الموردين، قلة خيارات الموردين البديلة، التكاليف المتغيرة للتبديل بين الموردين، وغيرها.

- **قوة تفاوض المشتريين (Bargaining Power of Buyers):** تمثل هذه القوة تأثير المشتريين وقوتهم في تحديد الأسعار والشروط. العوامل المؤثرة: عدد وحجم المشتريين، تطلبات المشتريين، درجة تميز المنتجات، وغيرها.
- **تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة (Threat of Substitutes):** يتعلق هذا التهديد بقدرة المشتريين على البحث عن بدائل لمنتجات أو خدمات الصناعة. العوامل المؤثرة: توافر البدائل، تكاليف التبديل، وجاذبية البدائل.
- **تهديد دخول المنافسين الجدد (Threat of New Entrants):** يشير هذا التهديد إلى قدرة مؤسسات جديدة على دخول الصناعة وزيادة المنافسة. العوامل المؤثرة: عتبة الدخول، حجم الاستثمار المطلوب، التراخيص والقيود، وغيرها.



**الشكل 31.** نموذج القوى الخمس للتنافس

- **نماذج تحليل الحافظة:** أدوات تحليل الحافظة هي أدوات استراتيجية تستخدم لتقييم مكونات محفظة الأعمال أو المنتجات لمؤسسة ما واتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على هذا التحليل. وهذا تلخيص لبعض هذه الأدوات: راجع: (Johnson et al. 2017, Grant, 2019, David, 2019)
- **مصفوفة BCG (Boston Consulting Group):** تم تطويرها من قبل Boston Consulting Group. تقسم المنتجات أو الوحدات التجارية إلى أربعة فئات: النجوم (Stars)، العلامات

الاستفهامية (Question Marks)، الكلاب (Dogs)، والنجوم المالية (Cash Cows). تساعد على تحديد أي منتجات الشركة يجب تعزيزها وتطويرها وأيها يجب التخلص منها.

▪ **مصغوفة (ADL) (Arthur D. Little):** تم تطويرها من قبل شركة استشارات استراتيجية Arthur D. Little. تستند إلى مفهوم "الحياة الموجهة" وترتب الأعمال أو المنتجات وفقًا لمراحل نموها وانضغاطها. تساعد في تحديد استراتيجيات التوسع والاستثمار بناءً على مرحلة الحياة للمنتج.

▪ **مصغوفة (Mackinsey/GE) (General Electric):** تم تطويرها بالشراكة بين شركة Mackinsey وشركة General Electric. تعتمد على تصنيف العوائد والموقع التنافسي للوحدات التجارية أو المنتجات. تساعد في تحديد الاستثمارات وتخصيص الموارد وفقًا لقيمة وموقع كل وحدة تجارية.

▪ **مصغوفة (Hofer's Product-Market Evolution Matrix):** تم تطويرها بواسطة David Hofer. تقسم الأعمال إلى أربعة أنواع: النمو، النمو المختبر، الاحتكام، والتقليل. تساعد في تحديد التوجهات الاستراتيجية للأعمال بناءً على مرحلة تطورها في السوق.

هذه الأدوات تقدم إطارًا لفهم مكونات محفظة الأعمال واتخاذ قرارات استراتيجية. يجب على المؤسسات استخدام هذه الأدوات بناءً على السياق الفعلي لعملها وتحديد الاستراتيجيات الأنسب بناءً على النتائج المستخرجة. (للتفصيل أكثر يرجى الاطلاع على كتب الإدارة الاستراتيجية أو التحليل الاستراتيجي).

- **نماذج تحليل البيئة الداخلية:** هناك العديد من النماذج المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية على رأسها: راجع:

- **تحليل الكفاءات الأساسية أو الجوهرية (Core Competence Analysis):** قدمه كل من براهالاد وهامل يركز على تحليل قدرات وكفاءات المؤسسة التي تميزها عن منافسيها. تتضمن هذه القدرات العوامل الرئيسية التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة فريدة للزبائن، يظهر هذا النموذج في الشكل الموالي: (Hamel & Prahalad, 1996)

الكفاءات الجوهرية	الجديدة	تكوين كفاءات جوهرية جديدة لحماية المركز التنافسي الحالي والتوسع في السوق	تكوين كفاءات جوهرية جديدة للتنافس في الأسواق الجديدة المستقبلية
	الحالية	الاستفادة من الكفاءات الجوهرية لتحسين المركز التنافسي والسوقي الحالي	إعادة تجميع وتوزيع الكفاءات الجوهرية للتنافس في الأسواق الجديدة المستقبلية
		الحالي	الجديد
السوق			

**الشكل 32.** نموذج تحليل الكفاءات الأساسية أو الجوهرية

- **نموذج تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis):** قدمه مايكل بورتر يركز على تفكيك عمليات المؤسسة إلى نشاطات أساسية وأخرى داعمة يركز على الأنشطة التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة ويستبعد الأنشطة غير الضرورية. يساعد هذا التحليل على تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتحقيق توفيرات في التكاليف أو زيادة في القيمة. (يتم التطرق لسلاسل القيمة في الفصل 14)

هناك أيضا العديد من النماذج الأخرى للتحليل الداخلي منها تحليل التآزر (Synergy Analysis)، تحليل الموارد البشرية (Human Resources Analysis)، تحليل الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Analysis)، تحليل الثقافة والقيم (Culture and Values Analysis) ... الخ.

### 2.3.8. صياغة الاستراتيجيات في المؤسسة

عند صياغة استراتيجية المؤسسة يجد المسيرون أنفسهم أمام العديد من الخيارات أو البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال، ومن بين هذه الخيارات ما هو موضح في الجدول الموالي: (David & David, 2015, p.136)

## الجدول 15. الخيارات أو البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

الاستراتيجيات	التعاريف	أمثلة
<b>التكامل الأمامي</b>	الحصول على الملكية أو زيادة السيطرة على الموزعين أو التجار	تسعى PayPal إلى دفع خدماتها خارج الويب وإلى المتاجر من خلال اتفاق مع بطاقة Discover.
<b>التكامل الخلفي</b>	السعي إلى امتلاك أو زيادة السيطرة على مصادر التوريد	شراء شركة Fancy Motels Inc لشركة تصنيع الأثاث.
<b>التكامل الأفقي</b>	السعي إلى امتلاك أو زيادة السيطرة على منافسي المؤسسة	شراء شركة GlaxoSmithKline PLC في بريطانيا شركة Human Genome Sciences Inc بقيمة 3 مليارات دولار.
<b>اختراق السوق</b>	السعي لزيادة حصة السوق للمنتجات أو الخدمات الحالية في الأسواق الحالية من خلال جهود تسويق أكبر	تعلن Pepsico عن تسويق منتجات Diet Pepsi الجديدة بعلب فضية خاصة تحمل شعار بيبسي الأزرق والأحمر بشكل قلب.
<b>تطوير السوق</b>	إدخال المنتجات أو الخدمات الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة	اشترت China Petrochemical ثلاث شركات نفط كندية: Daylight Energy و Tanganyika Oil و Syncrude و Canada.
<b>تطوير المنتج</b>	السعي لزيادة المبيعات من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية أو تطوير منتجات جديدة	تقوم General Electric ببناء محركات طائرات جديدة مصنوعة من مواد مركبة، بينما تعمل الشركة المنافسة Pratt & Whitney على تطوير محركات طائرات جديدة.
<b>التنوع المترابط</b>	إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكن لها علاقة بالصناعة الحالية	قامت شركة بيع الألعاب "Toys 'R' Us" بتطوير جهاز لוחي بتقنية Wi-Fi جديد للأطفال (الجهاز "تابيو" بسعر 149.99 دولار).
<b>التنوع غير المترابط</b>	إضافة منتجات أو خدمات جديدة وغير متصلة بالصناعة الحالية	قيام شركة Ikea بفتح سلسلة من المتنزهات في أوروبا.

<b>استراتيجية التخفيض</b>	إعادة التجميع من خلال خفض التكاليف والأصول لعكس انخفاض المبيعات والأرباح	قيام Callaway Golf بتخفيض 12% من قوت العمل الخاصة بها؛ قام Deutsche Bank AG بتخفيض 1000 وظيفة من قسم البنك الاستثماري الخاص بها
<b>استراتيجية البيع</b>	بيع قسم أو جزء من المؤسسة	باعت Dean Foods أعمال الألبان العضوية WhiteWave-Alpro الخاصة بها.
<b>استراتيجية التصفية</b>	بيع جميع أصول المؤسسة بأجزائها وقيمتها الملموسة	أقامت Big Sky Farms، واحدة من أكبر شركات إنتاج الخنازير في كندا، تصفية

أما على مستوى وحدات الأعمال فقد حدد Michael E. Porter مايكل بورتير الاستراتيجيات التالية والتي تعرف بالاستراتيجيات التنافسية: راجع: (Porter, 1982)

**الجدول 16.** الخيارات أو البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الاستراتيجيات	التعاريف	أمثلة
<b>استراتيجية قيادة التكلفة ( Cost Leadership)</b>	تتمثل هذه الاستراتيجية في تحقيق تكلفة إنتاج منخفضة ل طرح المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين في الصناعة.	شركة والمارت تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة من خلال التحكم الدقيق في سلسلة التوريد والعمليات لتقديم منتجات بأسعار تنافسية
<b>استراتيجية التميز (Differentiation)</b>	تركز هذه الاستراتيجية على إنشاء منتجات أو خدمات فريدة تتفوق بها على المنافسين وتقديمها بقيمة مضافة.	شركة آبل تعتمد استراتيجية التميز من خلال تصميم منتجات مبتكرة وجذابة مثل iPhone وMacBook.
<b>استراتيجية قيادة التكلفة مع التركيز ( Focused Cost Leadership)</b>	تستهدف هذه الاستراتيجية التكلفة المنخفضة في سوق محددة أو فئة معينة من المنتجات.	شركة رايبان إير تعتمد استراتيجية قيادة التكلفة مع التركيز من خلال تقديم رحلات جوية رخيصة في أسواق محددة.

شركة فيراري تبنى استراتيجية التميز المركز ( Focused ) (Differentiation)	تركز هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات مميزة في سوق محددة.	شركة فيراري تبنى استراتيجية التميز المركز من خلال إنتاج سيارات رياضية فاخرة لفئة عملائها المستهدفة.
استراتيجية قيادة التكلفة والتميز ( Cost Leadership and Differentiation)	تجمع هذه الاستراتيجية بين التكلفة المنخفضة والتميز لتقديم قيمة استثنائية للزبائن.	شركة تويوتا تبنى استراتيجية الزعامة في التكلفة والتميز من خلال تقديم سيارات عالية الجودة بأسعار منافسة.

### 3.3.8. تحديات حديثة للتسيير الاستراتيجي في المؤسسة

المؤسسات اليوم صوب حقيقة أن بيئة الأعمال تتغير باستمرار، وهو ما يساهم في ظهور العديد من التحديات التي تواجه عمليات التسيير الاستراتيجي في المؤسسات، أهمها: راجع: ( Grant, Barney & Hesterly, 2019; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2019; 2019)

- **تغيرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي:** التحول الرقمي يتطلب من المؤسسات التكيف مع التقنيات الجديدة بسرعة، وتوظيفها بشكل فعال في عملياتها واستراتيجياتها.
- **التنظيمات اللامركزية والتعاون الاستراتيجي:** المؤسسات تواجه التحدي في التعامل مع التنظيمات اللامركزية والشراكات الاستراتيجية التي تتطلب تبادل المعلومات والموارد بطرق جديدة.
- **التغيرات في البيئة القانونية والتنظيمية:** اللوائح والقوانين تتغير باستمرار، مما يتطلب من المؤسسات مراقبة تلك التغيرات والامتثال لها.
- **التغيرات الاقتصادية العالمية:** التقلبات في الأسواق العالمية والتجارة الدولية تؤثر على استراتيجيات التوسع العالمي للمؤسسات.
- **التحديات البيئية والاستدامة:** الاهتمام المتزايد بالمسائل البيئية يجبر المؤسسات على تضمين الاستدامة في استراتيجياتها.
- **المنافسة الشديدة:** التنافس في السوق يزداد شدة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات تميز المؤسسة عن منافسيها.
- **تقليل المخاطر وإدارتها:** التعامل مع التغيرات المفاجئة والمخاطر المحتملة يتطلب استراتيجيات تقليل المخاطر وإدارتها بفعالية.
- **تقديم تجارب الزبائن:** تلبية توقعات الزبائن في العصر الرقمي يتطلب تقديم تجارب مميزة وشخصية لهم.

- **توظيف وتطوير المواهب:** تجنيد واحتفاظ بالمواهب الكفأة وتطويرها يعد تحديًا مستمرًا لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
- **الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية:** المؤسسات تواجه ضغوطًا أكبر للتصرف بشكل أخلاقي وتلبية المسؤوليات الاجتماعية.

التسيير الاستراتيجي هو أهم عملية في المؤسسة تتعلق باتخاذ القرارات ورسم الخطط المستقبلية لتحقيق التفوق التنافسي، تستخدم في هذه العملية العديد من النماذج على رأسها: نموذج SWOT ، نموذج PESTEL ، نموذج القوى الخمس، نماذج تحليل الحافطة، نماذج تحليل البيئة الداخلية. وذلك لاختيار مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي وتنفيذها ومراقبتها في تحديات استراتيجية

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 8

### • الأسئلة

- س1. ما هي الأوجه الخمسة لتعريف الاستراتيجية؟
- س2. ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي وما هي مراحله؟
- س3. ما هي أهم نماذج التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم أنواع الاستراتيجيات في المؤسسة؟
- س5. ما هي أهم تحديات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

#### شركة Facebook – الريادة في التواصل الاجتماعي

كان موقع MySpace بوضوح الرائد في مجال التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، ولكن Facebook سرعان ما تفوق عليه. نمت شركة Facebook بسرعة في السنوات الأربع الأولى بعد أن أسسها مارك زوكربيرغ البالغ من العمر 23 عامًا بينما كان طالبًا في جامعة هارفارد. للحفاظ على نمو Facebook، اتخذ الرئيس التنفيذي الشاب بعض القرارات الاستراتيجية التي يمكن فهمها من خلال تحليل نقاط قوة وضعف الشركة، والفرص والتهديدات التي تواجهها.

نقاط قوة Facebook تشمل الخبرة التكنولوجية والثقافة المبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك Facebook شراكة رئيسية مع شركة Microsoft، التي قامت بالاستثمار الكبير فيها، وتروج

للإعلانات الرئيسية للشركة، وتطور أدواتنا تجعل من السهل إنشاء روابط بين تطبيقات Windows وشبكة Facebook. أما الضعف الرئيسي، فهو نقص خبرة الإدارة التي تساعد الشركة في مواجهة تحديات النمو. أكبر تهديد للشركة، هو أن Facebook تنفق مزيدًا من التكاليف مما تحققه من إيرادات. بالإضافة إلى ذلك، اكتسب مارك زوكربيرغ سمعة في الصناعة بوصفه مديرًا متعرجًا ومتحاملًا، مما يمكن أن يؤثر سلبيًا على فرص Facebook للشراكات الناجحة. الفرص تتواجد في توسيع عمليات الشركة دوليًا والاستفادة من شعبية Facebook لإطلاق ميزات يمكن أن تجني أسعار إعلانات ويب أعلى وتحقيق إيرادات أكثر.

لتنفيذ هذه الاستراتيجية جلب زوكربيرغ مديرين لديهم خبرة استراتيجية أكبر منه، مثل تشاماث باليهابيتيا، الذي كان مديرًا سابقًا في AOL كنائب لرئيس تسويق المنتج، وشيريل ساندبرج التي كانت مديرة في Google، كمديرة تشغيلية رئيسية. هؤلاء المديرون يمتلكون المهارات التي تحتاجها Facebook لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة على حد سواء في الولايات المتحدة وعالميًا. في إبريل 2012، اشترت Facebook خدمة مشاركة الصور الناشئة تسمى Instagram مقابل مليار دولار. السعر المدفوع للشركة الناشئة أثار تكهنات هائلة في وسائل الإعلام، ولكن زوكربيرغ رأى توجه استراتيجي جديد مع تطبيق التواصل الاجتماعي الممتع وكان حريصًا على انضمام 20 مليون مستخدم قاموا بتنزيله بالفعل. في أكثر من عام واحد، ارتفع عدد مستخدمي Instagram إلى 100 مليون مستخدم. حققت Facebook العديد من الإنجازات الكبيرة في عام 2013 حيث وصلت إلى مستويات قياسية من مستخدمي الهواتف المحمولة الشهريين وحققت أكثر من مليار مستخدم نشط شهريًا. توظف الشركة الآن 5000 شخص وتصنف في قائمة فوربس لأفضل 80 علامة تجارية قوية.

المصدر: (Samson, D., & Daft, 2015, pp.325-326)

**الأسئلة:** مستخدما نموذج SWOT قم بالتحليل الثنائي لـ Facebook؟ ما هي الاستراتيجية المستخدمة لشراء Instagram؟ لماذا جلب زوكربيرغ مدراء جدد؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 8

### الأسئلة و الأجوبة

← س1. ما هي الأوجه الخمسة لتعريف الاستراتيجية؟

- الإستراتيجية كخطة (Plan)

- الإستراتيجية كنمط (Pattern)

- الإستراتيجية كمنظور (Perspective)

- الإستراتيجية كموقف (Position)

- الإستراتيجية كنموذج (Ploy)

### ← س2. ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي وما هي مراحله؟

التسيير الاستراتيجي Strategic Management هو مجموعة من القرارات والإجراءات المستخدمة لصياغة وتنفيذ استراتيجيات توفر توافقًا تنافسيًا متميزًا بين المؤسسة وبيئتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وتتمثل مراحله في:

- المرحلة الأولى - تحديد القيم الحالية: الرسالة (Mission) ، الأهداف (Goals) ، الاستراتيجيات (Strategies)

- المرحلة الثانية - تحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWOT)

- المرحلة الثالثة - الخيارات الاستراتيجية

- المرحلة الرابعة - تنفيذ الاستراتيجية

- المرحلة الخامسة - الرقابة الاستراتيجية

### ← س3. ما هي أهم نماذج التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؟

- نموذج SWOT

- نموذج PESTEL

- نموذج القوى الخمس

- نماذج تحليل الحافظة: مصفوفة BCG (Boston Consulting Group) ، مصفوفة ADL (Arthur

D. Little) ، مصفوفة Mackinsey/GE (General Electric) ، مصفوفة Hofer's Product-Market

.Evolution Matrix

- نماذج تحليل البيئة الداخلية: تحليل الكفاءات الأساسية أو الجوهرية، نموذج تحليل سلسلة القيمة

### ← س4. ما هي أهم أنواع الاستراتيجيات في المؤسسة؟

- على مستوى المؤسسة: التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التكامل الأفقي، اختراق

السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، التنوع المترابط، التنوع غير المترابط، استراتيجية التخفيض،

استراتيجية البيع، استراتيجية التصفية.

- **على مستوى وحدات الأعمال:** استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية قيادة التكلفة مع التركيز، استراتيجية التميز المركز، استراتيجية قيادة التكلفة والتميز.

#### ← س5. ما هي أهم تحديات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة؟

- تغيرات تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي
- التنظيمات اللامركزية والتعاون الاستراتيجي
- التغيرات في البيئة القانونية والتنظيمية
- التغيرات الاقتصادية العالمية
- التحديات البيئية والاستدامة
- المنافسة الشديدة
- تقليل المخاطر وإدارتها
- تقديم تجارب الزبائن
- توظيف وتطوير المواهب
- الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.

#### • حل دراسة الحالة

#### - تحليل SWOT الثنائي لشركة Facebook:

- نقاط القوة (Strengths): خبرة تكنولوجية عالية: Facebook لديها معرفة تكنولوجية قوية تمكنها من تطوير وتحسين منصتها باستمرار. ثقافة الابتكار: الشركة تشجع على الابتكار والتجديد، مما يساعدها في تطوير ميزات جديدة ومبتكرة. شراكة مع Microsoft: لديها شراكة استراتيجية مع Microsoft، وهذا يمنحها دعماً مالياً وإمكانيات تقنية قوية.
- نقاط الضعف (Weaknesses): نقص في إدارة النمو: Facebook تواجه تحديات في إدارة نموها السريع، وتحتاج إلى خبرة إدارية أفضل للتعامل مع هذا النمو. إنفاق أكبر من الإيرادات: الشركة تنفق مزيداً من النقد مما تحققه من إيرادات، مما يمثل تحدياً مالياً.
- الفرص (Opportunities): التوسع الدولي: هناك فرص كبيرة لـ Facebook لتوسيع عملياتها إلى أسواق دولية جديدة. تحقيق إيرادات إضافية من الإعلانات عبر الويب: يمكن للشركة استغلال شعبيتها لزيادة أسعار الإعلانات وزيادة الإيرادات.

- التهديدات (Threats): الإنفاق الزائد: إنفاق Facebook الزائد يشكل تهديداً على استدامة عملياتها. سمعة مارك زوكربيرغ: سمعة زوكربيرغ كمدير متعجرف ومتحامل قد تؤثر سلباً على فرص الشركة في تحقيق شراكات ناجحة.
- **استراتيجية شراء Instagram:** استراتيجية شراء Instagram من قبل Facebook تأتي كجزء من جهودها لتوسيع وتعزيز وجودها في مجال مشاركة الصور ووسائل التواصل البصرية. تسمى هذه الاستراتيجية **استراتيجية التكاملي الأفقي**.
- **لماذا جلب زوكربيرغ مدراء جدد؟** زوكربيرغ جلب مدراء جدد لتعزيز القدرات الاستراتيجية والإدارية لشركة Facebook هذا جاء لعدة أسباب وتحديات: توسيع الشركة، تنويع الخبرات، التنفيذ الأفضل للإستراتيجية، تعزيز الثقة. بشكل عام، تمثل جلب مدراء جدد استثماراً استراتيجياً لتعزيز نمو ونجاح Facebook في مجال التواصل الاجتماعي.

## مراجع الفصل الأول

- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor*. Dunod.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.
- Samson, D., & Daft, R. L. (2015). *Management* (5th ed.). Cengage Learning Australia Pty Limited.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2018). *Fundamentals of Management* (6th ed.). Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2022). *Management*, Fourteenth Edition. Cengage Learning, Inc.
- Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Ventus Publishing ApS.
- Widiarsih, D., Murialti, N., & Darw, R. (2018). Strategic Development of National Tourism Strategic Area (NTSA) Pulau Rupa. In LP2M-UMRI ECO - 42 (Ed.), CelSciTech-UMRI 2018, Vol. 3-Sep2018, ISSN: 2541-3023 (pp. 42-48).

- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- David, F. R. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1982). *Competitive strategy*. New York.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.

## الفصل التاسع

التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة



## الفصل التاسع: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

" الازدهار المالي مستحيل دون التخطيط المستمر والتسيير المالي الجيد "

Sunday Adelaja

### محتويات الفصل

- 1.9. مدخل عام للتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
- 2.9. وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة
- 3.9. توجهات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم التسيير المالي والمحاسبي وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة وظيفة التسيير المالي والمحاسبي وتنظيمها ومكانتها في المؤسسة؛
- معرفة القرارات المالية والمحاسبية؛
- معرفة أهم تحديات التسيير المالي والمحاسبي وكيفية الاستجابة لها من قبل المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

المالية، المحاسبة، مالية المؤسسة، التسيير المالي والمحاسبي، وظيفة المالية والمحاسبة، القرارات المالية والمحاسبة.

يقترن التسيير في المؤسسة مع العديد من المفاهيم التي تندرج ضمن إطاره النظري والفكري، فمن جهة نجد مفهومًا واسعًا كونه يرتبط بهذه المفاهيم الكثيرة، وأيضًا من ناحية مدلوله فهو يرتبط بمفاهيم أكثر تشعبًا مثل: المناجمت، الإدارة، التنظيم... الخ، ومن جهة معاكسة نجد أن المعالم المفاهيمية للتسيير تصبح أكثر وضوحًا خاصة عند دراسته على مستوى المؤسسة. يتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأطر التعريفية والمفاهيمية الأساسية في تسيير المؤسسة، بدءًا من تعريفاته والتداخل بينه وبين مصطلحات أخرى وخاصة المناجمت، أهميته ومكانته في المؤسسة وبعبارها أيضًا مركزًا للتسيير والمناجمت.

### 1.9. مدخل عام للتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

هناك العديد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة، منها ما يتعلق بمفهوم التسيير المالي والمحاسبي ومنها ما يتعلق بكونه وظيفة مستقلة داخل المؤسسة.

#### 1.1.9. تعريف التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

عند التكلم عن التسيير المالي والذي يعرف أيضًا بالإدارة المالية في الأوساط الأكاديمية Financial Management فإنه يقرب مع المحاسبة في المؤسسة Accounting، فنقول مدير المالية والمحاسبة. لذلك يتعلق تعريف التسيير المالي والمحاسبي بعدة مصطلحات أو كلمات مفتاحية تتمثل أساسًا في:

– **المالية Finance**: وفقًا لكان وجين Khan & Jain المالية هي: فن وعلم إدارة الأموال. (Khan & Jain, 2007, p. 03)

– **المحاسبة Accounting**: هي عملية تسجيل وتحليل وتقرير الأنشطة المالية والاقتصادية للمؤسسة بدقة واستنادًا إلى مبادئ المحاسبة المعترف بها دوليًا. (Warren, Reeve & Duchac, 2018, p. 02)

– **مالية المؤسسة (مالية الأعمال) Business finance**: وفقًا لويلر Wheeler مالية المؤسسة هي النشاط الذي يتعلق بتحصيل وتحويل رأس المال في تلبية الاحتياجات المالية والأهداف العامة للمؤسسة. (Paramasivan & Subramanian, 2009, p. 2)

– **التسيير المالي (الإدارة المالية) Financial Management**: وفقًا لكوشال Kuchal الإدارة المالية تتعامل مع تحصيل الأموال واستخدامها بشكل فعال في الأعمال التجارية. (Paramasivan & Subramanian, 2009, p. 3)

– **التسيير المالي والمحاسبي Financial Management & Accounting** : هو عملية تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتسجيلها محاسبيا وتحفيز المتعاملين الماليين، وممارسة الرقابة على الأداء المالي، وإدارة التدفقات النقدية بهدف تحقيق الاستقلالية والاستدامة المالية للمؤسسة.

### 2.1.9. أهداف وأهمية التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

#### 1.2.1.9. أهداف التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

هناك هدفين رئيسيين للتسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة هما: راجع: ( Paramasivan & Subramanian, 2009, pp. 5-7)

– **تعظيم الربح (Profit Maximization)**: هذا الهدف يركز على تحقيق أقصى ربح ممكن للمؤسسة. يُعتبر الربح مؤشراً هاماً لكفاءة الأعمال، وهو يهدف إلى زيادة الأرباح من خلال استخدام الأموال بطرق تزيد من كفاءة الأعمال والأداء المالي.

– **تعظيم الثروة (Wealth Maximization)**: يهدف هذا الهدف إلى تعظيم ثروة مساهمي المؤسسة والأشخاص المرتبطين بها. يشمل هذا الهدف تحقيق أقصى قيمة للمؤسسة على المدى الطويل. يتطلب هذا الهدف التفكير في القيمة الصافية للاستثمارات وتحقيق القيمة المستقبلية.

#### 2.2.1.9. أهمية التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

بالنسبة لأهميته في المؤسسة فإنها تظهر جليا من خلال: راجع: ( Paramasivan & Subramanian, 2009, pp. 9-10)

– **التخطيط المالي (Financial Planning)** : التسيير المالي والمحاسبي يساعد في تحديد احتياجات المؤسسة المالية من خلال التخطيط المالي للمؤسسة، وهو جزء مهم في نجاحها ويسهم في تعزيزها.

– **توفير الأموال (Acquisition of Funds)** : التسيير المالي والمحاسبي يساهم في تحصيل الأموال اللازمة للمؤسسة، من خلال البحث على مصادر ممكنة للتمويل بأقل تكلفة.

– **الاستخدام السليم للأموال (Proper Use of Funds)** : الاستخدام السليم وتخصيص الأموال يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة. عندما يستخدم المدير المالي والمحاسبي الأموال بشكل صحيح، يمكنه تقليل تكلفة رأس المال وزيادة قيمة المؤسسة.

- **اتخاذ القرارات المالية (Financial Decision) :** التسيير المالي والمحاسبي يساعد في اتخاذ قرارات مالية سليمة في المؤسسة، والتي تؤثر على كل عملياتها المختلفة مثل التسويق والإنتاج والموظفين...
- **زيادة الربحية (Improve Profitability) :** ربحية المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فعالية واستخدام الأموال بشكل صحيح من قبل المؤسسة. يساعد التسيير المالي والمحاسبي في تحسين ربحية المؤسسة من خلال استخدام أجهزة تحكم مالية قوية مثل التحكم الموازناتي وتحليل النسب وتحليل تكلفة الحجم والربح.
- **زيادة قيمة المؤسسة (Increase the Value of the Firm) :** التسيير المالي والمحاسبي مهم جدًا في زيادة ثروة المستثمرين والمؤسسة. ذلك أن هدف المؤسسة النهائي هو تحقيق أقصى ربح وربحية أعلى تؤدي إلى تعظيم ثروة المستثمرين.
- **تعزيز التوفير (Promoting Savings) :** التوفير ممكن فقط عندما تحقق المؤسسة ربحية أعلى وتزيد من ثروتها. التسيير المالي والمحاسبي الفعّال يساعد في تعزيز التوفير الفردي والمؤسساتي.

### 3.1.9. مقاربات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

هناك مقاربتين أساسيتين للتسيير المالي والمحاسبي هما: المقاربة التقليدية والمقاربة الحديثة: راجع: (Singla, 2019, pp. 3-4)

- **المقاربة التقليدية Traditional Approach:** نشأ التسيير المالي والمحاسبي ك مجال منفصل في أوائل القرن العشرين، وفقا لهذه المقاربة يعبر دوره محدود في جمع الأموال اللازمة للمؤسسة لتلبية احتياجاتها المالية الأساسية، حيث يركز على الجوانب المتعلقة بجمع الأموال من مصادر مالية خارجية، والعلاقات القانونية والمحاسبية بين المؤسسة ومصادر أموالها، مع تجاهل القرارات الداخلية وعمليات إدارة رأس المال العامل. تقتصر هذه المقاربة على مفهوم " جمع الأموال " فقط وتتجاهل توزيع الأموال وإدارتها بشكل فعال.
- **المقاربة الحديثة Modern Approach:** بدأت في منتصف الخمسينيات وتعتبر تحولًا تحليليًا للتسيير المالي والمحاسبي، نطاقها أوسع حيث تغطي تحصيل الأموال وتخصيصها بشكل فعال. تشمل مفهوم توجيه الأموال باتجاه الاستثمارات المختلفة لتحقيق أقصى قيمة للمساهمين. تتساءل عن كيفية تحديد حجم الأموال الإجمالي المطلوب وما هي الأصول المحددة التي يجب اقتناؤها وكيفية تمويل الأموال المطلوبة. تركز بشكل أساسي على تحقيق تحسين استدامة

الأعمال وزيادة قيمة المساهمين. تستجيب لاتجاهين رئيسيين هما زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والعلومة في مجال الأعمال.

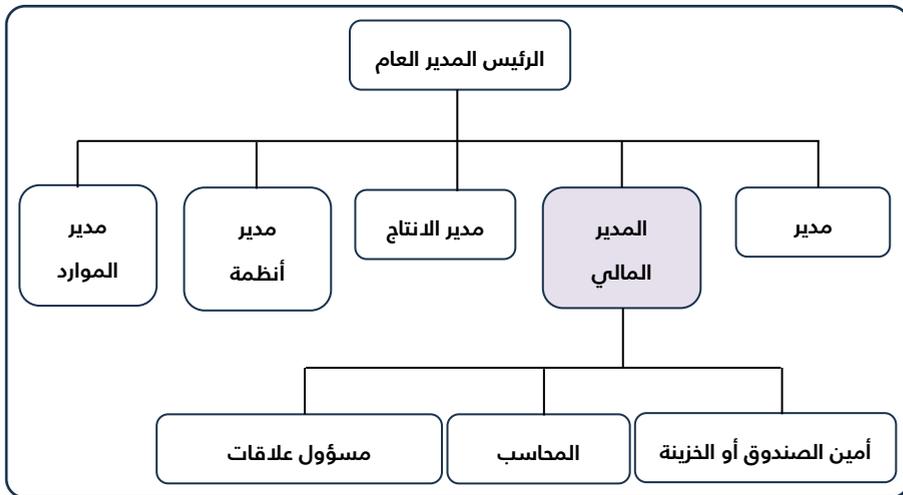
باختصار، المقاربة التقليدية تقتصر على جمع الأموال الخارجية بينما المقاربة الحديثة تمتد لتشمل جمع الأموال وتوجيهها بشكل أفضل وفعال لتحقيق أقصى قيمة للمؤسسة ومساهميها.

## 2.9. وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة

يتم من خلال هذا العنصر إبراز مكانة وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة، من خلال تحديد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وكذا أهميتها ومختلف نشاطاتها.

### 1.2.9. موقع وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في الهيكل التنظيمي

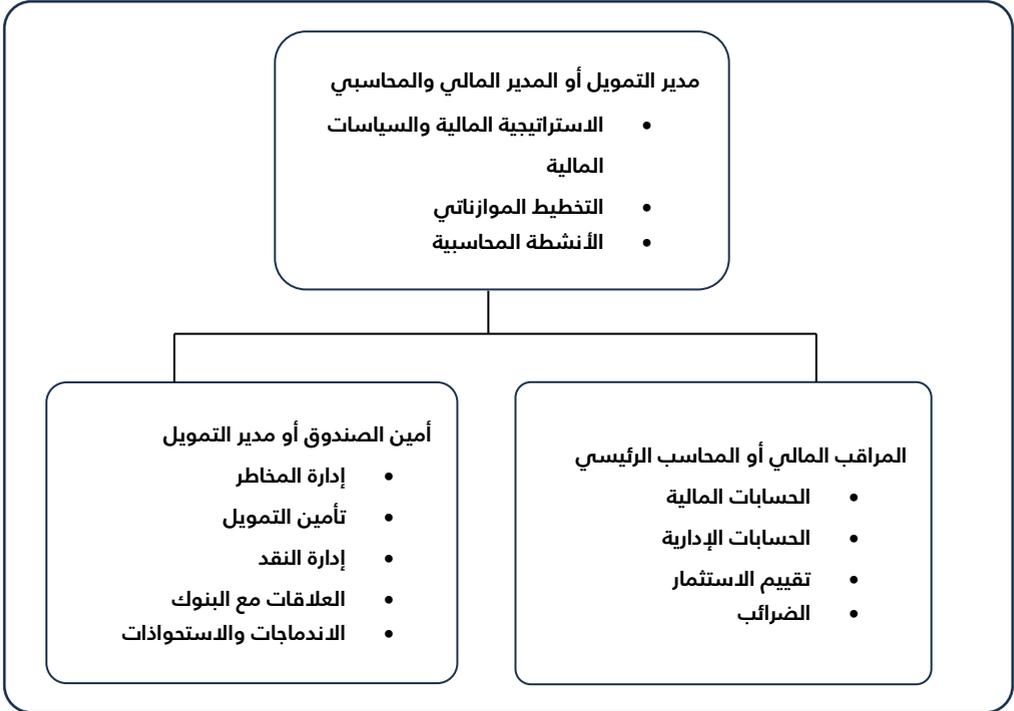
تعتبر وظيفة التسيير المالي والمحاسبي من الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل التسويق، الانتاج، الموارد البشرية وغيرها، حيث تلعب دورًا حيويًا في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، تقع هذه الوظيفة عادةً في قسم أو مديرية المالية والمحاسبة وتتفاعل مع مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في المؤسسة. وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: ( Brooks, 2013, p. 38)



الشكل 33. مكانة وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 2.2.9. تنظيم وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة

في مؤسسة منظمة بشكل جيد، يجب على كل قسم أو إدارة تنظيم أنشطتها لتعظيم مساهمتها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. تتميز وظيفة التسيير المالي والمحاسبي بتركيزها الحاد، حيث تكون أنشطتها مخصصة بشكل محدد للجوانب المالية والمحاسبية في قرارات الإدارة. حيث يوضح الشكل الموالي كيف يمكن تنظيم هذه الوظيفة في المؤسسة: (Pike & Neale, 2006, p. 06)



#### الشكل 34. تنظيم وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة

طبعاً يختلف هيكل تنظيم وظيفة التسيير المالي والمحاسبي باختلاف حجم المؤسسة وعوامل أخرى مثل: توجه المساهمين ومجلس الإدارة، حجم المعاملات المالية للمؤسسة، طبيعة النشاط، ... الخ.

### 3.2.9. مهام ومسؤوليات المدير المالي والمحاسبي في المؤسسة

حدد Brooks ثلاثة مسؤوليات كبرى لوظيفة التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة وهي:

(Brooks, 2013, p. 35)

– **تخصيص رأس المال Capital budgeting**: هو عملية التخطيط والتقييم والمقارنة واختيار مشاريع التشغيل طويلة الأجل. مثلا بالنسبة لـ Nike فإنها تخصص استثماراتها المالية أساسا في صناعة وبيع الملابس الرياضية، وبالنسبة لشركة Coca-Cola تخصصها بيع المشروبات. هذا التقييم واختيار المنتجات والخدمات التي ستستثمر فيها المؤسسة أموالها يسمى تخصيص رأس المال.

– **هيكل رأس المال Capital structure**: تتمثل مصادر التمويل التي تستخدمها المؤسسة في مزيج من السندات (الديون) والأسهم (حقوق الملكية) التي تُباع للمستثمرين وأصحاب الأموال، فبمجرد اختيار المؤسسة للمجال التجاري المناسب ومزيج منتجاتها، يكون من الضروري جمع الأموال لدعم أنشطتها التجارية وتحقيق أهدافها.

– **إدارة رأس المال العامل Working capital management**: تتمثل في عملية إدارة احتياجات المؤسسة التشغيلية اليومية من خلال الأصول والالتزامات الحالية. إدارة رأس المال العامل تركز على احتياجات التشغيل على المدى القصير واحتياجات التمويل اليومية للمؤسسة مثل: النقد أو السيولة اللازمة للدفع للموظفين والموردين والتأخيرين. كما تحتاج أيضا إلى سياسات لجمع الأموال من زبائنها في الوقت المناسب.

على إثر هذه المسؤوليات اتسعت مهام ونشاطات المدير المالي والمحاسبي في المؤسسة

لتشمل ما يلي: راجع: (Paramasivan & Subramanian, 2009, pp. 8-9)

– **التنبؤ بمتطلبات التمويل**: تعتبر الوظيفة الأساسية للمدير المالي والمحاسبي فهو يتحمل مسؤولية تقدير احتياجات التمويل لمؤسسة الأعمال لشراء الأصول والتجهيزات اللازمة والتنبؤ بالمبلغ اللازم لتلبية احتياجات رأس المال العامل في المستقبل.

– **الحصول على رأس المال اللازم**: بعد اتخاذ قرارات احتياجات التمويل، يجب على المدير المالي والمحاسبي التركيز على كيفية جمع التمويل ومكان توفره.

– **اتخاذ القرارات الاستثمارية**: يجب على المدير المالي والمحاسبي الاختيار بعناية لبدائل الاستثمار الأفضل والنظر في العائد المعقول والمستقر من الاستثمار مع التركيز على مبادئ الأمان والسيولة والربحية أثناء استثمار رأس المال.

– **إدارة السيولة**: في الأيام الحالية، تلعب إدارة السيولة دورا كبيرا في مجال التمويل لتلبية احتياجات المؤسسة على المدى القصير، ويدخل ضمن ذلك إدارة الخزينة والصندوق.

- **التسجيل المحاسبي:** المدير المالي والمحاسبي يقع على عاتقه مسؤولية تسجيل وتوثيق جميع العمليات المالية والمحاسبية التي تتعلق بالمؤسسة. يتأكد من أن جميع العمليات تتوافق مع المعايير المحاسبية والقوانين المالية المعمول بها.
- **إعداد التقارير المالية والمحاسبية:** المدير المالي والمحاسبي يقع على عاتقه مسؤولية إعداد التقارير المالية والمحاسبية التي تساهم في فهم أداء المؤسسة المالي. يمكن أن تتضمن هذه التقارير تقارير عن الأرباح والخسائر والتدفقات النقدية والميزانيات وغيرها. تلعب هذه التقارير دورًا هامًا في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية والتخطيط للمستقبل.
- **العلاقات مع الأقسام الأخرى:** يتعامل المدير المالي والمحاسبي مع مختلف الأقسام الوظيفية مثل التسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والبحث والتطوير ... إلخ. لذلك يجب أن يكون لديه معرفة صلبة ليس فقط في مجال التمويل ولكن أيضًا ملقًا بشكل جيد بمجالات أخرى. يجب أن يحافظ على علاقة جيدة مع جميع الأقسام الوظيفية.

### 3.9. توجهات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

تتعلق توجهات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في أنواع القرارات المالية والمحاسبية الممكنة، والتحديات الحديثة لوظيفة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.

#### 1.3.9. قرارات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

يمكن تصنيف قرارات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة على النحو التالي: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح: راجع (Mathur, 2015, pp. 8-9)

- **قرارات الاستثمار Investment Decisions:** تعتبر أكثر القرارات أهمية وحيوية في مجال التسيير المالي والمحاسبي ويمكن أن تشمل:

▪ **تخصيص رأس المال:** تتعلق بقرارات تخصيص الأموال استراتيجيًا للاستثمار في الأصول الثابتة خاصة على المدى الطويل. لذلك يجب تخصيص الوقت والجهد الكافيين للنظر في الخيارات البديلة وإعادة النظر فيها، والتخطيط وإعادة التخطيط، والتقييم وإعادة التقييم للمشاريع والخطط المختلفة.

▪ **توزيع الأموال:** قرارات الاستثمار تشمل أيضًا توزيع الأموال بشكل مثالي على مشاريع متعددة، مع مراعاة احتياجاتها وأهميتها وربحيتها وفرصها. وبناءً على ذلك، يجب على مديري المالية والمحاسبة البحث على إعادة توزيع الأموال من الأصول والمنافذ غير الاقتصادية وغير الربحية على مشروعات وأصول أكثر ربحية واقتصادية.

▪ **التأجير، الاندماج والاستحواذ:** قرارات "التأجير" و"الاندماج والاستحواذ" تتعلق أيضًا بمجال قرارات الاستثمار.

– **قرارات التمويل Financing Decisions:** تتعلق بتحديد مصادر ووسائل التمويل الأفضل (من خلال الأسهم أو السندات، و/أو القروض). وتشمل أيضًا اتخاذ قرارات زيادة رأس المال من مصادر الأموال ذات الأجل القصير أو من خلال مزيج بين مصادر الأموال ذات الأجل القصير والطويل. وهنا من الجدير ذكر عملية "التخلي عن الوسيط". تعني هذه العملية أنه في الماضي، كانت المؤسسات تتوجه إلى البنوك للحصول على قروض وسلف ذات قيمة عالية، والآن، كظاهرة حديثة، تتوجه المؤسسات مباشرة إلى أفراد الجمهور (المستثمرين الصغار)، من خلال عروض عامة للأسهم و/أو السندات.

– **قرارات توزيع الأرباح Dividend Decisions:** تتعلق بالقرارات الحيوية بشأن تخصيص الأرباح الصافية من خلال دفعها للمساهمين، واستثمار المبلغ المتبقي في الأعمال التجارية. ويجدر بالذكر أنه كلما زادت القيمة التي يتم استثمارها كان ذلك أفضل، حيث يشير ذلك إلى أن المؤسسة لديها رؤية مستقبلية للاستمرار والنمو لفترة طويلة، وليس لديها رؤية قصيرة الأجل للإغلاق في حالة حدوث عراقيل أو ظروف سلبية عابرة. وهذا يزيد من الثقة والاعتماد بين البنوك وغيرها من الدائنين للمؤسسة.

### 2.3.9. تحديات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات في مجال التسيير المالي والمحاسبي في بيئة الأعمال الحديثة. من بين هذه التحديات ما يلي: (Smith, 2019; Johnson, 2020; World Bank, 2018)

– **تقلبات الأسواق المالية:** تتعرض المؤسسات لتقلبات مستمرة في الأسواق المالية، مما يؤثر على قدرتها على جذب التمويل وإدارة استثماراتها بكفاءة.

– **ضغوط التكنولوجيا:** تتطلب التكنولوجيا الحديثة استثمارات مستدامة في تطوير وتحديث الأنظمة المحاسبية والمالية. هذا يعني ضرورة متابعة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها بشكل فعال.

– **التغيرات في اللوائح والضوابط المالية:** تتغير اللوائح المالية بشكل مستمر، وهذا يتطلب من المؤسسات الالتزام بمعايير محاسبية جديدة وتقديم المزيد من التقارير والإفصاحات.

– **الديون وإدارتها:** تعد إدارة الديون وسدادها تحديًا كبيرًا، خاصةً عند تراكم الديون على المؤسسة.

- **التحديات الضريبية:** تتعرض المؤسسات لضغوط ضريبية متزايدة، وهذا يتطلب فهم جيد للقوانين الضريبية والاستشارة مع محترفين ماليين مختصين بالضرائب.
- **تغير أنماط التمويل:** تزداد التحديات مع تغير أنماط التمويل، مثل زيادة الاهتمام بالتمويل المستدام والاستثمار الاجتماعي والتمويل الإسلامي... وغيرها.
- **التحول الرقمي:** تتطلب تكنولوجيا المعلومات التوجه إلى أنظمة محاسبية ومالية رقمية، وهذا يشكل تحديًا في تدريب الكوادر وتكييف العمليات.
- **التغيرات في أنماط الاستهلاك والسوق:** يجب على المؤسسات التكيف مع تغيرات أنماط الاستهلاك والطلب في السوق. وهذا يتطلب دراسة سوقية وتحليل احتياجات الزبائن.
- **التوجهات الاجتماعية والبيئية:** يجب أن تدرك المؤسسات أهمية التوجهات الاجتماعية والبيئية وأخذها في الاعتبار عند صياغة استراتيجياتها المالية والاستثمارية.

### 3.3.9. متطلبات التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

- استجابة لتحديات التسيير المالي والمحاسبي الموضحة أعلاه يجب على المدير المالي والمحاسبي العمل على:
- **اختيار مصادر التمويل المناسبة:** القيام بتحليل واختيار أفضل مصادر التمويل لاحتياجات المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال الأموال الخاصة، القروض، الأسهم، أو أدوات أخرى.
  - **تنويع مصادر التمويل:** توزيع مصادر التمويل بين مصادر مختلفة لتقليل المخاطر المالية.
  - **إدارة رأس المال:** ضبط مستويات رأس المال بحيث تكون كافية لتلبية الاحتياجات وفعالة من حيث التكلفة.
  - **تحسين هيكل رأس المال:** تحسين هيكل رأس المال لتقليل تكلفة رأس المال وزيادة الربحية.
  - **تقليل التكاليف المالية:** وذلك عبر مراجعة القروض وتسويتها بشكل منتظم والبحث عن أفضل الصفقات.
  - **الحفاظ على سجلات مالية دقيقة:** التأكد من أن سجلات المحاسبة دقيقة ومحدثة باستمرار لمراقبة تدفق الأموال والتكاليف.
  - **استثمار الفائض المالي بشكل ذكي:** استثمار الأموال الزائدة بأفضل الطرق التي تزيد من عائداتها بدلًا من تخزينها بدون استفادة.
  - **تخصيص رأس المال للمشروعات الربحية:** القيام بتوجيه رأس المال نحو المشروعات والأنشطة التي تمتاز بإمكانية تحقيق أقصى عائد ممكن.
  - **إدارة الديون بحذر:** تجنب تراكم الديون الزائدة لتجنب مشاكل التسديد.

– **التخطيط للأزمات المالية:** تطوير استراتيجيات للتعامل مع الظروف المالية الصعبة وضمان استمرارية الأعمال.

يتعلق التسيير المالي والمحاسبي بعدة مصطلحات منها: المالية، المحاسبة، مالية المؤسسة، الإدارة المالية، التسيير المالي والمحاسبي، كونه عملية ترتبط بقرارات الحصول على الأموال وتخصيصها واستثمارها وتوزيعها أو كوظيفة في المؤسسة تقع على عاتقها مسؤوليات: تخصيص رأس المال، هيكل رأس المال، وإدارة رأس المال العامل.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 9

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة؟
- س2. ما هي أهم مسؤوليات وظيفة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة؟
- س3. ما هي أهم مهام المدير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم قرارات التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟
- س5. ما هي أهم تحديات التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

"كانتري جاردن" تتنفس الصعداء .. الاتفاق مع الدائنين يقفز بأسهمها 15 %

تلقت أسهم شركة (كانتري جاردن) للتطوير العقاري دفعة اليوم بعد إبرام اتفاق بين الشركة والدائنين لتمديد أجل سداد ديون داخلية حجمها 3.9 مليار يوان (536 مليون دولار). ومنح الاتفاق أيضا بصيص أمل لقطاع العقارات الصيني المتعثر. وأغلقت أسهم كانتري جاردن على ارتفاع 14.6% بعد أن قفزت إلى أعلى مستوياتها منذ العاشر من أوت عند 19%. وصعد مؤشر هانغ سنغ القياسي للأسهم في هونج كونج 10. %

وبحسب "رويترز" ارتفعت الأسهم العالمية أيضا اليوم مدفوعة جزئيا بالأمل في أن تؤدي الإجراءات التحفيزية التدريجية التي تتخذها الصين إلى استقرار ثاني أكبر اقتصاد في العالم بعد أن تباطأ تعافيه من جائحة كورونا سريعا بفعل تفاقم العجز المالي في قطاع العقارات. لكن سيتعين الانتظار ومتابعة إذا ما كانت الإجراءات التحفيزية ستسهم في إنعاش الطلب على العقارات قريبا

وستحدث انفراجة في أزمة السيولة التي يعاني منها قطاع العقارات وستنعش النظام المالي الأوسع.

وأبرز تفاقم الأزمة المالية في كانترى جاردن هشاشة أوضاع قطاع العقارات في الصين، وهو قطاع يشكل تقريبا ربع الاقتصاد ويمر بوضع مزر من حيث حجم الديون منذ 2021. ولم تتخلف كانترى جاردن، أكبر مطور عقاري خاص في الصين، عن الوفاء بأي التزامات ديون داخلية أو خارجية إلى أن تعثرت عن سداد مدفوعات قسائم على سندات دولارية الشهر الماضي بعد أن أثر تباطؤ الطلب على العقارات على تدفقاتها النقدية.

أعلنت كانترى جاردن لاحقا تكبد خسائر 48.9 مليار يوان في النصف الأول من العام، وهو مبلغ قياسي بالنسبة لشركة تطوير عقاري. واتخذت السلطات الصينية في الأسابيع القليلة المنصرمة عددا من التدابير، أهمها خفض سعر فائدة الرهن العقاري الحالي لمشتري المنزل الأول ونسبة دفعة المقدم في المدن الكبرى. تواجه كانترى جاردن ديونا 108.7 مليار يوان مستحقة في غضون 12 شهرا. وستسدد الشركة في الاتفاق الذي جرى التوصل إليه في وقت متأخر من يوم الجمعة التزاماتها على دفعات في غضون ثلاثة أعوام، وذلك قبل يوم من تاريخ استحقاق دين داخلي حجمه 536 مليون دولار.

مأخوذ من: [https://www.aleqt.com/2023/09/04/article\\_2614131.html](https://www.aleqt.com/2023/09/04/article_2614131.html)

**الأسئلة:** في ظل التحديات التي تواجهها كانترى جاردن ما هي أهم مسؤوليات وظيفة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 9

### الأسئلة و الأجوبة

← **س1. ما المقصود بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة؟**

هو عملية تخطيط الحصول على الأموال وتوظيفها وتنظيم أنشطتها المختلفة وتسجيلها محاسبيا وتحفيز المتعاملين الماليين، وممارسة الرقابة على الأداء المالي، وإدارة التدفقات النقدية بهدف تحقيق الاستقلالية والاستدامة المالية للمؤسسة.

← **س2. ما هي أهم مسؤوليات وظيفة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة؟**

▪ تخصيص رأس المال

▪ هيكل رأس المال

▪ إدارة رأس المال العامل

### ← س3. ما هي أهم مهام المدير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟

التنبؤ بمتطلبات التمويل، الحصول على رأس المال اللازم، اتخاذ القرارات الاستثمارية، إدارة السيولة، التسجيل المحاسبي، إعداد التقارير المالية والمحاسبية، العلاقات مع الأقسام الأخرى.

### ← س4. ما هي أهم قرارات التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟

▪ قرارات الاستثمار

▪ قرارات التمويل

▪ قرارات توزيع الأرباح

### ← س5. ما هي أهم تحديات التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة؟

تقلبات الأسواق المالية، ضغوط التكنولوجيا، التغيرات في اللوائح والضوابط المالية، الديون وإدارتها، التحديات الضريبية، تغير أنماط التمويل، التحول الرقمي، التغيرات في أنماط الاستهلاك والسوق، التوجهات الاجتماعية والبيئية.

### • حل دراسة الحالة

في ظل التحديات التي تواجهها كانتري جاردن تتمثل أهم مسؤوليات وظيفة التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في:

▪ **تخصيص رأس المال:** يجب على وظيفة التسيير المالي تقدير الاحتياجات الدقيقة لرأس المال لضمان توافر السيولة الكافية للشركة. يجب أن تقوم بتحليل مستويات الديون والتكاليف المالية للشركة والتحقق من أنها مستدامة.

▪ **هيكل رأس المال:** يجب تقدير أفضل هيكل لرأس المال للشركة، بما في ذلك تحديد ما إذا كان ينبغي تمويل أجزاء منها بواسطة ديون أو رأس المال الخاص. يجب أن تأخذ في الاعتبار التكلفة والمخاطر المرتبطة بكل خيار.

▪ **إدارة رأس المال العامل أو التشغيلي:** يجب على وظيفة التسيير المالي مراقبة وإدارة رأس المال العامل بعناية. يشمل ذلك إدارة السيولة اليومية والتأكد من توافر الأموال لتلبية التزامات الشركة الحالية. قد تشمل هذه المهمة أيضًا تخطيط الأرباح والخسائر المستقبلية وتوجيه الاستراتيجيات المالية لضمان استدامة الأعمال.

- **إدارة الديون:** يجب على وظيفة التسيير المالي تقدير مدى تأثير الديون على هيكل رأس المال وتحديد أفضل استخدام لها. يجب أن تحقق التوازن بين تمويل الشركة من خلال الديون والحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر المالية.
- **تقدير التكاليف والإيرادات:** يجب تقدير التكاليف والإيرادات بدقة لتحقيق الربحية والاستدامة. ذلك يتضمن تقدير تأثير التحديات الحالية على الأداء المالي وتطوير استراتيجيات مالية تعكس هذه الظروف.

كملخص يجب على وظيفة التسيير المالي والمحاسبي في "كانتري جاردن" تحقيق توازن بين تحقيق الأهداف المالية على المدى القصير والاستثمار في مشروعات تسهم في استدامة الأعمال على المدى الطويل، مع مراعاة الهيكل المالي وإدارة رأس المال العامل بحدز.

## مراجع الفصل التاسع

- Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2007). Financial management (5ta. Edición). Nueva Deli.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., Duchac, J. E., Wahyuni, E. T., & Jusuf, A. A. (2018). Introduction to Accounting 2 (Adaptation of Indonesia).
- Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2009). Financial Management" by New Age International (P) Ltd.
- Singla, M. (2019). Foundations & Time Value of Money Concepts & Analysis.
- Brooks, R. (2013). Financial management: core concepts. Pearson.
- Pike, R., & Neale, B. (2006). Corporate finance and investment: decisions & strategies. Pearson Education.
- Mathur, S. B. (2015). Financial Management: Theory and Practice. Laxmi Publications Pvt. Ltd.
- Smith, J. (2019). Financial Management in Modern Enterprises.
- Johnson, A. (2020). The Role of Financial Managers in Modern Enterprises. Journal of Finance, 45(3), 112-128.
- World Bank. (2018). Global Financial Trends Report.

## الفصل العاشر

تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة



## الفصل الأول: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

" وراء كل قائد ناجح، كان هناك رجل لوجستيك جيد "

James Middleton Cox

### محتويات الفصل

- 1.10. مدخل عام لتسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
- 2.10. وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة
- 3.10. توجهات تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم تسيير التموين واللوجستيك وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة وظيفة التموين واللوجستيك وتنظيمها ومكانتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم أنشطة التموين واللوجستيك واستراتيجيات كل منها.

### الكلمات المفتاحية

التموين، الشراء، التخزين، النقل، الامداد، اللوجستيك، إدارة سلاسل التوريد، استراتيجيات التموين واللوجستيك.

إن التموين واللوجستيك وتسيير المؤسسة يمثلان مجالين مترابطين تعتمد عليهما معظم المؤسسات لتحقيق نجاحها واستدامتها. تسيير التموين واللوجستيك هما عنصران حيويان في عالم الأعمال، حيث يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على توفير المواد والخدمات بكفاءة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يجعل تسيير التموين واللوجستيك أمراً لا غنى عنه. في هذا الفصل، سنقوم باستكشاف تسيير التموين واللوجستيك والدور الحيوي الذي يلعبانه في تسيير المؤسسة. سنلقي نظرة عامة على أهمية تسيير التموين واللوجستيك في تحقيق أهداف المؤسسة ورضا الزبائن. سنستكشف أيضاً عناصر تسيير التموين واللوجستيك والتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في هذا السياق.

### 1.10. مدخل عام لتسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

هناك العديد من المفاهيم الأساسية المرتبطة بتسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة، منها الشراء، التموين، اللوجستيك، اللامداد، المخزون ... الخ، وهذا ما يتم تعريفه في هذا العنصر.

#### 1.1.10. تعريف المصطلحات المرتبطة بتسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

يتعلق تعريف التموين واللوجستيك بعدة مصطلحات أهمها: راجع: (Quayle, 2005, pp. 2-6)

– **الشراء Purchasing**: هي العملية التي تتعاقد بها المؤسسة (أو أي منظمة أخرى) مع طرف ثالث للحصول على السلع والخدمات اللازمة لتحقيق أهدافها بأكثر فعالية من حيث التكلفة والوقت. يستخدم مصطلحي **الشراء والتوريد** بشكل متبادل في كثير من الأحيان؛ ومع ذلك، هناك فرق بينهما إذ تتعلق المشتريات أكثر بإقامة وإدارة العلاقات التجارية، بينما يشمل التوريد الجوانب المتعلقة أكثر بمراقبة تسليم المواد أو الخدمات بعد توقيع العقد أو إصدار الطلب.

– **التموين Procurement**: يشمل جميع الأنشطة اللازمة للحصول على المنتج من المورد وتوصيله إلى المكان الذي يتم فيه استخدامه فعلياً. ويشمل ذلك وظيفة الشراء، والتخزين، والنقل والمرور، وفحص الواردات، ومراقبة وضمان الجودة. أما بالنسبة للفرق بين **الشراء والتموين**، يمكن القول أن الشراء يتمثل في التعاقد مع طرف خارجي للحصول على السلع والخدمات اللازمة، بينما يشمل التموين عمليات الشراء وإجراءات إدارة اللوجستيات التي تشمل مراقبة المخزون والتخزين والنقل وضمان الجودة والمراقبة. في القطاع العام، التموين هو المصطلح الأكثر شيوعاً. ومع ذلك، في العديد من المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمة، يتم تفضيل الشراء على التموين.

– **التعهيد Outsourcing**: هو استخدام واستئجار كفاءات وقوى وأفراد ووسائل وخدمات من مؤسسات أو شركات أو جهات ثالثة (أجنبية أو محلية)، وذلك بإعطاء الجهة الثالثة المستعان بها مهام ووظائف ومسؤوليات وصلاحيات وهيكلية معينة وأنشطة كانت عادة تقوم بها (ذاتياً) وتؤديها داخلياً الجهة المستعينة، عن طريق التعاقد بتوقيع عقود واتفاقيات تعاون ترتب وتنظم مده وموضوع الاستعانة والإنجازات والواجبات والحقوق والالتزامات وسد الثغرات وتلبية مصالح وأهداف الجهة المستعينة.

– **الإمداد Supply**: يعرف كذلك بـ "إدارة المواد"، يشمل الإمداد أنشطة المشتريات، إدارة المخزون، أنشطة الاستلام، تخزين السلع والمستودعات، التعامل مع المواد داخل المصنع، تخطيط وجدولة ومراقبة الإنتاج، وحركة المرور والنقل، وضمان تدفق المستلزمات.

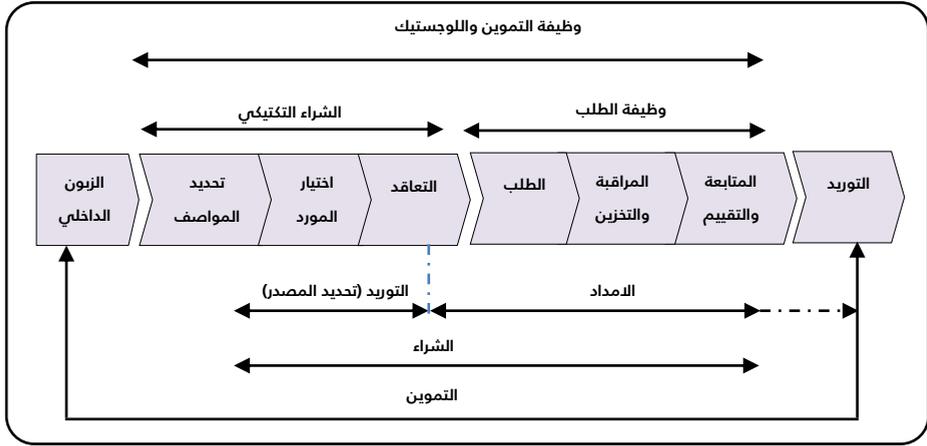
– **اللوجستيك Logistics**: يركز بشكل رئيسي على حركة وتخزين العناصر داخل السلسلة الإمدادية، حيث يتعامل مع تخطيط وتنفيذ والتحكم في النقل والتخزين الفعال للسلع، بما في ذلك إدارة المخزون والمستودعات ووسائل النقل والتوزيع، ويهتم أكثر بتدفق المنتجات والمواد بشكل مادي.

– **إدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management**: هي عملية تكاملية لإدارة التدفق الكلي عبر قناة التوزيع من المورد إلى المستخدم النهائي. تشمل جميع أنشطة التنسيق والتكامل بين الشركاء المختلفين المشاركين في سلسلة الإمداد، بما في ذلك الشراء، والتصنيع، والنقل، والتخزين، والبيع. هناك الكثير من يستخدم مصطلح **اللوجستيك** كمرادف **إدارة سلاسل التوريد**، لكن هذا الأخير أوسع، فاللوجستيك هو جزء فرعي من إدارة سلاسل التوريد، حيث يركز اللوجستيك على الحركة الداخلية للسلع، بينما تغطي إدارة سلاسل التوريد مجموعة أوسع من الأنشطة والشراكات داخل شبكة السلسلة الإمدادية بأكملها.

تجدر الإشارة أن اختيار مصطلحي التموين واللوجستيك بناء على هذا التحليل لم يكن بالصدفة، وإنما تم ذلك لعدة أسباب: أولها أنهما مصطلحين يشيع استخدامهما في الوسط المهني أكثر من الأوساط الأكاديمية، ثانياً شمولية معانيهما إذ يغطيان عمليات الشراء وإجراءات إدارة اللوجستيات التي تشمل مراقبة المخزون والتخزين والنقل وضمان الجودة والمراقبة داخل السلسلة الإمدادية، ثالثاً شمولية مصطلح إدارة سلاسل التوريد لضمان التدفق الكلي من المورد إلى المستخدم النهائي لا تهم أكثر كوننا سنفصل في فصول لاحقة في تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة، التسيير التجاري في المؤسسة وكذا إدارة سلاسل القيمة.

### 2.1.10. عملية التموين واللوجستيك في المؤسسة والمصطلحات المرتبطة بها

هناك العديد من النماذج الموضحة لتسيير عمليتي التموين واللوجستيك في المؤسسة لكن النموذج الموالي هو أفضلها كونه يوضح أغلب المفاهيم وكل المتدخلين في عمليتي التموين واللوجستيك في المؤسسة: (Van Weele, 2018, p. 8)

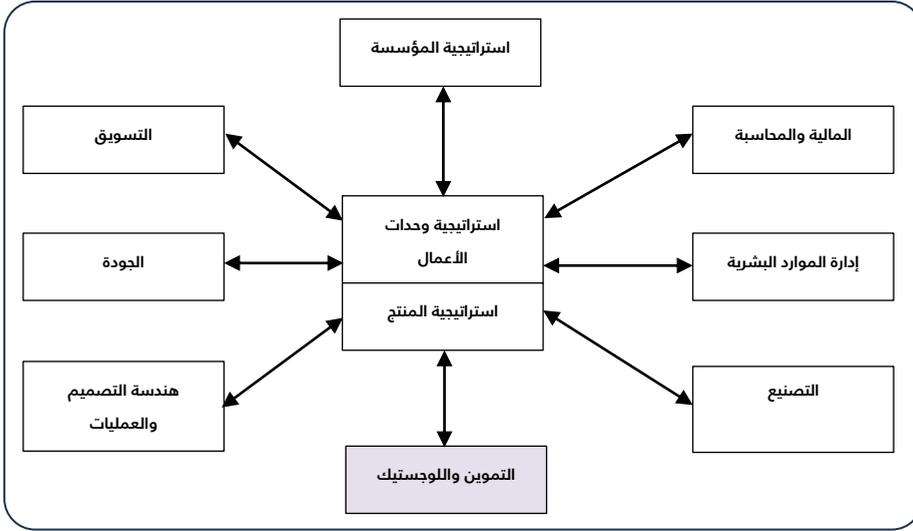


### الشكل 35. نموذج عمليتي التموين واللوجستيك وبعض المصطلحات المتعلقة بها

بناء على الشكل 35 يتوضح جيدا أن عمليتي التموين واللوجستيك تشمل عمليات الشراء والبحث عن الموردين والتعاقد والطلب واستقبال المشتريات ومراقبتها وتخزينها وإيصالها لمكان الحاجة داخل سلسلة الامداد. وعليه فالتموين واللوجستيك يشمل مجموعة من الانشطة تتمثل أساسا في: النقل، التخزين، التعبئة الصناعية، التعامل مع المواد، التحكم في المخزون، تنفيذ الطلبات، التنبؤ بالمخزون، الشراء، التعاقد، التخلص من البضائع المتضررة والخردة... الخ.

### 3.1.10. أهمية تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

تسيير التموين واللوجستيك له أهمية بالغة في نجاح واستدامة أي مؤسسة. فهو يؤثر بشكل كبير على عمليات الإنتاج والتسويق والتكاليف ورضا الزبائن، ولها تأثير مباشر على الأداء العام للمؤسسة وعلى استراتيجيتها العامة واستراتيجية وحدات أعمالها واستراتيجية أنشطتها (وخصوصا الإنتاج)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي: (Quayle, 2005, p. 6)



### الشكل 36. أهمية التموين واللوجستيك في صياغة استراتيجية المؤسسة

ويمكن أن تبرز أهمية تسيير التموين واللوجستيك من خلال: راجع: (Christopher, 2011)

- **تحسين كفاءة التكاليف:** يؤدي التموين واللوجستيك دورًا كبيرًا في تحسين التحكم في تكاليف المؤسسة. من خلال تنظيم تدفق المواد والمنتجات وتقليل التكاليف الزائدة مثل التخزين الزائد والتأخير في التسليم، يمكن للمؤسسة تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف.
- **زيادة جودة الخدمة:** التموين واللوجستيك يساهمان في ضمان توفير المواد والمنتجات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. هذا يساهم في تحسين رضا الزبائن والحفاظ على سمعة المؤسسة.
- **تعزيز الإنتاجية:** من خلال تحسين إدارة المواد والإمدادات، يمكن للمؤسسة زيادة الإنتاجية وتحسين عمليات التصنيع. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية.
- **توسيع الأسواق:** التموين واللوجستيك يسمحان للمؤسسة بتوسيع حدود أسواقها والوصول إلى زبائن جدد في مناطق جغرافية مختلفة. هذا يساهم في زيادة الإيرادات وتحقيق النمو.
- **إدارة المخاطر:** تساعد إستراتيجيات التموين واللوجستيك في إدارة المخاطر المحتملة مثل تأخيرات التسليم أو اضطرابات في سلسلة التوريد. هذا يجعل المؤسسة أكثر استدامة في مواجهة التحديات.

من جهته أشار لانجلي وآخرون أن التسيير الجيد لعمليتي التموين واللوجستيك يمكن أن يحقق الفوائد التالية: (Langley et al., 2020, pp. 56-59)

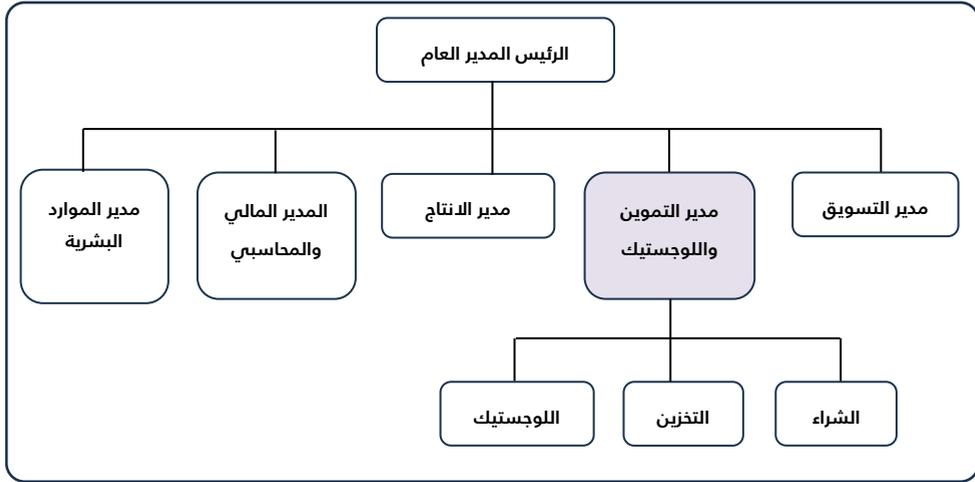
- **فائدة الشكل (Form Utility) :** تتعلق بالقيمة المضافة للمواد أو السلع من خلال عمليات التصنيع أو التجميع. مثال على ذلك هو دمج المواد الخام لإنتاج منتج نهائي.
  - **فائدة المكان وفائدة الزمن (Place Utility and Time Utility) :** تقدمها اللوجستيات من خلال نقل السلع من نقاط الإنتاج إلى الأسواق حيث هناك طلب على المنتج النهائي. يمكن للوجستيات توسيع حدود السوق وتقليل التكاليف بتحقيق فوائد المكان والزمن.
  - **فائدة الكمية (Quantity Utility) :** تتعلق بتوفير الكميات المناسبة من المنتجات في الوقت المناسب وإلى المكان الصحيح لتقليل تكلفة المخزون ومنع النفاذ من المخزون.
  - **فائدة الملكية (Possession Utility) :** تنشأ من خلال أنشطة التسويق المتعلقة بالترويج وبيع المنتجات والخدمات. اللوجستيات تلعب دورًا مهمًا في تحقيق فائدة الملكية من خلال توفير فوائد الزمن والمكان والكمية.
- هذه الفوائد الأربعة تعتمد على بعضها البعض وتتكامل لزيادة القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة وتحسين تجربة الزبون والنجاح في السوق.

## 2.10. وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة

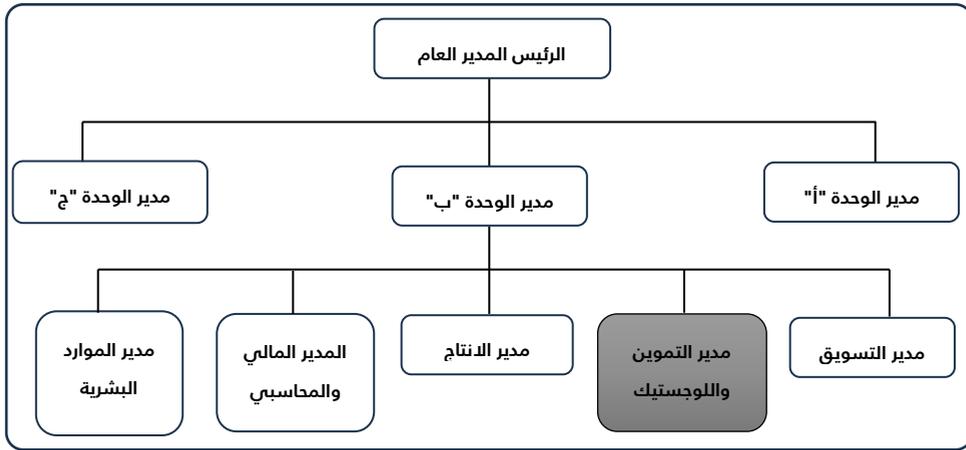
من المهم جدا التفصيل في تنظيم وظيفة التموين واللوجستيك وأهميتها ومكانتها وعلاقتها مع الوظائف والأنشطة الأخرى.

### 1.2.10. موقع وظيفة التموين واللوجستيك في الهيكل التنظيمي

تعتبر وظيفة التموين واللوجستيك العصب الرئيسي لكل الوظائف والأنشطة الأخرى في المؤسسة، كونها تضمن التدفق اللازم لكل احتياجات هذه الوظائف من مواد ومستلزمات وأجهزة وغيرها في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المطلوبتين، وعلى الرغم من اختلاف موقعها في المؤسسة حسب نوع الهيكل التنظيمي إلا أن دورها استراتيجي في نجاح المؤسسة واستمراريتها، كانت وظيفة اللوجستيك والتموين جزءًا من قسم الإنتاج أو الإدارة التجارية أو قسم التسويق، ولكن أصبحت الآن في أغلب المؤسسات مستقلة ولديها ممثلها الخاص على مستوى مجلس الإدارة وهذا كما هو موضح في الشكلين المواليين: راجع: ( Boyer & Verma, 2009, p. 19; Sage, )



**الشكل 37.** موقع وظيفة التموين واللوجستيك في الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة



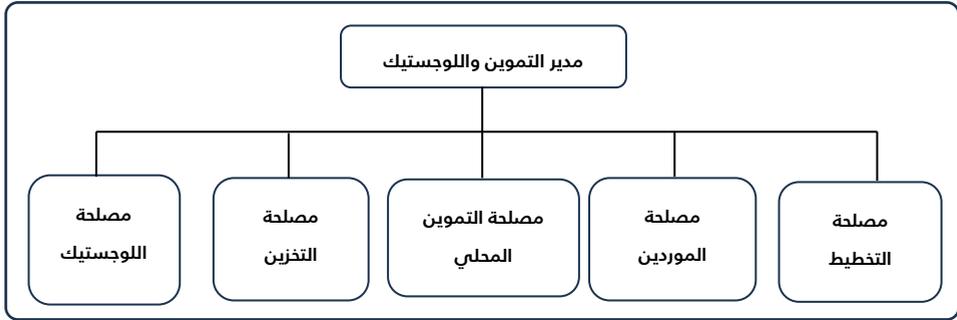
**الشكل 38.** موقع وظيفة التموين واللوجستيك في الهيكل التنظيمي التقسيمي للمؤسسة

يلاحظ من الشكلين 37 و38 أن وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة أصبحت مستقلة بذاتها، ولها نفس وزن الوظائف الأساسية في المؤسسة على غرار التسويق، الانتاج، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية.

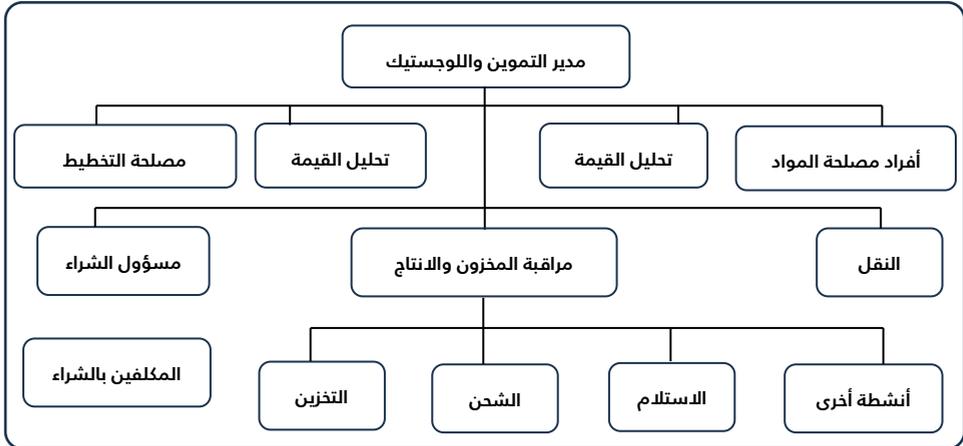
### 2.2.10. تنظيم وظيفة التموين واللوجستيك في الهيكل التنظيمي

هناك العديد من الأبعاد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنظيم وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة، وهذه الأبعاد هي: (Dubois, & Wynstra, 2005, pp. 2-3)

- **المركزية واللامركزية:** هناك نموذجان رئيسيان لتنظيم وظيفة التموين واللوجستيك، وهما المركزية واللامركزية. في الأول تتم جميع عمليات الشراء مركزيا، بينما يتم في اللامركزية إدارة الشراء بشكل منفصل في وحدات الأعمال المختلفة داخل المؤسسة.
- **قسم التموين واللوجستيك مقابل مديرية التموين:** هناك فرق بين القسم والمديرية. القسم يحتوي على موظفين مختصين يديرون العمليات الأساسية للشراء والتخزين واللوجستيك، بينما تشمل مديرية التموين واللوجستيك أنشطة فرعية تقوم بكل العمليات الضرورية مثل: الشراء الوطني، الشراء الدولي، التخزين، الامداد... الخ.
- **الأنشطة الاستراتيجية مقابل الأنشطة العملية:** يمكن تقسيم الأنشطة الاستراتيجية والتكتيكية والعملية داخل وظيفة التموين واللوجستيك، فشراء المواد الأولية وتخزينها، ليس كسراء الأوراق للطبع، وهكذا. وفقا لهذه الأبعاد يمكن أن يظهر الهيكل التنظيمي بالأشكال الموالية: راجع: (Nawaz & Koç, 2019, p. 20; Sage, 2021, p. 19)



الشكل 39. التنظيم البسيط لوظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة



الشكل 40. التنظيم العملي لوظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة

تجدر الإشارة أن تنظيم وظيفة التموين واللوجستيك يختلف من مؤسسة لأخرى، على حسب طبيعتها وحجمها وغيرها من الأبعاد التي تؤثر على ذلك.

### 3.2.10. تطور مهام وأنشطة وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة

تطورت وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسات من مجرد وظيفة للشراء إلى وظيفة متكاملة تظم جملة المهام والأنشطة، والجدول الموالي يوضح الخيارات الممكنة لإدارة أنشطة ومهام هذه الوظيفة في المؤسسة: (Dubois, & Wynstra, 2005, p. 5)

شروط التموين التي تحددها الوظائف الأخرى	هيمنة الشراء	تفاعل الشراء مع الوظائف الأخرى
1. تحديد وظيفة التموين لأفضل عرض استنادًا إلى الطلبات الداخلية	2. تحديد وظيفة التموين لأفضل عرض في السوق وتعديله ما طلب الوظائف الأخرى لتكييف ما تم شراؤه	3. تقرر وظيفة التموين ما يجب شراؤه في السوق بالتفاعل مع الوظائف الداخلية الأخرى
4. تدير وظيفة التموين المشتريات من الموردين استنادًا للطلبات الداخلية	5. تشتري وظيفة التموين من الموردين وتقوم بتعديل طلبات الوظائف الأخرى	6. تقرر وظيفة التموين ما يجب طلبه من الموردين بالتعاون مع وظائف أخرى
7. تتفاعل وظيفة التموين مع الموردين لتلبية الطلبات الداخلية	8. تتفاعل وظيفة التموين مع الموردين لتطوير أفضل عرض وتكيفية مع طلبات الوظائف الأخرى	9. تتفاعل وظيفة التموين مع الوظائف الداخلية والموردين لاتخاذ قرار بشأن محتوى التبادل

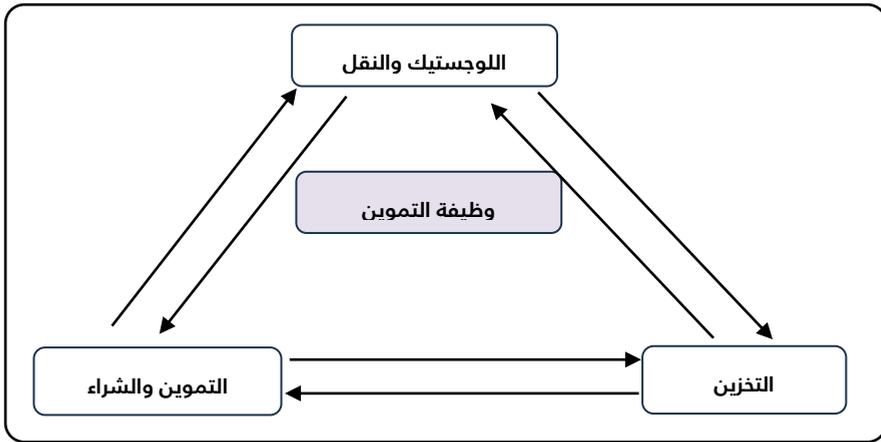
### الجدول 17. مهام وأنشطة وظيفة التموين واللوجستيك

كوظيفة استراتيجية متكاملة تتمثل مهام و أنشطة وظيفة التموين واللوجستيك في

المؤسسة في: راجع: (Ghani, Laporte & Musmanno, 2013; Christopher, 2022)

- **إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management)**: تخطيط التوريد: توفير المواد والمنتجات الضرورية لضمان استمرارية الإنتاج، شراء المواد: اختيار وشراء المواد والمنتجات من الموردين المناسبين. تقييم الموردين: مراجعة وتقييم أداء الموردين واختيار الأفضل من بينهم.
- **إدارة المخزون (Inventory Management)**: تحديد احتياجات المخزون: تحليل الطلب وتحديد كميات المخزون المطلوبة. تخزين المواد: تنظيم وتخزين المواد والمنتجات بشكل فعال وآمن. تقليل تكلفة المخزون: تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون الزائد وتجنب نقص المخزون.

- **إدارة النقل والتوزيع (Transportation and Distribution Management) :** تخطيط النقل: تنظيم عمليات النقل لضمان توصيل المنتجات في الوقت المناسب. اختيار وتقييم مزودي خدمات النقل: تحديد واختيار شركات النقل وتقييم أدائها. تتبع ورقابة الشحنات: مراقبة حركة الشحنات والتأكد من تسليمها بنجاح.
  - **إدارة تكلفة اللوجستيات (Logistics Cost Management) :** تحليل تكلفة اللوجستيات: تقدير ومراقبة تكلفة جميع العمليات اللوجستية. تحسين كفاءة التكلفة: تحسين العمليات لتقليل التكلفة الإجمالية للوجستيات.
  - **إدارة التخزين والتوزيع (Warehousing and Distribution Management) :** تنظيم عمليات التخزين: تخزين المنتجات بطريقة منظمة وآمنة. توزيع المنتجات: تقديم المنتجات للعملاء أو الأماكن المخصصة.
- وفقا لذلك يمكن القول أن وظيفة التموين واللوجستيك قائمة على ثلاثة أنشطة أساسية وهي: التموين والشراء، التخزين، اللوجستيك والنقل وهذا كما هو موضح في الشكل الموالي: إعداد الباحثة اعتمادا على: (Stanton, 2023, p. 19)



**الشكل 41.** أنشطة وظيفة التموين واللوجستيك في المؤسسة

### 3.10. توجهات تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

يتم في هذا العنصر التفصيل في التوجهات المتعلقة بكل من التموين والشراء، التخزين، اللوجستيك والنقل كأنشطة أساسية في وظيفة التموين اللوجستيك.

### 1.3.10. توجهات التموين والشراء في المؤسسة

#### 1.1.3.10. أنواع ومواقف التموين والشراء في المؤسسة

تتمثل أنواع المشتريات في المؤسسة في: (Van Weele, 2018, pp. 15-16)

- **المواد الخام (Raw Materials) :** هذه المواد لم تتعرض لأي تحول كبير أو تم تحويلها بشكل طفيف فقط، وتستخدم كمواد أساسية في عملية الإنتاج. يمكن تقسيمها إلى مواد خام فيزيائية مثل خامات الحديد والنحاس والفحم، ومواد خام طبيعية مثل الحبوب والصويا والقهوة.
- **المواد التكميلية (Supplementary Materials) :** هذه المواد لا يتم استهلاكها ماديا في المنتج النهائي، بل تستخدم أو تستهلك خلال عملية الإنتاج. مثل زيت التشحيم ومياه التبريد ومواد التلميع والغازات الصناعية... وغيرها.
- **المنتجات شبه المصنعة (Semi-Manufactured Products) :** هذه المنتجات تمت معالجتها مرة واحدة أو أكثر وسيتم معالجتها بشكل إضافي في مراحل الإنتاج، وهي موجودة فعليا في المنتج النهائي. مثل: لوحات الصلب والأسلاك الملفوفة وغيرها.
- **المكونات (Components) :** هي السلع المصنعة التي لم تخضع لتغييرات فيزيائية إضافية، ولكنها ستدمج مع أجزاء أخرى في المنتج النهائي، مثل: البطاريات، قطع السيارة... وغيرها.
- **المنتجات النهائية أو البضائع التجارية (Finished Products or Trade Items) :** تشمل هذه الفئة جميع المنتجات التي تُشترى لُتباع بعد إضافة قيمة ضئيلة، إما بمفردها أو مع منتجات أخرى. مثل الملحقات التي يتم توريدها من قبل شركات صناعة السيارات.
- **البضائع الرأسمالية أو الأصول الاستثمارية (Investment Goods or Capital Equipment) :** تعتبر هذه البضائع منتجات غير مستهلكة فوراً، ولكن قيمتها الشرائية تتضاعف خلال دورتها الاقتصادية. مثل: الآلات المستخدمة في الإنتاج وأيضاً تشمل الحواسيب والمباني.
- **مواد الصيانة والإصلاح والتشغيل (MRO items) :** تمثل هذه المنتجات المواد الضرورية للحفاظ على استمرارية العمل في المؤسسة وخصوصاً الأنشطة الداعمة. مثل: مستلزمات المكتب ومواد التنظيف وورق النسخ، وتشمل أيضاً مواد الصيانة وقطع الغيار.
- **الخدمات (Services) :** هي الأنشطة التي تنفذها أطراف ثالثة أو وحدات أعمال أخرى من المؤسسة على أساس عقد. مثل خدمات الأمن والتنظيف والصيانة وغيرها..

### 2.1.3.10. استراتيجيات عملية التموين والشراء في المؤسسة

إن التنوع الحاصل في المواد والمنتجات والمستلزمات التي يمكن أن تقتنيها المؤسسة، وأيضاً تنوع الموردين واختلاف سلاسل التوريد، يضع المؤسسة صوب العديد من الخيارات الاستراتيجية للتموين والشراء، وهي: راجع: (Gitnux, 2023)

– **التموين من مورد واحد (Single Sourcing)** : يتضمن اختيار مورد واحد لمنتج أو خدمة محددة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين التسعير والتعاون الوثيق مع المورد، ولكن يمكن أن يزيد من التبعية لمورد واحد.

– **التموين من موردين متعددين (Multiple Sourcing)** : يشمل توجه المؤسسة للحصول على منتجات أو خدمات من موردين متعددين لتقليل مخاطر انقطاع سلسلة التوريد والاستفادة من التسعير التنافسي.

– **التموين العالمي (Global Sourcing)** : يتضمن البحث عن موردين من دول مختلفة للاستفادة من تكاليف منخفضة أو خبرة التعلم. يمكن أن يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين الجودة والوصول إلى أسواق جديدة.

– **التموين المحلي (Local Sourcing)** : يركز على شراء السلع والخدمات داخل منطقة أو بلد معين. يمكن أن يدعم الاقتصاد المحلي ويضمن أوقات تسليم أسرع وتقليل تكاليف النقل.

– **التموين الإلكتروني (E-procurement)** : يستخدم منصات رقمية للبحث عن موردين وإدارة عمليات التموين. يمكن أن يساعد في أتمتة عمليات التموين وتقليل الأعباء الورقية.

– **التموين الأخضر (Green Procurement)** : يتمثل في اختيار موردين يتبعون ممارسات مستدامة وصديقة للبيئة. يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها في مجال المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

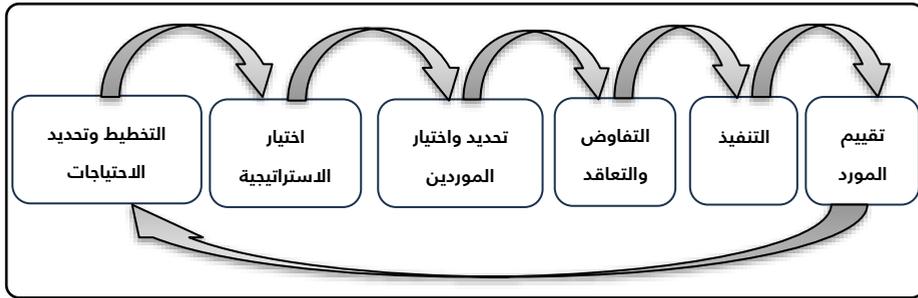
– **التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances)** : تتضمن تكوين شراكات مع موردين للتعاون في تطوير المنتجات أو المواد التي تحتاجها المؤسسة والمورد الشريك. يمكن أن يؤدي إلى تحقيق فوائد متبادلة مثل تخفيض التكاليف وزيادة التميز.

– **إدارة المخزون من قبل المورد (Vendor managed inventory)** : تتضمن السماح للموردين بإدارة مستويات المخزون في موقع الشراء. يمكن أن يساعد ذلك في تقليل تكاليف حمل المخزون وضمان توافر مستمر للسلع.

- **منظمات تموين مجمعة (Group purchasing organizations)** : تجمع منظمات التموين المجمع قوة شراء عدة مؤسسات للتفاوض على تخفيضات حجمية وشروط أفضل مع الموردين.
- **إقامة-تشغيل-نقل(Build-operate-transfer)** : استراتيجية توجيهية تتضمن بناء مشروع بواسطة مورد يمتلكه ويشغله ويحوله فيها بعد للمؤسسة، تساعد في تقليل التكاليف الأولية والمخاطر المرتبطة بمشاريع البنية التحتية الكبيرة.
- **استقدام الخدمات (Procurement Outsourcing)** : تتضمن تفويض وظيفة التموين إلى مورد خارجي متخصص. يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل تكاليف التموين ويتيح للمؤسسة التركيز على أنشطتها الأساسية.
- **التموين في الوقت المناسب (JIT - Just-in-Time Procurement)** : يركز على شراء وتوصيل السلع في الوقت الدقيق عند الحاجة، مما يقلل من تكاليف المخزون والتخزين.
- **قرار الصنع أو الشراء (Make or Buy Decision)** : يتضمن تقييم ما إذا كان من الأكثر فعالية وكفاءة إنتاج منتج أو خدمة داخلياً أو شرائها من مورد خارجي.

### 3.1.3.10. مراحل عملية التموين والشراء في المؤسسة

تتمثل مراحل عملية التموين واللوجستيك في: (Zijm et al., 2019, pp. 56-58)



### الشكل 42. دورة التموين واللوجستيك في المؤسسة

- **التخطيط وتحديد الاحتياجات:** بداية يتعين تخطيط الاحتياجات من المواد والمنتجات والمستلزمات وذلك من خلال تجميع بيانات حول كميات المدخلات المتوقعة استناداً إلى توقعات مبيعات المؤسسة.
- **اختيار الاستراتيجية:** يتم تحديد استراتيجية خاصة بكل نوع من أنواع المشتريات تعكس أهداف التخطيط المالي للمؤسسة وتحدد كيفية تنفيذ هذه الاستراتيجية في السوق. يتم اللجوء على

مجموعة من الأسئلة الأساسية لاختيار استراتيجية التمويل والشراء، مثل مصدر التوريد ونموذج سلسلة التوريد وعدد الموردين والجودة السعر المطلوبين.... وغيرها.

– **تحديد واختيار الموردين:** بمجرد تحديد الحاجة بشكل واضح، يتم التوجه نحو اختيار أفضل مورد ممكن. حيث تصدر المؤسسة طلبا لاستقبال عروض الأسعار أو اقتراحات الموردين المحتملين، ويتضمن ذلك معلومات ضرورية للموردين مثل الوصف التقني ومستويات الجودة المطلوبة والكميات المطلوبة والمواعيد المطلوبة ومواقع التسليم وشروط الدفع وما إلى ذلك.

– **التفاوض والتعاقد:** بعد تحديد قائمة قصيرة من الموردين المحتملين، تبدأ عملية التفاوض المكثفة. التفاوض هو عملية رسمية للتواصل بين الأطراف المختلفة بهدف تحقيق اتفاق متبادل بشأن شروط وأحكام عقد الشراء. وبعد الاتفاق يتم التعاقد على المواد المطلوبة وجودتها ونوعها وسعرها.

– **التنفيذ:** بمجرد توقيع العقد مع المورد، يمكن إصدار أوامر الشراء. يتم ذلك تلقائيا من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

– **تقييم الموردين:** في نهاية العملية، يمكن أن يتم تقييم المورد بشكل منهجي بناءً على أدائه بعد تسليم عنصر أو أكثر. يمكن تقسيم تقييم الموردين إلى تقييم كمي وتقييم نوعي. يتضمن التقييم الكمي معلومات من النظام الإداري ويغطي مؤشرات مثل موثوقية التسليم وشكاوى الجودة ونسبة الارجاع، وما إلى ذلك. أما التقييم النوعي فيستخدم لتوثيق أسباب المشاكل المحتملة ويتضمن أسئلة حول أداء المورد من وجهة نظر موظفي الشراء.

تحتاج هذه المراحل إلى بنية تحتية تعتمد على نظام معلومات متكامل مثل: نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP مرتبط بالكامل بجميع أنشطة المؤسسة من الإنتاج إلى التسويق وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

### 2.3.10. توجهات التخزين في المؤسسة

#### 1.2.3.10. طرق التخزين في المؤسسة

هناك عدة طرق لتخزين المواد والمنتجات في المؤسسة، وتعتمد الاختيار على الاحتياجات والظروف الفردية للمؤسسة. وهي: راجع (, Blanchard, 2018; Waters, 2018; Pagh & Cooper, 2015)

– **التخزين على الأرفف (Shelving)** يتم تخزين المواد والمنتجات على أرفف مخصصة لهذا الغرض. هذه الطريقة مناسبة للمواد الصغيرة والخفيفة التي يمكن ترتيبها بسهولة.

– **التخزين على المنصات (Pallet Racking)** يتم استخدام هياكل منصات لتخزين البضائع على المنصات. هذا يسمح بتخزين كميات كبيرة من المواد وسهولة الوصول إليها باستخدام رافعات شووكية.

– **التخزين في الأدراج (Bins and Drawers)** تستخدم لتخزين المكونات الصغيرة والمواد الصغيرة والأدوات. هذه الأدراج تجعل من السهل الوصول إلى المواد وتنظيمها.

– **التخزين في الخزانات (Cabinets)** تستخدم لتخزين المواد القيمة أو الأدوات الصغيرة التي تحتاج إلى حماية إضافية.

– **التخزين في المستودعات (Warehousing)** تُستخدم المستودعات الكبيرة لتخزين كميات كبيرة من المنتجات بشكل مؤقت. هذه تكون عادةً مخصصة للتوزيع.

– **التخزين على الرفوف الديناميكية (Dynamic Racking)** يتم استخدام هذه النظم لتحقيق دوران أفضل للمواد من خلال نقلها تلقائيًا على الرفوف.

– **التخزين في الهياكل المؤقتة (Temporary Structures)** تُستخدم لتخزين المواد بشكل مؤقت في الأماكن التي لا تتوفر فيها مساحات دائمة.

– **التخزين في البيئات المخصصة (Specialized Environments)** تُستخدم لتخزين المواد التي تحتاج إلى ظروف خاصة مثل الحرارة المنخفضة أو العزل الحراري.

### 10.2.3.2. استراتيجيات تسيير المخزون في المؤسسة

تتمثل استراتيجيات تسيير المخزون في: راجع: (Minner, 2012)

– إدارة المخزون عند الطلب (Just-in-Time - JIT) هذه الاستراتيجية تعني توريد المواد فقط عندما يتم طلبها للاستخدام. وذلك لتقليل التكلفة الناتجة عن الاحتفاظ بمخزون كبير وتحسين الكفاءة في عملية الإنتاج. يجب أن يتم التنسيق الجيد مع الموردين لضمان توافر المواد في الوقت المناسب.

– إدارة المخزون الاحتياطي (Safety Stock Management) يتمثل في الاحتفاظ بكميات إضافية من المخزون (المخزون الاحتياطي) للتعامل مع التقلبات في الطلب أو الإمداد.

– تحليل ABC تقسيم المنتجات إلى مجموعات استنادًا إلى أهميتها. تُخصص أكبر اهتمامات للمنتجات ذات الأهمية العالية A ، بينما يتم التحكم في المخزون بشكل أقل للمنتجات ذات الأهمية الأقل C .

- تحسين سلسلة التوريد (Supply Chain Optimization) تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة التوريد لتحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف. يشمل ذلك تحسين التعاون مع الموردين وتحسين خدمة الزبائن.
- إدارة المخزون من قبل المورد (Vendor-Managed Inventory - VMI) تسمح هذه الاستراتيجية للموردين بإدارة مستويات المخزون في مكان الزبون. يتم ذلك بناءً على توقعات الطلب والمعلومات المشتركة بين المورد والزبون.
- نموذج كمية الطلب الاقتصادية (Economic Order Quantity - EOQ) يُستخدم هذا النموذج لتحديد الكمية المثلى لإعادة طلب المخزون بحيث يتم تحقيق أقل تكلفة ممكنة.
- استخدام التكنولوجيا: تطبيق التكنولوجيا مثل نظم إدارة المخزون (IMS) لمراقبة وإدارة المخزون بفعالية.
- Cross-Docking توجيه السلع مباشرة من وسيلة النقل الواحدة إلى الأخرى دون الحاجة إلى التخزين الوسيط. هذا يساعد على تقليل تكلفة المخزون.
- يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، ويفضل استشارة الخبراء في إدارة المخزون واللوجستيات لتحديد الاستراتيجية المثلى للمؤسسة.

### 3.2.3.10. مراحل تسيير المخزون في المؤسسة

تتمثل مراحل تسيير المخزون في: راجع: (Minner, 2012)

- **تخزين المواد:** استقبال وتخزين المواد في مكان مناسب داخل المستودع.
- **تقييم المخزون:** تقدير الكميات والقيمة المخزنة ومتابعة التغييرات.
- **إدارة الطلب والتخزين:** التنسيق بين الإنتاج والمبيعات لضمان تلبية الطلب وتقليل العبء المالي.
- **إعادة الطلب وشراء المخزون:** تحديد متى يجب إعادة طلب المزيد من المواد وشراؤها.
- **تقليل الهدر:** تقليل الفاقد والهدر في المخزون بوضع استراتيجيات مثل JIT وتقليل كميات المخزون الزائدة.
- **مراقبة الجودة:** التحقق من جودة المواد المخزنة والتأكد من عدم تلفها.
- **التقارير والتحليلات:** إعداد تقارير منتظمة حول حالة المخزون وتحليل الأداء.
- **التحسين المستمر:** التعامل مع التحديات وتحسين عمليات إدارة المخزون بشكل مستمر.

### 3.3.10. توجهات اللوجستيك والنقل في المؤسسة

#### 1.3.3.10. أنواع وأشكال اللوجستك والنقل في المؤسسة

تتمثل أنواع اللوجستيات في المؤسسة في: (Ballou, 2017; Bowersox, Closs & Cooper, 2019)

- **اللوجستيات الخاصة بالمواد (Materials Logistics)** : تتعامل مع تنسيق تدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى المصنع أو المستودع. تشمل عمليات الشحن والتخزين والتوزيع.
  - **اللوجستيات الداخلية (Inbound Logistics)** : تركز على العمليات داخل المصنع أو المستودع، بما في ذلك إدارة المخزون والإنتاج والتوزيع الداخلي للمنتجات.
  - **اللوجستيات الخارجية (Outbound Logistics)** : تتعامل مع توزيع المنتجات من المصنع أو المستودع إلى الزبائن والأماكن الموزعة.
  - **اللوجستيات العكسية (Reverse Logistics)** : تتضمن إدارة إرجاع المنتجات من الزبائن إلى الموردين لأغراض مثل إعادة التصنيع أو إعادة التدوير.
  - **اللوجستيات الخدمية (Service Logistics)** : تركز على توفير الدعم والصيانة للمنتجات بعد البيع، بما في ذلك توزيع قطع الغيار وإصلاح المنتجات.
  - **اللوجستيات العالمية (Global Logistics)** : تتعامل مع تنسيق اللوجستيات في السوق العالمي، بما في ذلك عمليات الشحن الدولية وإدارة سلسلة التوريد العالمية.
- أما فيما يتعلق بأنواع النقل، يمكن تقسيمها إلى العديد من الفئات بناءً على وسائل النقل المستخدمة، مثل: النقل البري، النقل البحري، النقل الجوي، النقل بالسكك الحديدية، النقل الجماعي، النقل العمومي... الخ.

#### 2.3.3.10. استراتيجيات اللوجستك والنقل في المؤسسة

يمكن التفصيل في استراتيجيات اللوجستيك والنقل على النحو التالي: راجع: (Coyle et al. 2017; Mangan et al. 2019)

##### ← استراتيجيات اللوجستيك:

- **استراتيجية إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management Strategy)** : تشمل تنسيق وتحسين عمليات سلسلة التوريد بشكل شامل، بحيث يتم تحقيق التنسيق بين جميع الأنشطة والمشاركة في سلسلة التوريد من المورد إلى الزبون.

– **استراتيجية التخزين وإدارة المخزون** (Warehousing and Inventory Management Strategy) :  
تركز على تحسين عمليات التخزين وإدارة المخزون لتحقيق التوازن بين توفير الكميات المطلوبة  
وتقليل التكلفة وتحسين دوران المخزون.

– **استراتيجية النقل** (Transportation Strategy) : تهدف إلى تحسين عمليات النقل وتقليل تكاليف  
النقل من خلال اختيار الوسائل المناسبة وتحسين تخطيط وجداول الشحن.

– **استراتيجية تحسين الجودة** (Quality Improvement Strategy) : تتضمن تحسين جودة المنتجات  
والخدمات وتطوير إجراءات فحص الجودة ومراقبتها على مدار سلسلة التوريد.

#### ← **استراتيجيات النقل:**

– **استراتيجية النقل المتعدد** (Multi-Modal Transportation Strategy) تتضمن استخدام أكثر من  
وسيلة نقل (مثل الشاحنات والقطارات والنقل البحري والنقل الجوي) لضمان أقصى كفاءة وتكلفة  
منخفضة.

– **استراتيجية النقل البيئي** (Green Transportation Strategy) تهدف إلى تقليل تأثير عمليات  
النقل على البيئة من خلال استخدام وسائل نقل صديقة للبيئة وتحسين الكفاءة الوقودية.

– **استراتيجية النقل العالمي** (Global Transportation Strategy) تركز على إدارة عمليات النقل عبر  
الحدود الوطنية والتعامل مع التحديات الدولية واللوجستية.

– **استراتيجية التخزين والتوزيع** (Warehousing and Distribution Strategy) تتضمن تحسين  
العمليات المتعلقة بالتخزين والتوزيع لتحقيق أقصى استفادة من وسائل النقل.

– **استراتيجية تقنيات المعلومات** (Information Technology Strategy) تشمل تنفيذ نظم  
تكنولوجيا المعلومات لتحسين تتبع وإدارة عمليات النقل واللوجستيات.

### 10.3.3.3. دورة اللوجستك والنقل في المؤسسة

عمليات اللوجستك والنقل في المؤسسة تشمل عدة مراحل وخطوات مختلفة مفصلة كما يلي:

(Bowersox et al., 2013; Ballou, 2017; Rushton et al., 2017; Murphy et al., 2018)

– **التخطيط والتحليل (Planning and Analysis)** : في هذه المرحلة، يتم تحديد احتياجات  
اللوجستيات والنقل للمؤسسة. يتضمن ذلك تحليل الطلب على المنتجات أو الخدمات، وتقدير  
الكميات المطلوبة، وتقدير مواعيد التسليم، وتحليل تكاليف النقل والتخزين.

- **شراء واستلام المواد (Procurement and Receipt of Materials)** : في هذه المرحلة، تتم عمليات شراء المواد والمنتجات من الموردين واستلامها في المؤسسة. يجب تنسيق هذه العمليات مع الجداول والمخزون المتاح.
- **التخزين وإدارة المخزون (Storage and Inventory Management)** : تشمل هذه المرحلة تخزين المواد والمنتجات بفعالية وإدارة المخزون بحيث يتم تلبية احتياجات العملاء بشكل مستدام وتقليل تكلفة التخزين الزائد).
- **تخطيط النقل: (Transportation Planning)** : يتم في هذه المرحلة تخطيط عمليات النقل بناءً على الكميات والجداول المحددة. يشمل ذلك اختيار وسائل النقل المناسبة وتحديد مسارات الشحن.
- **تنفيذ الشحن والنقل (Execution of Shipping and Transportation)** : تتضمن هذه المرحلة تنفيذ عمليات الشحن والنقل بناءً على التخطيط السابق. يجب مراقبة تنفيذ هذه العمليات بعناية لضمان تسليم المنتجات في الوقت المناسب.
- **مراقبة وتقييم الأداء (Performance Monitoring and Evaluation)** : يجب مراقبة أداء عمليات اللوجستيات والنقل باستمرار وتقييمها بناءً على مؤشرات الأداء المحددة. يهدف ذلك إلى تحسين الكفاءة وتحديد أي تحسينات يمكن تطبيقها.

يتعلق تسيير التموين واللوجستيك بعدة مفاهيم منها: الشراء، الامداد، التموين، اللوجستيك، إدارة سلاسل التوريد، النقل وغيرها، لكنها تتعلق بثلاث مفاهيم وأنشطة أساسية هي: التموين والشراء، التخزين، اللوجستيك والنقل، لكل منها استراتيجيات وطرق مختلفة تضع المؤسسة نحو العديد من الخيارات الجزئية.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 10

### • الأسئلة

- س1. ما هي أهم أنشطة التمويل واللوجستيك في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم استراتيجيات التمويل في المؤسسة؟
- س3. ما هي أهم استراتيجيات التخزين في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم استراتيجيات اللوجستيك والنقل في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

*"كاتري جاردن" تتنفس الصعداء .. الاتفاق مع الدائنين يقفز بأسهمها 15 %*

تعتبر شركة Volkswagen من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، وقد وضعت استراتيجية تحسين عمليات المشتريات والتمويل مع أفضل الكفاءات في هذا المجال. عندما تولى Ferdinand Piëch منصب رئيس مجلس إدارة Volkswagen قبل أكثر من 20 عامًا، وجد الشركة في وضع متردي، حيث كانت تنتج سيارات باهظة الثمن في مصانع باهظة التكاليف. وبدلاً من محاولة خفض التكاليف في الإنتاج بالطرق التقليدية، قرر Piëch تحسين عمليات التمويل. وكان لديه خبرة فريدة في مجال المشتريات، حيث عمل سابقاً كمدير مشتريات رئيسي لشركة Audi.

واستناداً إلى هذه الخبرة، ركز Piëch على تحسين عمليات التمويل واستقطاب أفضل مدير للتمويل واللوجستيك. اختار Ignacio Lopez الذي انضم إلى Volkswagen بعد توظيفه بنجاح من General Motors.

أجريت العديد من التغييرات الجذرية في مجال التمويل أهمها:

- التنظيم: بدلاً من وجود قسم تمويل مستقل لكل مصنع ووحدة أعمال، تم إنشاء هيكل تنظيمي مصفوفي حيث يتم اتخاذ القرارات لصالح الشركة بأكملها في لجنة تمويل مشتركة.
- المصادر المتقدمة: بدلاً من انتظار موظفي هندسة التصميم لتقديم احتياجات أي سيارة جديدة، يتم تقديم الاحتياجات مع قسم التوريد المتقدم والذي يتضمن فريق تطوير المنتج الجديد منذ البداية.
- مصادر الوحدات: بدلاً من شراء المكونات الجزئية منفصلة، يتم شراء الوحدات المجمعة مسبقاً. لاختصار الوقت والجهد والتكلفة والاعتماد على عدد هائل من الموردين.

مأخوذ من: (Zijm et al., 2019, pp. 49-51)

**الأسئلة:** ما نوع الهيكل التنظيمي المعتمد في شركة Volkswagen وما مكانة وظيفة التموين فيه؟ ما هي الاستراتيجية المعتمدة في التموين في هذه الشركة ولماذا؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 10

### • الأسئلة و الأجوبة

#### س1. ما هي أهم أنشطة التموين واللوجستيك في المؤسسة؟

يمكن القول أن وظيفة التموين واللوجستيك قائمة على ثلاثة أنشطة أساسية وهي: التموين والشراء، التخزين، اللوجستيك والنقل.

#### س2. ما هي أهم استراتيجيات التموين في المؤسسة؟

- التموين من مورد واحد (Single Sourcing)
- التموين من موردين متعددين (Multiple Sourcing)
- التموين العالمي (Global Sourcing)
- التموين المحلي (Local Sourcing)
- التموين الإلكتروني (E-procurement)
- التموين الأخضر (Green Procurement)
- التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances)
- إدارة المخزون من قبل المورد (Vendor managed inventory)
- منظمات تموين مجمعة (Group purchasing organizations)
- إقامة-تشغيل-نقل (Build-operate-transfer)
- استقدام الخدمات (Procurement Outsourcing)
- التموين في الوقت المناسب (JIT - Just-in-Time Procurement)
- قرار الصنع أو الشراء (Make or Buy Decision)

#### س3. ما هي أهم استراتيجيات التخزين في المؤسسة؟

- إدارة المخزون عند الطلب (JIT - Just-in-Time)
- إدارة المخزون الاحتياطي (Safety Stock Management)
- تحليل ABC
- تحسين سلسلة التوريد (Supply Chain Optimization)
- إدارة المخزون من قبل المورد (VMI - Vendor-Managed Inventory)
- نموذج كمية الطلب الاقتصادية (EOQ - Economic Order Quantity)
- استخدام التكنولوجيا
- Cross-Docking

#### ← س.4. ما هي أهم استراتيجيات اللوجستيك والنقل في المؤسسة؟

##### ▪ استراتيجيات اللوجستيك:

- استراتيجية إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management Strategy)
- استراتيجية التخزين وإدارة المخزون (Warehousing and Inventory Management Strategy)
- استراتيجية النقل (Transportation Strategy)
- استراتيجية تحسين الجودة (Quality Improvement Strategy)
- استراتيجيات النقل:
- استراتيجية النقل المتعدد (Multi-Modal Transportation Strategy)
- استراتيجية النقل البيئي (Green Transportation Strategy)
- استراتيجية النقل العالمي (Global Transportation Strategy)
- استراتيجية التخزين والتوزيع (Warehousing and Distribution Strategy)
- استراتيجية تقنيات المعلومات (Information Technology Strategy)

##### • حل دراسة الحالة

#### ← نوع الهيكل التنظيمي المعتمد في شركة Volkswagen مكانة وظيفة التموين فيه:

شركة Volkswagen تعتمد هيكل تنظيمي مصفوفي، ووظيفة التموين لها مكانة بارزة في هذا الهيكل. وتهدف الشركة إلى تحسين عمليات المشتريات وتطويرها كجزء من استراتيجيتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تم تعزيز وتفعيل دور التموين لدعم هذه الجهود وتحقيق أهدافها.

#### ← الاستراتيجية المعتمدة في التموين في هذه الشركة مع التبرير:

استراتيجية التموين المعتمدة في شركة Volkswagen هي "التموين من موردين متعددين" (Multiple Sourcing)، وذلك لتقليل مخاطر انقطاع سلسلة التوريد والاستفادة من التسعير التنافسي. هذا الاختيار يساعد الشركة على تنويع مصادر الموردين والاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر لتلبية احتياجاتها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات والتفاوض على شروط أفضل مع موردين مختلفين. هذا الاختيار يسمح لشركة Volkswagen بتقليل التبعية لمورد واحد وزيادة مرونة سلسلة التوريد الخاصة بها، وبالتالي تقليل المخاطر المحتملة المتعلقة بتوقف إمداداتها من مصدر واحد.

## مراجع الفصل العاشر

- Quayle, M. (Ed.). (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. Strategies and Realities. IGI Global.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Langley, C. J., Novack, R. A., Gibson, B., & Coyle, J. J. (2020). *Supply chain management: a logistics perspective*. Cengage Learning.
- Boyer, K., & Verma, R. (2009). *Operations and supply chain management for the 21st century*. Cengage Learning.
- Sage. (2021). *Introduction to Purchasing and Supply Chain Management*, SAGE Publications. URL: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114716\\_book\\_item\\_114716.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114716_book_item_114716.pdf)
- Dubois, A., & Wynstra, F. (2005, September). Organising the purchasing function as an interface between internal and external networks. In *Proceedings of the 21st Annual IMP Conference* (pp. 0-11).
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307.
- Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management*. Pearson UK.
- Ghiani, G., Laporte, G., & Musmanno, R. (2013). *Introduction to logistics systems management*. John Wiley & Sons.
- Stanton, D. (2023). *Supply chain management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management*, Seventh Edition. Cengage Learning.
- Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., & Heragu, S. (Eds.). (2019). *Operations, logistics and supply chain management*. Cham: Springer.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019). *Supply Chain Logistics Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

- Ballou, R. H. (2017). *Business Logistics: Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- Coyle, J. J., et al. (2017). *Transportation: A Global Supply Chain Perspective*.
- Mangan, J., et al. (2019). *Global Logistics and Supply Chain Management*.
- Rushon, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
- Murphy, P. R., Knemeyer, A. M., & Eskew, D. M. (2018). *Contemporary Logistics*. Pearson.
- Pagh, J. D., & Cooper, M. C. (2015). Supply Chain Collaboration: Roles of Interorganizational Systems, Trust, and Collaborative Culture. *The Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 75-93.
- Waters, D. (2018). *Global logistics: New directions in supply chain management*. Kogan Page Publishers.
- Blanchard, D. (2019). *Supply Chain Management Best Practices*. John Wiley & Sons.
- Minner, S. (Ed.). (2012). *Strategic safety stocks in supply chains* (Vol. 490). Springer Science & Business Media.

## الفصل الحادي عشر

تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة



## الفصل الحادي عشر: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

" إذا تم التسليم في الوقت المحدد، ولكن المنتجات تحتوي على عيوب، فإننا لم نقم بالتسليم في الوقت المحدد "

Philip Crosby

### محتويات الفصل

- 1.11. مدخل عام لتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
- 2.11. وظيفة تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
- 3.11. توجهات تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم تسيير الإنتاج والجودة وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة وظيفة الإنتاج والجودة وتنظيمها ومكانتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم طرق واستراتيجيات الإنتاج وضمان الجودة في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

الإنتاج، تخطيط الإنتاج، عمليات الإنتاج، إدارة الإنتاج والعمليات، الجودة، رقابة الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الإنتاج والجودة في عالم الأعمال اليوم من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي منظمة أو مؤسسة. إن تحقيق جودة عالية في المنتجات أو الخدمات وضمن تسليمها في الوقت المحدد هو أمر ضروري للبقاء في السوق التنافسي. تمثل إدارة الإنتاج والجودة توازنًا حساسًا بين تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الكفاءة والاستدامة التشغيلية. في هذا الفصل، سنقوم باستكشاف مفاهيم إدارة الإنتاج والجودة وأهميتها في العمليات التنظيمية ومكانتها في المؤسسة بالإضافة إلى مختلف توجهات إدارة الإنتاج والجودة وأفضل الممارسات والتحديات التي تواجه إدارة الإنتاج والجودة في العصر الحديث.

### 1.11. مدخل عام لتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

عند التكلّم عن الإنتاج والجودة نجد العديد من المفاهيم المرتبطة بها والتي من الضروري جدا تحديد معانيها، قبل معرفة أهميتها في المؤسسة.

#### 1.1.11. تعريف المصطلحات المرتبطة بتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

تسيير الإنتاج والجودة هو مجال شامل يتضمن العديد من المفاهيم الأساسية التي تؤثر على كيفية تنظيم وتنفيذ عمليات الإنتاج بشكل فعال وكيفية ضمان جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. وفيما يلي بعض المفاهيم المتعلقة بتسيير الإنتاج والجودة: راجع: (Hansson & Klefsjö, 2003; Frick & Laugen, 2012; Pal Saini, 2017)

– **الإنتاج (Production):** يشير إلى عملية تحويل الموارد والمواد الخام إلى منتجات جاهزة للسوق. تتضمن العمليات الإنتاجية تخطيطًا وتصميمًا وتنفيذًا ومراقبة وتحسينًا.

– **تخطيط الإنتاج (Production Planning):** يتعلق بالعمليات التي تتضمن تحديد متطلبات الإنتاج وجدولة الإنتاج بناءً على الطلب والمواد المتاحة.

– **إدارة الإنتاج (Production Management):** يشير إلى العمليات والأنشطة التي تتعامل مع تخطيط وتنظيم ورصد وتنفيذ عمليات الإنتاج في المؤسسة.

– **إدارة العمليات (Operations Management):** يشمل التخطيط والتنظيم والتحكم في العمليات الإنتاجية بما يضمن فعالية الإنتاج وتحقيق الأهداف المؤسسية.

– **الصيانة (Maintenance):** تعني مجموعة الأنشطة والجهود التي تُجرى بانتظام وبشكل منهجي للحفاظ على أصول المؤسسة (مثل المعدات والآلات والمرافق) وضمان استمرارية وفاعلية عمليات الإنتاج والعمليات.

– **الجودة (Quality):** عرفها Philip Crosby من وجهة نظر المنتج بأنها: " التوافق مع المعايير أو المواصفات أو المتطلبات"، وعرفها Edeward Deming من وجهة نظر الزبون بأنها: " القدرة على تلبية احتياجات الزبون ".

– **مراقبة الجودة (Quality Control) :** يشمل هذا المفهوم عمليات فحص واختبار المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج للتحقق من مطابقتها للمعايير.

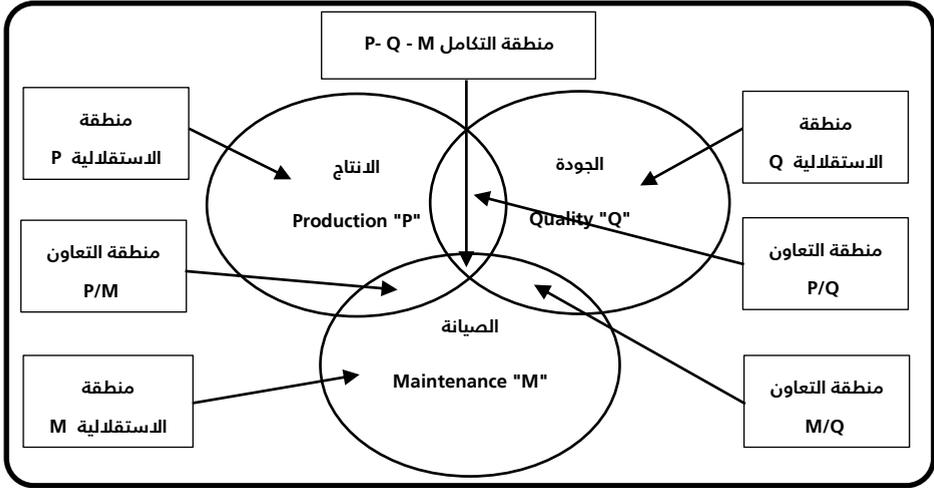
– **ضمان الجودة (Quality Assurance) :** هي عملية منهجية تهدف إلى جعل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها جهة معينة مطابقة للمواصفات المحددة، وتشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها (هذا هو الفرق بينها وبين رقابة الجودة).

– **تحسين الجودة (Quality Improvement) :** يعني الجهود المبذولة لزيادة جودة المنتجات أو الخدمات بشكل مستمر، وتتضمن عدة أساليب مثل: Kaizen و Lean Six Sigma.

– **إدارة الجودة الشاملة (TQM - Total Quality Management) :** تعرف بأنها أسلوب إداري أو فلسفة إدارية أو نظام متكامل يتضمن مجموعة من المبادئ، الأساليب والأدوات التي تستهدف التحسين المستمر للجودة وضمان تلبية متطلبات الزبائن أو تجاوزها باستمرار.

### 2.1.11. تكامل الانتاج - الصيانة - الجودة

من المهم جدا تحقيق التكامل بين كل من وظائف الإنتاج (P) والجودة (Q) والصيانة (M) داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين الاستجابة لتطلعات الزبون ومتطلبات السوق، فلا يمكن لوظيفة الانتاج أن تمارس جميع أنشطتها بالاستقلالية عن الجودة والصيانة، ونفس الشيء بالنسبة للنشطة الأخرى، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Verzea, Luca & Chaib, 2012)



الشكل 43. تكامل وظائف الإنتاج (P) والجودة (Q) والصيانة (M)

- مثلما يوضح الشكل هناك ثلاث وضعيات ممكنة لتكامل الإنتاج والجودة والصيانة، وهي:
- مناطق الاستقلالية المخصصة لإنجاز وظائف PQM خاصة بكل وظيفة على حدة، مثل شراء تجهيزات الصيانة خاصة بالصيانة فقط.
  - مناطق التعاون تعاون كل وظيفة مع وظيفة أخرى كالتالي: P/Q, M/Q, P/M لانتاج مهام مشتركة، مثل تعاون الإنتاج مع الجودة لتحسين جودة المنتجات.
  - منطقة التكامل المشترك لجميع الوظائف الثلاثة (منطقة التكامل PQM) وهي المنطقة التي يركز عليها المسيرون لبلوغ أقصى جودة.

### 3.1.11. أهمية تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

- تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة ذو أهمية كبيرة، حيث يسهم بشكل أساسي في تحقيق التميز التنافسي ورفع مستوى الرضا لدى الزبائن، وذلك من خلال:
- **تحسين الجودة:** يساعد تسيير الجودة في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا الزبائن ويقلل من نسبة العيوب والمشاكل.
  - **زيادة الكفاءة:** يمكن تسيير الإنتاج والجودة من تحسين كفاءة عمليات الإنتاج واستخدام الموارد بشكل أفضل، مما يقلل من التكاليف وزمن التسليم.
  - **تحقيق التوافق مع المعايير:** يساعد في ضمان أن المنتجات أو الخدمات تلتزم بالمعايير واللوائح الصناعية والقانونية المعمول بها.

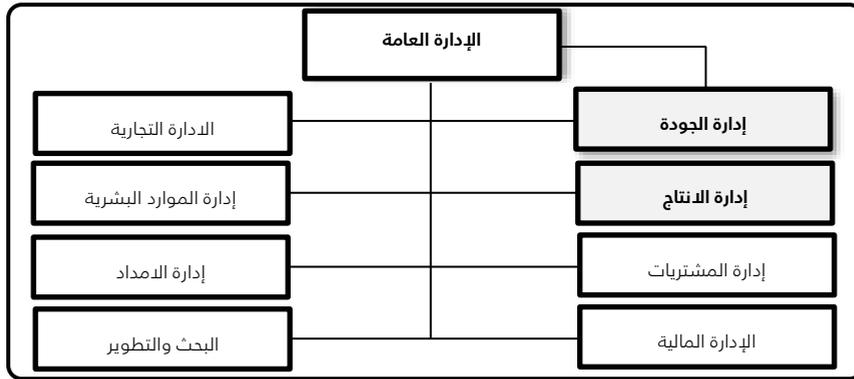
- **تحسين صورة العلامة التجارية:** جودة المنتجات والخدمات تسهم في بناء سمعة إيجابية للعلامة التجارية وزيادة الولاء للزبائن.
- **زيادة الربحية:** بفضل تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، يمكن لتسيير الإنتاج والجودة زيادة الربحية للمؤسسة.

### 2.11. وظيفة تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

عندما نتكلم عن الإنتاج والجودة نجد تداخلا كبيرا بينهما، وفي المؤسسة عندما نتكلم عن تنظيمهما نجد مؤسسات تفصل بينهما وأخرى تجعل الجودة كجزء رئيس من وظيفة الإنتاج.

#### 1.2.11. موقع وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي

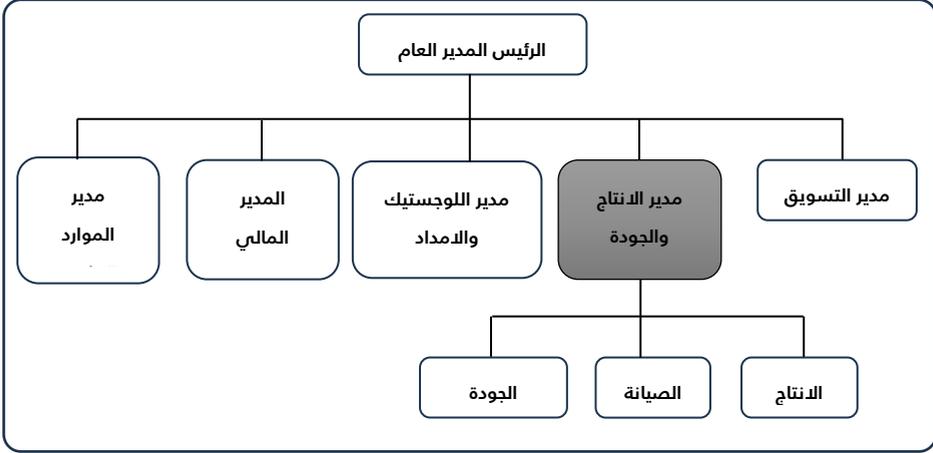
هناك مقاربتين أساسيتين لتحديد موقع وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي، فالأولى تعتبر أنهما وظيفتين متجزأتين يؤدي كل منها نشاطات مستقلة عن الأخرى، أما الثانية فتعتبر أن الجودة جزء لا يتجزأ من عملية الإنتاج، لكن كلا المقاربتين تؤكدان على أن الإنتاج والجودة هما وظيفتين استراتيجيتين في المؤسسة ولهما مكانة جيدة ضمن الهيكل التنظيمي، وفيما يلي أمثلة عن هياكل تنظيمية تحدد ذلك. (Duret & Pillet, 2011, p. 42)



#### الشكل 44. مكانة وظيفة الإنتاج ووظيفة الجودة في الهيكل التنظيمي

تعتبر هذه المقاربة أن إدارة الإنتاج لها نشاطاتها الخاصة بها: التصميم، الإنتاج، الصيانة... الخ، وإدارة الجودة لها نشاطاتها الخاصة بها: ضمان الجودة، تحسين الجودة ورقابة الجودة. لكنها في النهاية تضمن وتحسن وتراقب جودة منتجات ووظيفة الإنتاج، وهذا ما يجعلها في كثير من الهياكل التنظيمية تابعة لها. وتظهر هذا المقاربة أيضا أن الجودة كوظيفة استراتيجية لها ارتباط

مباشر مع الإدارة العامة (ما يوجد في كثير من المؤسسات ارتباط مدير الجودة مباشرة بالمدير العام كمستشار ومكلف بالجودة). أما المقاربة الثانية فيمكن أن تظهر وفقا للشكل الموالي.

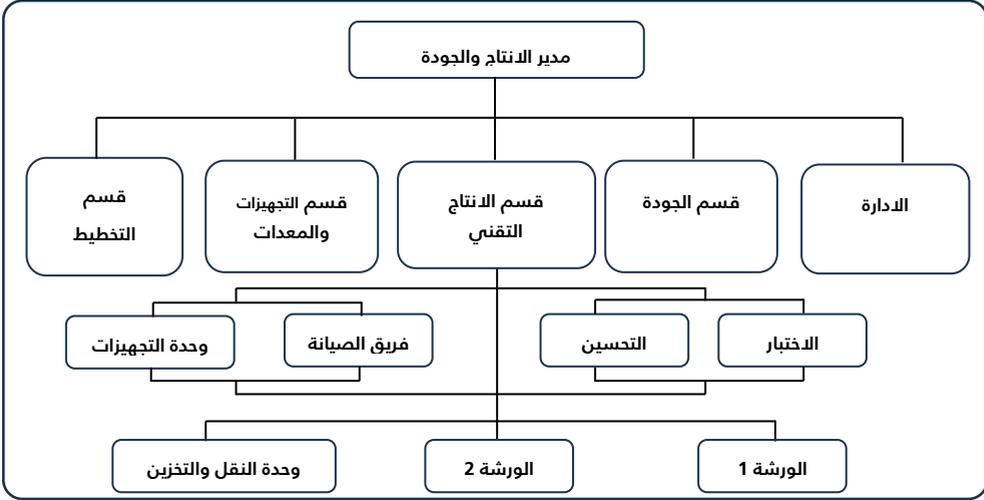


#### الشكل 45. مكانة وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي

يلاحظ من خلال الشكل أن مدير الإنتاج والجودة له مكانته الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ترجع له مهام الإنتاج والصيانة والجودة، هذه المقاربة اعتبرت أن نشاطات الإنتاج والجودة متكاملة فيما بينها هدفها تقديم منتجات عالية الجودة للزبون.

#### 2.2.11. تنظيم وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي

هناك العديد من النماذج أو الهياكل التنظيمية التي تستخدمها المؤسسات لتنظيم وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي، وفيما يلي أحد النماذج أو الهياكل التي تجمع كل النشاطات الجوهرية لهذه الوظيفة. (Chen, Wang & Jiao, 2021)



**الشكل 46.** تنظيم وظيفة الإنتاج والجودة في الهيكل التنظيمي

### 3.2.11. تطور مهام وأنشطة وظيفة الإنتاج والجودة في المؤسسة

تختلف مهام وأنشطة وظيفة الإنتاج والجودة في المؤسسة بناءً على نوع الصناعة والعمليات المختلفة. ومع ذلك، يمكن تلخيص ذلك في:

- **إدارة الإنتاج والعمليات:** تتضمن تخطيط الإنتاج؛ ويشمل تحديد الإنتاج المستهدف والجداول الزمنية، تخصيص الموارد البشرية والمواد والمعدات اللازمة والتصميم أيضاً. الإنتاج ويشمل إدارة الورشات الانتاجية وعمليات الإنتاج وضمان تدفق المواد الأولية والمنتجات باستمرار. مراقبة الإنتاج؛ مراقبة تقدم الإنتاج وضمان الامتثال للجداول الزمنية ومعايير الجودة، التحقق من كفاءة العمليات وتحسينها إذا كان ذلك ضرورياً. إدارة العمليات: تشمل توجيه الفرق وتنظيم العمليات اليومية، تقديم التدريب والإشراف لضمان أداء الفرق بفعالية.
- **إدارة النقل والمخزون:** من الورشة وإلى الورشة وتشمل تحديد احتياجات المخزون وتوجيه عمليات التوريد والتخزين، تقليل التكلفة من خلال تحسين إدارة المخزون.
- **صيانة المعدات:** تشمل الحفاظ على المعدات وإجراء الصيانة الوقائية والإصلاح عند الضرورة. وضمان أن المعدات تعمل بكفاءة لتجنب التوقفات غير المخططة.

– **إدارة الجودة:** تتضمن ثلاثة وظائف أساسية: تخطيط الجودة، رقابة الجودة، تحسين الجودة، تهدف في مجملها إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة العمليات وفق نظام واضح لإدارة الجودة، مثلما هو موضح في الجدول الموالي: (Juran & De Feo, 2010, p. 78)

**الجدول 18.** ثلاثية جوران

تحسين الجودة	رقابة الجودة	تخطيط الجودة
وضع البنى الارتكازية	تحديد مجالات	تحديد زبائن المنظمة
تحديد مشاريع التحسين	التحكم	الداخليين والخارجيين
تحديد فرق العمل للمشاريع.	قياس الأداء الفعلي	تحديد حاجات الزبائن
تزويد فرق العمل بالموارد	مقارنة الأداء	تطوير خصائص المنتج
والتدريب لتحفيزهم على:	الفعلي مع أهداف	بما يلبي احتياجات الزبائن
• تشخيص الأسباب	المنتوج	تطوير عمليات قادرة على
• تحديد العلاجات	معالجة الفروقات	إنتاج خصائص المنتج
• وضع أساليب الضبط	والفجوات	إيصال الخطط لجميع
للحصول على النتائج المرغوبة.	الاستمرار في	العاملين في المنظمة
	قياس الأداء	
	والحفاظ عليه	

إن الهدف الأساسي لوظيفة الإنتاج والجودة هو تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين جودة عمليات الامداد والتصميم والإنتاج والتوزيع، فنظام الجودة يكون ملازماً لكل هذه العمليات بتخطيط وضبط وتحسين الجودة، في شكل حلقة مستمرة التحسين بين متطلبات السوق والزبائن والجودة المحققة.

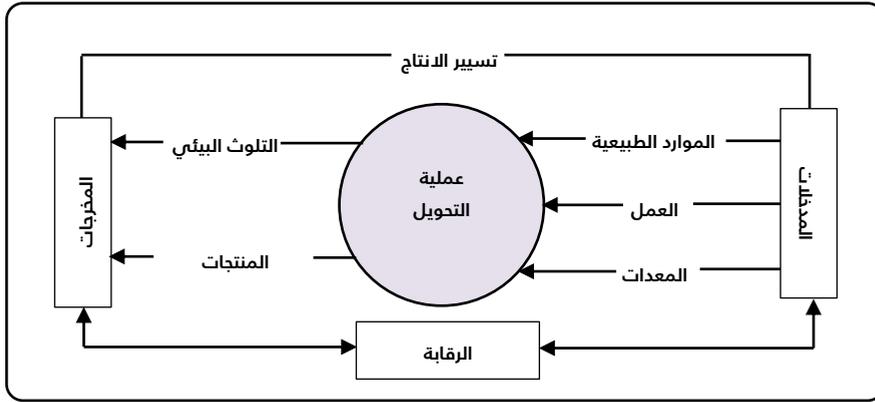
### 3.11. توجيهات تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

يتم في هذا العنصر التفصيل في التوجيهات المتعلقة بكل بنظام الإنتاج في المؤسسة وكذا نظام إدارة الجودة.

#### 1.3.11. توجيهات تسيير الإنتاج في المؤسسة

##### 1.1.3.11. عملية الإنتاج في المؤسسة وتقديرها

عملية الإنتاج هي عملية تجميع أو تحويل الموارد الاقتصادية أو المدخلات (مثل الأرض والعمل والمعدات) من قبل المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات الاقتصادية (والتي تُشار إليها أيضاً باسم المخرجات أو المنتجات). والشكل الموالي يوضح عرضاً تخطيطياً لعملية الإنتاج، والتي يمكن تصورها على أنها تحويل المدخلات إلى المخرجات. (Rekhi, 2023)



**الشكل 47.** عملية الإنتاج في المؤسسة

بناء على الشكل يمكن القول أن عملية الإنتاج تتضمن تحويل المدخلات (الموارد الطبيعية، العمل والمعدات) إلى مخرجات (منتجات نصف مصنعة، منتجات نهائية، ... الخ). ويمكن أن يعبر على هذه العملية بدالة الإنتاج كوب-دوغلاس Cobb Douglas.

دالة الإنتاج كوب-دوغلاس هي نوع من دوال الإنتاج الخطية والمتجانسة وهي نهج كلاسيكي جديد لتقدير دالة الإنتاج لبلد ما لمعرفة هل تكون قادرة على توقع نموها الاقتصادي المتوقع، تم تقديمها لأول مرة Junt wicksell واختبرها لأول مرة كل من C. W. Cobb & P. H. Douglas في عام 1928 في دراسة تطبيقية على صناعة التصنيع الأمريكية. تأخذ وظيفة الإنتاج كوب-دوغلاس الشكل الرياضي التالي: (SIT, 2023)

$$Y = c \cdot K^{\alpha} \cdot L^{\beta}$$

حيث:

Y تمثل مستوى الإنتاج

K تمثل رأس المال

L تمثل العمل

c معامل التناسب

$\alpha$  و  $\beta$  هي ثوابت تحددها التكنولوجيا.

يمكن أن تستخدم دالة كوب-دوغلاس في دراسة عملية الإنتاج على مستوى المؤسسة وفي دراسة عمليات الإنتاج على المستوى الكلي (الاقتصاد الوطني). هدفها التحقق فيما إذا كان

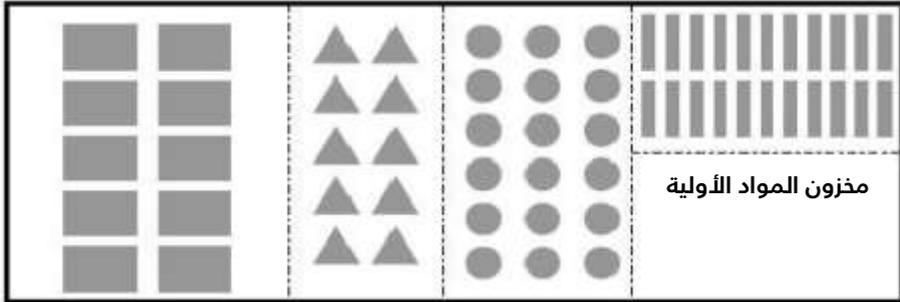
التحليل الإحصائي يستطيع أن يؤكد وجود قوانين كمية للانتاجية الحدية وتأثير تلك الإنتاجية في مستوى الإنتاج. وهي تقوم على جملة من الافتراضات: (SIT, 2023)

- تفترض الوظيفة أن الإنتاج هو دالة من عاملين وهما رأس المال والعمالة.
- هي دالة خطية متجانسة من الدرجة الأولى.
- تفترض الدالة أن لوغاريتم الإنتاج الإجمالي للاقتصاد هو دالة خطية من لوغاريتيمات قوى العمل ومخزون رأس المال.
- يوجد عائدات ثابتة مع مرور الزمن.
- جميع المدخلات متجانسة.
- يوجد منافسة مثالية.
- لا توجد تغييرات في التكنولوجيا.

### 2.1.3.11. أنظمة الانتاج في المؤسسة

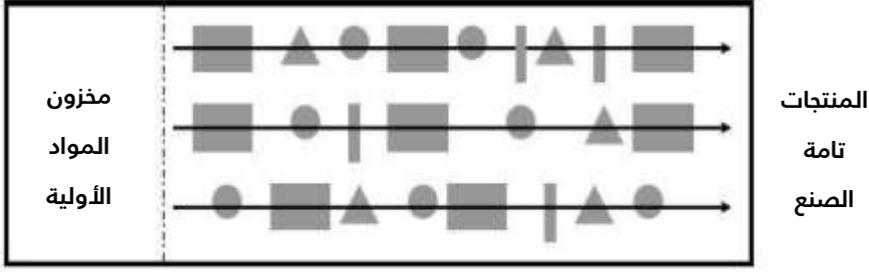
قبل معرفة تصنيف أنظمة الانتاج من الضروري جدا معرفة المقصود بالوحدات المتجانسة، خطوط الانتاج، حصص الانتاج لأنها مهمة جدا في معرفة أنواع الانتاج: (ISTA, 2021)

- **الوحدات المتجانسة:** يتم تجميع موارد الإنتاج حسب نوع الإنتاج غير المستمر، مع انخفاض في الإنتاجية ومرونة مهمة.



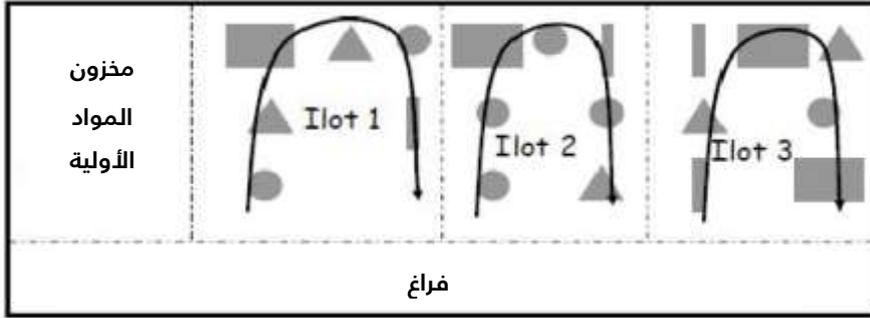
الشكل 48. الوحدات المتجانسة

- **خطوط الانتاج:** الموارد في الإنتاج المستمر مُنظمة وفقاً لمجموعة المنتجات، إنتاج مستمر، إنتاجية عالية، ومرونة منخفضة.



الشكل 49. خطوط الإنتاج

- **حصص الإنتاج:** يتم تجميع موارد الإنتاج في حصص إنتاجية حسب عائلة المنتجات مع توازن متوسط في الإنتاجية والمرونة.



الشكل 50. حصص الإنتاج

- تعتمد أنظمة الإنتاج على عدة معايير تؤثر على مرونة وكفاءة عملية الإنتاج، وهي: (UMMTO, 2023)

- **حسب العملية الفنية:**
- **الإنتاج المستمر:** يتم تصنيع المنتجات بواسطة عمليات متتالية دون انقطاع، وهذا شائع في صناعات العمليات مثل صناعة الكيمياء.
- **الإنتاج غير المستمر:** الإنتاج يتم عبر عمليات متتالية يمكن أن تتوقف، وهذا شائع في المنتجات التصنيعية، مثل صناعة الأثاث.
- **الإنتاج بالمشاريع:** تنفذ سلسلة عمليات مرة واحدة فقط في إطار مشروع محدد، مثل بناء المباني أو إنتاج الأفلام.
- **حسب العلاقة مع الزبون:**
- **الإنتاج حسب الطلب:** تصنع المنتجات استجابة لطلب محدد من زبون معروف، وتبدأ عملية الإنتاج عند استلام الطلب.

– **الإنتاج للتخزين (للسوق):** هناك تأخر بين عملية الإنتاج وتوزيع المنتجات للزبائن، مما يتضمن مرحلة تخزين المنتجات بانتظار البيع في السوق.

▪ **حسب كمية الإنتاج:**

- **الإنتاج الفردي:** يتم تصنيع منتجات فريدة مثل السفن أو الأثاث المخصص.
- **الإنتاج بالدفعات:** المنتجات تصنع بكميات محدودة، مثل إنتاج الملابس أو الطائرات بدفعات.
- **الإنتاج بالسلسلة:** يتم الإنتاج بكميات كبيرة على سلاسل إنتاج، كما يحدث في صناعة السيارات.
- **الإنتاج المستمر:** الإنتاج مستمر وقد يكون لمنتجات استهلاكية مثل المشروبات.

▪ **حسب طبيعة توظيف المعدات:**

- **الورش المتخصصة:** الإنتاج يتم في ورش تجمع بين محطات العمل من نفس الأنواع المطلوبة لإتمام مرحلة معينة في عملية الإنتاج.
- **الورش المستقلة:** الورش تجمع محطات عمل مختلفة وتنفذ معاً جميع المهام المطلوبة لإنجاز الإنتاج.
- **سلسلة التصنيع:** تتابع مهام مختلفة لإنتاج منتج واحد ينتقل عبر السلسلة من نقطة إلى أخرى.

هذه التصنيفات المختلفة لعمليات الإنتاج تساعد المؤسسات على اختيار نمط الإنتاج الأكثر تناسبا لاحتياجاتها الخاصة استنادا إلى استراتيجيتها العامة، نوع الصناعة، علاقتها مع الزبائن، حجم الإنتاج، ودرجة تعقيد العمليات الانتاجية.

**3.1.3.11 استراتيجيات الانتاج في المؤسسة**

ترتبط استراتيجية الإنتاج بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تخضع في توجهها إلى الإطار العام الإستراتيجي المحدد لتوجهات المؤسسة الكبرى، وتتمثل هذه الاستراتيجيات عموما في: راجع: (زرولة، 2016/2015، ص ص. 12-13)

– **استراتيجية تخفيض التكلفة:** تتمثل في تركيز المؤسسة على خفض تكاليف الإنتاج لتحقيق تنافسية سعرية. يتم ذلك من خلال تحليل القيمة لفهم وتقليل تكاليف الموارد المستخدمة في الإنتاج. الهدف هو السيطرة على تكاليف التوريد والتسويق لضمان تقديم المنتج بأسعار تنافسية.

- **استراتيجية التميز السلعي:** تتضمن إنتاج منتجات تتميز بخصائص خاصة تجعلها مميزة عن منافسيها. يمكن أن تشمل هذه الخصائص التصميم الفريد، الجودة العالية، سهولة الاستخدام، وغيرها. الهدف هو جذب العملاء بواسطة تقديم منتجات فريدة.
- **استراتيجية جودة المنتج:** تهدف المؤسسة إلى السيطرة على جودة منتجاتها والامتثال لمعايير الجودة العالمية. يتم ذلك من خلال تصنيع منتجات ذات مواصفات عالية لتلبية توقعات العملاء.
- **استراتيجية استغلال الوقت:** تهدف المؤسسة إلى استخدام الوقت بكفاءة عالية من خلال تنفيذ المهام الإنتاجية بسرعة وفعالية. يمكن أن يساعد ذلك في تقليل الزمن اللازم للإنتاج وتحقيق توفير التكلفة الزمنية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والابتكار في وقت مناسب.

#### 4.1.3.11. الأنظمة الحديثة لإدارة الإنتاج في المؤسسة

- من الضروري جدا معرفة أهم الأنظمة المشهورة والحديثة في إدارة الإنتاج، وهي أساسا تتمثل في: (Scheer, 2012; Ohno,2019; Madsen et al., 2023)
- **نظام تويوتا الإنتاجي TPS:** (TPS - Toyota Production System) هو نظام إنتاج مبني على فلسفة "التفاهم" و"التواصل" لتحسين الكفاءة وتقليل الفاقد في الإنتاج. مثال: شركة تويوتا اليابانية تستخدم TPS لتحقيق التصنيع بدقة وجودة عالية وزمن تسليم قصير.
  - **نظام اللين الإنتاجي:** (Lean Production) يهدف إلى تحقيق الكفاءة وزيادة القيمة المضافة من خلال تقليل الفاقد وتحسين التنظيم. مثال: شركة جنرال إلكتريك تطبق نظام اللين الإنتاجي لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
  - **نظام الإنتاج بالطلب:** (Just-in-Time Production) يهدف إلى تقليل المخزون وتلبية احتياجات العملاء فقط عند الحاجة للحفاظ على التكاليف منخفضة. مثال: شركة Dell تستخدم نظام الإنتاج بالطلب لتصنيع أجهزة الكمبيوتر حسب طلب الزبائن.
  - **نظام التصنيع المتكامل بالحاسوب CIM:** (CIM - Computer Integrated Manufacturing) هو نظام يجمع بين التكنولوجيا وعمليات الإنتاج لتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مراحل الإنتاج. مثال: شركة Boeing تستخدم CIM في صناعة طائراتها لتحسين التصميم والإنتاج وإدارة سلسلة التوريد.
  - **نظام الإنتاج الذكي:** (Smart Manufacturing) يدمج الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة مثل الاستشعار والذكاء الاصطناعي لتحقيق إنتاج أكثر ذكاءً. مثال: شركات مثل Siemens تستخدم نظام الإنتاج الذكي لرصد وتحسين عمليات الإنتاج.

– **نظام الإنتاج بالطاقة المتجددة:** (Renewable Energy Production System) يعتمد على استخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الشمس والرياح لتوليد الكهرباء وتشغيل العمليات الإنتاجية.

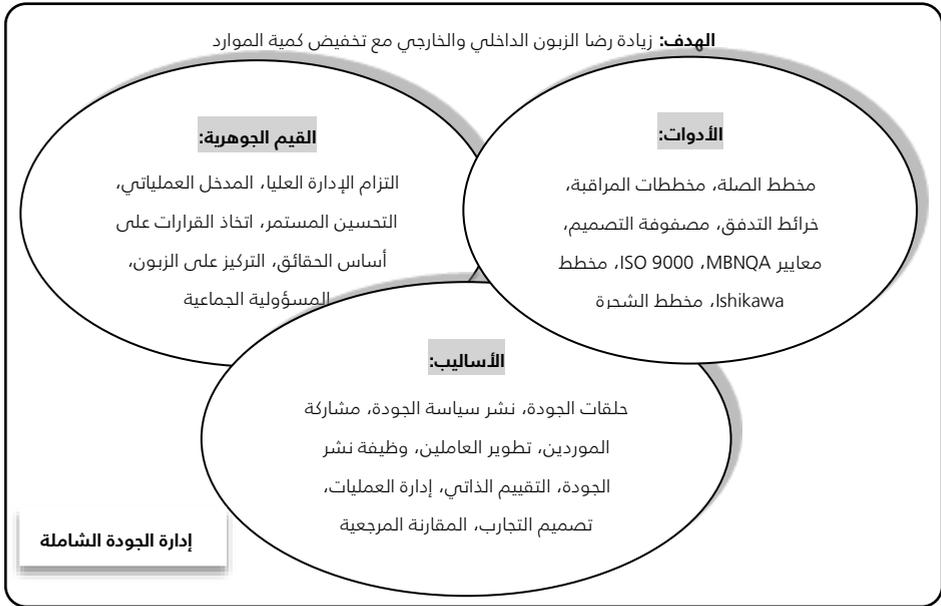
– **نظام الإنتاج البيئي:** (Environmental Production System) يهدف إلى تقليل التأثير البيئي لعمليات الإنتاج من خلال التحسينات في استخدام الموارد وإعادة تدوير المواد وتقليل الفاقد.

مثال: شركات تتبنى ممارسات صديقة للبيئة في تصنيع منتجاتها.

### 2.3.11. توجّهات تسيير الجودة في المؤسسة

#### 1.2.3.11. إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل كونها تجمع بين الأساليب والأدوات والقيم الجوهرية، وهو التعريف الذي اعتمده Hansson & Klefsjö في الشكل الموالي: (Hansson & Klefsjö, 2003, p. 74)



#### الشكل 51. إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل

▪ **القيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة:** يعبر عنها في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بعدة مصطلحات (مبادئ، عناصر، أبعاد)، حيث تتضمن: راجع: (Abrunhosa & Sá, 2008, p. 210)، (Lagrosen, 2003, p. 476)، (Svensson, 2004, p. 23)، (Hansson, 2003, p. 15)

- **التركيز على الزبون:** أي فلسفة الفهم الجيد للحاجات الحاضرة والمستقبلية للزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة، للاستجابة لمتطلباتهم وتجاوز تطلعاتهم.
- **التزام الإدارة العليا:** يقوم القادة عادة بتحديد توجهات المنظمة للالتزام بالقيم الأساسية للجودة، لذلك يجب عليهم خلق محيط داخلي يتمكنون من خلاله دمج الأفراد للمشاركة في عملية تحسين الجودة، والالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
- **المدخل العملياتي:** تسيير الموارد ومختلف نشاطات المنظمة كعملية.
- **التحسين المستمر** أو **فلسفة الكايزن Kaizen:** التحسين المستمر لجودة العمليات، المنتجات والخدمات كقيمة دائمة للمنظمة، وذلك باعتماد أساليب التطوير التدريجي، والتقييم الدوري للأداء، وتطوير أداء العمليات وتدريب الأفراد على أساليب التطوير في مختلف الأنشطة.
- **اتخاذ القرار على أساس الحقائق:** من المهم جدا اتخاذ القرارات على أساس معلومات واقعية وحقيقية، وليس على أساس عوامل عشوائية، حيث تحتاج المعطيات الحقيقية سواء كانت ذات خاصية رقمية أو شفوية إلى استخدام أدوات نظامية لهيكلتها وتحليلها.
- **المسؤولية الجماعية:** يرجع نجاح استراتيجية الجودة إلى مشاركة جميع الأفراد في تحقيق رضا الزبائن والتحسين المستمر للجودة.
- **أساليب إدارة الجودة الشاملة:** تمثل الأساليب المولية أهم الأساليب المعتمدة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة: راجع: (Hansson & Klefsjö, 2003, pp. 74-78) و(Fredriksson, 2004, pp. 21-24)
- **حلقات الجودة Quality Circles:** هي فرق عمل جماعية تتضمن من 6 إلى 10 أفراد هدفهم مناقشة، تحليل وحل المشاكل المتعلقة بالجودة أو دراسة بدائل التحسين المتاحة، وهو ما يسمح بتعلم الأفراد.
- **نشر سياسة الجودة:** ترتبط بتوضيح أهداف، إجراءات، سياسات وحتى أساليب الجودة في مختلف المستويات التنظيمية.
- **مشاركة الموردين:** تندرج ضمن فلسفة تحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات من خلال مشاركتهم في تحديد المواصفات التقنية والانتاجية.
- **تطوير العاملين:** وتنمية معارفهم يعتبر كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها.
- **وظيفة نشر الجودة:** تتعلق بفهم وترجمة متطلبات الزبون الظاهرة والضمنية إلى المواصفات النهائية للإنتاج والكفيلة بتفوق هذه المتطلبات.

- **التقييم الذاتي:** أو التقييم الداخلي التي تقوم به المنظمة بنفسها، هدفه تمكين مختلف المستويات التنظيمية من تحديد الانحرافات في تحقيق النتائج والعمل على تداركها لتحقيق التحسين المطلوب.
- **إدارة العمليات:** تتعلق بضبط كل العمليات لتحسين الجودة، بدءا من معرفة متطلبات الزبون حتى التسليم النهائي للمنتج أو الخدمة.
- **تصميم التجارب:** يهدف إلى تصميم المنتجات، العمليات والخدمات بناء على البيانات المستمدة من التجارب السابقة.
- **المقارنة المرجعية Benchmarking:** مقارنة المؤسسة أو ممارساتها بأفضل المؤسسات الموجودة في السوق.
- **العصف الذهني Brainstorming:** يجتمع أعضاء الفريق لطرح أفكار جديدة بطريقة تخلو من النقد والتقييم، ولا تعتبر هذه الأفكار كحلول نهائية..
- **عجلة ديمينغ:** أو ما يعرف بـ "دورة Deming أو دورة PDCA"، تنسب لعالم الجودة Deming، تنطلق من التخطيط "Plan"، ثم التنفيذ "Do"، فالفحص "Check"، وأخيرا التحسين "Act"، في شكل دورة علمية وتطبيقية، ينبغي تكرارها باستمرار للمحافظة على مستويات الجودة المطلوبة.
- **أدوات إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل أساسا في: (إيفان ودين، 2009، ص 105 – 175)
- **مخطط الصلة:** يقوم على أساس تمثيل الروابط المنطقية والتتابعية لفكرة مركزية، حيث يتطلب أن تجتمع مجموعة من 6 إلى 8 أفراد لمناقشة هذه الفكرة، ويتم تسجيل الاستجابات وتنظيمها وفقا لصلتها أو علاقتها ببعضها البعض.
- **مخططات المراقبة:** اقترحها في الأصل Walter A. Shewart سنة 1924م، حيث تتضمن فصل الأسباب العامة عن الأسباب الخاصة في التغير الذي يحدث للعملية، وذلك لتعريف تأثيرات الأسباب المحددة.
- **خرائط التدفق:** تعتبر كتمثيل للخطوات التي يجب إتباعها خلال عملية معينة باستعمال رموز وأشكال متفق عليها، ويكون من الأفضل أن يطورها أفراد ينتمون للعملية (العاملون، المشرفون، الزبائن...).
- **مصنوفة التصميم:** هي صفحات انتشار تعرض العلاقات بين الخصائص، الوظائف والمهام بيانيا بطريقة توفر نقاط اتصال منطقية بين كل عنصر.

— **مخطط Ishikawa:** يعرف كذلك بمخطط السبب والأثر، حيث يقوم على تمثيل الأسباب الفرعية لكل سبب في شكل عظمة سمكة لمعرفة أسباب أي مشكلة من المشاكل المتعلقة بالجودة.

— **مخطط الشجرة:** يمثل المسارات والمهام المراد إنجازها لإتمام مشروع معين، أو لتحقيق هدف معين. يستخدم المخطط هذا الأسلوب للإجابة على أسئلة مثل: ما المسارات اللازم اتباعها لإتمام مهمة معينة؟

— **الإيزو 9000:** هي مجموعة من المعايير العالمية والتي تعتبر كدليل إرشادي نمطي تتبعه المنظمات لإرساء نظام الجودة الشاملة، أنشأت من قبل المنظمة العالمية للتقييس، حيث ينتهي الالتزام بها بالحصول على شهادة التقييس التي تساعد على تسويق المنتجات في السوق العالمي.

— **معايير MBNQA:** أو معايير جائزة الجودة الوطنية مالكولم بالدريج، أسسها الكونجرس الأمريكي في 20 أوت 1987، لتكون كأداة لقياس أداء المنظمات الأمريكية ورفع روح التنافس بينها في مجال الجودة، وعلى العموم فإن الالتزام بمعاييرها يساعد على إرساء نظام الجودة.

### 2.2.3.11. اتجاهات حديثة في تسيير الجودة

— **المدخل العملياتي ونظام إدارة الجودة:** ينصح خبراء الجودة باعتماد نهج العمليات أو المدخل العملياتي process approach (المدخلات المخرجات، العمليات أو التفاعلات) للتحكم في الجودة. حيث تعرف العملية بأنها: " مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات (نتائج) ذات قيمة مضافة " (Margeland & Gillet-Goinard, 2006, p. 107) تبدأ المنظمة التي تعتمد المدخل العملياتي بتحديد قائمة العمليات الرئيسية أو المفتاحية وفقا لسلاسل القيمة لديها.

— **إعادة الهندسة مقابل التحسين المستمر:** إعادة الهندسة Reengineering أو الهندرة تعني إعادة الكل، إعادة الكل والبدء من جديد. (Hammer & Champy, 1993, p.10) تركز إعادة الهندسة على التغيير الجذري للعمليات حيث يعود ظهورها إلى 1990 على يد Michael Hammer و James Champy. يشير Cypress في دراسته حول إعادة الهندسة أن هناك جيلين لتطور هذا الأسلوب، الأول (1988-1993) تركز هدفه على تحسين الأداء الكمي للمؤسسة والتغيير التنظيمي والاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات، والجيل الثاني لاعادة الهندسة تطور بعد ذلك حيث توسع نطاقها ليغطي عمليات الأعمال. (نجم، 2013، ص. 10) ومن هذا جاء مفهوم إعادة هندسة العمليات. في هذا الصدد يرى Drew أن إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering (تشمل

جميع الأنشطة لبناء علاقة قوية بين الاستراتيجية والكفاءة والعمليات الجوهرية والبناء التنظيمي) أكثر اتساعاً في المجال والغرض من إعادة هندسة العمليات Process Reengineering (تتعلق بالعمليات الجوهرية).

— **المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين الجودة:** المقارنة المرجعية Benchmarking أحد أساليب إدارة الجودة التي تستهدف دراسة وتحليل تقنيات الإدارة والأساليب التنظيمية والمنتجات والخدمات والعمليات للمنظمات الأخرى من أجل الاستلهام منها والحصول على أفضل الممارسات. طبق هذا الأسلوب في بداية الثمانينيات من قبل شركة Xerox لاتخاذ قرار يتعلق باستثمار ضخم يهدف إلى تحديث إدارة المخزون، تبعها العديد من الشركات على غرار: Packard, Hewlett, Motorola, Chrysler, IBM. راجع: (Lepoivre, 2003, p. 03)

— **ستة سيجما Six Sigma:** يشير James Harrington أن ستة سيجما : « تمثل ببساطة إحدى عمليات إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحليل قدرة العملية كطريقة لقياس التقدم » (Besterfield et al, 2011, p.121) أي أنها منهجية تركز على جودة العمليات التي تتحقق من خلالها جودة المخرجات (جودة المنتجات أو الخدمات). وبعد ظهورها توبعت بظهور كل من ستة سيجما الرشيق والتصميم لستة سيجما.

▪ **ستة سيجما الرشيق Lean Six Sigma:** ظهرت كمفهوم إداري من قبل Michael George لأول مرة سنة 2002 في كتابه: "Lean Six Sigma" ، حيث يجمع هذا المفهوم بين اللين وستة سيجما، تعرف بأنها: « فلسفة للتحسين تستند إلى الحقائق وتعتمد على الوقاية من العيوب بدل اكتشافها العيب، حيث تقود إلى تحقيق رضا الزبائن وتحسين النتائج النهائية من خلال تقليل التباين والهدر ووقت الدوران، مع تعزيز استخدام توحيد العمل وتدقيقه، وبالتالي خلق ميزة تنافسية. تطبق في الانظمة والعمليات التي توجد فيها تباين ونفايات ويجب أن يشارك كل فرد ». (Kubiak & Benbow, 2016, p. 09)

▪ **التصميم لستة سيجما Design for Six Sigma (DFSS):** يعد التصميم لستة سيجما (DFSS) امتداداً لمنهجية ستة سيجما حيث يساعد على تحديد تأثير المدخلات أو عوامل العملية على مخرجات أو استجابة العملية، فإذا كان هناك عامل واحد فقط، فيمكننا تغييره وقياس الاستجابة لفهم تأثير العامل على الاستجابة، وذلك باستخدام تقنيات إحصائية مثل: الانحدار. (Zhan & Ding, 2015, p. 105) يستخدم (DFSS) عندما تحاول المنظمة تصميم أو إعادة تصميم خدمات أو منتجات جديدة لتسهيل المهمة أو العملية، ويكون من الجيد فهم احتياجات الزبائن وبناء طريقة جديدة لتسويق المنتجات والتحكم في الجودة قبل التسليم وليس بعده. (Jenab & Moslehpour, 2018, p. 06)

يتعلق تسيير الإنتاج والجودة بعدة مفاهيم منها: تخطيط الإنتاج، العمليات، ضمان الجودة، التحسين المستمر، المدخل العملياتي، إعادة الهندسة... الخ. وهو يشكل نظاماً محورياً في المؤسسة له استراتيجياته الخاصة به والتي تستهدف تقديم منتجات عالية الجودة تحقق رضا الزبون.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 11

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم مسؤوليات وظيفة الإنتاج والجودة في المؤسسة؟
- س3. ما هي أهم استراتيجيات الإنتاج وما هي أنظمتها؟
- س4. ما هي أهم الاتجاهات الحديثة لتسيير الجودة؟

### • دراسة الحالة

#### *كيف أعادت تسلا ابتكار صناعة السيارات*

في صناعة يُعتبر فيها الحجم أمراً بالغ الأهمية بسبب اقتصاديات الحجم، لم يكن أحد يعتقد نجاح تسلا موتورز، وهي مؤسسة ناشئة صغيرة طموحة بإنتاج سيارات كهربائية. قام إيلون ماسك، المؤسس الجنوب أفريقي لـ PayPal، بتولي السيطرة عليها في عام 2008 بعد أن كان أحد المستثمرين المؤسسين، وقام بتحويل المشروع إلى مغامرة ذات أبعاد استثنائية.

سيارة Tesla Roadster، التي تم إطلاقها في عام 2008، ليست مجرد سيارة كهربائية عادية، بل إنها سيارة رياضية قادرة على الوصول إلى 100 كم/ساعة في 3.9 ثوانٍ فقط، وبنطاق سفر يصل إلى 340 كيلومتراً. ثم جاءت Model S في عام 2012 سيارة سيدان رياضية (تصل إلى 100 كم/ساعة في 2.7 ثوانٍ)، وفي عام 2015، Model X وهي سيارة SUV، وفي عام 2017 سيارة Model 3، وكل منها يحمل خصائص مختلفة ومتقدمة.

تمتعت هذه السيارة الأخيرة، التي بيعت بسعر 35,000 دولار قبل الحصول على الحوافز (وهو أقل سعر في المجموعة)، بما يقرب من 180,000 طلب مسبق في أول 24 ساعة من إعلانها، مما جعلها - قبل إصدارها الفعلي - الطراز الأكثر شهرة لتسلا. الهدف هو إنتاج 500,000

نسخة منها بحلول عام 2018. نجاح هذا النموذج يعود إلى المزايا التكنولوجية لتسلا (مثل بطارياتها المتطورة وشبكة الشحن الكهربائية)، وتصميمها الجذاب، وسهولة استخدامها، وواجهاتها الإلكترونية، ونظام القيادة الآلي الذي تقدمه. إنها عرض يمتاز بقوة يوضح استراتيجية المنتج الفاخر في كل جوانبها (غير الملموسة والملموسة والخدمية). على الرغم من أن مبيعات تسلا في السوق الأمريكي تمثل ما يقرب من 1.5% فقط من مبيعات شركات مثل فورد وجنرال موتورز، فإنها تمتلك قيمة سوقية تقدر بـ 50 مليار يورو... ما يعادل أو يفوق القيمة السوقية لمنافسيها اللاتنين.

المصدر: (Lendrevie & Lévy, 2017, p. 184)

**الأسئلة:** ما نوع نظام الإنتاج؟ وما هي استراتيجية الإنتاج؟ واتجاهات الجودة المطبقة في شركة تسلا؟

## الدجاجة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 11

### • الأسئلة و الأجوبة

#### ← س1. ما المقصود بتسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة؟

تسيير الإنتاج والجودة هو مجال شامل يتضمن العديد من الأنشطة الفرعية التي تؤثر على كيفية تنظيم وتنفيذ عمليات الإنتاج بشكل فعال وكيفية ضمان جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

#### ← س2. ما هي أهم مسؤوليات وظيفة الإنتاج والجودة في المؤسسة؟

تتمثل وظائف وأنشطة وظيفية الإنتاج والجودة في المؤسسة في: إدارة الإنتاج والعمليات، تخطيط الإنتاج، مراقبة الإنتاج، إدارة العمليات، إدارة النقل والمخزون، صيانة المعدات، إدارة الجودة.

#### ← س3. ما هي أهم استراتيجيات الإنتاج وما هي أنظمتها؟

- استراتيجيات الإنتاج في المؤسسة هي: استراتيجية تخفيض التكلفة، استراتيجية التميز السلعي، استراتيجية جودة المنتج، استراتيجية استغلال الوقت.
- أنظمة الإنتاج في المؤسسة: حسب العملية الفنية (الإنتاج المستمر، الإنتاج غير المستمر، الإنتاج بالمشاريع)، حسب العلاقة مع الزبون (الإنتاج حسب الطلب، الإنتاج للتخزين (للسوق)، حسب

كمية الإنتاج (الإنتاج الفردي، الإنتاج بالدفعات، الإنتاج بالسلاسل، الإنتاج المستمر)، حسب طبيعة توضيب المعدات (الورش المتخصصة، الورش المستقلة، سلسلة التصنيع).

▪ الأنظمة الحديثة لإدارة الانتاج في المؤسسة: نظام تويوتا الإنتاجي، نظام اللين الإنتاجي، نظام الإنتاج بالطلب، نظام التصنيع المتكامل بالحاسوب، نظام الإنتاج الذكي، نظام الإنتاج بالطاقة المتجددة، نظام الإنتاج البيئي.

#### ← س4. ما هي أهم الاتجاهات الحديثة لتسيير الجودة؟

المدخل العملياتي ونظام إدارة الجودة، إعادة الهندسة مقابل التحسين المستمر، المقارنة المرجعية كأسلوب لتحسين الجودة، ستة سيigma Six Sigma، ستة سيigma الرشيقة Lean Six Sigma، التصميم لستة سيigma Design for Six Sigma (DFSS).

#### • حل دراسة الحالة

← بالنسبة لنوع نظام الإنتاج، تعتمد نظام إنتاج مختلط، فيمكن تصنيف تسلا كشركة تنتج بنظام إنتاج متقطع، حيث تقوم بتصنيع سيارات بأشكال مختلفة ومتنوعة، وهي تستخدم التكنولوجيا (نظام التصنيع المتكامل المحوسب، نظام الانتاج الذكي) وأنظمة أخرى.

← استراتيجية الإنتاج لديها تركز على تقديم منتجات عالية الجودة وذات قيمة مضافة عالية. تسعى إلى تحقيق التفوق التكنولوجي والتميز في تصميم المركبات الكهربائية، بالتالي فهي تعتمد استراتيجية مختلطة (استراتيجية التميز السلعي، استراتيجية جودة المنتج، استراتيجية استغلال الوقت).

← فيما يتعلق باتجاهات الجودة، تهتم تسلا بضمان جودة عالية في جميع جوانب منتجاتها. تستخدم تكنولوجيا بطاريات متطورة ونظام شحن موثوق به لضمان أداء ممتاز وموثوقية عالية. تسعى أيضًا لتحقيق الامتثال لمعايير السلامة والجودة العالمية في صناعة السيارات. وذلك من خلال تطبيق الاتجاهات الحديثة للجودة مثل ستة سيigma.

## مراجع الفصل الحادي عشر

- Frick, J., & Laugen, B. T. (2012). *Advances in Production Management Systems: Value Networks: Innovation, Technologies, and Management*. Springer.
- Hansson, J., & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*, 15(2), 71-81.
- Pal Saini, V. (2017). *Course in Total Quality Management*. Directorate of Distance Education. Guru Jambheshwar University of Science & Technology. India.
- Verzea, I., Luca, G. P., & Chaib, R. (2012). The Strategic Management of the "Production-Quality-Maintenance" Triplet. 14th Romanian Textiles and Leather Conference – CORTEP 2012 Sinaia, 6 - 8 September 2012.
- Duret, D., & Pillet, M. (2011). *Qualité en production: de l'ISO 9000 à Six Sigma*. Editions Eyrolles.
- Chen, K., Wang, J., & Jiao, S. (2021). Shield Construction Techniques in Tunneling. In *Woodhead Publishing Series in Civil and Structural Engineering* (pp. 463-484). DOI: 10.1016/B978-0-12-820127-5.00009-5.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Rekhi, S. (2023). The Production Process (With Diagram). Link: <https://www.economicdiscussion.net/theory-of-production/the-production-process-with-diagram/19900>. On: 02.07.2023. at: 08.00
- SIT (Siddhartha Institute of Technology). (2023). Unit - ii - production function. Link: [https://www.pvpsiddhartha.ac.in/dep\\_it/lecture%20notes/MEFA/unit2.pdf](https://www.pvpsiddhartha.ac.in/dep_it/lecture%20notes/MEFA/unit2.pdf) . On: 03.07.2023. at: 08.45
- ISTA (Institut des Sciences et Techniques Appliquées – Constantine 1). (2021). *Gestion de la production*. Link: <https://fac.umc.edu.dz/ista/pdf/cours/Gestion%20de%20la%20production%20PARTIE%201.pdf> . On: 03.07.2023. at: 09.45
- UMMTO (Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou). (2023). *Chapitre 4 : les fonctions de l'entreprise*. Link: <https://www.ummto.dz/fsecsg/wp->

content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf .  
On: 03.07.2023. at: 10.13

زرابولة، ر. (2016/2015). محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات. جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

Abrunhosa, A., & Sá, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.

Lagrosen, S. (2003). Exploring the impact of culture on quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Svensson, M. (2004). TQM-based self-assessment in educational organizations: help or hindrance? (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).

Fredriksson, M. (2004). From customer satisfaction to citizen interaction: a cooperation model for community development based on Total Quality Management (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).

إيفان، ج.، ودين، ج. (2009). الجودة الشاملة "الإدارة، والتنظيم، والستراتيجية". تعريب سرور، علي إبراهيم سرور. دار المريخ للنشر.

Margerand, J., & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois*. Editions Eyrolles.

Hammer, M., Champy, J., & Le Seac'h, M. (1993). *Le reengineering* (Vol. 93). Paris: Dunod.

LEPOIVRE, F. (2003). *Benchmarking, concept et méthodologie*. NEVAO CONSEIL.

Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield-Sacre, M., Besterfield, G. H., & Urdhwarsh, H. (2011). *Total Quality Management: For Anna University*. Pearson Education India.

Kubiak, T. M., & Benbow, D. W. (2016). *The certified six sigma black belt handbook*. Quality Press.

Jenab, K., Wu, C., & Moslehpour, S. (2018). Design for six sigma: A review. *Management Science Letters*, 8(1), 1-18

Lendrevie, J., & Lévy, J. (2017). *Mercator*. Dunod.



## الفصل الثاني عشر

التسيير التجاري في المؤسسة



## الفصل الثاني عشر: التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

" هدف البيع هو إشباع حاجات الزبون، أما هدف التسويق فهو فهم هذه الحاجات "

Philip Kotler

### محتويات الفصل

- 1.12. مدخل عام للتسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
- 2.12. وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة
- 3.12. توجهات التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم التسيير التجاري والتسويق وأهميتهما في المؤسسة؛
- معرفة وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة وتنظيمها ومكانتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم التوجهات الحديثة في التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

التسيير التجاري، التسويق، البيع، التوزيع، وظيفة التسيير التجاري والتسويق.

في العالم الحديث، لا يمكن التغاضي عن دور التسيير التجاري والتسويق في تحقيق نجاح المؤسسة. حيث يرتبط التسيير التجاري بإدارة وتسيير التعامل مع الزبائن، بينما يركز التسويق على جذب الزبائن وبناء العلاقات القوية معهم. في هذا الفصل، سنبحث في مفاهيم وأهمية كل من التسيير التجاري والتسويق، كما سنسلط الضوء على وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة وكيفية تنظيمها، كما سنتعرف أيضا على أحدث الاتجاهات والتحديات التي تواجه التسيير التجاري والتسويق في عصرنا الحديث.

### 1.12. مدخل عام للتسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

هناك مفهومين أو نشاطين أساسيين يجب التفصيل فيهما عند التكلم عن وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة، وهما التسيير التجاري، والتسويق.

#### 1.1.12. الفرق بين التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

من المهم جدا تحديد الفرق بين التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة، لمعرفة لماذا تم الجمع بينهما في هذا الفصل، وما زال يجمع بينهما في نفس الوظيفة في العديد من المؤسسات: راجع: (Kotler & Armstrong, 2017)

– **التسيير التجاري (Commercial Management):** وظيفة التسيير التجاري في المؤسسة هي الوظيفة المكلفة بتوفير المنتج في السوق. تتعلق هذه الوظيفة بشراء البضائع (أو المواد الخام) لإعادة بيعها (مباشرة أو بعد تحويلها إلى منتج). لكن العديد من المؤسسات تفصل بين الشراء والتمويل والوظيفة التجارية وهذا ما قد تم في هذا الكتاب إذ تتعلق وظيفة التسيير التجاري أكثر بالبيع وإيصال المنتجات للزبائن، وهناك من يربطها أكثر بتسيير ملفات الزبائن المختلفة.

– **التسويق (Marketing):** هو عملية تحليل السوق وتطوير استراتيجيات للترويج والبيع لمنتجات أو خدمات معينة بهدف تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق أهداف مؤسسة معينة. يشمل التسويق فهم سلوك الزبائن والتفاعل معهم بشكل فعال لزيادة الإشباع والولاء، وذلك من خلال عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج، السعر، المكان، الترويج.

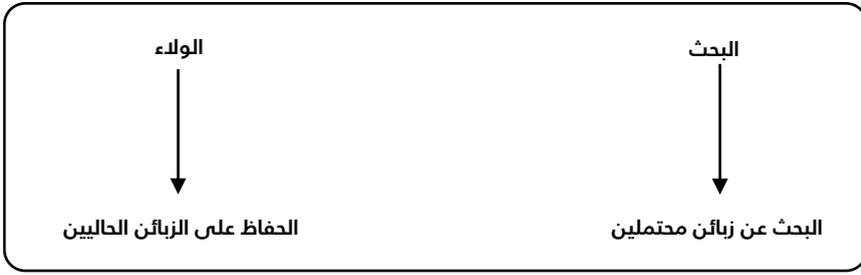
– **وظيفة التسيير التجاري والتسويق (The function of commercial management and marketing):** وظيفة التسيير التجاري والتسويق للمؤسسة تتضمن فحص حالة السوق والطلب ودراسة رغبات الزبائن وتفضيلاتهم، بهدف التأكد من أن السلع أو الخدمات التي ستنتجها المؤسسة ستجد فعلاً أماكن للتسويق. تتضمن وظيفة التسيير التجاري والتسويق العديد من الجوانب:

- تقوم بدراسة السوق والطلب وكذا احتياجات الزبائن ورغباتهم؛
- تطوّر سياسة تسويقية: خطة التسويق للمزيج التسويقي؛
- تبحث وتحدد قنوات توزيع السلع أو الخدمات التي تبيعها المؤسسة؛
- تقوم بخدمات ما بعد البيع.

يمكن القول أن وظيفة التسيير التجاري والتسويق تتدخل: قبل البيع (قبل إنتاج المنتج)، أثناء عملية البيع، بعد البيع (بعد مغادرة المنتج من المصنع أو المتجر).

### 2.1.12. أهداف وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

تسعى وظيفة التسيير التجاري والتسويق إلى تحقيق نوعين رئيسيين من الأهداف، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (CRP, 2023)



الشكل 52. أهداف التسيير التجاري والتسويق

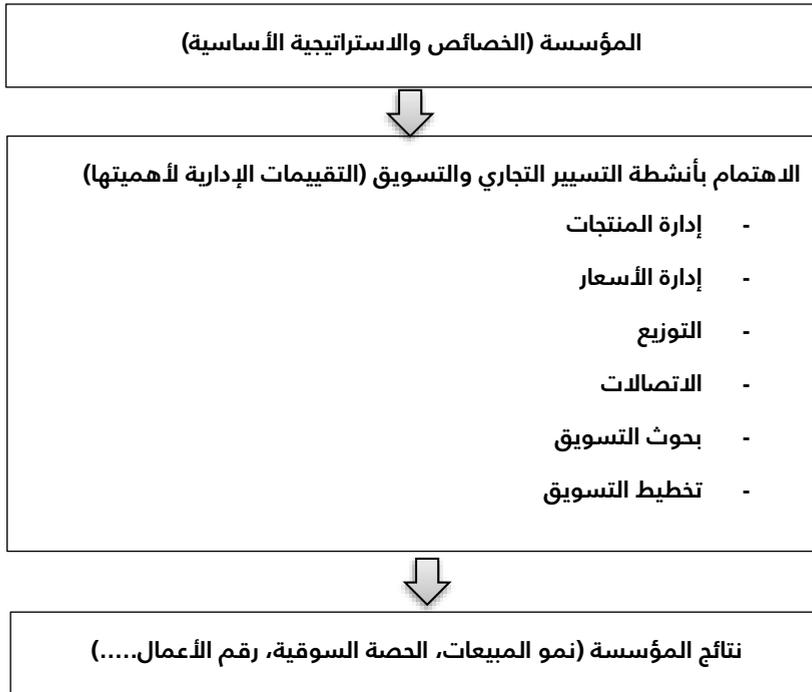
- **البحث عن الزبائن (الاستقصاء):** وهي مجموعة من الوسائل التي تمكّن من إقامة اتصال أو علاقة مع المؤسسات أو الأفراد الذين يحتاجون إلى المنتج أو الخدمة التي تسوقها المؤسسة. يتعلق الأمر بجذب الزبون إلى المنتج من خلال تصميم منتج يليبي احتياجاته أو عبر الاتصال الذي يوجه نظره للمنتج.
  - **الولاء (الاحتفاظ بالزبائن):** وتتمثل في إقامة علاقة دائمة مع الزبائن. يتعلق الأمر ببيع المنتج وبالتالي دفع المنتج أمام الزبون وإقناعه بشرائه، من خلال توزيع المنتج في العديد من نقاط البيع أو المفاوضة مع الزبون وتقديم هدايا له وغيرها.
- ووفقا لهذين الهدفين يمكن القول أن وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف وهي:

- البحث عن زبائن جدد للحفاظ على المبيعات الحالية وتطوير المبيعات المستقبلية؛

- تجديد العلاقة مع الزبائن وتعويض نقصان عددهم (إغلاق، توقف، ...).
- تعويض تراجع نشاط بعض الزبائن (اقتصاد، أزمة، ...).
- الدفاع ضد هجمات المنافسين.
- ضمان النشاط المستقبلي والنمو.
- زيادة حجم المبيعات.
- الشهرة وزيادة المبيعات.

### 3.1.12. أهمية التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

نجاح أي مؤسسة مرهون بنجاحها في تسويق منتجاتها فالعديد من نتائج الأداء مرتبطة ارتباطا مباشرا بوظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة، مثل: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رقم الأعمال... وغيرها، وهذا ما حدده كل من (Urbonavicius & Dikcius, 2008) في الشكل الموالي:



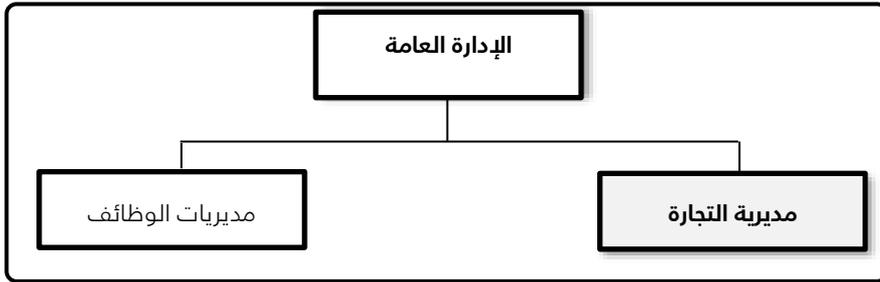
الشكل 53. أهمية التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

## 2.12. وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

ترتبط وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة بالعديد من الأنشطة الضرورية في المؤسسة، لذلك يؤكد الباحثون والممارسون على أهميتها الاستراتيجية.

### 1.2.12. موقع وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

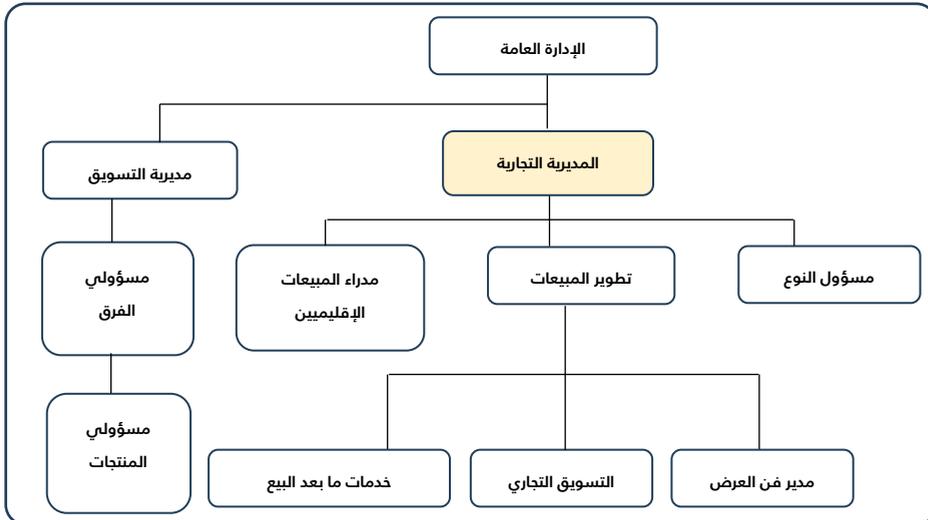
سواء أكانت في هيكل واحد (مديرية التجارة والتسويق) أو منقسمة إلى هيكلين (الإدارة التجارية، إدارة التسويق)، فإنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العامة، وهذا ما توضحه الأشكال الموالية: (Mayrhofer, 2006, p. 17)



الشكل 54. علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بالمديرية العامة

وقد تختار بعض المؤسسات فصل المديرية التجارية على مديرية التسويق وذلك كما هو

موضح في الشكل الموالي: (Blan & Le Gall, 2006, p. 14)



الشكل 55. علاقة المديرية التجارية ومديرية التسويق بالمديرية العامة

عليه فوظيفة التسيير التجاري والتسويق تحتل مكانة استراتيجية بارزة في أي مؤسسة ناجحة. إنها تمثل واجهة المؤسسة أمام العالم الخارجي وتلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهدافها العامة. يمكن أن نرى علاقة وثيقة بين وظيفة التسيير التجاري والتسويق والمديرية العامة، حيث تقوم وظيفة التسويق بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المديرية العامة. ووظيفة التسيير التجاري والتسويق تساهم بشكل أساسي في زيادة الإيرادات وتحقيق نمو المؤسسة من خلال جلب الزبائن وزيادة مبيعات المنتجات أو الخدمات. تساعد أيضًا في بناء العلاقات مع الزبائن وتحقيق الولاء، مما يساهم في زيادة القيمة المضافة للمؤسسة. من ناحية أخرى، تساهم وظيفة التسيير التجاري والتسويق في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث تدعم الأنشطة التجارية والتسويقية رؤية واستراتيجية المؤسسة بشكل فعال وتقوم بتنفيذ الخطط والبرامج التي تم تطويرها بالتنسيق مع المديرية العامة.

## 2.2.12. تنظيم وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

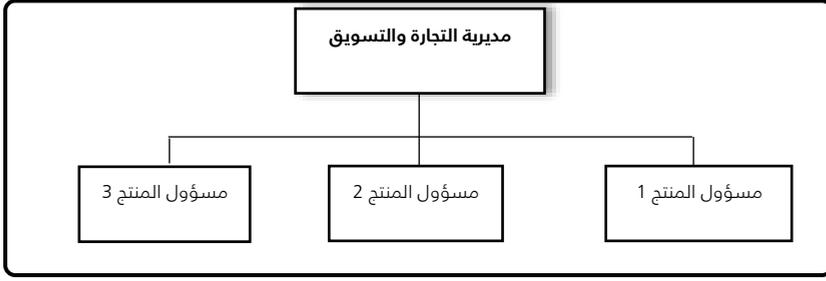
هناك العديد من النماذج أو الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتنظيم وظيفة التسيير التجاري والتسويق، أهمها ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** بمعنى أن وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة تقسم إلى مصالح كل منها تختص بأداء أنشطة معينة على حسب مهامها، وذلك كما يلي: (Mayrhofer, 2006, p. 18)



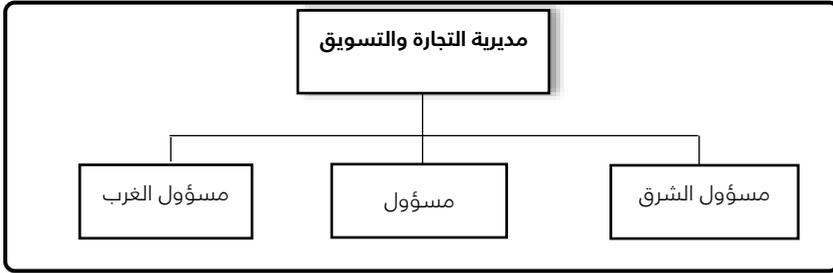
### الشكل 56. التنظيم الوظيفي لوظيفة التسيير التجاري والتسويق

- **الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:** يمكن أن تقسم وظيفة التسيير التجاري والتسويق إلى أقسام حسب المنتجات التي تسوقها المؤسسة، حيث تختص كل مصلحة أو قسم بالتسيير التجاري والتسويق الخاص بالمنتج المكلف به، وذلك كما يلي (Mayrhofer, 2006, p. 18) :



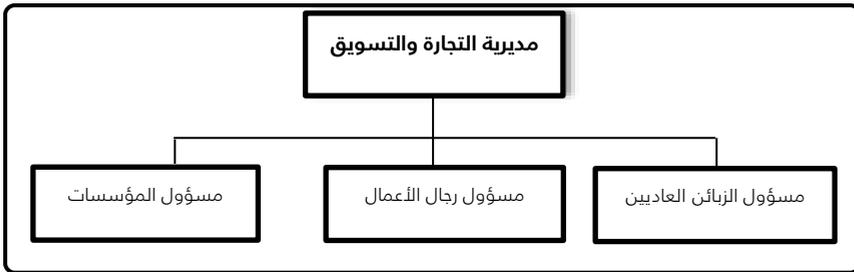
**الشكل 57.** التنظيم حسب المنتجات لوظيفة التسيير التجاري والتسويق

- **الهيكل التنظيمي حسب التقسيم الجغرافي:** يمكن أن تقسم وظيفة التسيير التجاري والتسويق إلى أقسام حسب أسواق المؤسسة أو حسب المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، وذلك كما يلي: راجع: (Blan & Le Gall, 2006, p. 11)



**الشكل 58.** التنظيم حسب التقسيم الجغرافي لوظيفة التسيير التجاري والتسويق

- **الهيكل التنظيمي حسب نوع الزبون:** يمكن أن تقسم وظيفة التسيير التجاري والتسويق إلى أقسام حسب نوع الزبون الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك كما يلي: راجع: (Blan & Le Gall, 2006, p. 11)



**الشكل 59.** التنظيم حسب نوع الزبون لوظيفة التسيير التجاري والتسويق

يمكن أن نجد أيضا أشكالاً أخرى من التنظيمات لوظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة ولكن هذه أهمها.

### 3.2.12. علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بالوظائف الأخرى في المؤسسة

إحدى المهام الهامة التي تواجه المؤسسة عندما ترغب في وضع خطة عمل هي تنسيق ودمج خطط مختلف المجالات الوظيفية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. أي تحقيق التكامل الاستراتيجي بين مختلف وظائفها، وفيما يلي توضيح لعلاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بالوظائف الأخرى: (Micu et al., 2012)

– **علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بالوظيفة المالية:** التسويق والتمويل يشتركان في تبادل المعلومات والبيانات بشكل متبادل. يتعامل التسويق بجوانب مالية مهمة في تخطيطه وتنفيذه، مثل تتبع التكاليف والأرباح واستخدام الميزانيات. يمكن أيضًا النظر في القرارات التسويقية كقرارات استثمارية، مما يعني أن التقييم الاقتصادي للخيارات التسويقية يلعب دورًا كبيرًا. وبصفة مهمة، تقوم القرارات التسويقية بتقديم البيانات المالية الأساسية، مثل توقعات المبيعات والإيرادات، لعمليات التخطيط المالي. وهذا يعني أن التسويق ليس مقتصرًا على الجانب الإبداعي والإعلاني فقط، بل يلعب دورًا أساسيًا في إعداد البيانات والمعلومات المالية اللازمة لاتخاذ قرارات مالية دقيقة. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون للتسويق تأثير كبير على قرارات الشركة المالية بشكل أوسع. يمكن استخدام تقارير الميزانية والبيانات النقدية والأداء المالي للتواصل مع المجتمع المالي، ويمكن أن تؤثر قرارات التسويق على توقعات المستثمرين وبالتالي على أسعار الأسهم.

– **علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بوظيفة الإنتاج:** الرابط بين التسويق والإنتاج هو رابط ثنائي. من جهة، تحدد قدرات الإنتاج عدد ونوع المنتجات التي يمكن تسويقها، ومن ناحية أخرى، يعتبر توقع دقيق للمبيعات لكل منتج وخط منتجات ضروريًا لعمليات الإنتاج الفعالة. إدارة العمليات يمكنها أن تتخذ استراتيجيتين رئيسيتين للتعامل مع التقلبات وعدم اليقين في الطلب على المنتجات. الاستراتيجية الأولى تشمل تغيير قدرة الإنتاج من خلال تغيير الموارد الحالية، مثل إضافة وقت إضافي أو تنظيم ورديات إضافية وتحسين إدارة المخزون. الاستراتيجية الثانية تشمل التأثير على الطلب بالتوافق مع قيود الإنتاج، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات تسويقية محددة مثل الإعلان وتعزيز المبيعات والتسعير وإضافة أو إزالة منتجات من مجموعة المنتجات. لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، يتعين الحصول على معلومات مفصلة حول كيفية استجابة السوق لتلك الخطوات الاستراتيجية.

– **علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بوظيفة التوريد:** وظيفة التوريد أصبحت، في فترات نقص المواد الخام، واحدة من أهم وظائف المنظمات الصناعية. اضطرت العديد من الشركات إلى تعديل منتجاتها للتعامل مع نقص المواد الخام أو استبدالها بمواد أخرى سهلة الحصول عليها أو أرخص تكلفة. يُعتبر البحث التسويقي حول درجة قبول المستهلك لهذه المنتجات ذات الخصائص المعدلة إدخالاً مهماً لتخطيط فعال لأنشطة التوريد. من ناحية أخرى، يمكن لبحوث التوريد التي تهدف إلى تحديد وتقييم المواد ومصادر الإمداد الجديدة للاستفادة في العديد من الحالات من روابط أقرب مع بحوث التسويق، التي عادة ما تكون في مستوى تطور متقدم. يتطلب التخطيط التسويقي مدخلات من خطط التوريد لإدخال مواد جديدة أو للتكيف مع التغييرات المتوقعة في أنشطة الإنتاج نتيجة لتغير إمداد مواد خام مختلفة.

– **علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بوظيفة البحث والتطوير:** جهود البحث والتطوير (R&D) يجب أن يكون مرتبطاً بشكل وثيق بجهود التسويق وتطوير المنتجات في المنظمة. الإهمال للروابط بين R&D والتسويق أدى إلى تطوير منتجات تعتبر حلماً للمهندس وكابوساً للمسوقين في العديد من الشركات التكنولوجية. لتجنب جهد R&D غير متصل بمدخلات التسويق ذات الصلة، من الضروري فهم العلاقة المتبادلة بينهما. الارتباط الرئيسي بين R&D والتسويق يتمحور حول جهود تطوير المنتجات الجديدة للمنظمة. كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج الجديد، من تكوين الأفكار إلى مرحلة تطوير المنتج النهائية، تتطلب تفاعلاً وثيقاً بين التسويق وR&D. حتى مرحلة تصميم المنتج، التي تمت مشاهدتها تقليدياً على أنها مجال حصري لـ R&D، يمكن أن تستفيد من مدخلات البحوث التسويقية حول ميزات المنتج المرغوبة بشدة من قبل مجموعات السوق المستهدفة المختلفة وتفاصيل تفاوت الزبائن بين ميزات المنتج المختلفة.

– **علاقة وظيفة التسيير التجاري والتسويق بإدارة الموارد البشرية:** قسم الموارد البشرية في المنظمة مسؤول عن توظيف وتدريب وإدارة موظفي التسويق المناسبين. على الرغم من مساعدة إدارة التسويق في هذه الوظيفة، إلا أن المسؤولية الأساسية لعملية توظيف موظفي التسويق تقع، في العديد من الشركات، بيد قسم الموارد البشرية. يجب على التسويق التعاون مع قسم الموارد البشرية في وضع وصف الوظائف، وفحص المرشحين، وتصميم برامج التدريب وأنظمة التحفيز. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تقدم أبحاث التسويق، كمنشآت تسويقية متخصصة، مساعدة قيمة في تصميم وتنفيذ العديد من مشاريع أبحاث الموارد البشرية. على سبيل المثال، يمكن إجراء تحليل تمييزي على سمات الموظفين التسويقيين 'الناجحين' مقابل 'الغير

ناجحين' لمساعدة وظائف التوظيف والتدريب؛ يمكن إجراء دراسة تحليلية مشتركة لتحديد الأهمية النسبية لميزات مختلفة في نظام التعويض.

### 3.12. توجهات التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة

من المهم جدا التفصيل في أهم التوجهات الحالية والحديثة لوظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة، وذلك كما سيأتي.

#### 1.3.12. توجهات التسيير التجاري في المؤسسة

إن التكلم عن توجهات التسيير التجاري في المؤسسة لا يأخذ جانبا كبيرا كون أغلب المفاهيم الحديثة متعلقة بالتسويق، لكننا سنركز فيه على أهم نشاطين في التسيير التجاري وهما: إدارة العلاقة مع الزبائن وخدمات ما بعد البيع.

#### 1.1.3.12. إدارة العلاقة من الزبائن

إدارة العلاقة مع الزبائن Customer Relationship Management (CRM) هي استراتيجية تسويقية تركز على بناء وتعزيز العلاقات مع الزبائن لزيادة الولاء وتحقيق التفوق التنافسي. تقوم CRM بدمج البيانات والتكنولوجيا والعمليات لفهم خدمة الزبائن بشكل أفضل بهدف تحسين تجربة الزبائن وزيادة قيمته للمؤسسة، وذلك من خلال: (Peppers & Rogers, 2004; Reinartz, Krafft & Hoyer, 2004; Payne & Frow, 2005).

- **التوجه نحو الزبون:** يتعين على الشركات أن تكون موجهة نحو الزبائن وتضعهم في مركز استراتيجيتها. يجب فهم احتياجات ورغبات الزبائن والاستجابة لها بفعالية.
- **التكنولوجيا وأنظمة المعلومات:** تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في تحقيق أهداف CRM. يتضمن ذلك نظم إدارة علاقات الزبائن وأتمتة التسويق والتحليلات.
- **التواصل المتعدد القنوات:** تقديم واستقبال المعلومات من خلال مختلف القنوات مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والهاتف للتفاعل مع الزبائن بفعالية.
- **إدارة بيانات الزبائن:** تجميع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن لفهم سلوكهم واحتياجاتهم واستخدام هذه المعلومات في تخصيص الخدمات والتسويق.
- **بناء علاقات طويلة الأمد:** الهدف هو بناء علاقات مستدامة ومستديمة مع الزبائن. يشمل ذلك تلبية توقعات الزبائن وتقديم قيمة مضافة.
- **قياس الأداء وتقييم النجاح:** يتعين على المؤسسات تقييم كيفية أداء استراتيجيات CRM وتحسينها بناءً على البيانات والتحليلات.

### 2.1.3.12. خدمات ما بعد البيع

- خدمات ما بعد البيع هي أنشطة مهمة تقدم بعد عملية البيع لتلبية احتياجات الزبائن وضمان رضاهم، حيث تشمل هذه الخدمات ما يلي: (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009)
- **الدعم الفني والتقني:** يتضمن هذا جميع الخدمات التي تقدم لمساعدة الزبائن في حالة وجود مشكلة تقنية أو تشغيلية مع المنتج أو الخدمة. مثل الخطوط الساخنة، وأقسام الدعم عبر الهاتف، والبريد الإلكتروني.
  - **الصيانة وإصلاح المنتجات:** تشمل هذه الخدمات إصلاح وصيانة المنتجات بعد البيع. يمكن أن تكون عمليات الصيانة مجدولة بانتظام أو عند الحاجة.
  - **التدريب والتعليم:** يمكن أن يشمل هذا تقديم دورات تدريبية للزبائن على كيفية استخدام المنتج بشكل فعال أو تقديم موارد تعليمية مثل دليل المستخدم.
  - **ضمان الجودة والتبادل:** يشمل ضمان الجودة تبديل المنتجات أو استرداد الأموال للزبائن في حالة وجود مشكلات في المنتج أو عدم الرضا.
  - **تقديم المشورة والاستشارة:** بعض المؤسسات تقدم خدمات استشارية للزبائن للمساعدة في استخدام المنتجات بشكل أفضل أو تحسين العمليات.
  - **مراقبة الرضا وتقييم الأداء:** يتضمن هذا متابعة رضا الزبائن وتقييم كفاءة الخدمات المقدمة. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين الخدمات في المستقبل.
- إن رسم خطط قوية لخدمات ما بعد البيع يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة للحفاظ على رضا الزبائن وبناء علاقات دائمة وناجحة.

### 2.3.12. توجهات التسويق في المؤسسة

يتم التركيز على عناصر المزيج التسويقي كونها أهم محاور التسويق، كما يتم إثارة بعض المفاهيم الحديثة المتعلقة بالتسويق.

#### 1.2.3.12. عناصر المزيج التسويقي الأربعة (4Ps)

تتمثل عناصر المزيج التسويقي الأربعة في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وذلك كما يلي:

راجع: ( Armstrong & Kotler, 2003; Hollensen, 2003; Kotler, 2009; Lendrevie & Lévy, )

- **المنتج Product:** أو سياسة المنتج: يتعلق بجميع سمات المنتج أو الخدمة. على سبيل المثال: الميزات، التعبئة والتغليف، نطاق المنتج .... يتعلق أيضا بتصميم المنتج وما هي نقاط تميزه مقارنة بالعروض الحالية، وما إذا كانت هناك خدمات مرتبطة بهذا المنتج (مثل خدمة ما بعد البيع).
- **السعر Price:** أو سياسة السعر: بعد تحديد سياسة المنتج يتعين تحديد سعر المنتج أو الخدمة. هذا يعتمد على الجمهور المستهدف (تجزئة السوق) وحجم الإنتاج (اقتصادات الحجم)، والمكانة التي نرغب في منحها للمنتج (فاخر أو سلع استهلاكية عادية). حيث يمكن تحديد أسعار مختلفة، مثل سعر الزبون النهائي، سعر التوزيع، السعر النفسي. كما يمكن تنفيذ استراتيجيات متعددة:
  - استراتيجية الاختراق: حيث تحدد بعض العلامات التجارية أسعارًا منخفضة عند إطلاق منتج جديد لكسب حصص في السوق وجذب المستهلكين الذين يهتمون بالسعر.
  - استراتيجية الملاءمة: لتجنب حرب الأسعار، يمكن تحديد أسعار تتماشى مع أسعار المنافسة.
  - استراتيجية الخصخصة: لإضفاء صورة فاخرة على المنتجات، تميل بعض العلامات التجارية إلى تحديد أسعار مرتفعة بشكل متعمد لاحتياط هذه المنتجات للمستهلكين ذوي الدخل العالي. يمكن تعديل سعر المنتج لاحقًا، خاصة إذا اعتبر قديمًا.
- **المكان Place:** أو سياسة التوزيع تتخذ قرارات بشأن وسيلة توزيع المنتجات. يمكن أن يكون التوزيع مباشرًا من خلال إنشاء موقع على الإنترنت أو متاجر خاصة، أو يمكن أن يكون توزيعًا غير مباشر من خلال شركاء محددين (سلاسل المتاجر، تجار التجزئة عبر الإنترنت). في هذا الصدد يمكن اعتماد استراتيجيات مختلفة للتوزيع:
  - استراتيجية التكامل الأمامي: السيطرة على قنوات التوزيع.
  - استراتيجية التوزيع الحصري: تعيين وكيل حصري للمؤسسة.
  - استراتيجية التوزيع الانتقائي: اختيار مجموعة من الوكلاء الذين يضمنون قدرات توزيعية وتقنية وتسويقية مطلوبة.
  - استراتيجية التوزيع المكثف: الوصول إلى جميع مراكز التوزيع، مثل: منتجات الاستهلاك الواسع.
- **الترويج Promotion:** سياسة الترويج: يتم من خلالها التركيز على الجهود التسويقية والإعلانية للتعريف بالمنتج وزيادة الوعي به، حيث يجب تحديد الجمهور المستهدف واللغة المستخدمة للتواصل معهم. كما يجب اختيار وسائل الترويج المفضلة مثل وسائل الإعلان التلفزيوني أو الإعلانات على وسائل التواصل الاجتماعي وتحديد التوقيت المثالي لهذه الحملات ومدى فعاليته.

### 2.2.3.12. عناصر المزيج التسويقي الاضافية

امتدت عناصر المزيج التسويقي الأربعة لتصبح سبعة بإضافة: العملية، الأشخاص، والأدلة المادية، ثم أصبحت عشرة بإضافة: الشراكة، التسويق بالإذن، والبقرة البنفسجية، وذلك كما هو موضح مواليا: راجع: ( Armstrong & Kotler, 2003; Hollensen, 2003; Kotler, 2009; Lendrevie & Lévy, 2012 )

– **العملية Process:** هذا العنصر يتعلق بكامل عملية البيع: من الاتصال الأول بين المنتج والزبون حتى عملية الشراء. يتطلب هذا وضع استراتيجية تفكير حول مسار الزبون على موقع الويب أو في المتجر لزيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن والمشتريات.

– **الأشخاص People:** التسويق يسعى إلى تعزيز صورة العلامة التجارية. في المتاجر، يعتمد ذلك بشكل خاص على البائعين الذين يجب أن يكونوا قادرين على إثارة رغبة الزبائن في شراء المنتج. أما في الخدمات، يكون الأشخاص هم الذين يمثلون الخدمة المقدمة. يمكن أحياناً تنفيذ تدريبات لجميع الموظفين الذين يتواصلون مع الزبائن لمساعدتهم في تعزيز صورة إيجابية للعلامة التجارية.

– **الأدلة المادية Physical Evidence:** الخدمات على عكس المنتجات ليست ملموسة، بعض الزبائن قد يكونون مترددين في شراء شيء لا يمكنهم اختباره مسبقاً. بالتالي، يجب على المؤسسة وضع نظام يطمئن هؤلاء الزبائن. يمكن أن تتضمن هذه الجهود السماح بترك تقييم بعد الشراء، وضمان الرضا، وتقديم خدمة ما بعد البيع فعالة. بالنسبة للخدمات، يمكن أيضاً تحقيق ذلك من خلال تجربة مستخدم منظمة بعناية، وبالتالي توفير دلائل تُساعد الزبون على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة والخدمة المقدمة، بما في ذلك تجربة تصفح سهلة وواجهة جيدة التصميم ومساعدة مخصصة.

– **الشراكة Partnership:** المؤسسات تتعاون أكثر فأكثر، سواء لتنفيذ حملات تسويقية أو لتصميم منتجات مشتركة. اختيار الشريك المناسب يساعد في الحفاظ على صورة العلامة التجارية المتناسقة.

– **التسويق بالإذن Permission Marketing:** تتواصل العلامات التجارية مباشرة مع زبائنها عبر وسائل مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو النشرات الإخبارية. هذا النوع من التسويق يتعلق بالسماح للزبائن بتلقي أخبار وأحداث العلامة التجارية عبر البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، الإشعارات، وما إلى ذلك.

– **البقرة البنفسجية Purple Cow**: هذه الفكرة تشير إلى أهمية تقديم منتج مختلف عن منتجات السوق المتاحة حاليًا لتحقيق النجاح. هذه النظرية مستمدة من كتاب Seth Godin، وهو خبير في مجال التسويق، وتشجيع المؤسسات على التميز من خلال منتجاتها.

تتعلق وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة بجانبين: أولها التسيير التجاري الذي يرتبط أكثر بإدارة العلاقة مع الزبائن وخدمات ما بعد البيع، وثانيها التسويق الذي يتعلق أكثر بعناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، العملية، الأشخاص، الأدلة المادية، الشراكة، التسويق بالإذن، البقرة البنفسجية.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 12

### • الأسئلة

- س1. ما الفرق بين التسيير التجاري والتسويق؟
- س2. ما هي أهم أهداف وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة؟
- س3. ما هي أهم أشكال تنظيم وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة؟
- س4. ما هي أهم عناصر المزيج التسويقي؟

### • دراسة الحالة

#### *أمازون تدخل مجال التوزيع الواسع*

وفقًا لبنك مورغان ستانلي، أصبحت أمازون أكبر موزع غذائي في فرنسا، حيث بلغت إيراداتها المقدرة 4.4 مليار يورو في فرنسا في عام 2016، و 8 مليار يورو عند مراعاة المبيعات عبر منصتها. وهذا أكبر من مجموع إيرادات شبكات المتاجر ومواقع التجارة الإلكترونية لسلاسل متاجر Fnac و Darty.

ومنذ عام 2016، أصبحت أمازون تستهدف مجال توزيع منتجات الاستهلاك الواسع. بدأ ذلك بإطلاق أمازون Go في الولايات المتحدة، وهو مفهوم جديد للمتجر بدون وجود أجهزة، وبالتالي بدون انتظار للزبائن! في باريس، يسمح Amazon Prime Now لأعضاء برنامج Amazon Premium بشراء المنتجات عبر الإنترنت، بما في ذلك المنتجات الطازجة، وتوصيلها في غضون ساعتين.

أطلقت أيضًا أمازون زر Amazon Dash بالشراكة مع العلامات التجارية الوطنية، والذي يسمح لأعضاء برنامج Amazon Premium بإعادة شراء منتج بلمسة واحدة. يتم تخزين المنتج في مستودعات أمازون ويتم توصيله للزبون في اليوم التالي.

لذلك، يتوقع أن تكون المنافسة شديدة بين أمازون وعمالقة التوزيع الواسع في فرنسا. سيعضطرون إلى إنتاج عملية انتقالهم من القنوات المتعددة إلى القنوات الشاملة.

المصدر: (Lendrevie & Lévy, 2017, p. 296)

**الأسئلة:** ما أهمية التسيير التجاري والتسويق في عملية دخول أمازون مجال التوزيع الواسع؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 12

### • الأسئلة و الأجوبة

#### س1. ما الفرق بين التسيير التجاري والتسويق؟

- **التسيير التجاري (Commercial Management):** تتعلق وظيفة التسيير التجاري بالبيع وإيصال المنتجات للزبائن، وهي ترتبط أساسا بإدارة العلاقات مع الزبائن وخدمات ما بعد البيع.

- **التسويق (Marketing):** هو عملية تحليل السوق وتطوير استراتيجيات للترويج والبيع لمنتجات أو خدمات معينة بهدف تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق أهداف مؤسسة معينة، من خلال عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج، السعر، المكان، الترويج.

#### س2. ما هي أهم أهداف وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة؟

- **البحث عن الزبائن (الاستقصاء):** يتعلق الأمر بجذب الزبون إلى المنتج من خلال تصميم منتج يلبي احتياجاته أو عبر الاتصال الذي يوجه نظره للمنتج.

- **الولاء (الاحتفاظ بالزبائن):** وتتمثل في إقامة علاقة دائمة مع الزبائن.

#### س3. ما هي أهم أشكال تنظيم وظيفة التسيير التجاري والتسويق في المؤسسة؟

- الهيكل التنظيمي الوظيفي.
- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات.
- الهيكل التنظيمي حسب التقسيم الجغرافي.
- الهيكل التنظيمي حسب نوع الزبون.

#### ← س 4. ما هي أهم عناصر المزيج التسويقي؟

المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، العملية، الأشخاص، الأدلة المادية، الشراكة، التسويق بالاذن، البقرة البنفسجية.

#### • حل دراسة الحالة

أهمية التسيير التجاري والتسويق في عملية دخول أمازون مجال التوزيع الواسع يمكن تلخيصها على النحو التالي:

– **تطوير العروض والتسويق:** التسيير التجاري يسمح لأمازون بتطوير عروض منتجاتها وخدماتها بطرق تنافسية تجذب المزيد من الزبائن. يمكنها تحسين التصميم والتسعير والترويج لجعل منتجاتها أكثر جاذبية ومنافسة في سوق توزيع المنتجات الاستهلاكية.

– **الوصول إلى الزبائن:** التسويق يلعب دورًا مهمًا في جذب واحتضان الزبائن. عن طريق استخدام تكتيكات تسويقية مثل Amazon Prime Now و Amazon Dash، يمكن لأمازون الوصول إلى مجموعات متنوعة من العملاء وتقديم خدمات سريعة ومريحة تلبى احتياجاتهم.

– **تفوق التسويق:** من خلال الاستثمار في التسويق وتطوير استراتيجيات فعالة، يمكن لأمازون أن تحافظ على تفوقها على منافسي التوزيع ذات الاستهلاك الواسع. يمكن للتسويق الذكي أن يساهم في زيادة حصة السوق لأمازون وزيادة إيراداتها.

– **بناء علامة قوية:** التسيير التجاري والتسويق يمكن أن يساعدا في بناء علامة تجارية قوية لأمازون في سوق التوزيع الواسع. عن طريق تقديم خدمات جيدة وتقديم منتجات عالية الجودة بشكل مستدام، يمكن لأمازون أن تكون اسمًا معترفًا به وموثوقًا به بين الزبائن.

## مراجع الفصل الثاني عشر

- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing, eBook, Global Edition: Principles of Marketing. Pearson Higher Ed.
- CRP. (2023). La fonction commerciale. Lien: <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20774>.  
Visité le: 25.08.2023. à: 08.00
- Urbonavicius, S. & Dikcius, V. (2008). Importance of Marketing Activities in a Company: The Management Perspective. EKONOMIKA, 83, pp. 41-50
- Blanc, M.-A., & Le Gall, M.-P. (2006). Toute la fonction Commerciale: Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être. Dunod.
- Mayrhofer, U. (2006). Marketing. Editions Bréal.
- Micu, D., Ifrim, L., Daraban, C., & Purdesc, C. (2012). Cross-Functional Linkages Between Marketing and the Other Business Functions in an Industrial Organization. U.P.B. Sci. Bull., Series D, 74(3), .
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). Managing customer relationships: A strategic framework. John Wiley & Sons.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of marketing research, 41(3), 293-305.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69(4), 167-176.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw Hill.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). Marketing: an introduction. Pearson Education.
- Hollensen, S. (2003). Marketing management: A relationship approach. Pearson Education.
- Kotler, P. (2009). Marketing management: A south Asian perspective. Pearson Education India.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). Mercator 2013: Théories et nouvelles pratiques du marketing. Dunod.



## الفصل الثالث عشر

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة



## الفصل الثالث عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

" تمثل الموارد المالية الدورة الدموية للمؤسسة، بينما تمثل الموارد البشرية دماغ المؤسسة "

Rob Silzer

### محتويات الفصل

- 1.13. مدخل عام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة
- 2.13. وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
- 3.13. توجهات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم الموارد البشرية وأهمية تسييرها في المؤسسة؛
- معرفة نشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وتنظيمها وعلاقتها مع الوظائف الأخرى؛
- معرفة أهم التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

الموارد البشرية، تسيير الأفراد، تسيير الموارد البشرية، تسيير الكفاءات، تسيير المهارات.

يعتبر تسيير الموارد البشرية أمرًا حاسمًا في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، ذلك أن موظفي المؤسسة هم العنصر الحيوي الذي يشكل الدعامة الرئيسية لتحقيق أهدافها وتطويرها. في هذا الفصل، سيتم التفصيل في هذه الوظيفة الحيوية من خلال التطرق للعناصر التالية: مدخل عام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، توجهات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

### 1.13. مدخل عام لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

يتم في هذا العنصر تعريف تسيير الموارد البشرية والمصطلحات ذات الصلة، التطرق للتطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية، وأخيرًا توضيح أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

#### 1.1.13. تعريف تسيير الموارد البشرية والمصطلحات ذات الصلة

عند التكلم عن وظيفة الموارد البشرية هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بها والتي يأتي تعريفها مواليا قبل تعريف وظيفة الموارد البشرية.

##### 1.1.1.13. تعريف المصطلحات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية

تتمثل أهم المصطلحات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية في: ( Armstrong, 2014; Dessler, 2017)

- **الموارد البشرية (Human Resources)** هي المجموعة الشاملة للموظفين والأفراد في منظمة أو مؤسسة. تشمل هذه الموارد جميع الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة ويساهمون في تحقيق أهدافها.
- **تسيير الأفراد (Personnel Management)** هو الجانب التقليدي من تسيير الموارد البشرية، حيث يتم التركيز فيه بشكل رئيسي على الجوانب الإدارية والتنظيمية لإدارة الموظفين، مثل التوظيف، إدارة أوقات العمل وتقييم الأداء.
- **تسيير الموارد البشرية (Human Resource Management)** يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة الموارد البشرية، حيث يشمل هذا المجال تطوير استراتيجيات لإدارة الأفراد وتطوير قوى العمل.
- **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management)** هو نهج يركز على الجانب الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال البحث على تكامل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة العامة، يشمل ذلك تحديد احتياجات المؤسسة من

الموظفين المهمين، وتطوير استراتيجيات لجذب وتطوير هؤلاء الموظفين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

– **إدارة الكفاءات (Competency Management)** هي عملية تحليل وتقييم مهارات وقدرات الموظفين والتأكد من أنها تتوافق مع متطلبات الوظائف وأهداف المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه العملية تحديد الكفاءات المطلوبة لوظائف معينة، وتقييم الكفاءات الحالية للموظفين، وتطوير خطط لتطوير هذه الكفاءات.

– **إدارة المواهب (Talent Management)** تركز على الجذب والتطوير والاحتفاظ بأفضل المواهب في سوق العمل بهدف تحسين أداء المؤسسة من خلال العمل مع الموظفين الأكثر موهبة وكفاءة.

### 2.1.1.13. تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية

تعرف أيضا بوظيفة إدارة الموارد البشرية (**DRH Direction des Ressources Humaines**)، وهي الوظيفة التي تهتم بجميع جوانب حياة الموظفين داخل المؤسسة، بدءًا من التوظيف وانتقاء الموظفين المناسبين، ومرورًا بتطوير مهاراتهم وإدارة أدائهم، وصولًا إلى تقديم المزايا وإدارة العلاقات العمالية.

في هذا الصدد أشار (Thévenet et al., 2009)، أن وظيفة تسيير الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها:

– **مجموعة من الأنشطة:** تتضمن تطوير المهارات والمواهب والمسارات المهنية والحوار الاجتماعي.. وغيرها.

– **مجموعة من المهن:** تتضمن مدير الموارد البشرية، مسؤول مصلحة التكوين، مسؤول مصلحة الأجور.... الخ.

– **مجموعة من العمليات:** تتعلق بجودة الحياة في العمل، نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH)، إدارة الرواتب، التوظيف.

– **مكان للأداء وزيادة القيمة.**

– **مجموعة من ممارسات التنسيق:** التقييم، الإدارة الدولية، المرونة والذكاء الجماعي، الأخلاق. بناء على ذلك يمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية جميع أفراد الجماعة وليس مسؤولية قسم الموارد البشرية فقط، وذلك بهدف تمكين الجماعة من التصرف بشكل دائم في الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لأداء جميع الأنشطة.

### 2.1.13. التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

هناك مقاربتين أساسيتين للتفصيل في التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، هما المقاربة الانجلوسكسونية (الأعمال الأمريكية والبريطانية)، والمقاربة الفرنسية.

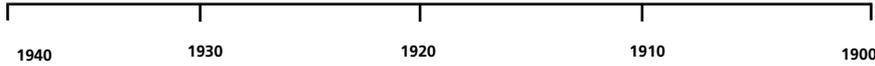
#### 2.1.13.1. المقاربة الانجلوسكسونية لتطور وظيفة تسيير الموارد البشرية

توضح هذه المقاربة نظرة تاريخية نقدية لوظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر الأمريكيين والبريطانيين من خلال مقال Peter Cappelli "لماذا نكره دائمًا وظيفة الموارد البشرية... وما يمكن أن تفعله وظيفة الموارد البشرية بهذا الشأن" ذلك أن الولايات المتحدة وأوروبا ليست دائمًا على نفس الموجة فيما يتعلق بسياسات وظيفة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد قدم Dave Ulrich هذا النهج من خلال الشكل الموالي: (Dejoux et al., 2020)

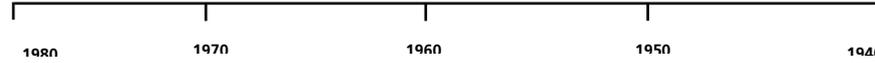
من خلال الشكل 60 أشار Dave Ulrich أنه في النصف الثاني من القرن، مرت وظيفة الموارد البشرية بثلاث موجات، ونحن حاليًا في الموجة الرابعة: (Dejoux et al., 2020)

- **الموجة رقم 1: وظيفة الموارد البشرية في إصدارها الإداري:** هذا الجانب من وظيفة الموارد البشرية لا يزال ضروريًا دائمًا، في كثير من الأحيان يتم تفويضه للجهات الخارجية.
- **الموجة رقم 2: تصميم ممارسات الموارد البشرية المبتكرة:** العديد من أنشطة وظيفة الموارد البشرية مثل البحث عن الموارد (مرحلة ما قبل التوظيف)، والأجور، والتدريب، وإدارة المسارات المهنية، والاتصال بالموارد البشرية استفادت من التكنولوجيا الجديدة ونطاقات جديدة وممارسات مبتكرة جديدة وأدوات جديدة.
- **الموجة رقم 3: الموارد البشرية الاستراتيجية:** هذه هي الفترة التي ركزت فيها وظيفة الموارد البشرية على تطوير المواهب وجذبها وتوفير أوضاع إدارية جديدة لإعادة التوازن بين اهتمام الزبون واهتمام الموظف. حيث يصبح عمل الموظف استراتيجي.
- **الموجة رقم 4: الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل:** نحن نعيش حاليًا هذه الموجة خاصة مع الانفتاح على العالم، مع العلم بأن الموجات الثلاث السابقة لا تزال ضرورية دائمًا. تلزم هذه الخطوة الجديدة وظيفة الموارد البشرية بأخذ الاعتبار للعناصر الخارجية للمنظمة (الزبائن، المستثمرين، المجتمعات، إلخ) كمتغير استراتيجي. وبالتالي، يجب على مدير الموارد البشرية تطوير فهمه للسياقات وضبط التنظيم بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والديمقراطية والاجتماعية والتنظيمية والسياسية والثقافية.

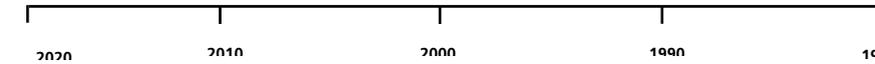
سنوات الثلاثينيات 1930	سنوات العشرينات 1920	بداية سنوات 1900
خلال فترة الكساد الكبير، أعطى المدراء الأفضلية لنظام إدارة عدواني (التعديد) واعتبروا وظيفة الموارد البشرية عائقًا، لأن العمال يقبلون بأي شيء للحفاظ على وظائفهم.	في اقتصاد مزدهر، يصعب العثور على العمال الجيدين ويصعب بكثير الاحتفاظ بهم. شجعت وظيفة الموارد البشرية المدراء على معاملة الأفراد بشكل جيد.	معروفة في الولايات المتحدة بـ "العلاقات الصناعية والعمل" ظهرت في القرن التاسع عشر، خاصة مع تحول الاقتصاد بفضل صناعة الصلب والنقط، ومن الممكن أن تكون تخصصًا مستقلاً.



سنوات السبعينيات 1970	سنوات الخمسينيات 1950
تباطأ الاقتصاد، وأصبحت القوى العاملة وفيرة مجددًا. وبذلك بدأ المدراء في تفكيك جميع البرامج ما بعد الحرب التي تم تصميمها لجذب وتطوير المواهب.	بعد الحرب العالمية الثانية، مات ثلث الكوادر دون وجود آخرين لاستبدالهم. لسد هذا الفراغ، قامت وظيفة الموارد البشرية بإنشاء العديد من برامج التوظيف والتطوير المبتكرة.



بداية الثمانينات: شهدت الولايات المتحدة ركودًا عميقًا، تمسك الموظفون بوظائفهم. وبدلاً من الاستثمار في إدارة الموارد البشرية، فرضت مهام التوظيف والتطوير على المدراء، الذين ليس لديهم الوقت أو التدريب اللازم لأداء هذه المهام بشكل صحيح.	نهاية التسعينات: أثناء ظهور ثورة الإنترنت، تنافست المؤسسات بشدة للحصول على لقب "صاحب العمل المفضل" من أجل تلبية احتياجاتها المتزايدة من المواهب. وفي تلك الفترة شهدت وظيفة الموارد البشرية تحسناً يعتمد أساسًا على التوظيف والاحتفاظ بالموظفين.	عام 2001: انهارت فقاعة الإنترنت والاقتصاد شهد تراجعًا، وأصبح المدراء لا يتسارعون لجذب المواهب. زادت الإنتاجية وتجمدت الرواتب، وفقدت وظيفة الموارد البشرية التأثير الذي استفادت منه خلال فترة الازدهار.	عام 2015: مع استمرار تأثيرات الركود الكبير عام 2008، لا يزال معظم الأشخاص الذين يملكون وظائف لا يغادرون المؤسسات. بالنسبة للمدراء، ليست برامج إدارة الموارد البشرية ضرورية بعد. يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تدافع عن قضيتها.
--	---	--	---



الشكل 60. التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للمقاربة

الانجلوسكسونية

### 2.1.13. 2. المقاربة الفرنسية لتطور وظيفة تسيير الموارد البشرية

تضمن التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للمقاربة الفرنسية ثلاث مراحل أساسية وذلك كما وصفها Anne Dietrich و Frédérique Pigeyre، وهي: (Dejoux et al., 2020)

- **إدارة الأفراد:** تندرج ضمن رؤية تايلورية للعمل وتتعلق أساسا بتطبيق الإجراءات.
- **إدارة العلاقات البشرية:** ازدهرت بفضل أعمال مدرسة العلاقات الانسانية وعلم نفس المنظمات. حيث تقدر الجانب الاجتماعي للعلاقات.
- **إدارة الموارد البشرية:** تتعلق بالبعد الاستراتيجي مع تحديد أهداف الأداء، حيث تفرض مفهوم الكفاءة كوحدة قياس للفرد. والجدول الموالي يلخص ذلك:

**الجدول 19.** مراحل التطور التاريخي لوظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للمقاربة الفرنسية

نمط التسيير	إدارة الأفراد	إدارة العلاقات البشرية	إدارة الموارد البشرية
اسم الوظيفة	رئيس الشؤون الإدارية	مدير العلاقات البشرية	مدير الموارد البشرية
الفترة	1960-1910	1970-1960	1980 -
تصميم المنظمة	تايلوري / بيروقراطي	رسمي / غير رسمي	شبكة مرنة
النمط السائد للإدارة	محاسبي وقانوني: منطق التنظيم القانوني	اجتماعي: التفاوض مع النقابات، ثقافة الترقية والولاء	تقني: تطوير المهارات وتقييم الأداء
رؤية الإنسان	مستفيد: قوى عاملة مستبدلة	إنساني: الإنسانية	الرؤية الاستراتيجية: الأصول الخاصة

### 3.1.13. أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

وظيفة تسيير الموارد البشرية هي عنصر حيوي في أي مؤسسة أو منظمة. ومكانتها ضرورية جدا ولا يمكن أبدا الاستغناء عن نشاطاتها، وفيما يلي توضيح لأهميتها وأهدافها.

- **أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية: تتجلى في:** (Stone, 2015)
  - **تطوير الموظفين:** تساهم وظيفة تسيير الموارد البشرية في توجيه تطوير وتنمية الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم وأدائهم.
  - **زيادة الإنتاجية:** من خلال توظيف وتدريب الموظفين بشكل صحيح، يمكن زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.

- **إدارة المواهب:** تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على اكتشاف وجذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يساهم في تعزيز التنافسية.
- **تحسين الجودة:** من خلال تطوير مهارات الموظفين وضمان مراقبة الجودة، يمكن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.
- **تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** تساعد وظيفة تسيير الموارد البشرية في توفير بيئة عمل تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.
- **أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:** يجب أن تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس يمكن تقييمها سنويًا من خلال التقرير الاجتماعي أو استطلاع رضا الموظفين، وبشكل أكثر انتظامًا من خلال مؤشرات فصلية أو نصف سنوية (مثل معدل الانتقال بين الوظائف، الأداء، جودة الحياة في العمل، وما إلى ذلك). يمكن أن تتعلق هذه الأهداف بالأفراد (مثل مستوى الالتزام) أو بالجماعات. وفيما يلي أهم هذه الأهداف: (Dejoux et al., 2020)

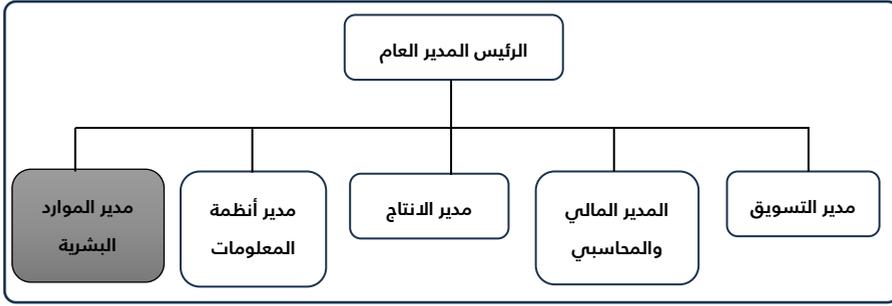
- تحسين معدل جاذبية الوظائف حسب التخصص.
- تقليل تكلفة عمليات التوظيف.
- زيادة عدد الأشخاص الذين يخضعون للتدريب وعدد البرامج التدريبية.
- تقليل تكلفة البرامج التدريبية من خلال تطويرها بشكل إلكتروني.
- تقليل عدد الحوادث المتعلقة بجودة الإنتاج.
- تحسين أداء الموارد البشرية.
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.13. وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

إن مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة استراتيجية حيث تساهم بشكل كبير في تحسين أداء جميع الوظائف الأخرى وأداء المؤسسة ككل.

### 1.2.13. موقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

حسب التنظيم الوظيفي ترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ارتباطًا مباشرًا بالادارة العليا، وذلك لأهميتها الاستراتيجية في المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: راجع: (Brooks, 2013, p. 38)



**الشكل 61.** مكانة وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

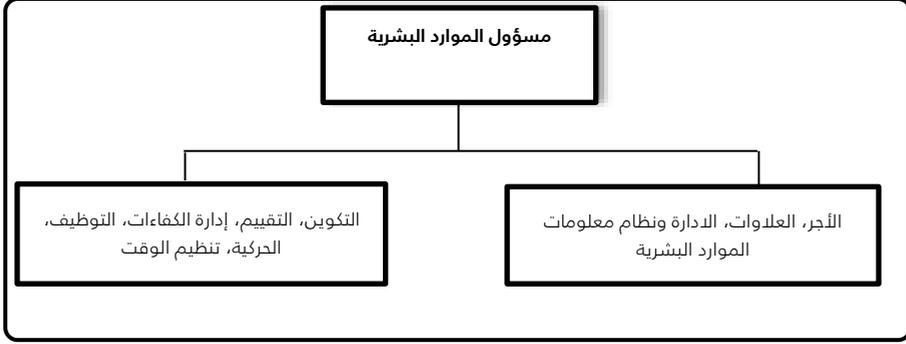
أيضا تبقى مكانة وظيفة الموارد البشرية في جميع أنواع الهياكل التنظيمية استراتيجية وعلاقتها دائما مباشرة مع الإدارة العليا. أما عن علاقات وظيفة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى فيتم تفصيلها فيما يلي: (INSEEC, 2023)

- **تسيير الموارد البشرية والإنتاج:** يمكن لتسيير الموارد البشرية التدخل على مستويات متعددة بالنسبة لوظيفة الإنتاج: توجيه الموظفين (عددهم ومهاراتهم واحتياجاتهم وحجم الإنتاج)، إدارة المهارات لتكليف الموظفين مع إنتاج المؤسسة، هذه المهارات لا تتعلق فقط بالتأهيل أو المعرفة، بل يمكن أن تتعلق أيضا بالسلوك والمظهر الشخصي عندما يكون العمل الجماعي أو إنتاج الخدمة يتطلب صفات تواصلية أو القدرة على الاستماع أو القدرة على التحكم في العواطف.
- **إدارة الموارد البشرية والتسويق:** تعمل وظيفة تسيير الموارد البشرية على توفير المهارات الضرورية للتسويق مثل: مهارات الاتصال والاقناع والاشهار والبيع الشخصي... الخ.
- **إدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير:** يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تكون قادرة على جذب واستبقاء الموظفين الذين يمتلكون مهارات محددة في التطوير والبحث والتصميم وغيرها.
- **إدارة الموارد البشرية والمالية:** هناك علاقة قوية بينهما، فعلى سبيل المثال فكرة التكاليف الخفية، فانخفاض أداء الفرد يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية دون قيمة مضافة.

### 2.2.13. تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

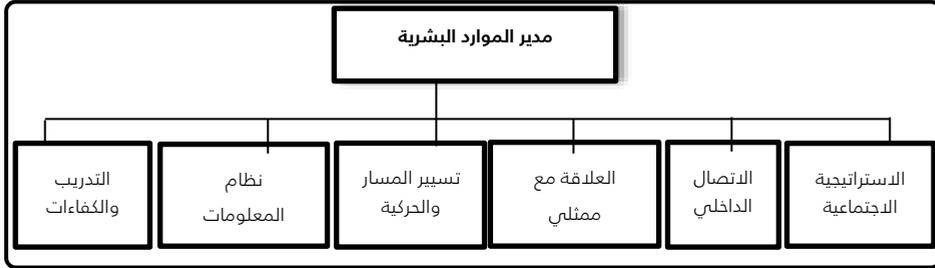
لا شك أنه على حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وتوزيع أسواقها يتحدد نوع هيكلها التنظيمي، وبذلك يتحدد تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وفيما يلي نموذجين أساسيين لتنظيم هذه الوظيفة.

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يأخذ تنظيم وظيفة الموارد البشرية الشكل الموالي: (Moulette & Roques, 2014, p. 03)



**الشكل 62.** تنظيم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **المؤسسات الكبيرة:** في المؤسسات الكبيرة يمكن أن يأخذ تنظيم وظيفة تسيير الموارد البشرية الشكل الموالي: (Moulette & Roques, 2014, p. 03)



**الشكل 63.** تنظيم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة

ويمكن أن نجد أيضا أشكالاً أخرى من التنظيمات لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

### 3.2.13. مهام ونشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية

هناك أربع مهام رئيسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية وهي: راجع: (INSEEC, 2023)

- **التسيير الفعّال:** تتطلب هذه الوظيفة تنظيم واستغلال الموارد البشرية والموارد اللازمة للمؤسسة. حيث تفضل التنظيمات المفتوحة والمقربة من ميدان العمل، مما يزيد من استجابتها وقدرتها على التعبئة. هذا مصحوب بتقليل عدد مصالح الشؤون الإدارية وزيادة مستوى كفاءتها واختصاصها.

- **تعزيز روح المبادرة للموظفين:** يتوجب علينا فهم توقعات الموظفين، وخاصة في الوقت الحاضر حيث يجب معرفة احتياجاتهم من العدالة، وفرص التوظيف، وزيادة الازدهار، والأخلاق، والاستماع. تعزيز روح المبادرة والمشاركة من قبل الموظفين، وتنمية المهارات، تسهم في تعظيم القيمة.

- **دعم التغيير:** تخصص وظيفة تسيير الموارد البشرية جزءًا كبيرًا من نشاطها لتشجيع السلوكيات الجديدة والأكثر فعالية، ولإرساء ثقافة التغيير والتحول.

- **تنفيذ الاستراتيجية:** يشمل ذلك مشاركة وظيفة تسيير الموارد البشرية في تحديد استراتيجية المؤسسة. حيث يجب على تسيير الموارد البشرية مراعاة تأثيرات كل سيناريو يتم دراسته على الجانب البشري مبكرًا. يتمثل الهدف الرئيسي في تلبية توقعات الشركاء وتحقيق الأهداف المشتركة.

أما أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية فتتمثل في: راجع: (INSEEC, 2023)

- **إدارة الشؤون الإدارية:** تضمن مراقبة الامتثال للقوانين والاتفاقيات وتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. على سبيل المثال، التحقق من تطبيق القوانين المتعلقة بساعات العمل الإضافية.

- **إدارة الموارد البشرية والتكاليف:** تشمل التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات (عمليات التوظيف وتقييم الأداء والتدريب). كما تتضمن متابعة وإدارة تكاليف الأجور والمزايا.

- **التدريب وإدارة المهارات:** تشمل تحديد احتياجات التدريب ووضع خطط تنفيذية لتطوير المهارات وتنفيذها.

- **التنمية البشرية والاجتماعية:** تتضمن تحديد الأدوار والمهارات المطلوبة، إعادة تكوين هيكل العمل، وتطوير أدوات لمواكبة التقنيات الجديدة وإعادة بناء العلاقات الاجتماعية.

- **المعلومات والاتصال:** تشارك في وضع سياسات منسجمة مع أهداف المؤسسة وإجراءات مشتركة لنقل المعلومات. الهرم التنظيمي يلعب دورًا كبيرًا في الاتصال والإعلام، ولذلك يجب توجيه وتدريب الإدارة العليا بشكل جيد.

- **تحسين ظروف العمل:** تشمل مسائل مثل الصحة والسلامة، وظروف العمل، وتنظيم الأوقات، ورفاهية الموظفين. هذا يتطلب التعاون مع مجلس الشركة ولجنة الصحة والسلامة.

- **العلاقات والحوار الاجتماعي:** تعنى بفهم العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين مثل مندوبي الموظفين ومجلس الشركة. تشمل مجموعة من الأسئلة حول القيادة في الاجتماعات والمفاوضات.
  - **الاستشارة في إدارة البشر:** تتضمن وضع ومراقبة إجراءات وأساليب إدارة الموارد البشرية. وتتعامل مع قضايا الموظفين على الصعيدين الفردي والجماعي.
  - **العلاقات الخارجية:** تشمل التفاعل مع الجهات الخارجية مثل القضاة والمحامين والهيئات الاجتماعية والضرائب ومفتشي العمل.
- هذه الوظائف تشكل جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتهدف إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

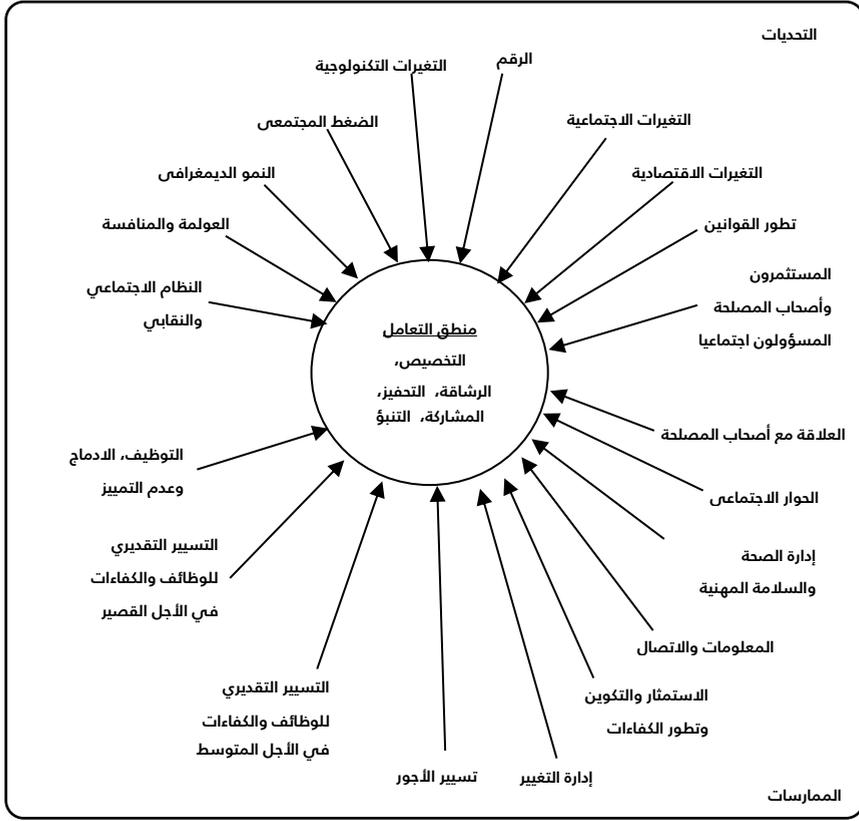
### 3.13. توجيهات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

هناك العديد من المتغيرات الكلية التي أثرت على وظيفة تسيير الموارد البشرية وغيرت من نشاطاتها وسياساتها، وذلك كما سيأتي.

### 1.3.13. تحديات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

لخص Jean Marie Peretti أهم تحديات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في الشكل الموالي:  
(Peretti, 2016)

يوضح الشكل 64 أهم تحديات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة حيث يتعلق أغلبها بمتغيرات البيئة الكلية، مثل: التغييرات التكنولوجية، العولمة، الرقمنة، التغييرات الاقتصادية، تطور القوانين، الضغط الاجتماعي... وغيرها. واستجابة لهذه التحديات هناك العديد من الممارسات التي يمكن أن تستخدمها وظيفة الموارد البشرية وهي: اللدماج وعدم التمييز، التسيير التقديري للموارد والكفاءات، تسيير الأجور، إدارة التغيير، تطوير الكفاءات... الخ.



الشكل 64. تحديات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

### 2.3.13. سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

وفقا لـ Jean Marie Peretti تتمثل سياسات تسيير الموارد البشرية في: (Peretti, 2016)

- **سياسات التوظيف:** تعتمد على اختيارات في مستوى وأنماط التوظيف (تعويم الوظائف، تطوير المؤهلات، إدارة التنوع، توظيف الشباب، الأجانب، ذوي الإعاقة). تشمل سياسات التوظيف عمليات التوظيف والترقيات والتحويلات في المؤسسة، والسياسات المتعلقة بفئات محددة (الشباب، ذوي الإعاقة، كبار السن...) والبحث عن توافق بين الوظائف والكفاءات.
- **سياسات التعويض:** تعتمد على الاختيارات في مستوى وأنماط التعويض (تقييم وتصنيف الوظائف، تسلسل الرواتب، الجزء الثابت والجزء المتغير، المشاركة، ضمانات التطور، المزايا الاجتماعية والأجور غير المباشرة). تأتي هذه السياسات في إطار إجمالي وشخصي للأجور متوافق مع استراتيجية المؤسسة.

- **سياسات السلامة وتحسين ظروف العمل والصحة والرفاهية:** تسهم في الحفاظ على رأس المال البشري، وتقليل التكاليف الخفية، وتحسين المناخ الاجتماعي.
- **سياسة التدريب وتطوير المهارات:** تساهم في تعزيز رأس المال البشري في إطار إدارة المهارات وتنفيذ إدارة المعرفة.
- **سياسة المعلومات والاتصال:** تعزز تنفيذ سياسات الموارد البشرية ومشاركة القيم.
- **سياسة المشاركة والابتكار التشاركي.**
- **سياسة العلاقات المهنية:** تعتمد على تحديد نطاق التفاوض والتشاور وتحديد وسائل التنفيذ.
- **سياسة التعرف:** تحدد العناصر التي يجب التعرف عليها وأوجه التعرف عليها.
- **سياسة الأنشطة الاجتماعية والثقافية.**
- **سياسات تنظيم الأوقات:** تساهم في تعزيز التكيف وجعل المؤسسة قابلة للتغيير.
- **سياسات التنوع:** تستجيب لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وتهدف إلى جعل التنوع ثروة.
- **سياسات التحول:** تمكن من قيادة التغيير لضمان نجاح التحول.

### 3.3.13. التوجهات والممارسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تساعد التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية المنظمة على التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال. وهذه بعضها: (Gomez, 2021)

- **التنوع والشمولية:** التركيز على تعزيز التنوع في مكان العمل وضمان المساواة والشمولية بين مختلف الأعضاء في المنظمة.
- **العمل عن بُعد والمرونة:** تقديم فرص للعمل عن بُعد وتعزيز المرونة في أوقات العمل لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- **التطوير المهني والتعلم الدائم:** تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم والتعلم المستمر من خلال برامج التدريب والتطوير.
- **تكنولوجيا الموارد البشرية:** استخدام التكنولوجيا لتبسيط وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية مثل نظم إدارة المعلومات الشخصية والتواصل الرقمي.
- **الصحة والعافية في مكان العمل:** الاهتمام بصحة وعافية الموظفين وتوفير بيئة عمل صحية وداعمة.
- **التوجهات البيئية والاجتماعية:** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية وتضمن هذه القضايا في استراتيجية الموارد البشرية.

– **الذكاء الصناعي والتحليلات:** استخدام تقنيات الذكاء الصناعي والبيانات الضخمة لاتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى البيانات.

إضافة هذه التوجهات الحديثة إلى سياسات تسيير الموارد البشرية يمكن أن تساعد في تحسين أداء الموظفين وزيادة الرضا والانخراط وتعزيز سمعة المؤسسة كواحدة تعتني بموظفيها وتستجيب لاحتياجات الوقت الحالي والمستقبل.

أما الممارسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية فغالبا ما يتكلم الباحثين والأكاديميين عن: (Martinon, 2011; Smith, 2020)

– **إدارة الكفاءات و/أو المهارات:** تتضمن تحديد وتطوير الكفاءات المهمة للمنظمة. يمكن تحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف وتقييم مهارات الموظفين بناءً على هذه الكفاءات.

– **إدارة المواهب:** هي مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى الجذب والتطوير والاحتفاظ بأفضل المواهب والمهارات في منظمة معينة. تركز إدارة المواهب على تحديد واستقطاب الأفراد الموهوبين والمؤهلين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم الحفاظ على هؤلاء المواهب ضمن المؤسسة. وتشمل إدارة المواهب: جذب المواهب، تطوير المواهب، إدارة الأداء، تعزيز القيادة والتطوير الوظيفي، إدارة الانتقالات والترقيات، الاحتفاظ بالمواهب.

– **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات :** هو مفهوم في تسيير الموارد البشرية يُستخدم للتخطيط المستقبلي للاحتياجات الوظيفية والمهارات في منظمة معينة. يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى تحليل وتوقع ما ستحتاجه المؤسسة من موظفين ومهارات في المستقبل وكيف يمكن تلبية هذه الاحتياجات. هذه العملية تشمل الخطوات التالية: تحليل الوظائف والمهارات الحالية، التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، تطوير استراتيجيات التعويض والتطوير، المتابعة والتقييم.

تطبيق هذه الممارسات الحديثة في تسيير الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الموظفين وتحسين أداء المنظمة بشكل عام. ومن المهم أن تكون هذه الممارسات مبنية على أسس حقيقية ومعترف بها لتحقيق النجاح في مجال تسيير الموارد البشرية.

وظيفة تسيير الموارد البشرية هي وظيفة إستراتيجية في المؤسسة، تتجلى أهميتها في إمداد المؤسسة بالمهارات والكفاءات والمواهب اللازمة لتحسين أدائها، وذلك من خلال جملة من السياسات كسياسة الأجور والتعويض، سياسة التوظيف والاحتفاظ، سياسة التدريب والتطوير... الخ التي تحددها المؤسسة استجابة للتحديات التي تواجهها.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 13

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بوظيفة تسيير الموارد البشرية؟
- س2. ما الفرق بين إدارة الأفراد، إدارة العلاقات البشرية، إدارة الموارد البشرية؟
- س3. ما هي أهم مهام ونشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية؟
- س4. ما هي أهم سياسات تسيير الموارد البشرية؟
- س5. ما هي أهم التوجهات والممارسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

#### *تحديات إدارة الموارد البشرية: التعايش بعد اندماج الشركات*

عند اندماج كرايسلر ودايمرل بنز في عام 1998. يعتقد العديد من المحللين، مع اعتراضات مطروحة من الشركة نفسها، أن الشركتين قد قدّرتا الاختلافات الثقافية بينهما بشكل غير كافٍ ولم تتخذا الإجراءات الملائمة للحد من الانسحابات الطوعية غير المرغوبة في الكيان الجديد.

هناك بعض الشركات التي وضعت أساليب تسهل بنجاح عملية دمج الموارد البشرية من وجهة نظر معظم الحالات. كـشركة IBM على سبيل المثال، قامت بأكثر من 60 عملية استحواذ خلال السنوات الخمس الماضية. راندي ماكdonald، المدير العالمي للموارد البشرية في IBM، يشير إلى مراحل مهمة:

في وقت الاندماج، تنشأ IBM مجموعة من الخبراء داخل الشركة المستحوذة. دورهم هو فهم ثقافة هذه الشركة وتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية التي تُعتبر أساسية لنجاح المستقبل.

في الـ30 يومًا الأولى بعد الاندماج، تنظم IBM ورشة عمل مع مديري الشركة المستحوذة لتقديم ومناقشة ثقافة IBM وبيئتها.

بعد مرور ستة أشهر من الاندماج، يُدعى نفس المديرين ومديرون آخرين من الشركات المستحوذة حديثًا للمشاركة في ورشة عمل أخرى. الهدف من هذه الورشة هو منح كل مشارك فرصة لمشاركة تجربته والتبادل حول IBM وإدارتها وثقافتها ومنتجاتها وخدماتها.

بالنسبة لراندي ماكdonald، أكبر خطر على مستوى الموارد البشرية للشركة المستحوذة هو أن تحاول الشركة المستحوذة فرض ثقافتها الخاصة واعتبارها الوحيدة، بدلًا من تعزيز التكامل ومشاركة الموظفين "المستحوذين" في بيئتهم الجديدة.

المصدر: (Martory & Crozet, 2016, p. 272)

**الأسئلة:** ما هي التحليلات الضرورية لتسيير الموارد البشرية في هذه الحالة؟ وما هي المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في حالات الاندماج؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 13

### • الأسئلة و الأجوبة

#### ← س1. ما المقصود بوظيفة تسيير الموارد البشرية؟

تعرف أيضا بوظيفة إدارة الموارد البشرية (**DRH Direction des Ressources Humaines**)، وهي الوظيفة التي تهتم بجميع جوانب حياة الموظفين داخل المؤسسة، بدءًا من التوظيف وابتقاء الموظفين المناسبين، ومرورًا بتطوير مهاراتهم وإدارة أدائهم، وصولًا إلى تقديم المزايا وإدارة العلاقات العمالية.

#### ← س2. ما الفرق بين إدارة الأفراد، إدارة العلاقات البشرية، إدارة الموارد البشرية؟

- **إدارة الأفراد:** تندرج ضمن رؤية تايلورية للعمل وتتعلق أساسًا بتطبيق الإجراءات.
- **إدارة العلاقات البشرية:** ازدهرت بفضل أعمال مدرسة العلاقات الانسانية وعلم نفس المنظمات. حيث تقدر الجانب الاجتماعي للعلاقات.
- **إدارة الموارد البشرية:** تتعلق بالبعد الاستراتيجي مع تحديد أهداف الأداء، حيث تفرض مفهوم الكفاءة كوحدة قياس للفرد.

#### ← س3. ما هي أهم مهام ونشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية؟

مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية هي: التسيير الفعّال، تعزيز روح المبادرة للموظفين، دعم التغيير، تنفيذ الاستراتيجية. أما أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية فتتمثل في: إدارة الشؤون الإدارية، إدارة الموارد البشرية والتكاليف، التدريب وإدارة المهارات، التنمية البشرية والاجتماعية، المعلومات والاتصال، تحسين ظروف العمل، العلاقات والحوار الاجتماعي، الاستشارة في إدارة البشر، العلاقات الخارجية.

#### ← س4. ما هي أهم سياسات تسيير الموارد البشرية؟

سياسات التوظيف، سياسات التعويض، سياسات السلامة وتحسين ظروف العمل والصحة والرفاهية، سياسة التدريب وتطوير المهارات، سياسة المعلومات والاتصال، سياسة المشاركة والابتكار التشاركي، سياسة العلاقات المهنية، سياسة التعرف، سياسة الأنشطة الاجتماعية والثقافية، سياسات تنظيم الأوقات، سياسات التنوع، سياسات التحول.

← **س5. ما هي أهم التوجهات والممارسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟**

التوجهات الحديثة: التنوع والشمولية، العمل عن بُعد والمرونة، التطوير المهني والتعلم الدائم، تكنولوجيا الموارد البشرية، الصحة والعافية في مكان العمل، التوجهات البيئية والاجتماعية، الذكاء الصناعي والتحليلات.

الممارسات الحديثة: إدارة الكفاءات و/أو المهارات، إدارة المواهب، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

• **حل دراسة الحالة**

← **التحليلات الضرورية لتسيير الموارد البشرية**

عملية الاستعداد للاندماج أو الاستحواذ على شركة تشمل العديد من التحليلات: قوة وضعف كل من الشركتين، تقدير التكاليف، رؤية المستقبل، وحتى اسم الشركة المستقبلية، ومن الضروري جدا التخطيط الدقيق لاحتياجات الموارد البشرية قبل الاندماج: من سيكون جزءًا من الفريق الجديد لضمان نجاحه ومن لن يكون؟

← **المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية في حالات الاندماج**

المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية تكمن في أنه إذا لم يتم توجيه الشركاء بوضوح في الأشهر الأولى للاندماج نحو أهداف جديدة بشكل واضح ودقيق، تحدد دور كل فرد في الهيكل التنظيمي الجديد، يمكن أن يحدث مشكلة. تيموثي ألبين، مؤلف "The Complete Guide to Mergers and Acquisitions"، يشير إلى ضرورة "إعادة التوظيف". يجب على المديرين التفكير في جميع الاحتمالات (وظائف جديدة، ألقاب جديدة، مشاركة في عملية الانتقال...) للحفاظ على الموظفين الذين يرونهم ضروريين لنجاح الاندماج. بالواقع، يجب عليهم "إعادة توظيفهم" في سياق الكيان الجديد. ويمكن أن يؤدي إهمال ذلك إلى فقدان موارد بشرية حيوية بشكل كبير لنجاح الاندماج.

ويجب ألا يتم توجيه عمليات إعادة التوظيف فقط نحو الموظفين الذين يمتلكون مهارات تقنية محددة، بل يجب أن تشمل أيضًا الموظفين الذين يلعبون دورًا مهمًا في البنية الاجتماعية للشركتين الاستحواذية. وهذه العملية تكون فردية للغاية.

## مراجع الفصل الثالث عشر

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education France.
- Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Greselle-Zaïbet, O., Bender A., Storhay, P. (2020). *Fonctions RH, 5e édition*. Pearson.
- Stone, R. J. (2015). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Brooks, R. (2013). *Financial management: core concepts*. Pearson.
- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- INSEEC. (2023). *La fonction Ressources Humaines*. INSEEC Paris – Pilotage des RH. Lien: <http://www.faugeron.online.fr/%23%20Documents/MasterMS1%23INSEEC/PilotageRH.doc.pdf>. Visité le: 27.08.2023. à: 09.00
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21e édition. Vuibert.
- Gomez, M. (2021). The future of HR: Trends and challenges. *Journal of Human Resource Management*, 25(3), 301-315.
- Smith, J. (2020). *Talent management in the modern workplace*. Academic Press.
- Martinon, A. (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. *Droit social*, (700), 613.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd.: Pilotage social et performances*. Dunod.

## الفصل الرابع عشر

تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)



## الفصل الرابع عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

" الإستراتيجية التنافسية هي أن تكون مختلفًا. وتتعلق باختبار مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد للقيمة"

Michael E. Porter

### محتويات الفصل

- 1.14. مدخل مفاهيمي لتسيير عمليات المؤسسة وسلاسل القيمة
- 2.14. تسيير عمليات المؤسسة
- 3.14. تحليل سلاسل القيمة في المؤسسة

### الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة في المؤسسة.
- معرفة كيفية تسيير العمليات في المؤسسة.
- معرفة كيفية تحليل سلاسل القيمة وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية.

### الكلمات المفتاحية

العملية، القيمة، المدخل العملياتي، تسيير العمليات، سلاسل القيمة، القيمة المضافة، الميزة التنافسية.

بعد التطرق لمختلف وظائف المؤسسة (المحاسبة والمالية، التمويل، الإنتاج والجودة، التسويق، الموارد البشرية) يكون من الضروري التكلم عن مقارنة شمولية لتسييرها وفق منطق خلق القيمة أو سلاسل القيمة، في هذا الفصل سيتم التطرق لتسيير عمليات المؤسسة بتركيز خاص على سلاسل القيمة. سيتم استكشاف العمليات والأنشطة المعقدة التي تدير عمليات المؤسسة وتوجهها استراتيجيًا. بالإضافة إلى ذلك، سنستعرض فهما شاملا لكيفية تسيير عمليات المؤسسة بفعالية والاستفادة من قوة سلاسل القيمة لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية في الوقت الحالي.

#### 1.14. مدخل مفاهيمي لتسيير عمليات المؤسسة وسلاسل القيمة

قبل التطرق للتحليل النظري لتسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة يأتي أولا التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بها، وكذا أهمية ذلك في المؤسسة بعد التطرق لكل عملية ووظيفة على حدة.

#### 1.1.14. تعريف المصطلحات المرتبطة بتسيير عمليات المؤسسة وسلاسل القيمة

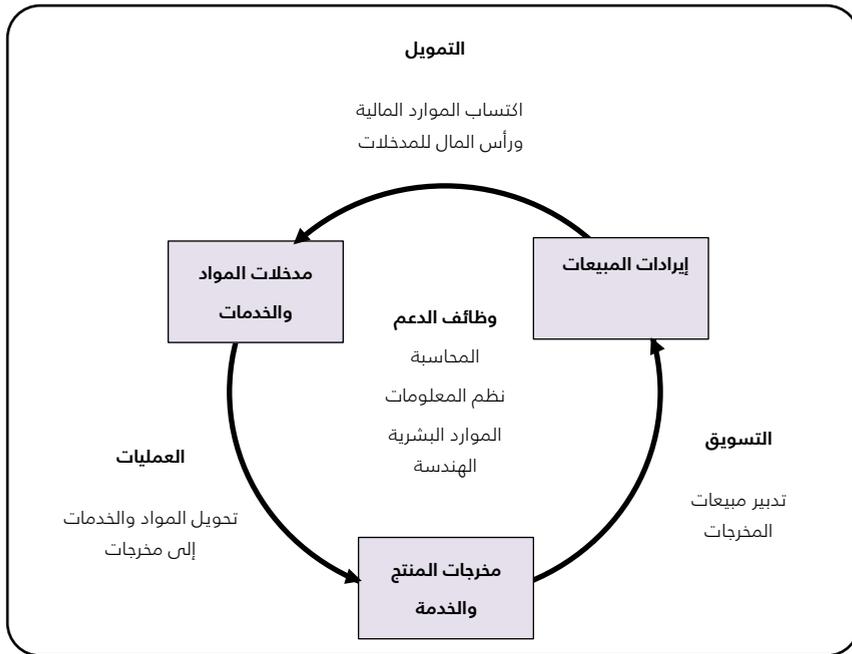
هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بتسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة ولعل أهمها ما سيأتي تعريفه مواليا: راجع: ( Porter, 1985; Slack & Brandon-Jones, 2018; Heizer & Render, 2019)

- **العمليات (Operations)** هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المنهجية التي تُستخدم لتحويل المواد أو المدخلات (inputs) إلى منتجات أو خدمات نهائية (outputs) بغرض تحقيق أهداف محددة. يمكن أن تشمل هذه العمليات الإنتاج، التصنيع، الخدمات، وإدارة العمليات.
- **الأنشطة (Activities)** تمثل الأجزاء المكونة للعمليات، وهي الإجراءات الفعلية والخطوات التي يتم تنفيذها لتحقيق هدف معين في العمليات. يمكن أن تتضمن الأنشطة إعداد المواد، التجميع، الاختبار، وأي نشاط آخر ضروري لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.
- **الوظائف (Functions)** هي الأدوار أو المسؤوليات التي تنفذ داخل منظمة أو مؤسسة. يمكن أن تتضمن الوظائف العديد من الأنشطة والمهام المختلفة والمتخصصة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل وظيفة الإنتاج الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات.

- **المدخل العملياتي (Process approach)** يشير إلى تطبيق نظام العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد هذه العمليات وتفاعلاتها وتوجيهها وإدارتها.
- **تسيير العمليات (Operations Management)** أو إدارة العمليات هي عملية تخطيط وتنظيم ورصد وتوجيه العمليات بفعالية وكفاءة. تهدف إلى تحسين أداء العمليات وضمان تحقيق الأهداف المحددة. هذا يتضمن توجيه الموارد والتكنولوجيا وإدارة العمالة.
- **القيمة (Value)** تشمل فهم كيفية تحقيق المزيد من الفائدة والجدوى من جميع جوانب أنشطة المؤسسة بدلاً من التركيز فقط على المنتجات أو الخدمات الفردية، تتضمن القيمة للزبائن أو أو المنافع التي يشعر بها الزبائن بسبب استخدام منتج معين، القيمة للمساهمين، القيمة المالية التي تتعلق بتحقيق الأرباح وتحسين الأداء المالي للمؤسسة عبر تحسين عملياتها واستراتيجياتها، القيمة في عمليات العمل أو تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمليات داخل المؤسسة، القيمة في الابتكار والتطوير أو تطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تلبى احتياجات السوق، القيمة في الاستدامة أو كيفية تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية بجانب الأرباح.
- **القيمة المضافة (Added Value)** تمثل الفرق بين القيمة النهائية لمنتج أو خدمة وتكلفة المدخل العملياتي المستخدمة لإنتاجها. ويمكن توجيه نظرة المؤسسة إلى كيفية زيادة القيمة المضافة على مستوى كل عملية وعلى مستوى المؤسسة بشكل عام، على مستوى المؤسسة تشمل القيمة المضافة: تحسين العمليات، تطوير الكفاءة، الابتكار والتطوير، رضا الزبائن، الاستدامة. باختصار، القيمة المضافة في سياق المؤسسة تعني تحقيق الفوائد والجدوى من خلال تحسين الأداء والتفوق في مجموعة متنوعة من العمليات داخل المؤسسة.
- **سلاسل القيمة (Value Chains)** هي سلاسل من الأنشطة والعمليات التي تشمل إنتاج وتوزيع وتسويق وتقديم منتجات أو خدمات معينة. تعكس هذه السلاسل كيفية إضافة القيمة من خلال مختلف العمليات عبر مجموعة من المؤسسات والموردين.
- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage)** تمثل السمة أو العنصر الذي يميز منتج أو خدمة أو مؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق. يمكن أن تتضمن هذه الميزة تكلفة منخفضة، جودة عالية، تصميم مبتكر، خدمة زبائن ممتازة، أو أي جانب آخر يجذب ويحتفظ بالزبائن.

### 2.1.14. أهداف وأهمية تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة

إن تسيير العمليات وتحليل القيمة هما عنصران مهمان لضمان نجاح المؤسسة من خلال تحسين العمليات وتحقيق القيمة المضافة للزبائن وتحسين الكفاءة والجودة، حيث يتحقق ذلك من خلال التكامل الذي يحدث بين مختلف وظائف المؤسسة وعملياتها في سبيل تحقيق القيمة المضافة وذلك كما يظهر في الشكل الموالي: (Krajewski & Malhotra, 2022)



الشكل 65. التكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة

لما تسيير عمليات المؤسسة ووظائفها ككل متكامل تتحقق أهداف تسيير العمليات وتحليل القيمة وأهميتهما في تحقيق نجاح المؤسسة وذلك كما يلي: (Ivanov, Tsioulanidis & Schönberger, 2016; Krajewski & Malhotra, 2022)

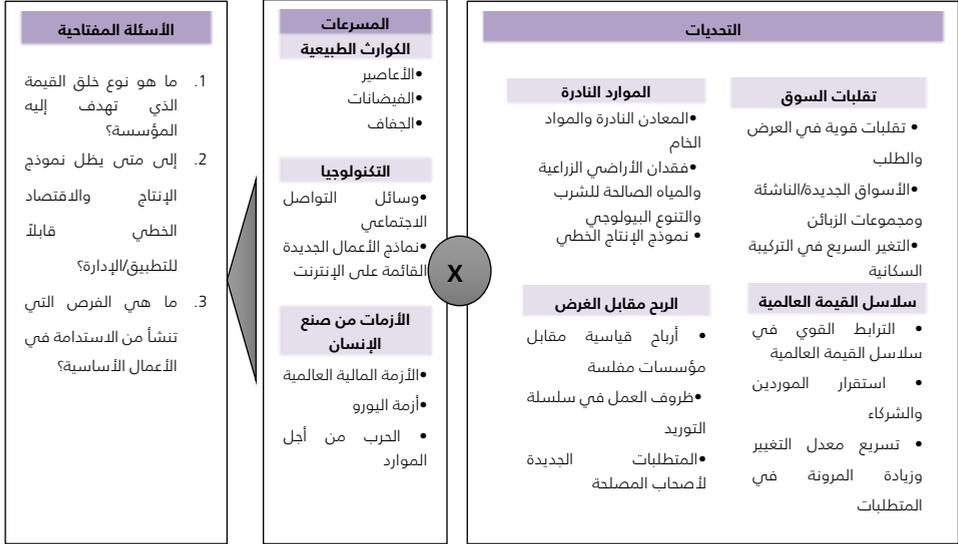
#### ← أهداف تسيير العمليات:

– تحويل المدخلات إلى مخرجات: وظيفة تسيير العمليات تعنى بتحويل المدخلات مثل المواد والعمل إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، مثل المنتجات والخدمات.

- **مطابقة العرض والطلب:** تلعب وظيفة تسيير العمليات دورًا حيويًا في ضبط توازن العرض والطلب داخل المؤسسة، مما يساهم في تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة.
- **تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة:** من خلال التركيز على تحسين العمليات وتقليل الخطوات غير الضرورية، يمكن تحسين استخدام موارد الإدخال وزيادة كفاءة الإخراج.
- **ضبط العمليات ومراقبتها:** وظيفة تسيير العمليات تتطلب الإشراف والرصد المستمر لضمان تحقيق الأداء المخطط والاستجابة للتحديات والمخاطر بفعالية.
- ← **أهمية تسيير العمليات:**
- **تحقيق الأهداف التشغيلية:** تساهم إدارة العمليات في تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
- **مسار مهني للإدارة العليا:** تساهم وظيفة تسيير العمليات كمسار مهني في الوصول إلى المناصب الإدارية العليا في المؤسسات، حيث تكون مديري العمليات ليكونوا مسؤولين عن القرارات الحاسمة التي تؤثر في نجاح المؤسسة.
- **تحقيق القيمة المضافة:** من خلال التركيز على تلبية احتياجات الزبائن وتحسين الجودة، يمكن لإدارة العمليات تحقيق القيمة المضافة للزبائن وزيادة التنافسية.
- ← **أهداف تحليل القيمة:**
- **تحديد متطلبات الزبائن:** يتيح تحليل القيمة للمؤسسة تحديد متطلبات الزبائن وما يتوقعون تلقيه من المنتجات أو الخدمات.
- **تحسين الأنشطة ذات القيمة المضافة:** يركز تحليل القيمة على تحديد وتحسين الأنشطة داخل العمليات التي تضيف قيمة للزبائن.
- **تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة:** عن طريق التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة والحد الأدنى من الفاقد، يمكن تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- ← **أهمية تحليل القيمة:**
- **تلبية توقعات الزبائن:** تساهم إدارة تحليل القيمة في تلبية توقعات الزبائن وفهم ما يريدون وما لا يريدون دفع ثمنه.
- **زيادة الكفاءة والجودة:** من خلال تحليل القيمة، يمكن تحسين العمليات وزيادة الكفاءة والجودة.
- **زيادة التنافسية:** تحليل القيمة يساهم في تحقيق القيمة المضافة للزبائن، مما يزيد من التنافسية ويساعد على تحقيق النجاح في السوق.

### 3.1.14. تحديات تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة

لخص (D'heur, 2015) تحديات تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة في الشكل الموالي:



### الشكل 66. تحديات تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة

بطريقة أخرى ووفقا لما ورد في الشكل أعلاه يمكن تلخيص تحديات تسيير عمليات المؤسسة وتحليل سلاسل القيمة، كالتالي: (Ivanov, Tsioulaidis & Schönberger, 2016)

- **التعددية المتنوعة:** يحتاج تسيير العمليات إلى معرفة متعددة الجوانب في مجالات مثل النظم والهندسة والتحليل والقيادة. هذا يمكن أن يكون تحديًا لإدارة المهام المتعددة.
- **التفاعل مع الأقسام الأخرى:** هناك تفاعل قوي بين تسيير العمليات ووظائفها مثل المحاسبة والتمويل وتطوير المنتجات. إدارة هذا التفاعل يتطلب التواصل الجيد وإدارة الوقت بشكل فعال.
- **ضغوط الأداء:** يحتاج تسيير العمليات إلى تحقيق أهداف الإنتاج والجودة بكفاءة وفي الوقت المناسب. هذا يمكن أن يكون تحديًا نظرًا للضغوط اليومية.
- **متغيرات العرض والطلب:** تحسب وتخطط وتدير عمليات الإنتاج بناءً على توقعات الزبائن وتغيرات في العرض والطلب.
- **التحسين المستمر:** يجب تركيز تحليل سلاسل القيمة على تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة للزبائن والمؤسسة. هذا يشمل تحديد الفوائد وتحسين الكفاءة.

- **توقعات الزبائن المتغيرة:** يجب فهم توقعات الزبائن المتغيرة وضمان تلبيةها. هذا يشمل تقديم ما يرغب فيه الزبائن وتجنب ما لا يرغبون في دفع ثمنه.
- **إدارة اللوجستيات:** يجب إدارة تدفق السلع والخدمات ضمن سلسلة القيمة بشكل فعال ومعالجة التغيرات والتعقيدات.
- **إدارة المخاطر:** تحتاج إدارة سلاسل القيمة إلى تحليل المخاطر وتطوير استراتيجيات للتعامل مع الاضطرابات والحفاظ على استمرارية العمليات.
- **التحديات التكنولوجية:** التقدم التكنولوجي السريع يتطلب تكييف العمليات مع التحسينات التكنولوجية والتحول الرقمي.
- **العولمة والتعاون الدولي:** التعامل مع موردين وزبائن من جميع أنحاء العالم يتطلب تحسين اللوجستيات وإدارة التوريد بشكل فعال عبر الحدود.
- **الاستدامة والتخصيص الشامل:** يجب على المؤسسات التفكير في كيفية تحقيق الاستدامة وتلبية احتياجات الزبائن بشكل فردي.
- **المعرفة متعددة الجوانب والكفاءات:** مع تزايد التعقيدات والتغيرات في العمليات، يجب على محترفي تحليل سلاسل القيمة أن يمتلكوا معرفة متعددة الجوانب والكفاءات لفهم وإدارة هذه التحديات.

#### 2.14. تسيير عمليات المؤسسة

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تسيير جميع وظائفها كعملية متكاملة (المدخل العملياتي)، وذلك وفق مراحل متعددة واستراتيجيات مختلفة.

#### 1.2.14. تكامل عمليات المؤسسة (المدخل العملياتي)

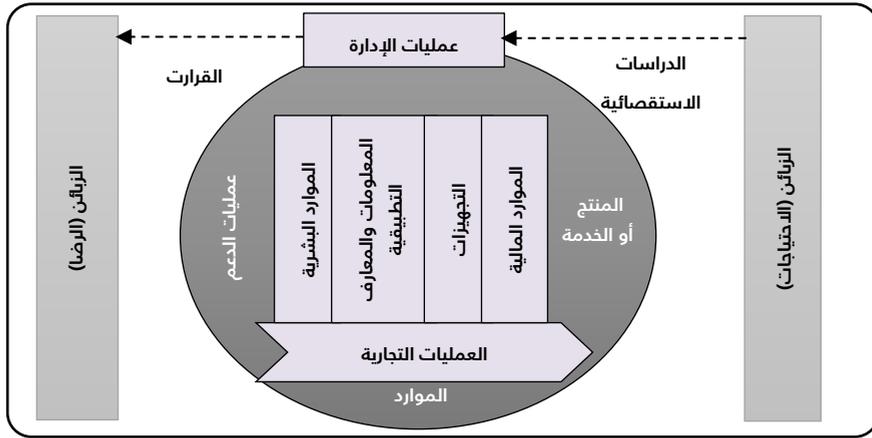
المدخل العملياتي " Process Approach " هو نهج منهجي يركز على تصميم وتنفيذ الأنشطة داخل المؤسسة بشكل منطقي ومنظم، حيث يتم النظر إلى كل نشاط كجزء من عملية أكبر تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. هذا النهج يهدف إلى فهم العمليات بشكل أفضل وتحليلها وتحسينها بشكل مستمر. (ISO, 2015)

ينصح خبراء الجودة باعتماد نهج العمليات أو المدخل العملياتي process approach (المدخلات المخرجات، العمليات أو التفاعلات) للتحكم في الجودة. (Margerand & Gillet-Goinard, 2006) حيث تبدأ المؤسسة التي تعتمد المدخل العملياتي بتحديد قائمة العمليات الرئيسية أو

المفتاحية، وفي هذا الصدد حدد معيار AFNOR FDX 50-176 ثلاثة عمليات أساسية : ( Duret & Pillet, 2011)

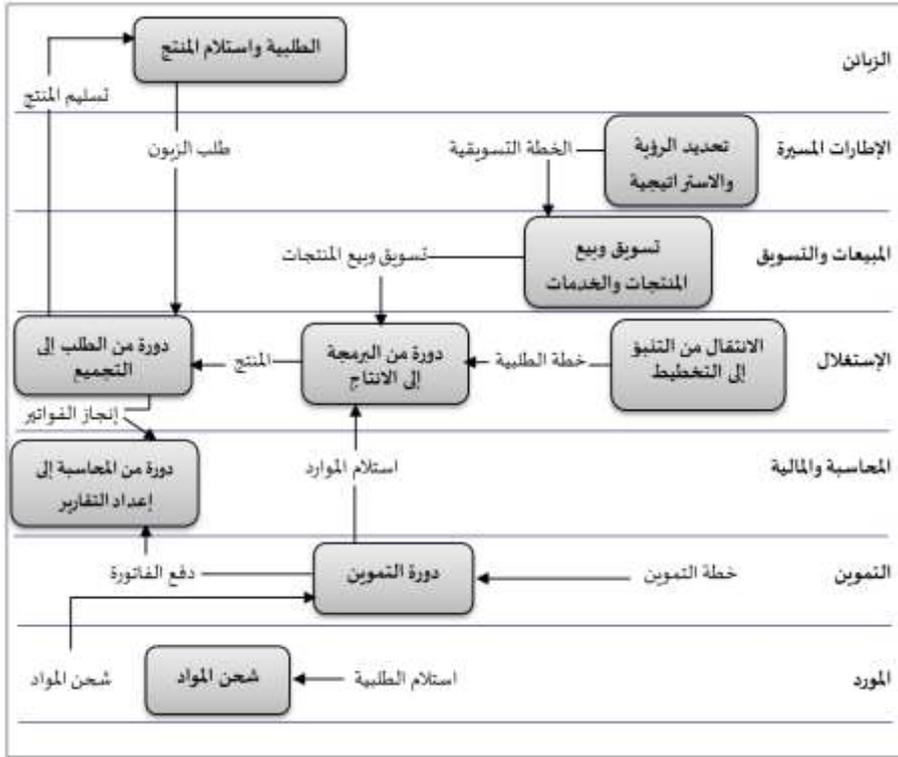
- **العمليات التجارية:** التي لها تأثير مباشر على الزبون، حيث تبدأ من حاجات الزبون الظاهرة والضمنية وتنتهي بتحقيق رضاه، مثل عمليات: البيع، التصميم، الشراء، الانتاج..
- **عمليات الدعم:** تساعد على إنجاز العمليات التجارية مثل: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية، صيانة وإدارة نظام المعلومات؛
- **عمليات الإدارة:** تسمح بالتحسين المستمر للنظام، مثل: تحديد الإستراتيجية والتنظيم والتخطيط...

يتعلق تصور المؤسسة وفق المدخل العمليتي بخارطة العمليات Cartographie des processus وهي رسم بياني يحدد العمليات والتفاعلات التي تحدث بينها من أجل تلبية رغبات الزبون، مثل الشكل الموالي: (Duret & Pillet, 2011)



الشكل 67. خارطة العمليات

يشير (Besterfield et al, 2011) أن اعتماد المدخل العمليتي يساعد المؤسسة على: فهم واستيفاء متطلبات الزبائن، النظر في العمليات من حيث قيمتها المضافة، الحصول على نتائج أداء العملية وفعاليتها، التحسين المستمر للعمليات على أساس قياس موضوعي. يتطلب تحقيق المدخل العمليتي تحقيق تكاملا واضحا بين جميع وظائف وأنشطة المؤسسة وفق مقارنة تكاملة تجعل كل وظيفة مسؤولة عن جودة مخرجاتها التي تعتبر مدخلات وظيفة أخرى، وهذا كما هو موضح في الشكل الموالي: (Dowdle & Stevens, 2011)

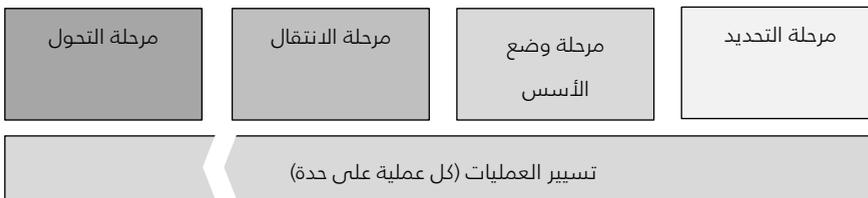


الشكل 68. مخطط العلاقات بين العمليات

بمجرد أن يتم إعداد قائمة العمليات وتصنيفها حسب أولويتها في المؤسسة، يتم تحديد العلاقات التكاملية بينها، ويكون من المهم جداً أن يتم توجيه الجهود أولاً نحو العمليات التي تؤثر على الزبائن، بالإضافة إلى تلك التي تدعم الاستراتيجية وخطة العمل.

### 2.2.14. مراحل تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة

مثل (Dowdle & Stevens, 2011) مراحل تطبيق تسيير العمليات في الشكل الموالي:



الشكل 69. مراحل تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من المراحل:

#### ← المرحلة الأولى: التحديد Determination:

- في هذه المرحلة، يبدأ الاهتمام بتسيير العمليات من خلال تحديد هدف ورؤية واضحين للمؤسسة. تسعى المؤسسة إلى تحديد ما تريد تحقيقه من خلال تنفيذ تسيير العمليات.
- يتعين على المؤسسة تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أدائها وتلبي احتياجات الزبائن والأهداف الاستراتيجية. يمكن أن تكون هذه العمليات في مجموعة متنوعة من المجالات، مثل الإنتاج وتقديم الخدمات وإدارة المشتريات وغيرها.
- يجب أن تحدد المؤسسة من سيكون مسؤولاً عن تسيير هذه العمليات وكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والفرق المعنية.

#### ← المرحلة الثانية: وضع الأسس Establishing the bases:

- في هذه المرحلة، تتطور الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى استراتيجية محددة ومخطط لتحقيق هذه الأهداف.
- يتم تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس أداء العمليات. هذه المؤشرات تمثل الطريقة التي ستتم بها قياس الأداء والكفاءة.
- تتضمن هذه المرحلة أيضًا تنظيم البنية التنظيمية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بناءً على الاستراتيجية المطورة. يجب أن يكون هناك توجيه واضح للموظفين بشأن مسؤولياتهم وأدوارهم في تنفيذ الاستراتيجية.

#### ← المرحلة الثالثة: الانتقال Transition

- في هذه المرحلة، يتعين على المؤسسة تطبيق منهجيات وأساليب لتحسين العمليات الحالية. يتم تنفيذ تغييرات عملية داخل المؤسسة لتحسين الأداء والكفاءة.
- يتضمن ذلك تنفيذ تغييرات تنظيمية وعملية وتوجيه وتدريب الموظفين على الأساليب الجديدة. الهدف هو تطوير وتحسين العمليات لتحقيق الأداء المستدام.
- يجب أن تتم مراقبة وتقييم العمليات الجديدة للتحقق من تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية.

#### ← المرحلة الرابعة: التحول Transformation

- في هذه المرحلة، يتعدى تحسين العمليات إلى تحقيق تكامل أكبر بين العمليات وتغيير في الثقافة التنظيمية.

- يتطلب هذا التحول ارتباطًا قويًا بين الإدارة العليا والموظفين لتنفيذ التغييرات والالتزام بالعمليات الجديدة.
  - يجب تطوير مؤشرات الأداء بين العمليات وتحسين تكامل العمليات لضمان تحقيق الأداء المستدام.
- هذه هي مراحل تطبيق تسيير العمليات بشكل أكثر تفصيلاً. تهدف هذه العمليات إلى تحقيق تحسين مستدام في أداء المؤسسة وكفاءتها وتحقيق أهدافها بفعالية.

### 3.2.14. أدوات تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة

- تتمثل أهم أدوات تطبيق تسيير العمليات في: راجع: (Dowdle & Stevens, 2011)
- **الإنتاج الأمثل Optimized Production** هو أسلوب لإدارة الإنتاج يهدف إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية. حيث يتم من خلاله زيادة الاهتمام بتحقيق القيمة للزبون النهائي من خلال تجنب استهلاك الموارد في الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ملموسة للمنتج أو الخدمة النهائية. يتعين تحسين الإنتاج بشكل مستدام من خلال التركيز على ما يضيف كقيمة والتخلص من الأنشطة الزائدة وغير الضرورية.
  - **سِتة سيجما Six Sigma** تهدف هذه المنهجية إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات عن طريق تقليل الأخطاء والعيوب. يتم ذلك من خلال تحليل العمليات والتركيز على تحديد وإزالة الأسباب الجذرية للأخطاء وتقليل التباين في العمليات. تساهم Six Sigma في تحسين الجودة وزيادة رضا الزبائن.
  - **جلسة عمل جنرال إلكتروني GE Working Session** هي منهجية تم تطويرها من قبل شركة جنرال إلكترونيك في الثمانينيات. تستخدم لحل المشكلات وتحسين العمليات بطريقة سريعة وبسيطة وبمشاركة الموظفين. تشجع على اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بوجود الموظفين المعنيين. الهدف هو تحقيق تحسينات فعالة في الأداء والتكلفة.
  - **نمذجة عمليات الأعمال Business Process Modeling** تستخدم لتصميم وتوثيق عمليات المؤسسة بواسطة الرسومات والمخططات. منصات مثل BPMN (Business Process Model and Notation) تساعد على توصيف تدفق العمليات بوضوح.
  - **أنظمة إدارة تدفق العمل Workflow Management Systems** تستخدم لأتمتة وإدارة تدفق العمليات. هذه الأنظمة تساعد في تحسين التنظيم وتوجيه المهام ومتابعة الأداء.

– **التفكير النحيل أو الخالي من العيوب Lean Thinking** يركز على تقليل الفاقد في العمليات وزيادة القيمة المقدمة للزبائن. يشمل هذا النهج مفاهيم مثل Kanban وإزالة التباين والإنتاج المعياري.

– **رسم سلسلة القيمة Value Chain Mapping** هي تقنية تستخدم لتحليل وتصميم تدفق المنتجات وتدفق المعلومات اللازمة لنقل منتج أو خدمة إلى الزبون النهائي. تساعد على فهم العمليات بشكل شامل وتحديد النقاط الرئيسية لإضافة القيمة وزيادة الكفاءة. تُستخدم هذه التقنية بشكل خاص في القطاعات التصنيعية والخدمية لتحسين تدفق الأعمال. وسيأتي التفصيل فيها مواليا.

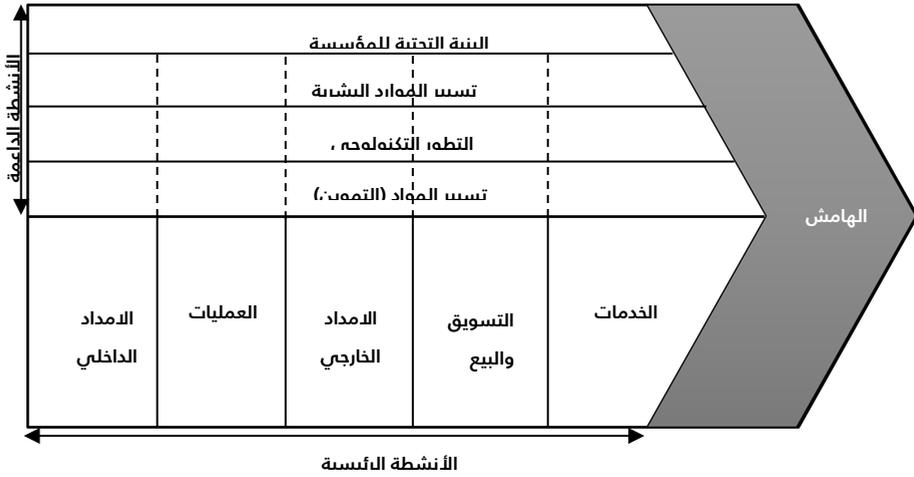
تلعب هذه الأدوات والمنهجيات دورًا حاسمًا في تسيير العمليات وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تُستخدم لتحليل وتوثيق العمليات وتحديد الفرص للتحسين وتنفيذ التغييرات بنجاح. تُعزز بها الكفاءة والجودة وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

### 3.14. تحليل سلاسل القيمة في المؤسسة

تعتبر سلسلة القيمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسة لتحليل عملياتها الداخلية، وذلك بهدف التركيز على العمليات والأنشطة التي تضيف القيمة وتجنب الأنشطة غير الضرورية.

#### 1.3.14. سلسلة القيمة الداخلية

في عام 1985، قدّم مايكل بورتر مصطلح "سلسلة القيمة"، وهي مفهوم أساسي في مجال إدارة الأعمال. يُعرّف مفهوم سلسلة القيمة بأنه مجموعة من الأنشطة المتصلة التي تقوم بها المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على تنافسيتها. تتألف سلسلة القيمة من تسعة أنشطة، حيث الأنشطة الخمس الأولى تُعرف بالأنشطة الأساسية وتشمل الامداد الداخلي والعمليات والامداد الخارجي والتسويق والمبيعات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، هناك أربعة أنشطة داعمة تشمل البنية التحتية وتسيير الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا والمشتريات. وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Porter, 1985)



الشكل 70. سلسلة القيمة لـ Michael Porter

#### ← الأنشطة الرئيسية:

- **الامداد الداخلي (Inbound Logistics)** هذا النشاط يشمل جميع العمليات المتعلقة بجلب واستقبال المواد الخام والمكونات اللازمة للإنتاج. يتعلق بإدارة سلسلة الإمداد وضمان توافر المواد بكفاءة.
- **العمليات (Operations)** هذا النشاط يتعلق بعمليات التصنيع أو تقديم الخدمات. يشمل تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو إجراء العمليات اللازمة لتقديم الخدمات.
- **الامداد الخارجي (Outbound Logistics)** هذا النشاط يتعلق بشحن المنتجات النهائية إلى الزبائن أو نقاط البيع. يشمل الخدمات المتعلقة بالتخزين والتوزيع.
- **التسويق والمبيعات (Marketing and Sales)** هذا النشاط يشمل التسويق للمنتجات أو الخدمات وجذب الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن معالجة الطلبات والمبيعات وتحقيق الإيرادات.
- **الخدمات (Service)** هذا النشاط يتعلق بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، مثل الصيانة وخدمة الزبائن.

#### ← الأنشطة الداعمة:

- **البنية التحتية (Infrastructure)** هذا النشاط يتضمن الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، مثل إدارة الشركة والنظم الإدارية.
- **تسيير الموارد البشرية (Human Resource Management)** يشمل عمليات توظيف وتدريب الموظفين وإدارة العلاقات بين العاملين.

– **تطوير التكنولوجيا (Technology Development)** هذا النشاط يتعلق بالبحث والتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.

– **المشتريات (Procurement)** يشمل هذا النشاط عمليات شراء المواد الخام والمعدات اللازمة للإنتاج.

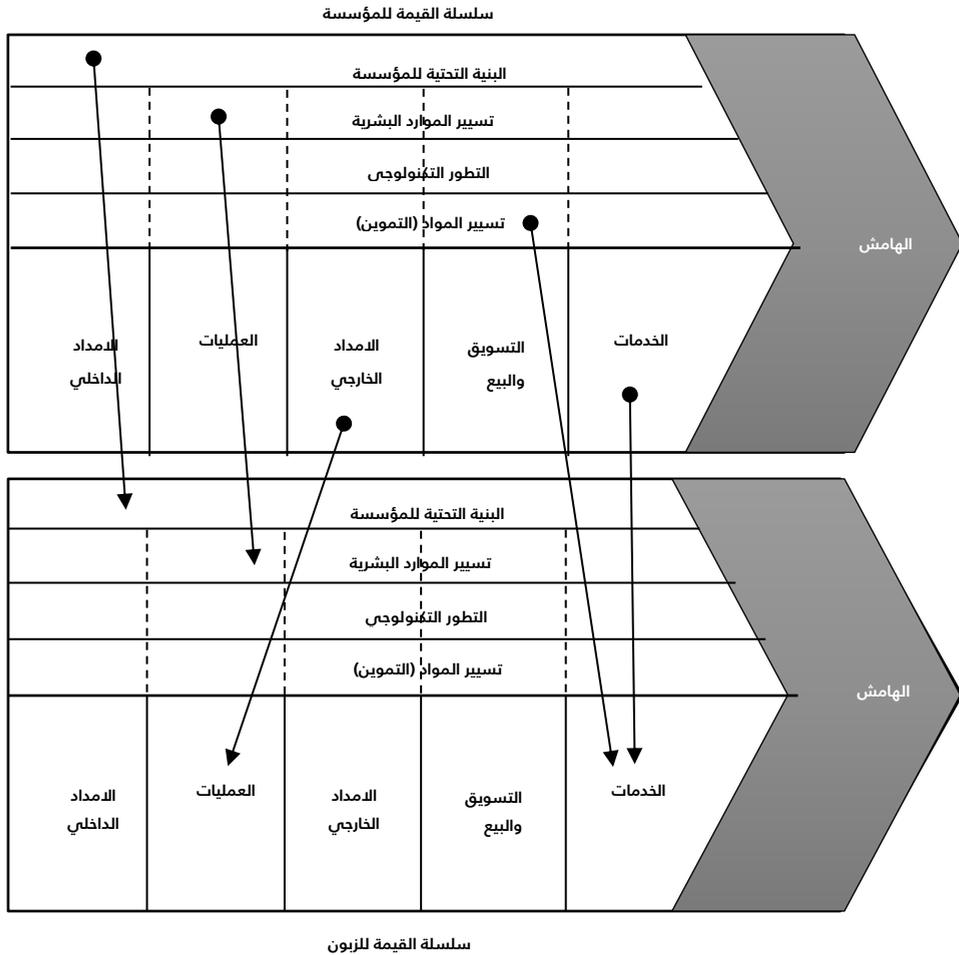
فيما يتعلق ببناء سلسلة القيمة في المؤسسة، يجب أن نبدأ بتصميمها على مستوى المؤسسة بشكل عام. ثم إذا كان ذلك ضرورياً، يمكن توسيعها لتشمل جميع الأقسام الاستراتيجية. تُمارس الأنشطة الرئيسية عادة ما بطرق مختلفة، في حين تعتبر الأنشطة الداعمة أكثر تجانساً. وفيما يتعلق بالأنشطة الداعمة، قد تكون مشتركة بين عدة أقسام استراتيجية. وعلى هذا النحو، يتوجب تكييف سلسلة القيمة على مستوى كل قسم استراتيجي لضمان أن كل منها يبني ميزته التنافسية الخاصة به. وإذا لم يكن ذلك الحال، يجب إعادة النظر في هذا التقسيم ومراجعته بعناية.

والأهم من ذلك، فحص إسهام كل نشاط أساسي في القيمة التي يشعر بها الزبائن. يمكن للمؤسسة إعادة تكوين عرضها عن طريق التمييز في المنتج نفسه، سواءً من خلال جودته أو أدائه أو موثوقيته أو تصميمه... وبالتالي، يتم تشغيل مراحل مختلفة من سلسلة القيمة. يمكن أيضاً التأثير على الجوانب الفعلية (الحجم، التصميم، اللون، المواد المستخدمة...) كما فعلت Apple مع iMac في عام 1998. ولكن حتى لا يكون من السهل نسخها بسهولة من قبل المنافسين، من الأفضل أساساً لتمييزها الاعتماد على العديد من مكونات سلسلة القيمة، وخصوصاً تلك التي تعتمد على المهارات التي لا يمتلكها المنافسون. (Lehmann-Ortega et al., 2016)

### 2.3.14. سلسلة القيمة الخارجية

بعد بناء سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، ينبغي القيام ببناء سلسلة القيمة الخارجية، تلك التي تربط بين المؤسسة وشركائها الخارجيين سواء كانوا موردين (التكامل الخلفي) أو زبائن (التكامل الأمامي) وذلك لتحقيق قيمة أعلى. حيث يجب أن تؤخذ العوامل الثلاثة المولية بعين الاعتبار: الموردين الرئيسيين، قنوات التوزيع، وقطاعات السوق. حيث يتعين تجميعها بشكل استراتيجي استناداً إلى العوامل الرئيسية للنجاح من الناحية الاستراتيجية والتي تخدمها نفس القطاعات الاستراتيجية.

بالواقع، سلسلة القيمة الخارجية هي تحليل لسلسلة التوريد حيث يتم تحليل الأطراف التي تمتلك تأثيرًا واضحًا على السلسلة بأكملها والتي تسهم في بناء الميزة التنافسية. وبما أنه يتعين أخذ الأطراف التي تسهم بطريقة أو بأخرى في بناء الميزة التنافسية في الاعتبار، فإن ذلك يتطلب غالبًا التحليل على مستوى القسم الاستراتيجي لبناء هذه السلسلة الجديدة، وهذا يشكل تحديًا حقيقيًا. يمكن للمؤسسة تحليل كيفية تعاونها مع هذه الأطراف الخارجية وكيف يمكن تحسين التكامل والتنسيق بينهم وبين العمليات الداخلية لتحقيق أفضل أداء وتحقيق التفوق التنافسي. والشكل أدناه يوضح الترابط الذي يحدث بين سلسلة القيمة للمؤسسة وسلسلة القيمة الخاصة بالزبون: (Garibaldi, 2007)



الشكل 71. سلسلة القيمة الخارجية الأمامية

- تسمح سلسلة القيمة الخارجية بتسليط الضوء على الروابط الموجودة من حيث الأنشطة بين أطراف سلسلة التوريد، وهذا يتيح: (Garibaldi, 2007)
- رؤية التوزيع الحالي للأنشطة بين المؤسسة ومورديها والموزعين والزبائن ومقارنة تكاليف ذلك مع الفوائد المحققة.
  - فحص فرص تقليل التكاليف من خلال تنسيق أفضل بين المؤسسة ومورديها أو موزعيها، والنظر في كيفية تخفيض سعر البيع مقابل نقل بعض الأنشطة.
  - تصوّر أشكالاً أخرى لتوزيع الأنشطة أو المهام وتقدير ما يمكن أن يغيره ذلك بشكل خاص فيما يتعلق بعلاقات القوة بين الأطراف، بالإضافة إلى التفكير في تخفيض سعر البيع للزبون النهائي أو نقل الأعباء أو الأنشطة.

### 3.3.14. سلسلة القيمة والميزة التنافسية

توضيح الدور الحاسم لسلسلة القيمة في التحليل التنافسي، سنقوم بتقديم مثال عملي: راجع (Garibaldi, 2007)

- مؤسسة تعمل في قطاع التميز فيه صعب جدا، وأحد أقسامها الاستراتيجية يمثل 70% من إجمالي إيراداتها. تمتلك هذه المؤسسة حصة سوقية تعادل 30% من حصة القائد في القطاع، الذي ينتهج استراتيجية الهيمنة عبر الأسعار المنخفضة، مما يتيح له تقديم أسعار منخفضة وزيادة حجم المبيعات. قامت هذه المؤسسة باتخاذ الخطوات التالية:
- بناء سلسلة قيمة لهذا القسم الاستراتيجي، وتسجيل تكاليف كل نشاط.
  - حساب تكلفة العرض الاجمالية.
  - تحليل هيكل التكاليف لمقارنتها بتكاليف القائد.
  - دراسة كيفية تنفيذ القائد لنفس الأنشطة.
  - تقدير الفرق في التكاليف لكل نشاط.
- أظهر التحليل أن الشركة تقدم عرضًا مماثلًا لعرض القائد، ولكن القائد تكلفته أقل بـ 19.5%. وبذلك فكرت المؤسسة في العديد من الخيارات:
- دراسة كل مكون من مكونات التكلفة للبحث عن فرص تقليل التكاليف، سواء داخليًا أو من خلال التحالفات للحصول على مزيد من الحجم أو أسعار أقل.
  - في حالة عدم وجود تقليل ملموس للتكاليف، استكشف فرص التميز في القطاع.

– إذا لم تكن أيًا من هذه الخيارات قابلة للتنفيذ، يجب على المؤسسة التفكير في التراجع بشكل منظم قبل فوات الأوان، وإعادة توجيه جهودها نحو جزء آخر من السوق (ساحة التنافس).

بالإضافة إلى المعلومات المُقدمة، يمكن توسيع نموذج سلسلة القيمة للتحليل التنافسي لتحقيق اقتصاديات السلم للنقاط التالية: (Garibaldi, 2007)

- **تطوير المنتج:** يجب على المؤسسة النظر في تطوير منتجات عالمية إذا كانت لديها الحجم الكافي، مع الاعتماد على نواة مشتركة واختيار التكيف المحلي المناسب. يمكن تشكيل فريق تصميم دولي لضمان التنسيق والتواصل المثلى بين مختلف الأسواق.
- **سياسة التوريد:** يمكن تعزيز تأمين مصادر المواد الخام أو المنتجات شبه المصنعة.
- **نشاط الإنتاج:** يمكن تحسين كفاءة تدفقات الإنتاج وبخاصة إدارة المخزون. يمكن تفكيك الإنتاج إلى مكونات في مركز إنتاج ذو تكلفة منخفضة. يمكن تنفيذ التجميع النهائي قرب مناطق الاستهلاك.
- **إدارة الطلب:** يمكن تطوير توقعات على المستوى المحلي بمشاركة المبيعات ومن ثم تجميعها مركزيًا.

- هذه العناصر تعزز التفكير في تطوير القدرات التنافسية وتحسين أداء المؤسسة. تساعد على تقدير قوة وضع المؤسسة مقارنة بالمنافسين وتوجيه الجهود نحو تحقيق التفوق.
- يتعين على المؤسسات التفكير بعمق في نطاق الأسواق التي يجب عليها المنافسة فيها وكيفية تنظيم استراتيجيتها. يعتمد ذلك على العوامل الأربعة: نطاق السوق، الدمج، التغطية الجغرافية، والتنوع القطاعي، والتي تؤثر بشكل كبير على سلسلة القيمة في القطاعات المختلفة. هذا التحليل يفتح الباب لفهم الفوارق والتحسينات الممكنة في الأنشطة المختلفة ويمكن استخدامه كأداة لفحص تأثير التجميع أو التفكيك في استراتيجية المؤسسة.

لن تحقق المؤسسة القيمة المضافة من أنشطتها إذا كانت كل وظيفة مستقلة بذاتها، لكن من الضروري جدا البحث عن التكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة لتسيير عملية متراكبة (المدخل العملياتي)، ووفقا لمنطق سلسلة القيمة يتم التركيز على الوظائف والانشطة الضرورية التي تحقق القيمة وتجنب تلك التي تحمل المؤسسة تكاليفا إضافية فقط. وهذا قبل ربط سلسلة القيمة للمؤسسة مع سلاسل شركائها (الموردين، الموزعين والزبائن) والذي يعتبر ضروريا في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنافسي.

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 14

### • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالمدخل العملياتي، تسيير العمليات وسلاسل القيمة؟
- س2. ما هي أهم تحديات تسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة؟
- س3. ما هي مراحل تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة؟
- س4. ما هي أدوات تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة؟
- س5. كيف قسمت سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة؟

### • دراسة الحالة

#### *طلق القيمة في شركة فايزر*

دراسة الحالة تعمل على تسليط الضوء على كيفية تحقيق شركة فايزر للقيمة من خلال منتجها وتسويقها. تعرض الدراسة الحالية منتج بروزاك، الذي تم إنتاجه بواسطة شركة إيلي ليلي وطرح في الأسواق عام 1988، والذي أصبح واحداً من أكثر الأدوية رواجاً لعلاج الاضطرابات النفسية. في العام 1995، تم صرف 19 مليون وصفاً طبية لبيع بروزاك في الولايات المتحدة، حيث تم علاج مجموعة واسعة من المشاكل النفسية بما في ذلك الاكتئاب والاضطرابات النفسية الأخرى. تجاوزت مبيعات هذا الدواء في العالم 2 مليار دولار في عام 1995، مما جعله منجم ذهب لشركة إيلي ليلي. مع ذلك، بدأت مكانة بروزاك في السوق تتأرجح بفعل حملات التسويق والمبيعات الجريئة التي أجرتها شركات منافسة، ولا سيما شركة فايزر. في عام 1992، قامت فايزر بإنتاج دوائها الخاص لعلاج الاكتئاب، وهو زولوفت. وعلى الرغم من تشابه كبير بين بروزاك وزولوفت في الآلية العامة للعمل، إذ يتم تحفيز إفراز مادة السيروتونين في الدماغ، إلا أن الاختلافات بينهما تعتبر ضئيلة.

على الرغم من التشابه، نجحت فايزر في الاستيلاء على حصة سوقية من شركة إيلي ليلي. في عام 1995، حصلت زولوفت على حصة سوقية بنسبة 33.5%، بالمقارنة مع عدم وجود حصة سوقية في عام 1992. السبب الرئيسي للنجاح كان في استراتيجية التسويق والمبيعات الجريئة التي اتبعتها فايزر. استخدمت فايزر فريق التسويق الخاص بها بشكل فعال للتأثير على اتجاه الأطباء بخصوص فائدة بروزاك مقارنة بزولوفت. تم تسويق زولوفت على أنه أكثر أماناً من بروزاك بسبب عدم وجود تأثيرات جانبية كبيرة مثل القلق. وبالإضافة إلى ذلك، قام بائعو فايزر بتقديم زولوفت كبديل أفضل عن بروزاك، حيث يعمل زولوفت بنفس الكفاءة ولكن دون التأثيرات الجانبية. قامت

شركة فايزر بزيارة كبيرة للأطباء، بلغت 660,000 زيارة، مقارنة بحوالى 70,000 زيارة من قبل إيلي ليلي. هذه الزيارات تأثرت بشكل كبير في اتجاه الأطباء نحو وصف زولوفت. تم استغلال هذه الحملات الجريئة والتسويق بشكل جيد من قبل شركة فايزر لتحقيق أرباح كبيرة وزيادة حصتها في السوق، وذلك رغم تشابه الأدوية.

المصدر: (Hill, Schilling & Jones, 2017)

**الأسئلة:** ما فعالية تسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة في تحقيق القيمة في شركة فايزر؟

## الاجابة على تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 14

← **س1. ما المقصود بالمدخل العملياتي، تسيير العمليات وسلاسل القيمة؟**

– **المدخل العملياتي (Process approach)** يشير إلى تطبيق نظام العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد هذه العمليات وتفاعلاتها وتوجيهها وإدارتها.

– **تسيير العمليات (Operations Management)** أو إدارة العمليات هي عملية تخطيط وتنظيم ورصد وتوجيه العمليات بفعالية وكفاءة. تهدف إلى تحسين أداء العمليات وضمان تحقيق الأهداف المحددة. هذا يتضمن توجيه الموارد والتكنولوجيا وإدارة العمالة.

– **سلاسل القيمة (Value Chains)** هي سلاسل من الأنشطة والعمليات التي تشمل إنتاج وتوزيع وتسويق وتقديم منتجات أو خدمات معينة. تعكس هذه السلاسل كيفية إضافة القيمة من خلال مختلف العمليات عبر مجموعة من المؤسسات والموردين.

← **س2. ما هي أهم تحديات تسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة؟**

– التعددية المتنوعة، التفاعل مع الأقسام الأخرى، ضغوط الأداء، متغيرات العرض والطلب، التحسين المستمر، توقعات الزبائن المتغيرة، إدارة اللوجستيات، إدارة المخاطر، التحديات التكنولوجية، العولمة والتعاون الدولي، الاستدامة والتخصيص الشامل، المعرفة متعددة الجوانب والكفاءات.

← **س3. ما هي مراحل تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة؟**

– المرحلة الأولى: التحديد Determination

– المرحلة الثانية: وضع الأسس Establishing the bases

– المرحلة الثالثة: الانتقال Transition

– المرحلة الرابعة: التحول Transformation

← **س4. ما هي أدوات تطبيق تسيير العمليات في المؤسسة؟**

الإنتاج الأمثل Optimized Production ، ستة سيجما Six Sigma ، جلسة عمل جنرال إلكتريك GE Working Session ، نمذجة عمليات الأعمال Business Process Modeling ، أنظمة إدارة تدفق العمل Workflow Management Systems ، التفكير النحيل أو الخالي من العيوب Lean Thinking ، رسم سلسلة القيمة Value Chain Mapping .

#### ← 5. كيف قسمت سلسلة القيمة أنشطه المؤسسة؟

– **الأنشطة الرئيسية:** الامداد الداخلي (Inbound Logistics) ، العمليات (Operations) ، الامداد الخارجي (Outbound Logistics) ، التسويق والمبيعات (Marketing and Sales) ، الخدمات (Service).

– **الأنشطة الداعمة:** البنية التحتية (Infrastructure) ، تسيير الموارد البشرية (Human Resource Management) ، تطوير التكنولوجيا (Technology Development) ، المشتريات (Procurement)

#### • حل دراسة الحالة

تسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة لعبت دورًا فعّالًا في تحقيق القيمة في شركة فايزر وكان لها تأثير إيجابي من خلال:

– **تحليل سلاسل القيمة:** قامت شركة فايزر بتحليل سلاسل القيمة لمنتجها "زولوفت" ومنافسها "بروزاك" بدقة. وهذا التحليل ساعد الشركة في فهم كيفية تصنيع المنتج وتكلفته بالنسبة لكل من المنافسين.

– **استراتيجية التسويق:** استفادت فايزر من تحليل سلاسل القيمة لضمان أن منتجها يُعرض كبديل أفضل لبروزاك. واستخدمت الشركة هذا التحليل لإظهار أن زولوفت يمكن أن يكون أكثر أمانًا وأقل تأثيرًا جانبيًا من بروزاك.

– **تسويق مباشر للأطباء:** قامت شركة فايزر بزيارات مباشرة للأطباء بشكل كبير، وهو ما ساهم في نقل رسالة زولوفت بفعالية وإقناع الأطباء بفائدته مقارنة ببروزاك. وقامت بإجراء 660,000 زيارة للأطباء في مقارنة مع إيلي ليلي الذي قام بحوالي 70,000 زيارة فقط.

– **تسويق السلامة:** استغلت شركة فايزر التحليل الدقيق لسلاسل القيمة للإشارة إلى أن زولوفت يمكن أن يكون أكثر أمانًا من بروزاك، وبذلك قامت بتسليط الضوء على المخاوف المحتملة حول بروزاك بما في ذلك القلق والسلوك العدوانية.

بناءً على هذه العوامل، يمكن القول إن تسيير العمليات وتحليل سلاسل القيمة ساهما بشكل كبير في تحقيق القيمة في شركة فايزر عن طريق تعزيز مبيعات منتجها زولوفت وزيادة حصتها في السوق.

## مراجع الفصل الرابع عشر

- Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Free Press.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). Operations and process management: principles and practice for strategic impact. Pearson UK.
- Heizer, J., & Render, B. (2019). "Operations Management." Pearson.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2016). Global supply chain and operations management. A decision-oriented introduction to the creation of value, 2.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2022). Operations management: Processes and supply chains. Pearson.
- D'heur, M. (2015). Sustainable value chain management. Delivering sustainability.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements. International Organization for Standardization.
- Duret, D., & Pillet, M. (2011). Qualité en production: de l'ISO 9000 à Six Sigma. Editions Eyrolles.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield-Sacre, M., Besterfield, G. H., & Urdhwarsh, H. (2011). Total Quality Management: For Anna University. Pearson Education India.
- Dowdle, P., Stevens, J. (2011). Gestion par processus : une Méthode en Quatre Étapes pour Améliorer L'efficacité et L'efficience Organisationnelles. Comptables Professionnels Agréés. Canada.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise. Dunod.
- Garibaldi, G. (2007). Analyse strategique. Editions Eyrolles.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). Strategic management: An integrated approach: Theory & cases. Cengage Learning.



خاتمة



## خاتمة

من منطلق أن مقياس تسيير المؤسسة متنشعب كونه يرتبط بمفاهيم عديدة، وبالتسيير من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، تم الاعتماد على أمهات الكتب في التسيير والمعتمدة في الجامعات العالمية، للتحكم أكثر في مختلف المفاهيم وتشعبها، مثل Manageor ،: مبادئ الادارة لـ Ellen A. Benowitz، المناجمنت لـ Robert Kreitner ، .... وغيرها من الكتب التي لها وزن وثقل علمي في مجال المناجمنت المذكورة بالتفصيل في قائمة المراجع. لا نقول بذلك أنه من السهل التحكم في مفاهيم تسيير المؤسسة وضبطها، بل أثرت الخلفية الفكرية ودراسة التسيير من مدارس مختلفة على تعقد العملية، حتى أن البرنامج المقرر يفرض نسقا معينا يجب تتبعه .

انطلاقا من ذلك وأخذاً بهذه الاعتبارات قدم هذا الكتاب المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسة بنوع من البساطة والتحفيز، كي يستطيع الطالب في السنة الثانية فهم كل ما يتعلق بالتسيير والعملية التسييرية، بدءا في كل فصل بذكر أهدافه وكلماته المفتاحية وانتهاءا بطرح أسئلة ودراسة حالات لتقييم المكتسبات التعليمية، حيث تناول في المحور الأول طبيعة التسيير وتحديات المسير في المؤسسة مقسما لثلاثة فصول: مدخل عام لتسيير المؤسسة، تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري، تحديات المسير وأدواره في المؤسسة، وفي المحور الثاني وظائف التسيير وسيورتها في المؤسسة مقسما بدوره لأربعة فصول: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة، التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة، وظيفة التوجيه في المؤسسة، وظيفة الرقابة في المؤسسة، وتناول في المحور الثالث وظائف وعمليات التسيير في المؤسسة عبر سبعة فصول متمثلة في: التسيير الاستراتيجي، التسيير المالي والمحاسبي، تسيير التموين واللوجستيك، تسيير الإنتاج والجودة، التسيير التجاري والتسويق، تسيير الموارد البشرية، تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة).

لكن تعلم المفاهيم النظرية غير كاف وحدة لتعلم التسيير واتقانه، مثلما أشير في الفصل الأول أن التسيير علم وفن ومهنة (ممارسة) حسب Henry Mintzberg ، وهذا يتطلب قيام الطالب بدراسة حالات عملية، تمكنه من تجسيد وتطبيق النظريات التي تعلمها. وفي ذات السياق يجب على الطالب أن يكمل تعلمه للتسيير بمواضيع أخرى أثرت داخل الكتاب، تمكنه من تعلم المناجمنت بمفهومه الواسع، ومن بين هذه المواضيع إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة السلوك التنظيمي، ثقافة المنظمة، نظرية المنظمة .... وغيرها .

في الأخير نأمل أن يكون هذا الكتاب البيداغوجي مفيدا للطلبة والأكاديميين والباحثين المهتمين بتسيير المؤسسة، وكذا الممارسين المسيرين..... والله ولي التوفيق.



## قائمة المراجع



# قائمة المراجع

## 1. قائمة المراجع باللغة العربية

- إيفان، ج.، ودين، ج. (2009). الجودة الشاملة "الإدارة، والتنظيم، والاستراتيجية". تعريب سرور علي إبراهيم سرور. دار المريخ للنشر.
- حديد محمد ، م. (2010). *وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال*. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- حريم، ج. (2010). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- الداوي، الشيخ. (2011). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- دراكر، ب. (1996). *الإدارة - الجزء الثاني: المدير*. ترجمة اللواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع. القاهرة.
- درة، ع. م. (2009). *مدخل إلى الإدارة*. ايبل للعلوم السياحية والفندقية.
- الدوري، ز.، العزاوي، ن.، السكارنة، ب.، شاكرا، ش.، عبد القادر، م.، (2010). *مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- رضوان محمود، ع. ف. (2012). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر. زراولة، ر. (2016/2015). محاضرات في إدارة الانتاج والعمليات. جامعة 08 ماي 1945 قالة، الجزائر.
- سعدى فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.
- الشماع، خ. م. ج. (2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- عبد العليم، م. ب. (2007). *مبادئ إدارة الأعمال*. مركز التعليم المفتوح. جامعة بنها.

عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.  
 محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.  
 ناظورية، ع. د. (2009). *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*. دار زهران. الأردن.

## 2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Abrunhosa, A., & Sá, P. M. E. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.
- Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.
- Aref Kashfi, H. (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. *4<sup>th</sup> International Quality Congress, Sarawak ( IQCS'07 )* Kuching, Oct. 22-24, 2007.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Education.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *Int. J. Dev. Econ. Sustain*, 5(7), 15-27.
- Bagad, V. S. (2009). *Principles of management*. Technical Publications.
- Ballou, R. H. (2017). *Business Logistics: Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson.
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor les meilleurs pratiques du management*. 2<sup>ème</sup> édition. Dunod.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Bergmann, A. (1996). Le management: un art ou une science?. *Revue Economique et Sociale*, 54, 7-20.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield-Sacre, M., Besterfield, G. H., & Urdhwareshe, H. (2011). *Total Quality Management: For Anna University*. Pearson Education India.
- Blanc, M.-A., & Le Gall, M.-P. (2006). *Toute la fonction Commerciale: Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être*. Dunod.
- Blanchard, D. (2019). *Supply Chain Management Best Practices*. John Wiley & Sons.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019). *Supply Chain Logistics Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P., & Garcia, R G. (2001). *T-kit Le management des organisations*. Conseil de l'Europe et Commission européenne. Bruxelles, Belgique.
- Boyer, K., & Verma, R. (2009). *Operations and supply chain management for the 21st century*. Cengage Learning.
- Brech, E., Thomson, A., & Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick, management pioneer: a biography*. Oxford University Press.
- Brooks, R. (2013). *Financial management: core concepts*. Pearson.
- Chen, K., Wang, J., & Jiao, S. (2021). Shield Construction Techniques in Tunneling. In *Woodhead Publishing Series in Civil and Structural Engineering* (pp. 463-484). DOI: 10.1016/B978-0-12-820127-5.00009-5.

- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Chu, H. C., & Kuo, T. (2015). Testing Herzberg's two-factor theory in educational settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Cook, S. (2009). *The Effective Manager (Soft Skills for It Professionals)*. IT Governance Publishing.
- Coyle, J. J., et al. (2017). *Transportation: A Global Supply Chain Perspective*.
- Creately. (2019). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. link: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>, See on: 04/10/2019 at: 21.00
- CRP. (2023). La fonction commerciale. Lien: <https://diffusion.crp.education/mod/book/tool/print/index.php?id=20774>.  
Visité le: 25.08.2023. à: 08.00
- D'heur, M. (2015). *Sustainable value chain management. Delivering sustainability*.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2022). *Management*, Fourteenth Edition. Cengage Learning, Inc.
- David, F. R. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson Education Limited.
- Dayal, R., Zachariah, P., & Rajpal, K. (Eds.). (1996). *Management principles and practices* (Vol. 1). Mittal Publications.
- Dejoux, C., Pennaforte, A., Condomines, B., Greselle-Zaïbet, O., Bender A., Storhay, P. (2020). *Fonctions RH*, 5e édition. Pearson.
- Derray, A., & Lusseau, A. (2008). *Management de l'entreprise*. Ellipses.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

- Diani, A. (2011). *Support de cours management général*. Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Maroc.
- Dowdle, P., Stevens, J. (2011). *Gestion par processus : une Méthode en Quatre Étapes pour Améliorer L'efficacité et L'efficience Organisationnelles*. Comptables Professionnels Agréés. Canada.
- Dubois, A., & Wynstra, F. (2005, September). Organising the purchasing function as an interface between internal and external networks. In *Proceedings of the 21st Annual IMP Conference* (pp. 0-11).
- Duret, D., & Pillet, M. (2011). *Qualité en production: de l'ISO 9000 à Six Sigma*. Editions Eyrolles.
- Dutt, R. (2008). *Krishna's Principles of Management*. Krishna Prakashan Media.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Springer, Dordrecht.
- Fredriksson, M. (2004). *From customer satisfaction to citizen interaction: a cooperation model for community development based on Total Quality Management* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- Frick, J., & Laugen, B. T. (2012). *Advances in Production Management Systems: Value Networks: Innovation, Technologies, and Management*. Springer.
- Garibaldi, G. (2007). *Analyse strategique*. Editions Eyrolles.
- Ghedjghoudj, H. (2012). *LE MANAGEMENT: Théorie et pratique*. Office des Publications Universitaires.
- Ghiani, G., Laporte, G., & Musmanno, R. (2013). *Introduction to logistics systems management*. John Wiley & Sons.
- Gomez, M. (2021). The future of HR: Trends and challenges. *Journal of Human Resource Management*, 25(3), 301-315.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.

- Griffin, R. W. (2016). *Fundamentals of management*. Cengage Learning.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication: Process and product*. Cengage Learning.
- Guthrie, C., & Peaucelle J. L. (2019). *Henri Fayol, un patron français*. Editions L'Harmattan.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hammer, M., Champy, J., & Le Seac'h, M. (1993). *Le reengineering* (Vol. 93). Paris: Dunod.
- Hansson, J., & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*, 15(2), 71-81.
- Harold, K. & Heinz, W. (2006). *Essentials Of Management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Heizer, J., & Render, B. (2019). "Operations Management." Pearson.
- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic management: An integrated approach: Theory & cases*. Cengage Learning.
- Hiriyappa, B. (2015). *Management of Motivation and Its Theories*. B Hiriyappa.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2003). *Marketing management: A relationship approach*. Pearson Education.
- INSEEC. (2023). La fonction Ressources Humaines. INSEEC Paris – Pilotage des RH. Lien: <http://www.faugeron.online.fr/%23%20Documents/MasterMS1%23INSEEC/PilotageRH.doc.pdf>. Visité le: 27.08.2023. à: 09.00
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*. International Organization for Standardization.

- ISTA (Institut des Sciences et Techniques Appliquées – Constantine 1). (2021). Gestion de la production. Link: <https://fac.umc.edu.dz/ista/pdf/cours/Gestion%20de%20la%20production%20PARTIE%201.pdf> . On: 03.07.2023. at: 09.45
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2016). Global supply chain and operations management. A decision-oriented introduction to the creation of value, 2.
- Jenab, K., Wu, C., & Moslehpour, S. (2018). Design for six sigma: A review. *Management Science Letters*, 8(1), 1-18
- Johnson, A. (2020). The Role of Financial Managers in Modern Enterprises. *Journal of Finance*, 45(3), 112-128.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Gyan Publishing House.
- Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2007). *Financial management* (5ta. Edición). Nueva Deli.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management: A south Asian perspective*. Pearson Education India.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*, eBook, Global Edition: Principles of Marketing. Pearson Higher Ed.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2022). *Operations management: Processes and supply chains*. Pearson.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

- Kriel, G., Singh, D., de Beer, A., Louw, H., Mouton, J., Rossouw, D., ... & du Toit, D. (2005). *Focus on Management Principles: A Generic Approach. Lansdowne (SA). Juta & Co.*
- Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J. & Williams, K. S. (2007). *Business communication.* Cengage Learning.
- Kubiak, T. M., & Benbow, D. W. (2016). *The certified six sigma black belt handbook.* Quality Press.
- Kullabs. (2019). *Concept of Planning, Types of Planning and Planning Process:* <https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lessons/notes/note-detail/5681>,  
See on: 02/10/2019 at: 22.30
- Lagrosen, S. (2003). *Exploring the impact of culture on quality management.* International Journal of Quality & Reliability Management.
- Langley, C. J., Novack, R. A., Gibson, B., & Coyle, J. J. (2020). *Supply chain management: a logistics perspective.* Cengage Learning.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2016). *Strategor-7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise.* Dunod.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator 2013: Théories et nouvelles pratiques du marketing.* Dunod.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2017). *Mercator.* Dunod.
- LEPOIVRE, F. (2003). *Benchmarking, concept et méthodologie.* NEVAO CONSEIL.
- Lussier, R. (2011). *Management fundamentals: Concepts, applications, skill development.* Cengage Learning.
- Maltese, L. (2007). *Spécificités des actifs et management des événements sportifs: proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique.* In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.*
- Mangan, J., et al. (2019). *Global Logistics and Supply Chain Management.*

- Margerand, J., & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois*. Editions Eyrolles.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Martinon, A. (2011). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. *Droit social*, (700), 613.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd.: Pilotage social et performances*. Dunod.
- Mathur, S. B. (2015). *Financial Management: Theory and Practice*. Laxmi Publications Pvt. Ltd.
- Mayrhofer, U. (2006). *Marketing*. Editions Bréal.
- Méliani, V. (2011). *Support de cours La dynamique des groupes*. Cours magistral de L1 en Sciences de l'Information et de la Communication. Département info-com. ITIC -Montpellier 3.
- Mercer, J. L. (1991). *Strategic planning for public managers*. ABC-CLIO.
- Micu, D., Ifrim, L., Daraban, C., & Purdesc, C. (2012). Cross-Functional Linkages Between Marketing and the Other Business Functions in an Industrial Organization. *U.P.B. Sci. Bull., Series D*, 74(3), .
- Minner, S. (Ed.). (2012). *Strategic safety stocks in supply chains* (Vol. 490). Springer Science & Business Media.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.

- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentive Hall.
- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Murphy, P. R., Knemeyer, A. M., & Eskew, D. M. (2018). *Contemporary Logistics*. Pearson.
- Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Age International.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pagh, J. D., & Cooper, M. C. (2015). Supply Chain Collaboration: Roles of Interorganizational Systems, Trust, and Collaborative Culture. *The Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 75-93.
- Pal Saini, V. (2017). *Course in Total Quality Management*. Directorate of Distance Education. Guru Jambheshwar University of Science & Technology. India.
- Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2009). *Financial Management*" by New Age International (P) Ltd.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Pendoue, M. (2019). *Implémentation du cursus académique*. Lulu
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21e édition. Vuibert.
- Pike, R., & Neale, B. (2006). *Corporate finance and investment: decisions & strategies*. Pearson Education.
- Porter, M. E. (1982). *Competitive strategy*. New York.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Quayle, M. (Ed.). (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. Strategies and Realities. IGI Global.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Rekhi, S. (2023). The Production Process (With Diagram). Link: <https://www.economicdiscussion.net/theory-of-production/the-production-process-with-diagram/19900>. On: 02.07.2023. at: 08.00
- Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Ventus Publishing ApS.
- Robbins, S., DeCenzo D., Coulter M. & Ruling C.C. (2011). *Management*. 7<sup>ème</sup> édition. Pearson Education France.
- Rostan G., (2005-2006). *Histoire du management - Théorie des organisations*. Conservatoire national des arts et métiers de Lyon.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Kogan Page.
- Sage. (2021). *Introduction to Purchasing and Supply Chain Management*, SAGE Publications. URL: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114716\\_book\\_item\\_114716.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114716_book_item_114716.pdf)
- Sahli, F. (2015). *Cours gestion de l'entreprise*. Instituts Supérieurs des études technologiques, Tunisie.

- Samson, D., & Daft, R. L. (2015). *Management* (5th ed.). Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2018). *Fundamentals of Management* (6th ed.). Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6<sup>th</sup> Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Singla, M. (2019). *Foundations & Time Value of Money Concepts & Analysis*.
- SIT (Siddhartha Institute of Technology). (2023). Unit - ii - production function. Link: [https://www.pvpsiddhartha.ac.in/dep\\_it/lecture%20notes/MEFA/unit2.pdf](https://www.pvpsiddhartha.ac.in/dep_it/lecture%20notes/MEFA/unit2.pdf) .  
On: 03.07.2023. at: 08.45
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Pearson UK.
- Smith, J. (2019). *Financial Management in Modern Enterprises*.
- Smith, J. (2020). *Talent management in the modern workplace*. Academic Press.
- Stanton, D. (2023). *Supply chain management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Stone, R. J. (2015). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Svensson, M. (2004). *TQM-based self-assessment in educational organizations: help or hindrance?* (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
- Tahar, M. B. (2013). *Management composants et processus*. Editions Publibook.
- Terry, G. R. (1985). *Les Principes du management*. Économica.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, É., Normand, É., & Bender, A. F. (2009). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education France.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2007). *Principles of management*. 3. Baski.

- Tripathi, P. S. (2009). *Communication Management: A global perspective*. Global India Publications.
- UMMTO (Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou). (2023). Chapitre 4 : les fonctions de l'entreprise. Link: <https://www.ummto.dz/fseccg/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-dentreprise-chapitre-4-2SFC-section-B.pdf> . On: 03.07.2023. at: 10.13
- Urbonavicius, S. & Dikcius, V. (2008). Importance of Marketing Activities in a Company: The Management Perspective. *EKONOMIKA*, 83, pp. 41-50
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management*, Seventh Edition. Cengage Learning.
- Venkatesh. (2019). Plan Types: Standing and Single-Use Plans (With Diagram), link: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/planning-management/plan-types-standing-and-single-use-plans-with-diagram/53194>, See on: 02/10/2019 at: 22.00
- Verzea, I., Luca, G. P., & Chaib, R. (2012). The Strategic Management of the "Production-Quality-Maintenance" Triplet. 14th Romanian Textiles and Leather Conference – CORTEP 2012 Sinaia, 6 - 8 September 2012.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., Duchac, J. E., Wahyuni, E. T., & Jusuf, A. A. (2018). *Introduction to Accounting 2* (Adaptation of Indonesia).
- Waters, D. (2018). *Global logistics: New directions in supply chain management*. Kogan Page Publishers.
- Widiarsih, D., Murialti, N., & Darw, R. (2018). Strategic Development of National Tourism Strategic Area (NTSA) Pulau Rupa. In *LP2M-UMRI ECO - 42* (Ed.), CelSciTech-UMRI 2018, Vol. 3-Sep2018, ISSN: 2541-3023 (pp. 42-48).
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.
- World Bank. (2018). *Global Financial Trends Report*.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.

Zijm, H., Klumpp, M., Regattieri, A., & Heragu, S. (Eds.). (2019). *Operations, logistics and supply chain management*. Cham: Springer.

ISBN: 978-9931-9395-6-6



9 789931 939566



OEB UNIVERSITY  
PRESS

[review.univ-oeb.dz/omp](http://review.univ-oeb.dz/omp)

