وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

تخصص: إدارة أعمال

في مقياس:

تسيير المؤسسة

إعداد:

د. براجي صباح

تم تحكيم المطبوعة بتاريخ 04 جويلية 2023 من قبل اللجنة:

د. حلام زواوية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس
د. بن قيراط وداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة
د. بورحلة منجية	أستاذ محاضر أ	جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

السنة الجامعية

2026/2025

السداسي: الثالث
وحدة التعليم : الأساسية
المادة : تسيير المؤسسات
الرصيد: 6
المعامل: 2

أهداف التعليم (*ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر*)

الالمام بمبادئ إنشاء المؤسسة و أهم وظائفها مع اكتساب بعض المعارف فيما يتعلق بنظرية اتخاذ القرار .

المعارف المسبقة المطلوبة (*وصف مختصر للمعرفة المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر*)

مدخل للاقتصاد، مدخل لإدارة الأعمال.

محتوى المادة:

1- مقدمة حول تسيير المؤسسة .
2- أنواع المؤسسات (الشكل القانوني ، قطاع الأعمال ، الحجم ، الانتشار الجغرافي ،....إلخ).
3- تكوين وتطور المؤسسة .
4- وظائف المؤسسة : الوظيفة المالية ، الموارد البشرية ، التموين ، الإنتاج ، التسويق ، البحث و التطوير).
5- نظرية اتخاذ القرار.

طريقة التقييم: (نوع التقييم و الترجيح)

- مستمر 50 %
- امتحان 50 %

المراجع: (*كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت*، إلخ)

1- جمال الدين العويسات ، الإدارة و عمليات إتخاذ القرار ، دار هوما ، الجزائر ، 2002 .
2- Charpentier .P : Organisation et gestion de l'entreprise. Ed. Nathan .Paris 2000.
3- Balland Stephan & Bouvier Anne-Marie: Management des entreprises. Edition Dunod.Paris 2011.
3- DAYAN et al. « Manuel de gestion » vol 1 et 2, Editions Ellipses 2008

فهرس المحتويات

مقدمة 10

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية 2

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية 2

2. أنواع المؤسسات 6

1.2. تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية 6

1.1.2. حسب طبيعة النشاط 6

2.1.2. حسب الأهمية (La dimension) 6

2.2. حسب المعايير القانونية 7

3.2. تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال 7

3. خصائص المؤسسة الاقتصادية 9

4. أهداف المؤسسة الاقتصادية 10

5. نشأة وتكوين المؤسسة الاقتصادية 11

أولا: تشكل المؤسسة (153 ← ق 18) 11

ثانيا: تشكل المؤسسة منذ القرن الثامن عشر إلى نهايته 1700 الى غاية 1799 12

ثالثا: تشكل المؤسسة من نهاية القرن الثامن عشر إلى سنة 1945م 12

رابعا: المؤسسة في العصر الحالي 12

الفصل الثاني: بيئة (محيط) المؤسسة الاقتصادية 16

1. الإطار المفاهيمي للبيئة والتشخيص البيئي 16

1.1. مفهوم البيئة أو المحيط 16

2.1. خصائص محيط المؤسسة 17

أ. مفهوم التشخيص البيئي 17

ب. مراحل التشخيص الاستراتيجي 18

3.1. أهمية التشخيص البيئي 19

4.1. التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية 19

1.4.1. مفهوم البيئة الخارجية 19

2.4.1. مستويات البيئة الخارجية ومكوناتها 20

1.2.4.1. البيئة الخارجية العامّة 21

2.2.4.1. البيئة الخارجية الخاصة 26
3.4.1. أساليب وتقنيات التحليل البيئي الخارجي 32
4.4.1. نتائج المسح البيئي الخارجي 37
5.1. التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية 38
1.5.1. مفهوم البيئة الداخلية 38
2.5.1 عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها 39
3.5.1. مداخل تحليل البيئة الداخلية 44
4.5.1. نتائج المسح البيئي الداخلي 46
6.1. ربط التحليل الداخلي بالخارجي 47
1.6.1. ماهية وأطر نموذج SOWT للتشخيص البيئي 47
2.6.1. الآثار المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها 48
الفصل الثالث: مفاهيم عامة للتسيير في المؤسسة الاقتصادية 50
1. مفهوم التسيير 50
2. خصائص ومميزات التسيير 55
3. أهداف وأهمية التسيير 56
1.3. أهداف التسيير 56
2.3. أهمية التسيير 57
الفصل الرابع: وظائف التسيير- وظائف المسير 61
أولا: وظائف التسيير 61
1. التخطيط 61
1.1. تعريف التخطيط 61
2.1. مقومات التخطيط الناجح 63
3.1. مبادئ التخطيط Planning Principles 63
4.1. خصائص وفوائد التخطيط 65
5.1. أهمية التخطيط 66
6.1. أنواع التخطيط 67
7.1. خطوات ومراحل التخطيط 68
2. وظيفة التنظيم 69

1.2. مفهوم التنظيم 69
2.2. مراحل وخطوات التنظيم 74
3.2. أنواع التنظيم 75
4.2. أهداف التنظيم 78
3. وظيفة التوجيه 79
1.3. أهمية التوجيه 80
2.3. أسس ومبادئ التوجيه 81
3.3. أدوات التوجيه 83
4. القيادة الإدارية 83
1.4. مفهوم القيادة الإدارية 83
2.4. الدافعية والحوافز (التحفيز) 84
3.4. الاتصال 85
1.3.4. أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية 85
2.3.4. عناصر الاتصال 86
3.3.4. أنواع الاتصال 86
4.4. اتخاذ القرار 87
5. وظيفة الرقابة 87
1.5. مفهوم الرقابة وأهميتها 87
1.1.5. مفهوم الرقابة 87
2.1.5. أهمية الرقابة 90
2.5. خصائص الرقابة الفعالة 91
3.5. خطوات ومراحل الرقابة 92
أولا: إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة 92
ثانيا: تحديد المعايير Establishing standard 92
ثالثا: قياس الأداء (Measuring performance) 94
رابعا: تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي واتجاهاتها 94
خامسا: التبليغ عن الانحراف وفقا لنظام التبليغ المعمول به 94
سادسا: اتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف 95

سابعا: متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي 95
4.5. أساليب الرقابة 97
أولا: الأساليب التقليدية 97
ثانيا: الأساليب المتخصصة 100
الفصل الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية 104
1. وظيفة التموين 104
أ. وظيفة الشراء 105
ب. وظيفة التخزين 106
2. وظيفة الإنتاج 107
3. الوظيفة المالية 108
4. وظيفة الموارد البشرية أو وظيفة الأفراد 109
5. وظيفة البحث والتطوير 112
6. وظيفة التسويق 113
1.6. أهمية التسويق وخصائصه 116
2.6. أهداف التسويق 118
3.6. المزيج التسويقي Marketing Mix 118
1.3.6. تجديد المزيج التسويقي (العوامل التسويقية الأربعة) 120
الفصل السادس: نظرية اتخاذ القرار 123
1. ماهية اتخاذ القرار 123
1.1. مفهوم اتخاذ القرار 123
2.1. عناصر القرار 125
3.1. سمات القرار السليم 126
4.1. أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة 127
5.1. أنواع القرار 127
الفصل السابع: المدارس الإدارية المعاصرة 130
1. النموذج الياباني في الإدارة 130
2. الإدارة بالأهداف 131
3. إدارة الجودة الشاملة 133

1.3. ماهية الجودة.....133
1.1.3. مفهوم الجودة وأهميتها.....133
أولا: مفهوم الجودة.....133
ثانيا: أهمية الجودة.....134
2.1.3. أبعاد ومحددات الجودة.....135
أولا: أبعاد الجودة.....135
ثانيا: محدداتها.....136
3.1.3. مراحل تطور الجودة.....137
1.3.1.3. مرحلة الفحص.....137
2.3.1.3. مرحلة مراقبة الجودة.....138
3.3.1.3. مرحلة تأكيد الجودة.....139
4.3.1.3. مرحلة إدارة الجودة الشاملة.....139
2.3. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة.....141
1.2.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووسائلها.....141
2.2.3. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....144
أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....144
ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....145
3.2.3. المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.....146
4.2.3. متطلبات التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها.....147
أولا: متطلبات التحقيق الفعال.....147
ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....148
4. مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال.....149
1.4. خصائص إدارة التغيير.....150
5. إدارة المعرفة.....150
1.5. أهمية إدارة المعرفة.....151
2.5. الغاية من إدارة المعرفة في منظمات الأعمال.....151

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: تعريف المؤسسة الاقتصادية حسب ثلاث مداخل 3
الشكل رقم 2: أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة 17
الشكل رقم 3: مراحل عملية التشخيص 18
الشكل رقم 4: مستويات البيئة الخارجية 20
الشكل رقم 5: مكونات البيئة الخارجية العامة 21
الشكل رقم 6: أهم مؤشرات البيئة الاقتصادية 22
الشكل رقم 7: ملخص شامل لعناصر البيئة الخارجية العامة 25
الشكل رقم 8: التداخل بين عناصر البيئة الخارجية العامة 26
الشكل رقم 9: نموذج Porter لقوى المنافسة الخمس 27
الشكل رقم 10: نموذج القوى الخمس بـ Porter 30
الشكل رقم 11: مثال لتحليل القوى الخمس لـ PORTER 31
الشكل رقم 12: مصفوفة BCG 33
الشكل رقم 13: مصفوفة جنرال إلكتريك / ماكينزي 35
الشكل رقم 14: مصفوفة Ansoff 36
الشكل رقم 15: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها 39
الشكل رقم 16: الهيكل البسيط 40
الشكل رقم 17: الهيكل الوظيفي 40
الشكل رقم 18: الهيكل المصفوفي 42
الشكل رقم 19: أهمية الثقافة في التأثير على البيئة الداخلية 43
الشكل رقم 20: المورد كميزة تنافسية 44
الشكل رقم 21: خطوات تحليل الموارد 45
الشكل رقم 22: سلسلة القيمة 46
الشكل رقم 23: نموذج SWOT 47
الشكل رقم 24: تأثير المؤسسة في محيطها 48
الشكل رقم 25: تأثيـر المحيط في المؤسسة 48
الشكل رقم 26: مبادئ التنظيم العشرة 72
الشكل رقم 27: إعداد وتطوير التنظيم الإداري 75
الشكل رقم 28: أهمية وظيفة التوجيه في العملية الإدارية 80
الشكل رقم 29: دورة الرقابة 96
الشكل رقم 30: الخطوات الرئيسية للتسويق 116
الشكل رقم 31: تعريف الجودة من وجهة نظر المنتج ومن وجهة نظر المستهلك 134
الشكل رقم 32: تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد وعمليات الأعمال والمنتجات والأداء المنظمي 152

فهرس الجداول

الجدول رقم 1: أنواع المؤسسات الاقتصادية 8

مقدمة

تعالج هذه المطبوعة أحد الحقول المعرفية الهامة في مجال تخصص إدارة الأعمال من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير في المؤسسة الاقتصادية وهي موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس إدارة أعمال مقياس تسيير المؤسسة.

فالمؤسسة الاقتصادية التي تمثل الوحدة الأساسية للهيكل الاقتصادي ودرجة الأداء فيها تعكس مدى نموها وتطورها ومن ثم متانة النسيج الاقتصادي وتموقعها كمحرك للنمو الاقتصادي.

ولأن هذه الأخيرة تعمل في بيئة عدائية ديناميكية وسريعة التطور فإن المحافظة على النمو والاستمرارية تستدعي أن تعتمد على الاستفادة من مخرجات الإدارة والتسيير والتقنيات والمداخل المستحدثة من أجل الاستباقية في حالات التميز والريادة، الاستمرارية في حالة التفاعل والاستجابة والتكيف في حالة الترقب قبل الإقلاع والانطلاق.

يتطرق المقياس إلى مختلف وظائف التسيير والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويستعرض ضمنها بعض المواضيع ذات العلاقة مع التوجهات الحديثة في التسيير مثل الإبداع التكنولوجي، ثقافة المؤسسة، إدارة التغيير، ...

أهداف المقياس: يهدف المقياس إلى الوصول بالطالب إلى:

- فهم واستيعاب مختلف وظائف التسيير في المؤسسات وممارستها في الإطار التنظيمي.
- تحليل مختلف المواضيع ذات العلاقة بتسيير المؤسسة مثل القيادة، ثقافة المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الإبداع والابتكار، ...
- معرفة الاتجاهات الحديثة في التسيير والتطورات الحاصلة في الفكر التسييري من خلال استعراض التطورات المختلفة في نظريات التسيير.

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية Economic Corporation وهي منظمة ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني. كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بانها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية. [1]

ويذهب ثلة من الاقتصاديين الى تعريف المؤسسة الاقتصادية، على أنها" اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وذلك في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية، تختلف نسبيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم اندماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية، وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة.[2]

وتعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "مجموعة أشخاص مهيكلين على شكل هرمي، بغرض إنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة أو المبادلة، بهدف تحقيق أقصى ربح".[3]

المؤسسة الاقتصادية، هي: " تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم يتم بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيرادات وتكاليف الإنتاج".[4]

في هذا السياق عرفت أيضا بانها: " منظمة إنتاجية تهدف الى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل إنتاج معينة، ومن ثم بيعها في السوق من اجل تحقيق ربح مالي " والمؤسسة الاقتصادية عبارة عن وحدة اقتصادية تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالإنتاج والشراء والبيع والتخزين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها، ووفقا لمكتب العمل الدولي فإن المؤسسة الاقتصادية هي أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية، ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه.[5]

---

[1] سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز، وكالة الصحافة العربية(ناشرون)، جمهورية مصر العربية، 2019، ص: 28.

[2] نوال بوعلام سمرد، دليلك في المالية، دار اليازوري، عمان – الأردن، 2021، ص – ص: 140 – 141.

[3] صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص: 58.

[4] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، 1993، ص: 24.

[5] سيد عبد النبي محمد، مرجع سابق، ص: 29.

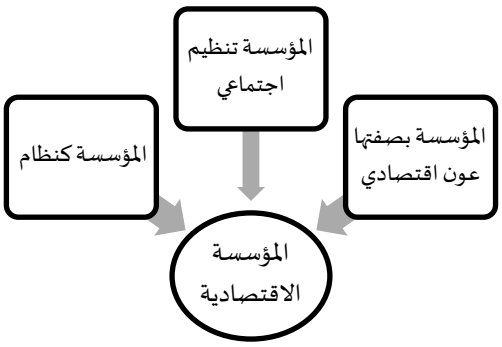
والمؤسسة الاقتصادية تنصرف الى أنها: متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا.[1]

كما عرفها شومبتر بانها " مركز للإبداع ومركز للإنتاج ".[2]

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية: مجموعة بشرية هرمية تقوم بتنفيذ وسائل فكرية ومادية ومالية لإنتاج وتدريب وتوزيع الثروة وفقا للأهداف المحددة لتحقيق الربح.[3]

من خلال ما تقدم، فإنه لا يوجد تعريف موحد وشامل للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بسبب اختلاف الخلفيات الأدبيات والفكرية وخاصية التطور السريع لهذه الأخيرة ضمن بيئة نشاطها ولحصر التعاريف ضمن ثلاث مداخل عامة أو مقاربات، يمكن إيراد ما يلي[4]:

الشكل رقم 1: تعريف المؤسسة الاقتصادية حسب ثلاث مداخل



المصدر: من إعداد الباحثة.

- المؤسسة بصفتها عون اقتصادي: حيث يمكن تعريف المؤسسة على أنها " تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال العمل، الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)". المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

---

[1] Jean-Luc Charron, Sabine Sépari: organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2édition, Parise ; 2001, P01.

[2] - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص:25.

[3] A. DIANI, ECONOMIE ET ORGANISATION DES ENTREPRISES, cour de ECONOMIE ET GESTION, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, FES, MAROC, 2011-2012, P : 3.

[4] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى،2008، ص – ص: 08 – 09.

أي أن المؤسسة الاقتصادية تمثل وحدة قانونية تتمتع باستقلال مالي، وله الحرية في صنع القرار، وتعمل على توليف عوامل الإنتاج بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق لتلبية الحاجات.

- المؤسسة منظمة اجتماعية: وتبعا لذلك يمكن تعريف المؤسسة على أنها "مجموعة من الأفراد يتشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكل) لإنتاج السلع والخدمات.. فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج، ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار مواقف وتصرفات الأفراد...

المؤسسة كنظام:

يعرف (ROSNAY de JOEL) النظام بأنه مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

فالمؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes)، بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل في: نظام العمل ويشير إلى العمليات التي تم إجراؤها. ونظام المعلومات، ونظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.[1]

حيث تسمح هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، ذلك أن مفهوم النظام يركز على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعه من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، النظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصر مهما من عناصر النظام.

أي أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وكذلك تتفاعل بصورة مستمرة مع بيئتها الخارجية بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن المصطلحات التي تتقاطع مع مصطلح المؤسسة، ما يلي:

المنظمة: وهي كيان اقتصادي، واجتماعي وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة، وبالتالي فالمنظمة تتكون من [2]:

---

[1] رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص: 94.

[2] نعمة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان – الأردن، نظرية المنظمة مدخل التصميم - ص: 16.

- موارد مالية، ومادية، ومعلوماتية، وبشرية.
- إطار يعمل في ظله مجموعة من الأفراد وفرق العمل.
- تمتلك المنظمة أهداف محددة ومهام ذات علاقة.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

من خلال تعريف المنظمة يمكن الاستنتاج بان كل مؤسسة اقتصادية هي منظمة. أو ما يعرف منظمات الأعمال حيث تعد منظمات الأعمال أحد أهم أنواع المنظمات بالنظر الى دورها الريادي في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وخلق القيمة منها، واستثمار مختلف الموارد لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع المتنوعة، وكذلك التعامل مع الفرص والتهديدات والمساهمة في بناء دولة الرفاهية، ومن المفيد الإشارة بصورة مركزة إلى وجود أنواع أخرى من المنظمات وهي:

- المنظمات الحكومية، وهي منظمات تقدم خدمات سيادية.
- المؤسسات العامة، وهي منظمات أوجدتها الدولة لمنع احتكار الموارد واستثمارها.
- منظمات دولية: وهي منظمات لا تعود ملكيتها لدولة معينة، بل لتحقيق المصالح الدولية.
- المنظمات غير الهادفة للربح: وهي مؤسسات المجتمع المدني المختلفة الأغراض
- التعاونيات: منظمات تخدم فئات معينة من المجتمع وهم المشاركون في تكوينها.

كذلك مصطلح المنشأة: وتعرف على أنها مجموعة من الأشخاص الدائمين، العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم أو المسير، والمنشأة هي مصنع أو مكتب ... إلخ.

أما الشركة فهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من راس المال أو قوة العمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة. والمؤسسة: هي مصطلح يطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية، حيث توجد مؤسسات سياسية، اجتماعية، تربوية، ثقافية، اقتصادية... الخ؛ ويمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة واحدة أو عدة منشآت.[1]

[1] فاتن باشا، ص: 05.

2. أنواع المؤسسات

عادة ما تصنف المؤسسات تبعا لمجموعة من المعايير المختلفة (حسب طبيعة النشاط، الأهمية والشكل القانوني ومصدر الأموال..)، والتي يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي[1]:

1.2. تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية

1.1.2. حسب طبيعة النشاط

تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات، السلع والخدمات المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاث حالات:

- في شكل قطاعات: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتوج.
- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل التسويق والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات.

2.1.2. حسب الأهمية (La dimension)

- حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال، ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية...، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في عدد العمال، والقيمة المضافة.
- عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (TPE: Très petites entreprises) والتي توظف ما بين 10 و500) عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.
- رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.
- القيمة المضافة: تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

[1] رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص- ص: 99- 100.

- نتيجة الاستغلال (EBE): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل.

2.2. حسب المعايير القانونية

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني، تبعا لما يأتي:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: هي مؤسسات تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال: تتمثل في شركات المساهمة.
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

3.2. تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار الى:

- المؤسسات الخاصة: وفي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص، مثل شركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.
- - المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
- - المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحيل هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار،

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع المؤسسات، هناك مؤسسات وجمعيات تنشط في المجتمع، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives)، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion

ويمكن تلخيص أنواع المؤسسات الاقتصادية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 1: أنواع المؤسسات الاقتصادية

معايير التصنيف	أنواع المؤسسات
الهدف	▪ **مؤسسات هادفة للربح:** جميع المؤسسات بما فيها الشركات والمستشفيات والفنادق والبنوك التي تبتغي تحقيق المردودات المالية. ▪ **مؤسسات غير هادفة للربح:** جميع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدارة العمومية مثل الوزارات ومؤسسات الدولة والمستشفيات العمومية والجامعات الحكومية كافة.
الملكية	▪ **مؤسسات حكومية:** هي كل المؤسسات التي تنتمي للقطاع العمومي والتي تملكها وتسيرها الدولة، كالبنك المركزي، الدوائر والبلديات، المنشآت العامة. ▪ **مؤسسات مختلطة:** كل المؤسسات التي تشترك في ملكيتها و/أو تسيير الدولة (القطاع العمومي) والأفراد (القطاع الخاص). ▪ **مؤسسات خاصة:** جميع المؤسسات التي يملكها ويسيرها فرد أو مجموعة من الأفراد أو الهيئات الخاصة، والتي تستقل في ملكيتها وتسييرها عن القطاع العمومي (الدولة).
الحجم	▪ **مؤسسات مصغرة:** و هي التي تشغل أقل من 10 عمال . ▪ **مؤسسات صغيرة:** و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل. ▪ **مؤسسات متوسطة:** و هي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل. ▪ **مؤسسات كبيرة:** و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.
القانون	أ. **المؤسسات الفردية (Les entreprises individuelles):** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة. ب. **المؤسسات الجماعية (Les entreprises sociétaires)**:وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى: ▪ **شركة الأشخاص (Les sociétés de personnes):** كشركات التضامن (Société en nom Collectif: SNC) وشركات التوصية البسيطة (Société en Commandite Simple : SCS)...، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، و هدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح. ▪ **شركات الأموال (Les sociétés de capitaux):** هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم (Société en Commandite par action : SCA) وشركات المساهمة (Société par action : SPA)، شركات ذات مسؤولية محدودة (La Société à responsabilité Limitée : SARL)....إلخ.
الانتشار	▪ **مؤسسات محلية:** يقتصر دور أو نشاط هذه المؤسسات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها. ▪ **مؤسسات وطنية:** يمثل هذا النوع من المؤسسات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة في إطار حقوقه وسيادته. ▪ **مؤسسات عالمية:** جميع المؤسسات التي تنتشر في دول أخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة.

المصدر: فاتن باشا: محاضرات تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة- 2020- 2021، ص: 09. متاحة على الرابط:

http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/pluginfile.php/310134/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%20%D9%81%D8%A7%D8%AA%D9%86%20%D8%A8%D8%A7%D8%B4%D8%A708.pdf

3. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتمتع المؤسسة الاقتصادية بجملة من الخصائص، بمكن إيراد أهمها فيما يلي[1]:

- نظام ذو تفاعل ديناميكي على المستوى الداخلي بين مختلف الموارد المتاحة والأنشطة والوظائف وعلى المستوى الخارجي التفاعل مع البيئة المحيطة.
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
- تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها؛
- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة وجود احتمالات متعلقة بإمكانية تحقيق الأهداف في ظل سيناريوهات مختلفة وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛
- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.
- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسية لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج وتسو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

[1] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص-ص: 25-26.

4. أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية تبعا لاختلاف نوع المؤسسة ونمط التسيير فيها، وبصفة عامة يمكن إجمال الأهداف وفق ما يلي[1]:

- تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، إذ تسعى الى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية. فتحقيق الربح من الأهداف الجوهرية للمؤسسة الاقتصادية، وقد لا تهدف الى تحقيق أقصى ربح كما تشير إليه النظرية الاقتصادية، بل لتحقيق ربح مرض ومعقول.
- كما تهدف المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق عائد مناسب على الاستثمار، وهو ما له علاقة بهدف الربحية فالقيمة المطلقة للربح لا تعطي صورة حقيقية عن ربحية المؤسسة، وحتى يعتبر الربح تعبيرا صادقا عن ربحية المؤسسة لابد أن ينسب الى جميع أصولها، وهو ما يطلق عليه معدل العائد على راس المال = الربح الصافي/ مجموع الأصول والذي يقيس مقدار الربح الناتج عن كل دينار من الاستثمار.
- هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة.
- هدف النمو: من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن اهم دوافع النمو، زيادة الطلب على الإنتاج أو زيادة شدة المنافسة.
- تحقيق المتطلبات المجتمعية: وهو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سوآءا كانت خدمات أم سلعا، مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية.
- عقلنة الإنتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- الأهداف الاجتماعية: وهي مجموعة من الأهداف تقسم الى:
  - المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
  - تأسيس أنماط استهلاك محددة، من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.

---

[1] أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ،2011، ص- ص:31 – 32.

- سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية) ناشرون)، جمهورية مصر العربية، 2019، ص - ص:30 – 31.

- الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

- الأهداف التكنولوجية: هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي بهدف تطوير المنتجات ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

5. نشأة وتكوين المؤسسة الاقتصادية [1]

لم يكن في المجتمعات القديمة وجود، أو معنى للمؤسسة، أو التجارة، أو الصناعة، بل كانت المجتمعات، وخاصة في العصور القديمة، (قبل القرن التاسع ميلادي)، تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ويسمى هذا الاقتصاد بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه.

وما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها، لبساطة معيشتها. وبعد هذا القرن، إلى غاية القرن الخامس (ق 9 ⟵ ق 15)، وسميت هذا الفترة بالعصور الوسطى، عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي، القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك؛ وهو القطاع الزراعي. كل هذا كان أرضا خصبة لظهور مذهب جديد يسمى بالرأسمالية التجارية أو مذهب التجاريين.

أولا: تشكل المؤسسة (153 ⟵ ق 18)

في نهاية المرحلة الإقطاعية حيث عرفت تلك المجتمعات بعض الحرف التقليدية البسيطة والفردية في نفس الوقت، كصناعة أدوات الصيد، والملابس الجلدية وغيرها. إلا أن الإنسان وبطبيعة النابذة للتملك والعبودية، جعلت الطبقة العقيمة كما سماها رجال الدين بطبقة الإقطاعيين، ينتقلون من الريف إلى المدية؛ أين يجدون طلبا لسلعهم التقليدية الحرفية.

ومن ثم تشكلت وحدات حرفية (بداية تشكل المؤسسة). كل هذا أتي إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء ومقتنيات معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، ويتم الإنتاج في شكل أسري يغيب عنه الاستغلال أو القسوة؛ وهكذا فقد أنشئت عدة ورشات حرفية للنجارين والحدادين والساجين...الخ.

- **الوحدات المنزلية:** في أوج انتشار هذه الوحدات، أصبح هناك ملاكا كبارا، لهم من الأموال ما يؤهلهم لشراء الوحدات بأكملها، وسمي هؤلاء، الملاك بالتجاريين الرأسماليين، وشيا فشيا أصبح الحرفيون عبارة عن عمال وأجراء لا غير، وتبلور هذا النظام في أوروبا خلال القرن السابع عشر للميلاد (1600م). ورغبة من التجار الرأسماليين، في زيادة إنتاجهم تماشيا مع ازدياد الحاجيات وتنوع

[1] فوزي محيريق، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي أفريل2015.

https://books-library.net/files/books-library.online-07312124Yb6A5.pdf

الرغبات؛ فكر هؤلاء في إنشاء وحدات حرفية منزلية فهم يتكفلون بتوفير الحقد والمواد الأساسية، وتعطي لهذه العائلات أجال محددة للصناعة.

- **الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية:** إن ثراء طبقة التجار الرأسماليين، مكنتهم من امتلاك آلات بنوبة حيث أصحبت هذه الوحدات الحرفية ولأول مرة تستعمل الآلات المدارة يدويا (Manufacture). وكان هذا أول انطلاقة للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا وحتى المصنع عي تبعا للآلة اليدوية ب المصنع اليدوي.

ثانيا: تشكل المؤسسة منذ القرن الثامن عشر إلى نهايته 1700 الى غاية 1799

وفي هذه الحقبة، ومع التحكم الكلي لأرباب الأموال الرأسماليين، تأسست مدرسة تسمى مدرسة مذهب الاقتصاد الحر، أو الرأسماليون الطبيعيون (مدرسة الفيزيوقراط) وقد اعتمدت هذه المرحلة على فكرة الحرية الاقتصادية (دعه يمر، دعه يعمل) "Laissez - passer et Laissez faire وسلمت هذه المدرسة بأن الزراعة أو المنتج الزراعي هو أساس الاقتصاد، وفي ذلك القرن أهملت الوحدات الحرفية، وبقيت على حالها في أحسن الأحوال وقسمت هذه المدرسية الجميع إلى:

- مالك: وهو الطبقة الغنية والحاكمة من أصحاب الأراضي الزراعية .
- منتج: وهم من يعملون في القطاع الزراعي.
- عقيم: أو الطبقة العظيمة التي تضم الحرفين في القطاعات غير الزراعية.

ثالثا: تشكل المؤسسة من نهاية القرن الثامن عشر إلى سنة 1945م

وفي هذه المرحلة نشأت مدرسة تسمى بالمدرسة الكلاسيكية أو الليبرالية الصناعية، وكان رائدها الاقتصادي آدم سميث (1723-1790م)، وقد نادي هو الأخر بالحرية الاقتصادية، وشهدت هذه الحقبة تطور في التقنية العلمية؛ وظهر ذلك جليا من خلال حلول الالة المتطورة محل أدوات الصناعة التقليدية وآلات اليدوية

واخترعت أول آلة نسيج في أوروبا سنة 1735م. واستخدم البخار والفحم كقوة للمحركات؛ لتكون هذه الفترة نقطة انطلاق الثورة الصناعية في أوروبا. وقد انعكس ذلك مباشرة على أداء المؤسسات الإنتاجية، حيث عرفت المؤسسات تزايد كبير من حيث عددها، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية ونوعية السلع المصنعة. وتماشى ذلك مع النمو الديمغرافي وازدياد وتنوع حاجات الإنسان.

رابعا: المؤسسة في العصر الحالي

بعد التقدم الكبير الذي شهدته الساحة الاقتصادية اعتبرت المؤسسة المرآة العاكسة لهذا التطور، استغلالا وتطويرا وإنتاجا، وقد تعددت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها وقانون الإنشاء، وتعدى

دور المؤسسة من لعب أدوار وطنية الى أخرى دولية، ومع عولمة الاقتصاد، ووجود تكتلات إقليمية تكونت مؤسسات وشركات عملاقة، وتطورت أبعاد المؤسسة للتجاوز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتقنية نحو الأبعاد السياسية.

أسئلة التقويم الذاتي

الفصل الثانى

بيئة (محيط) المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: بيئة (محيط) المؤسسة الاقتصادية

1. الإطار المفاهيمي للبيئة والتشخيص البيئي

1.1. مفهوم البيئة أو المحيط

خضع مفهوم البيئة Environnement إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذا تعقد هذه الأبعاد وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى بفعل التطور التكنولوجي، السياسي والمعلوماتي من جهة أخرى

ومن منطلق أن منظمات الأعمال لا تعمل في فراغ، بل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال، وجب وضع تعريف دقيق لهذه البيئة

فبعد أن كان يعتقد ولفترة من الزمن أن المحيط أو البيئة هو كل ما يحيط بالمؤسسة وليس جزءا منها، ظهر منظور آخر يشمل المكونات الداخلية للمنظمة زيادة على العناصر الخارجية.
من هنا تبلور مفهوم شامل للبيئة يتمثل في كونها:

"مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجي"[1]
ومن نفس المنظور يرى P. Filho أن البيئة هي ثلاث مجموعات[2]:

أ. مجموعة المتغيرات على مستوى القطري (اقتصادية، اجتماعية، سياسية ...)
ب. مجموعة متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة على حدة (زبائن، مؤسسات التوزيع ...)
ج. مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، هيكل تنظيمي ...)

تعريف آخر يرى أن: محيط المؤسسة هو مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة ونماذج التصرف اللازمة لبقائها ونجاحها

مما سبق يمكن صياغة التعريف الشامل التالي: البيئة أو محيط المؤسسة هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، منها ما يخضع لسيطرة الإدارة (مستوى أداء العمال، كفاءة تشغيل عناصر الإنتاج ...) ومنها ما هو خارج عن نطاق سيطرتها (السياسة الاقتصادية للدولة، عادات وتقاليد المجتمع ...)

[1] طاهر محسن، وائل محمد، "الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الأردن 2000، ص 253.
[2] عدون ناصر دادي، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 77.

2.1. خصائص محيط المؤسسة

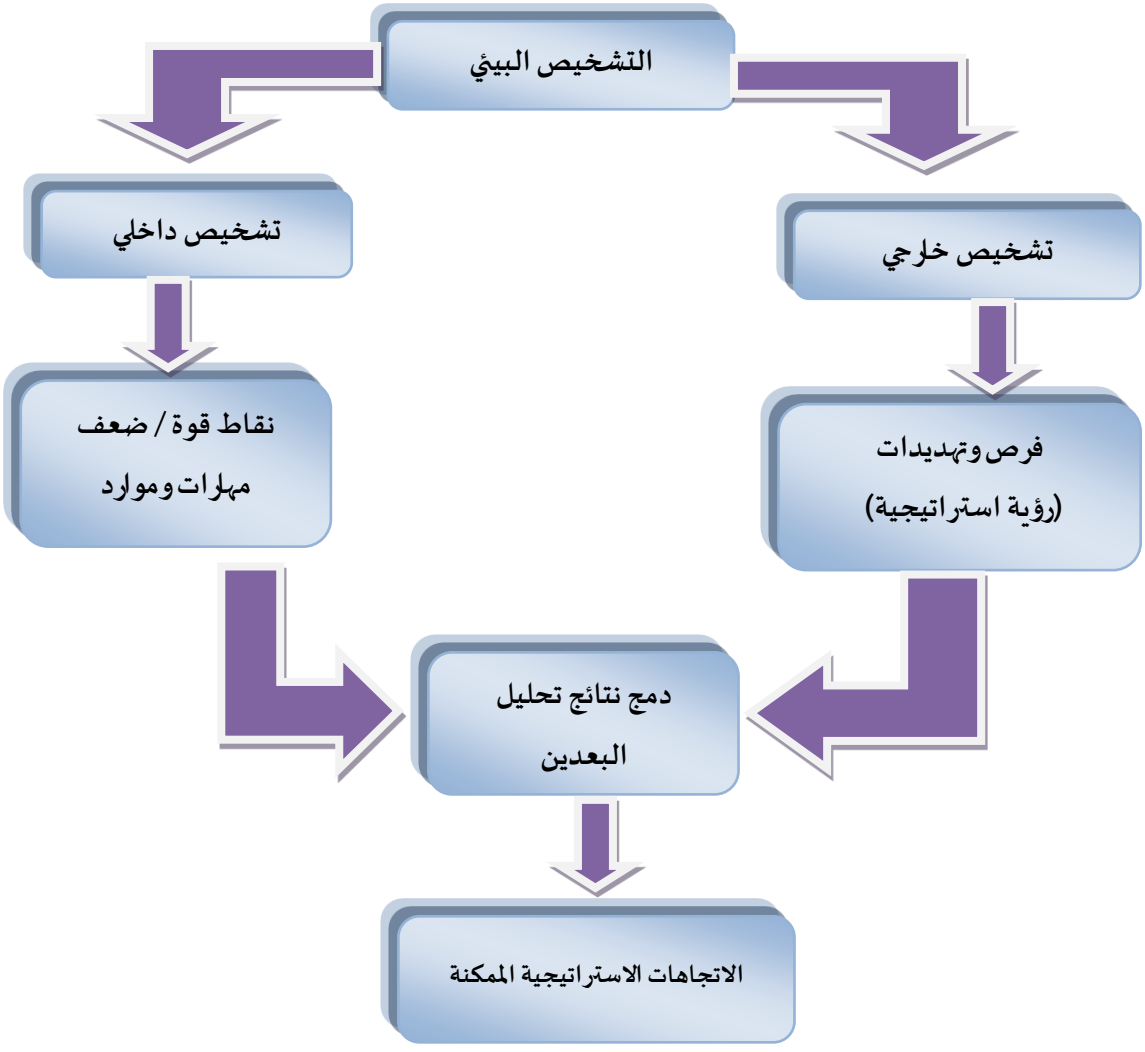
تختلف خصائص بيئة الأعمال من منظمة لأخرى غير أنها لا تخرج في مجملها عن الصفات التالية:

أ. مفهوم التشخيص البيئي

يستند التشخيص الاستراتيجي للبيئة على تحليل بعدين متكاملين للمؤسسة الداخلي والخارجي، ويعتبر :

" العملية التي من خلالها يطور متخذو القرارات فهم للبيانات التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر على المنظمة الآن أو مستقبلا "[1] والشكل الموالي يوضح أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة

الشكل رقم 2: أبعاد التشخيص الاستراتيجي للبيئة



المصدر: بتصرف عن دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية "، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 289.

[1] Narayanan and Nath, Organization theory: A strategic approach, Irwin, INC 1993 P 197

ويعرف التشخيص الاستراتيجي على انه مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتعريف الميزة أو الكفاءة المتاحة للسيطرة على البيئة الداخلية.

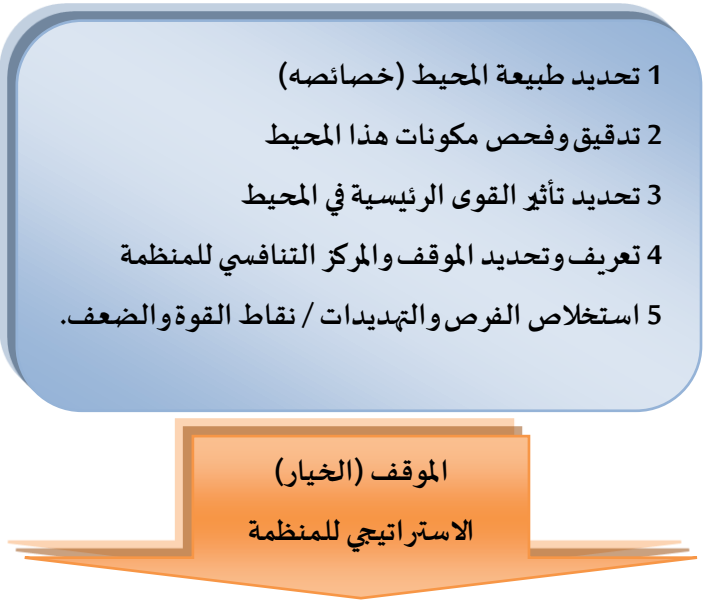
أما حسب Thompson فهو: " التشخيص أو التحليل الذي يهدف أساسا لفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة " [1]

ويشترط في التحليل الاستراتيجي للبيئة أن يكون موضوعيا لكي يعطى الصورة الصحيحة عن إمكانات المنظمة الداخلية مقابل استعداداتها الخارجية.[2]

ب. مراحل التشخيص الاستراتيجي

يمكن تلخيص مراحل عملية التشخيص البيئي في المخطط التالي:

الشكل رقم 3: مراحل عملية التشخيص



SOURCE: Johnson, G and Schols, K "Exploring Corporate Strategy "4th, ED 1997 P 54.

[1] Thompson, A and Strickland: « Strategic Management: concept and cases ,7th ED, Richard. Irwin. INC 1993, P 32.

[2] مؤيد سعيد السالم " أساسيات الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل لنشر ة الأردن 2005، ص 88

3.1. أهمية التشخيص البيئي

تتجسد أهمية التشخيص البيئي ودراسة خصائص متغيرات المحيط من خلال النقاط التالية:

- أن وجود أي منظمة فضلا عن نموها واستمرارها ومرهون بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع بيئتها.
- أن من أهم مخرجات هذا التشخيص توفير أساس وأرضية صلبة لبناء، توجع عام واستراتيجية للمنظمة
- ويسمح بالاطلاع على الأسبقيات الملائمة والمناسبة للاستثمار كونه يجري مسح شامل للمحيط
- يعتبر تركيب وتشخيص لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي
- يسمح بإدراك الإبعاد والموافق المحرجة والمحورية في مسار المنظمة
- إضافة إلى أن بعض الدراسات أشرات بتوفق شبه نسبة نجاح المنظمات التي تطبق التشخيص الاستراتيجي لبيئة أعمالها مقارنة مع باقي المنظمات[1]
- أخيرا يعتبر أساس عملية "اتخاذ القرار"

4.1. التشخيص الإستر اتيجي للبيئة الخارجية

يتناول هذا الفصل المفاهيم والأدوات اللازمة لإجراء مراجعة خارجية والذي يرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير العلاقات المناسبة ولغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية وكيفية تعامل المنظمات معها سيتم التطرق لها في ثلاثة محاور:

- مفهوم البيئة الخارجية
- مكوناتها وطبيعة الترابط بين هذه المكونات
- نتائج هذا التحليل

1.4.1. مفهوم البيئة الخارجية

يعرف المحيط الخارجي على أنه مجموعة العوامل والأبعاد التي تضع المنظمات تحت تأثيرها المباشر أو غير المباشر والتي تتشكل بفعل العلاقات السببية للمنظمة مع محيطها [2]

أما حسب Mintzberg فهي: ما يحيط بالمنظمة من عوامل ذات تأثير كلي شمولي أو جزئي في عملية اتخاذ وصناعة القرارات الاستراتيجية [3]

---

[1]Thankur. M and Calingo. L: « strategic Thinking, business horizon N. j. 1992 P 47- 54

[2] Emery, Fred. E and Crist, Eric. L « The causal texture of organizational environments, human relation, feb 1965 P 18.

[3] Mintzberg. M and Quinn J. B, the strategy process: concept, context, cases, USA prentice-Hall intr INC 1998 p 23.

من هنا نصوغ التعريف الشامل التالي:

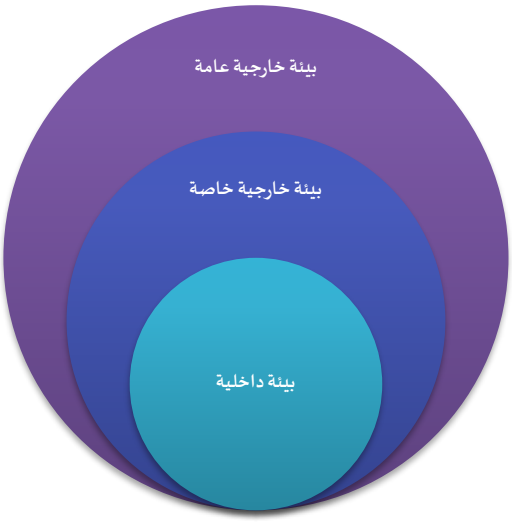
البيئة الخارجية هي الإطار العام (الكلي) الذي تتحرك فيه المنظمات وتتفاعل معه لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، وهي أيضا مصدر جميع مدخلاتها وسوق لتصريف مخرجاتها في آن واحد.

2.4.1. مستويات البيئة الخارجية ومكوناتها

إن كون البيئة الخارجية للمنظمة معقدة وشاملة فقد طورت مناهج مبسطة لعرضها والتعامل معها، ومن أهمها تلك التي أشارت لوجود مستويين :

- البيئة الخارجية العامة
- البيئة الخارجية الخاصة

الشكل رقم 4: مستويات البيئة الخارجية



SOURCE: Certo S.C: « Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the global environment, Prentice-Hall, international, INC1997 P 180 ».

1.2.4.1. البيئة الخارجية العامّة

تسمّى أيضاً بالبيئة الكلية، وهي البيئة التي تنطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات وبها متغيرات لا تخضع لسيطرة الإدارة العليا. لكن تأثيرها يؤدي لتغيير حتمي في مسار هذه الأخيرة.

ومن أهمّ مكوناتها:

- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات السياسية والقانونية.
- المتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- المتغيرات التكنولوجية والمعرفية.

الشكل رقم 5: مكونات البيئة الخارجية العامة



SOURCE: Certo S.C: « Certo. S.C 1997 P 180 ».

عناصر البيئة الاقتصادية:

تشير الي مجمل خصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة1 وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن تؤثر على منظمات الأعمال ومن أهم مؤشرات هذه البيئة :

الشكل رقم 6: أهم مؤشرات البيئة الاقتصادية



- خطط التنمية الاقتصادية
- الدورات الاقتصادية وما يتبعها من تضخم أو انكماش
- معدل الدخل القومي
- معدل المنو الاقتصادي
- نوع وحجم الطلب
- متوسط دخل الفرد
- ميزان المدفوعات والميزان التجاري
- نظم الاستثمار ومناخ الاستثمار
- أسعار المواد الأولية
- السياسات النقدية والمالية للدول
- أسعار الفائدة
- سياسة الإقراض والادخار

[1] نادية العارف " الإدارة الاستراتيجية " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 131.

ويتوجب على المؤسسات أن تولى أهمية حقيقية لهذا الجانب لماله من قوة سواء في دفع أو إعاقة المنظمات على تحقيق أهدافها.

فمثلا: يمكن أن تؤدي اتجاهات الركود←انخفاض فرص البيع←ارتفاع البطالة←انخفاض الدخل←انخفاض القدرة الشرائية←تهديد لبقاء المنظمة.

وعلى العكس: اتجاه الإنعاش←ارتفاع النمو الاقتصادي←ارتفاع الإنفاق الاستثماري والاستهلاكي←تحقيق هامش ربح للمؤسسات[1]

عناصر البيئة السياسية والقانونية:

تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات بما تشرعه حكومات من قوانين خاصة بالضرائب والرسوم أو تلك التي تنظم أموال الأسعار والأجور، شروط وقوانين حماية المستهلك.

كما تتأثر المنظمات بالأنظمة السياسية للدول التي تعمل فيها والتوجهات الإيديولوجية للحكومات التي تتعامل معها
بالتالي فإن الاستقرار السياسي والقانوني يتيح إمكانية أكبر للاستفادة من الفرص والارتقاء بالأداء[2]

كمثال عن تأثير العوامل السياسية والقانونية:

إصدار قوانين تسمح بتدخل الدولة في الممارسة الفعلية لبعض الأنشطة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا ما يؤثر بالتبعية على الفرص ويشكل قيود أمام المنظمات الخاصة التي تفتقر لتلك المزايا.

سياسة الدولة في حماية الاقتصاد الوطني والصناعات المحلية يشجع على زيادة الاستثمار وينعش الدورة الاقتصادية.

[1] شارلز هل، جارديث جولز " الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل " ترجمة محمد سيد أحمد النتعال، إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر ص 149

[2] www. science –collection.com / VD / H 990 (2010 /11 /12)

عناصر البيئة الاجتماعية:

تضم عدة متغيرات ترتبط عموما بـ:

القيم الاجتماعية السائدة

- أعراف وتقاليد المجتمع
- لأطر الأخلاقية للأفراد
- الخصوصية الحضارية للسكان
- نظم التعليم والخبرات المتراكمة
- استعداد المجتمعات للتغير

وكلها عوامل تساعد على فهم خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون الفئة المستهدفة للمنظمات

مثال: -زيادة حدد السكان تمثل فرصة للمنظمات لأنها تعني زيادة الطلب

خروج المرأة للعمل←↑ الطلب على بعض المنتجات ومشاركتها في القرارات الشرائية← متوسط دخل الأسرة الاستهلاك↑← الطلب↑ فرصة للمنظمات لتعظيم المبيعات↑.

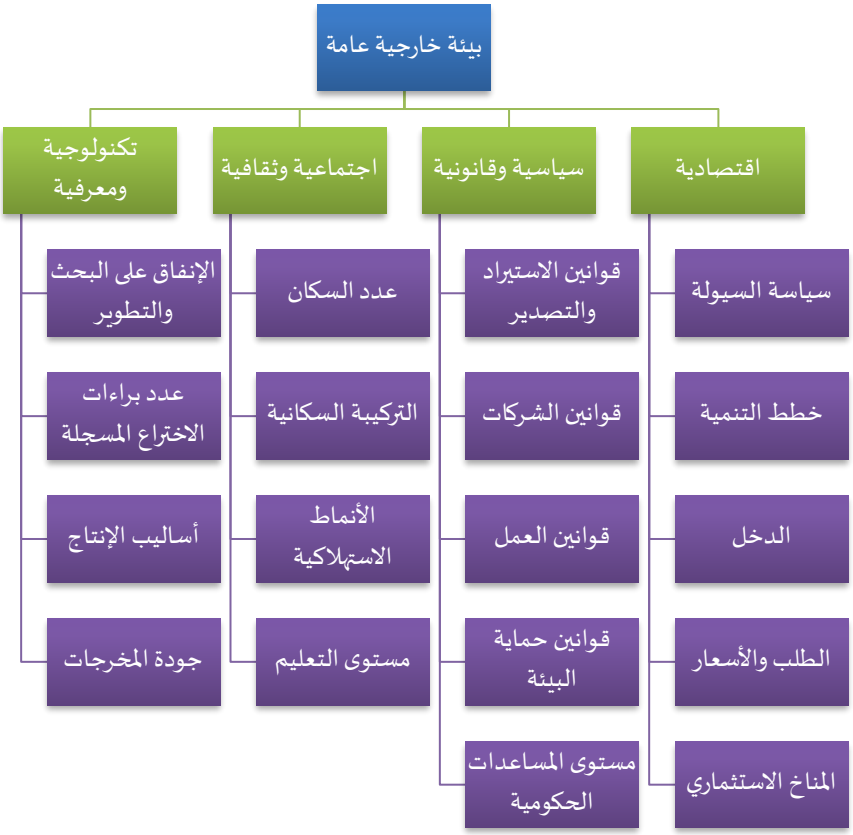
***عناصر البيئة التكنولوجية**

تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وما يحدث من تغييرات سريعة في تقنيات الإنتاج، التوزيع، التسويق... والتي تشكل فرص فريدة من نوعها لنعض المؤسسات.
ويدخل في إطار هذه المتغيرات:[1]

- ميزانية الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير.
- عدد براءات الاختراع المسجلة.
- أساليب الإنتاج المستعملة.
- توفر نظام معلومات فعال.

[1] مصطفى محمود أبو بكر:" التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 211

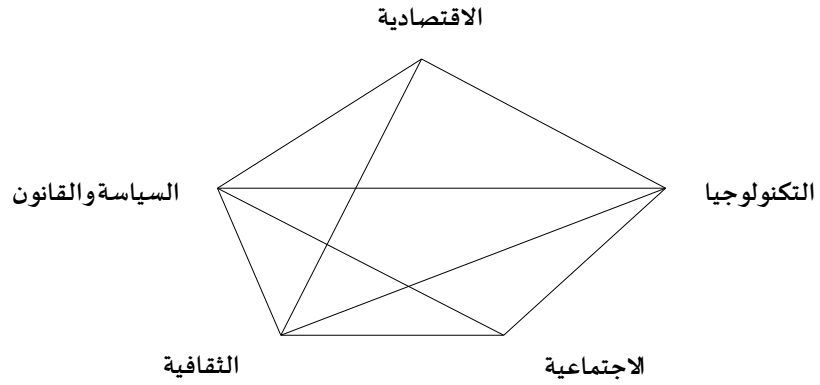
الشكل رقم 7: ملخص شامل لعناصر البيئة الخارجية العامة



الترابط بين أبعاد البيئة الخارجية العامة:

إن ما يعقد فهم هذه البيئة أمام المنظمات هو طبيعة الترابط والتداخل بين متغيراتها لذا فان الدراسة والتحليل الجزئي لها لا يعطي أسلوبا شاملا وواضحا في معرفة جيدة لهذه البيئة، بل يتطلب ذلك دراسة وتشخيص التأثيرات المتبادلة بين عناصرها ثم استخلاص نوع التأثير المتبادلة بين عناصرها ثم استخلاص نوع التأثير النهائي ا إيجابي أم سلبي.

الشكل رقم 8: التداخل بين عناصر البيئة الخارجية العامة



المصدر: من إعداد الباحثين طبقا لما عكسته أدبيات الإدارة الاستراتيجية

تجدر الإشارة الى أن المنظمات ليست مجبرة كلها على إجراء مسح شامل لجميع هذه المتغيرات، فمنظمات الأعمال كبيرة الحجم والمتوفرة على موارد وخبرات تستطيع إجراء هذه التحليل، في حين تقتصر المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم على استقصاء وجمع معلومات وبيانات محددة بأبعاد تجد أنها أكثر تأثيرا على طبيعة عملها بالتالي تبتعد عن القيام بتحليل مكلف لا طائل منه[1].

2.2.4.1. البيئة الخارجية الخاصة

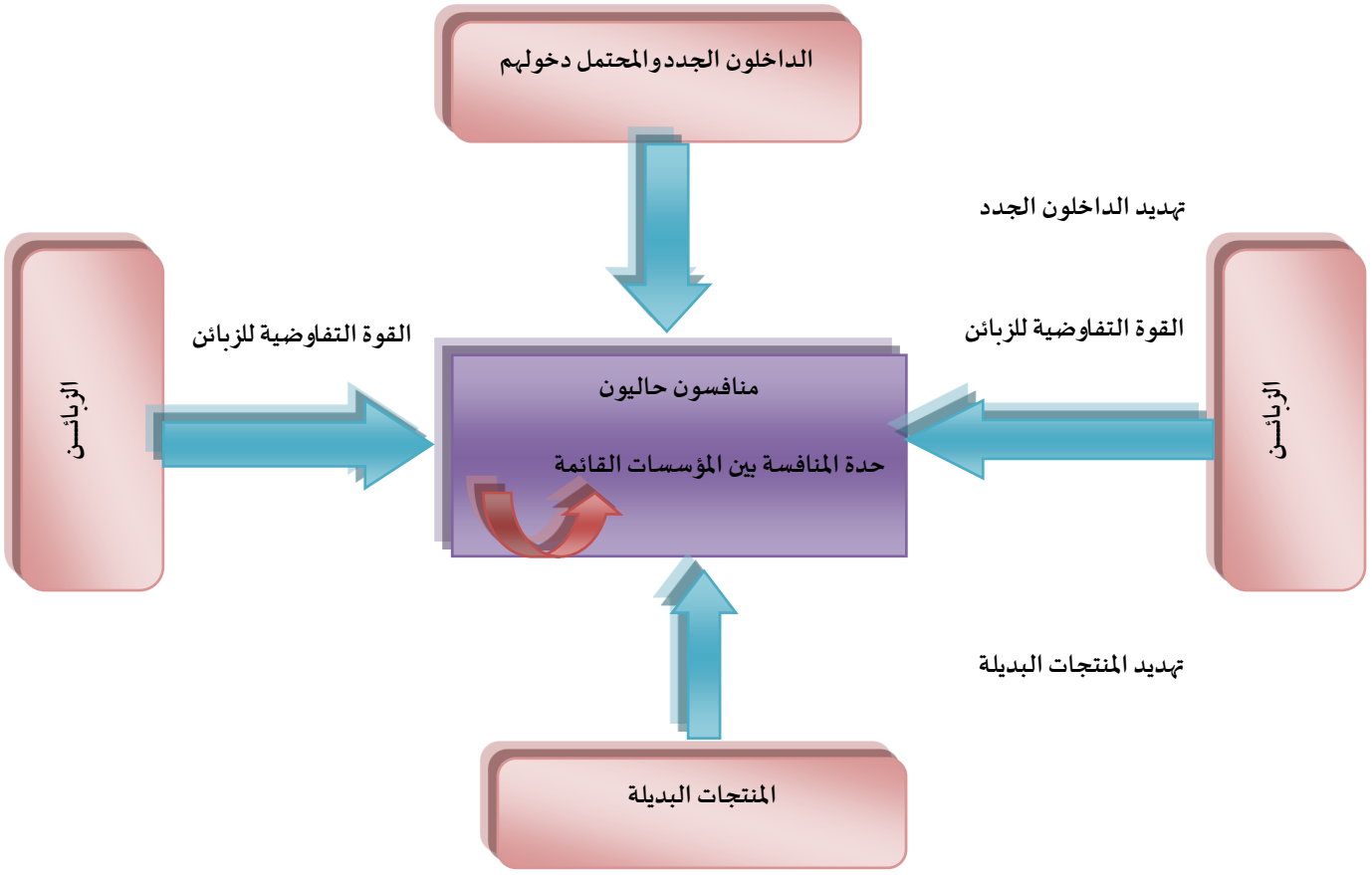
يقصد بها بيئة العمل، وهي مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة على المنظمة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة التأثير فيها نسبيا.

بشكل آخر هي العوامل المؤثرة على المنظمة دون غيرها من المنظمات.

وقد تم تغيير صياغة هذه القوى في نموذج "Porter" لقوى المنافسة الذي عمم استخدامه على نطاق واسع في الصناعة أولا ثم في الخدمات.

[1] طاهر محسن، وائل محمد، مرجع سابق، ص 261

الشكل رقم 9: نموذج Porter لقوى المنافسة الخمس



Source: Porter. M: « Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance» New York: free press ,1985, P 33.

المنافسون الحاليون:

أو ما يعبر عنه بالكثافة التنافسية والصراع بين الشركات القائمة على الفوز بأكبر حصة سوقية وهو صراع يحوي ضمنيا:

تكاليف أقل ← سعر أقل - إنفاق كبير على الأسلحة التنافسية (جهود تسويقية – جودة – تعليب.....)

وقد تشكل حدة المنافسة إما تهديد **(منافسة شديدة)** أو فرصة **(منافسة هادئة، أقل حدة)**

وهذه بعض البيانات التي يمكن جمعها:

- عدد المنافسين
- حصهم السوقية
- أساليب الترويج التي يستخدمونها
- الاستراتيجية المتبعة

المنافسون الجدد المحتملون:

يترتب عن جاذبية الصناعة دخول منافسين جدد، عادة ما يحملون أفكارا جديدة وطاقات المنافسة القائمة بخفض أرباح المنظمات الموجودة.

ولمواجهة هذا التهديد تعمل المنظمات الحالية على إقامة حواجز دخول متمثلة في[1]:

- رد فعل قوي ضد المؤسسات الجديدة
- الاتكال على " الولاء للعلامة " من قبل العلماء.
- التكامل الخلفي والأمامي للسيطرة على منافذ التوريد والتوزيع ما يصعب الأمر على المنافس الجديد
- أحد أهم الحواجز هو أيضا " متطلبات رأس المال الضخمة (منا هو الحال بالنسبة لسوق السيارات، مجال النقل الجوي..)

الموردون:

إن وصف العلاقة بين المنظمة ومورديها يخضع للعديد من المتغيرات وقد يحدث أن تتعاظم قوة مصادر الأمداد لتشكل تهديدا صريحا للمنظمات ويرجع ذلك لبعض العوامل منها:

- سيطرة عدد محدد من الموردين على صناعة كبيرة (مثل صناعة البترول...)
- البدائل أمام المنظمات غير متاحة (مثل: لا يوجد بديل عن التزود بالكهرباء ...)
- بالمقابل تعمل المنظمة على التقليل من خطر هذا التهديد عن طريق:
  - اعتماد سياسة تنويع مصادر التوريد لتوليد حالة من التنافس بينهم

[1] نادية عارف، مرجع سابق، ص 173

- القيام بالتكامل خلفي لضمان ولو سيطرة نسبية على مصادر الأمداد

ويمكن للمؤسسة تجميع قاعدة بيانات عن الموردين تضم

- عدد الموردين
- أساليب وأشكال التوريد
- النطاق الجغرافي لهذه المصادر
- أسعار المواد الأولية
- هامش أرباحهم
- نوعية المدخلات وجودتها

الزبائن :

يشكلون أهم قوة في النموذج فعليهم يتوقف نجاح المؤسسات وقد يمثلون أفراد أو مؤسسات ويكتسب هؤلاء قوة التفاوض من خلال ك

- توفرهم على بدائل عديدة تعريضها منظمات المنافسة
- عندما يشكلون النسبة الأكبر من عملاء الشركة (يصبحون ذو قوة تساوميه تهدف لخفض السعر ورفع الجودة...)
- عند سهولة إحلال المنظمة المنتجة وعدم وجود فروقات في التكلفة

المنتجات البديلة :

تتمثل في كل السلع التي يمكنها إشباع نفس الحاجات، وعليه فان وجود بدائل قوية يشكل تهديد حقيقي للشريكات من حيث:

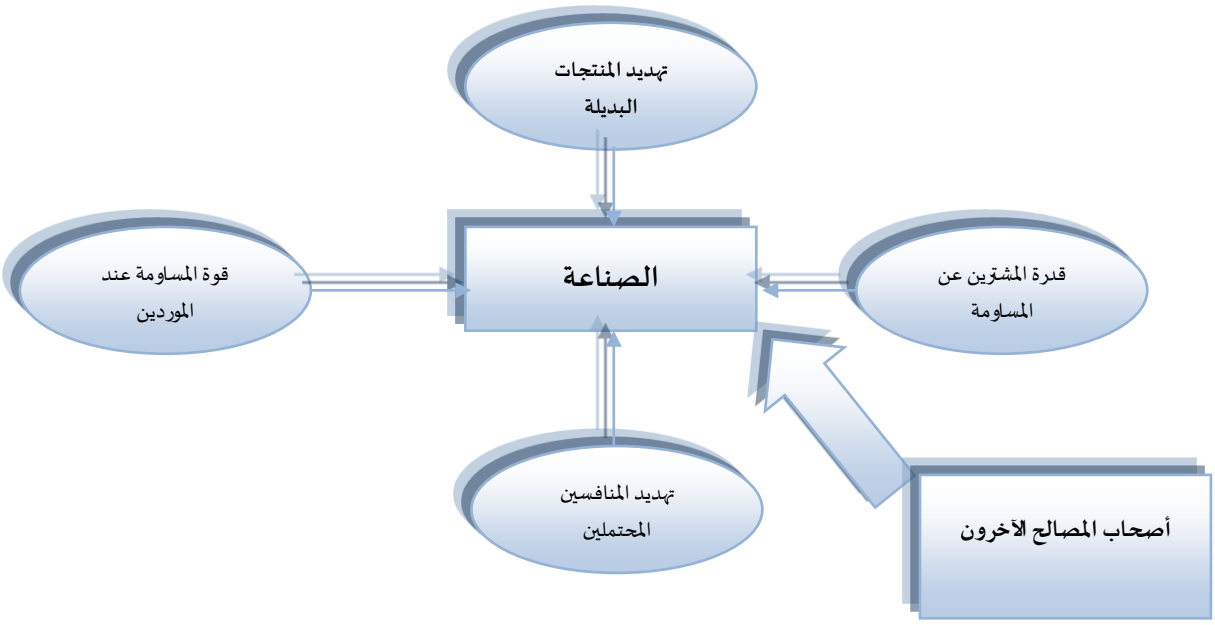
- الأداء النسبي لها فيما يخص: السعر- النوعية – القدرة على الإشباع وكذا سهولة الحصول عليها.
- مدى " الولاء للعلامة " عند عملاء المؤسسة وميولا تهم نحو هذه السلع الاحلالية1 .

وتجدر الإشارة إلى أن النموذج الأصلي ل Porter لم يذكر إلا خمسة قوى، إلا انه تم إضافة قوة سادسة من طرف الباحث Freeman لاستكمال تحليل أكثر شمولية، والمتمثلة في: جماعات وأصحاب المصالح الآخرون من حكومة ونقابات، أصحاب الأسهم، الجماعات المحلية، منظمات حقوق الإنسان ... علما أن هذه القوة تختلف من صناعة لأخرى ومن منظمة إلى أخرى، لكن لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على بيئة عمل المنظمة[2]

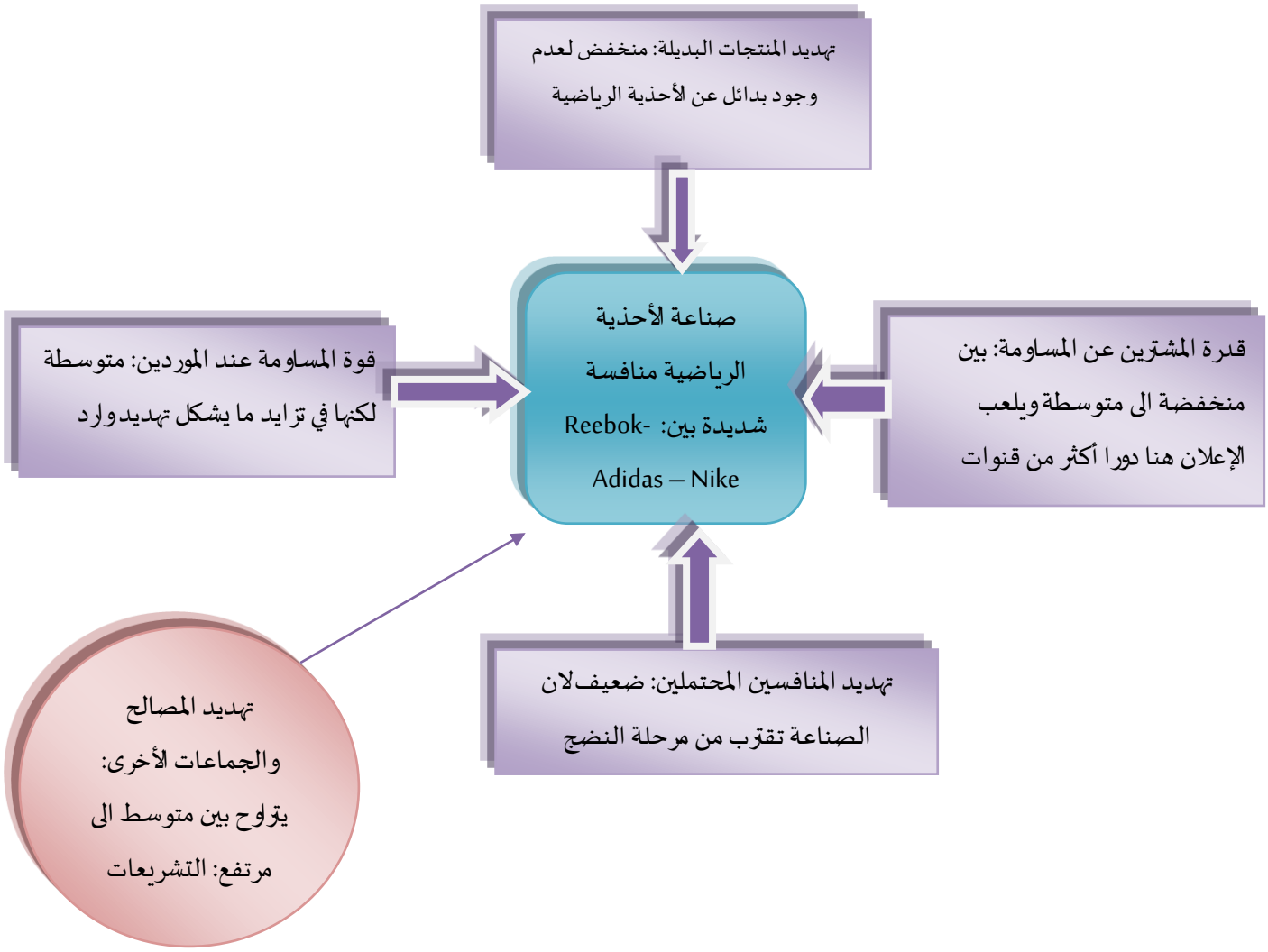
[1] Freeman. R: « Strategic Management K Boston Pitman pule. INC 1984, P 141

[2]Certo. Sq;uel and Porter. peter « the strategic management process, 3rd ED prentice USA, austen Irwin INC 1995 p 80

الشكل رقم 10: نموذج القوى الخمس لـ Porter



الشكل رقم 11: مثال لتحليل القوى الخمس لـ PORTER



3.4.1. أساليب وتقنيات التحليل البيئي الخارجي

تتعدد وتتنوع أساليب تحليل البيئة الخارجية ببعديها العامة والخاصة وتبقى قدرة المنظمة على استخدام أحد هذه الأساليب على بعض العوامل منها:

- حجم المنظمة
- طبيعة عملها
- الرقعة الجغرافية التي تغطيها
- إمكاناتها المادية
- فلسفة الإدارة العليا...

وقد تقوم الشركات بإجراء مسح بيئي ذاتي عن طريق خلايا متخصصة ووحدات ذات خبرة وقد تلجأ إلى بعض مراكز البحوث لإتمام العملية

ونظرا لكثرة الأدوات والنماذج المستخدمة، سنكتفي بعرض أبرزها والتي تساعد على تحليل الوضع ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة

طريقة التنبؤ:

هو أسلوب يختص بمحاولة استشراف وقراءة البيئة المستقبلية للمنظمة ما يساعدها على تحقيق سيطرة نسبية على وضعها ويمكن التنبؤ عن طريق:

- **النماذج الكمية:**
  - أسلوب السلاسل الزمنية
  - أسلوب الاقتصاد الرياضي
  - أسلوب تحليل الانحدار
  - أسلوب الطرق الإحصائية
  - أسلوب بحوث العمليات
- **النماذج غير الكمية:**[1]
  - العصف الذهني Brainstorming
  - الدلفي Delphi technique
  - تحليل التأثير المتقاطع Cross Impact Analysis
  - السيناريو Scenario

[1] Wheelen Thomas L, and Hunger. J David, « Strategic Management and Business Policy, Pearson education INC upper saddle river New Jersey, 10th

ب – مصفوفات التشخيص البيئي:

حيث اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات لتحليل النشاط الصناعي ولا يكاد يخلو منها مرجع للاستراتيجية وفيما يلي عرض لأهمها:

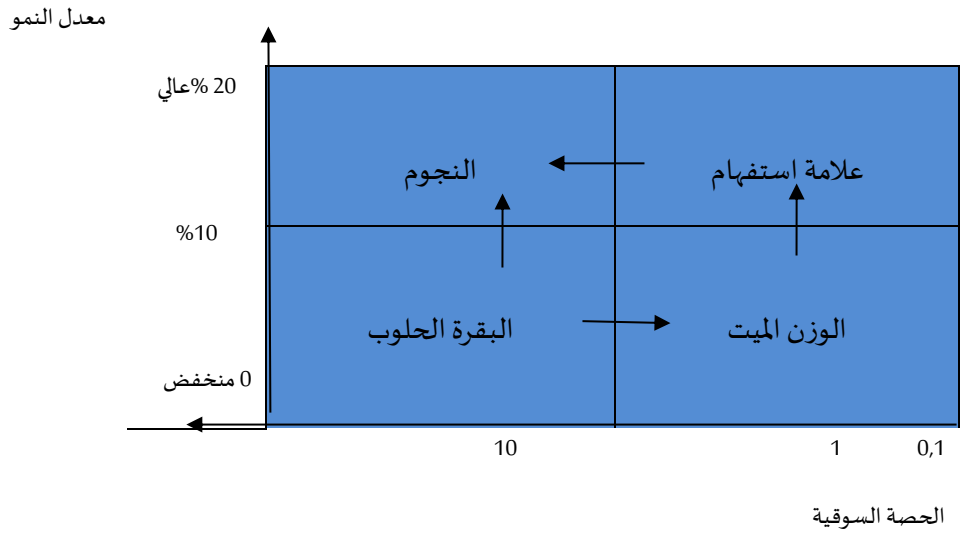
- **مصفوفة BCG:**

مجموعة بوسطن الاستشارية هي شركة قامت بتطوير نموذج لتقييم وحدات الأعمال على أساس متغيرين: النمو / الحصة السوقية.

وتصنف الأنشطة وفق أربع وضعيات تطرحها المصفوفة حيث:

- المحور العمودي: يعبر عن النمو السوقي (يقاس بنسبة نمو السوق سنويا) حيث 10 % هي النسبة الفاصلة بين معدل نمو عالي ومعدل نمو منخفض.
- المحور الأفقي: يشير الى الحصة السوقية بالوحدات النسبية مقارنة بحصة أكبر منافس مثلا حصة سوقية = 2،0 هي 20 % من حصة أكبر منافس والرقم 1 يمثل التساوي بين حصة المنظمة وأكبر منافس (رائد السوق).

الشكل رقم 12: مصفوفة BCG



المصدر: طاهر محسن وائل محمد، مرجع سابق، ص 367

النجوم:

- هي وحدات تستخدم نقدية سائلة كضرورة لتمويل نموها السريع
- تستهلك النقد بدلا من توليده
- دائمة المركز التنافسي للمؤسسة
- تتناسب معها إستراتيجية النمو والتوسع (هجومية)

البقرة الحلوب:

- منتجات في مرحلة النضج (وفورات الحجم)
- مدرة للنقد
- تحقق فائض في السيولة (تغطي تكاليف إنتاجها وزيادة)
- هي مصدر التمويل والأساسي الذاتي (حلب العلامة = حصاد مجهود سابق)
- استراتيجية الاستقرار والتركيز هي الأنسب

الوزن الميت الكلاب: [1]

- وحدات في تدهور (لا تدر من العائد ما يبرر وجودها)
- تولد نقدا يغطي نفقاتها لا أكثر
- تشكل عبأ على الشركات (في نهاية دورة حياتها)
- استراتيجية الانكماش (التصفية) هي الأنسب

علامات الاستفهام:

- وحدات في بداية دورة حياتها
- تحتاج إلى تمويل عالي (برامج بحث وتطوير – تسويق.....)
- تثير الدهشة لدى المسؤولين " هل نحولها إلى نجوم أم كلاب

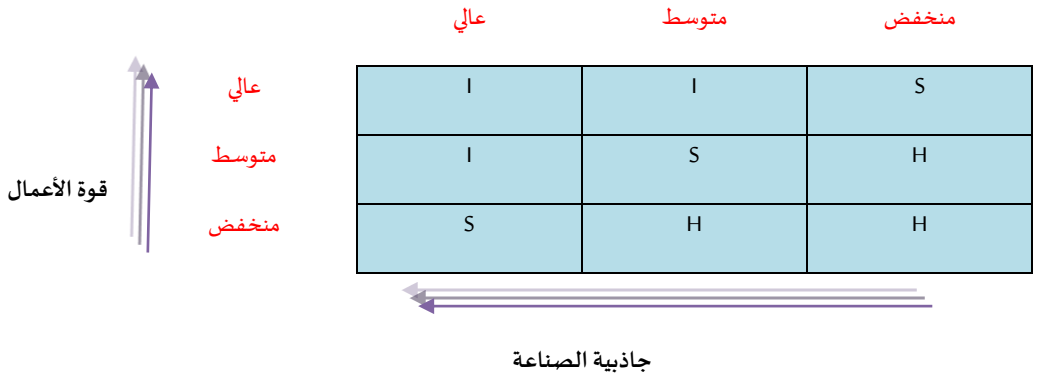
مصفوفة جنرال الكتريك / ماكينزي (GE/Mackinsy)

وضعت من قبل شركة G.E بالتعاون مع مؤسسة Mackinsy الاستشارية، تبنى على أساس بعدين هما:

- الوضع التنافسي (المركز التنافسي، قوة الأعمال).
- جاذبية قطاع الصناعة.

[1] Ahmed Hamadouche, « Méthodes ET outil D'analyse stratégique, chiheb ALGER, 1997 ,56-57.

الشكل رقم 13: مصفوفة جنرال إلكتريك / ماكينزي



I= Invest/Growth (الاستثمار/النمو)

S= Selection Investment(استثمار انتقائي)

H= (Harvest/Divest) (الحصاد/الجرد)

المصدر: طاهر محسن وائل محمد، مرجع سابق، ص 371

I: مناطق تشجع على النمو والاستثمار والتوسّع نتيجة قوة المركز التنافسي موازاة مع ارتفاع معدّل جاذبية الصناعة.

S: مناطق تحذيرية، تطالب بالتمهل لعدم ملاءمة الظروف المحيطة بالصناعة وحتى مركز المنظمة التنافسي.

H: تزداد حدة درجة التحذير لدرجة التوقّف.

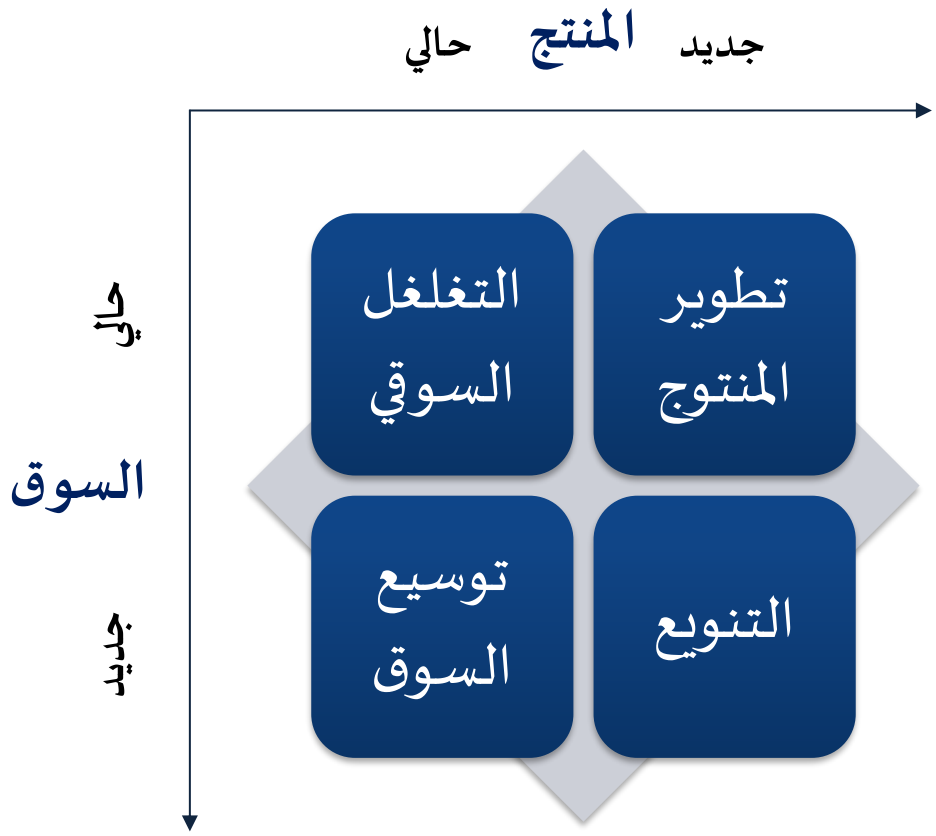
يعتبر هذا النموذج أكثر دقة مقارنة بـ BCG وذلك لاستخدامه العديد من المؤشرات والعوامل الكمية وغير الكمية.

مصفوفة I. Ansoff:

وضع Ansoff.I باعتباره رئيسا لقسم الهندسة الصناعية لشركة Lockheed للطائرات، نموذجا علميا يتم بموجبه تحليل الوضع البيئي وفق اعتبارين:

- المنتج
- السوق

الشكل رقم 14: مصفوفة Ansoff



4.4.1. نتائج المسح البيئي الخارجي

تنبع أهمية التشخيص الاستراتيجي في حد ذاته من أهمية مخرجاته وما لها من تأثير حقيقي على مسار ونجاح المؤسسات، وهي تلك المتمثلة في:

- اكتشاف الفرص = بالتالي استغلالها والاستفادة منها
- اكتشاف التهديدات = والعمل على تفاديها أو التقليل من خطورتها.

أ- الفرص:

هي كل المواقف والأحداث أو الحالات التي يمكن أن تدعم رسالة المنظمة وأهدافها وتساعد على تنفيذ برامجها ومخططاتها طبعا عن قدرة المنظمة على حسن استثمارها[1]

مثال: خروج منافس قوي من السوق سياسات الإعفاء الجمركي.....

ب - التهديدات:

هي كل المواقف والأحداث التي تقيد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعيق حكتها، وبالتالي هي ذات تأثير سلبي وعلى المنظمة الاجتهاد في تجنبها فإن مل يكن فالتقليل من آثارها[2]

مثال: تشريع قانوني يقيد استيراد بعض مستلزمات الإنتاج (فرض ضرائب جديدة)

[1] و[2] مصطفى أبو بكر " التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " مرجع سابق ص 83

5.1. التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تشير دراسات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلى صعوبة وضع حدود بين البيئتين الداخلية والخارجية كون المنظمات نظام تتداخل فيه وتتبادل تأثير المعطيات كل من البيئتين: وفيما يلي عرض لأهم اجتهادات الباحثين لتجميع عناصر البيئة الداخلية في التطرق للنقاط التالية:

- مفهوم البيئة الداخلية
- عناصرها ومكوناتها
- مداخل تحليلها
- نتائج التشخيص البيئي الداخلي

1.5.1. مفهوم البيئة الداخلية

تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن حدود المنظمة الداخلية والتي عادة ما تكون خاضعة لسيطرة الإدارة العليا [1]ويرى CERTO أنها مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والمعنوية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة في حدود المنظمة الداخلية.[2]

ونعني بتشخيص المحيط الداخلي لإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والقصور بخصوص كل الموارد والإمكانات التي تتعامل بها المنظمة.

[1] مصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 89

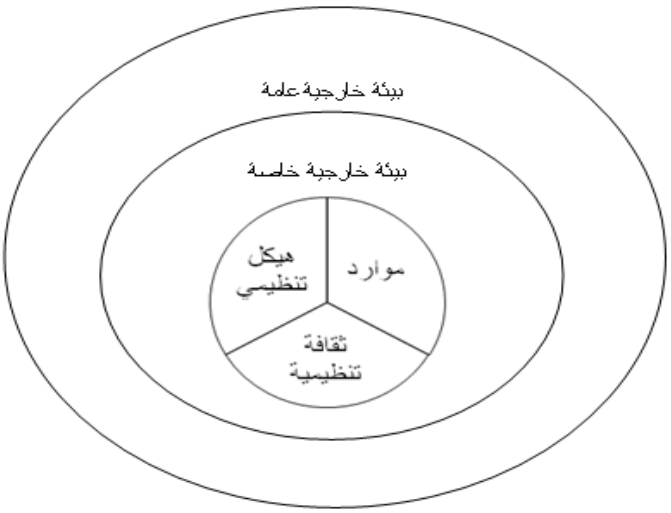
[2] Certo, 1997, P 184

2.5.1 عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

رغم اختلاف الباحثين حول مكونات المحيط الداخلي إلا أن هناك شبه اتفاق على العناصر الثلاثة التالية[1]:

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية
- الموارد

الشكل رقم 15: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها



<u>الهيكل التنظيمي:</u>

يعرف على أنه توزيع رسمي للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وحتى العلاقات بين الأفراد، بشكل يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف عن طريق شبكات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

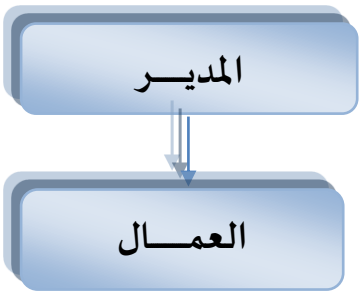
[1] Wheelen and Hunger, 2006, p133

وبالرغم من وجود نماذج هيكلية متعددة، فإن بعضها هو الأكثر شيوعا في المنظمات وهي:

- **الهيكل البسيط:**

يتلاءم والمنظمات صغيرة الحجم والتي تدار من قبل مدير أو مالك يشرف على عدد من الأفراد المتخصصين وظيفيا يعملون على خط إنتاج وحيد.

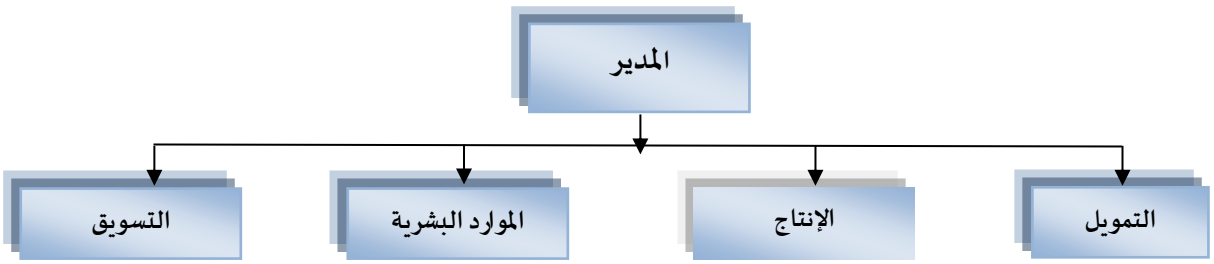
الشكل رقم 16: الهيكل البسيط



- **الهيكل الوظيفي:**

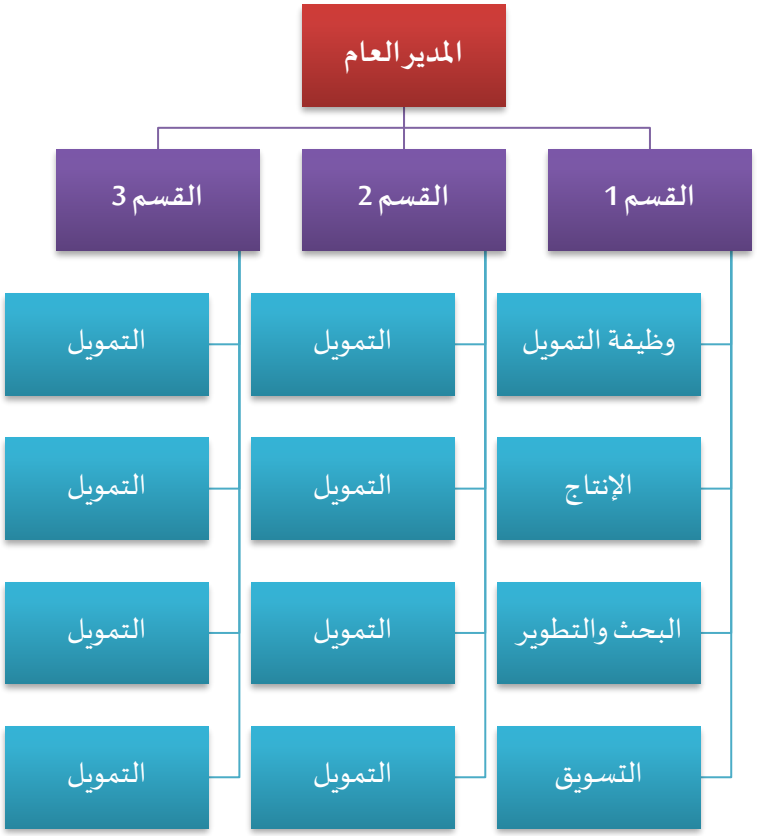
يتلاءم والمنظمات متوسطة الحجم والتي تنتج منتجات عديدة تدخل تحت صناعة واحدة، بالتالي فتصنيف العمل يكون على أساس تخصصات وظيفية في شكل إدارات. ويتيح هذا النموذج خيارات إستراتيجية أكبر من سابقه.

الشكل رقم 17: الهيكل الوظيفي



- **الهيكل القطاعي (المبني على الأقسام):**

يتلاءم والمنظمات كبيرة الحجم ذات خطوط إنتاج عديدة في صناعات متقاربة قصد إيجاد نوع من التعاون (سيارات، معدات.....)

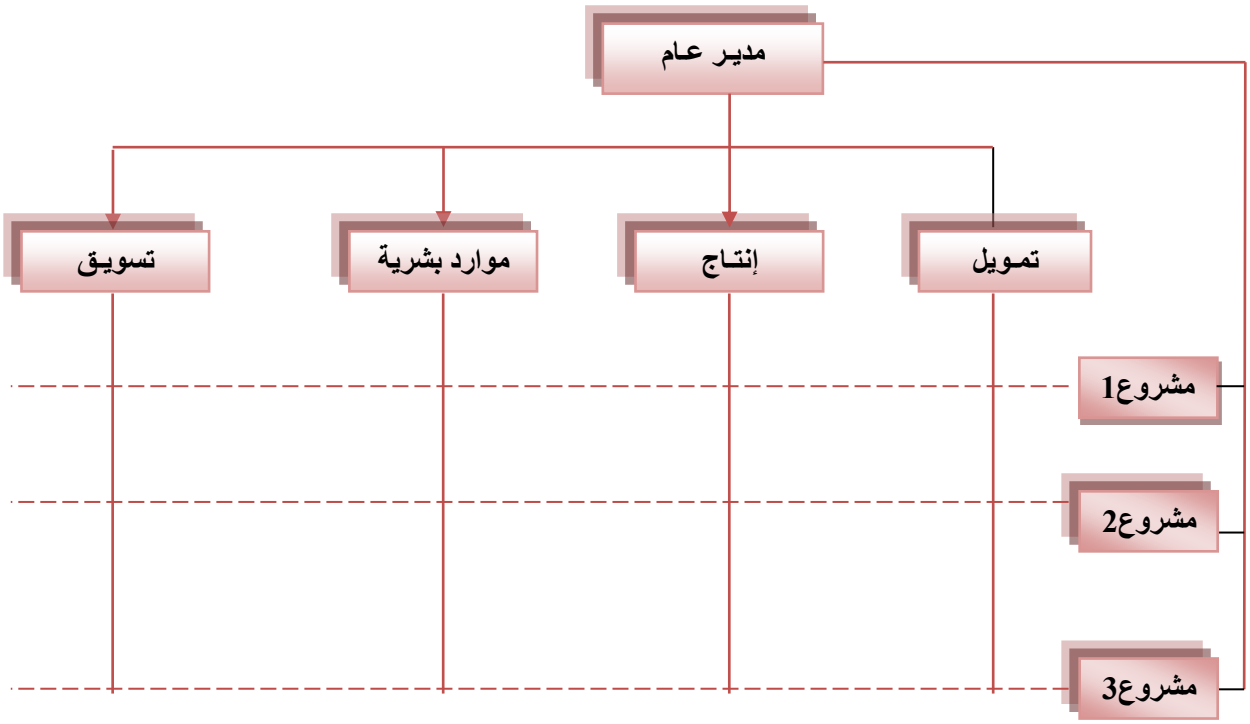


الهيكل المصفوفي:

لتلبية متطلبات البيئة المتغيرة والمضطربة، يتسم بالمرونة والاستقرار في نفس الوقت حيث يدمج بين الأقسام في شكل مشروعات مستقلة من جهة وبين النشطة الوظيفية في شكل إدارات من جهة أخرى.

يسهل هذا النموذج تنفيذ مختلف البرامج والخطط بإنشائها عند الحاجة ثم إزالتها عند الانتهاء منها.

الشكل رقم 18: الهيكل المصفوفي



❖ **الثقافة التنظيمية:**

تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في التعامل مع مختلف القضايا والأطراف [1]

هي مجموع القيم والمعتقدات والافتراضات، المعايير السلوكية والتقاليد الأعراف السائدة في منظمة ما حيث تعطيها تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى[2]

لذلك تعتبر بصمة المؤسسة وهويتها، وهي ذات تأثير كبير على أداتها بما يدفع المنظمات لإيجاد ثقافة إيجابية تخدم رسالتها.

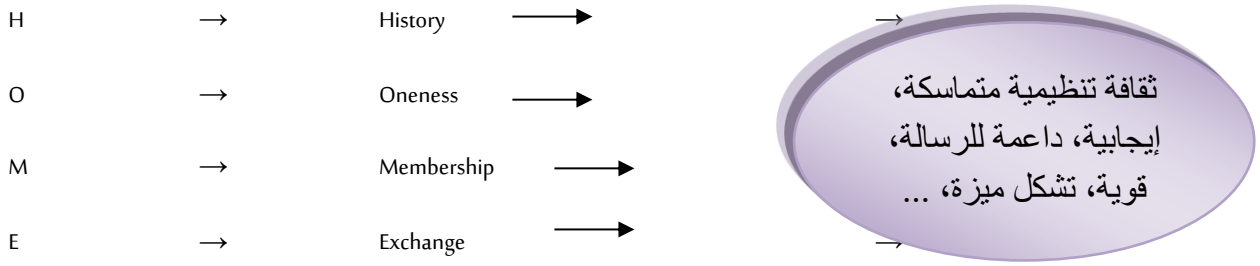
[1] سعد غالب: " الإدارة الاستراتيجية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2002 ص 91

[2] Burnett. John. J "Promotion Management: A Strategic Approach " ST. Paul: West publishing. publishing. co 1984 P 60

ونلخص أهمية الثقافة في التأثير على البيئة الداخلية في النقاط التالية:[1]

- تســـاهم في تعميق الإحســـاس بتـاريخ History المنظمـة مـا يوطـد علاقـة الأفراد بهـا وبرموزهـا وشخصياتها.
- تخلق شــعور بالتوحد Oneness فالثقافة توحد ســلوكيات الأفراد وتقوي بذلك الصــلة بينهم ما يساعد على اندماجهم وذوبان خلافاتهم
- تعزز الشعور بالانتماء Membership والعضوية داخل المنظمة بإعطاء معنى للأدوار المسندة لكل فرد وتحســيســه بدوره في أداء المنظمة (عن طريق إشــراكه في برامج التطوير والتكوين.....) وهذا عامل يؤدي إلى استقرار وظيفي.
- زيادة التبادل Exchangeبين الأعضاء من خلال المشاركة في القرارات واستشارة العاملين في بعض القضايا.
- يلاحظ أنّ الأحرف الأولى تشــكل كلمة HOME على اعتبار أن الثقافة القوية تولد الإحســاس بالتوحد العائلي في المنظمة.

الشكل رقم 19: أهمية الثقافة في التأثيرعلى البيئة الداخلية



❖ الموارد:

هي كل الموجودات، الإمكانات، العمليات التنظيمية، المهارات والمعارف، المعلومات، التي تشكل القاعدة التي تستند عليها المنظمة في بناء وتفعيل خياراتها الاستراتيجية. ويمكن تصنيفها إلى:[2]

موارد ملموسة	موارد غير ملموسة	موارد بشرية
مادية: أراضي، مباني، آلات، تجهيزات، ...	سمعة الشركة	براءات الاختراع
مالية: أموال، أسهم، قروض،	الاسم التجاري	المستوى التعليمي
	صورتها الذهنية لدى العملاء	الخبرة والتدريب
	الثقافة التنظيمية	ولاء العمال

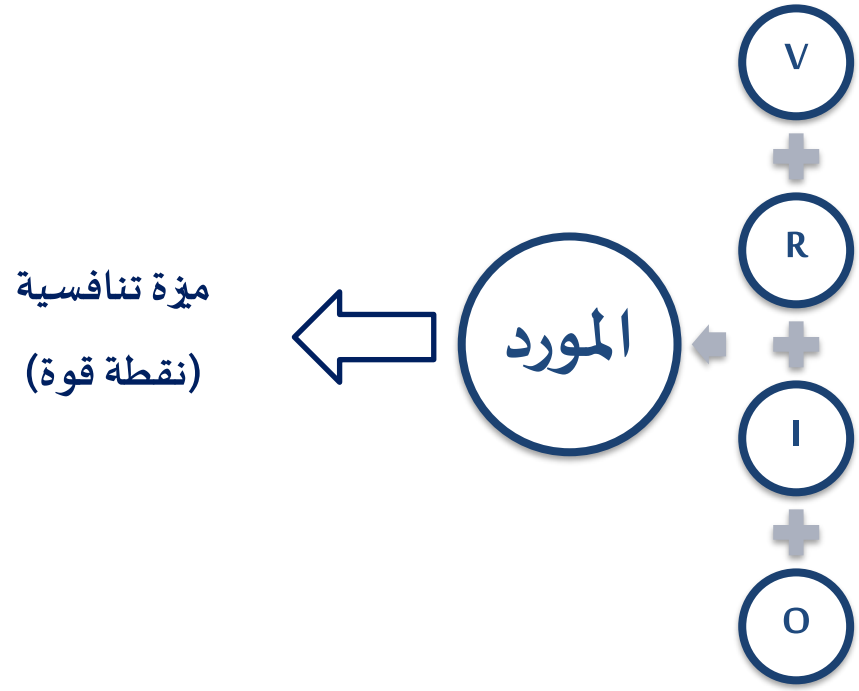
[1] حريم حسين محمود " السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ص 452

[2] Barney. J. B "Gaining and sustaining competitive advantage, reading: mass: Adisson – Wisley, 1997 P 145

ويمكن للمورد أن يشكل ميزة تنافسية إذا توفرت فيه شروط وصفات VRIO التالية:[1]

- **القيمة Value:** أي أن يكون ذو قيمة تنافسية.
- **الندرة Rareness:** أي عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على الموارد.
- **التقليد Imitability:** صعوبة التقليد إلا بعد وقت طويل أو تكاليف الباهظة.
- **التنظيم Organisation:** قابل للاستغلال المنظم من قبل المؤسسة (قدرة المؤسسة التنظيمية في حسن استثماره).

الشكل رقم 20: المورد كميزة تنافسية



3.5.1. مداخل تحليل البيئة الداخلية

يؤدي تشخيص المحيط الداخلي إلى معرفة المنظمة لـ:

- معرفة نقاط القوة والضعف.
- إعادة النظر في بناء قدراتها وخياراتها
- تعزيز مركزها التنافسي.

وهذا ما يمكن الوصول إليه عبر مدخلين (وسيلتين)هما:

[1] Grant Robert M "contemporary strategic: analysis: concept, techniques, application, Blackwell Publishers INC 4 th ED P 139.

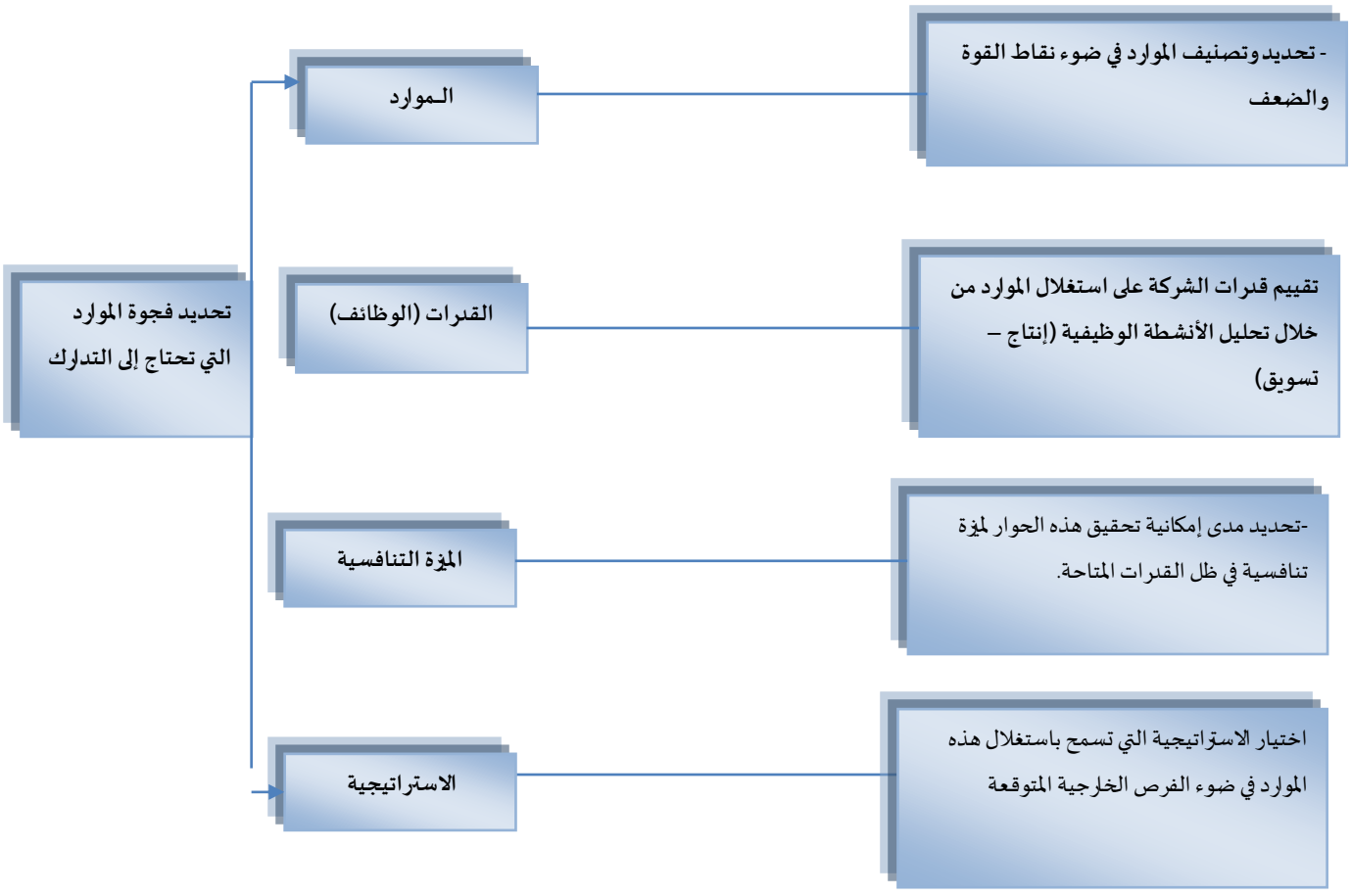
- مدخل قاعدة الموارد
- مدخل سلسلة القيمة

أ/ مدخل قاعدة الموارد كأساس للتشخيص الداخلي:

تستند فلسفة هذا التشخيص على المارد الذاتية للمنظمة باعتبارها أساس تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الأداء [1] ويحاول هذا المدخل لفت أنظار الإدارة إلى أهمية بعض الموارد، خاصة النادرة وأخذها بعين الاعتبار في تشكيل الإستراتيجية.

ويلخص الشكل التالي خطوات تحليل الموارد:

الشكل رقم 21: خطوات تحليل الموارد



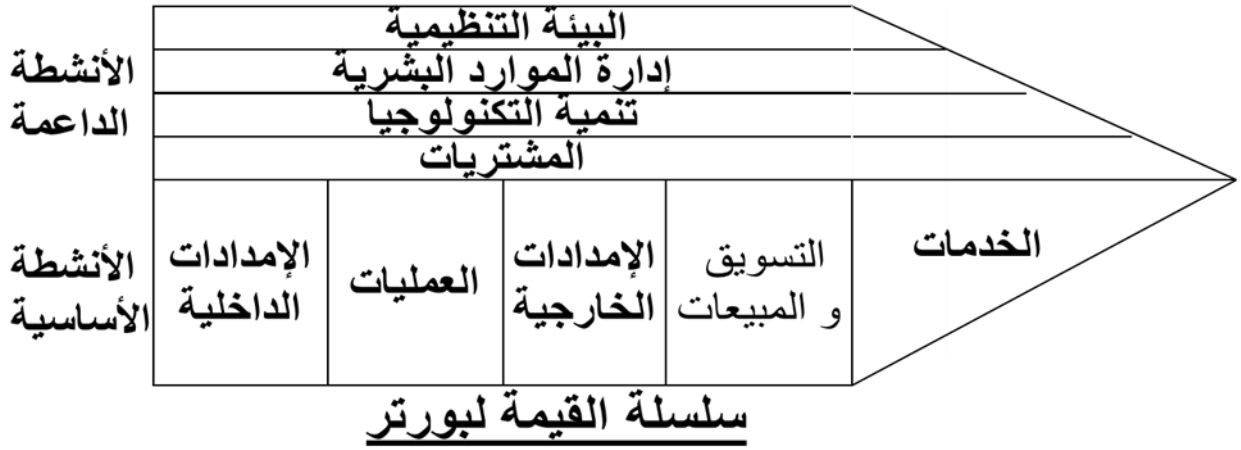
Source: R. M. Grant: « The resource-based theory of competitive advantage, Implication for strategy formulation » California management review,1991, p115

[1] Lynch. R: « Corporate Strategy, 2nd ED, Prentice-Hall, INC 2000, P 278.

ب/ مدخل سلسلة القيمة:

وفقا لهذا المدخل، يتم التعامل مع الشركة على أنها مجموعة أنشطة (سلسلة من الوظائف) رئيسية وثانوية ترمي لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

الشكل رقم 22: سلسلة القيمة



Source: Porter. M. E, « Competitive Advantage », New York, The Free Press, 1985, p37.

4.5.1. نتائج المسح البيئي الداخلي

يفترض أن يفضي التحليل الداخلي للمحيط بالمنظمة إلى الوقوف على مجموعة جوانب ثم تصنيفها إلى جوانب قوة وجوانب ضعف، الأمر الذي يسهل تحديد كيفية التعامل معها بالتالي صياغة الاستراتيجية المناسبة لهذا الوضع.

- **نقاط القوة** ←هي كل الصفات والمؤهلات التي تدعم رسالة المنظمة وتميزها عن غيرها

ويمكن للمنظمة تحقيق مكاسب عظيمة عند حسن استثمارها.

مثال: كفاءة وقدرة الموارد البشرية – القدرة على التحكم في التكلفة.

- **نقاط الضعف:** هي أوجه القصور بالنسبة للمنظمة أو هي أشكال من العجز الداخلي، تؤثر سلبا على قدرتها في الاستجابة لحاجة عملاءها والتقدم نحو تحقيق أهدافها، يجب على المنظمة تنميتها ومعالجتها.

مثال: تقادم المعدات- انخفاض كفاءة الأفراد – عدم توفر السيولة

6.1. ربط التحليل الداخلي بالخارجي

1.6.1. ماهية وأطر نموذج SOWT للتشخيص البيئي

لغرض الاستفادة عمليا من المعطيات تشخيص البيئتين (داخلية وخارجية) فإنه من الواجب صياغة نتائج هذا التحليل في صورة تمكن من اتخاذ القرارات، وهذا لا يتحقق إلا عبر المزج بين بيانات التحليلية والربط بين الفرص والتهديدات المتوقعة مقابل نقاط القوة والضعف المكتشفة.

ويتكفل بذلك نموذج SOWT، أو ما يعرف بالنموذج الثنائي للتحليل البيئي الذي يهدف للوصول إلى توافق عبر الحالات الأربعة التالية:

الشكل رقم 23: نموذج SWOT

	قوة S	ضعف W
فرص O	Maxi-Mixi استراتيجية هجومية	Maxi-Mini استراتيجية التدوير (التحول)
تهديدات T	Mini-Maxi استراتيجية التنويع	Mini-Mini استراتيجية دفاعية

المصدر: أحمد ماهر" دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999، ص134

2.6.1. الآثار المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها

من منطق أن المنظمات لا تنشط في فراغ فان هناك علاقة تأثيرية متبادلة بينها وبين بيئة أعمالها نوجزها في النقاط التالية:

الشكل رقم 24: تأثير المؤسسة في محيطها



الشكل رقم 25: تأثيـر المحيط في المؤسسة



الفصل الثالث

مفاهيم عامة للتسيير في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: مفاهيم عامة للتسيير في المؤسسة الاقتصادية

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها. فالتاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية وخاصة في مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش. ومع تطور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطورا لمفهوم الإدارة والتسيير خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة، وإدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك، وقد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال –أدام سميث –أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم واستمرت هذه المحاولات بأعمال– تايلور – (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، أعمال–فايول – (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها. وكانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل أوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

1. مفهوم التسيير

قبل التعمق في مفهوم مصطلح التسيير ودلالاته في المؤسسة الاقتصادية، لابد من حصر أهم المصطلحات التي يتضمنها الحقل المعرفي المرتبط بعلوم التسيير والإدارة.

الفرق بين التسيير والمانجمنت فرق بسيط فالمانجمنت أكثر استخداما ويعتمد تقنيات حديثة أما مصطلح التسيير اقل استخدما، كما أن مصطلح التسيير يستخدم بكثرة في الدول الفرنكوفونية والأنجلوفونية وعليه فإن مجمل القول انه لا فرق بين مصطلح التسيير والمانجمنت.

أما الفرق بين الإدارة والتسيير أو المانجمنت، فيمكن توضيحه من خلال طرحين، أما الطرح الأول فيرى انه لا يوجد وهم أقلية على رأسهم بيتر دراكر وهنري فايول، حيث يعتبرون أن التسيير والإدارة مصطلحين مترادفين فالإدارة تحتاج الى مهارة متخصصة تسمى بالإدارة في المكاتب العمومية، وتسمى بالتنظيم أو المانجمنت في الأعمال التجارية، كما الكثير من المعاهد المتخصصة في هذا المجال ترى أنه لا فرق بين التسيير أو المانجمنت والإدارة. وطرح آخر يرى أن هناك فرق عميق وهو الفريق الغالب، حيث إن مصطلح الإدارة أوسع، ذلك أن الإدارة تتضمن ثلاث مستويات (الإدارة العليا، الدنيا، والوسطى) والإدارة العليا تتضمن التخطيط رسم السياسات وتنسيق البرامج، واتخاذ الإجراءات، أما المانجمنت يهتم بكيفية

تطبيق السياسات وخصائص الشخص الذي يقوم بتنفيذ أهداف الإدارة العامة. والمانجمنت أو التسيير طريقة منهجة لإدارة موارد المؤسسة ومن ثم فهو يكون ضمن المستويات الدنيا من الإدارة.

بتجاوز إشكالية الفرق بين المصطلحين واعتبارهما مترادفين تطفو إشكالية أخرى، حيث إن هناك اختلاف كبير بين أصحاب الاختصاص في تقديم تعريف موحد وشامل لمصطلح التسيير أو الإدارة*، تبعا للخلفيات الفكرية والمذاهب الإدارية، ويمكن فيما يلي معالجة جملة من التعاريف المقترحة لكلا المصطلحين:

أن مصطلح الإدارة ذو أصل لاتيني، حيث إن مصطلح إدارة Administration يتألف من جزأين Ad وتعني (لكي)، وMinister أي (خدمة) ومن ثم فإن المقصود من الإدارة في الأصل اللاتيني هو القيام على خدمة الآخرين من خلال تنظيم معين.

يتكون المصطلح الإنكليزي (Management) أي الإدارة من مقاطع ثلاثة، وهي (Man) إذ تعني رجل، و(Age) إذ تعني عمر، و(Ment المتأتية من (Mentality) إذ تعني الذهنية. ويكون تعريب مصطلح الإدارة هو عمر وذهنية الرجل. فالعمر يمثل الموهبة المتأتية من جراء فنون المدير الذكائية والعملية والحياتية. وأما الذهنية، فهي تعني العقلية المتفتحة المتأتية من جراء تلقي ودراسة المفاهيم والنظريات العلمية بحكم التخصص العلمي من خلال التعلم والتدريب. وعليه، يكون تعبير الإدارة بأنها موهبة (فن) وعقلية (علم) الرجل (ذكر أو أنثى).[1]

تعريف هنري فايول: "إن الإدارة هي أن تدير، أي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"[2]. ويلاحظ من خلال التعريف الذي قدمه هنري فايول التركيز على الجانب الوظيفي للإدارة وهذا ما تبنته العديد من المداخل التعرفية الأخرى، حيق أن بارجرون اعتبر أيضا أن التسيير أو الإدارة عبارة عن: " العملية التي يتم بها التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة على موارد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة" فيما ذهب كونتز وأدونال، الى أن التسيير يتضمن " توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية ". في حين أقر تايلور: " إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأقل تكلفة وبأحسن طريقة ممكنة ".[3]

ويعرفها قاموس الموارد البشرية على أنها: " مجموع مهمات ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم، وتتصف بالمشاركة والفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل منظمة، وذلك بتطوير

---

* عادة ما يعتبر التسيير والإدارة كدلالة لنفس المعنى.

[1] سعد علي حمود العنزي، إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص: 12.

[2] محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص: 27.

[3] وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2020، ص –ص :12 - 13.

المعارف والكفاءات الإنسانية، فهي توجيه الجهد الإنساني عن طريق اللامركزية في المسؤوليات خصوصا في التنفيذ "[1].

تعرف الإدارة على أنها: " منهج عقلاني يتم بواسطته تنسيق الجهود البشرية والمادية والمالية للوصول الى تحقيق الهدف المحدد، هذا المنهج يمكن أن يترجم من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للحصول على أكبر مردود ممكن "[2]

بالتالي فإن مفهوم الإدارة يتضمن:

- الإدارة تبعا لمدخل التنظيمي تشير الى إنجاز الأهداف المسطرة من خلال الأفراد والموارد المتاحة، بالتالي فهي نشاط متعدد الوظائف قائم على تسيير العاملين والعمل.
- الإدارة نمط ومنهج وطريقة مميزة للتفاعل وخلق البيئة المناسبة والصحية لنمو المنظمة وتطورها.
- الإدارة فن وعلم ووظيفة كما سيتم توضيحه لاحقا.
- الإدارة مجموعة متكاملة ومتناسقة من الوظائف: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه...
- الإدارة تتضمن تحقق الكفاءة والفعالية.

أما مصطلح التسيير فقد أخذ هو الآخر نصيبا هاما من التعاريف اختلفت من مفكر اقتصادي الى آخر، وفيما يلي أهمها:

يعرف التسيير انطلاقا من عدة مداخل تفسر اختلاف تعاريف المفكرين، تبعا لما يلي[3]:

مفهوم التسيير بمعنى Management: " عملية تجميع الموارد والإمكانيات النادرة".

التسيير بمعنى خدمة Service: يشير إلى نشاطات تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد تبويب للمعلومات لخدمة الجمهور.

التسيير بمعنى إدارة الأعمال Business Administration يشير الى النشاطات التي تستهدف تحقيق الربح في القطاع الخاص.

في الواقع، يعتبر التسيير (إدارة الأعمال) مفهومًا يحتوي على مجموعة كاملة من العناصر التي تميل إلى تحديد آلية بدء المشروع، والذي أصبح عملاً تجاريًا. فبشكل عام، تعني إدارة الأعمال تنفيذ الإستراتيجية

[1] سلاطنية بلقاسم وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، ص: 11.

[2] حسينة حوحو، اقتصاد وتسيير مشروعات التشييد.

[3] موسى قاسم القزويني، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007، ص: 19.

التجارية التي تم وضعها، أثناء تطوير خطة عمل المؤسسة، من خلال الاعتماد على جميع الوسائل التي تمتلكها من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

للقيام بذلك، يعتمد مفهوم التسيير على ثلاث أفكار رئيسية يجب تطبيقها بصرامة:

- التخطيط للأهداف المراد تحقيقها وضبط الإجراءات الواجب اتخاذها.
- مراقبة الإستراتيجية المتبعة ومتابعة تنفيذها.
- الاستجابة للأحداث غير المتوقعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للبقاء في المسار وتحقيق الأهداف المحددة. بالتالي فالتسيير لا يشمل فقط الإجراءات التجارية التي يجب تنفيذها لضمان نجاح العمل، ولكن يجب أيضًا أن أخذ في الاعتبار العامل البشري، وهو أمر مهم جدًا في الإدارة السلسة لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الجانب المالي.

أما مفهوم التسيير كنظام System فهو وظائف تتمثل في الأفراد والآلات والمواد الخام لتقديم منتج للأفراد في البيئة المحيطة.

وقد عرف الاقتصادي الكلاسيكي تايلور التسيير على أنه: علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف الأنشطة الإنسانية، وهو المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن ينجزوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بإنجازه بأحسن طريقة وأقلها تكلفة.[1] كما عرف التسيير على انه: عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها سابقا.

وفي نفس هذا السياق عرف التسيير بأنه "عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المؤسسة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة".

أما هنري فايول فيعرف التسيير بأنه العملية التي تنطوي على توقع، تنظيم، قيادة تنسيق، ورقابة في المؤسسة.[2]

فالتسيير يشير إلى طريقة عقلانية واستخدام أمثل للموارد المتاحة وتنسيق وتوجيه لمختلف الجهود والأنشطة والعمليات من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ضمن صيرورة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

---

[1] موسى قاسم القزويني، علي خضر مبارك، مرجع سابق، ص:20.

[2] Boyer luc, historique du management, Édition d'organisation, Paris, 1990, P: 23.

وبصفة عامة فإن التسيير علم وفن ينصرف إلى كونه عملية ذهنية يشمل جملة من الوظائف وهي التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة يقوم بأدائها الأفراد بالاعتماد على الأساليب العلمية مع استثمار الخبرة، وهو عملية مستمرة تضمن تحقيق الأهداف المسطرة في سياق تفاعل المؤسسة مع بيئتها من خلال التطوير والتحديث المستمر لوظائفها ومخرجاتها، فالتسيير يتيح الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الأساليب والوسائل الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفعالية.

والتسيير الفعال هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، نتيجته حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها. يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعني المباشر والصارم للنتيجة، الإنجاز وبلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل التي تقود إلى النتيجة. وكمرجع لمفاهيم المثالية (optimum) يمثل التسيير الفعال مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل. وفي النظرية النيو كلاسيكية، يتضمن التسيير الفعال التحكم في التكاليف والتقدم التقني، ويعتمد على نوعية التسويق في المؤسسة وعلى سرعة رد الفعل لتحولات السوق، فهنا يمثل التسيير الفعال أحد عناصر المانجمنت. أما في اقتصاد التنظيم فهو يعكس تنظيما كفنا إذا تحققت الأهداف وفعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، لهضبة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن. ويظهر التسيير الفعال في المؤسسات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات. فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة واحترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنها.

يعبر عن مفهوم التسيير الفعال بصفة عامة في إطار الثلاثية: هدف - وسيلة - نتيجة، التي تميز كل مؤسسة إن هذا التعريف الشامل للمؤسسة يضع في المقدمة مركبين أساسيين للتسيير الفعال هما: الفعالية والكفاءة، فالارتكاز بين الوسائل الممنوحة والنتائج المحصلة يعيدنا إلى إشكالية الفعالية، (أي البحث عن أن النتائج المحصلة تحصل بتكلفة منخفضة)، وكذلك الارتكاز بين الأهداف والنتيجة ترجع كذلك إلى موضوع كفاءة المؤسسة (أي إلى نوعية الفعل، الذي تسمح آثاره بالوصول إلى الأهداف المرجوة): مؤسسة لها كفاءة، تظهر أنها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مسئوليها. وهكذا يظهر أن التسيير الفعال يحتضن في آن واحد كل من الكفاءة والفعالية.[1]

[1] بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة.

https://www.asjp.cerist.dz/en/174/2/1/9961

2. خصائص ومميزات التسيير

- يعتبر التسيير نشاطا إنسانيا يتميز بالشمول والترابط،
- الحلقة الدائرية والعملية المستمرة التي تبدأ بوضع الأهداف عن طريق التخطيط وتنتهي الى الرقابة.
- يظهر التسيير مع العمل الجماعي.
- يعد التسيير فالتسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه. ففن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة. بينما إذا كان التسيير علم وفن في أن واحد فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.
- هو عملية منتجة، يمكن من خلالها الحصول على السلع والخدمات.
- التسيير نظام مفتوح: حتى تستطيع المؤسسة القيام بأدوارها من خلال جهازها التسييري لابد من النظر إليها على أساس أنها نظام حركي مفتوح. فهي تتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة سواء كانت سياسية، اقتصادية أو غيرها أي ما يعرف بمتغيرات المحيط، لذا فالمسيرون يهتمون بالنظام المفتوح الذي يأخذ بعين الاعتبار الوسط الذي تعمل فيه المؤسسة. أن العوامل المحيطة من أهم العناصر المكونة لنظام التسيير، فمن جهة توجد المدخلات أي الموارد المتاحة للمؤسسة من مواد أولية، موارد مالية وبشرية ورؤوس أموال، وذلك لإنجاز المهام الضرورية للمؤسسة من خلال المسيرين الذين يقومون بتخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة هذه الموارد. ومن جهة أخرى هناك المخرجات المتمثلة في المنتجات أو الأهداف المراد تحقيقها من طرف المسيرين. وبهذا يمكن القول بأن التسيير نظام مفتوح يمكن من خلاله الحصول على فوائض لقدرة نظام التسيير على التأقلم ومسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط، وكذا قدرته على توجيه الجهود نحو تحقيق غايات المؤسسة.

3. أهداف وأهمية التسيير

تكتسي العملية التسييرية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، تتأتى خاصة من طبيعة الأهداف التي تتعلق بهذه العملية، وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال ما يلي[1]:

1.3. أهداف التسيير

تتضح أهداف التسيير كلما كان من الممكن تحقيقها حسب الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وتتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة.
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة.

تعتبر الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير، تعرف الكفاءة على أنها: الوصول إلى الهدف المسطر بأقل تكلفة مادية واقل جهد بشري وأسرع وقت ممكن. والمقصود بالفاعلية أنها: الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج والسلع والخدمات المقدمة. فالتسيير يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد، بينها الفعالية ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام المواد وتزداد أهميتها بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية العاملة في نفس النوع من الإنتاج، إضافة إلى ندرة الموارد وتزايد كلفة وسائل الإنتاج مع اشتراط تزايد عنصري الكفاءة والفعالية فوجود احدهما غير كاف فالتسيير الناجح هو الذي يقوم بتوجيه استخدام الموارد للوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكاليف من خلال الكفاءة واستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بفعالية.

[1] الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية
https://www.politics-dz.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D9%8A%D8%B1-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D8%8C-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D8%8C%D8%A7%D9%84/

2.3. أهمية التسيير

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وإنجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل. وتتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال القدرة على موجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجية حدة المنافسة.
- التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة. فالتسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث. فمسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق التنظيم، الرقابة. وكذلك التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يؤكد أهمية التنظيم التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها. بالإضافة الى المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.

كما تتبلور نقاط الأهمية للتسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي[1]:

- توفير عناصر الإنتاج والمزج بينها بشكل مناسب.
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- هو الأداة التي توجه جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

[1] موسى قاسم القزويني، علي خضر مبارك، ص: 21.

- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- خلق قيادات واعية وتنمية روح الإبداع والابتكار.
- التسيير معيار ومؤشر للتطور.

أسئلة التقويم الذاتي

الفصل الرابع

وظائف التسيير - وظائف المسير

الفصل الرابع: وظائف التسيير- وظائف المسير

ويتضمن هذا الفصل محورين أساسين، فأما المحاور الأول فيعالج مختلف وظائف التسيير في المؤسسة الاقتصادية والتي يؤديها المسير، فيما يعالج المحور الثاني، الأدوار المنوطة بالمسير ومختلف الخصائص التي يجب أن يتسم بها.

أولا: وظائف التسيير

1. التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى فمن الصعب تصور مؤسسة تمارس نشاطها في القرن الواحد والعشرين دون الاعتماد على وظيفة التخطيط بما يعرضها ويزيد من احتمالات المفاجآت والمواقف غير المتوقعة واقترانها بعدم الجاهزية والعجز عن التصرف. فالتخطيط وظيفة أساسية من خلالها يتم رسم حالة المؤسسة في المستقبل، ويحدد فايول شروط محددة لبلوغ الخطة أهدافها بدقة، وهي أربعة أهداف: الوحدة، الاستمرارية، المرونة، الدقة.

1.1. تعريف التخطيط

يعرف التخطيط على أنه: " الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه".[1]كما عرفه هنري فايول Fayol على أنه: "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".[2]

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير للمدير أن يحدد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف، فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة، هي [3]:

أ. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
ب. ماذا نريد أن نفعل؟
ج. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
د. ما هي العوامل التي تساعد أو تعيق عن تحقيق الهدف؟

---

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص: 82.

[2] جابر شعيب الإسماعيل ص- ص: 19-20.

[3] محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 23.

التخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه.

والتخطيط يحقق النتائج من خلال:

أ. تحديد الموارد المطلوبة.

ب. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقق ما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ج. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

د. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

عرف التخطيط بالكثير من التعريفات، حيث عرف على أنه: " جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه" فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها، وقد عرف أيضا على أنه: " عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام باي عمل فعلي وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، إذا ما قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد" وقد عرف أيضا على أنه: "عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وأقل ضياعات "وبصورة اكثر تحديدا فالتخطيط يعني " تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرص الملائمة". [1]

عليه فإن التخطيط ينصرف إلى رسم المشهد المستقبلي المتضمن بلوغ الأهداف المسطرة والسبيل الأفضل لذلك انطلاقا من الموارد والإمكانات المتاحة، من أجل إحداث موازنة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، أي أن يكون الهدف الرئيسي من التخطيط هو تحقيق أعلى استثمار للموارد بما يضمن تحقيق مستوى عالي من الأهداف عن طريق التخصيص الأمثل للموارد. وتطبيق المنظمة المتاح من المعرفة والموارد بقصد التحكم في توجيه خطوط التغيرات الراهنة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

والتخطيط الاستراتيجي يختلف اختلاف جوهري عن التخطيط العادي، حيث إن هذ الأخير يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، بينما التخطيط الاستراتيجي لا حده الاتجاهات الحالية، وهو يبدأ بقفزة الى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة، بل تعكس التغيرات في البيئة.[2]

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص– ص: 3 -4.

[2] مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز،2015، ص: 83.

2.1. مقومات التخطيط الناجح

من أهم مقومات اللازمة لنجاح الخطة، ما يلي[1]:

- تحديد وتوضيح أهداف الخطة لكل من يساهم في تنفيذها.
- مراعاة التنسيق والتكامل بين الخطط الفرعية.
- كفاءة الهيئة الإدارية المسؤولة عن وضع الخطة وتنفيذها.
- رفع مستوى الوعي التخطيطي من خلال: ترسيخ الاعتقاد بأهمية التخطيط كأسلوب علمي بديل عن العمل الارتجالي لرفع الأداء. ضبط السلوك وتعديله مع هذا الاتجاه، واعتقاد في ظل ممارسة العمل التخطيط يوجد ارتباط وتكامل بين الأنشطة، وأن أي تقصير في أداء النشاط سوف يؤثر على الأنشطة الأخرى

3.1. مبادئ التخطيط Planning Principles

لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة حول المبادئ الأساسية العامة للتخطيط"، فبعضهم من ينظر إليها بمنظار أوسع من الآخرين ليضيف إليها مبدأ آخر أو أكثر. لكن، هناك من المبادئ ما هو مشترك لدى معظم هؤلاء الكتاب، والتي يمكن النظر إليها بأنها تمثل المبادئ الأساسية العامة الوظيفة التخطيط في منظمة الأعمال، تبعا لما يلي[2]:

1- مبدأ أولوية التخطيط

يعتبر بعض كتاب الإدارة التخطيط محور العملية الإدارية انطلاقا من أن وظيفة التخطيط تنطوي على تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتي تشكل أفقاً الكلى الوظائف الإدارية الأخرى. وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى أن تأتي وظيفة التخطيط أو هذه الأولوية مردها، كما هو واضح، وضع وتحديد الأهداف لكل جهد أو فعل أو وظيفة في المنظمة حتى يتسنى لذلك الجهد أو تلك الوظيفة السعي لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، فضلا على ذلك نرى أن كل وظيفة من الوظائف الإدارية ومن بينها التخطيط لا بد من التخطيط لها. إذ كيف لنا أن نتصور وظيفة الرقابة دون خلق معايير للتأكد من أن الأداء يتم وفقا لها. فالتخطيط لكل وظيفة من تلك الوظائف الإدارية وحده يعطي الأولوية للتخطيط.

عند إعطاء وظيفة التخطيط الأولوية على الوظائف الإدارية لا يعني هذا وضع ترتيب لأداء الوظائف الإدارية عموما، فليس القصد هو أن نبدأ اليوم بالتخطيط وغدا بالتنظيم وبعد ذلك نقوم بالتوجيه والتنسيق وأخيرا نقوم بالرقابة أو أي ترتيب آخر للوظائف الإدارية الأخرى والتي بائي التخطيط في مقدمتها،

[1] جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال، مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014، ص: 32.

[2] فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2019، ص- ص: 194 – 197.

لكن الإشارة هنا إلى ما هو بديهي وبسيط حيث كيف يمكن لنا تصور أداء وظيفة إدارية دون أن تعرف هدفها أو أهدافها. فلا بد إذا وأولا من التخطيط.

2- مبدأ شمولية التخطيط

التخطيط من وظائف كل مدير فمن لا يخطط فليس مدير، أما الاختلاف بين المدير في الإدارات العليا في المنظمة وبين المدير في الإدارات الأخرى أو بين المدير في المنظمات الكبيرة والمدير في المنظمات الأصغر أو بين المدير الكل وظيفة متخصصة في المنظمة إنما هو اختلاف في درجة ممارسة وظيفة التخطيط. فهناك من يقوم بالتخطيط الشامل للمنظمة وهناك من يقتصر أداؤه للتخطيط على الأنشطة التنفيذية والتشغيلية. فالحقيقة هي إذا إن كل مدير يقوم بالتخطيط في نطاق أنشطته ومسؤولياته وبشكل متفق تماما مع نشاط المنظمة وسعيها في تحقيق أهدافها، فالتخطيط بشمل جميع نواحي النشاط في المنظمة ولا يقتصر على بعضها دون الأخرى. فالتخطيط لكل جزء من المنظمة وانطلاقا من الأهداف الرئيسية للمنظمة يؤدي بالضرورة إلى توحيد الجهود وطريقة تحقيق تلك الأهداف، فدون شمول جميع أجزاء المنظمة بالتخطيط فليس لنا أن نتصور التوازن وتنظيم الجهود لتحقيق الأهداف ومن دون معوقات.

3- مبدأ استمرارية التخطيط

إذا لم يكن التخطيط عملية مستمرة ودائمة فهذا يعني وجود نهاية له. ترى ما الحال عندما تستجد متغيرات وتتغير مواقف بناء على ظروف جديدة؟ فهل يسمح للمدير القول بأنني قد انتهيت من التخطيط ولا يمكنني تغيره أو تعديله وفقا لأثر المستجدات أو التغييرات التي حصلت؟ إن كل ذلك ومن دون شك قد أوجد مبدأ استمرارية التخطيط تعبيرا عن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها أخذ المستجدات في الحسبان، فعملية التخطيط تبدأ ولا نهاية لها أو توقف عنها طالما وان المنظمة لا تزال قائمة.

4- مبدأ مرونة التخطيط

هذا المبدأ مشتق من مبدأ استمرارية التخطيط أعلاه. إن ما يقابل المرونة في التخطيط هو الجمود. فلو كان التخطيط قائمة على قوالب جامدة غير قابلة للتعديل على ضوء ما يستجد من ظروف ومتغيرات لم تكن متوقعة أو لم تؤخذ في الاعتبار لعدم توفر معلومات أساسية عنها لأصبح أمر العقيق الأهداف عملية معقدة أو مستحيلة، فمرونة التخطيط يمكن من خلالها تدارك أثر التغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ بالاتجاه الصحيح للخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة، فحتى نستمر باعتماد خططنا بإجراء قليل من التعديلات لا بد وأن تسمح تلك الخطط نفسها بذلك، أي لا بد وأن تكون مرنة ولا يصبح أمر تعديلها مكلفة أو مستحيلا. فالمرونة في التخطيطية تسهل إجراء التعديل ومع تحاشي التعرض خطر الفشل أو التوقف.

5- مبدأ كفاءة وفاعلية التخطيط

هناك من الكتاب من ينظر إلى هذا المبدأ إما مبدأ كفاية التخطيط أو مبدأ فاعلية التخطيط، لكننا نجعل الكفاية والفاعلية ضمن مبدأ واحد للتخطيط، إذ يقوم هذا المبدأ بالأساس على ضرورة أن يكون العائد من الحملة يبرر ما تتطلبه الحملة نفسها من تكاليف ونفقات، بكلمة أخرى أن تكون المقارنة بين العائد والتكاليف إيجابية باتجاه الخطة، أما الفاعلية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف، فلا انفصال بين الكفاية والفاعلية في توجيه التخطيط تحو تحقيق الأهداف منظمة الأعمال، وقد تسهم الخطة في تحقيق الهدف ولكن عند مستويات غير مقبولة من التكاليف. فاقتناع المخطط بحصيلة ذلك كله هو ما يدفع المخطط إلى اعتبار وتفصيل هذه الخطة أو تلك. كل ذلك لأجل العمل على تحقيق الهدف بأكبر فاعلية وبأقل التكاليف، أي بكفاءة عالية أيضا.

6- مبدأ الاتجاه نحو الهدف

هذا المبدأ الأساسي يقوم على التأكيد بان يكون التخطيط باتجاه الهدف أو الأهداف التي ترمي المنظمة الى تحقيقها، إذ من غير المقبول أن يكون التخطيط مسببا في عرقلة جهود المنظمة في الوصول الى الأهداف المرسومة، فالغاية من التخطيط كما هو معروف السير بالاتجاه الصحيح نحو الهدف الرئيسي للمنظمة والأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها في المستويات الأخرى في المنظمة وصولا الى هدف المنظمة ككل.

4.1. خصائص وفوائد التخطيط

تتمتع وظيفة التخطيط في المؤسسة الاقتصادية بجملة من الخصائص، كما يتمتع بعدة فوائد، تناقش من خلال ما يلي[1]:

يتميز التخطيط بالخصائص التالية:

- أن التخطيط مستقبلي، فالإدارة تقرر من خلاله ما سوف تقوم به، وكيفية القيام به قبل الشروع بالعمل.
- أن التخطيط هو توقع يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة.
- التخطيط يعتمد على القرارات والإجراءات، إذ يتبع التخطيط عدد من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة.
- التخطيط يركز على الأهداف، فهو يسعى الى بذل الجهود اللازمة من اجل تسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية.

[1] محمد بلال السكارنة، شقيق العملة، زكرياء الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، ص- ص: 93 -94.

- التخطيط عملية مستمرة، فهو لا يتوقف ما دام هناك أهداف لم تحقق.

أما فوائد التخطيط فيمكن إيراد أهمها فيما يلي:

- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وعن طريق الأهداف يمكن تحديد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، وهذا يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة. والتغلب على عدم التأكد والتغيير واكتساب التشغيل الاقتصادي
- التخطيط يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
- أن التخطيط يساهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.
- التخطيط يساعد على ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.
- التخطيط يساعد في وضع برامج زمنية محددة يتم من خلالها توضيح مواعيد بدء البرامج وانتهائها.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل، حيث يعرف كل فرد في المنظمة ما هو مطلوب منه، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بأفراد المنظمة سهلة وواضحة.
- التخطيط بمثابة نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة الأخرى.

5.1. أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة اليومية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والرقابة، والتي تعمل على مساندة جهاز الإدارة ومنحها المعنى والمغزى، وقبل توضيح أهمية التخطيط، من الضروري فهم المقصود بمبدأ التخطيط، والذي يمكن صياغته كالآتي: لتحقيق الهدف بأكبر فعالية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي، وعليه فإن أهمية التخطيط تختصر فيما يلي[1]:

- تحديد اتجاه المنظمة، أي تحديد الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخماسية لاي منظمة ماذا تريد أن تحققه هذه المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة، وكيف تعزم أن تحققه.
- يحدد اطار موحد للعمل، فالتخطيط يحدد اطار موحد لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا أمر مهم لان غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، وربما أسوء من ذلك، والسبب أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كقسم الإنتاج، وقسم المبيعات، وقسم البحث والتطوير، وقسم الموارد البشرية، وعادة ما يكون لمديري هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم، وطموحاتهم وطرقهم، ولذا فإن كلا من هذه الوحدات تقوم –عادة- بتطوير استراتيجيتها الوظيفية أو الاتجاه الخاص بالوحدة، فعلى سبيل المثال يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لخفض تكاليف

[1] بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2020، ص- ص: 46-50.

الإنتاج والتخزين بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات ما امكن لزيادة المبيعات، بينما قد يرغب قسم البحث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة.
وبالتالي يتضح انه من غير خطة توضح لكل قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المنتظرة، فإن المنظمة ستقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة، إلا أن وجود خطة واضحة يساعد على عمل الأقسام بانسجام بما يحقق الأهداف المسطرة.

- المساعدة على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية، حيث يرى دراكر Druker أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط الى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا انه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل على خفض هذه المخاطر.
- تسهيل عملية الرقابة، فالرقابة تضمن مواءمة الأنشطة الفعلية لخطط الموضوعة، وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات، هي: وضع المعايير، قياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.
- منع القرارات المجزأة: يرى ستينر Steiner أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات ويرجع ذلك الى الافتقار الى خطة واحدة متكاملة.
- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.
- يساعد التحديد في حقن الرشد والتحليل والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.
- يقلص التخطيط العمل غير المجدي الى أدنى حد من خلال الاقتصار فقط على الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وبالتالي خفض التكاليف الى أدنى حد ممكن.
- تقليص الوقت اللازم للقيام بالأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف في الأوقات المحددة.
- تبيان أهداف المنظمة وتوضيحها لتسهيل عمل الأفراد في جماعة لتحقيقها.

6.1. أنواع التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي: يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي[1]:
  - إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

[1] إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2019، ص – ص:71 – 72.

- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تأليف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى واختيار وتحديدي الخطط الاستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الظروف البيئية وبالمحاكاة والتنسيق مع متغيراتها. فضلا عن تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات[1].

- **التخطيط التكتيكي:** يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجي أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والمدى الزمنى للخطط التكتيكية أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها توكز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة. وهو أقرب لمرحلة التنفيذ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية، وعادة ما توضع الخطة التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة، وفقا للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.
- **التخطيط التنفيذي:** يستخدم المدير التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدم مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة الروتينية التي تتكرر، كمال على الخطط ذات الاستخدام الواحد: خطة الموازنة، أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

7.1. خطوات ومراحل التخطيط

يمكن التعبير عن مراحل التخطيط بأربعة أسئلة:

- الى أين تتجه المؤسسة؟ (ماهي الوضعية المنتظرة).
- الى أين نريد أن نذهب؟
- ماذا نريد أن نعمل؟
- ماذا يجب أن نعمل؟

وبالتالي فإن مراحل التخطيط، تتجسد من خلال ما يلي:

- الضبط الدقيق لتوقيت القيام بالتخطيط أي أن يكون في التوقيت الملائم.
- تحديد الأهداف.

[1] نشأت إبراهيم: قوة التخطيط الاستراتيجي، صرح للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 126.

- تقييم الوضعية.
- تلخيص وحصر مختلف الإمكانات المسخرة لتحقيق الهدف.
- مقابلة الوضعية بالإمكانات اللازمة.
- اتخاذ القرار الذي يعكس الأمثلية وتضميم الخطة.
- وضع سيناريوهات أو خطط بديلة تتجاوب مع المتوقع أو الممكن الحدوث خلال الفترات القادمة وكذلك حالات الطوارئ.
- ربط الخطة بمقابلاتها النقدية من خلال وضع الميزانيات لتنفيذها.
- متابعة التنفيذ وإجراء التقييم من اجل التصحيح والتحسين.

2. وظيفة التنظيم

يجسد التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المسير، والتي يعتمد عليها في جمع وتوحيد أعمال المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك توزيع العمل وتوضيح العلاقات وتحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المؤسسة بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى كفاءة ممكنة، ويمكن معالجة وظيفة التنظيم من خلال التطرق إلى العناصر الموالية:

1.2. مفهوم التنظيم

يعرف التنظيم الإداري على انه: تحديد أوجه النشاط اللازمة، لتحقيق الأهداف وإدراجها في إدارات وأقسام وتحديد سلطات ومسؤوليات كل إدارة، وكل قسم والعلاقات بينها. أما بالمعنى العضوي، فيعرف التنظيم على أنه: الشكل الذي تبدو فيه أيه مجموعة من الأفراد تشترك في تحقيق هدف معين، ومن ثم فإن وجود التنظيم مرتبط بتوافر العناصر التالي:

- وجود مجموعة من الأفراد بينها علاقة محسوسة.
- وجود هدف متفق عليه.
- اشتراك مجموعة من الأفراد في تحقيق الهدف.

ويعرف التنظيم على انه: وضع نظام للعلاقات منسق إداريا وتحديد للوظائف وتكوين للعملية الإدارية.[1].

كما يعرفه برنارد على أنه "نظام التعاون عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال وراغبون في العمل لتحقيق هدف مشترك". [2]

[1] مزهر العاني، شوقي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة، الشارقة – الإمارات، 2008، ص: 63.

[2] أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004، ص: 16.

أما دراكر فيشير الى أن التنظيم هو "عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل

وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، وبعدها يتم تجميع هذه الوحدات

والوظائف في الهيكل التنظيمي وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف بالتنسيق مع المسؤول عن
وظيفة القيادة".[1]

من خلال ما تقدم فإن وظيفة التنظيم مرتبطة بالجهد الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق الجهود والقدرات والمواهب وبالاعتماد على توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات. وهو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات. فالتنظيم متعلق بتكوين الإدارات والأقسام وتوزيع السلطة والتنسيق بين الإدارات لتحقيق الخطط التنفيذية، وبصورة أدق وأوضح فالتنظيم هو ضمان لتقسيم المهام وتخصيصها لضمان توحيد الجهود وتنسيقها بما يحقق ما هو مخطط له، في حين أن الهيكل التنظيمي يشير الى البناء الإداري المتسلسل التي تتحدد وتتموضع من خلاله مواقع الوظائف والارتباط بينها والعلاقات وتتحدد المسؤوليات والسلطات.

مبادئ التنظيمPrinciples Of Organization :

مبادئ التنظيم هي جموع الأسس والتوجيهات التي يتم اعتمادها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي يستند عليها كمرجعية لضمان كفاءة الأداء وفعالية التنظيم. بصورة عامة فإن هناك عددا من المبادئ العامة الأساسية للتنظيم، وهي[2]:

- **التنسيق Coordination:** وهو المبدأ الأول من مبادئ التنظيم، وأيضا هم المبدئ الشامل والمتضمن للمبادئ الأخرى والمعبر عن أهداف التنظيم الداخلية الدائمة والمستمرة، بخلاف الأهداف الخارجية التي قد تتغير من وقت لآخر أو منظمة لأخرى. فالهدف الداخلي لاي منظمة هو تحقيق الكفاءة المنظمة وجميع متطلبات هذه الكفاءة المنظمة يعبر عنها في كلمة واحدة هي التنسيق ويعني التنسيق على هذا الأساس الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد الجهود في التصرف لتحقيق الأهداف المسطرة.[3]

[1] ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض،2003، ص23.

[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة – مصر، 2018، ص - ص: 84-85.

[3] جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 34.

- **مبدأ وحدة الهدف :Objective** لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي.
- **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالا، إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة.
- **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يرنو إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والعادات والأعراف السائدة في المجتمع.
- **مبدأ الثبات:** بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتضافر الجهود لتحقيقها، ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن يتوفر قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف.
- **مبدأ الوظيفة Function:** ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم ول الوظائف والأنشطة، وليس حول الأفراد، لان التنظيم يسعى ويستمر بصرف النظر عن الأفراد.
- **مبدأ تحديد المسؤولية:** يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه، لان المسؤولية لا تفوض، وإنما يظل الرئيس الذي فرض السلطة مسؤولا عن الأداء.
- **مبدا تكافؤ السلطة والمسؤولية :Authority and Responsibility** حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب، لان السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- **مبدأ وحدة إصدار الأوامر Unity of command:** أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس واحد وإليه يرفع تقاريره.
- **مبدأ نطاق الإشراف :Span of Control** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخصصون لإشراف إداري واحد ويجب تحديد النطاق المناسب من اجل المساعدة في إنجاز الأهداف دون إرهاق إداري.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لاي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يؤدي الى نموه واستمراره.

وقد تراوح عدد مبادئ التنظيم بين ستة مبادئ في بعض كتابات علماء الإدارة، وصولا الى أربعة عشر مبدأ في كتابات أخرى، وقد بينت مساهمات هنري فايول مؤلف كتاب النظرية الكلاسيكية للإدارة الذي طور فيه الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة، وبصورة عامة يمكن تمثيل المبادئ المتفق عليها في الأدبيات المعاصرة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: مبادئ التنظيم العشرة



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2022: 130.

وتبعا لما يبينه الشكل حول مبادئ التنظيم العشرة، فيمكن التطرق إلى شرح بعض المبادئ التي نوقشت ضمنيا في الطرح السابق لمبادئ التنظيم، وهي[1]:

- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل Division of work:**

تكمن المهمة الرئيسة للتنظيم الإداري في تقسيم العمل، فالأعمال التي تناط بالمنظمة ككل يجب تقسيمها على الأقسام بحسب تخصصاتهم وتجانس أعمالهم حتى تستطيع هذه الأقسام تنفيذ المهام بفعالية، وفي كل إدارة أو قسم يكون هناك تقسيم للأعمال بين الأفراد داخل القسم، بحيث يقوم كل فرد بمهمة واحدة أو مجموعة محددة من المهام متجانسة ومتوافقة مع الفرد الآخر لتكمل بعضها بعضًا في خدمة المنظمة، وكلما تم إسناد عمل واحد محدد لكل فرد في التنظيم زادت مهاراته وتخصصه وخبرته في هذا العمل ومن ثم زاد إتقانه وجودة عمله، ومن أمثلة ذلك أن يكون هناك متخصص في التسويق، ومتخصص في المحاسبة، ومتخصص في المشتريات، ومتخصص في المخازن، وكلما كبر حجم المنظمة زادت الحاجة إلى تخصص أدق وأكثر تحديدًا، ففي قسم التسويق ربما كان هناك متخصص في المبيعات لكبار

[1] -: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص – ص:133 - 135.

العملاء وآخر متخصص في المبيعات للعملاء الآخرين، ومتخصص في وسائل التواصل الاجتماعي، ومتخصص في تطوير الأعمال، ومتخصص في خدمة العملاء.

- **مبدأ المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:**

ترجع جذور مصطلحي المركزية واللامركزية إلى علوم السياسة والاقتصاد، فالحكم في الدول منذ بدأ معتمدا على المركزية في اتخاذ القرارات وحصرها في القيادات العليا، وما على المستويات القدم. الأدنى إلا الطاعة وتنفيذ الأوامر. أما في الإدارة فإن المركزية تعنى اتجاه المنظمة إلى حصر الصلاحيات والسلطات واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا. وفي المقابل فإن اللامركزية هي توزيع الصلاحيات وتفويض السلطات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة فهي على عكس المركزية، حيث يتم تفويض صلاحيات اتخاذ القرار إلى مديري الإدارات أو المـ والشُّعب أو الوحدات في المستويات الوسطى والدنيا في المؤسسة.

وفي واقع الحال، فإنه لا يوجد منظمات مركزية مطلقا، ولا يوجد منظمات لامركزية بشكل مطلق، إذ إن المركزية واللامركزية تمارس في المؤسسات بشكل نسبي، يتدرج من مركزية عالية إلى لا مركزية عالية، وإن الميل للمركزية أو اللامركزية يخضع إلى اعتبارات عدة، منها حجم المؤسسة، إذ إن المؤسسات الصغيرة تميل إلى المركزية، في حين أن المؤسسات الكبيرة في حاجة ماسة إلى اللامركزية، وتؤثر فلسفة الإدارة تأثيرا بالغا في الميل للمركزية أو اللامركزية، فهناك قيادات إدارية تنتهج المركزية، وتحتفظ بالسلطات والصلاحيات في دائرة ضيقة من المسؤولين في الإدارة العليا، وفي المقابل هناك قيادات إدارية تؤمن بمشاركة المسؤولية وتفويض السلطات للإدارات الأخرى في المؤسسة، وتؤثر عوامل أخرى مثل وجود الكفاءات الإدارية، والتوسع الجغرافي، ومستوى الرقابة المطلوبة تأثيرًا مهما في تبني المركزية أو اللامركزية.

- **مبدأ التفويض Delegation**

التفويض هو «منح الصلاحيات لشخص آخر من أجل تنفيذ مهام ما، فمن خلال التفويض يقوم المدير بتفويض بعض سلطاته وصلاحياته إلى أحد مرؤوسيه من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه، ويخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات اللازمة نيابة عن المدير، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى إداري إلى مستوى أقل منه، ويلجأ المديرون إلى التفويض بوصفه إجراء طبيعياً يتلاءم مع تقسيم العمل وزيادة الأعباء الإدارية على المستويات العليا ما يستدعي تقليل هذه الأعباء بتفويض بعض الصلاحيات لمستويات أدنى في المنظمة، إذ لا يستطيع المدير وحده القيام بجميع أعباء الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة دون الاستعانة بآخرين يمكنهم تقاسم هذه الأعباء والاحتفاظ بالأهم من تلك الصلاحيات والسلطات. وتجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطات لا يعني تفويض المسؤوليات، إذ إن تفويض السلطة لا يعني تنازلا عن المسؤولية، فإن المسؤولية تبقى على عاتق المدير الذي فوض السلطة للمرؤوس، وسيظل المدير مسائلا عن القرارات والنتائج التي تحصل من جراء تفويض السلطة للغير، وفي الوقت نفسه،

فإن المسؤولية باقية على المدير المفوض للسلطة، فإن المرؤوس الذي تم تفويض السلطة له لا يصح له تفويض السلطة للغير دون تصريح وموافقة المدير بتفويض السلطة للغير في قرار التفويض.

- **مبدأ التوازن والمرونة Balance and Flexibility**

يكمن جوهر التنظيم في إحداث التوازن في المنظمة، فهناك حاجة ملحة إلى أن يتم التوازن بين المركزية واللامركزية في المنظمة، وكذلك الحال في التوازن بين حجم المسؤوليات ومقدار السلطات الممنوحة لها. والتوازن أيضًا بين نطاقات الإشراف الواسعة وتلك النطاقات الإشرافية الضيقة في المنظمة، فكل المبادئ السابقة في حاجة إلى توازن في تطبيقها بحسب الحاجة والموقف والظروف التي تحكمها، فإن الميل الشديد والتطرف في تطبيق هذه المبادئ ربما قاد إلى فشل المنظمة وانهيارها، فكلما استطاع التنظيم إحداث هذا التوازن المطلوب، كان قادراً وفاعلا على تحقيق أهداف المنظمة ونموها واستمرارها.

ومن جانب آخر، فإن المنظمات تحرص على بساطة ومرونة التنظيم، فتكون الهياكل التنظيمية واضحة وذات تقسيم هيكلي متناسق وغير معقد وقابل للتعديل والتطوير، فالمرونة في التنظيم تجعله أكثر تجاوبا ومواكبة للظروف المتغيرة التي تمر بها المنظمة وبسبب التسارع الكبير الذي يشهده العالم في المجالات التقنية، والاتصال، وانفتاح الأسواق وتقارب الدول وتغيرات المناخ والبيئة، أصبحت المرونة في التنظيم والهياكل والإجراءات والعمليات الإدارية مطلبًا أساسيا في المنظمات الإدارية، وقد كانت جائحة كورونا التي مر بها العالم في مطلع عام ٢٠٢٠ م امتحاناً كبيرًا لكثير من المنظمات لقياس ومعرفة مرونة تنظيمها للتجاوب السريع مع محددات وعوائق هذه الجائحة، إذ مرت المنظمات الكبيرة والصغيرة بأزمة اقتصادية كبرى لم يسبق لها مثيل، ولم يتجاوز تلك الأزمة إلا المنظمات المرنة القادرة على التجاوب مع المتغيرات.

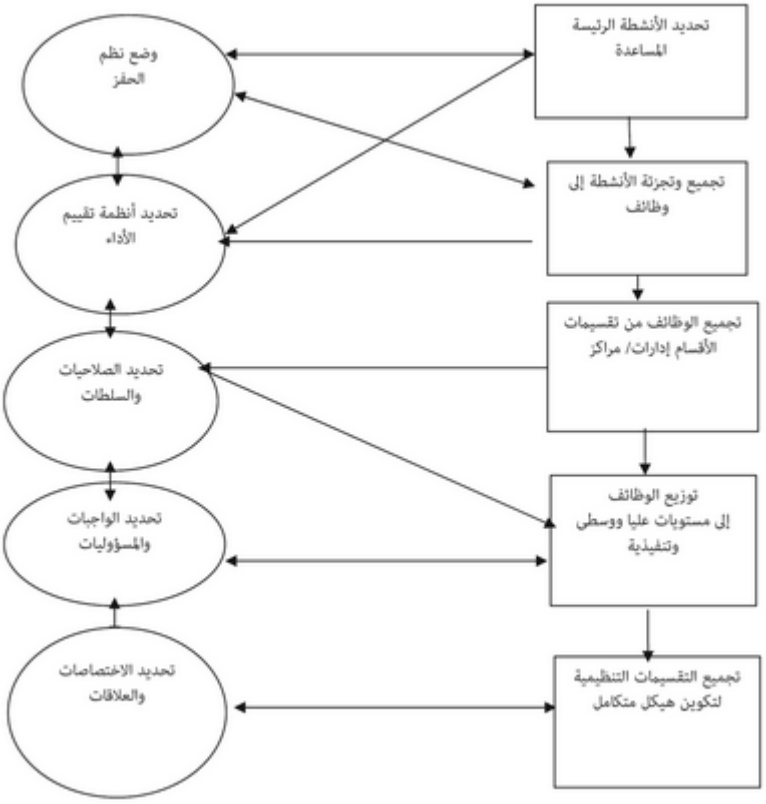
2.2. مراحل وخطوات التنظيم

خطوات بناء التنظيم الإداري:

إن وضع تنظيم إداري حسب الأنشطة والواجبات يخضع لطريقة علمية في بنائه، وهي خطوات لابد من توفرها والتي تتمثل بالتالي:

- وضع خطة أو إطار عام يتضمن الأهداف العامة والرئيسة بوضوح.
- على ضوء الأهداف العامة توضع كافة الأنشطة المهام والواجبات الرئيسية ويتم تحديدها.
- تقسيم تلك الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة كل مجموعة تكون خاصة بوظيفة معينة.
- توزيع المهام والواجبات الفرعية حسب تجميعها في البند السابق على الأفراد شاغلي الوظائف.
- تقييم نتائج عملية البناء وتوزيع الوظائف ووضع العلاقات وتوزيع السلطة والمسؤوليات على الأفراد العاملين والشكل المقترح يبين عملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

الشكل رقم 27: إعداد وتطوير التنظيم الإداري



المصدر: توفيق صالح عبد الهادي، احمد يوسف عريقات، حسين أحمد الطراونة، عبد المعطي سليمان أبو الرب، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2011، ص: 143.

3.2. أنواع التنظيم

هناك نوعين أساسيين للتنظيم، وهما [1]:

1. التنظيم الرسميFormal Organization : وهو ذلك التنظيم الذي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده من الهيكل الرسمي، ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي، وتتمثل بالآتي:

- **التنظيم الرأسي** line Organization: كما يطلق عليه التنظيم التنفيذي، والتنظيم المباشر، التنظيم العسكري، ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين، كما أن المرؤوسين لهم سلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم، لغاية الوصول الى أدنى المستويات، وبالتالي تتحرك السلطة من اعلى التنظيم الى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسال كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط، ولهذا التنظيم عدم مزايا، أهمها:

[1] محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2015، ص – ص: 110 – 112.

- يساعد في تقديم فرصة جيدة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
- يتسم بتحديد علاقات السلطة بشكل واضح.
- تحديد الواجبات يشكل واضح لكل شخص داخل التنظيم.
- السرعة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من تلك المزايا، إلا أن له عدة عيوب، منها:

- لا يمنح الوقت الكافي لممارسة بعض الأنشطة الهامة، كالتخطيط والبحث والتطوير
- يرهق المدراء في العديد من الواجبات التي قد تفوق طاقتهم وقدراتهم.
- لا يشجع على تقسيم العمل والتخصص، حيث إن المدير هو الذي يبت في كافة أمور المرؤوسين.

- **التنظيم الوظيفي** Functional Organization: يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة، بحيث تتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، غدارة مشتريات....: ويمتاز هذا التنظيم بما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل.
- يساعد على تحقيق التعاون بين العاملين في الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم:

- عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية وضوحا تاما.
- التأخير في إنجاز بعض الأعمال عن الموعد المحدد.
- تركيز السلطة في يد عدد قليل من أصحاب الخبرات
- يتصف بعدم المرونة.

- **التنظيم الراسي الوظيفيline & Staff Organization** : يطلق عليه أيضا التنظيم الراسي الاستشاري، ويجمع بين مزيا كل من النمطين السابقين ويتلافى عيوبهما، ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية، مع الإبقاء على أن اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية، ومن اهم مزايا هذا التنظيم:

- قيام المدراء بالأعباء الإدارية فيما تلقى الأعباء الفنية على الاستشاريين.
- يتميز بالمرونة.

أما عيوبه، فتتمثل في:

- إمكانية وجود عد اتفاق بين أصحاب السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية.

- إتاحة الفرصة للمدراء التنفيذيين من التهرب من تحمل المسؤولية في حالة الفشل في اتخاذ قرار معين.
- لا يعتبر محفزا للمستشارين لتقديم آراء فعالة عادة، لان النجاح ينسب في نهاية الأمر الى المدراء التنفيذيين.

- التنظيم المصفوفي Matrix Structure: تنظيم مركب في حقيقته، حيث يستخدم عندما تكون هناك خطوط إنتاج منفصلة عن بعضها البعض وتحتاج الى خبرات وظيفية وتكنولوجية متنوعة فيتم تقسيم المنظمة حسب أساسين ليمثل الأول أساس الخبرات الوظيفية والفنية، مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، في حين أن الأساس الثاني يكون حسب السلع أو المشروعات التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي فإن هذا التنظيم يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل الأقسام. ومن أبرز مزايا التنظيم المصفوفي، ما يلي[1]:

- يتيح مشاركة الإدارات المختلفة بمواردها المادية والبشرية بشكل فاعل في السلع أو المشروعات المستقلة.
- يتيح فرصة تنمية مهارات وظيفية مرتبطة بخطوط الإنتاج المختلفة.
- تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة.
- السرعة في التكيف مع المتطلبات البيئية بخصوص السلع والمشروعات.

أما أبرز عيوب التنظيم المصفوفي، فتتمثل في:

- الازدواجية في أداء الأقسام بازدياد عدد السلع والمشروعات.
- قد لا تمتلك الموارد البشرية المرونة العالية للاستجابة لمتطلبات السلع والمشروعات المختلفة.
- احتمال الارتباك في العمل ونشوب الصراعات بين الأقسام نظرا للازدواجية في السلطة ونتيجة لاستقلالية الأقسام عن بعضها البعض.
- صعوبة التنسيق بين الأقسام في إطار تنوع السلع والمشاريع المراد إنجازها.

ويمكن في هذا السياق الإشارة الى أن أنماط التنظيم المستعرضة أعلاه هي أنماط تنظيم تقليدية وعليه فلا بد من التطرق الى أنماط حدية للتنظيم، وفق ما يلي:

2. **التنظيم غير الرسمي informal Organization:** وهذا التنظيم ينشأ ضمن البناء الرسمي، ومنه تتكون الجماعات الإنسانية داخل المنظمة التي تتشكل بطريقة عفوية بمحض الصدفة وكنتيجة لسوء الإدارة في معاملة المرؤوسين أو عدم قدرة المدير على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذا التنظيم غير الرسمي يأخذ شكلين، هما: جماعة المصلحة وتجمعهم أهداف

[1] مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حثميرا للنشر والترجمة، 2018، الإمارات العربية المتحدة، ص: 97.

مشتركة، وجماعة الصداقة بغرض تحقيق مصالح شخصية. والتنظيم غير الرسمي له أهمية في تحفيز وخلق اتجاهات ومفاهيم بين العمال إذا أحسن استخدام ذلك التنظيم غير الرسمي[1].

4.2. أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها[2]:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية.
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة الى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر الى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ولكي يضمن التنظيم الإداري نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها يجب أن تتوفر فيه المواصفات الرئيسية التالية:

- التغطية الشاملة: أي عدم بقاء أي مهمة دون مسؤول، وعدم السماح بان يكون أكثر من شخص مسؤولا مباشرا عن المهمة الواحدة، أي المكان والزمان نفسيهما.
- الوضوح: يتم تحديد لكل فرد الواجبات والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة الى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

[1] توفيق صالح عبد الهادي، أحمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص: 148.

[2] عبد الرحمن بن أحمد هيجان، أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة العاشرة، 2014، ص: 130.

3. وظيفة التوجيه

وظيفة التوجيه تشير الى توجيه جهود الآخرين، ويمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل، وتعني أيضا تقديم النصح والإرشاد وإسداء المشورة للمرؤوسين، بما يحقق التوجيه الصحيح على النحو الذي يرشد جهود الأفراد تجاه الأداء المناسب في المواقف المختلفة، فبعد وضع خطط المؤسسة وبناء الهيكل التنظيمي، وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية، هي توجيه الأفراد في المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.[1]

التوجيه وظيفة تعرف على أنها " تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة هدفها الرئيسي من خلال عمليات القيادة، والتحفيز والاتصال، مستندة في ذلك على فهم طبيعة السلوك الإنساني.[2]
ويعرف التوجيه انطلاقا من انه وظيفة تسييرية متعلقة بتوجيه وإرشاد وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية على انه: وظيفة معقد تشمل جميع الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل.[3]

من خلال ما تقدم فإن التوجيه يتعلق بإعطاء الأوامر للموظفين وقيادهم وتحفيزهم عبر القنوات الاتصالية المناسبة لتنسيق الجهود بغية تحقيق الأهداف المسطرة. والتوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك.

يشار أحيانا الى وظيفة التوجيه على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، وأساس التوجيهات للمرؤوسين ستتركز حول نمط القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات، وهناك العديد من المتغيرات ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين، مثل مدى خطورة الحالة، النمط القيادي، تحفيز المرؤوسين... بالإضافة الى ذلك يترتب على القائد الموجه للآخرين، ما يلي[4]:

- التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.

---

[1] عبد الرحمن سيف، وظائف المدير الناجح، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2017، ص: 89.

[2] رضا صاحب أبو حمد العلي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 34.

[3] Havinal, V. (2009). Management and entrepreneurship. New Age International, P: 71.

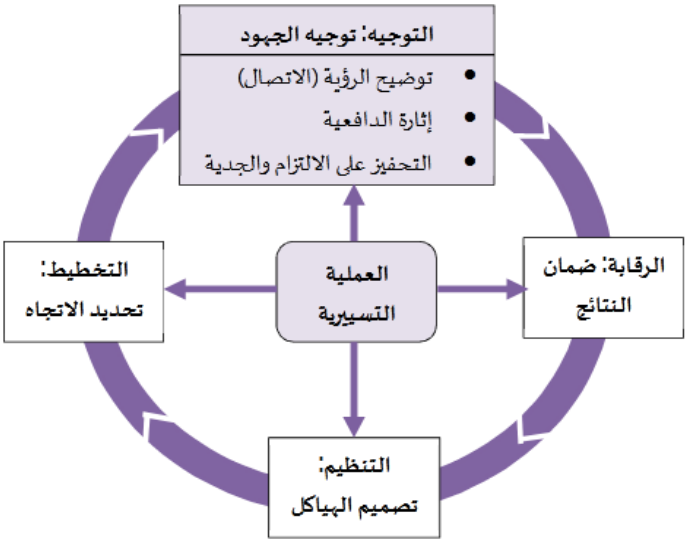
[4] عبد الرحمن سيف، مرجع سابق، ص: 90.

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة.

1.3. أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف، وهذه هي وظيفة التوجيه[1]. وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف التسييرية لان التوجيه يقوم على توضيح الواجبات والمسؤوليات ووسائل الاتصال والعلاقات ونمط الرقابة وطبيعة الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح أهمية التوجيه في العملية التسييرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: أهمية وظيفة التوجيه في العملية الإدارية



المصدر: فتيحة يحياوي، مطبوعة في تسيير المؤسسة،

http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/pluginfile.php/154077/mod_resource/content/1/%D8%AF.%20%D9%81%D8%AA%D8%AD%D9%8A%D8%A9%20%D9%8A%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D9%88%D9%8A%20-%20%D9%85%D8%B7%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%A9%20%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9.pdf

نقلا عن

Schermerhorn, J. R. (2010). Exploring Management, New York: John Willey & Sons, p. 258

[1] محمد برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، عمان – الأردن، 1996، ص: 139.

على الرغم من أن وظيفة التوجيه يتعين أداؤها ضمن جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يمكن معالجة أهمية وظيفة التوجيه، من خلال النقاط الموالية:

- الاستخدام الفعال لأساليب وأدوات التحفيز بما يخلق الاستعداد والرغبة لدى الفراد في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.
- التوظيف السليم للأوامر والتعليمات والقرارات بما يحقق الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات العمل.
- كفاءة تطبيق الأنظمة والسياسات والقواعد واللوائح بما يوفر نظام ثابت في مواقف العمل المختلفة، بما يحقق السير في العمل دون الإخلال بمتطلبات الضبط والرقابة.
- التعرف على خصائص أعضاء المنظمة ودوافعهم واتجاهاتهم عملا على تحقيق مناخ يبعث الرضا والارتياح في محيط العمل
- إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل والذي يساعد على تحسين التفاعل بين القادة والمرؤوسين.

2.3. أسس ومبادئ التوجيه

تنطوي وظيفة التوجيه على مجموعة من المبادئ التي يتم التطرق لها من خلال ما يلي[1]:

- مبدأ تجانس الأهداف والانسجام بينها: يقوم هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لان كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا انه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى انه إذا تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجات الأفراد.
- مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة التوجيه والأوامر): كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم التي سبق التعرض لها، وينص على انه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لان الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.
- الإشراف المباشر: لابد أن تكون هناك علاقة مباشرة للرئيس مع المرؤوسين، لضمان نجاح القائد في عمليه التوجيه نحو الأهداف.

---

[1] السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، غدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة – مصر، 2012، ص- ص: 88 – 89.

Havinal, Op -Cit, P : 72.

- 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، فإصدار 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 مشكلة أو صعوبة في تنفيذها.

الأسس العامة للتوجيه

توجد مجموعة من الأسس العامة التي تمثل أساس جيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف، ومن بين هذه الأسس ما يلي[1]:

1- ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي، فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

[1] السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص: 90.

3.3. أدوات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل، والتي تشمل القيادة، التحفيز، الاتصال، واتخاذ القرار، الدافعية، تفويض السلطة... ويمكن فيما يلي استعراض أهم مكونات أو أدوات التوجيه:

4. القيادة الإدارية

1.4. مفهوم القيادة الإدارية

تعددت المفاهيم المتعلقة بالقيادة لدى المختصين تبعا لاختلافهم في تحديد مهاكم القائد، وعلى سبيل المثال لا الحصر، يمكن إيراد التعارف الموالية[1]:

تشير القيادة الى فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهم المحددة بكل إخلاص وحماس وعرفت على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. وعرفها هايمان وهيلجرت HAYMAN & HILGERT بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

كما عرفها بيتر ف دراكر PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات أما أرثر ويمر ARTHUR WEMER، فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل CONTEZ & ODNEL حيث يقول القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

كذلك يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

1. نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
2. نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
3. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددها، فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

1. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

[1] زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017، ص – ص: 18 – 20.

2. كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أو يؤثر بها على الأفراد التابعين له.

ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي: القدرة على حث الأفراد وحفظهم على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. وتعرف القيادة أنها: مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.

فالقيادة الإدارية تشير الى مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشاة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي المعقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم. وهي تتعلق بعملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي[1]:

1- إن القيادة عبارة عن عملية

2- إن القيادة تتضمن التأثير

3- إن القيادة تنشا داخل الجماعة

4 -إن القيادة تشمل على هدف يراد تحقيقه

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن أفراد المنظمة بأسرها.

2.4. الدافعية والحو افز (التحفيز)

الدافعية: وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة، وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية وملائمة، من اجل خلق السلوك الإيجابي ورفع معنويات الفرد في أداء العمل.

[1] عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2012، ص: 12.

وقد فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives فالدافعية كما أشير لها سابقا هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة أما الحوافز أو التحفيز فيشمل المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

فالحافز هو الوسيلة التي تيم من خلالها إثارة الدافع، وتعتبر الحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد العامل التي تؤثر على سلوكه، ويستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى المرؤوسين ومنه تلبيتها وإشباعها.[1]

3.4. الاتصال

يشير الاتصال الى عملية تدفق وتبادل المعلومات بين جهتين أو أكثر لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، ويعد الاتصال وسيلة توجيه السلوك الإنساني ويشكل القاعدة الأساسية للعلاقات، حيث يكون هناك تبادل للمعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية.[2]

1.3.4. أهمية الاتصالات التنظيمية والإدارية [3]

- التنفيذ الكفء للعمل - أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- تخطيط العمل حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث إن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العالمين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- توفير معلومات متكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

---

[1] منجي نظامي وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان الأردن، 2012، ص: 233.

[2] صول سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/ 2016، ص: 59.

[3] إبراهيم العديلي، فن الإدارة الحديثة ،2020 دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص – ص: 43 – 45.

- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعة، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات - أن جود نظام للاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.

2.3.4. عناصر الاتصال

- 1- المرسل [sender] [أو مصدر المعلومات وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.
- 2 - الرسالة [message] - وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره 3 - قناة الاتصال channel) وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
- 4 - المستقبل (receiver) وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.
- 5 - الاستجابة [response] - وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.

3.3.4. أنواع الاتصال

الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال مسار السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية، وهي:

- **الاتصالات الهابطة:** حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء الى المرؤوسين
- **الاتصالات الصاعدة:** واغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل المرفوعة نحو الإدارة العليا، وكلما زاد هذا النوع من الاتصالات دل عن كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجياتها.
- **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع من الاتصالات مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير التنسيق الضروري للعمل.

الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على قوة العلاقات الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين الأعضاء.

4.4. اتخاذ القرار

تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف، وخاصة من خلال إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار، فلا يجب أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة اسه لوز أفضل، بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لا ن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

5. وظيفة الرقابة

تعد الرقابة أحد الجوانب البالغة الأهمية في الإدارة الإستراتيجية، وهي تمثل الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الإدارية، وقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، وبدأ ينظر إليها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية، وأكثر شحذا للهم، وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية.

1.5. مفهوم الرقابة وأهميتها

1.1.5. مفهوم الرقابة

اختلف علماء الإدارة فيما بينهم حول تعريف الرقابة، إذ اتخذ كل منهم زاوية تخصصه فمنهم من عرفها من منظور الرقابة المحاسبية والمالية، والبعض الآخر نظر إليها من منظور إدارة الأعمال، وعلى الرقابة من هذا الاختلاف، إلا أنهم أجمعوا على المبادئ العامة للرقابة. ومن بين التعاريف المقدمة، نجد أن الرقابة الإدارية (Administrative Control) تنصرف إلى الوظيفة التي تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المسطرة بكفاءة وفي الوقت المحدد لها ويتعلق موضوعها بتبيان نواحي الضعف أو الخطأ من اجل تقويمها ومنع تكرراها. [1]

عرف هنري فايول الرقابة الإدارية على أنها: "تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها، ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء، معدات، أفراد، أفعال" [2]. واعتبر فايول الرقابة من أكثر المفاهيم أهمية في نجاح المؤسسة، إذ أنها تعني عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطط الموضوعة

[1] أحمد مصطفى صبيح، الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، مركز الدراسات العربة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2016، ص: 296.

[2] حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2012، ص: 20.

والتحقق من طبيعة الانحراف الحاصل ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية Corrective Action بشأنها، لغرض تجاوزها وتحسين الأداء بما ينسجم مع الأهداف المتوخى تحقيقها.

وأيضاً تُعرف الرقابة الإداريّة بأنّها الأفعال أو القوّة التي تُحقّق السيطرة على العمل، وهي مِن الوسائل القانونيّة المُستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداريّ.

ومن التعريفات الأخرى للرقابة الإداريّة هي الأفعال المُرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، من خلال فرض السلطة المُناسبة والمُرتبطة في نجاح الرّقابة.

كما أنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية. والرقابة الإدارية حسب Robert J. Mockler عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

والرقابة تعني الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن الأهداف والخطط والبرامج تتم حسب المعايير المحددة، وأن الانحرافات هن هذه المعايير يتم اكتشافها وتحديد المسؤولية عنها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وبذلك ترتبط الرقابة بكل من وظيفة التخطيط ووظيفة التنظيم والتوجيه، وهكذا فإن الرقابة هي نتاج عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه السليم بواسطة الإدارة، ويتضمن هذا التعريف خمسة أبعاد للرقابة، هي:

- الإدارة هي المسؤولة عن الرقابة.
- الإجراءات التي تقوم بها الإدارة.تعتبر ضرورية قبل إنشاء وتأسيس الوظيفة الرقابية.
- ينبغي ربط الأدوات الرقابية بالأهداف التي ترسمها الإدارة.
- ضمان إنجاز الأهداف المرسومة ليس ضمانا مطلقا، إذ يمكن فقط توفير الضمان المعقول، ولهذا فإن علاقة التكلفة / المنفعة تكون وثيقة الصلة بذلك.
- للرقابة جانبان هما الأفعال والنتائج.

والرقابة ليس وظيفة إدارية منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية، بل ينبغي أن يتم إنجازها بالتزامن مع وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، وبالتالي فإن الرقابة يتم إنجازها على أساس مستمر على خلاف باقي الوظائف، حيث يتم القيام بها متى كانت ضرورية.[1]

عليه يمكن تعريف الرقابة على أنها مَجموعةٌ من التطبيقات المُستخدمة من أجلِ الوصول إلى الكفاءة الإداريّة من خلال قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن الأهداف والخطط المسطّرة قد تم تنفيذها بشكل مرض، كما تعني الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ومراجعتها

[1] رائد محمد عبد ربه، المراجعة الداخلية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2010، ص: 13.

وفقا للخطط الموضوعة، وتُعتبر جُزءاً من نظام التحكّم الداخليّ في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافّة الأعمال في الأوقات المُناسبة، والمُرتبطة مع السياسات الإداريّة.

وقد برز مفهوم حديث للرقابة، فلم يعد الهدف م الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم أشمل من ذلك، حيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية[1]:

- فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج المسطرة.
- تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
- قياس عناصر الكفاءة في الأداء والفعالية بالنسبة للنتائج وتحقيق التوازن بينها.
- المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات ولاسيما المتعلقة بالمستقبل من خلال توفير البيانات والمعلومات الملائمة عبر الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو باشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكا فعليا أو الاسترشاد بارئهم عند الحاجة إلى ذلك.

ويرجع ظهور الرقابة في المؤسسات إلى وقت طويل لعدة أسباب أهمها[2]:

أ. البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد وتخصيصها حسب الأولويات على مختلف المستويات التنظيمية لأداء المهام المتتابعة والمترابطة فيما بينها.

ب. الرغبة في النهوض بمستوى جودة الخدامات المقدمة وضمان ملاءمتها لفائدة المستهلكين.

ج. العمل على التنسيق بين أعمال مختلفة الوحدات الجزئية التي تهدف إلى تنفيذ نفس السياسة أو إنجاز نفس الأداء، وهذا يظهر خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم أين يكون الفصل بين الوظائف جد واضح.

د. تكييف المؤسسة مع المحيط المتغير من خلال إعداد المعايير المناسبة لمواجهة المخاطر وزيادة الاستجابة السريعة تجاه الأحداث الطارئة، وجمع المعلومات اللازمة حول الظروف المتوقعة والحالية واتخاذ القرارات المناسبة مما يزيد من مستوى الأداء لدى المؤسسة.

هـ. تسمح الرقابة بإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

[1] حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، ص: 23.

[2] Rrné Demestere, Le Contrôle De Gestion dans le Secteur Publique, Paris, Edition, L.G.D.G, 1998, P-P : 14-15.

2.1.5. أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة ذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول لذلك تبرز لنا أهميتها من خلال ما يلي[1]:

أ. ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

ب. إن عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

ج. ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

د. إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمدرين.

هـ. إن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

و. إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد وبالتالي فإن نظلم الرقابة يسمح للمدرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.

وبصفة عامة فإن أهمية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية تتجلي من خلال ما يلي:

- للرقابة صلة وثيقة **بالتخطيط**: فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط.
- للرقابة لها صلة **بالتنظيم** فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدته الإدارية.
- وفي مجال **التفويض** لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولا عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.
- الرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته الإدارية فيعمل على تلافيها أو تذليلها.

[1] سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2009، ص 95.

وعليه فإن وظيفة الرقابة تعمل على:

أ. توحيد الأداء؛ ممّا يساهم في المُحافظة على كفاءة العمل المؤسسيّ، والتقليل من النفقات الماليّة.

ب. تقليص حجم الخسائر، والمفقودات الناتجة عن سوء استِخدام موجودات المؤسسة.

ج. توحيد جودة العمل، ويؤدّي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظّفين، والسوق الخاص في الأعمال، ويُحقّق توقّعات العملاء والزبائن.

د. مُراقبة وظيفة التخطيط؛ من خلال المُوازنة بين المَبيعات المتوقّعة والعمليّة الإنتاجيّة، ومن ثمّ مُقارنتها مع العمل والتكاليف المُستخدمة في جدولة الأعمال.

هـ. المساهمة في زرع الشعور الإيجابيّ عند الموظفين؛ من أجل تَحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يُساهم في الوصول إلى الأهداف.

2.5. خصائص الرقابة الفعالة

يمكن من خلال العناصر الموالية التطرق إلى بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها:

أ. تقديم معلومات صحيحة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.

ب. حسن توقيت المعلومات المقدمة: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.

ج. الاقتصاد في التكاليف: أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم المؤسسة.

د. سهولة الفهم: معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

هـ. التركيز: هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

و. تسهيل اتخاذ القرارات: بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة لتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

كما يمكن معالجة أهم خصائص الرقابة الإيجابية (الفعالة) من خلال ما يلي[1]:

أ. الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسئولة في الوقت المناسب بما يمكن هذه الأخيرة من تصحيح مسار التنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلا

[1] محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمار – الأردن، 2014، ص: 155.

ب. الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهدا كبيرة في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير، لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضفي على العملية الرقابية تعقيدا تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة. - الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق، وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

ج. الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

د. الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعا عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

3.5. خطوات ومراحل الرقابة

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة، وهذه المراحل هي [1]:

أولا: إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة

قد يكون الهدف عامة، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة، وعليه تكون الرقابة مفهومة شامة عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة، وتنحصر مهمة الرقابة هنا في التنبيه على الخطأ قبل وقوعه، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل استفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو اكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة.

ثانيا: تحديد المعايير Establishing standard

إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبني إنجازه من عمل، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المحققة مع المعايير الموضوعة، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة إنجاز ذلك العمل كما ونوعا، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له، ومن صفات المعيار الجيد أن يكون محددة بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحة ومفهومة وبلوغه ميسورة، وأنواع المعايير يمكن إيجازها بالآتي:

[1] محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد – العراق، 2014، ص- ص:152 - 156.

أ. المعايير الكمية (Quantitative Standards): - وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه القرد خلال مدة زمنية محددة، على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابة التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة كمعيار لأداء موظف الصادر والوارد.

ب. المعايير النوعية (Qualitative Standards): - وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته، كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج

ج. معايير كمية ونوعية (Quantity - Quality Standards): - وهي التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه القرد في مدة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في الوقت نفسه.

د. معايير التكلفة (Standards Cost): وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها.

هـ. معايير زمنية (Standards ' Time): وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معا، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة.

و. معايير معنوية غير ملموسة (Intangible Standards): وهي التي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمؤسسة ودعم سمعتها ونجاح برامج العلاقات العامة.

حيث إنه يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فإنه يجب أن يكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه وفي مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل. ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي[1]:

أ. معايير الربحية: والمتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب... الخ

ب. معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات

ج. معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة

د. معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية

هـ. معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال

و. معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة

ز. معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم، وقدراتهم، ونظام الأجور، والحوافز.

ح. معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة.

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر، 2002، ص:253.

ثالثا: قياس الأداء (Measuring performance)

وهنا يتم قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لمعرفة ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير أم لا، أي ما هو مقدار الانحراف المتوقع الناتج من مقارنة المعيار والأداء الفعلي، وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.

رابعا: تحديد حجم الانحر افات عن المعيار الرقابي و اتجاهاتها

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له (Comparing performance against standards)، وهنا تتمثل النتائج في الآتي:

أ. توافق الأداء الفعلي مع المعيار (لا توجد انحرافات).
ب. أن يكون الأداء جيدة ويفوق المعيار (الانحراف موجب).
ج. أن يكون الأداء أقل من المعيار (الانحراف سلبي).

تجدر الإشارة هنا أنه من المتعارف عليه وجود ما يعرف بالخطأ المسموح به والتي يطلق عليه إحصائيا بالانحراف المعياري (Standard Deviation) لأنه من غير المتوقع دائما تطابق النتائج تماما للمعايير، والخطأ المسموح به في العادة نسبة مئوية محددة

خامسا: التبليغ عن الانحراف وفقا لنظام التبليغ المعمول به

عادة يكون نظام التبليغ على النحو الآتي:

أ. من الذي يحق له التبليغ عن الانحراف؟ فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كان مركزه، أو قد ينحصر هذا الحق في شخص مسؤول بشكل رسمي.
ب. لمن سيتم التبليغ عن الانحراف؟ يجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح، إما للرئيس المباشر، أو للمدير العام، أو لجنة مختصة.
ج. كيف سيتم التبليغ؟ من العادة هناك أسلوبين، هما التبليغ شفاهيا أو كتابة، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب اتباعه.
د. متى يتم التبليغ عن الانحراف؟ على النظام أن يحدد ذلك، أما التبليغ الفوري، أو التبليغ الدولي على شكل تقارير دورية، أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع.
هـ. معرفة وتحليل أسباب الانحرافات: ويمكن تحديد أسباب الانحرافات التي تكتشفها وظيفة الرقابة في الآتي:

- أسباب تعود إلى المعيار. قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم، إن المعيار عالي المستوى صعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالب، أي أن الإنجاز يكون لون المطلوب.
- أسباب تعود إلى العاملين: - قد يكون المعيار سليما، ولكن سبب الانحراف هو العاملين أنفسهم لأنهم غير ماهرين أو مهملين أو غير مهتمين.

- أسباب تعود إلى الظروف المحيطة: قد تنشأ ظروف تجعل الأداء منحرفا عن المعيار لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار نفسه، مثل: قلة مصادر المواد الخام أو نشوب إضرابات سياسية أو ركود اقتصادي عام.

سادسا: اتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف

إن الإجراء التصحيحي بعد من العناصر الرئيسة لنظام الرقابة، فهي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية وفعالية عملية الرقابة، فلا قيمة لكل المراحل إن لم تتم عملية التصحيح المناسبة، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي، فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ نفسه، أو مكتشف الانحراف، أو الرئيس المباشر، أو اللجنة المختصة. قد يتطلب تصحيح الانحرافات تعديل الطرائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات، أو في القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، وقد يتطلب التصحيح إجراء التعديل في الخطط أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الأفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

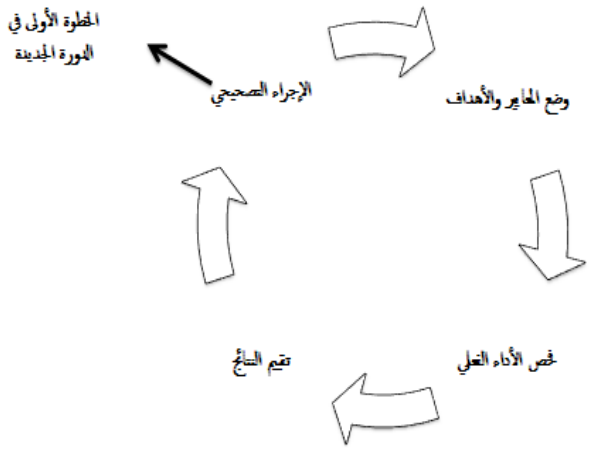
سابعا: متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي

وذلك بالاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الإجراء من الناحية العملية في سير العمل بالمؤسسة وتقدمها.

بناءا على ما تقدم فإن الحاجة للرقابة تنشأ نتيجة احتمال حدوث أخطاء في تنفيذ الخطة، وهي بذلك تضمن إتمام تنفيذ الخطط حسب المستويات المرسومة، وتبدا عملية الرقابة بوضع وتطوير الأهداف والمعايير التي تستخدم أساسا لمقارنة تنفيذ العمال وفقا لأهداف الإدارة، بعد ذلك يتم قياس الأداء الفعلي وفقا للمعايير الموضوعة، وتحديد درجة اختلاف الأداء الفعلي أو انحرافه عن المعايير، وقد يكون الانحراف موجبا، إذا كان الأداء الفعلي يفوق المعايير في بعض الجوانب، كما قد يكون سالبا اذا لم يصل الأداء الفعلي إلى المستوى الذي تحدده المعايير في جوانب أخرى، وبعد تحديد الانحرافات يتم تحليلها وتقصي أسبابها، وذلك ليس لأغراض تحديد المؤول عنها فحسب، بل الوقوف على واقعية ظروف التنفيذ ومشكلاته، بغرض دعم الجوانب الإيجابية للأداء وتعزيزها والتغلب على المشكلات التي تعترض هذا الأداء، فتعوق من تحقيقه للأهداف، والخطوة الأخيرة هي القيام بعمل تصحيحي، بناءا على تحليل الانحرافات وأسبابها تتخذ وتوضع تدابير من شأنها توفير الظروف المواتية للتغلب على المعوقات والمشكلات التي صادفته، ويحتمل أن تصادفه مستقبلا، وتتضمن أيضا إجراء التعديل الضروري في الأهداف والمعايير لتناسب قدرات أجهزة التنفيذ، ولكي تحقق الأهداف العامة وتلائم الظروف والعوامل المحيطة بالأداء الفعلي[1]، تبعا لما يوضحه الشكل الموالي:

[1] رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص-ص: 11-12.

الشكل رقم 29: دورة الرقابة



المصدر: رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص: 12.

بصفة عامة وتبعا لما يوضحه الشكل المقترح حول دورة الرقابة، فإن المرحل التي تمر بها هذا الأخيرة تتجسد إجمالا في الخطوات الرئيسية التالية:

أ. وضع المعيار أو الهدف: ويقصد به وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة..

ب. قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير: أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفا للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

ج. تصحيح الأخطاء والانحرافات: ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعة أن هناك اختلافا فهنا يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي.

4.5. أساليب الرقابة

تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى نوعين[1]:

أولا: الأساليب التقليدية

أ. التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة، ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي:

- التقارير الدورية Periodical Reports تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا الوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام... ونحو ذلك.
- تقارير سير الأعمال الإدارية: Reports Work ADM تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى. وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب

---

[1] السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علة الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص-ص: 48 - 53.

راجع:

- أبو بكر مصطفى بعيرة، الرقابة الإدارية في المنظمات (مفاهيم أساسية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية العدد:273.
- الصباح عبد الرحمان، مبادئ الرقابة الإدارية المعايير، التقييم، التصحيح، جامعة عمان الأهلية كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية سنة 1998.

معلومات مختصرة عن الإنجاز والإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

- تقارير الفحص Inspection Report وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكون معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.
- تقارير قياس كفاءة الموظفين Measurement Reports Employee Efficiency وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على لأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.

إن ما يؤخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء

ب. المذكرات Memoranda هي عبارة عن رسائل متبادلة، بين إدارات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة اتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، واستعمال المذكرات واسع الانتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة وهذا لصعوبة الاتصال الشخص بسبب ضغوط العمل والأداء، وعادة ما تستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، وفي حالة نقل المعلومات والبيانات أيضا لعدد كبير من الموظفين تجنبا للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.

ج. تقارير التوصية: Recommendation Reports لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل، وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.

د. التقارير الخاصة: وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتنفيذ مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة

هـ. الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى

استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال... الخ.

و. الموازنات التقديرية والعمومية: وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

ز. الشكاوي والتنظيمات: Complaints وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إما استرحاميه (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية، يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المؤسسات.

ح. الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل: مقارنة الأرباح بحجم الاستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعداد جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبيات قصد تصحيحها.

ط. الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث إنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.

ي. السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها بما هو مقرر إنجازه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية (Audit interne التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية.

ثانيا: الأساليب المتخصصة

وتتمثل فيما يلي:

أ. خرائط مراقبة الجودة: إن من أهم تطبيقات الرقابة هو الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم، الشكل، الوزن، التركيبة... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري... الخ.

ب. خريطة جانت: خريطة جانت نسبة إلى العالم هنري جانت أحد مؤسسي حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19، خريطة جانت هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد بنيت على أساس فكرة خريطة جانت ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

ج. الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي:

- سجل الآلة: يوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤدي الآلة وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته وبذلك يمكن التعرف على كفاءتها الإنتاجية.
- سجل العامل: يمكن سجل العمل من معرفة الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت.
- خريطة التصميم: وهي تشبه خريطة سجل العامل، حيث توضح فيه طريقة سير العمل وفقا لتسلسل مراحل الإنتاج وتبين كذلك العمليات التي تأخرت عن موعدها. خريطة تقدم العمل: توضح الأعمال المنجزة والغير منجزة بالنسبة لمنتوج ما يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة، وهذه الخريطة تقدم في بعض الأحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته.

د. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير –بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ، لأن هذا يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة فهو يقوم على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات، وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة، والذين يشتركون في إنشاء أو إنجاز عمل واحد أي التعاون والمشاركة في تنفيذ المشروع.

هـ. أنظمة مراقبة المخزون: إن الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها، إن النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف إلى وضع المؤسسة في ضوء الأهداف التالية:

- تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

- تخفيض احتمالات تعرض المخزون للتلف أو السرقة أو الانكماش وغيرها من الأخطار الأخرى.
- منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف بسبب نفاذ المخزون وما يترتب على هذا التوقف من تكاليف إضافية على المؤسسة.

الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

أسئلة التقويم الذاتي

- حدد أهم العوامل المؤثرة في عملية التخطيط في المؤسسة الاقتصادية.
- حلل وناقش العبارة الموالية: التخطيط هو النظر الى الأمام، بينما الرقابة هي النظر للخلف.
- ما الفرق بين الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية.
- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التخطيط في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الخامس

وظائف المؤسسة الاقتصادية

الفصل الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1. وظيفة التموين

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين. وتظهر أهمية وظيفة التموين من خلال تزويد المؤسسة بالاحتياجات الضرورية اللازمة للإنتاج، وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها، وأن كان هذا التعريف متفق عليه على مستوى المؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية، وهذا يعود الى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف[1]:

- التموين يهدف الى تقديم المنتوج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة وبجودة عالية.
- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف الى الحصول على منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.
- وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.
- أن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

وظيفة التموين تتمثل في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالنوعية والكمية والوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ويمكن أن يطلق عليها وظيفة إدارة المواد. وهي تضم وظيفتين: الشراء والتخزين. [2]

ووظيفة التموين هي التي تمكن من تلبية احتجاجات الإنتاج، وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، مع التحديد بدقة للمسؤوليات لكل واحدة وضمان التنسيق اللازم.[3]

من خلال ما تقدم فإن وظيفة التموين تتعلق بالمهام والعمليات التي توفر مختلف عناصر بكميات ونوعيات وتكلفة مناسبة لتقديم الخدمات أو المنتجات تبعا لبرامج وخطط المؤسسة.

---

[1] رائد محمد عبد ربه، مرجع سابق، ص- ص: 113 – 114.

[2] محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر،1994، ص.105.

[3] Elie Salim, Gestion des stocks- les points clés, édition d'organisation, paris, France, 1990, p 121.

وتعتمد فعالية وظيفة التموين على فعالية هيكل وظائفها من شراء وتخزين وفيما يلي بعض نقاط الفعالية بصورة عامة:

- خفض تكاليف التموين.
- تحري عامل الجودة سواء للمشتريات أو عمليات التخزين؛
- ضمان إيصال المواد اللازمة التي تحتاجه المؤسسة في الوقت المناسب؛
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المنتوجات من التلف في المخازن إلى حين استخدامها أو بيعها.

وكما تم الإشارة إليه سابقا، فإن وظيفة التموين أو وظيفة المواد تقوم على وظيفتين أساسيتين، هما:

أ. وظيفة الشراء

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضما التزويد في الوقت المناسب.[1] ووظيفة الشراء بالإضافة الى وظائفها الكلاسيكية المتمثلة في الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد الأولية والتجهيزات ذات الجودة وبالكمية المطلوبة والسعر الملائم وفي الوقت الملائم ومن مصدر التوريد الملائم، فإن وظيفة الشراء تهدف الى[2]:

- تزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المطلوبة مع الحفاظ على استمرارية الإمداد ضمن مختلف السيناريوهات المستقبلية.
- اللجوء الى البحوث والدراسات التي ترفع من مستوى أداء وظيفة الشراء.
- تخطيط عملية الشراء
- المساهمة في الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة من خلال ضمان الحقوق الخمس أو الأهداف التقليدية لوظيفة الشراء والتي سبق الإشارة لها.
- تقليص تكاليف الشراء ة التخزين مع ضمان عدم توقف الإنتاج أو انخفاضه.

بالتالي فإن وظيفة الشراء ذات أهمية بالغة ضمن هيكل وظيفة التموين، حيث ترتبط بصورة مباشرة بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي قائمة على العديد من الأنشطة بما في ذلك التنسيق بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي لتحديد الاحتياجات الشرائية، والاعتماد على دراسة السوق والبحث

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009، 2: 55.

[2] مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، ص – ص: 68 – 69.

في المصدر عن بدائل المواد والتفاوض مع المورد، وإصدار أوامر الشراء، إدارة العقود ومتابعة سلسة الإمداد لحل مشكلة التوريد.

ب. وظيفة التخزين

تعرف وظيفة التخزين على أنها مجموعة من المهام التي تهدف الى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغيرات مطلوبة لحين استخدامها مع اقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. [1]

فوظيفة التخزين تتعلق بتخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة لتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب.

وتتجسد أهمية وظيفة التخزين من خلال اعتبارها من اهم الوظائف التي تقوم على تخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد الإدارات والأقسام داخل المؤسسة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع، وتتلخص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي[2]:

- الأهمية العملية والاقتصادية: لا يمكن لاي مؤسسة القيام بالعميات والأنشطة دون وجود إدارة للمستودعات والمخازن والتخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.
- الأهمية التخطيطية والتنظيمية: من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات المؤسسة وبالنسبة للأهمية التنظيمية فتتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولية كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة.
- الأهمية التنفيذية: لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بمهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف في الوقت المناسب والكمية المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.

أما الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين فتشما ما يلي[3]:

- استلام المواد والمنتجات والعتاد المطلوب تخزينها بدقة وبما يضمن سلامتها.
- ضمان تدفق المواد والمنتجات المخزنة للجهات المستفيدة في الوقت المناسب.
- المحافظة على المخزون من التلف والضياع والفقد.

---

[1] محمد الصيرفي، بشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص – ص: 13 – 14.

[2] محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة المستشفيات والمراكز الطبية: إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية للتسويق للخدمات والمنتجات الطبية، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017، ص: 260.

[3] نفس المرجع، ص: 261.

- تقليل تكاليف التخزين الى اقصى حد ممكن.
- استخدام المساحات المتاحة في المستودعات بما يضمن انسيابية تداول المواد المخزنة بكفاءة.
- مساعدة إدارة المشتريات في تحديد الكميات المناسبة للشراء من المواد والتجهيزات.

2. وظيفة الإنتاج

يعتبر الفيلسوف وعالم الاقتصاد ادم سميت أول من استخدم كلمة إنتاج للإشارة الى العملية الإنتاجية سنة 1776، ومن ثم بدأ مفهوم الإنتاج ينتشر في اغلب القطاعات الصناعية، وفي سنة 1900، ربط تايلور بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التخطيط، بصفتها الوسيلة المباشرة للقيام بالأعمال الخاصة في الإنتاج، وفي سنة 1915 تم الربط بين الإنتاج والمخزون بصفته من الوسائل التي تساهم في المحافظة على المنتجات بعد تطبيق الإنتاج بشكل صحيح، وبين عامي 1931 و1955 تم العمل على تفعيل دور الرقابة على جودة الإنتاج مما ساهم في تعزيز مفهوم الإنتاج بشكل كبير.

الإنتاج لغة هو ما يتولد عن غيره، يقال انتج القوم...، أما في الاصطلاح فيمكن اعتبار الإنتاج بانه مجموع الجهود الإنسانية التي تمزج مختلف الموارد الطبيعية، والعوامل المادية لإنجاز سلع وخدمات تشبع حاجات الأفراد في المجتمع، والإنتاج عملية مركبة تستنفذ جهدا بشريا، وتستهلك موارد وطاقة، في اطار زمني معين، قصد إيجاد منافع اجتماعية، سوا ء كانت هذه المنافع مادية أو معنوية، كما يقصد بالإنتاج عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، أي تحويل عوامل الإنتاج* التي تشترى من قبل المؤسسة الى منتجات تقوم المؤسسة ببيعها [1].

يعرف الإنتاج (Production) بأنه صناعة أي شيء من شيء آخر، ويعتمد على استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والآلات من أجل الوصول الى تحقيق الهدف الرئيسي منه. ويعرف الإنتاج أيضا بانه الخطوة المهمة في سلسلة تحتوي مجموعة من العمليات التي تساهم في الحصول على سلعة أو خدمة معينة، يتم تقديمها للجمهور المستفيد. ومن التعريفات الأخرى للإنتاج:" انه عملية لها مدخلات ومخرجات وموارد تعمل على تطبيق مجموعة من الخطوات التي تساهم في تحويل المواد الخام الى منتجات يستفيد منها الأفراد في المجتمع. "

ويعرف أيضا على انه تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الإنتاج، أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها الى مخرجات، وغالبا يجمع الإنتاج مجموعة النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.[2]

---

* لابد من الاطلاع على التطور الذي شهدته عوامل الإنتاج.

[1] الطاهر قانة، علم الاقتصاد، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص: 69.

[2] سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، 2019، ص:30.

ويمكن لوظيفة الإنتاج بدورها الانقسام الى عدة وظائف فرعية في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها وبالأخص لما تكون المؤسسات كبيرة، حيث:

أولا: الوظائف الأساسية: وهي التي لا يمكن لوظيفة الإنتاج الاستغناء عنها وتعويضها لجهات أخرى داخل أو خارج المؤسسة، وأهمها [1]:

- وظيفة البحوث والدراسات أو البحث والتطوير: ومهمتها إنجاز البحوث والدراسات المتعلقة بتحسين منتجات المؤسسة وتطوير منتجات جديدة ووضع تصميم لها.
- وظيفة الطرق والعمليات أو المناهج: وتهدف الى تحديد مختلف الطرائق والعمليات المناسبة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات في المؤسسة.
- وظيفة التسلسل والتوقيت: وتسمح بترتيب العمليات الإنتاجية حسب تسلسلها المنطقي والزمني مع تحديد وقت كل عملية.

ثانيا: الوظائف الثانوية: وهي التي يمكن الاستغناء عنها من طرف وظيفة الإنتاج عن طريق التنازل عنها لصالح وظائف أخرى في المؤسسة أو لصالح مؤسسات خارجية، ومن هذه الوظائف:

- وظيفة الصيانة: ومهمتها الحفاظ على الاستثمارات المادية وعلى راسها الآلات بما يضمن لها الاستمرار في مستويات أداء جيدة.
- وظيفة التخزين والشراء أو وظيفة التموين: وهي التي تعمل على توفير المواد الضرورية لاستمرار العملية الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.

3. الوظيفة المالية

أن المهام الأساسية للوظيفة المالية هو تجبير وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المؤسسة، وتوفير السيولة، بمعنى توفير الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمؤسسة اتجاه الغير في كافة الأوقات، أي قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها وتوفير مبلغ من المال في الصندوق أو البنك، ويرى المنهج الحديث للإدارة أنها تقوم على ثلاث اتجاهات أو وظائف أساسية، وهي قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح.[2]

وتتمثل خصائص الوظيفة المالية في تداخل جميع نشاطات المنظمة، لان جميع النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة لها وجه مالي، كما أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للمنظمة ولا يمكن الرجوع عنه، فضلا

[1] الطاهر قانة، مرجع سابق، ص – ص: 76 -. 77.

[2] سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص: 261.

عن أن القرارات المالية هي قرارات مصيرية، ومن الخطورة أن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة، بل قد تستغرق وقتا مما يؤدي الى صعوبة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.[1]

تعرف الإدارة المالية بأنها: الوظيفة التي تهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع وإدارة هذه الأموال، أي هي عملية البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأموال، فيما نظر آخرون الى الإدارة المالية من مفهومين مختلفين، ركز المفهوم الأول على حصر أفضل أبواب الاستثمار المتاحة، وتحديد ما يقابلها من مصادر التمويل المتاحة، فيما يتمثل المفهوم الثاني بالدائرة المالية التي تقع على عاتقها مسؤولية الإشراف على الأنشطة المالية التنفيذية داخل المنظمة.

ومنهم من نظر الى الإدارة المالية من خلال مسارين مختلفين، هما: مسار المالية العامة وهو المسار الذي يهتم بكيفية حصول الدولة على الأموال اللازمة لتمويل المرافق العامة واستخداماتها بأفضل كفاءة وفعالية، انطلاقا من بنود الموازنة العامة للدولة، أما المسار الآخر فهو مسار المالية الخاصة الذي يهتم بكيفية حصول الشركة على الأموال اللازمة للقيام بالأعمال الخاصة لها واستخدامها بكفاءة وفعالية باستثمارها مع ضمان الرقابة والإشراف عليها. وينظر للإدارة المالية على أنها مجموع الأنشطة المرتبطة بثلاث أنواع من القرارات، هي:

- قرارات التمويل، وهي كل ما يتعلق بتدبير الأموال من المصادر الداخلية والخارجية واختيار المزيج التمويلي الأمثل.
- قرارات الاستثمار: وهي القرارات المسؤولة عن التوظيف الأمثل للأموال في الموجودات المتنوعة للمنظمة.
- مقسوم الأرباح، وهي القرارات الخاصة بالتوزيع الدوري للأرباح أو جزء منها.[2]

4. وظيفة الموارد البشرية أو وظيفة الأفراد

إن قسم الموارد البشرية مسؤول عن الأنشطة المتعلقة بالموظفين داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الأنشطة تعيين الموظفين الجدد وتدريب الموظفين الحاليين والاهتمام باستحقاقات الموظفين وغيرها وتقوم هذه الوظيفة بأداء مجموعة هامة من المهام:

- إدارة الموظفين داخل الشركة أو المؤسسة والاستفادة منهم بشكل فعّال.
- تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة وعليها تقديم التعويضات حسب الكفاءة.
- تطوير قدرات الأفراد داخل المؤسسة وزيادة الكفاءة في العمل من أجل تطوير الأداء لديهم.
- تعزيز القدرات الإبداعية والابتكار عند الموظفين.

---

[1] نوال بوعلام سمرد، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2021، ص: 149.

[2] جابر شعيب الإسماعيل، الميالية للقادة: أفضل الممارسات المالية للقادة وكبار التنفيذيين، دار الكتب العلمية، ص –ص: 09 -10.

- المرونة في الأداء من أجل زيادة القدرة التنافسية.
- استخدام أساليب جديدة في العمل، لتنظيم سير العمل وزيادة التطوير الوظيفي، وسهولة التنقل بين المنظمات.
- استخدام التكنولوجيا في العمل، واستخدام أساليب الإدارة الجيدة للتنفيذ من خلال تحسين عملية التوظيف والتدريب. القدرة على التواصل مع الموظفين.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الطاقة البشرية كما ونوعا، مرورا باختيار أفضل العناصر المتقدمة لعمل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامهم بالأمور الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم والبحث في مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي شؤون الموارد البشرية، فيما يخص النصح والمشاورة بما يحقق أهداف الوحدات التنظيمية.[1]

إدارة الموارد البشرية: ترسخت إدارة الموارد البشرية بشكل جوهري على مستوى مختلف المؤسسات، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تقديم تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك اتفاق في المضمون العام:

فإدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم ولمحافظة عليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وهي الإدارة التي تشتمل على عمليات أساسية تؤدى وقواعد يجب أن تتبع، وما على مدير إدارة الموارد البشرية إلا مهمة مساعدة المدراء في المنظمة بتزويدهم بحاجاتهم من المشورة والراي ليتمكنوا من إدارة موظفيهم بفعالية وكفاءة أكثر.

وهو نشاط إداري يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، والعمل على استخدامها استخداما فعالا في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وهي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، المجالات، الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص: 14.

وإدارة الموارد البشرية تشمل جميع الأنظمة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة. [1]

أنشطة وظيفة الموارد البشرية: يشمل نشاط وظيفة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة الفرعية، أهمها[2]:

-**التخطيط:** يبدأ التخطيط من التنبؤ باحتياجات المؤسسة مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالاعتماد على المستجدات كالتوسع في النشاط، تقاعد بعض العاملين، جلب معدات وآلات حديثة.... ثم إجراء تقديرات للعروض المقدمة من اليد العاملة كعدد خريجي والجامعات معدلات الهجرة معدلات الغياب.... يتم ذلك باستخدام بنك معلومات خاص بمخزون المهارات، وصولا إلى التخطيط لتأمين هذه الاحتياجات قصد سد الفجوة.

- **تصميم وتحليل الوظائف:** يكون هذا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها كما يلي:

- ما هي الظروف التي تؤدى في ظلها الوظيفة؟
- ما هي المهام الفعلية التي تتضمنها الوظيفة؟
- ما هي المعدات والأدوات التي يتضمنها أداء الوظيفة؟
- ما هي مستويات الإشراف؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة، يتم إعداد قائمتين، تخص الأولى الوظائف، بينما تخص الثانية على عاملي تلك الوظائف.

- **الاستقطاب:** هو عبارة عن جنب أكبر عدد ممكن كما ونوعا من اليد العاملة عن طريق الترغيب للموظفين وطالبي العمل في المؤسسة، قد يكون مصدر الترغيب داخليا كالترقية والنقل، أو خارجيا كالاستعانة بوكالات ومكاتب العمل، أو المؤسسات التعليمية والجامعات.
- **الاختيار والتعيين:** تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى الاختيار بعد تقديم طلبات التوظيف لدى المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أكثر من أسلوب أو اختيار ما يناسبها من أساليب الانتقاء والتعيين، كالمقابلة، الاختبارات الكتابية والشفهية الفحوصات الطبية.... بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة، عدد المتقدمين للتعيين وظروف المؤسسة.

---

[1] سعد علي ريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2022، ص – ص: 18 – 19.

[2] روتال أسماء، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة 2020 – 2021، ص – ص: 63 – 65.

- التدريب والتنمية: التدريب هو أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يشير التدريب إلى أنشطة التدريس والتعلم التي يتم تنفيذها لغرض أساسي وهو مساعدة أفراد المؤسسة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات والمواقف التي تحتاجها هذه المؤسسة. وتعتبر أنظمة التدريب بمثابة ممارسة منهجية لمحاولة تطوير المهارات للقوى العاملة الحالية.
- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء أحد أهم أساليب الرقابة، ولقياس الأداء يستعمل مديرو الموارد البشرية عدة معايير منها:
  - **مدخل المقاربة:** يتضمن أسلوب ترتيب العاملين تصاعديا أو تنازليا، أو أسلوب المقارنة المزدوجة إذا تعلق الأمر بثنائيات، أو أسلوب الإحصائي في التوزيع الطبيعي للأفراد بتوزيع جيد وسط ضعيف على شكل جرس، ومنه تحديد موقع كل فرد ضمن هذا الجرس.
  - **مدخل المعايير المطلقة:** يتضمن عدة أساليب، أهمها أسلوب الأحداث الهامة وأسلوب الاختيار الإجباري.
  - **مدخل التكلفة / العائد:** وهذا بمقارنة ما تنفقه المؤسسة على فردين مثلا مقارنة بما تجنيه من عوائد عن طريقهما.
  - **التعويضات والمزايا، الصحة والسلامة المهنية:** تتكفل إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد واستحقاقاتهم منها، المباشرة وغير المباشرة، سواء كانت مادية كالأجر والعلاوة أو عينية كالخدمات الاجتماعية.

5. وظيفة البحث والتطوير

تعد من أهم الوظائف المساندة في سلسلة القيمة، وهي وظيفة حديثة ظهرت في سياق التفاعل بين المتغيرات البيئية المعاصرة وتطلعات المؤسسات نحو تحقيق الاستباقية وبناء المركز التنافسي والاتصاف بالريادة، فوظيفة البحث والتطوير مقترنة بالإبداع والابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث الى مخرجات من سلع وخدمات، وكذلك تطوير المنتجات والعمليات والأنشطة بما يحقق نتائج أفضل.

وتتجسد أهمية وظيفة البحث والتطوير، من خلال النقاط الموالية [1]:

- هي مصدر كل إبداع تكنولوجي ومنه تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا وتوسيع الاعتماد عليها.
- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل وطرائق الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات وتحسين الأداء العملي لليد العاملة ومنه زيادة العائد للاستثمارات المادية والبشرية.

[1] روتال أسماء، مرجع سابق، ص: 89.

6. وظيفة التسويق

يعتبر التسويق أحد الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في صياغة استراتيجيات تفاعلها مع بيئتها، ولعله يمكن استعراض اهم التعاريف المتعلقة بوظيفة التسويق من خلال ما يلي[1]:

- المفهوم الإنتاجي 1890 – 1920 حيث ظهر في البلدان المتقدمة اقتصاديا، والتي عرفت تحسينات في الإنتاج من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، واهتمت بتحسين المنتج دون مراعاة أذواق المستهلكين، حيث كان الطلب أكبر من العرض، أي ما ينتج يباع.
- المفهوم البيعي، بعد سنة 1930 تحول الاهتمام من الإنتاج الى البيع، ولم يعد يشكل نقص العرض من المنتجات، ولكن أصبح النقص في الطلب نتيجة لازمة الكساد العالمي 1929 – 1933.
- المفهوم التسويقي: ظهر خلال سنوات الخمسينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع بداية الستينات في أوروبا، فأصبحت المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات المستهلكين وحاجاتهم فظهرت بحوث التسويق وإدارات التسويق.
- المفهوم الاجتماعي للتسويق: ظهر كرد فعل للمفهوم التسويقي نتيجة لعدة عوامل، منها: التلاعب بمشاعر وأحاسيس المستهلكين، والاهتمام بالأرباح وإنتاج بعض المنتجات غير المتوافقة مع رضا المستهلكين والبيئة (حركة حماة المستهلك، جمعية التسويق الأخضر).

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق بأنه: " القيام بأنشطة الأعمال لإحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى حيث استهلاكها أو استخدامها أو استغلالها "، وفي عام 2003 أعادت الجمعية الأمريكية النظر في التعريف المذكور سابقا حيث جاء في آخر إصداراتها أن التسويق هو: "عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل من شانها خدمة أهداف المؤسسة وإرضاء الأفراد.." [2]

من خلال التعريفين المقترحين يمكن التسليم بان التسويق ينصب بالدرجة الأولى على دراسة وتحديد مختلف الأنشطة والمجالات التي يمكن من خلالها توفير المنتجات سواء كانت سلع | خدمات أو أفكار مع تحديد الوجهة والطريقة وكذا المنهج والسبيل الأنجح لتحقيق الاستمرارية للمؤسسة، وبالتالي فهو ينظر إليه على أنه عمل أساسي يعتمد على تخطيط وتنفيذ ومراقبة ما تم الاتفاق على تأديته وفقا لبرنامج عمل يهدف إلى تحديد التسعير والترويج والتوزيع المناسب لمنتجات المؤسسة بغية تحقيق أهدافها المسطرة من خلال رضا الزبائن.

---

[1] أحمد بن مويزة، أعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص – ص: 11-12.

[2] حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2006، ص:10.

وفي عام 2004 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق بعض التعاريف منها التسويق هو: وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة الى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها، إذن التسويق يعني عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية، ومن اقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق، هو انه تلبية الحاجات بربحية، وان محاكاة العمليات التبادلية يتطلب جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل وتحدث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل الى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الأخرى. نستطيع أن نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي، فالتعريف الاجتماعي يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع، إذ يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهنالك تعريف اجتماعي أخر يصب في هدف دراستنا وهو أن التسويق عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الأفراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال أيجاد وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة". أما بالنسبة للتعريف الإداري فغالبا ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات، ولكن تفاجئ الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم أن الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق". وقد ناقش بيتر دركر وهو أحد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلا" يفترض البعض بأن هنالك حاجة لبعض البيع، ولكن أن هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ أن هدف التسويق هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي تتلاءم السلعة أو الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه"، ومن المثالية أن نقول إن التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج أو تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت منظمة SONY إحدى ألعابها من Playstation كان ذلك على وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية. يختلف الباحثون والكتاب في مجال التسويق على توضيح مفهوم محدد للتسويق وقد يكون مرد اختلافهم بسبب اختلافات المدارس أو المداخل التي يتبناها الباحثون والكتاب، أو بسبب اختلاف المدة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤشر أبعاد ومضامين التسويق وأهدافه فضلا عن ذلك أن التسويق نشاط ديناميكي يؤثر ويتأثر بمجموعة كبيرة من القوى الداخلية والخارجية. وعرفه Lamb et al بأنه عملية تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج الأفكار والخدمات لإيجاد تبادلات تحقق الأهداف التنظيمية والفردية أما Kotler, Keller 2009، فقد تم تعريف التسويق على انه نشاط تنظيمي ومجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وتوصيل وتسليم القيمة للزبائن وإدارة علاقات الزبون بطريقة تخدم المنظمة وأصحاب المصالح. [1]

كما يعرف المعهد القانوني للتسويق التسويق بأنه: "نشاط إبداعي متداخل مع نشاطات مؤسسات الأعمال، بدليل أن المفهوم الحديث للتسويق يقول بأن التسويق يبدا قبل الإنتاج، وخلاله، وبعده، أي بعد إيصال السلعة أو تقديم الخدمة إلى المستهلك أو المستفيد منها"

[1] حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، 2015، ص- ص:28 – 30

يتضح من التعريف السابق بان التسويق أضحى يكتسي مكانة جيدة من جهة اعتباره بأنه نشاط ونظام متكامل مع مختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة بداية من الإنتاج ووصولا إلى البيع وبالتالي فالتسويق هنا يعد النشاط الذي يمكن من توطيد العلاقة بين المؤسسة وزبائنها جراء محاولته المستمرة لخدمة مختلف أنشطة المؤسسة كما ذكر في التعريف بداية من مرحلة ما قبل الإنتاج ونهاية بخدمة ما بعد البيع.

يعرف التسويق من وجهة نظر أخرى بأنه: " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في سوق ما، وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وبما يتضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء أكان هذا الربح ماديا أو اجتماعيا. بالتمعن في هذا التعريف يمكن القول بأن التسويق يمثل نظام تتفاعل من خلاله مجموعة من الأنشطة بغية تحقيق جملة من الأهداف المعينة ضمن أطر وموارد تتوفر عليها المؤسسة والتي تسعي من خلالها إلى تلبية وتحقيق رغبات معينة، مع قيامها بتعظيم أرباح المؤسسة المستخدمة لها.[1]

وعرف التسويق على انه: فلسفة أعمال تضع المستهلك في أعلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، لان المستهلكين انطلاقا من اتخاذهم لقرار شراء السلع والخدمات فإنهم يشكلون قرار لمصير المنظمة.[2]

من خلال ما تقد فإنه يمكن تعريف التسويق بأنه مجموع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة في سياق فلسفة تبادلية لإيصال القيمة للزبون أو العميل وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تلك الفلسفة في إطار نظام مفتوح ابتكاري وتبادل، يضمن التفاعل والتكامل مع البيئة الخارجية والداخلية. والتسويق نشاط ديناميكي يبدا قبل عملية الإنتاج ويتجاوز مرحلة ما بعد البيع وهو ما ينصبه كمدخل استراتيجية لاستدامة المنظمة وتطورها.

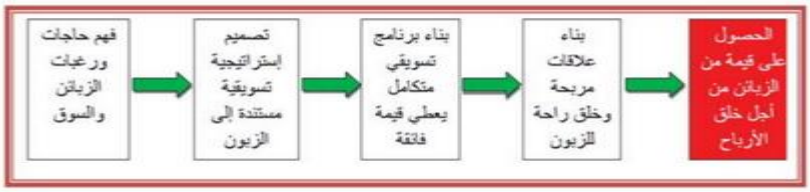
ويتكون التسويق من خمس خطوات رئيسية، وهي:

- فهم حاجات ورغبات الزبائن.
- تصميم استراتيجية تسويقية مستندة الى الزبون.
- بناء برنامج تسويقي متكامل يعطي قيمة فائقة.
- بناء علاقات مربحة وخلق راحة للزبون.
- الحصول على قيمة من الزبائن من اجل تحقيق الأرباح.

[1] عبد الحق بن تقات، حكيم بن جروة، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية، ص- ص :11-12.

[2] Franck Cochoy, Une Histoire Du Marketing -Discipliner L'économie De Marché-، Casbah Edition, Alger, 2002, P :137.

الشكل رقم 30: الخطوات الرئيسية للتسويق



المصدر: حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص: 30.

1.6. أهمية التسويق وخصائصه

يمكن الاستدلال على أهمية التسويق من خلال العديد من المعايير: [1]

- تلبية احتياجات المستهلكين وإشباع رغباتهم، حيث إن الممارسة السليمة والصحيحة للأنشطة التسويقية المختلفة في المنظمات تهدف إلى نيل رضا المستهلكين الذي يحقق ديمومة المنظمة ونجاحها.
- زيادة مستوى رضا العملاء في الأسواق المستهدفة: فالبيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة تستدعي توفير مهارات تسويقية لتحسين الرضا عن المنتجات المقدمة، كما أن التسويق يؤكد على أهمية قياس رضا العملاء، وتقديم تحسينات مستمرة في خدمة العملاء لنيل رضاهم وزيادة ولائهم لمنتجات المنظمة.
- تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية: تقوم فكرة التسويق بالتركيز على تنسيق الجهود من اجل تطوير المنتجات وتسعيرها وتوزيعها، ولان مخرجات العمليات تتأثر بالأنشطة التي ترتبط بالسلعة أو الخدمة، فإن التسويق يعمل على تزويد الإدارة بمنهج علمي يقوم على تنفيذ الحد الأعلى من الكفاءة وفعالية في الأنشطة التسويقية.
- - تحسين جذب واستغلال الموارد التسويقية: استخدام المنظمات للتسويق يطلب منها توفير الموارد المختلفة وتأمين الأموال اللازمة للقيام بأنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى موظفين ذو وكفاءة عالية في مجال العمل ونظام المعلومات الكافي.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: فإدخال مفهوم التسويق في عمل المنظمة يجعل أفكارها تتجه كليا نحو جميع أفراد المجتمع، مما يخلق لها ولمنتجاتها وضعا لائقا ومتميزا في السوق.
- خلق وإيجاد أنظمة تسويقية جديدة: مما يساعد المنظمة في وضع سياسات تسعيرية مناسبة لمنتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وخلق أنظمة أكثر فعالية في توزيعها وتقديمها لإيصالها إلى المستفيدين منها في الوقت والمكان المناسبين.

[1] سايجي الخامسة، أمال حفناوي، التسويق الإلكتروني للخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الاردن،2022، ص- ص :19-20.

- مكمل للأنشطة الإنتاجية: حيث إن الأنشطة الإنتاجية تتطلب أنشطة تسويقية لبيع المنتجات في الأسواق والعدد كاف من المشترين والمستهلكين.

ومن جانب آخر، تبين الدراسات أن أهمية التسويق في المنظمة، لا تقتصر فقط على عملية إيصال السلع أو الخدمات إلى المستهلكين فقط، وإنما تتجاوز ذلك لتحقيق مجموعة من الفوائد أبرزها:

- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة، عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم، بشأن السلع المطلوبة من حيث الشكل، أو الجودة، أو الاستخدامات، وحتى في أساليب وطرق التغليف.
- خلق الكثير من فرص العمل، فوجود النشاط التسويقي بالمنظمة يتضمن تعيين قوى عاملة في عدة مجالات، لا تقتصر فقط على المجالات المختصة بالقيام بالنشاط التسويقي ذاته (رجال البيع والدعاية والإعلان والبحوث)، بل يشمل أماكن أخرى داخل الإدارات مثل: التصميم، والإنتاج، أو الأفراد وغيرها.
- خلق العديد من المنافع الأخرى مثل: المنفعة المكانية عن طريق النقل، والمنفعة الزمنية عن طريق التخزين، ومنفعة الحيازة عن طريق إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين (تمثل نقل حيازة السلع من المصنع للمستهلك).
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية المريحة في هذه الأسواق.
- - مواجهة المنافسة مع الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

وبصفة عامة يمكن تلخيص نقاط الأهمية لوظيفة التسويق، من خلال ما يلي[1]:

- اكتشاف رغبات الزبائن.
- التعرف على المنتجات الموجودة في السوق.
- معرفة حصة المشروع في السوق من الحصة التسويقية العامة.
- التسويق يساعد على تخطيط الإنتاج.
- التسويق يحقق التدفقات النقدية المستمرة.
- التسويق يهدف إلى معرفة إمكانية فتح أسواق جديدة.
- من خلال التسويق يتم التعرف على مستوى إرضاء الزبائن عن السلع والخدمات.
- التسويق يساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات المهمة في السعر، أو الجودة، أو التغليف، أو الخدمات من خلال جمع المعلومات عن السوق.

[1] حسين وليد عباس، سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سابق، ص – ص: 34-35.

أما أبرز خصائص التسويق في المنظمات المعاصرة مقارنة بالوظائف الأخرى الممارسة، فيمكن تحديدها من خلال ما يلي[1]:

- التسويق عملية إدارية شاملة ومتكاملة.
- التسويق عملية اقتصادية واجتماعية.
- التسويق يتضمن القيام بمجموعة من الأنشطة.
- التسويق عملية تبادل منافع لأطراف متعددة.
- التسويق عملية هادفة تخضع إلى التخطيط العلمي.
- التسويق عملية مستمرة وديناميكية.
- لا يقتصر تطبيق التسوق على المنظمات الهادفة للربح.

2.6. أهداف التسويق

3.6. المزيج التسويقي Marketing Mix

بالتالي يمكن تعريف المزيج التسويقي على انه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة، والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له، ويتألف المزيج التسويقي من أربعة عناصر (4Ps of Marketing) وهي[2]:

المنتج Product: يعرف المنتج بانه أي شيء يمكن أن يقدم للسوق لإشباع الحاجة أو الرغبة، حيث يتضح من هذا المفهوم أن المنتج يتضمن مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون لإشباع حاجاته ورغباته، لذا فهناك العديد من القرارات الخاصة بتخطيط المنتج، تحديد المزيج السلعي المقدم للزبائن، تنويع المنتجات، كيفية تغليف المنتج، تمييز المنتج....

السعرPrice : يعتبر السعر متغير استراتيجي تبعا لما يقدمه للزبون من معلومات استدلالية حول مستوى الجودة، وتحديد تموضع المنتج أو تكوين صورة عن المحل أو الماركة، كما أن السعر يحظى بمستوى عال من الاهتمام كونه التعبير النقدي لقيمة كل خصائص المنتج بما فيها قيمة الاستخدام والتقدير.

الترويجPromotion : يتضمن الترويج مختلف الأنشطة التي تتخذها المؤسسة للاتصال بسوقها المستهدف والترويج لمنتجاتها، وتتعدد الأشكال التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في مجال الترويج

---

[1] نفس المرجع، ص: 35.

[2] طارق طه، غدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية – مصر، 2008، ص- ص: 390 – 391.

- سمية حداد، التسويق: أساسيات ومفاهيم، الصفحات الزرقاء العالمية، الجزائر، 2009، ص:69.

كالإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، التسويق المباشر، التسويق الإلكتروني، حيث يطلق على هاته العناصر بالمزيج الترويجي، أو مزيج الاتصالات التسويقية.

التوزيعplace : أن التوزيع من المهام التسويقية التي تسعى لإتمام عملية التبادل التي يستند عليها العمل التسويقي، ويهدف التوزيع لإيجاد المنافع الزمنية والمكانية والحيازة، كما أن التوزيع لا يتحقق إلا بوجود منافذ أو قنوات له سواء كانت المنافذ أو القنوات المملوكة للمؤسسة المنتجة أو لوسطاء يخدمونها ويخدمون الزبون في نفس الوقت، حيث يعتبر اختيار أولئك الوسطاء من أهم القرارات التسويقية التي تتخذها المؤسسة لما لهم من دور مؤثر في قرارات الشراء عند الزبائن.

وقد تم استحداث ثلاث عناصر جديدة، ليصبح المزيج التسويقي عبارة عن (7Ps of Marketing)، وهذه العناصر المستحدثة تتمثل في[1]:

العنصر البشريPeople: وهو الأفراد أو الأشخاص الذين يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بالقيمة المحسوسة للمنتج، وتشمل الإدارة، المستهلكين، مقدمو الخدمات، المجهزون.

العملياتProcess: وتتضمن مختلف الإجراءات والآليات، انسيابية الأنشطة التي تقود الى تبادل المنفعة / القيمة.

الدليل الماديPhysical evidence (البيئة المادية): وتتعلق بالجوانب المحسوسة، والتي تسمح للمستهلك بقياس قيمة المنتج أثناء الحصول عليه، ومثال ذلك مدة الانتظار للمستهلك، طريقة توصيل المنتج، طريقة معاملة المسوقين.

ويعرف المزيج التسويقي بأنه: مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح العادل للمؤسسة وأن هذا الربح يتضمن أربع مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع والترويج، كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربعة تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى، بحيث أن أي تعجيل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج.[2]

بالتالي فإن المزيج التسويقي يشير الى جملة من المتغيرات التي تقود نحو التطبيق الفعلي للتسويق عبر تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التي يراد من خلالها تحقيق جملة من الأهداف عبر التحكم في عناصر المزيج

---

[1] غنى الفرا، مقرر الإعلام والتسويق الصيدلاني، جامعة حماة، سوريا، 2020، ص- ص:1-2.
https://hama-univ.edu.sy/newsites/pharmacy/wp-content/uploads/2022/04/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A9.pdf

[2] محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية – مصر، 2005، ص: 58.

التسويقي لتتمكن المؤسسة من تعظيم درجة استجابة السوق لها، ولابد أن يتمتع المزيج التسويقي بالانسجام مع استراتيجية المؤسسة ويتميز بالمرونة الكفيلة بمحاكاة بيئة النشاط

1.3.6. تجديد المزيج التسويقي (العوامل التسويقية الأربعة)

مع التطورات المتلاحقة والتي لامست جميع المجالات هناك من أصبح يرى أن النموذج: 4P لم يعد كافيا لمواكبة المستجدات، وعليه لا بد من إيجاد مزيج جديد متطور، وهو ما قام به أستاذ الإعلان والتسويق Bob Lauterborn في جامعة North Carolina الأمريكية حيث قدم مفهومه الجديد حول المزيج التسويقي الذي أعلنه في ورقة بحثية عام 1990، والذي غير فيه المفهوم القديم المزيج التسويقي الرباعي ل مكارثي، إلى الرباعية (C) التي تركز على المستهلك وليس المنتج أو السوق، ورغم عدم انتشار هذه الرباعية إلا أنها تعد انتقاله في المنظور التسويقي، وهذه العناصر هي[1]:

أ. القيمة للعميل Customer value أو ما يعرف بحاجات ورغبات الزبائن Customer needs and wants: حيث لم يعد فرض المنتج على المستهلك لائقا، إذ لم تعد المعادلة مبنية على فرض ما يمكنك إنتاجه وصنعه على الزبون من اجل شرائه، مثلما كان الحال في الماضي، بل تطورت لتصبح معتمدة على إقناع الزبائن المحتملين بمزايا ما تبعه.

ب. التكلفة بالنسبة إلى العميل Cost to the customer أو تكلفة إسعاد الزبون وتلبية طلباته: لم تعد تكلفة الشراء هي الأهم، بل الأمر الأهم مناقشة إسعاد المستهلك من خلال التسهيلات المختلفة والظروف المناسبة عند اقتناء المنتج

ج. الإتاحة أو الملاءمة Convenience: أي ملائمة حاجات ورغبات المستهلك بأن يتم تقديم ما يحتاجه

المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل الذي يريحه.

الاتصال Communication: أو الحوار والعلاقة الثنائية، فلم يعد الحوار من طرف واحد، بل تحول إلى حوار ثنائي عبر الإصغاء لآراء المستهلك.

فبينما يرى المسوق أنه بائع للمنتجات، فإن المستهلك يعتبر نفسه مشتري لقيمة أو حلولا لمشكلاته كذلك يهتم المستهلك بما هو أكثر من مجرد سعر، فهو يركز على التكلفة الكلية المصاحبة للحصول على المنتج، ويرغب بأن يكون المنتج متاح في أنسب الأماكن والأوقات بالنسبة له، بالإضافة إلى أمله في الحصول على المعلومات الشاملة والدقيقة حول ما يعرض عليه من منتجات. وبالرغم من أن هذا المزيج لم يحظ بما حظي به الـ 4 Ps إلا أن هناك من يرى أن الـ C s4 جاءت لتكمل المزيج التقليدي لا لتحل محله، حيث إن الـ

[1] غنى الفرا، مرجع سابق، ص: 3.

4 Ps هي من وجهة نظر المنتج، وال C s4 هي من وجهة نظر المستهلك، وتصميم المزيج التسويقي يتم من خلال تلك العناصر الثمانية.

الفصل السادس

نظرية اتخاذ القرار

الفصل السادس: نظرية اتخاذ القرار

Decision theory

تعتبر نظرية القرار من اهم النظريات الاقتصادية الحديثة التي تقوم على تقييم الخيارات المتاحة وتحديد أيها الأفضل أو الأنسب بناءا على أسس موضوعية تسخر فيها نظرية سلوك المستهلك وعلمية، حيث تسخر الدوال الرياضية والنماذج الإحصائية.

وبالنظر الى أن اتخاذ القرار يجسد جوهر العملية الإدارية، فإنه يتوجب التعمق في مختلف المساهمات الأدبية التي بلورت الإطار النظري لاتخاذ القرار من خلال استعراض اهم العناصر المندرجة ضمن هذا السياق فيما يأتي.

1. ماهية اتخاذ القرار

1.1. مفهوم اتخاذ القرار

ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما. أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات يتم إيراد جملة منها على النحو التالي[1]:

- مسار فعلي يختاره الفرد يصفه بأنه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.
- الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين.
- عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها.
- نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى.
- الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من العليات الرئيسية، ويطلق عليها جوهر عمل القيادة الإدارية، فاتخاذ القرار يجسد تقدير مسلك معين في المستقبل ويمكن من تبني تعريف مبسط لاتخاذ القرار أنه: "عملية اختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة".[2]

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2016، ص: 9.

[2] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية – مصر، 2003، ص: 123.

بالتالي يترتب على متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي كالتالي[1]:

- التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة.
- تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار.
- استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة يمكن متخذ القرار من اختيار أكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.

وتنصرف عملية اتخاذ القرار أيضا إلى أنها ذلك الاختيار القائم على أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات...، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة.

ويقول بيتر دراكر بشأن عملية اتخاذ القرار: إن كل ما ينجزه المسير ينجزه باتخاذ القرارات. أما شستر برنارد فيقول: فن اتخاذ القرارات لا يعني في حد ذاته تقرير مسائل غير ملائمة في الوقت الحاضر ولا تقريرها قبل الأوان، ولا تقرير أمور من المتعذر تنفيذها مستقبلا، كما ينبغي أصلا أن يقرها الآخرون.[2]

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار لإمكانية معينة – على أساس بعض المؤشرات المعايير- من بين البدائل قصد تحقيق هدف معين، وبالتالي فوقوع القرار يتطلب وجود هدف وكذا تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس الأهداف المسطرة [3].

من خلال ما سبق يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها العملية التي يتم بواسطتها اختيار بديل من بين عدة بدائل انطلاقا من تحليل بيئة المؤسسة، وتحليل الموارد والإمكانيات الكفيلة بتنفيذ القرار.

ولابد في هذا المقام من التفرقة بين ثلاث مصطلحات أساسية، وهي: اتخاذ القرار، صنع القرار، حل المشكلة. بالنسبة لاتخاذ القرارDecision Taking فهو على النحو الذي أشير له سابقا يجسد المرحلة التي تأتي بعد تحديد البدائل المناسبة للحل، أي هي مرحلة اختيار البديل من بين جملة البدائل الموجودة.

أما صناعة القرار Decision making فهي عملية شاملة، تتضمن كافة المراحل المختلفة لحل أي مشكلة تطرأ في المؤسسة، فهي تبدأ بتحديد مؤثراتها، وتحليل أسباب هذه المشاكل، ومعرفة المتغيرات التي تؤثر على هذه المشاكل، وجمع البيانات والمعلومات من مصادرها، واستعراض البدائل المختلفة للحلول، وقد يتم بناء نموذج وتصميمات لهذه الحلول، ويتم المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب، وبالتالي

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص: 10.

[2] عمرو غانم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت – لبنان، 1981، ص- ص: 132-133.

[3] خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2014، ص: 82.

صدور القرار المتعلق بالبديل. وفي الواقع لا يوجد فرق كبير بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، بل هي عملية واحدة، ولكن كيفية المزج والتركيب والتحليل للمعطيات توحي بوجود إمكانية صناعة القرار أكثر من اتخاذه. فعملية صنع القرار هي تمهيد لاتخاذ القرار، أي عبارة عن مرحلة التهيئة والتحضير فقط، وعملية صنع القرار تمر بالمراحل التالية[1]:

أ. نظم المعلومات المهمة: الدور الأساسي للنظام المعلوماتي في تجميع البيانات ذات العلاقة وتبويبها وتحليلها بالمعالجة الكمية والكيفية التي تؤدي بالاحتفاظ بالمعلومات المهمة في الإستراتيجيات الممكن اعتمادها، واستبعاد المعلومات ذات الأثر الضعيف أو غير المهمة في القرار.

ب. تعيين القائمين على اتخاذ القرار: نقصد بتعيين القائمين، أي تحديد من يقوم باتخاذ القرار من خلال نوعية القرارات.

ج. أعداد النماذج: النماذج تكون على أساس متخذي القرار، فقد يكون القرار فرديا، أي القائم به يكون فردا واحدا، وقد يكون القرار جماعيا، ولكل نمط من هذين النمطين أساليب لتمكين متخذ القرار من اتخاذ قراره.

فيما يمثل حل المشكلة المرحلة التي تأتي بعد اتخاذ القرار، فهي العمل النهائي لتطبيق القرار والقضاء على المشكلة الماثلة وحلها، وهناك كثير من الكتاب يصرون على أن حل المشكلة يمر بنفس مراحل اتخاذ القرارات، وهذا يتناقض مع المتعارف عليه، بأن القرار عديم القيمة هو القرار الذي لا ينفذ، أي لم يحل المشكلة، وعليه فإن عملية تنفيذ القرار هي عملية حل المشكلة الماثلة.[2]

2.1. عناصر القرار

أوضح كل من وليسن Wilson وأليكس Alexis، أن هناك ستة عناصر للقرار، وهي على النحو التالي[3]:

أ. بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

ب. أطراف القرار (متخذي القرار): وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل وصانع القرار ومنفذ القرار والمتأثر بالقرار. ومتخذ القرار الناجح هو الذي يحسن استخدام كل ما يتمتع به من قدرات ومواهب من أجل الوصول إلى قرارات سليمة مسترشدا في ذلك بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى متخذي القرار هناك صناع القرار، وهم يساهمون بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات والأفكار والآراء التي يزودون بها متخذي القرار.

---

[1] نفس المرجع، ص- ص: 94 – 95.

[2] جودت أحمد، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر التوزيع، عمان – الأردن، 2015، ص- ص: 42-43.

[3] أحمد محمود محمد خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص – ص: 73 - 75.

ج. أهداف القرار: تمثل الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها العنصر الثالث للقرار، وهذه الأهداف بالنسبة للمديرين تمثل الأهداف التنظيمية، مثل: تحقيق الربحية، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، تحقيق معدل أعلى للعائد على الاستثمار...

د. بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ وأيضا مساهمته في حل مشكلة قائمة، فإذا كان خلاف ذلك فإنه يعتبر بديلا غير ملائم ويجب استبعاده من موقف القرار.

هـ. ترتيب البدائل: يجب أن يكون هناك نظام لترتيب بدائل اتخاذ القرارات، بحيث يكون الترتيب تنازليا، حيث يبدأ من البديل الأكثر أهمية فالأقل ثم الأقل وهكذا، هذا النظام قد يكون شخصي أو موضوعي أو خليطا من الاثنين، وتمثل الخبرة لمتخذ القرار مثالا عن الجانب الشخصي في هذا النظام، ويمثل معدل الإنتاج للآلة مثالا على الجانب الموضوعي في هذا النظام.

و. اختيار البدائل: يمثل الاختيار الحقيق بين البدائل المتاحة العنصر الأخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ وأن على المديرين في حال اختيارهم للبديل لابد من التركيز على ذلك البديل الذي يضاعف من العائد طويل الأجل للمؤسسة.

3.1. سمات القرار السليم

يمكن التطرق إلى أهم السمات الواجب توافرها حتى يكتسب القرار سمة القرار السليم، من خلال ما يلي[1]:

أ. الشرعية: يعني ذلك الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح المقبولة بشكل عام.

ب. الدقة: يقصد بذلك الاستناد إلى معلومات دقيقة، ودراسة وافية للمشكلة بكافة أبعادها، والابتعاد عن التخمين والحدس.

ج. المشاركة: يتم ذلك من خلال أخذ آراء الأشخاص المهنيين والمختصين بالشكل الذي يسهل قبول القرار.

د. الصياغة الواضحة للقرار: حيث لا ينجم عنه لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير.

هـ. الاتصال: يعني اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.

و. التوقيت: يقصد بذلك اختيار الوقت المناسب للقرار دون تسرع (قبل الأوان) ودون تسويف (بعد الأوان).

ز. الكفاءة: من خلال حقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ح. الفعالية: يعني ذلك تحقيق الهدف ومعالجة المشكلة.

ط. الواقعية: تعني إمكانية التنفيذ على الصعيد العملي والانسجام مع قدرات العاملين والإمكانيات المتاحة.

[1] مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2019، ص- ص: 42 -43.

ي. الموضوعية: الابتعاد عن الأهواء والتحيزات وعدم التأثر بالضغوط الشخصية أو المصالح الخاصة.

4.1. أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة

يرى Simon أن الإدارة هي اتخاذ القرارات فهي جوهر العملية الإدارية للمؤسسة في عصرنا الحالي، حيث لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدده قرار فالعمل يرتكز أساسا على هذه العملية التي يمكن من خلالها إنجاز أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها. وتمكن أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فيما يلي[1]:

أ. تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية في المؤسسة بحيث أن قدرة متخذ القرار على اتخاذه هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

ب. تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينها أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

ج. عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتغلغلة في العمليات الأساسية للإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كذلك في نشاطات ووظائف كالتسويق، الإنتاج، والموارد البشرية لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن جودها هو نتيجة لعملية اتخاذ القرارات.

5.1. أنواع القرار

هناك العديد من الأساليب والاجتهادات في تصنيف القرارات، ويمكن التطرق لأهمها من خلال ما يلي[2]:

قد ينظر إلى القرارات من زاوية طبيعتها والمبذول في إصدارها، وهنا يتم تصنيفها إلى القرارات المبرمجة وهي القرارات التي تتعلق بالقرارات الإدارية الروتينية والبسيطة التي لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ويتم إصدارها بالاستناد إلى إجراءات واضحة أعدت مسبقا، والقرارات غير المبرمجة وهي قرارات إستراتيجية معقدة وغير روتينية، وقد تحدث مرة واحدة في حياة المؤسسة (اختيار موقع المؤسسة مثلا) أو تتكرر ولكنها تكون جديدة باستمرار كالخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وهذه القرارات لا يوجد لها إجراءات معروفة مسبقا لحلها وبالتالي فإن درجة عدم التأكد فيها عالية، ولذلك تحتاج إلى دراسات معمقة ودقيقة من أجل تقليص هامش الخطأ ودرجة المخاطرة، وهي **قرارات إستراتيجية** تتصل بحياة المنظمة وازدهارها. يتم اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا، وتتميز بتأثيرها الطويل المدى وبعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها[3].

---

[1] علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص :139.

[2] مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة – مصر، ص – ص، 2018، 191 -192.

[3] كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص46.

وهناك من يصنف القرارات بحسب درجة مشاركة العاملين فيها إلى قرارات جماعية تساهم فيها المستويات الإدارية الدنيا، وقرارات استبدادية يحتكر اتخاذها، وبين هذين البعدين تتراتب درجات متعددة من المشاركة.

فيما يصنف البعض الآخر القرارات من زاوية المستوى الإداري، فيقسمها إلى القرارات التشغيلية التي تتعلق بالعمليات التشغيلية اليومية، مثل تشكيل فرق العمل، وجدولة الإنتاج، ومراقبة الجودة، والمخزون السلعي...، وتتميز هذه القرارات بكونها من اختصاص الإدارة التنفيذية وهي قصيرة الأمد نظرا لارتباطها بأسلوب العمل اليومي ويتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة وبشكل فوري، والقرارات الإدارية وهي التي تأخذ على مستوى الإدارة الوسطى لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قدتم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، مثل التنبؤ بالمبيعات، و**القرارات الإستراتيجية** التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا والخاصة بالمنظمة ككل واستراتيجياتها ووضعها التنافسي وتستهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات وهي في العادة تغطي فترة مستقبلية طويلة، مثل: القرارات الخاصة باستراتيجيات النمو، تصميم منتج جديد واستراتيجيات اختيار الأسواق.

الفصل السابع

المدارس الإدارية المعاصرة

الفصل السابع: المدارس الإدارية المعاصرة

نظرا للتطور الحضاري الكبير الذي يشهده العالم، فقد تطور الفكر الإداري الحديث ليؤكد أن دراسة الإدارة ترتكز على تداخل عدد من فروع المعرفة، إذ أن هناك مساهمات جليلة حدثت في علوم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والإحصاء والرياضيات والهندسة ترتبط مباشرة بالإدارة، وإن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر في كل مجالات الحياة قد ألقت بظلالها على مكونات المؤسسات الإدارية بشتى أبعادها، سواء أكانت هياكلها التنظيمية أم أساليبها أم تقنياتها، أم تلك المتعلقة بالمهارات والكفاءات المطلوبة أم حتى المتعلقة بالسلع والخدمات الجديدة التي يطلبها السوق، وقد برزت الكثير من الطروحات الحديثة التي جسدت في مجملها التوجهات المعاصرة لعلم الإدارة، وسيتم معالجة أبرز مداخل الفكر الإداري الحديث، والتي تشمل النموذج الياباني في الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الإدارة، وإدارة المعرفة وريادة الأعمال، والإدارة الافتراضية أو الإدارة الإلكترونية، حيث[1]:

1. النموذج الياباني في الإدارة

نشأ النموذج الياباني للإدارة بوصفه نتاجًا للقيم الاجتماعية التي يعيشها المجتمع الياباني القائم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وطاعة أوامره من جانب، ومن جانب آخر العمل الجماعي ومشاركة القرار ما ألقى ذلك بظلاله على ممارسات المنظمات بوصفها أسلوبًا إداريًا لإدارة الأعمال، ومن أبرز مساهمات النموذج الياباني في الإدارة أطروحات ويليام أوشي William Ouchi الذي طرح نظرية (Z).

وتؤكد الإدارة اليابانية على مبادئ عدة وجدت صدى كبيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبنتها عدد من الشركات الأمريكية في فترة المنافسة المحمومة بين الشركات الأمريكية واليابانية، وتتلخص تلك المبادئ في التركيز على الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين، ما يعني عدم الاستغناء عنهم حتى في أصعب الظروف الوظيفية، وتدعو أيضًا إلى العمل بروح الفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية والمكافأة والإنجاز الجماعي لا الفردي، وكذلك أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، ما يحدث انسجاماً وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويحقق الرقابة الذاتية. وامتدادًا لمساهمات الإدارة اليابانية ظهر نظام (كايزن) في الإدارة الذي يؤكد على التطوير المستمر لأداء جميع العاملين في المؤسسة بداية من قمة الهرم الإداري، وحتى قاعدة المؤسسة بمن فيهم صغار الموظفين، وذلك من خلال الاستفادة من نجاحات الأفراد، وتعزيزها والتعرف إلى إخفاقاتهم وطرق تلافيها بما يساعد على إحداث تغييرات في أداء وفاعلية كل فرد في المنظمة على حدة، ويفترض هذا المنهج أن تراكم هذه التغييرات التي يقوم بها جميع العاملين في المؤسسة على المدى الزمني الطويل يحدث تغييرا جوهريا في أداء المؤسسة وتطورها ككل.

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص – ص: 55- . 56.

وتعني كلمة كايزن باليابانية التحسين المستمر، وقد تبنت شركة تويوتا هذا المنهج في إجراء التغييرات ورصد النتائج ثم التعديل، واستبدال التخطيط المسبق على نطاق واسع شامل بتجارب أصغر يمكن تعديها بسرعة لتصبح أكثر ملائمة للتحسينات الجديدة المقترحة، وكان إثر ذلك النجاح في تطبيق تويوتا لمنهج كايزن.

2. الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها [1].

وهي عملية مشاركة يقوم بواسطتها الرئيس، المدراء والمرؤوسين في منظمة ما بتحديد أهدافها وتعيين الميادين الرئيسية لمسؤولية كل فرد، في شكل نتائج متوقعة، واستخدام هذه المقاييس كمرجع ومرشد لتشغيل الوحدة وتقسيم مشاركة كل عضو من أعضائها، وبالتالي فغن الإدارة بالأهداف تركز على عنصرين، هما[2]:

- المشاركة في وضع الأهداف، بين الرئيس والمرؤوسين.
- تقييم الأداء المحقق، مع استخدام الأهداف المتفق عليها كمعايير.

لكن قد يختلف تطبيق الإدارة بالأهداف، من منظمة الى أخرى، ففي بعض المنظمات لا يزيد عن كونها مجرد عبارة تستخدم لإظهار أن المنظمة تطبق أحدث الأساليب الإدارية، كمدخل أساسي للفلسفة الإدارية. أما المراحل التي تتكون أو تمر بها عملية الإدارة بالأهداف، فهي:

- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف العامة للمؤسسة المحددة انطلاقا من مواطن القوة والضعف للمؤسسة حيث تجزأ الى مخططات بيع إنتاج بحث وتطوير المستخدمين.
- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الفردية، انطلاقا من الأهداف الجماعية، فيجب على كل مسؤول وبمعية رئيسه المباشر أن يقيد أهدافه الخاصة، ذلك أن عملية تحديد الأهداف الفردية تشكل فرصة مفاوضة بين الرئيس والمرؤوس.
- المرحلة الثالثة: وتتمثل في ذلك النشاط الفردي لبلوغ الأهداف.
- المرحلة الرابعة: مراقبة النتائج، بالرجوع الى تقنيات تسمح بمعرفة وتحليل الفوارق ما بين النتائج والأهداف (مراقبة التسيير).

---

[1] خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية – مصر، 2019، ص: 273.

[2] أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان – الأردن، 2019، ص – ص: 25 - 26.

- المرحلة الخامسة: تتمثل في دفع وبدء العمل التصحيحي، وذلك حتى تتمكن الإدارة من تخفيض الفوارق الملاحظة وتقديم التغذية العكسية.
- المرحلة السادسة: يقيم الأفراد من خلال النتائج، وهذا ما يسمح مستقبلا بتشجيع تسيير توقعي للمستخدمين.

وما اهم مزايا الإدارة بالأهداف ما يلي:

- تحسين عمليات التخطيط طويل وقصير الأجل.
- إثارة الدافعية لدى المرؤوسين.
- توفير الأسس والمعايير لقياس تقدم العمل.
- تحسين وتوضيح دور المديرين.
- توفير مصدر مستمر ومباشر للمعلومات المرتدة.
- التنسيق بين أهداف الوحدات التنظيمية.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق نوع من الرقابة الذاتية.

على الرغم من المزايا العديدة التي تتمتع بها الإدارة بالأهداف، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات، لعل أهمها:

- تتطلب الإدارة بالأهداف وضع أهداف للأداء واضحة وقابلة للقياس، وهو ما يشكل تحد هام أما تطبيقها.
- تتطلب الإدارة بالأهداف مهارات إدارية عالية.
- تفترض الإدارة بالأهداف وجود استعداد وقدرة على المشاركة عالية، في عملية وضع الأهداف.
- تتطلب وقتا طويلا والتزاما قويا بفلسفة المشاركة الديمقراطية بين الرئيس والمرؤوس.
- إمكانية تحول عملية وضع الأهداف الى صراع بين الرئيس والمرؤوس.

3. إدارة الجودة الشاملة

1.3. ماهية الجودة

تعتبر الجودة المحور الأساسي والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة، لذلك لابد أن نتطرق أولا للمعنى الذي يتضمنه هذا المفهوم قبل أن نضفي عليه فكرة الشمولية.

1.1.3. مفهوم الجودة وأهميتها

أولا: مفهوم الجودة

" إنّ كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية «Qualitas» والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان."[1]

بيد أنه في ظلّ محيط المؤسسات ومجال الأعمال أخذ مصطلح الجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح ومن جملة التعاريف المقدّمة نذكر ما يلي:

عرّفته الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) بأنّ " **الجودة هي مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين**"

أما عمر وصفي عقيلي يعرف بأنها: " **إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو إيجاد صفة التميز فيها** ".[2]

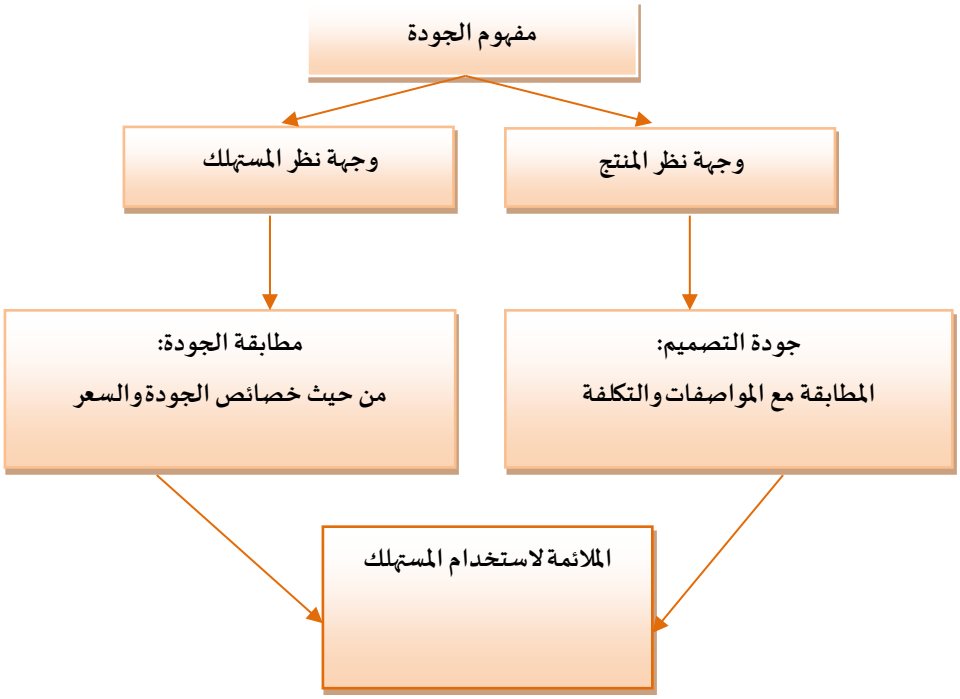
ويلاحظ أن التعريفين السابقين حصرا مفهوم الجودة في مدى مطابقة المنتج لمجموعة المعايير والمواصفات الموضوعة سلفا من طرف المؤسسة حيث تتماشى هذه المعايير مع رغبات وحاجات الزبون، كما يمكن ربط الجودة بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة من خلال التعريف التالي:" **الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية بالخدمات وبالأفراد وبالعمليات وبالبيئة المحيطة حيث تتطابق مع التوقعات**" وبالتالي فهناك من يعرفها من وجهة نظر المنتج ومن وجهة نظر المستهلك حسب الشكل التالي:

---

[1] الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص16.

[2] عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2001 ص 117.

الشكل رقم 31: تعريف الجودة من وجهة نظر المنتج ومن وجهة نظر المستهلك



المرجع: محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البارودي للنشر 2009، عمان ص 31.

ثانيا: أهمية الجودة

يعتبر مستوى الجودة المتوفرة في منتجات المؤسسة من الأمور الهامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار أثناء تقديمها للزبون، إذ أن قرار شراء هذا الأخير يتوقف على مدى جودة هذا المنتج وهذا ما يعكس أهمية الجودة على المستوى الجزئي (المؤسسة) أو على المستوى الكلي (الوطني)، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي[1]:

- **سمعة الشركة compagnie reputation:** تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال محاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن والتي تمكنها من التنافس مع الشركات الممثلة (مثل مرسيدس).

- **المسؤولية القانونية للجودة Product liability:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل شركة صناعية أو خدمية، تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الفرد، الزبون من جراء هذه المنتجات.

[1] قاسم نايف علوان: إدارة ج ش ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، عمان، ص 30-31.

- **المنافسة العالمية global compétition**: في عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية والدخول لأسواق عالمية.

- **حماية المستهلك Consumer protection**: تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك consumer protection agencies بحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

- **التكاليف وحصة السوق Costs and market share**: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية وبالتالي زيادة ربح الشركة وزيادة حصتها السوقية.

بصفة عامةّ: تظهر الأهمية فيما يلي[1]:

- تحسين سمعة المؤسسة.
- تقليل الهدر في الموارد.
- تقليل الكلفة.
- زيادة الحصة السوقية.
- تحسين الربحية.
- المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال تحسين تقنيات الإنتاج (الإنتاج الأخضر، اعتماد تقنية التسويق الأخضر...).

2.1.3. أبعاد ومحددات الجودة [2]

أولا: أبعاد الجودة

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو التالي:

1. **الأداء:** يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج.
2. **الهيئة: وهي** الخصائص المكملة للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة لجودة المنتوج مثل توافر السيطرة للتحكم عن بعد في جهاز التلفزيون، وكذلك قيام شركة TOYOTA بإنارة أماكن مفاتيح السيارة والتشغيل عام 1984 لكي يصل إليها المستخدم بسهولة.

---

[1] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة ج ش، دار الفكر، ط1، 2009، عمان، ص 22.

[2] نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية – د يوسف حجيم الطائي ص 77-82، دار النشر اليازوري عمان -2009.

3. **المعولية: وتشير** إلى الاتساق، والثبات في الأداء بحيث يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية، والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وقت الطلب.
4. **المطابقة:** تمثل درجة تطابق المنتوج مع مواصفات التصميم.
5. **المتانة:** تشير إلى معدل العمر الاقتصادي قبل الاستهلاك أو الاستبدال.
6. **الجمالية:** تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتوج، والشعور الذي تثيره لدى المستهلك.
7. **التقمص العاطفي:** تعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدها، وتلبية تلك الحاجات في المنتوج.
8. **الاحتر افية:** يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم منتوج خالي من العيوب، ودعم الزبون (خدمات ما بعد البيع).
9. **السلامة: تعني** ضآلة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يسببه المنتوج إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده، أو انعدام ذلك المقدار.
10. **إمكانية تقديم الخدمة:** تعني سهولة التصليح وسرعته وحتى تصرف القائم بالتصليح وكفاءته.
11. **الإدراك: تعني** قدرة الزبون على إدراك ما يراه في المنتوج اعتمادا على خبراته السابقة، وسمعة الشركة.
12. **الكمال: تعني** درجة خلو المنتج من العيوب.

ثانيا: محدداتها

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على المحددات التالية:

1. التصميم:

يمثل الخطوات التي تحدد مستوى الجودة، ويقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتوج إلى مستوى الإتقان المطلق.

2. جودة التطابق:

تعني جودة التطابق إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة ومهمة لكي يكون المنتج جيد ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالآلات والمعدات، ومهارات العاملين ،والتدريب والحوافز) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا،

نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسلُمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ ومن هنا تظهر أهمية المطابقة.

3. سهولة الاستخدام:

إن لسهولة الاستخدام والإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات، أهمية قصوى في زيادة قدرتها على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، على وفق ما هو مصمم لها فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة، فمن المتوقع أن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيرا سلبيا في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام ويتم إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات وتوجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة، وترشد إلى الاستخدام الصحيح لها.

4. خدمات ما بعد البيع:

ليس مهما أن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة، بل هناك أسباب كثيرة تؤدي اختلاف الأداء عما هو متوقع منه وبغض النظر عن تلك الأسباب فإن من المهم معالجتها، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة، الاستبدال).

3.1.3. مراحل تطور الجودة

لقد أصبح يُنظر إلى الجودة في عالمنا المعاصر، وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

ولقد نما مفهوم الجودة ليحتلّ كلّ هذه المكانة عبر حقبات متتالية، "ويؤكّد Dale & Cooper بقولهما أنّ كلّ مرحلة تالية من مراحل التطوّر قد اشتملت المرحلة السابقة عليها"[1]، ويمكن تقسيم هذا التطوّر إلى أربعة حقبات هي: **مرحلة الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة**.

1.3.1.3. مرحلة الفحص

لقد تميّزت هذه المرحلة من التطوّر بغزارة الإنتاج، واقترنت بمرحلة " التسيير العلمي للعمل" Taylor)) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصّص، النمطية، وتبسيط العمل، ممّا دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش.[2]

واعتقد الكثير من المديرين أنّ أسس الحفاظ على الجودة هي التفتيش الصارم، فإذا لم يتمّ شحن إلاّ المنتجات التي تنطبق عليها المعايير الصارمة للجودة، فسوف تتحسّن الجودة.

---

[1] زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996. ص 11.

[2] بومدين يوسف، "تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- حالة المعمل الجزائري للمصبرات-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.، ص 07.

وكان منطق الفحص الشامل يبدو فكرة جيّدة في ذلك الوقت، و" انصبّت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعيّن الذي يتمّ إنتاجه فعلاً، ومن ثمّ تحول عملية الفحص دون وصول الوحدات المعيبة، والتي لا تلبّي رغبات الزبائن"[1]، ولكن لا تمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص إلاّ اكتشافه واستبعاده، مقابل تحمّل المؤسسة تكاليف معتبرة. إضافة إلى ذلك فإنّ عملية الفحص التي اقتصرت على فرز الجيّد من الرديء يكون اكتشاف الرديء متأخّراً لأنّها لا تتمّ عبر المراحل الإنتاجية، وإنّما بعد آخر مرحلة من الإنتاج، قبل تسليم المنتج إلى الزبون، كما أنّ عملية الفحص اقتصرت على عمّال الإنتاج فقط باعتبارهم المسؤولين الوحيدين عن مستوى الجودة.

2.3.1.3. مرحلة مر اقبة الجودة

اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمّن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المتعلّقة بالمعلومات المتّصلة بالجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام الباحث Ranford بنشر كتابه " الرقابة على جودة المنتجات" في عام 1922، الأمر الذي شجّع على إيجاد قسم للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، وقد كانت شركة بيل للهواتف (Bell Telephon) من الشركات السبّاقة التي عملت على تطبيق أساليب مميّزة للرّقابة على الجودة، حيث قامت بتحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة، وأطلق عليه Bell Telephon Laboratorie.[2]

ولقد اقترح Shewart.w في عام 1924 تطبيق خرائط المراقبة التي تعتمد على طرق إحصائية، كما أنّ هذه الطريقة بيّنت أنّ مراقبة العمليات الإنتاجية أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية.

لاحظ Shewart.w مميّزات خريطة المراقبة فيما يلي:[3]

- تخفيض تكاليف التفتيش،
- تخفيض تكاليف المهملات،
- الانتفاع أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة،
- تقليص مجال الانحراف.

[1] ريتشارد. ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 19.

[2] الدرادكة مأمون، مرجع سابق، ص 51.

[3] قندور نوال، " تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة – حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 03.

وفي سنة 1930 صمّم كلّ من Dodge.F وRoming.H جدول عيّنات القبول، فقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العيّنات الإحصائية، ووضع مواصفات محدّدة لكلّ الإمدادات التي يستخدمها الجيش.

أمّا فترة الخمسينيات من القرن العشرين فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان، وفي التفوّق الملحوظ في مجال جودة المنتجات. [9]لقد كان للباحث Deming.E مساهمة كبيرة في هذا التفوق وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة.[1]

3.3.1.3. مرحلة تأكيد الجودة

لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات العميل وأولوياته، والاعتراف بالعلاقة بين المورد/الزبون داخل وخارج المؤسسة، التي من شأنها تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة، أدّى إلى تجاوز مفهوم مراقبة الجودة إلى مفهوم جديد يتمثّل في تأكيد الجودة وعموماً نلاحظ أنّ هناك ثلاثة عوامل شجّعت ظهور تأكيد الجودة، تتمثّل في[2]:

- تطبيق المبادئ أو الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية،
- ضرورة تقديم للمستعملين ضمانات وأدلّة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدّمة من أجل كسب ثقتهم،
- ضرورة التقليل من تكاليف النفايات، والإصلاحات، وأعمال الصيانة والمراقبة.

وتتضمّن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنّب الأخطاء، وفق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخططة بهدف إعطاء الثقة الكافية بأنّ المؤسسة ستحقق متطلبات معيّنة للجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخلياً ثقة كبيرة للإدارة، وخارجياً يعطي ثقة للعملاء الذين يعملون مع هذه المؤسسة.
إذن فتأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة كانت اهتماماته أوسع من المداخل السابقة، فهو تجاوز مرحلة الفحص النهائي والمراقبة الإحصائية، فهو يسعى إلى تحقيق الجودة من أول مرحلة للإنتاج باستلام المواد الأولية من المورد. كما أنّه ولأول مرّة ينصّ هذا المدخل على ضرورة إشراك كلّ المستويات الإدارية في تخطيط ومراقبة الجودة.

4.3.1.3. مرحلة إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1970 ومزال مستمرا حتى وقتنا الراهن، وقد شهدت هذه الفترة ظروف تنافسية حادة وبيئة ديناميكية شديدة المنافسة خاصة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية والتي نتج عنها

[1] الدرادكة مأمون، نفس المرجع، ص 51.

[2] بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 13.

خسارة المؤسسات الأمريكية لحصص كبيرة من أسواقها لصالح الشركات اليابانية ومع هذه التطورات أخذت تبرز الجودة كبعد إستراتيجي ومصدرا متجددا من الميزة التنافسية لتتطور نحو الشمولية بظهور إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتناوله في الجزء الموالي.

- **ملخص لمميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة الجودة:**

المراحل / الخصائص	الفحص	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة	بداية القرن العشرين	مطلع الثلاثينات	سنوات الخمسينات	سنوات السبعينات حتى الآن
الروّاد الممهدين للانطلاقة	فريديريك تايلور	إدوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهّد لظهور هذا المفهوم كل من ديمنج، جوران، كروسبي وفيجنبوم
الفكرة الأساسية	تحقيق المردودية وتقسيم العمل	الجودة المقبولة	ثقة الزبون	تحقيق الامتياز
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة ومحيطها
الاهتمامات	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	مراقبة جودة المنتج النهائي	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة
النماذج والتقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقاً	الاحتمالات والإحصاء	الإجراءات التنظيمية والتقنية	تكوين وتحفيز العنصر البشري

المصدر: موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2004/2003.

2.3. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

1.2.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووسائلها

أولا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: قدّمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوّناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.[1]

تعريف S COHEN R BLAND: الإدارة تعني السعي نحو التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة، الجودة: يعني الوفاء بمتطلبات الزبائن، بل وتجاوزها، الشاملة تتضمن مبدأ البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل بدء بالتعرف على احتياجات الزبون انتهاء بتقييم رضا الزبون.

كما عرفها وليم إدوارد ديمنجEdward Deming : "**بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع**"[2].

وقد عرضها الأمريكي فيجنبوم كما يلي:

"**هي نظام يدمج كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح و أقسام المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل**".[3]

تتّفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل. حيث إن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.[4]

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] د. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2008، ص 64-65.

[3] قندور نوال، رسالة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[4] دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998، ص 30.

ثانيا - وسائل إدارة الجودة الشاملة: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها:

1- العصف الذهني (Le Brainstorming):

وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما. حيث يطلب من كل عضو في الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرّر الدورة عدّة مرات على جميع الأعضاء، ويقوم المشرف على هذه العملية بتسجيل الأفكار دون انتقاد أو تعليق على أي فكرة ثم بعد ذلك يتمّ ترتيبها حسب أهميتها واختيار الأولى والأفضل من هذه المقترحات.[1]

2- خرائط ضبط الجودة:

تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير. وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغيراً ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

3- أسلوب عظم السمكة (مخطط السبب – التأثير):

وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني إيشيكاوا سنة 1950. يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية لها.

يتم تكوين هذا المخطط بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة؛
- تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها.

بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "Les cinq M" وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل، وتسجل على المخطط؛

- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الأفكار، ثم يتم تصنيف كل سبب إلى المجموعة الخاصة به.

4- مخطط باريتو:

يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسبباً في الخسارة، حتى تبدأ في حلّها، إذ أنه لا ينبغي أن ينظر إلى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر أسلوب باريتو بصورة واضحة الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أولاً عند القيام بعملية التحسين. ويعتبر هذا الأسلوب

[1] صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 157.

من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناتجة عند القيام بإزالة هذه المسببات.[1]

5- الانحرافات الست six sigma:

تعرف سيقما ستة على أنها " برنامج لتحسين الجودة يهدف إلى تقليل عدد العيوب في العملية الإنتاجية لتصبح حوالي 3.4 جزءا لكل مليون فرصة، كما تعرف أيضا على أنها منهجية تهدف إلى تسريع عملية التطوير لإنتاج منتج خال من العيوب" [2].

وتعتبر سيقما ستة هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال، الشركة أو أي قسم فهي تعتبر الزبون في المقام الأول حيث تهدف إلى زيادة رضا الزبائن، تقليل دورة الوقت اللازم، تقليل العيوب.
ويظهر التأثير الحقيقي لهذه الوسيلة من خلال موجات التغيير ونتائج التغيير الكاسحة لكبرى الشركات مثل: موتورولا، جونسن أند جونسن، وجنرال إلكتريك حيث أوضحت هذه الأخيرة أن اعتمادها على وسيلة سيقما أدت إلى العوائد التالية مقابل التكلفة:

- في سنة 1996 كانت التكلفة 200 مليون دولار والعوائد 150 مليون دولار
- في سنة 1997 كانت التكلفة 400 مليون دولار والعوائد 600 مليون دولار
- وفي 1998 كانت التكلفة 400 مليون دولار والنتيجة 1 مليار دولار.

وتحدد مستويات أداء سيقما كما يلي:

مستوى سيقما	فرصة حدوث العيوب لكل مليون
6	3.4
5	233
4	6210
3	66807
2	308537
1	690000

[1] صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[2] محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 214.

2.2.3. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعدّ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أنّ هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في المؤسسة، وتتمثّل أهم هذه المبادئ فيما يلي:

1.التوجّه نحو الزبون:

إنّ أوّل مبدأ ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة تستدعي وضع الزبون في أوّل البرنامج أو البحث عن إرضائه، فهي ترسخ المقولة " الزبون ملك" فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها ومساراتها على فكرة "إرضاء الزبون"، فبدلاً من التوجّه نحو المنتج (بالاجتهاد في تصريف المنتجات والخدمات)، يجدر بالمؤسسة التوجّه نحو الزبون (بتزويده بمنتجات وخدمات تستجيب لاحتياجاته، أو أفضل من ذلك منتجات وخدمات تفوق تلك الاحتياجات). فالزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أنّ جائزة مالكوم العالمية " أعطت 25 ٪ من علاماتها لاهتمام المؤسسة بزبائنها وتحقيق رغباتهم، لذلك فإنّه ينبغي على المؤسسة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقّق للزبون الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المؤسسة، ويفيد كسب ولائه ورضاه.[1]

2.الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:[2]

يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.

3.التحسين المستمّر:

تتطلّب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرّة وبدون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي الكمال، والذي لا يمكن تحقيقه، ولكن يتمّ العمل من أجل الوصول إليه، ويُعرَّف مفهوم التحسين المستمرّ حسب معيار ISO 9004-4 على أنّه " مجموعة الأفعال المؤداة داخل المؤسسة بغية رفع فعالية ومردودية النشاطات والمسارات لجلب منافع عديدة للمؤسسة والزبائن"[3].

---

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 98.

[2] البكري سونيا، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 375.

[3] التميمي حسين عبد الله، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 584.

4.التحكّم في المسارات (Processus) :

التحكّم في المسارات هو قبل كلّ شيء المعرفة الجيّدة للمهام وتسلسلها من أجل قياس الفعالية الفردية والكلية.

وبما أنّ المسار هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة، فعلى المؤسسة أن تعرف ضمن هذه السلسلة النشاط الذي يجعل المسار أمثلاً، والاقتناع بضرورة الاستغناء عن بعض الأنشطة لتسهيل الأنشطة الموالية وتحسين المسار ككلّ.

5. إشراك العاملين:

وهذا المبدأ الخامس الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة، فكلّ مؤسسة تتوفّر على عدد من الأفراد لديهم معلومات هائلة وفرصاً واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، لأنّ الفرد داخل المؤسسة يعرف مشاكلها، وقادر على المساهمة في حلّها، وإنّما يحتاج فقط إلى تشجيع لاكتشاف أفكاره الجديدة.

إنّ نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة تستدعي التحفيز الفعّال، وخلق الحماس في الأفراد، لأنّ مساهماتهم لا يستهان بها إذا استطاعوا التعبير عن أفكارهم في وقتها المناسب، وإذا ما تمّ الاعتراف بقدراتهم.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر أهداف الجودة الشاملة من أهداف المؤسسة ضمنيا باعتبارها تبرز استراتيجيات التنافس حيث إن التطبيق الصحيح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق باعتبار أسلوب التحسين المستمر من شانه المساهمة في زيادة المبيعات ومنه زيادة الربحية والحصة السوقية للمؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة وتعاملها مع التغيرات أي قدرتها على استثمار الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر.
- زيادة إنتاجية عناصر المنظمة لأنها تشجع العمل الجماعي عن طريق تحسيس العاملين بمسؤولية المشاركة في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافس.

3.2.3. المدخل الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

من تعريف إدارة الجودة الشاملة ندرك أنها عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تعريف إستراتيجية المنظمة المبنية على أساس الجودة الشاملة، بأنها تمثل **"تبني فلسفة التحسين المستمر لعمليات منظمة الأعمال استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة"**.

وبالتالي عليها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والذي يعرف على انه "عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل وتحديد الخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستويا ت الأداء "

وتتمثل خطوات وضع الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة كالتالي:

1. الإعداد للإستراتيجية حيث تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمال الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة والتأكيد على أهميتها الإستراتيجية وذلك للحصول على الدعم المعنوي والمادي والذي يعتبر أساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة.
2. تحليل بيئة العمل الداخلية وذلك بتحديد نقاط القوة لاستثمارها وكذا نقاط الضعف لمعالجتها.
3. تحليل البيئة الخارجية التنافسية إذ يجب تحليل مختلف عواملها والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد مجالات الفرص الحالية لاستثمارها وكذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها.
4. الإطار التنظيمي ضمن هذا الإطار يتم القيام بكافة الإجراءات التنفيذية والتنظيمية الضرورية لنجاح تحقيق إستراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم:

- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط والتي تضم الأفراد ذوي القدرات والمهارات الملائمة للتحسين المستمر.
- تشكيل مجلس الجودة ممن تتوفر لديهم المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة بسياسة واستراتيجيه الجودة الشاملة.
- تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المؤسسة ومجال تدخلها لإنجاح استراتيجيه الجودة الشاملة.
- ضرورة توفير الوسائل المادية والفنية والتكنولوجية التي تساعد على التعرف عن المشكلات ومعالجتها وكذا التحسين المستمر لأداء مختلف العمليات والأنظمة الوظيفية.

5. مراقبة الجودة الشاملة لضمان الاستمرارية في تحقيق الأهداف وفقا للتخطيط الاستراتيجي تصبح الرقابة على الجودة ضرورية ومستمرة وتساير جميع العمليات خلال تنفيذها حيث يهدف مفهوم الرقابة هنا إلى التأكد من كفاءة عمليات النظام وتأديتها بالشكل المطلوب ومن ثم تحديد احتمالات الفشل وتجنبها بالقدر الممكن.

وفي حقيقة الأمر يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة في مضمونها وجوهرها تقوم على نظام رقابي متكامل بحيث يبدأ قبل العمليات وأثناء القيام بالعمليات وبعد الانتهاء منها وبكل ما تحمله من معايير دقيقة قابلة للقياس ومقبولة لجميع الأطراف المشتركة فيها سواء كانت إدارة عليا أو موظفين وانتهاء بالعميل، وتتم عملية المراقبة عن طريق تقييم الأداء الفعلي للعمل بمقارنته مع المعايير الموضوعة ومعالجة الانحرافات باتجاه الإجراءات الصحيحة.

4.2.3. متطلبات التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها

أولا: متطلبات التحقيق الفعال

حتّى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنّه يستلزم تحقّق ما يلي:

01- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إنّ القرارات المتعلّقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه يعدّ من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف.

02- المناخ التنظيمي:[1]

إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقّق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث إنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبنّي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

03- التسيير الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة:[2]

إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، ويتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز المستمرّ، وبناء فرق العمل، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون والتمكين، والتي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل المؤسسة.

---

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الأولى، 2000، ص 103.

[2] زيد الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 48.

04- نظام المعلومات والتغذية العكسية:

يعتبر توفّر نظام المعلومات من الركائز المهمّة والأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وأنّ توفير المقاييس والمعايير الهامّة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح وتزدهر، ومن ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.[1]

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة[2]

يعتبر عدم توفير متطلبات الجودة الشاملة معوقات في حد ذاتها ذلك من خلال أحد أو كل العناصر التالية:

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة حيث لابد أن تتعلم أولا خطوات هذا البرنامج ثم تضع هيكلا تنظيميا ونظام للمكافئات يدعم هذا البرنامج
2. التركيز على أساليب ومناهج معينة دون غيرها مما يعد إخلالا بمبدأ تكامل الأساليب بشكل شامل غير تفاضلي
3. تبني المؤسسة نموذج لإدارة الجودة الشاملة لا يتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها مما يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة
4. وجود مقاومة للتغيير من الإدارة نفسها أو من العاملين كنتيجة لعدم نشر ثقافة الجودة بشكل يسمح بإزالة مخاوف العاملين.

- كما يرى ستيفن كوفي Stephen Covy أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:

أ. فقدان الثقة في المدير.
ب. الاتصالات الرديئة.
ج. الموظفون غير المنضبطين.
د. ضيق الوقت.
هـ. الاعتداد في الرأي.
و. سوء نظام المكافآت والحوافز.
ز. التسلسل الهرمي الصارم.

---

[1] جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1996، ص 59.

[2]. فوزية مسعد إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم والتصنيفات، مجلة الإداري عدد 74 جامعة اليرموك عمان 1998 ص 90.

ح. عدم مرونة الاتصالات الصاعدة.
ط. الميل إلى تنادي المسؤولية.
ي. الخوف من الفشل.

4. مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال

التغيير هو القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدما نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وهو نشاط بشري واع ومقصود يتميز بالاستمرارية. ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. كما تعرف إدارة التغيير بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير القائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وإدارة التغيير هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.[1]

أهمية التغيير التنظيمي[2]:

- المحافظة على الحيوية الفاعلة للمنظمة، وتتمثل هذه الأهمية في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والإنتاج والإنجاز.
- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج الى جهد لإحداثه والتعامل معه، على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويتعامل معه بإيجابية، ومنهم من يقاوم التغيير.
- تنمية الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإثارة الرغبات والدوافع نحو التطوير والارتقاء وتحسين العمل

وتكمن أهمية التغيير في قدرته على توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل ويحسن استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءات النوعية للمنظمة وبما يقود الى تحقيق النمو والتطوير الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع.

[1] انعام الحيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، عمان الأردن، ص- ص: 28-29.

[2]

1.4. خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص المهمة التي يتوجب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة، ومن اهم هذه الخصائص:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير،
- الفاعلية: يتوجب أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وامتلاك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية، يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في أن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث، أن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

5. إدارة المعرفة

تعددت التعاريف التي تناولت إدارة المعرفة تبعا للخلفيات الفكرية والتوجهات في مجال الإدارة، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني واعتبرت من قبل البعض موجودا غير ملموس والبعض الآخر تناولها من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي والبعض الآخر ركز على زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة للوثائق وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة، ويمكن فيما يلي إيراد أهمها:

تعرف إدارة المعرفة على أنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. كما تعتبر إدارة المعرفة بانها الجهود المبذولة من طرف المديرين لغرض تنظيم وبناء راس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية، أو ما يمكن تسميته راس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.[1]

وتعرف إدارة المعرفة على أنها: عملية تجميع، خلق رصد، تنظيم واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.[2]

وتتعلق إدارة المعرفة بالتجميع المنظمة للمعلومات من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن ثم تبويبها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وقيادة عمليات المنظمة وتحسين الأداء بما يحقق الأهداف المسطرة.

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتعلق بمختلف العمليات والإجراءات والقواعد المعلقة بالتقاط المعلومات ضمن قيد مناسبة المعلومة، التكلفة والتوقيت المناسب بغية استخدامها في العمليات أي توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها لاتخاذ القرارات السليمة بما يحقق الأهداف المسطرة.

1.5. أهمية إدارة المعرفة

2.5. الغاية من إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

يدفع الاستثمار في المعرفة بالمنظمات لتحقيق اعلى المستويات من الأداء في بيئتها، حيث تؤثر إدارة المعرفة المستندة الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المنظمات من خلال أربعة مستويات، هي الأفراد والعمليات والمنتجات والأداء المنظمي ككل، حيث يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تؤثر على المنظمات في هذه المستويات الأربعة، من خلال إسهامين، وهما أولا تساعد عمليات إدارة المعرفة في توليد المعرفة، والتي سوف تساهم في تحسين أداء المنظمات عبر المستويات الأربعة السابقة، وثانيا تسبب عمليات إدارة المعرفة على تحسينات مباشرة وفقا للمستويات الأربعة، وفق ما يوضحه الشكل الموالي[3] :

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، 2020، ص:23.

[2] 3Bill Wolf, Introduction to Knowledge Management, 2001, p05.

[3] عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2020، ص - ص: 61 – 67.

الشكل رقم 32: تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد وعمليات الأعمال والمنتجات والأداء المنظمي



المصدر: عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، مرجع سابق، ص: 60.

يصور الشكل التأثيرات المترتبة لإدارة المعرفة على المستويات الأربعة، ويدل على مدى تأثير إدارة المعرفة على كل مستوى الذي يؤثر بدوره على المستويات الأخرى. تم تنظيم هذه المستويات من قبل دراسة مشتركة لشركة (International Data Corporation) ومجلة إدارة المعرفة والتي قام بإجرائها (Dyer and McDonough) في (أيار (2001) تحت عنوان (The State of KM)، حيث ناقشا حالات ممارسة إدارة المعرفة في المنظمات في الولايات المتحدة، ووجدت أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية التي دفعت هذه المنظمات لتبني إدارة المعرفة منها تحسين الأداء المنظمي، والحفاظ على خبرة الأفراد العاملين وتعزيز رضا الزبون المنتجات المنظمة، فضلاً عن زيادة الأرباح أو العوائد. وفيما يلي شرح لهذه المستويات ودور إدارة المعرفة فيها:

1. الأفراد

تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض، أو من خلال المصادر الخارجية، هذا التعلم من الأفراد العاملين يسمح للمنظمات بالنمو والازدهار بشكل ثابت ما يزيد قدرتها على الاستجابة لحالة السوق والتكنولوجيات الجديدة، إذ تمكن إدارة المعرفة الأفراد العاملين بان يكونوا أكثر مرونة وتزيد من رضاهم الوظيفي، وهذا يأتي بسبب تعزيز القدرة على التعلم والتفكير حول الحلول للمشكلات المعقدة التي واجهت المنظمات في الماضي سواء كانت أفضل الممارسات خلال أو الدروس المتعلمة. إذ يمكن تلخيص تأثير إدارة المعرفة على الأفراد من خلال:

- التأثير على تعلم الأفراد العاملين تساعد إدارة المعرفة على تعزيز التعلم الفردي والمنظمي، من خلال تعزيز القدرة على اكتشاف والنقاط المعرفة الجديدة في مجالات تخصصاتهم، ويتم. ذلك من خلال عدة طرق، تتضمن الاستيعاب الداخلي والتجسيد هاتان العمليتان تعملان معاً في مساعدة الأفراد على التعلم، فالمؤلف على سبيل المثال يقوم بتأليف الكتب فهو يعمل على تجسيد معرفته وإتاحتها

للاستخدام من قبل الآخرين، بينما يقوم القارئ بقراءة تلك الكتب ويكسب المعرفة الضمنية من المعرفة الصريحة الموجودة في الكتب المؤلفة). كما تساعد التنشئة الاجتماعية الأفراد على اكتساب المعرفة، ولكن من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والتفاعلات غير الرسمية. وفي هذا الإطار يبرز دور مجتمعات الممارسة بوصفها مجموعات منظمة ذاتياً تقوم على عضوية الأفراد الذين قد يكونون موزعين جغرافياً، ولكنهم يتواصلون على نحو منتظم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك. كما أنها تسمح للمنظمات بمراقبة أداء الفرد، والتحقق من صلته الاجتماعية من خلال ممارسات العمل الخاصة به.

- التأثير على تأقلم الأفراد العاملين في ضوء تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، تشجع المنظمات أفرادها العاملين على التعلم المستمر من بعضهم البعض، إذ يميل هؤلاء الأفراد إلى تملك المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من اجل التأقلم مع الظروف التنظيمية كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك. يساعد ذلك الأفراد العاملين على توقع الأحداث المفاجئة ومعالجتها بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في التدفق الحر للمناقشات ليس فقط لإعدادهم للاستجابة للتغيرات، ولكنها أيضاً تجعلهم أكثر استعداداً التقبل التغير وهكذا.
- التأثير على رضا الوظيفي توفر إدارة المعرفة منافع مباشرة تعود إلى الأفراد العاملين سواء كانت تتمثل بزيادة قدراتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المنظمات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة، أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال. هذه المنافع المباشرة تجعل من الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات، بالإضافة إلى تحسين قيمتهم السوقية قياساً لغيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى، لذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمات المعاصرة يقلل من معدلات دوران العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح يزيد وجود حلول سابقة للمشكلات التي قد تواجه العاملين مستقبلاً من فاعلية الأفراد العاملين في أداء وظائفهم. حيث يساعد ذلك في الحفاظ على دوافع هؤلاء الأفراد ليكونوا أكثر نجاحاً ومحفزين عند مواجهتهم للمشكلات ما يؤدي إلى تحقيق أهداف منظماتهم. كما يؤثر التدريب والتوجيه بشكل مباشر في تحفيز الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة رضا الوظيفي ويتفق على أن أولويات تحسين أداء المنظمة يبدأ من دعم متطلبات عامل المعرفة (الفرد) وصعوداً باتجاه العمليات ووصولاً إلى تحقيق فاعلية الأداء الكلي للأعمال.

2. العمليات:

- تمكن إدارة المعرفة من إجراء التحسينات في العمليات التنظيمية كالتسويق والتصنيع، إذ يمكن ملاحظة هذه التأثيرات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي الفاعلية: إنجاز العمليات الأكثر ملاءمة وصنع القرارات على أفضل وجه، والكفاءة: إنجاز العمليات بسرعة وبطريقة منخفضة التكلفة، والإبداع المجاز العمليات بطريقة خلاقة والتي تحسن الكفاءة والفاعلية. تحسن إدارة المعرفة الجوانب المترابطة السابقة للعمليات التنظيمية من خلال عدة وسائل بما في ذلك استخراج المعرفة

وأفضل الأفكار عبر عمليتي التبادل والتنشئة الاجتماعية وتوفير الحلول العملية من خلال التوجيهات والإجراءات الواجب اتخاذها لحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين في أداء مهامهم الوظيفية وفيما يلي مناقشة لهذه الأبعاد:

- التأثير على فاعلية العملية تمكن إدارة المعرفة منظمات الأعمال كي تصبح أكثر فاعلية من خلال مساعدتها على تحديد وتنفيذ العمليات الأكثر ملاءمة، إذ تمكن إدارة المعرفة الفعالة أعضاء المنظمة من جمع المعلومات والمعرفة اللازمة لرصد الأحداث الداخلية والخارجية، وهذه النتائج لعدد اقل من المفاجئات للمديرين في المنظمات تقلل الحاجة إلى تعديل الخطط وبالمقابل سوء إدارة المعرفة يمكن أن يدفع بالمنظمات للوقوع في أخطاء، وأبسطها الوقوع في نفس الأخطاء حدثت سابقاً أو قد من غير الممكن توقع الأخطاء في المستقبل التي قد تواجهها. تمكن إدارة المعرفة للمنظمات للتكيف السريع لعملياتها وفقاً للظروف المعاصرة مما يحافظ على فاعلية تلك العمليات في أوقات متغيرة، ومن ناحية أخرى فأن المنظمات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة قد تجد صعوبة في المحافظة على فعالية العملية عندما تواجه دوران مرتفع سواء للأفراد الخبراء أو الجدد.
- التأثير على كفاءة العملية تمكن إدارة المعرفة على نحو فعال المنظمات لتكون أكثر إنتاجية وكفاءة. فشركة (Toyota) على سبيل المثال طبقت شبكات تقاسم المعرفة ما أتاح لها القدرة على نشر المعرفة بسرعة داخل شبكة الإنتاج، علماً بأنها قد عالجت ثلاثة معضلات أساسية تخص تقاسم المعرفة عن طريق ابتكار أساليب لتحفيز الأعضاء على المشاركة وتقاسم المعرفة علناً، ما ومنع بالمرور المجاني والمتمثل بالأفراد الذين يتعلمون من الآخرين دون أن يساعدوا الآخرين على التعلم، والحد من التكاليف المرتبطة بإيجاد والوصول إلى الأنواع المختلفة من المعرفة القيمة التأثير على إبداع العملية: تعتمد المنظمات بشكل متزايد على مشاركة المعرفة بين الأفراد لإنتاج حلولاً إبداعية ومبتكرة للمشكلات، وكذلك لتطوير عمليات تنظيمية لجعلها أكثر إبداعية، وتساهم إدارة المعرفة من خلال آليات كالعصف الذهني في تعزيز إبداع العملية، كما لا يمكن للمعرفة فصلها عن السياق على عكس المعلومات، فالمعرفة جزء لا يتجزأ من مكانها ويساعد هذا المكان على توليد معرفة جديدة.

3. المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة أيضاً على منتجات المنظمة، وهذه التأثيرات يمكن ملاحظتها في جانبين أساسيين وهما:

- منتجات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر قيمة إضافية كبيرة مقارنة بمنتجات سابقة. حيث توفر إدارة

المعرفة من خلال إبداع العملية القدرة على تقديم منتجات جديدة تتميز بتفوقها على المنتجات الأخرى في السوق سواء عن طريق طرح حلول لمعالجة مشكلات في أداء المنتجات أو طرق جديدة في الاستخدام.

- المنتجات المستندة على المعرفة لإدارة المعرفة تأثير كبير على المنتجات التي هي بطبيعتها قائمة على المعرفة، حيث تساعد هذه الإدارة على تجميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات بسرعة وتكوين البدائل والمقترحات، التي قد يكون الأمر مختلفاً. من حيث الكلفة والوقت دون وجود عملية منهجية لإدارة المعرفة في صناعات كالبرمجيات والاستشارات تعد إدارة المعرفة من الأمور الحيوية للبقاء، والنمو، كما تظهر أهمية هذه المنتجات في الصناعات التقليدية عبر استخدام العصف الذهني والذي تم التطرق إليه سابقاً.

4. الأداء المنظمي:

تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء المنظمي من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري، والذي يتيح القدرة على توليد منافع طويلة الأمد للمنظمة كالآتي:

- التأثيرات المباشرة: تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على الأداء المنظمي عندما يتم استخدام المعرفة في توليد منتجات مبتكرة التي تدر دخلاً وربحاً أو عندما يتم التعاضد بين إستراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجيات الأعمال. مثل هذه التأثيرات المباشرة ترتبط مع الإيرادات و/ أو التكاليف، والتي يمكن إرجاعها إلى رؤية المنظمة واستراتيجياتها، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة التطورات في العائد على الاستثمار.
- التأثيرات غير المباشرة: تنشا هذه التأثيرات من خلال الأنشطة التي لا ترتبط مباشرة مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها وتكاليفها أو إيراداتها، هذه الآثار تحدث - على سبيل المثال - من خلال استخدام إدارة المعرفة لإظهار القيادة الفكرية في الصناعة، التي بدورها تعزز من ولاء الزبائن، كما يمكن أن تحدث. من خلال استخدام المعرفة للحصول على موقع متميز للتفاوض ضد المنافسين. وعلى العكس من التأثير المباشر، فان التأثير غير المباشر يرتبط مع المعاملات، وبالتالي لا يمكن قياسه بسهولة. إحدى أهم الفوائد غير المباشرة لاستخدام إدارة المعرفة تكمن في تحقيق وفورات الحجم متوسط تكلفة الإنتاج لكل وحدة تتناقص مع زيادة الإنتاج، ووفورات النطاق التكلفة الإجمالية لإنتاج منتجين أو أكثر من المنتجات المختلفة اقل من مجموع التكاليف التي كانت ستترتب في حال إنتاج كل منتج على حدة وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق وفورات الحجم والنطاق من خلال تحسين القدرة على توليد والاستفادة المتعلقة بالمنتجات والزبائن والموارد الموجودة في المنظمات، حيث ممكن أن تكون عمليات تصميم المنتجات مشتركة بين عمليات التصنيع، وكذلك الخبرة المتوفرة في تلك المنظمات. وبالتالي تقل تكاليف التصنيع والتطوير للمنتجات القائمة وتسريع تطوير المنتجات الجديدة، ودعم الاستجابة السريعة لفرص السوق. وفي نفس السياق، فأن مشاركة

المعرفة حول حاجات ورغبات الزبائن وسلوكيات الشراء تمكن من تحسين المنتجات القائمة وتقديم منتجات جديدة، علماً أن تحقيق وفورات الحجم والنطاق تساعد في تحسين العائد على الاستثمار، وبالتالي فان إثر إدارة المعرفة على تلك الوفورات سيكون له تأثير لاحق على العائد على الاستثمار التي تكون مرتبطة بشكل مباشر بمعاملات محددة، ولذلك يعتبر بمثابة تأثيرا غير مباشر.

- إحدى التأثيرات غير المباشرة لإدارة المعرفة توفير ميزة تنافسية مستدامة، إذ تمكن المعرفة المنظمات من تطوير واستغلال الموارد الملموسة وغير الملموسة بشكل أفضل من المنافسين، وبالرغم من أن الموارد قد لا تكون فريدة من نوعها. تميل المعرفة وخصوصاً المعرفة الضمنية محددة السياق إلى أن تكون فريدة من نوعها، وبالتالي يصعب تقليدها. علاوة على ذلك، خلافاً لمعظم الموارد التقليدية فانه لا يمكن اقتناء تلك المعرفة بسهولة كنموذج جاهز للاستخدام عليه وللحصول على معرفة مماثلة لتلك الموجودة في المنظمات المتفوقة على المنافسين الدخول إلى تجارب مماثلة للتي خاضتها تلك المنظمات الأخذ بنظر الاعتبار أن الحصول على المعرفة من خلال مع التجربة تتطلب وقتاً طويلاً. لذلك على المنافسين توسيع قدراتهم لتوليد المعرفة من خلال التعلم عبر الاستثمار في إدارة المعرفة.