الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

# تسيير المؤسسة

مطبوعة علمية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس
شعب: علوم التسيير، علوم مالية ومحاسبة، علوم تجارية، وعلوم اقتصادية

من إعداد الدكتورة:
❖ بن جمعة أمينة



السنة الجامعية: 2025 – 2026

## السنة الثانية مالية ومحاسبة

السداسي الرابع:

| وحدات التعليم | عنوان المواد | الأرصدة | المعامل | الحجم الساعي الأسبوعي | | | الحجم الساعي للسداسي (15 أسبوعا) | أخرى* | نمط التعليم | | نوع التقييم | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | دروس | أعمال موجهة | أعمال تطبيقية | | | حضوري | عن بعد | مراقبة مستمرة | إمتحان |
| وحدة تعليم أساسية<br>الرمز: وت أس 2.2<br>الأرصدة: 18<br>المعامل: 9 | مالية المؤسسة | 6 | 3 | 3س00 | 1س30 | - | 67س30 | 82س30 | X | - | 40% | 60% |
| | اقتصاد كلي 2 | 4 | 2 | 1س30 | 1س30 | - | 45س00 | 55س00 | X | - | 40% | 60% |
| | تسيير المؤسسة | 4 | 2 | 1س30 | 1س30 | - | 45س00 | 55س00 | X | - | 40% | 60% |
| | المعايير المحاسبية الدولية | 4 | 2 | 1س30 | 1س30 | - | 45س00 | 55س00 | X | - | 40% | 60% |
| وحدة تعليم منهجية<br>الرمز: وت م 2.2<br>الأرصدة: 9<br>المعامل: 5 | إحصاء 4 | 5 | 3 | 3س00 | 1س30 | - | 67س30 | 65س00 | X | - | 40% | 60% |
| | أساسيات بحوث العمليات | 4 | 2 | 1س30 | 1س30 | - | 45س00 | 55س00 | X | - | 40% | 60% |
| وحدة تعليم استكشافية<br>الرمز: وت أس 2.2<br>الأرصدة: 2<br>المعامل: 2 | ريادة الاعمال (Entreprenariat) | 1 | 1 | - | 1س30 | - | 22س30 | 2س30 | X | - | 100% | - |
| | أخلاقيات الأعمال | 1 | 1 | 1س30 | - | - | 22س30 | 2س30 | X | - | - | 100% |
| وحدة تعليم أفقية<br>الرمز: وت أف 2.2<br>الأرصدة: 1<br>المعامل: 1 | لغة أجنبية 3 | 1 | 1 | - | 1س30 | - | 22س30 | 2س30 | X | X | 100% | - |
| مجموع السداسي الرابع | | 30 | 17 | 13س30 | 12س00 | - | 382س30 | 375س00 | | | | |

**السداسي : الرابع**

**وحدة التعليم : أساسية**

**المادة : تسيير المؤسسة**

**الرصيد: 4**

**المعامل: 2**

**نمط التعليم: حضوري**

**أهداف التعليم**

تهدف هذه المادة التعلمية إلى تمكين الطالب من استيعاب أهمية تسيير المؤسسة، مقاربات وطرق التسيير في المؤسسة، اضافة إلى تلقين الطالب معارف أساسية في تسيير المؤسسة من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس، بصفة خاصة سوف يُمكن الطالب من التعرف على:

- الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية.
- تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح الممارسات العملية لسيرورة العملية التسييرية في المؤسسة.
- استكشاف المفاهيم المرتبطة بمقياس تسيير المؤسسة.
- استكشاف سيرورة تسيير وظائف المؤسسة.

**المعارف المسبقة المطلوبة**

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

**محتوى المادة:**

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

## فهرس المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| فهرس المحتويات | 4-7 |
| فهرس الأشكال | 08 |
| فهرس الجداول | 09 |
| مقدمة | 10-12 |
| **المحاضرة الأولى: أساسيات حول المؤسسة** | 13 |
| تعريف المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها | 15 |
| خصائص المؤسسة وأنواعها | 19 |
| دور المؤسسة وأهدافها | 20 |
| **المحاضرة الثانية: الإطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة** | **21** |
| تعريف التسيير | 21 |
| التسيير بين العلم والفن | 22 |
| وظائف التسيير | 24 |
| مستويات التسيير | 25 |
| **المحاضرة الثالثة: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة** | 27 |
| تعريف المسير وصفاته | 27 |
| أدوار وماهم المسير | 28 |
| مهارات المسير | 29 |
| **المحاضرة الرابعة: وظيفة التخطيط في المؤسسة** | 31 |
| تعريف التخطيط وبعض المفاهيم المتعلقة به | 31 |
| خصائص التخطيط | 33 |
| أهداف التخطيط | 34 |
| مراحل التخطيط | 34 |
| أنواع التخطيط | 35 |
| معيقات التخطيط | 37 |
| **المحاضرة الخامسة: اتخاذ القرارات في المؤسسة** | 39 |
| تعريف عملية اتخاذ القرار | 39 |
| أهمية اتخاذ القرار | 39 |

| | |
|---|---|
| مراحل اتخاذ القرار | 40 |
| خصائص القرار الجيد | 41 |
| **المحاضرة السادسة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة** | 42 |
| تعريف التنظيم | 42 |
| أهمية وظيفة التنظيم | 42 |
| مباديء التنظيم | 43 |
| أنواع التنظيم | 44 |
| أساسيات الهيكل التنظيمي | 45 |
| **المحاضرة السابعة: وظيفة التوجيه في المؤسسة** | 51 |
| تعريف التوجيه | 51 |
| متطلبات التوجيه | 52 |
| عناصر التوجيه (القيادة، التحفيز،الاتصال) | 59-52 |
| **المحاضرة الثامنة: وظيفة الرقابة في المؤسسة** | 60 |
| تعريف الرقابة | 60 |
| أهمية الرقابة في المؤسسة | 60 |
| مراحل عملية الرقابة في المؤسسة | 60 |
| أنواع الرقابة | 61 |
| **المحاضرة التاسعة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة** | 64 |
| مالمقصود بالاستراتيجية؟ | 64 |
| تعريف التسيير الاستراتيجي | 64 |
| الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي | 65 |
| أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية | 66 |
| مراحل الإدارة الاستراتيجية | 66 |
| التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية | 67 |
| **المحاضرة العاشرة: التسيير المالي والمحاسبي في المؤسسة** | 69 |
| مفهوم التسيير المالي والمحاسبي | 69 |
| موقع التسيير المالي في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة | 69 |
| أهداف التسيير المالي والمحاسبي | 70 |
| وظائف المسير المالي والمحاسبي | 70 |

| | |
|---|---|
| مراحل التسيير المالي | 70 |
| البيئة المؤثرة في التسيير المالي والمحاسبي | 71 |
| مصادر معلومات التسيير المالي والمحاسبي | 72 |
| **المحاضرة الحادي عشر: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة** | 73 |
| تسيير التموين في المؤسسة | 73 |
| التسيير اللوجستيكي في المؤسسة | 77 |
| **المحاضرة الثانية عشر: تسيير الانتاج في المؤسسة** | 79 |
| تعريف تسيير الانتاج | 79 |
| أهداف تسيير الانتاج | 80 |
| مهام إدارة الانتاج | 81 |
| **المحاضرة الثالثة عشر: إدارة الجودة في المؤسسة** | 82 |
| مفهوم إدارة الجودة في المؤسسة | 82 |
| أبعاد الجودة في المؤسسة | 83 |
| أهمية الجودة في المؤسسة | 84 |
| **المحاضرة الرابعة عشر:التسيير التجاري في المؤسسة** | 86 |
| تعريف التيير التجاري | 86 |
| أهمية التسيير التجاري | 86 |
| أهداف التسيير التجاري | 87 |
| بعض التحديات التي قد تواجه التسيير التجاري في المؤسسة | 87 |
| **المحاضرة الخامسة عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة** | 89 |
| تعريف تسيير الموارد البشرية | 89 |
| أهداف تسيير الموارد البشرية | 89 |
| أهمية تسيير الموارد البشرية | 90 |
| العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية | 90 |
| المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | 91 |
| **المحاضرة السادسة عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)** | 93 |
| مفهوم سلسلة القيمة | 93 |
| أهمية تحليل سلسلة القيمة | 94 |
| الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة | 95 |

| | |
|---|---|
| الخاتمة | 97 |
| تقييم شامل لمقياس تسيير المؤسسة | 98 |
| الإجابة النموذجية لمقياس تسيير المؤسسة | 101 |
| قائمة المراجع | 104 |

# فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | سيرورة العملية التسييرية بالمؤسسة | 22 |
| .2 | عجلة التسيير وانتقاله من الممارسة إلى الفن والعلم | 23 |
| .3 | التسيير مساره دائري مستمر شبيه العجلة | 25 |
| .4 | صفات المسير | 27 |
| .5 | المهام الرئيسية للمسير في المؤسسة | 29 |
| .6 | الفرق بين الخطة والتخطيط | 32 |
| .7 | خطوات بناء الهيكل التنظيمي | 46 |
| .8 | الهيكل التنظيمي حسب الوظيفة | 47 |
| .9 | الهيكل التنظيمي حسب المنتجات | 47 |
| .10 | الهيكل التنظيمي حسب العملاء | 48 |
| .11 | الهيكل التنظيمي حسب الموقع الجغرافي | 48 |
| .12 | الهيكل التنظيمي المصفوفي | 49 |
| .13 | عناصر عملية الاتصال | 59 |
| .14 | نموذج سلسلة القيمة | 94 |

## فهرس الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01** | مزايا وعيوب المؤشرات الفرعية للحجم | 17 |
| **02** | أدوار المسير في المؤسسة | 28 |
| **03** | بعض المصطلحات المتعلقة بالتخطيط | 32 |

**مقدمة:**

المؤسسة هي اللبنة الأساسية لأي الاقتصاد، فهي تلعب دورا محوريا واستراتيجيا في جميع المجالات، وتساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي المستدام، والمحرك الحقيقي لخلق فرص العمل والمساهم الرئيسي في الرفع من الناتج الإجمالي المحلي...، كما تعتبر البيئة الملائمة والمحفزة لأي ابداع وابتكار، نظرا لما تمتاز به من خصائص ورغم اختلاف أنواعها وأشكالها، ونجاحها وفعاليتها تتبع من حسن تسييرها، وهذا ما سيتم التفصيل فيها من خلال مقياس تسيير المؤسسة.

تسيير المؤسسة هو مقياس من المقاييس التي يمكن اسقاطها على الواقع والاستفادة منها ميدانيا، تمت برمجته من قبل الوزارة الوصية في مختلف التخصصات الجامعية التابعة للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وفقا لعروض التكوين للعديد من السنوات الجامعية، وذلك من أجل تحضير الطالب للخوض في مجال انشاء وتسيير مؤسسة خاصة أو عامة، بالتطرق إلى مجموعة من المحاضرات يتعرف الطالب فيها على مفهوم المؤسسة ومختلف المفاهيم المتعلقة بها وأنواعها، وبعدها معرفة أهمية المؤسسة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كمرحلة تمهيدية للمقياس ومن ثم من هو المسير بالمؤسسة وماهي الصفات الواجب توفرها فيه لكي يكون مسير ناجح، والتفصيل في المقياس من خلال التعرف على جميع الوظائف والأنشطة التي تخص المؤسسة بما فيها التقليدية والحديثة، وكيفية تحقيق الكفاءة والفعالية فيها.

- **المكتسبات القبلية:**

من أجل دراسة محتوى هذه المادة، على الطالب أن يكون متحكما في مكتسبات مجموعة من المواد، كمادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات، ومدخل لإدارة الأعمال، والتي يكون قد درسها خلال السنة الأولى جذع مشترك (فيما يخص مادتي مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة) والسنة الثانية تخصص علوم مالية (فيما يخص مدخل لإدارة الأعمال).

- **الأهداف التعليمية:**

تتمحور الأهداف البيداغوجية لهذه المادة التعليمية حول تمكين الطالب من استيعاب مختلف الآليات والمقاربات المعتمدة في تسيير المؤسسة؛ كما تهدف في شقها التحضيري إلى تزويد الطالب بالمرتكزات العلمية والمتطلبات القبلية الضرورية التي تؤهله معرفيا لاستيعاب المقاييس والمواد اللاحقة ضمن برنامج الليسانس، وبصفة خاصة يمكن المقياس من تحقيق الأهداف البيداغوجية التالية:

1-تمكين الطالب بتحديد وتفسير مختلف المفاهيم والمتغيرات الأساسية المتعلقة بالمقياس وأن يميز بينهم؛

2-التعرف على الوظائف والأنشطة الأساسية داخل المؤسسة، وبالتالي اكتشاف السمات والفوائد المحددة لكل وظيفة ونشاط، وتحليل العقبات المختلفة التي قد تساهم في عدم تحقيقها بكفاءة وفعالية؛

3-تنمية وتعزيز السلوك المهني للطلاب من خلال شرح الإجراءات العملية في سيرورة العملية التسييرية في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالمدير والموارد التي يتم تسييرها.

4-استكشاف سيرورة عملية تسيير المؤسسة ومحاولة استخلاص عملية فوائد منها ومحاولة تطبيقها ميدانيا.

5-الحكم على مدى قدرة المسير وتمكنه في تحقيق التسيير الكفء والفعال للمؤسسة، في ظل النظام البيئي والموارد المتاحة، ومحاولة مواجهة والاستعداد لمختلف التحديات.

وتحقيقا للأهداف المذكورة أعلاه تم تقسيم هذا المقياس وفقا للمنهاج الوزاري إلى ثلاثة عشر (13) فصل (كما هو موضح أعلاه) يتم التفصيل فيها من خلال (16) محاضرة كما يلي:

- **الفصل الأول:** من خلال هذا الفصل يتم التعرف على المؤسسة أنواعها أهدافها وخصائصها، والتسيير في المؤسسة من حيث المفهوم ومن حيث الوظائف والأنشطة كمدخل للفصول الموالية.
- **الفصل الثاني:** يتعرف الطالب من خلال هذا الفصل على من هو المسير والصفات التي يجب أن تتوفر فيه وماهي أدواره بالمؤسسة والتحديات التي يمكن أن تواجهه.

- **الفصل الثالث:** في هذا الفصل يتعرف الطالب على أولى وظائف التسيير وهي التخطيط والذي يشمل التفكير ووضع الخطط التي تسبق القيام بأي عمل ومن ثم اتخاذ القرار اللازم.
- **الفصل الرابع:** من خلال هذا الفصل يتم التعرف على الوظيفة الثانية في التسيير وهي التنظيم وكل أنواعها ومختلف الهياكل التنظيمية لمختلف أنواع المؤسسات.
- **الفصل الخامس:** هذا الفصل لا يقل أهمية عن باقي الفصول حيث يتعرف الطالب فيه على كيفية توجيه مختلف الموارد بالمؤسسة وكذا مختلف أنواع الاتصال وكل ما يخص القيادة.
- **الفصل السادس:** وفيها يتعرف الطالب على آخر وظيفة بالمؤسسة ولمختلف أنواعها وأهميتها.
- **الفصل السابع:** وهنا يتعرف الطالب على التسيير على المستوى الاستراتيجي بالمؤسسة.
- **الفصل الثامن:**لا تخلو دراسة لمؤسسة دون معرفة مختلف الجوانب المالية المتعلقة بها، ومن خلال هذا الفصل يتمكن الطالب من معرفة بعض الجوانب المالية والتسيير المالي بالمؤسسة.
- **الفصل التاسع:** يمكن هذا الفصل الطالب من معرفة آليات وكيفيات تسيير عمليات الشراء والتخزين واللوجستيك بالمؤسسة.
- **الفصل العاشر:** خلال هذا الفصل يتعرف الطالب على كيفية تسيير عمليات الإنتاج وطرق وآليات إدارة الجودة في المؤسسة.
- **الفصل الحادي العشر:** هنا الطالب يدرس أهم ما يتعلق بالتسيير التجاري.
- **الفصل الثاني عشر:** من خلال هذا الفصل يثري الطالب معارفه في آليات تسيير الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث عشر:** يدرس الطالب في هذا الفصل ما يتعلق بالميزة التنافسية من خلال استخدام سلاسل القيمة، وطرق وآليات تقييم المنتج في السوق.

## المحاضرة الأولى: أساسيات حول المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سيتم توضيح وتبسيط مفهوم المؤسسة ومناقشة الفرق بينها وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها، ووضع جملة من الخصائص التي تتميز بها، والتفصيل في أنواعها بالتركيز على معيار الحجم والمعيار القانوني ونوع النشاط...، ومن ثم ابراز دورها ووظائفها وأهميتها في الاقتصاد والمجتمع، فيما يلي:

### 1-تعريف المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها:

أ- **تعريف المؤسسة:** تطور تعريف المؤسسة على مر الأزمنة، سابقا كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية. تطور هذا الوضع إلى ثلاث اتجاهات: اتساع الحجم التكاثف الدولي، كثرة النزاعات الاجتماعية، تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية .... الخ)[1].

من هذا المنطلق اختلفت تعاريف المؤسسة عند معظم الخبراء ونذكر على سبيل المثال بعض التعاريف البارزة، فعند شمبتر Shumpeter* المؤسسة مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج، أما بيرو (Perroux)* فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات.[2] كما أن ماكس فيبر* عرف المؤسسة على أنها: تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم. فهي حسب تعريفه عبارة عن بناء لمجموعة من القوانين والمبادئ والقيم التي تمثل خصوصيتها وفلسفتها الخاصة وثقافتها التي تمثل بدورها هويتها التي تميزها وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.[3]

---

*جوزيف شومبيتر)(Joseph Schumpeter) (1883-1950 هو عالم اقتصاد نمساوي اشتهر بنظرياته حول الابتكار، ورأس المال، ودورات الأعمال، وريادة الأعمال، ومفهوم "التدمير الخلاق" الذي وصف به كيفية تقدم الاقتصاد.

*فرانسوا بيروكس (Perroux (1903-1987) هو اقتصادي فرنسي اشتهر بنظرياته حول التنمية والتنمية الإقليمية، وأبرزها مفهوم "أقطاب النمو(growth poles) ، والتي تقترح أن التنمية يمكن أن تنتشر من خلال مناطق أو صناعات محددة ذات معدلات نمو عالية.

*ماكس فيبر (1864-1920) هو عالم اجتماع واقتصادي ومؤرخ ألماني يعتبر من مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وقد اشتهر بأعماله حول علاقة الدين بالرأسمالية في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية".

[1] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013)، ص:2013، ص: 27.

[2] المرجع السابق.

[3] دلال جابري، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد03، 2022، ص:240

- كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج لغرض إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الكيانات الاقتصادية الأخرى[1].
- هي وحدة اقتصادية يتم فيها تجميع الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.[2]
- المؤسسة هي تنظيم انتاجي محدد، هدفها خلق قيمة سوقية معينة، من خلال دمج بين عوامل إنتاج، وتقوم بعد ذلك ببيعها في السوق من أجل تحقيق ربح من الفرق بين إجمالي الإيرادات وتكاليف الإنتاج.[3]

ونظرا لصعوبة إعطاء تعريف موحد للمؤسسة ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد العديد من المؤلفين عند تعريفهم للمؤسسة وهي: المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كتنظيم اجتماعي، المؤسسة كنظام.[4]

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة هي عبارة عن دمج مختلف عوامل الإنتاج وتنظيمها وترتيبها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المنشود.

**ب- بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلح المؤسسة:**

تتبادر إلى الذهن عدة مصطلحات تقترب في مفهومها للمؤسسة، لهذا من الأجدر توضيح النطاق العام لتوظيفها: [5]

- **المنظمة:** هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
- **المؤسسة:** هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
- **الشركة:**

هو عقد يلتزم فيه شخصان أو أكثر بالمساهمة في مشروع معين هدفه الربح، بتقديم حصة من المال أو العمل وتقاسم الربح أو الخسارة الناتجة.

---

[1] بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري– ، 2019-2020، ص:03.بتصرف.

[2] صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 20009/2008، ص:25.

[3] مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، ص:02.بتصرف.

[4] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)، ص: 12

[5] بوستة محمد، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2019-2020، ص:1.

❖ **المنشأة:** مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الاقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز أو جهة حكومية .أو اعتبارياً المشروع شخصاً طبيعيا.

❖ **المشروع:** هو عملية – أو سلسلة من العمليات – أو نشاط – أو مجموعة من الأنشطة – محددة بزمن، أي أن لها تاريخ بدء وتاريخ نهاية ويتم تنفيذها مرة واحدة فقط لتقديم منتج أو خدمة، بهدف تحقيق تغيير مفيد، أو إضافة قيمة، أو تقديم نتيجة فريدة.

## 2- خصائص المؤسسة وأنواعها:

### أ- خصائص المؤسسة:

انطلاقا من التعريفات السابقة، يمكن استخلاص السمات المميزة للمؤسسة: [1]

- تتمتع المؤسسة بشخصية اعتبارية مستقلة عن ومن أهم سماتها:الاستقلال المالي أي ذمة مالية مستقلة، الاستقلال الإداري ويقصد بها سلطة اتخاذ القرار، وحق التقاضي.
- المؤسسة وحدة اقتصادية، أي تعتبر عنصر مشارك فاعل في الاقتصاد؛
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، سواء كانت كمية أو نوعية. ويضمن التحديد الواضح لهذه الأهداف تناسق عمل المؤسسة واستمراريته؛

❖ يعتبرالإنتاج من أهم الوظائف التي تؤديها المؤسسة باعتبارأنع أداة لخلق القيمة المضافة؛

❖ المورد البشري هو مكون من المكونات الهامة في المؤسسة؛

❖ تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة والوظائف التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها؛

❖ الربح هو المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة؛

❖ تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية للقيام بنشاطها، ومن أهم مواردها هي تلك الإيرادات المحصلة من عمليات البيع؛

❖ المؤسسة هي جزء نظام بيئي متكامل، والتي يجب عليها أن تتكيف معه لأجل تحقيق شروط البقاء (ويعد السوق العنصر الأكثر أهمية في هذه البيئة).

---

[1] أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ص:04. متاح على الموقع:
https://fsescsg.univ-ouargla.dz

ب- **أنواع المؤسسات:** لتفرقة بين مختلف أنواع المؤسسات تم تقسيمها كالتالي: [1]

- **بحسب طبيعة النشاط:** حسب هذا المعيار تصنف المؤسسات إلى ثلاثة قطاعات: القطاع الأولي، والقطاع الثانوي، وقطاع الخدمات. ويمكن تقسيم هذه القطاعات بدورها إلى قطاعات فرعية وفقا للحاجة والغرض منها، وعموما تقسم إلى مجموعات محددة بدقة بناء على السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
- **مؤسسات القطاع الأولي:** وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الفلاحي بمختلف مجالاته من زراعة، تربية المواشي، أنشطة الصيد البحري .
- **مؤسسات القطاع الثانوي:** ويشمل مختلف المؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي، مثل المؤسسات التي تحول المواد الزراعية إلى منتجات نهائية (صناعة تحويلية) أو تكرير ومعالجة المواد الطبيعية كالمعادن وغيرها (صناعة استخراجية).
- **مؤسسات القطاع الثالث:** وهي تضم مختلف المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات مثل المؤسسات البنكية وغيرها.

✓ **حسب الحجم :يمكن قياس حجم المؤسسة بطرق مختلفة وباستخدام عدة معايير، أهمها عدد العمال، والإيرادات السنوية (الحصيلة السنوية)، والقيمة المضافة، والأرباح المحققة...**، ولكن تبسيطا تم اختيار معيار عدد العمال لتصنيف المؤسسات حسب حجمها، حيث أنجز التصنيف كالتالي:

من 1 عامل إلى 9 عامل ⇐ مؤسسات صغيرة جدا(مصغرة)

من 10 إلى 49 عامل ⇐ مؤسسات صغيرة

من 50 إلى 499 عامل ⇐ مؤسسات متوسطة

من 500 إلى 999 عامل ⇐ مؤسسات كبيرة

أكثر من 1000 عامل ⇐ مؤسسات كبيرة جدا.

أما المؤشرات الفرعية الأخرى تختلف باختلاف الدول والهيئات والمنظمات التي تعتمد عليها في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم ولها مميزات وعيوب يكن إيجازها في الجدول التالي:

[1] أسماء باحمد، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،2018-2019، ص-ص: 10-11.

**الجدول رقم 01: مزايا و عيوب المؤشرات الفرعية للحجم**

| معيار التصنيف | المزايا | العيوب |
|---|---|---|
| حسب عدد العمال | - يسمح بإحداث الفرق بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال . حسب عدد العمال<br>- سهل الاستعمال | -يعتمد على الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات.<br>- ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال .<br>شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية. |
| حسب رقم العمال | دراسة رقم العمال تسمح بالتحليل الزمني والمكاني (إلا في حالة التضخم)<br>مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع | -ليس هناك علاقة بين رقم العمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي) .<br>-لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة. |
| حسب القيمة المضافة | يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة.<br>-يسمح بقياس الإنتاجية<br>-يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي<br>والدخل الوطني الإجمالي | -يختلف حسب درجة التكامل .<br>-يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج.<br>- يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير |
| حسب مبلغ الأموال الخاصة | -المساحة المالية للمؤسسة<br>- إمكانية الدخول للأسواق المالية | -صعوبة المقارنة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. |

**المصدر**: بوستة محمد، مرجع سابق، ص:13.

✓ **حسب الشكل القانوني** :تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي :

❖ **مؤسسات الأفراد أو شركات الأشخاص:** تعود ملكية هذا النوع من المؤسسات لشخص واحد، تتميز بسهولة التسيير وصاحبها المسؤول الأول والأخير على نتائج أعمال.

❖ **شركات الأموال:** وهي التي يتحمل فيها المساهم الربح والخسارة بمقدار مساهمته ونذكر على سبيل المثال شركات المساهمة.

- **حسب ملكية رأس المال:** ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، إذ يحدد ذلك نوع القوانين واللوائح التي تحكم إجراءاتها وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات بناء على هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هم:
- **المؤسسات الخاصة:** تعود ملكية الأموال لهذه المؤسسات لفرد واحد، أو لمجموعة من الأفراد ، نذكر على سبيل المثال: شركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة .
- **المؤسسات العامة:** وهي التي تكون فيها الدولة المالك الوحيد لهذه المؤسسات، كالشركات الوطنية والمحلية.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي مزيج بين الملكية العامة والخاصة، حيث تشترك الدولة أو أحد مؤسساتها مع الخواص (أفراد أو مؤسسات) في ملكية الأموال وفي سلطة اتخاذ القرار. إضافة إلى تم التطرق إليه من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات أخرى تكون في شكل جمعيات تنشط وتساهم في المجتمع، لكن هدفها الأساسي لا يتمثل في تحقيق الربح، إنما لأجل مساعدة ودعم فئات المجتمع المحرومة والهشة في بعض القطاعات.[1]

**3-دور المؤسسة وأهدافها:**

**أ- دور المؤسسة:** للمؤسسة أدوار عدة تقوم بها، نذكر منها:[2]

- **اتجاه الملاك:** يتمثل ذلك في زيادة الربحية والإنتاج لتحقيق أعلى هامش ربح ممكن. وهذا يوفر للمؤسسة القدرة اللازمة لزيادة الإنتاج، مما يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف.
- **اتجاه المستخدمين:** يسعى المستخدمون من خلال نشاطاتهم إلى إظهار وإبراز مهاراتهم وكفاءاتهم، لذا يجب على المؤسسة توفير فرص الترقية الداخلية، وكذا وتوفير مجموعة من الاحتياجات الأساسية كالسكن والرعاية الصحية والتعليم...

-**اتجاه المستهلكين:** يجب على المؤسسة إنتاج سلع تلبي احتياجات المستهلكين، وهذا هو دورها الاقتصادي، وعليها أن تسعى لمواءمة أهدافها مع رغبات المستهلكين.

[1] أسماء باحمد، مرجع سابق، بتصرف. ص: 11.

[2] أمجكوح نسيمة، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،2020-2021، ص:04

– **اتجاه الاقتصاد الكلي:** يتمثل ذلك في قيام المؤسسة بتوليد قيمة مضافة تساهم في تمويل الميزانية العامة. علاوة على ذلك، يعتمد مستوى النمو العام على التطور العلمي والتكنولوجي للمؤسسة.

**ب– أهداف المؤسسة:**

لأي مؤسسة تصورات مرغوبة تسعى لتحقيقها من خلال تكاثف جميع الأطراف داخلها، ومن بين هذه الأهداف نجد:[1]

- تحقيق الأرباح وهذا الهدف يمكن اعتباره من أهم المعايير التي تدل على أن المؤسسة تقوم باستغلال مواردها بكفاءة عالية، الأمر الذي يؤدي بها إلى الاستمرارية في النشاط والنمو؛
- تحقيق متطلبات المجتمع وهذا من خلال بيع ما تم إنتاجه في الأسواق؛
- عقلنة الإنتاج ويتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الرشيد ومراقبة عمليات الإنتاج وطرق التوزيع مع التدقيق في البرامج الموضوعة بهدف تدنية التكاليف وتحقيق الأرباح، أو سوف يحدث العكس أي إفلاسها ومغادرتها السوق؛
- ضمان مستوى عالي من الأجور وذلك لأن المؤسسة نظام اجتماعي يتفاعل الأفراد داخله من أجل إنتاج السلع والخدمات وكمكافأة لهم على جهودهم يتحصلون على رواتب وأجور مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة العمال؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافهم في المستوى العلمي؛
- .توفر الوسائل الترفيهية والثقافية التي تفيد العمال على مستوى فكرهم وشعورهم بالرضا الأمر الذي يؤدي إلى اهتمام بالمؤسسة والعمل على تحسين مستواها؛
- قيادة السوق مقاسا بالوضع التنافسي ودرجة الإبداع، التقدم التقني.

**4–وظائف المؤسسة:.**

[1] بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في ظل تباين حجم المؤسسة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2010-2021، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،2023-2024، ص:06.

تهدف أي مؤسسة إقتصادية إلى تحقيق الربحية والنمو. ولتحقيق ذلك، لا بد من وضع إطار تنظيمي يضمن توزيعا متناسقا ومتكاملا للأدوار والوظائف داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يجب اتباع أسلوب وتبني نمط تسيير استراتيجي يتسم بالفعالية والكفاءة. ضمن هذا الإطار، برزت عدة وظائف، كل هذه الوظائف هي أساسية سواء في مجال التمويل أو التنمية أو حتى الإنتاج والتسويق، وتعمل معا لتحقيق هذا الهدف. لا يمكن تفضيل أي وظيفة على أخرى، إذ يشكل عملها المتزامن جوهر أي مؤسسة اقتصادية، بغض النظر عن طبيعته. وتلعب هذه الوظائف دورا محوريا في المنافسة ومواجهة التحديات الجديدة من البيئة الخارجية. ويمكن تلخيص وظائف المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي: الوظيفة المالية، الوظيفة التموينية، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التسويقية.[1]

[1] بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة و دوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، 2015-2016، ص: 25-26.بتصرف.

## المحاضرة الثانية: الإطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سيتم التعرف على كل ما يتعلق بالتسيير، بعرض مختلف التعاريف التي وردت عن التسيير، والتسيير بين العلم والفن، والتسيير من منظور مدارس التسيير، ووظائف ومستويات التسيير، كمايلي:

**1- تعريف التسيير:** قبل الخوض في التعاريف المختلفة للتسيير، من المهم توضيح مفهوم ذي صلة وهو: "الإدارة""Management ، حيث أن هذا المصطلح يقابل بالكلمة الفرنسية "gestion" التي تعني "التسيير"، وبالرغم من أن بعض الباحثين حاولوا التمييز بين المصطلحين (التسيير والإدارة)، إلا أن مصطلح "الإدارة" في حد ذاته غامض إلى حد ما. إذ يختلف معناه ودلالاته بين النظامين الإنجليزي والأمريكي، ولم يتفق الباحثين على تعريف موحد له. ويعود ذلك إلى أن الإدارة مفهوم معقد ومجرد، وباعتبار أن مصطلح حديث نسبيا والذي أدى إلى اختلاف وجهات النظر....لذا، يمكن اعتبار التسيير مصطلحا واسعا يشمل جميع المفاهيم المتعلقة بالإدارة. ويعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وتتم هذه الطريقة وفقا لوظائف التسيير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة.[1]وقد تم تعريف التسيير على أنه:

- تنسيق المواد المختلفة للمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتوظيف التسيير في المؤسسة الوثائقية يتطلب ممارسة ملاحظة وتحليل وتفكير وتقسيم واتخاذ القرارات[2].
- تنسيق جهود الأشخاص بالاعتماد على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف معينة.[3]

[1] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص: 107. بتصرف.

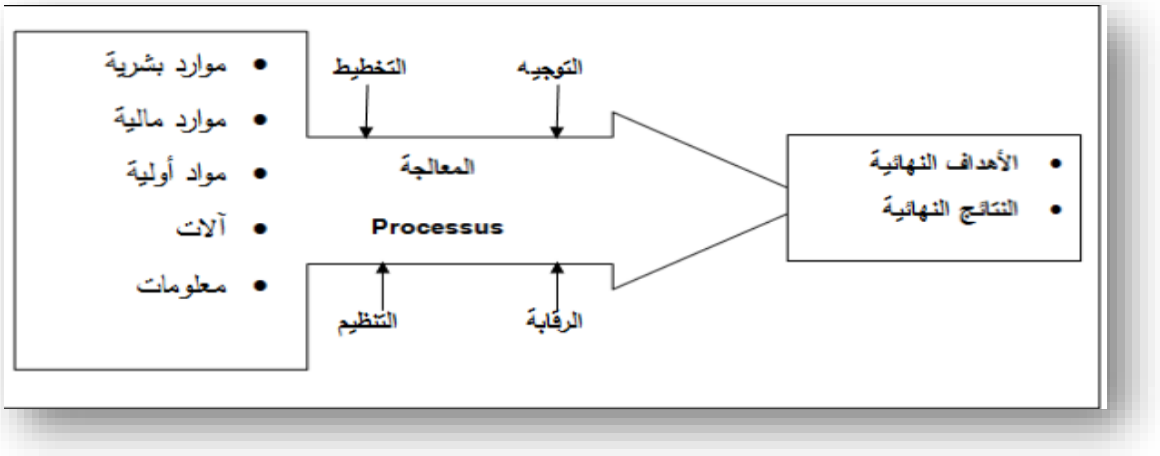
[2] نور الهدى عبادة، محاضرات حول تسيير وتنظيم أنظمة المعلومات، ص: 6،متاح على الموقع:
https://fsic.univ-alger3.dz/wp- content/uploads/2020

[3] تواتي مريم، دور التسيير الفعال في تحقيق و ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي – نموذج وحدة الجودة والاعتماد الأكاديمي – كلية التربية – – جامعة الملك عبد العزيز– ، مجلة الإبداع، المجلد 05، العدد 05، 2015، ص: 62. بتصرف

- العملية التي تتكون من أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغية ضبط وتحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية[1].

بناء على ماتقدم يمكن القول بأن التسيير هو تنسيق متكامل لمختلف موارد المؤسسة (المادية، المالية والبشرية) باستخدام وظائف التسيير الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم 01: يوضح سيرورة العملية التسيير بالمؤسسة**




**المصدر**: لكحل الأمين، مرجع سابق، ص:23.

**2- التسيير بين العلم والفن:** هل التسيير علم أم فن؟ ويتم الإجابة على ذلك من خلال مايلي:[2]

**التسيير كعلم:** هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنتظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف. ويعتبر التسيير علما لأنه يطبق المنهج العلمي في حل المشكلات (تحديد المشكلة، وتحليلها، ودراستها، وتحديد البدائل) أو في اختيار الحلول الممكنة ومقارنتها لاختيار الحل الأمثل. ويعتمد المنهج العلمي على

[1] لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم التسيير ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، ص:23.

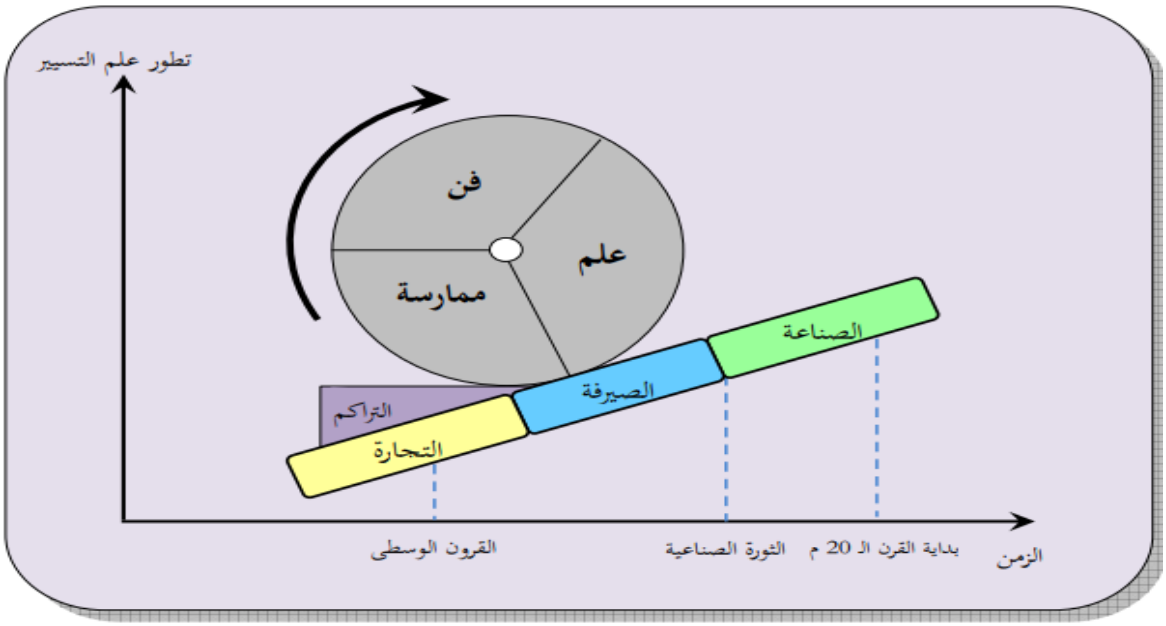
[2] أسماء باحمد، مرجع سابق، ص:21

إجراءات كمية، سواء أكانت رياضية أم إحصائية، أو على تقنيات من بحوث العمليات، أو البرمجة الخطية بالاستعانة بالحاسوب.

- **التسيير كفن:** يتميز التسيير بالإبداع اللازم لتطبيق النظريات العامة على المواقف الملموسة. كما يتطلب اللجوء إلى بعض المهارات الفنية (التقدير والتحكيم الشخصي)، لأن عملية التسيير تتطلب قدرات لا يمكن قياسها أو التعبير عنها بلغة الكم، بسبب أن المسيرين يتعاملون في المقام الأول مع الأفراد، وليس فقط مع الأدوات والموارد المالية. علاوة على ذلك؛ إن استخدام المسير للأساليب الكمية (نماذج البرمجة الخطية، وبحوث العمليات، والمصفوفات، وغيرها) اليقظة والإبداع.

في الأخير يمكن القول إن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية، بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع، لذا نستنتج مما سبق أن الإدارة علم وفن في آن واحد. والشكل الموالي يوضح انتقال التسيير من الممارسة إلى العلم ثم الفن:

**الشكل رقم 02: عجلة التسيير وانتقاله من الممارسة إلى الفن فالعلم**




**المصدر:** زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1945 قالمة،2018-2019، ص:09.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن التسيير خلال القرون الوسطى أين كانت التجارة هي المزدهرة في تلك الفترة كان عبارة عن ممارسة وبقيت كذلك حتى مع ظهور نشاط الصيرفة

كان، ثم انتقل الفن والعلم مع ظهور باقي الأنشطة الأخرى وتوسعها كالصناعة التي ظهرت خلال الثورة الصناعية إلى غاية اليوم.

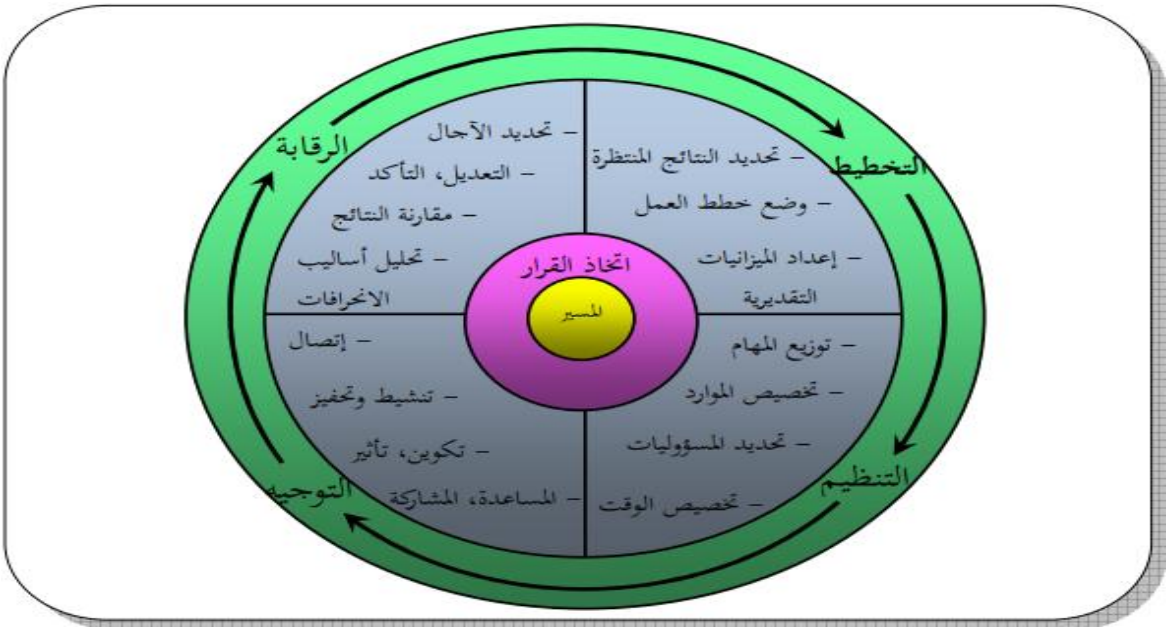
**3-وظائف التسيير**: تتمثل وظائف التسيير كما تم التطرق لها سابقا في تعريف التسيير في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتي سيتم عرضها بشكل مختصر فيما يلي:[1]

- **التخطيط:** يعتبر التخطيط أحد وظائف التسيير، وهو الخطوة التي تسبق التنفيذ، والذي يقصد به هو تحديد كيف ستحقيق المؤسسة أهدافها، بعد القيام بعملية التنبؤ.
- **التنظيم:** ويقصد به تحديد العلاقة بين كل عناصر المؤسسة، وتحديد مختلف العلاقات التنظيمية من نطاق الإشراف،السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية.
- **التوجيه:** هو تقديم مختلف التوجيهات الإرشادات للمرؤوسين أثناء تنفيذهم لمهامهم، وترغيبهم وتشجيعهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال عناصر التوجيه الثلاثة: التحفيز، الاتصال، القيادة.
- **الرقابة:** هي عملية المقارنة بين الخطة الموضوعة مع ما تحقق أي التأكد من أن ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر من أهداف و سيايات وإجراءات، مع الكشف عن مختلف الانحرافات والعمل على تصحيحها.

وعليه فإن عملية التسيير وما تتضمنه من وظائفها الأربعة يمكن اختصارها في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 03: التسيير مسار دائري مستمر شبيه بالعجلة**

[1] بلمختار ياسين، مرجع سابق، ص: 07-:08.بتصرف




**المصدر**: زرفة رؤوف، مرجع سابق، ص:13.

**4-مستويات التسيير Management Levels** : نظرا لتغير بيئة المؤسسة وما تحمله من مخاطر وفرص، وتطور مفهومها وما قد يؤثر عليها من عوامل تسهم في نجاحها أو فشلها، تعددت مهام المسير ولم يعد بإمكانه السيطرة لوحده على المؤسسة بأكملها في جميع أنشطتها. لذلك، يركز الباحثون على بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات، كل مستوى منها يختلف عن الآخر غي أسلوب التسيير. ويمكن تلخيص هذه المستويات على النحو التالي:[1]

**4-1: مستوى التسيير الإستراتيجي:(Strategic Management Level) :**

في هذا المستوى، يبحث المسير عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق، فيقوم بتحليل التأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد وضع المؤسسة على المدى الطويل. يعد التخطيط في هذا المستوى أكثر أهمية من غيره، ويكون هذا المستوى عادة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولكنه قد يكون موجودا خارج المؤسسة كشركات الاستشارات أو مكاتب الدراسات الاقتصادية ...إلخ.

[1] صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016،ص-ص :04-05.بتصرف

**4-2: مستوى التسيير التكتيكي(Tactical Management Level)** : يمثل هذا المستوى حلقة وصل في الهيكل التنظيمي بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، حيث يتولى المسيرون فيه تحويل التوجهات الكبرى للمستوى الإستراتيجي إلى خطط متوسطة المدى (أقل من 5سنوات) ويركز هذا المستوى بشكل أساسي في ذلك على عقلنة استغلال الموارد البحث عن مصادرها المتاحة.

**4-3: مستوى التسيير التنفيذي(Executive/Operational Management)**: ويكون هذا المستوى في قاعدة الهرم التنظيمي، ويعرف أيضا بمستوى التسيير التشغيلي والذي يهتم ويركز بالتسيير اليومي لمختلف نشاطات المؤسسة، حيث يتولى المسير في هذا المستوى مسؤلية صياغة وتنفيذ مختلف العمليات التجغيلية التي لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى التجسيد الميداني للقوى العاملة، ولضمان ترجمة الخطط ميدانيا يفضل يفضل الاحتكاك المباشر بالمستوى التفيذي.

## المحاضرة الثالثة: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

نجاح أو فشل أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو نشاطها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة ومعرفة مسيرها، لذا سوف يتم التطرق في هذه المحاضرة إلى كل ما يخص بالمسير من تعريف والأدوار والمهام المنوطة به، وكذا لمختلف أنواع المسيرين حسب المستويات الإدارية، بالإضافة إلى المهارات التي يجب أن تتوفر فيه حسب كل مستوى إداري في المؤسسة، وسيتم شرح ماسبق من خلال مايلي:

### 1- تعريف المسير وصفاته

### أ- تعريف المسير The Manager

عرف المسير بصفة عامة على أنه الفاعل المحوري الذي يستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام من خلال توجيه جهود الآخرين، فهو المخطط والمنشط والمراقب والمنسق لجهود الآخرين لبلوغ غاية مشتركة. و من الناحية الأصولية ترتبط صفة "المسير" بسلطة اتخاذ القرار التي من دونها يفقد الصفة القيادية، وبذلك يتحول إلى مجرد منفذ إداري يشرف أعمال الآخرين دون التأثير في توجيه المسارات التكتيكية أو الاستراتيجية.[1]

**ب-صفات المسير**: حددها فايول في 5 صفات أساسية يمكن إيجازها في الشكل الموالي:

**الشكل 04: صفات المسير**




المصدر: أسماء باحمد، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،2018-2019، ص: 22.

[1] شيباني نضيرة، **هوية المسير في ظل الشركة التجارية**، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 01، 2013، ص:228.بتصرف

2-**أدوار ومهام المسير**: وتتمثل في ثلاث أدوار رئيسية يمكن إيجازها مع ذكر بعض الأمثلة في الجدول التالي:

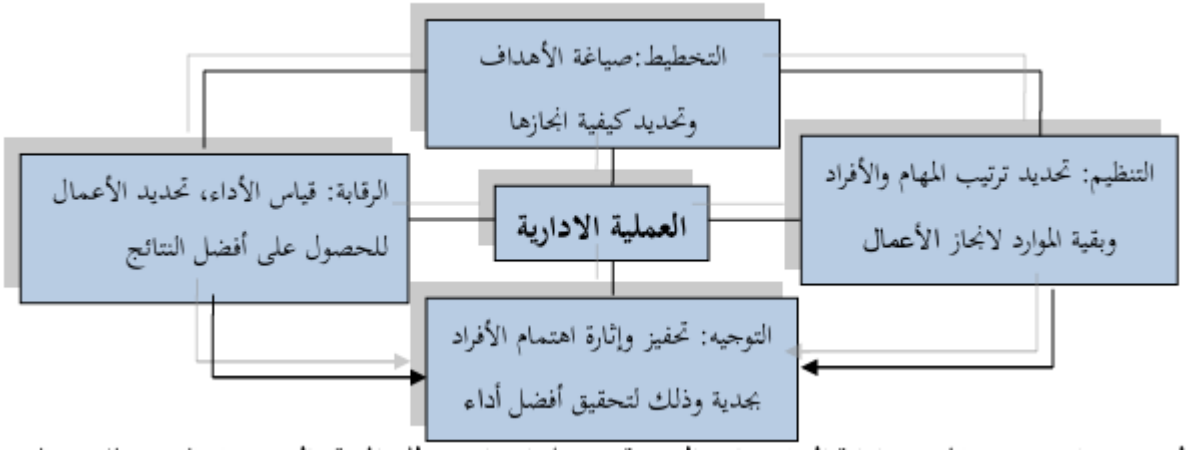
**الجدول رقم 2: أدوار المسير في المؤسسة**

| الأدوار | الوصف | أمثلة عملية |
|---|---|---|
| **الأدوار التفاعلية** | | |
| **الرمز** | مسير رمزي، ملزم بأداء عدد من المهام الروتينية ذات طبيعة قانونية أو اجتماعية | استقبال والاحتفاء بالزبائن<br>التوقيع على الوثائق القانونية |
| **القائد** | مسؤول عن تحفيز وتنشيط المستخدمين<br>مسؤول عن التوظيف والتدريب. | القيام بكل الأنشطة المتعلقة بالمستخدمين |
| **حلقة الوصل** | يمتلك شبكة ذاتية متقدمة من الاتصالات الخارجية ومع كل من يقدم معلومات | استلام البريد، المشاركة في المجالس الإدارية الخارجية والأنشطة الأخرى تتعلق بالأشخاص الخارجيين |
| **الأدوار المعلوماتية** | | |
| **المراقب** | يبحث ويتلقى مجموعة واسعة من المعلومات الداخلية والخارجية من أجل تطوير وفهم شامل للمنظمة والبيئة | قراءة التقارير والدوريات، الحفاظ على العلاقات الشخصية |
| **المرسال** | ينقل المعلومات المستقبلة من الأطراف الخارجية أو من المستخدمين إلى أعضاء المؤسسة | عقد لقاءات مع وسائل إعلامية، إجراء مكالمات هاتفية لنقل المعلومات |
| **الناطق** | ينقل المعلومات إلى الفاعلين الخارجيين عن المؤسسة،الخطط، السياسات، الإجراءات، النتائج،...الخ، التي تعمل في ظلها المؤسسة | عقد اجتماعات مجلس الإدارة، إعطاء المعلومات لوسائل الإعلام |
| **الأدوار القرارية** | | |
| **المقاول** | البحث عن اقتناص الفرص داخل المؤسسة وفي بيئتها، ويعمل من أجل تحسين وتطوير المشاريع لإحداث التغيير، كما يشرف على تصميم بعض المشاريع | تنظيم جلسات الإستراتيجية والمراجعة لتطوير برامج جديدة بغرض التحسين والتغيير |
| **معالج الاضطرابات** | مسؤول عن الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها عندما تواجه المؤسسة اضطرابات كبيرة وغير متوقعة | تنظيم جلسات الإستراتيجية والمراجعة التي تتضمن حل الإختلالات والأزمات |
| **موزع الموارد** | مسؤول عن توزيع جميع أنواع مصادر المؤسسة والقيام باتخاذ القرارات التنظيمية الهامة | إدارة مواقيت العمل<br>كل الأنشطة التي تمس الميزانية<br>برمجة العمل للمستخدمين |
| **المفاوض** | مسؤول عن تمثيل المؤسسة في المفاوضات الهامة | المفاوضة مع أطراف التنظيم |

المصدر: براقوبة أمينة، أثر شخصية المسير على سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص:33-34

أما بالنسبة للمهام الرئيسية التي يجب أن يمارسها أي مسير مهما كانت الوظيفة التي يمارسها هي كمايلي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والرقابة. إن وظائف المسير تمارس جميعها عند أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة، بمعنى المسؤول عن وظيفة الإنتاج مثلا: عليه أن يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...إلخ. وكذا الحال بالنسبة إلى المسؤول عن وظيفة البيع أو الوظيفة المالية وغيرها[1]، ويمكن إيجاز ماسبق في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 05: المهام الرئيسية للمسير في المؤسسة**




المصدر: براقوبة أمينة، مرجع سابق، ص:35

## 5-مهارات المسير:

[1] خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، (الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية)2007، ص، ص: 33،147.

تعد المهارة في الجانب التسييري القوة المحركة التي تمكن المسير من تحويل المعارف النظرية إلى ممارسات ميدانية وأفعال ملموسة تساهم في تحقيق أداء تنظيمي متميز. وبناء على ذلك، تمثل المهارات الإدارية العامل الأساسي الذي يحدد مستويات الكفاءة والفعالية لدى القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، فالمدير الذي يمتلك مهارات إدارية هو الذي يحقق نتائج نوعية، في حين غياب هذه المهارات فسوف ينعكس سلبا على أدائه ويؤدي بالضررورة إلى تدني أداء المؤسسة. وعليه سوف نوجز أهم هذه المهارات فيما يلي[1]:

**المهارات الفنية أو التقنية:** يشير هذا إلى القدرة على تطبيق تقنيات وإجراءات وأساليب متخصصة في مجال محدد كالهندسة أو المحاسبة أو التسويق، وما إلى ذلك. تتطلب هذه المهارات معرفة متخصصة وخبرة وقدرة تحليلية ضمن التخصص المعني، مدعومة بالتمكن من الأدوات والتقنيات الخاصة ب، وتعتبر المهارات التقنية ذات أهمية بالغة في بداية المسيرة المهنية لا سيما للموظفين في المناصب الإدارية الدنيا (الإدارة الإشرافية) الذين يحتاجون إلى أداء عملهم بكفاءة عالية، فبدونها يصعب توجيه الموظفين وحل المشكلات التي قد تطرأ. وتعد المهارات التقنية هي المهارات الأكثر انتشارا في بيئة الأعمال بين المهارات الثلاث، كونها الأكثر طلبا والتي تركز معظم البرامج التدريبية في توفيرها.

- ✓ **المهارات الإنسانية:** تشير المهارات الإنسانية إلى مدى قدرة المدير التفاعل مع الآخرين، والعمل في شكل فريق واحد تسوده روح التعاون والتفاهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتتجلى هذه المهارات في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات.

تكتسي هذه المهارة أهمية بالغة خاصة لدى مسير الإدارة الوسطى، الذي يترتب عليه الموازنة بين المصالح المختلفة، وأن تكون لديه مهارات تواصل وقادرا على الإقناع والتفاوض وقدرات تتجاوز حدود دوره الرسمي بالتركيز على جودة النتائج، والذي قد يتحقق من خلال إرساء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والأمان النفسي، الذي يمنح لمرؤوسيه حرية التعبير والمبادرة، ويساهم في تشجيعهم على المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر.

[1] بدراوي شهيناز، مطبوعة بيداغوجية حول مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-، 2021-2022، ص: 85.بتصرف

**المهارات الإدراكية أو المفاهيمية أو الفكرية:** تشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات. وتكتسي هذه المهارة أهمية بالغة في الإدارة العليا، إذ تتطلب التفكير النقدي والنظرة الشاملة للمؤسسة وظروفها، واختيار البديل الأنسب لحل المشكلات التنظيمية التي قد تواجهها، وتعد هذه المهارة عنصرا موحدا ومنسقا في العملية الإدارية.

## المحاضرة الرابعة: وظيفة التخطيط في المؤسسة

حظي التخطيط باهتمام كبيرا في مختلف دول العالم، وقد أنشأت الكثير منها الوزارات ومجالس التخطيط ومعاهد متخصصة لتأهيل الإداريين وتزويدهم بالمهارات الرئيسية لوضع الخطط وبرامج الأعمال، وكان أول من طور فكرة التخطيط ووضعها في إطار متكامل للعمل المنهجي والعلمي هو الإداري النرويجي الجنسية كريستيان ستانهيدر عام 1910 ثم ما لبثت نظريات التخطيط التي وضعها ستانهيدر منهجا علميا للتخطيط والتنمية في الدول العربية والنامية، وفي أوروبا الشرقية كانت النظم السياسية فيها وحتى 1990 تعتمد أساسا على منهجية التخطيط الاقتصادي لإحداث التنمية.[1] ومن خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق لهذه الوظيفة باعتبارها أول وظيفة من وظائف التسيير، من خلال استعراض مفهومها والفرق بينها وبين بعض المفاهيم، ومن ثم الخصائص الأهداف المراحل الأهمية والأنواع وأخيرا معيقات التخطيط في المؤسسة، وذلك كمايلي:

### أولا- وظيفة التخطيط:

### 1-تعريف التخطيط وبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة به:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى في الإدارة، إذ يمثل حجر الزاوية والركيزة التي تبنى عليها الوظائفها الأخرى (التنظيم، التوجيه، القيادة). والتخطيط يجيب على أربعة أسئلة رئيسية تشكل مسار الأهداف المستقبلية وهي: ما الذي نريد تحقيقه؟ أين نحن الآن فيما يتعلق بهذا الهدف؟ ما العوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق الهدف؟ ما البدائل المتاحة لنا لتحقيق الهدف؟ وأيها الأفضل؟ [2]ومن خلال ما سبق سنعرض بعض التعاريف التي وردت عن التخطيط فيما يلي:

- التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمن محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب[3].

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014)، ص: 77

[2] مولفرعة فاطيمة الزهراء، مدخل لتسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد مالي وبنكي ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2022-2023، ص: 70.

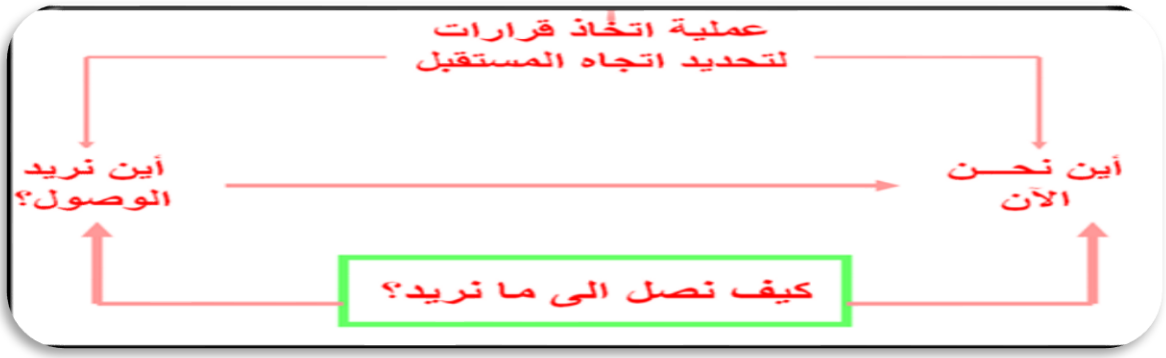
[3]لعيايدة محمد اليمين، خليفي سليم، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لوالية مسيلة، مجلة المنظومة الرياضيـــة، المجلد 10، العدد 02،2023، ص:262.

❖ إحدى وظائف الإدارة أو المدير، وإحدى مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.[1]

**2-التمييز الاصطلاحي بين الخطة والتخطيط:**

من المهم الإشارة أن التخطيط يختلف عن الخطة، فالتخطيط عملية مستمرة وأكثر شمولية وديمومة من الخطة يتم في مستويات إدارية مختلفة، أما الخطة هي الوثيقة الرسمية لعملية التخطيط تسجل فيها جميع الإجراءات والأنشطة المحددة زمانيا ومكانيا، وبمجرد إتمام الخطة تبدأ خطة جديدة... بهذا المعنى تصبح الخطة أحد المكونات الأساسية للتخطيط تسبقها عملية التنبؤ، لذا فإن معادلة التخطيط = التنبوء (الاستباق الذكي)+ الخطة(البرنامج العملي)[2] والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم 06: الفرق بين الخطة والتخطيط**




**المصدر**: مولفرعة فاطيمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 71.

كما أننا نجد جملة من المصطلحات ترتبط بمصطلح التخطيط سيتم عرض بعضها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 03: بعض المصطلحات المتعلقة بالتخطيط**

| مفاهيم متداولة عند التخطيط | مدلولها |
|---|---|
| **الغرض Organization's Purpose** | وهو السبب أو السر وراء وجود المنظمة من منظور المجتمع الذي تعمل ضمنه، فالغرض في الإدارات والمؤسسات العمومية هو المنفعة العمومية، بينما الغرض في المؤسسات الأعمال أو مؤسسات القطاع الخاص هو الربح. |

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص:77.

[2] مولفرعة فاطيمة الزهراء مرجع سابق، ص: 71.بتصرف

| | |
|---|---|
| **الغاية Goal** | وهي الموقف النهائي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وغالبا ما تصاغ العبارات الدالة على الغاية بشكل عام على نحو: زيادة الإنتاج، رضا المستهلك، إلخ. |
| **الهدف Objective** | وهو نتيجة نهائية تأمل المنظمة تحقيقها مستقبلا عادة ما يكون ذلك في نهاية الدورة، مثل: زيادة الإنتاج بنسبة 20"، تخفيض شكاوي العملاء بنسبة 3%، ويجب أن يكون الهدف محدد بدقة وقابل للقياس، على عكس الغاية التي تكون عامة أكثر. |
| **المهمة Mission** | وهي المسار الذي يسلكه المديرون لإنجاز غرض المنظمة، فقيام شركة بتصنيع السيارات لغرض البيع توضح مهمتها كشركة سيارات، تقديم مدى واسع من الخدمات الطبية توضح مهمة المنظمة باعتبارها مستشفى. |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع:

بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات –بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها–، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017)، ص: 65.

**3-خصائص التخطيط** :هناك عدة خصائص يمكن حصرها كمايلي:[1]

- ❖ الاستمرارية : التخطيط عملية مستمرة ولا يتوقف عند إنجاز هدف معين، ولا ينتهي إلى بانتهاء دورة حياة المؤسسة؛
- ❖ البساطة والوضوح: تتسم مكونات الخطة بالشفافية والبعد عن التعقيد، لضمان فهمها واستيعابها في كافة المستويات التنفيذية، ممايسهل ترجمة الأهداف إلى نتائج حقيقية؛
- ❖ الواقعية: يجب أن تتوافق أهداف الخطة والامكانات المادية والمالية والبشرية المتاحة والظروف السائدة، لقابلية تحقيقها
- ❖ دقة البيانات: أن تستند الخطة على بيانات وإحصائيات دقيقة تخضع للتحليل العلمي، لتفادي الأخطاء والانحرافات الممكنة.
- ❖ التوقع أو استشراف المستقبل: يعني ذلك أن تكون هناك رؤية مستقبلية تعتمد على أحدث الأساليب الكمية والنوعية والتي غالبا ماتستخدم من قبل الهيئات المتخصصة.

[1] أسماء روتال، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة الثانية ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021 ، ص:20.بتصرف

❖ الأولويات والبدائل: الخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتقدم بدائل لتنفيذها؛

❖ تحدد مسؤولية التنفيذ لتتوافق مع قدرات جهات التنفيذ.

**4- أهداف التخطيط:** تشمل عملية التخطيط مجموعة من الأهداف لتحقيق رسالة المنظمة، ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط رئيسية:[1]

**أ. يضمن التخطيط استمرارية المنظمة:** هذا هو الهدف الأساسي والرئيسي في وضع خطط الإدارية بالمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المسؤولين عن التخطيط العمل باستمرار لتحسين مخرجات المنظمة.

**ب. يعمل التخطيط على البحث عن فرص النمو والتطوير:** يجب أن يعمل التخطيط في ظل أهداف تفاؤلية، فبالإضافة إلى البحث على ضمان استمرارية المؤسسة، يسعى أيضا إلى إيجاد فرص للنمو والتطوير.

ج. يحدد التخطيط معايير الأداء: خلال وضع الخطة، يتم تحديد المجالات أو المستويات التي تمثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وتشكل هذه المعايير معايير الأداء التي الاستعانة بها لاحقا في العملية الرقابية.

يجب على المؤسسة تخطيط أنشطتها للفترات المستقبلية. ولذلك، يتطلب التخطيط متابعة التنفيذ، وتقييم الأداء، وتحديد الانحرافات.[2]

4-**مراحل التخطيط:** تتطلب الفعالية التنظيمية في التخطيط اتباع المراحل التالية[3] :

❖ تحديد أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق عدة أهداف يجب أن تسهم جميعها في تحقيق الهدف العام، وكخطوة أولى، يجب على القائد تحديد هذه الأهداف باستمرار والتأكد من وضوحها ودقتها وقابليتها للقياس وواقعيتها؛

❖ جمع المعلومات وصياغة الفرضيات: يعتمد التخطيط على المعلومات التي تعالج من و وتحلل بموضوعية. والذي يؤدي بدوره إلى صياغة فرضيات واقعية يمكن استخدامها للتنبؤ بمختلف المواقف المستقبلية؛

[1] لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، ، مطبوعة موجهة لطلبة علوم التسيير، 2022/2021، ص- ص: 59- 60.
[2] منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي-مدخل صناعة القرارات-(عمان: دار وائل للنشر،2005)، ص:08.
[3] أسماء روتال، مرجع سابق، ص:21

❖ صياغة الخطة: وهذه هي آخر مرحلة في عملية التخطيط، حيث يتم فيها اختيار البديل الأمثل، وتتم ترجمتها في شكل وثيقة تسمى الخطة والتي تصبح المرجع الأساسي في التنفيذ والرقابة.

**5-أهمية التخطيط:**

لخص البعض أهمية التخطيط في النقاط التالية:[1]

أ- بما أن هناك عدة طرق لتحقيق الأهداف؛ فإن التخطيط هو اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل متاحة؛

ب- لأنه يتناول المستقبل من موقع الحاضر فإن التخطيط يتيح لنا التعامل مع أبعاد المستقبل تعاملا محسوبا متقدما؛

ت- لأن هناك نفقات ضخمة تلتزم بها المؤسسة في مختلف المجالات: إنتاج، تدريب، بحوث وتطوير، مما يفرض عليها توخي الدقة في اختيار البدائل لتحقيق أفضل العوائد على هذه الاستثمارات، ولأن الموارد تتسم بالندرة، فإن التخطيط المحكم كفيل باستغلالها على أحسن وجه؛

لأن عالم الأعمال مليء بالمخاطر والتحولات؛ فإن التخطيط يجعل المؤسسة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياستها عن كل جديد أو طارئ.

ث- لأن الرقابة أمر ضروري لتطوير المؤسسة أو على الأقل الحفاظ على استمراريتها فالتخطيط يساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية الرقابة.

**6-أنواع التخطيط: تم تقسيم التخطيط إلى عدة أنواع، سيتم ذكرها فيما يلي:**

التخطيط حسب المدى الزمني: الذي يقسم إلى:

- **تخطيط طويل المدى (أكثر من 5 سنوات):** والذي يكون على مستوى الإدارة الاستراتيجية، والذي يترجم الأهداف المستقبلية ورسالة المنظمة بشكل عام.
- **تخطيط متوسط المدى (أكثر من سنة وأقل من 5 سنوات):** يكون على مستوى الإدارة الوسطى أو التكتيكية.

[1] بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات -بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها-، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017)، ص: 64

- **تخطيط قصير المدى (أقل من سنة):** ويكون على المستوى التشغيلي بالمنظمة، والذي يتضمن جملة من الخطط التفصيلية التنفيذية بالمؤسسة.

- **التخطيط حسب الوظيفة:** تقوم المؤسسة خلال دورة حياتها بمجموعة من الأنشطة، وكل وظيفة من هذه الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير...) تحتاج إلى تخطيط خاص بها.

- **التخطيط من حيث مدى تأثيره واتساعه:** صنف التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع[1] :

**أ- التخطيط الاستراتيجي:** يغطي هذا التخطيط مدة زمنية طويلة، وفيه يتم تحديد الأهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة المراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلا. يركز هذا النوع من التخطيط على دراسة العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على النمو والتوسع وتطوير أسواق جديدة. ويتم تنفيذه من قبل الإدارة العليا.

**ب- التخطيط التكتيكي:** في المستويات الإدارية الوسطى تقوم المنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى لتحقيق الأهداف المتأتية من الخطط الإستراتيجية، ويخص هذا النوع من التخطيط نشاطات ووظائف المنظمة جميعها من إنتاج، وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها. ويتموقع التخطيط التكتيكي ما بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التنفيذي أو التشغيلي الذي يغطي فترة متوسطة. كما نجد أن هذا التخطيط يركز على الكفاءة أكثر من الفعالية خاصة على المدى البعيد.

**ج -التخطيط التشغيلي:** ويقوم هذا النوع بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، فهو يهتم بالجزيئات الصغيرة في مجريات العمل، ويتم انجازها من قبل الإدارات الإشرافية الأمامية من رؤساء أقسام ومشرفين ومراقبين، ويتضمن معايير وأرقاما تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصير.

[1] تي أحمد، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حفة لخضر الوادي، 2021- 2022، ص:08

## 7-معيقات التخطيط: Planning Obstacles

تؤثر عدة عوامل (صعوبات أو معيقات) على عملية التخطيط وتنفيذها، مما يحد من فعاليتها. إذا تمكن القائمون على عملية التخطيط والتنبؤ فسيكون بإمكانهم الاستجابة لها مسبقا وحماية مؤسساتهم وخططهم من الأضرار والخسائر التي قد تحدث، وتشمل هذه المعوقات ما يلي:[1]

1- صعوبة وضع توقعات دقيقة بشأن العوامل البيئية التي تؤثر على أنشطة المؤسسة. فبعض الأحداث يصعب التنبؤ بها، مثل الكوارث الطبيعية والفيضانات والزلازل وتغير تفضيلات المستهلكين ودخول منافسين جدد إلى السوق فجأة؛

2- صعوبة الحصول على معلومات موثوقة وكافية تبنى عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف؛

3- تهدف عملية التخطيط إلى التغيير والتطوير والابتكار، غالبا ما تواجه هذه الأهداف مقاومة من بعض المديرين والموظفين، لأنهم لايريدون تغيير شيء اعتادو عليه وذلك يحد من الإبداع والإبتكار؛

4- لا يلتزم بعض القيادات الإدارية وغيرهم من ذوي النفوذ بعملية التخطيط كمنهج علمي وعملي سليم، على الرغم من أن التزام الجميع شرط أساسي لنجاح التخطيط وتحقيق الأهداف، ولا ينبغي الموافقة على أي تغييرات في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن من المدير العام أو مجلس الإدارة؛

5- التخطيط عملية تتطلب موارد مالية وجهدا ووقتا، وبالتالي فهي مكلفة، وقد لا تكون هذه الموارد متاحة بسهولة داخل المؤسسة.

مع ذلك، تعد هذه العقبات طفيفة مقارنة بفوائد التخطيط السليم القائم على أسس علمية، ويمكن للمخطط الكفء وذو الخبرة التغلب على هذه العقبات وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة.

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص97بتصرف

## المحاضرة الخامسة: اتخاذ القرارات في المؤسسة

تهدف هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على مختلف العناصر المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسة، من تعريف وأهمية ومراحل والعناصر المشكلة لاتخاذ القرار، وكذا متى يكون القرار المتخذ قرارا جيدا، وسيتم توضيحه فيما يلي:

### 1- تعريف عملية اتخاذ القرار Decision- Taking Process :

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المؤسسات الإدارية، ويمكن تعريفه كما يلي: " القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف حل مشكل انتهاز فرصة".[1] كلمة قرار في اللغة هي: أن يقرر الشخص شيئا ما، أو أن يتخذ قرارا بشأن شيء ما، أو أن يصل إلى نتيجة حتمية، أو أن يصدر حكما، أو أن يجد حلا...[2]

واتخاذ القرار هو عبارة عن عملية إيجاد الحل لمشكلة معينة أو الاختيار لبديل ضمن الفرص البديلة، فالأساس في عملية اتخاذ القرار هو المقدرة على تمييز طبيعة المشكلة المراد حلها وإيجاد حلول لها أو طبيعة الفرصة المتاحة، هذه القدرة على التمييز تساعد متخذي القرارات على تحديد كمية المعلومات المتاحة، فضلا عن معرفة ماهية المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.[3]

[1] بوطالبي معمر، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم التسيير وقسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2023-2024، ص:12.

[2] أماني وحيد جرجس صالح، دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، الجلد 29، العدد 01، 2024، ص:13

[3] جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ص:87

2- أهمية اتخاذ القرارات: يعد اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، ويرتبط ارتباطا وثيقا بجميع وظائف الإدارة وأنشطتها. ففي مرحلة التخطيط، تتخذ الإدارة قرارات في كل مرحلة، سواء تعلق في تحديد الأهداف، أو وضع السياسات، أو تخطيط البرامج، أو تحديد الموارد المناسبة، أو اختيار الأساليب والتقنيات الأمثل. وعند إنشاء هيكل تنظيمي مناسب لمختلف المهام والأنشطة، تتخذ الإدارة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، وتقسيم الإدارات والأقسام، والموظفين المطلوبين، ونطاق الإشراف المناسب، والمسؤوليات، والمساءلة، وقنوات الاتصال، وغير ذلك

وعندما يمارس المدير الوظيفة الإدارية، يتخذ مجموعة من القرارات، سواء أكانت توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، أو تحفيزهم وتعزيز أدائهم أو حل مشكلاتهم. وباعتبار أن إتخاذ القرار جزء من الوظيفة الرقابية ، تتخذ الإدارة أيضا قرارات بشأن وضع معايير مناسبة لقياس نتائج الأعمال وتعديل الخطة وتصحيح الأخطاء. وهكذا تكون عملية صنع القرار دورة مستمرة، بالتوازي مع العملية الإدارية.[1]

**3- مراحل اتخاذ القرار**: يمكن ايجازها بشكل عام في:[2]

1- تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه؛

2- جمع معلومات عن الامكانات المتاحة وبلورة بدائل (وسائل) يمكن اعتمادها لتحقيق الهدف المحدد أو لحل مشكلة معينة؛

3- المقارنة بين البدائل ووضعها في سلم الاسبقيات في ضوء معلومات دقيقة؛

4- اختيار البديل الأقل كلفة والاكثر ضماناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو لحل مشكل؛

5- صياغة القرار ومتابعة تنفيذه وادخال التعديلات اللازمة.

[1] أمجكوح نسيمة، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص85.

[2] فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية – المفاهيم-النظريات -العوامل المؤثرة فيها، جلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36،2013، ص:24.

**4-خصائص القرار الجيد:** تتمثل في:[1]

أ- **الإمكانيات الاقتصادية والفنية:** ويعني ذلك القرار الذي يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية المتوفرة في المنظمة لتنفيذه، وبناء عليه يجب استبعاد القرارات التي يصعب تنفيذها إما بسبب عدم المعرفة الفنية فيه أو عدم قدرة المنظمة على توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.

ب- **المثالية في القرار:** يوجد العديد من الحلول لكل مشكلة، واختيار الحل الممكن التطبيق من الناحية الاقتصادية والفنية هو القرار المثالي الذي يجب أن وفق أفضل الممكن، مثلا: أفضل الممكن في حالة معيار الربح هو القرار الذي يحقق للمنظمة أعلى ربح إذا كان القرار يتعلق بالربح وأقل تكلفة اذا كان القرار يتعلق بالتكلفة.

ت- **فعالية التطبيق:** ويقصد بذلك أن يكون لقرار قابلا للتطبيق من الناحية العملية فتوفر الإمكانيات الاقتصادية والفنية قد لا تكفي وحدها للتطبيق والحصول على النتائج المرجوة بل تدريب منفذي القرار والتأكد من توفر المهارات اللازمة ونظام للمعلومات الإدارية اليدوية والالكترونية ونظام جيد للاتصال، ووجود حوافز تعتبر عوامل تزيد من فاعلية التطبيق.

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص-ص:108-109.

## المحاضرة السادسة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق إلى كل ما يخص التنظيم في المؤسسة من خلال توضيح: تعريف التنظيم، أهميته، مبادئه، أنواعه، ثم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة: من خطوات بنائه وتصميمه، وأنواعه...الخ، كمايلي:

**أولا-تعريف التنظيم:** التنظيم كل متكامل ضروري ولازم لحسن سير العمل ولضمان تنفيذ النشاطات، إذ يمثل التنظيم مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر العمل في المنظمة وتشغيلها.[1] وقد تم تعريفه كما يلي:

- التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف[2]
- هو مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها، عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة، تعتبر المنظمات الاقتصادية أنظمة اجتماعية تتفاعل فيها الموارد المختلفة وتنسق فيما بينها لتحقيق النتائج المرجوة.[3]

ومهما تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم، فإن هناك عناصر رئيسية لابد من توفرها فيه، وهي:[4]

- وجود هدف محدد ومتفق عليه؛
- وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف؛
- وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة؛
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، وذلك بتقسيم الأعمال بينهم، واستخدام الوسائل والإمكانيات والأجهزة والأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

**1-أهمية وظيفة التنظيم:** تتمثل أهمية التنظيم في إنشاء علاقات سلطة فعالة بين العمل المختار والعمال المكلفين بها للعمل بكفاءة، كما يساعد في تحديد لأدوار كل عامل وعليه

---

[1] بن جمعة أمينة، إدارة الوقت من منظور إداري، (الجزائر، دار المثقف للنشر والتوزيع،2023)، ص: 23.
[2] لكحل الأمين، **محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة**، مرجع سابق، ص:72
[3] معيري هشام، **التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية T.I.T.A.E بالمسيلة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2014/2013، ص: 05 بتصرف
[4] المرجع السابق.

التسلسل الهرمي في المؤسسة بطريقة أفضل. تؤدي هذه الترتيبات المنهجية إلى تنسيق أفضل بين فرق العمل والإدارات، ومنه المساعدة في التطوير الشامل للمؤسسة وتحقيق الأهداف.[1]

**2-مبادئ التنظيم:**

استندت المنظمات إلى عدد من المبادئ العلمية الأساسية، وقد حدد باحثو الإدارة والمؤلفون عدد من هذه المبادئ تبعا لوجهات نظرهم. ومع ذلك، يمكن إيجاز المبادئ التنظيمية الأساسية في العناصر التالية[2] :

- **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يشارك أكثر من شخص في مهمة ما، يجب تقسيم المهام، كل شخص مسؤول عن جزء من المهام، وتمنح له الصلاحيات اللازمة لتنفيذها.
- **مبدأ وحدة الهدف:** تعتمد فاعلية الهيكل التنظيمي على مدى مساهمة كل وحدة من وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، بعبارة أخرى يجب أن تتوافق أهداف الوحدات الفرعية مع الهدف العام للمنظمة.
- **مبدأ وحدة القيادة والأمر:** وفقا لهذا المبدأ، لا ينبغي أن لا يكون أي شخص مرؤوسا لأكثر من رئيس، وهذا يعني أن المرؤوس مسؤول أمام رئيس واحد فقط، يتلقى منه التعليمات والأوامر
- **مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية:** تنظم السلطة بشكل هرمي من أعلى إلى أسفل. وبناء على ذلك، توزع مختلف المسؤوليات والمهام بين العاملين داخل المنظمة.
- **مبدأ التناسب والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية:** وفقا لهذا المبدأ، يجب أن تتناسب مسؤوليات الشخص مع السلطة المفوضة إليه، أي أن سلطة المدير يجب أن تتناسب مع مسؤولياته، والعكس صحيح. وينبغي تفويض السلطة للشخص بما يتناسب مع واجباته، فلا مسؤولية بلا سلطة ولا سلطة بلا مسؤولية.
- **مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل داخل المؤسسة بين الموظفين، يخصص لكل فرد جزء محدد من العمل، أو تتخصص كل وحدة في أداء

[1] أسماء روتال، **مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة**، موجهة لطلبة الثانية ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021ص:25,

[2] سحر عبدالحفيظ موسى الشوابكة، **تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات**، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، ص-ص:1471-1472.

مرحلة عمل محددة بدقة ووفقا للشروط المطلوبة، دون التأثير على عمل الأجزاء أو المراحل الأخرى.

- **مبدأ تكامل العمل وتجانسه:** لضمان سير العمل في المؤسسة بسلاسة ودون تعارض، يجب تجميع المهام أو الأنشطة المتشابهة في وحدات وفقا لمبادئ التجميع المعتمدة (العملاء، الوظائف، المناطق الجغرافية، المنتجات، الوقت، العمليات، المعدات، أو الإجراءات). ويتطلب ذلك تجنب ازدواجية الجهود والتداخل في المهام والأنشطة التي تؤديها الوحدات المختلفة.
- **مبدأ نطاق الإشراف أو التمكن:** لايمكن لأي رئيس أن يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين وذلك ينبغي أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد، لكي يستطيع أن ينسق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- **مبدأ بساطة ومرونة التنظيم:** ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي الإداري بسيطا قدر الإمكان دون تعقيد، وأن لا تكون يكون عدد الوحات كبير لدرجة التعقيد. كما يجب أن تكون المنظمة مرنة، أي قادرة على مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية دون الحاجة إلى تغييرات جوهرية في هيكلها التنظيمي.

**3-أنواع التنظيم:** هناك نوعين من للتنظيم هما: [1]

**أ-التنظيم الرسمي:** هو ذلك النوع من التنظيم التي تحكمه وتنص عليه اللوائح والقوانين في المؤسسة المعنية، ويستمد وجوده من هيكله الرسمي، ويساهم التنسيق الموجه للعمل التنظيمي في تحقيق أهدافه، كما يعبر هذا النوع من التنظيم عن الاتصال الرسمي بين أفراد المؤسسةالذي يهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة.

**ب-التنظيم غير الرسمي:** يوجد هذا النوع من التنظيم في جميع المؤسسات، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائيا بناء على الروابط الشخصية بين أفراد المؤسسة، وتولي المنظمات اهتماما كبير بهذا النوع نظرا لأهميته البالغة على أداء الموظفين، وبالتالي على الأداء العام للمنظمة. يوفر التنظيم الغير الرسمي لأفراده مزايا عديدة أهمها اكتساب مكانة اجتماعية... مع ذلك، فإنه يشجع أيضا على انتشار الشائعات والفوضى،

[1] تي أحمد، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حفة لخضر الوادي، 2021- 2022، ص:11.بتصرف

مما قد يشكل تهددا للتنظيم الرسمي، لذلك يجب على القادة فهم التنظيم غير الرسمي وإدارته بطريقة تخدم مصالح المنظمة وتساهم في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة.

**ثانيا-أساسيات الهيكل التنظيمي:**

أ- **تعريف الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد مختلف الإدارات والأقسام الداخلية للمؤسسة. ومن خلاله تحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ومختلف والتفاعلات بين الوظائف، كما يحدد الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال[1]

- ✓ تنظيم العلاقات داخل المؤسسة؛
- ✓ العمل كأداة إدارية تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها. فبدون هذا الهيكل، ستظل الإدارات والأقسام وحدات معزولة.
- ✓ تحديد الإدارات والأقسام والفروع داخل المنظمة بشكل واضح.
- ✓ تحديد المستويات الإدارية داخل المنظمة، بالإضافة إلى مسؤوليات ووظائف كل مستوى.

ب- **أهمية الهيكل التنظيمي:** تكمن أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي[2] :

- ✓ هو أداة من الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد الإدارات والأقسام داخل المؤسسة؛
- ✓ يحدد المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

أ- **خطوات بناء الهيكل التنظيمي:** تتمثل في:[3]

- تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد أهدافه بوضوح؛
- تحديد الأنشطة (المهام والمسؤوليات الرئيسية)؛
- تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ثم تجميع الأنشطة المتشابهة ذات الصلة إلى مجموعات (كل مجموعة تابعة لوظيفة محددة)؛
- توزيع المهام والواجبات على العاملين؛
- تقييم نتائج العملية التنظيمية والتي يطلق عليها إستراتيجية التنظيم.

---

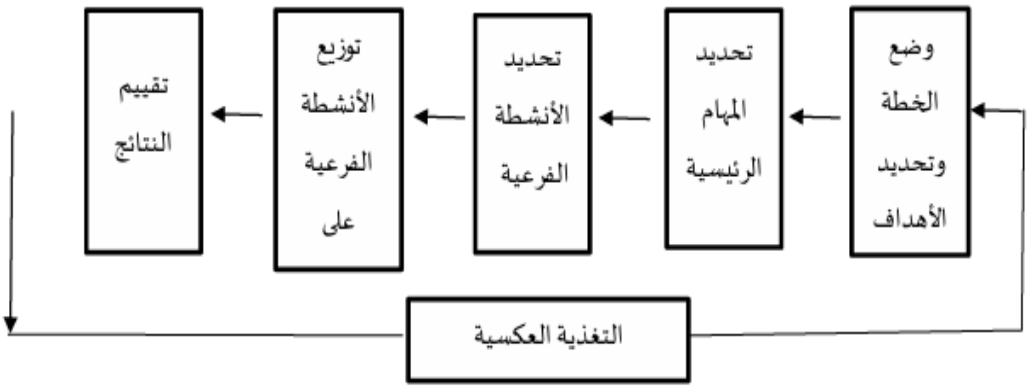
[1] لكحل الأمين، مرجع سابق، ص:77

[2] بوطالبي معمر، تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص:37

[3] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8 ( عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014)، ص:129

والشكل الموالي يوضح ما سبق باختصار:

**الشكل رقم 07: خطوات بناء الهيكل التنظيمي**

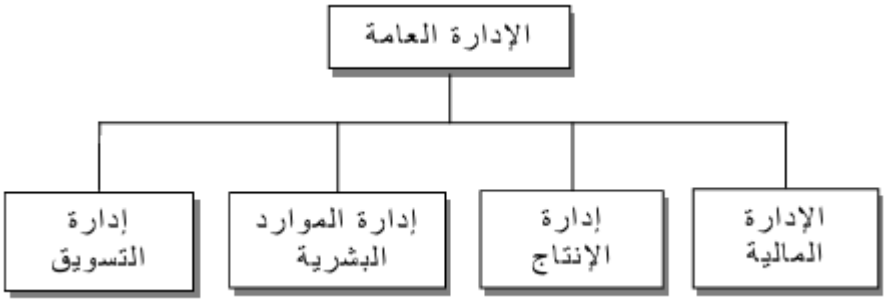



**المصدر**: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8 ( عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014)، ص:129

ث- **أنواع الهيكل التنظيمي:** تقسم الهياكل إلى:

- **هياكل تنظيمية حسب الوظيفة:** حيث يتم تقسيمها حسب الوظائف (المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق)، وتكون على الشكل التالي:

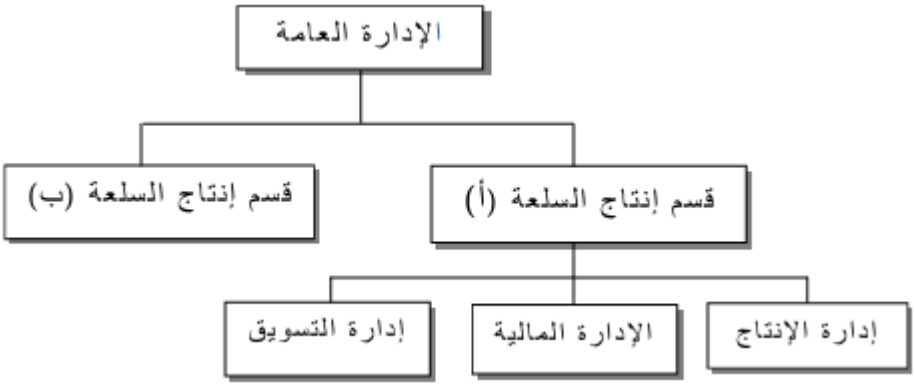
**الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي حسب الوظيفة**




المصدر: جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص:18

- **هياكل تنظيمية حسب المنتجات:** ويظهر من خلال هذا الهيكل نوعية المؤسسة من خلال ما يوضحه من مختلف المراحل والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تخص انتاج المنتجات أو الخدمات، ويكون على الشكل التالي:

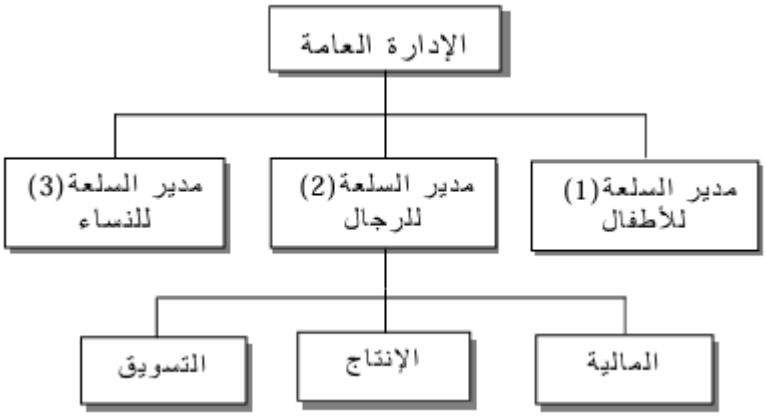
**الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي حسب المنتجات**




المصدر: المرجع سابق، ص:19.

- **هياكل تنظيمية حسب المستهلكين:** يتم تقسيم نشاطات المؤسسة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم، ويمتاز تنسيق بين العملاء ودعم الخدمات المقدمة لهم. ولكن ما يؤخذ عليه هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع ملاء، وعدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المتنوعة للعملاء.[1] والشكل الموالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي حسب العملاء**



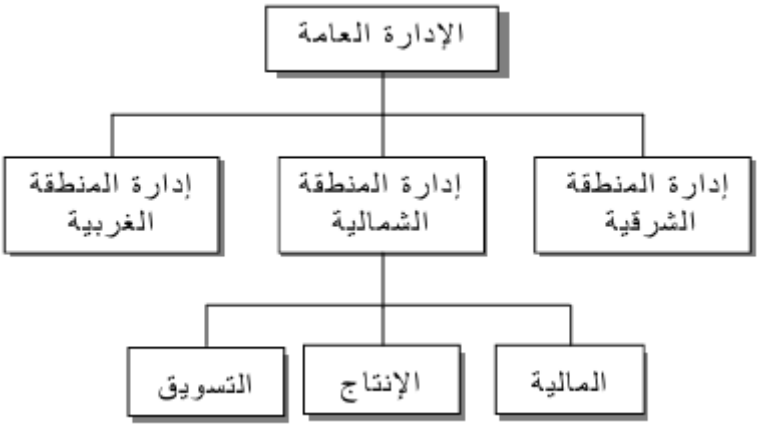

المصدر: جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية –دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية–، مرجع سابق، ص:20

- **هياكل تنظيمية حسب الموقع الجغرافي:** وهذا الهيكل يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الكبير والمؤسسات ذات النشاط الموسع أو الدول، حيث تكون مركزية القرارات

[1] بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – المؤسسة الميناائية بسكيكدة أنموذجا- الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص:131

الاستراتيجية في المؤسسة الأم، وباقي الفروع تكون تابعة وتكون سلطة القرار فيها منخفضة مقارنة بالمؤسسة الأم. وتكون على الشكل التالي:

**الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي حسب الموقع الجغرافي:**

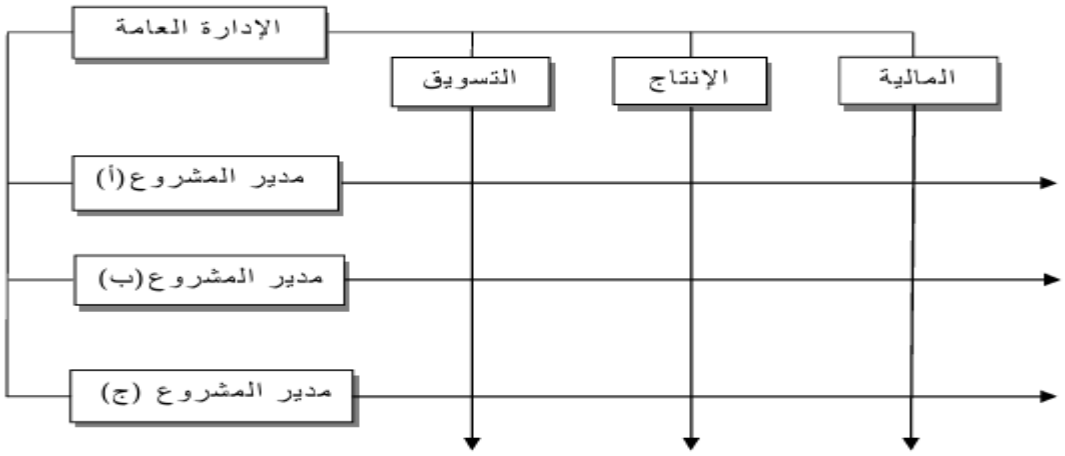



المصدر: المرجع السابق، ص:21

- **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** هيكل المصفوفة يشير هذا المفهوم إلى تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معا تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد. هذا جنبا إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لنمط المصفوفة بتوفير المرونة، كما أنها تتصف بوجود خط أوامر مزدوج بدلا من خط واحد، بمعنى خضوع المرؤوس السلطتين في نفس الوقت، وهي الظاهرة التي تعرف بالسلطة المزدوجة[1] ويكون بالشكل الموالي:

**الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي المصفوفي**

[1] ا المرجع السابق، ،ص:132.




المصدر: جليد ياسين، العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية –دراسة حالة مؤسسة العجائن الصناعية–، مرجع سابق، ص:22

هـ –**العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:** يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة متغيرات أهمها:[1]

- **حجم المؤسسة:** تتطلب المؤسسات كبيرة الحجم هيكلا تنظيميا كبير، بينما المؤسسات صغير الحجم تحتاج إلى هيكل صغير، وإذا تخصصت المنظمة في مجالات أعمالها، يكبر هيكلها التنظيمي، إلا أن هذا قد يحتاج إلى تكاليف أعلى، لذلك لا ينبغي اللجوء إلى المزيد من تقسيم العمل إلا عند الضرورة القصوى.
- **مدة حياة المؤسسة:** لكل منظمة دورة حياة خاصة بها، قد تكون طويلة أو قصيرة. يلعب معيار الوقت دورا هاما في ذلك. فمثلا بالنسبة للعمر المتوقع القصير يكفي هيكل تنظيمي بسيط. أما بالنسبة للعمر المتوقع الطويل، كما هو الحال في المشاريع الاستثمارية، فيلزم هيكل تنظيمي كبير.

- **التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة:** كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة أكثر تعقيدا وتطورا، كلما كان الهيكل التنظيمي أكبر، والعلاقات أكثر تعقيدا، وهكذا.
- **مكان عمل المؤسسة:** تحتاج المنظمة التي تمتد أنشطتها إلى مناطق جغرافية محددة إلى هيكل تنظيمي أكثر شمولا، ويجب أن يغطي هذا الهيكل جميع الأنشطة، وأساليب الإدارة، والتسلسلات الهرمية الوظيفية داخل المنظمة.

[1] بلمختار ياسين، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم العوم التجارية-شعبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص:96-97

- **التأثيرات البيئية:** تحتاج المؤسسات الخدمية التي في بيئة مستقرة إلى هيكل تنظيمي بسيط (مثل منظمات الخدمات). أما المؤسسات الصناعية، فغالبا ما تعمل في بيئات غير مستقرة، ولذلك يكون هيكلها التنظيمي أكثر تعقيدا وقابلا للتغيير بمرور الوقت.

# المحاضرة السابعة: وظيفة التوجيه في المؤسسة

تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفة الثالثة في تسيير المؤسسة بعد التخطيط والتنظيم، وهي وظيفة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف، من خلال دورها الفعال ومساهمتها في توجيه مختلف موارد المؤسسة باستخدام مختلف عناصر التوجيه (القيادة، التحفيز، والاتصال)، ومن خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق لمايلي:

**1-تعريف التوجيه:** ويعرف التوجيه بأنه:

- التوجيه هو عملية مستمرة أثناء التنفيذ، مع الحرص على تجنب المشاكل الناتجة عن العلاقات الإنسانية قدر الإمكان، أو حلها في أسرع وقت.[1]
- هو ضمان قيام الموظفين بأداء المهام الموكلة، والتأكد من أنهم يؤدونها بالطريقة المحددة...والتوجيه يتطلب الإرشاد والاتصال الفعال الذي يساعدهم ويدفعهم للعمل، وهو يحتاج أيضا للتنسيق شأنه باقي الوظائف الإدارية.[2]

2-**متطلبات التوجيه:** وينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من المتطلبات، والتي تتمثل في: [3]

- تحديد المسؤوليات؛
- شرح إجراءات كل مهمة؛
- تقديم التوجيه والدعم المستمر؛
- تشجيع العاملين؛
- ضمان تنفيذ الإجراءات وحل المشكلات أو تصحيح الانحرافات؛
- إصدار الأوامر والتعليمات؛
- بناءعلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين بشكل فردي أو جماعي.

[1] لفريد صلاح الدين، علاقة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018-2019، ص:63

[2] لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين- دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة شندي-جمهورية السودان، 2017، ص17.

[3] طلحي كوثر، محاضرات في مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020-2021، ص: 150.

3-**أهمية التوجيه:** التوجيه هو صمام الأمان لضمان سير العمل وتنفيذ الخطط، مما يمكن تحقيق أفضل النتائج، فهو يلازم التنفيذ اليومي للعمل ويعزز التماسك والانسجام وروح التعاون. ولا يمكن الوصول إلى عمل جماعي ناجح دون توجيه سليم.

وتكمن أهمية التوجيه في كونة الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها. فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المنصب المناسب، لابد من إعلام الموظفين وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

وإذا نفذت العملية الإدارية وأنجزت بدقة، تصبح مسؤولية التوجيه سهلة وبسيطة. أما إذا إختلت هذه العملية في أي مرحلة أو لم تحظ بالاهتمام اللازم، فإن ذلك سيؤثر حتما على وظيفة التوجيه.[1]

## 4-عناصر التوجيه:

### أولا: القيادة

1- **تعريف القيادة:** بأنها نمط متطور من السلوك البشري الذي يمارسه القائد، ويستند بصفة أساسية إلى علاقة تفاعلية تربط بين الرئيس (أفراد أو جماعة) والمرؤوسين. ولا تقتصر مهمة القائد هنا على إصدار الأوامر فقط بل تمتد لتشمل استثمار الطاقات الكامنة وتوجيهها نحو الإنجاز وحل المشكلات وتذليل العقبات التي تحول دون فعالية الأداء[2]

### 2-الفرق بين القيادة والإدارة:

هناك فرق بين القيادة والادارة، فالقيادة ليست هي الإدارة (المدير)، المدير له قوة الموقع الرسمية في حين أن للقائد قوة التأثير الاجتماعية في الآخرين، وللأول مرؤوسين أما الثاني فله اتباع، ويمكن للمدير أن يكون قائدا فتتبع المجموعة، فالفادة ببساطة هم الذين لديهم القدرة في التأثير على سلوك الآخرين معهم دون قوة وإنما رغبة حقيقية منهم[3]

**3.الصفات المهمة في القائد:** يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي قد تكون في فطرته أو يمكن أن يكتسبها من خلال التدرب عليها... ومن أهم هذه الصفات[4]:

- **القدرة على الإشراف:** تعد القدرة على الإشراف ركيزة أساسية في أي عمل إداري، وهي القدرة التي تمكن المسير من إحكام السيطرة الميدانية على المرؤوسين، وهنا

[1] لندا عبد الله سيد أحمد، مرجع سابق، ص:18،19
[2] المرجع سابق، ص:26.
[3] طلحي كوثر، مرجع سابق، ص:152.
[4] لفريد صلاح الدين، مرجع سابق، ص:79-80.

لايجب أن يقتصر فقط على الدور الرقابي وإنما متابعة المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات ومتابعة تنفيذها؛

- **القدرة على اتخاذ القرارات:** تشمل هذه القدرة تكليف الموظفين بالمهام، وضمان تحفيزهم على العمل، وجمع المعلومات، والتحقيق في أوجه القصور، واستخدام هذه المعلومات لمكافأة ومعاقبة من يحتاج إلى ذلك؛
- **الثقة بالنفس:** يجب أن يتحلى القائد بالشجاعة ، وأن يبادر، وأن يعبر عن أفكاره بوضوح، وأن يشجع الآخرين، وأن يبني علاقات متينة، ومن المهم إدراك أن الثقة بالنفس عامل أساسي في ثقة الرؤساء بقادتهم.
- **الإنجاز**: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها؛
- **التواصل:** تعد قدرة القائد على الاستماع إلى موظفيه، والتفاوض، والتحدث، وعرض المعلومات شفهيا، وإجراء المقابلات والاجتماعات، والتواصل الداخلي، من أهم مهارات القيادة التي يجب أن يتحلى بها المدير.
- **السلطة والتحكم:** يجب على القائد إدراك حدود سلطته وصلاحياته، واتخاذ القرارات، والتدخل في الوقت المناسب، واستخدام سلطته المالية، فضلا عن صلاحياته المتعلقة بالمكافأة والعقاب.
- **الحيوية:** يتميز القادة بقدرتهم على الحفاظ على أعلى مستويات الأداء لفترات طويلة، فعلى المدير تحديد الأوقات الأنسب لتقديم أفضل الآداء، والعمل باستمرار على تعزيز مستوى القدرات الجسمية والذهنية.
- **الدافع الداخلي والتحفيز الذاتي:** يكون القائد مدفوعا إلى عمله بحوافز داخلية نابعة من نفسه ...الخ.

**4،أهمية القيادة:** تنبع أهمية القيادة الإدارية من الأسباب الآتية :[1]

- ✓ من دون قيادة إدارية، لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المرجوة إلى نتائج ملموسة؛
- ✓ من دون قيادة إدارية، تصبح جميع عناصر الإنتاج غير فعالة وغير كفؤة.

[1] لندا عبد الله سيد أحمد، مرجع سابق، ص28.

- ✓ من دون قيادة إدارية، يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ من دون قيادة إدارية، يصعب على المؤسسة التعامل مع العوامل البيئية الخارجية التي قد تعيق بشكل مباشر أو غير مباشر قدرتها على تحقيق أهدافها.
- ✓ إنّ أفعال القائد هي التي تحفز الموظفين وتدفعهم لتحقيق أهداف الشركة.

**5-أنواع القيادة** : يمكن إيجازها في:[1]

- ❖ **القيادة الأوتوقراطية:** تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي. وحمل الآخرين على التصرف وفق لأرادته المنفردة مستخدماً الوعيد والتهديد ضارباً بعرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم .
- ❖ **القيادة الديمقراطية:** تقوم على أساس المشورة وإبداء الرأي والإقناع والتوفيق بين الآراء المتعارضة .
- ❖ **القيادة الرسمية:** هي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز (مدير – نائب مدير)، وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر .
- ❖ **القيادة غير الرسمية:** هي قيادة تستمد قوتها من الجماعة ولاعتبارات أخرى اجتماعية، أو شخصية.

**ثانيا: التحفيز**

**1-تعريف التحفيز:** يعرف التحفيز على أنه تلك المكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد تقديرا واعترافا لإنجازات الأفراد. وتسمى المكافأة التي يحصل عليها الشخص لأدائه مهامه بالحافز.[2]

2- **عناصر التحفيز** : تتمثل في[3] :

- الحافز أي الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين.
- المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعا على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية.
- المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه :

[1] المرجع السابق، ص: 41.
[2] لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 91.
[3] طلحي كوثر، مرجع سابق، ص:155.

- القدرة فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه .
- الرغبة للوصول إلى الهدف وإدراكه.

**3-أنواع الحوافز:**

عموما تنقسم الحوافز إلى حوافز موجبة (الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار، المنافسة، المديح والثناء والتقدير، المشاركة في الاجتماعات واللجان والاقتراحات...) وأخرى سالبة (العقاب والتهديد بتخفيض الأجر أو حجب الحوافز المادية، التأنيب والتوبيخ، الفصل، التنزيل الوظيفي، وإنهاء علاقة العمل...)، وينقسم كليهما إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وفي المقابل يتنوع تأثير الحوافز إلى تأثير إيجابي وآخر سلبي.[1] وقد تم تقسيمها كما يلي:

أ- **تقسم الحوافر من حيث طبيعتها** إلى[2] :

- **الحوافز المادية** : وهو أبسط وأقدم أشكال التحفيز والذي يعتمد على الإثارة المادية للأفراد فبالرغم من تطور الأفكار والأبحاث المعالجة لنظم التحفيز يبقى هذا النوع أكثراها فعالية، لأن السبب الأساسي والمنطقي لتولي أي وظيفة أو العمل هو تلقي الأجور والرواتب وبالرغم من أنهما حقوق مكتسبة نظير العمل الروتيني إلى أن ما يضاف عليها من علاوات ومكافئات مالية والزيادات والرواتب الإضافية يمكن أن تساهم بشكل فعال في المحافظة على الكفاءة في الأداء الحالي مع السعي لتطويره للحصول على المزيد من تلك الحوافز .
- **الحوافز المعنوية** : وهو النوع المستحدث الذي أشارت إليه صراحة مدرسة العلاقات الإنسانية، أما أشكاله فهي لا تأخذ الأثر المالي بشكل مباشر بل تحاول ملامسة معنويات الفرد في بيئة عمله كأن يتحصل ترقية في الرتبة مع مزيد من المسؤوليات كما تشمل الأمور البسيطة أيضا كتحصله على مكتب واسع...

**ب- الحوافز من حيث أطرافها:**

ويشمل هذا التصنيف ما يلي :

[1] بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات -بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها-، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017)، ص: 95.
[2] لكحل الأمين، مرجع سابق، ص95.

- الحوافز الفردية: تمنح هذه الحوافز للفرد نظير أدائه المتميز لواجباته، وتشمل كل الترقيات والمكافآت المالية، بالإضافة إلى الجوائز غير النقدية مثل اختيار موظف الشهر أو شخصية العام.
- **الحوافز الجماعية:** تعد هذه آلية فعالة تستخدمها الإدارة لتعزيز روح الفريق من خلال تقديم حوافز للموظفين، وهي وسيلة قوية لتقوية الوعي الجماعي وتسهيل اندماج الموظفين الجدد.
- **ج- الحوافز حسب المصدر:** تصنف الحوافز وفقا لمصدرها كما يلي:

✓ **الحوافز الداخلية:** ترتبط هذه الحوافز بالعمل نفسه، مثل الشعور بالمسؤولية الشخصية تجاه الوظيفة وتفير معلومات موثوقة حول نوعية العمل العمل.

✓ **الحوافز الخارجية:** لا ترتبط هذه الحوافز بالعمل نفسه، بل بعوامل أخرى داخل المؤسسة. وتشمل هذه الحوافز المالية مثل الراتب أو المزايا، والترقيات، ومزايا التقاعد.

4. **أهمية التحفيز:** يشمل ذلك مايلي[1] :

❖ يساهم التحفيز الممنهج في رضا الموظفين ورفع معنوياتهم؛

❖ يلعب دورا محوريا في إعادة هرم احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛

❖ يمكن الإدارة من التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛

❖ يساعد في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تنسجم مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛

❖ يساهم في تعزيز تبني العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها، وتعزيز وتطوير قدراتهم؛

❖ تنمية التفكير الإبتكاري ودعم الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية.

**ثالثا: الاتصال**

**1-تعريف الاتصال:**

يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والتعليمات، وما إلى ذلك، من طرف إلى آخر سواء كان فردا أو جماعة، بهدف إعلامهم والتأثير على سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم نحو المسار الصحيح باستخدام وسائل التواصل

[1] طلحي كوثر، مرجع سابق،،ص:156-157.

المناسبة، وذلك لضمان استمرارية العمل في المؤسسة. باختصار، يمكن تعريفه أيضا بأنه: عملية محددة لإرسال المعلومات واستقبالها وفهمها بين شخص وآخر.[1]

2-**أنواع الاتصال:** تم تقسيمها إلى فئات مختلفة أهمها :[2]

- **الاتصال الكتابي:** ويشمل الرسائل والتعليمات والمنشورات والتقارير، يتيح هذا النوع من التواصل للمرسل التواصل مع العديد من الأشخاص في وقت واحد، ويتضمن الكثير من التفاصيل، ويتطلب استخدام كلمات دقيقة وجمل قصيرة، مع مراعاة لغة المتلقي وثقافته وفهمه.

- **الاتصال الشفهي:** يتطلب هذا النوع من التواصل قدرة المرسل على التعبير عن نفسه بوضوح، فهو يعزز التواصل الشخصي، ويوفر الوقت، ويخلق بيئة عمل إيجابية بين الرؤساء والموظفين، وتعد المكالمات الهاتفية والمحادثات المباشرة من أشكال هذا النوع من التواصل.

- **الاتصال الرسمي:** يحدد هذا النوع من التواصل بالهيكل التنظيمي وأساليب التواصل المتبعة في المؤسسة.

ويمكن إضافة الأنواع التالية: [3]

- **الاتصال التصاعدي:** يتم هذا النوع من التواصل من الموظفين إلى مستويات الإدارة العليا، ويسهل تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة، ويتم استخدام التقارير بكثرة في هذا النوع من التواصل.

- **الاتصال النازل:** يتم هذا النوع من التواصل داخل المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، أي من الإدارة إلى الموظفين، ويتضمن عادة توجيهات تهدف إلى توحيد جهود الموظفين نحو أهداف محددة.

- **الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من التواصل بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، على سبيل المثال: بين مدير الإنتاج ومدير التسويق. وهو ضروري لتحسين التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة.

-**الاتصال الغير الرسمي:** يعتمد هذا النوع من التواصل على العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات.

---

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8، (عمان: دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014)ص:135

[2] طلحي كوثر، محاضرات في مدخل إدارة الأعمال، مرجع سابق ،ص:159،158

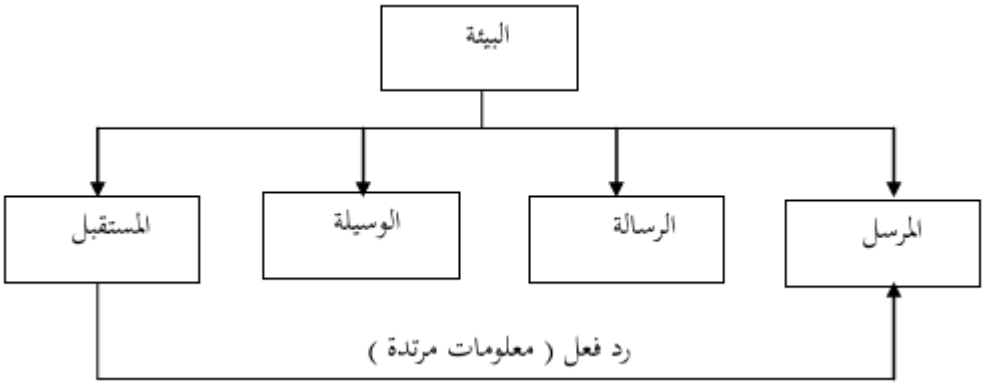
[3] عثماني بن عيسى، سلوك المستهلك، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2003) ص:274.بتصرف

3-**عناصر عملية الاتصال:** الاتصال عملية تبادلية، وتقوم على مبدأ أساسي مفاده أنه طريق ذو اتجاهين بمعني أن كل شخص هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات في نفس الوقت، وهناك عدة عناصر أساسية ضرورية لنجاح عملية الاتصال، نلخصها فيما يلي:[1]

- المرسل: تبدأ كل عملية تواصل بمرسل أو مصدر للمعلومات، ينقل هذا المرسل فكرة أو رأي إلى طرف آخر لاستطلاع رده.
- المستقبل: هو الطرف الآخر في عملية الاتصال، تعتمد فعالية التواصل على استقبال المستقبل للرسالة ورده عليها.
- الرسالة: هي المعلومات التي يرسلها المرسل إلى المتستقبل للتأثير على سلوكه، ووضوح الرسالة يعزز التواصل، ولكل رسالة جانبان: المحتوى، أي المعلومات والحقائق، والرموز المستخدمة.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي ينقل بها المرسل الرسالة، تتنوع قنوات الاتصال، منها الشفهية والكتابية والتقنية والتصويرية والإنترنت، وغيرها.
- التغذية الراجعة: هي عملية تحديد مدى فعالية التعليمات ونجاحها في تحقيق الأهداف. تختلف أساليبها باختلاف قناة الاتصال، وتشمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. الهدف هو تحديد الجوانب السلبية وتصحيحها، وتعزيز الجوانب الإيجابية.

والشكل التالي يوضح ما سبق:

**الشكل 13: عناصر عملية الاتصال**




المصدر: لفريد صلاح الدين، علاقة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018-2019، ص:93.

[1] لندا عبد الله سيد أحمد، مرجع سابق، ص 38،39.

4- **معوقات عملية الاتصال:** يمكن إيجازها في النقاط التالية[1] :

- تضارب في وجهات النظر بين المرسل والمستقبل نتيجة للاختلافات في الشخصية والميول والخبرة والخلفية الأكاديمية؛
- الترجمة الغير الملائمة للرسالة والاستخدام الغير المناسب والملائم لوسائل الاتصال؛
- وفرة المعلومات، مما يصعب على المديرين والمشرفين فهمها ومتابعتها؛
- المعوقات التنظيمية: تتعلق بعوامل مثل: الهيكل التنظيمي والسلطة؛
- المعوقات البيئية: تشمل عوامل عديدة، مثل الحرارة والبرودة، إلخ؛
- المعوقات التقنية: تشمل الأخطاء أو المشاكل التقنية في أدوات التواصل أو التشويش على عملية التواصل؛
- المعوقات الاقتصادية والجغرافية: تشمل مشاكل تتعلق بالتكاليف وتأثير الوقت والمسافة الجغرافية.

[1] طلحي كوثر، مرجع سابق،،ص: 159.

## المحاضرة الثامنة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الرابعة وآخر وظيفة من وظائف التسيير الأربعة حسب تقسيم فايول، وسيتم عرض مختلف جوانب هذه الوظيفة من خلال مايلي:

**1-تعريف الرقابة:** لايمكن تصور أي عمل (صناعي، تجاري أو خدمي) متكاملا بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم من دون أن تكون هناك متابعة لتنفيذه، للتأكد من أن ما خطط له قد تم بلوغه فعلا، كثيرا ماتحدث الأفعال الغير المقصودة وبالتالي فإن الأمر يتطلب إيجاد الحلول المناسبة لتصحيح حالات الانحرافات بعيدا عما تم التخطيط له.[1]

2-**أهمية الرقابة الإدارية:** تكمن أهمية عملية الرقابة في المؤسسة في تحقيق عدة نقاط نذكرها فيما يلي:[2]

- ✓ ضمان التنفيذ الصحيح للعمليات وفقا للتعليمات المحددة؛
- ✓ التأكد من التطبيق الصحيح للقواعد الأساسية؛
- ✓ ضمان الكشف الفوري عن الأخطاء قبل تفاقم الوضع؛
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين والموظفين على جميع المستويات؛
- ✓ الوقوف على المشكلات والصعوبات التي تواجه التنفيذ؛
- ✓ ضمان قابلية تحقيق الخطط والأهداف الموضوعة وتوافقها مع إمكانيات المنظمة وكفاءات موظفيها؛
- ✓ التأكد من مستوى التنسيق ومدى الانسجام بين مختلف الإدارات.

**3-مراحل عملية الرقابة:** تنفذ عملية الرقابة في أربع خطوات أساسية: [3]

أ- **وضع معايير الأداء:** المعيار هو أداة قياس كمية أو نوعية تُساعد المشرفين على تقييم أداء الموظفين والعمليات. تُستخدم المعايير لقياس التقدم أو التأخير في تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات أو الأخطاء. توجد معايير عديدة، على سبيل المثال، للربحية، والتسويق، والإنتاج، والمالية، والمحاسبة، والموارد البشرية.

---

[1] شوقي ناجي جواد، مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، ط1، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009)، ص:102.

[2] المرجع السابق.

[3] أسماء روتال، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة الثانية ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020ص:34

ب- **مراقبة تطور الأداء الفعلي وتتبعه:** تساهم هذه الخطوة في الرقابة الوقائية على عملية الأداء والتسيير.

ت- **قياس الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بالخطة:** يقاس الأداء لتحديد ما إذا كان يتناسب مع المعايير المحددة، أي مقارنة الأداء الفعلي بالخطة والمعايير المحددة مسبقا لتحديد الانحرافات.

ج- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** وذلك بالاعتماد على العناصر الثلاثة التالية:

- ✓ تحديد المعيار ؛
- ✓ دقة القياسات التي كشفت عن الانحرافات؛
- ✓ تحليل الأداء لتحديد سبب الانحراف.

**4-أنواع الرقابة :** تمارس وتطبق الرقابة على أعمال الأفراد داخل المنظمة لضمان تحقيق الخطط الموضوعة لأهدافها دون انحرافات، أو لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حدوث انحرافات. ولأن هدف الرقابة هو تحديد الانحرافات لتصحيحها وحلها، يمكن إنجاز هذه المهمة بطرق متنوعة. ولذلك صنف باحثو الإدارة الرقابة إلى أنواع مختلفة بناء على عدد من المعايير، أهمها ما يلي :[1]

أ- **معيار الزمن** يمكن النظر إلى الرقابة في مراحلها الزمنية الثلاثة :

-**الرقابة اللاحقة:** تبدأ الرقابة في هذه المرحلة بعد تنفيذ الخطة وتحقيق النتائج، تقارن النتائج النهائية الفعلية بالمعايير المحددة لتحديد أي انحرافات.

-**الرقابة المسبقة:** تجرى هذه الرقابة قبل تقديم الخدمة، وتهدف إلى منع المشكلات التي قد تنشأ عن الانحرافات عن معايير الأداء، وهي من أكثر أساليب الرقابة فعالية للتحكم في التكاليف.

- الرقابة المستمرة: هي رقابة مصاحبة للأداء ، وتتابع الأنشطة أثناء تنفيذها. يلاحظ المدير أو المشرف أي انحرافات عن المعايير في مكان العمل، ويتخذ القرارات المناسبة.

[1] أمجكوح نسيمة، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص:77-78.

**ب- حسب المصدر**: وتشمل الرقابة وفق هذا المعيار نوعين هما :

- **الرقابة الداخلية**: وتشمل جميع إجراءات الرقابة التي تمارسها المنظمة على أنشطتها وعملياتها على جميع المستويات الإدارية. وقد تتعلق هذه الرقابة بالأفراد، ومصادر المعلومات، والمعدات والآلات المستخدمة، أو نوع المعدات المستخدمة...الخ.

- **الرقابة الخارجية**: الرقابة الخارجية هي مكملة ومتممة للرقابة الداخلية، فإذا كانت الرقابة الداخلية فعالة وتضمن أداء جيدا فلا حاجة للرقابة الخارجية، وتكون الرقابة الخارجية شاملة عموما أي غير تفصيلية، وتنفذ من قبل هيئات مستقلة متخصصة وهذا يضمن عدم انتهاك الهياكل الإدارية للمنظمة للقواعد والإجراءات.

**ج- حسب تنظيمها**: تقسم الرقابة وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

-**الرقابة المفاجئة**: تجرى هذه الرقابة الإدارية بشكل غير متوقع ودون إشعار مسبق لمراقبة العمل والتحكم فيه دون استشارة المدير أو المشرف المباشر.

-**الرقابة الدورية**: تجرى هذه الرقابة على فترات منتظمة وفقا لجدول زمني محدد، سواء كان يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

- **الرقابة المستمرة**: تتحقق هذه الرقابة من خلال المتابعة المستمرة والتحكم والتقييم لأداء العمل.

**4- الرقابة من حيث الوظيفة**: وتقسم إلى:

-**الرقابة الإدارية**: تقوم على مراقبة وتقييم الأداء، وتهدف إلى ضمان سلاسة سير العمليات الإدارية بجميع عناصرها ووظائفها.

-**الرقابة التشغيلية**: تتعلق بالتنفيذ، ووظيفتها ضمان الامتثال للقواعد ومراقبة التقدم باستمرار، مما يعزز الفهم المتواصل. وتعرف أيضا بالرقابة المستمرة.

- الرقابة المحاسبية: تُعنى بالرقابة على التقارير المالية، وتهدف إلى التحقق من دقة المعاملات المالية مع الغير.

وتعد نقطة التعادل، المعروفة أيضا بنقطة التوازن أو النقطة الحرجة أو نقطة الانهيار، أداة رقابية مهمة، ويعد تحديدها وتطبيقها أمراً بالغ الأهمية.[1]

[1] خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، (الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية)2007، ص: 147.

## المحاضرة التاسعة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سنتعرف على أهم مايتعلق بالتسيير الاستراتيجي بالمؤسسة من: توضيح لمفهومه والتعرف على الفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم التعرف على متطلبات تطبيق التسيير الاستراتيجي، وكذا أهميته في المؤسسة، والتحديات التي تواجهه، من خلال مايلي:

### 1-ما المقصود بالاستراتيجية What is Strategy

تستخدم كلمة "**استراتيجية** "بطرائق متعددة ومتنوعة، إذ نجد كثيراً من الناس يتداولون هذا المفهوم في سياقات مختلفة، سواء في عالم الأعمال، أو في المجال الرياضي كاستراتيجية مباراة كرة القدم، أو في المجال العسكري المرتبط بالحملات والعمليات الحربية، أو حتى في الميدان التعليمي كالاستراتيجية الموضوعة لاجتياز الاختبارات والامتحانات.

وتعود كلمة "**استراتيجية Strategy** "في أصلها إلى الكلمة اليونانية "**ستراتيجيوس** " **Strategos**، التي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وهو ما يكشف عن ارتباطها الوثيق في بدايتها بالمهام العسكرية والميدان الحربي. غير أن هذا المفهوم لم يبق حبيس إطاره العسكري الأصلي، بل شهد توسعا ملحوظاً في استخداماته حتى امتد ليشمل العديد من العلوم والميادين المختلفة. فلم يعد توظيف مصطلح الاستراتيجية مقتصرا على الشؤون العسكرية، بل تجاوز ذلك إلى كافة العلوم الاجتماعية، كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة، فضلا عن مجال نظم وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من الميادين المعرفية الحديثة.[1]

2- **تعريف التسيير الاستراتيجي:** يعرف بأنه: مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة وذلك بالاعتماد على المبادئ التالية:[2]

- ✓ الأخذ في الحسبان للعلاقة مؤسسة / سوق.
- ✓ تحديد هيئة أو واجهة المؤسسة في محيطها.
- ✓ المتابعة الدائمة للفرص التي يتيحها المحيط.

[1] مجد صقور، رعد صرن، الإدارة الاستراتيجية، (الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018)، ص:09.
[2] عبد المليك زهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات -مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية-، مجلة الباحث، العدد 04،2006،،ص:88.

- ✓ المخاطرة.
- ✓ إنشاء أو خلق التنافسية المستقبلية للمؤسسة.

وبعبارة أخرى، تشمل الإدارة الاستراتيجية تلك العمليات التي تتضمن تطوير وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل المدى، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. [1]

**3- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي:**

يجب التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من التسيير الاستراتيجي، والذي ينطوي بدوره على الخطة الاستراتيجية التي هي عبارة خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة، حيث تركز الأهداف وضع الخطط الاستراتيجية بشكل عام على: تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدفها،...الخ، كما يضم التخطيط الاستراتيجي الرؤية والرسالة والقيم، حيث تعرف الرؤية على أنها: وصف لطموحاتها في المستقبل (أين نحن ذاهبون؟)، وهي تتسم بالعمومية والشمول دون تحديد الوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، والرسالة تعبر وتصف مشهد عملها الحالي (من نحن؟ وماذا نعمل؟) أي تقوم على أساس تحديد التوجه الحالي للمنظمة وكذا تمثل الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وهدفها وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها. أما القيم فتتمثل في [2].

**4- أهمية التسيير الاستراتيجي:** تعد الإدارة الاستراتيجية أساسية لتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية واستباق الإجراءات الاستراتيجية. فهي تمكنهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء، وتتيح للقادة الاستجابة بمرونة أكبر للتغيرات والظروف المتغيرة كما تعزز التفكير الاستباقي، الذي يعد من أهم نتائج الإدارة الاستراتيجية وتخصيص الموارد بكفاءة. يحسن نهج الإدارة الاستراتيجية قدرات المؤسسة في حل المشكلات، ويعزز القادة الذين يشجعون موظفيهم على المشاركة في عملية التخطيط قدرتهم على التنبؤ

[1] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، (الجزائر، القبة القديمة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008) ص: 182.
[2] بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2009) ص:91-95.

ومسؤوليتهم الاستراتيجية. وتعد هذه المشاركة في صنع القرار الجماعي من أنجح الأساليب. وهي تساهم صياغة الاستراتيجية وتحديدها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.[1]

5- **أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي** :[2]

**أ- وضع الأهداف السنوية:** ينبغي وضع الأهداف السنوية بشكل لامركزي، على مستوى وحدة العمل، والقطاع، والإدارة، والشعبة، بطريقة تشاركية وتعاونية. تشكل هذه الأهداف أساس تخصيص الموارد وتوزيعها والمعايير اللازمة لتقييم الأداء....

**ب- صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة التي تحدد وتوجه عملية التنفيذ، وهي تساهم في مواءمة العمل والأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة. تساعد هذه السياسات كلا من المديرين والموظفين على فهم ما هو متوقع منهم، مما يتيح التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

**ج- تخصيص الموارد وتوزيعها:** يعد تخصيص الموارد أحد مهام الإدارة العليا، ويعتمد التخصيص الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات المُحددة في شكل أهداف سنوية.

**د- إنشاء وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب:** تناسب الاستراتيجيات البسيطة المؤسسات الوظيفية، بينما تتطلب الاستراتيجيات المعقدة هياكل تنظيمية مختلفة تبعا لظروف التنفيذ.

**هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** يتطلب التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية مراجعة شاملة لجميع العمليات والأنشطة الداخلية لضمان اكتمالها واتساقها، تشمل العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي: (وضع معايير لقياس الأداء، وأنظمة تحفيز وتشجيع، وآليات ردع وعقاب لمنع السلوكيات التي تعيق تنفيذ الاستراتيجية).

**و- بناء وتطوير مهارات الإدارة والقيادة:** يعد توفير وتطوير مهارات الإدارة والقيادة أمرا بالغ الأهمية لنجاح الخطة الاستراتيجية. ويتطلب ذلك: تحديد متطلبات الموظفين لتنفيذ الاستراتيجية؛ ووضع أساليب لاكتساب مهارات وقدرات الموظفين اللازمين؛ وتحديد الصفات القيادية المطلوبة لكل مهمة أو نشاط.[3]

---

[1] Saleha Ibrahim Musa Asiri, Asia Jacob Al-Hadi Abdel-Khair, The reality of strategic management and its relationship to empowering workers in the General Administration of Education in Asir Region, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), Vol 7, Issue 8, 2023,,p19-20.

[2] غاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، 2012، ص70.بتصرف

[3] المرجع السابق،ص: 177،184-157.

**6- مراحل الإدارة الاستراتيجية:** تتضمن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من العمليات المتسلسلة والمترابطة وتعرف بعمليات الإدارة الاستراتيجية ويقدم كل من peters, hunger david, thompsonوغيرهم تصنيفات عديدة تتضمن في مجملها وتدور حول المراحل التالية[1]:

- **مرحلة الصياغة التصميم:** ويتم في هاته المرحلة وضع وتحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف والغايات، البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة .
- **مرحلة التنفيذ:** (التطبيق) وهي تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إعدادها تتضمن خصيص الموارد ، بناء الهيكل التنظيمي المناسب إعداد القوى البشرية المناورة، وبناء التحالفات وتهيئة المنظمة من الداخل وتحريك الموارد البشرية.
- **مرحلة التقييم:** تتضمن ما يلي :
  - ✓ مرحلة العوامل الداخلية والخارجية .
  - ✓ قياس الأداء لمراجعة النتائج (مطابقة التنفيذ للتوقعات .
  - ✓ تحديد الانحرافات ومعالجتها .

**8- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :**تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل فيما يلي:[2]

- **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال .
- شدة المنافسة يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها .

[1] موسى بخاخشة، مرجع سابق، ص:35
[2] آمال بن علي، مرجع سابق، ص:18

- التغيرات التكنولوجية تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا ومكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنز لوجية جديدة وهكذا .
- عجز الموارد المتاحة وندرتها أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم .
- عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .
- الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان والقيود البيئية والديمغرافية ... إلخ

## المحاضرة العاشرة: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

لا تخلو دراسة للجوانب التسييرية لأي مؤسسة دون معرفة مختلف الجوانب المالية والمحاسبية المتعلقة بها، وهذا ما سيتم تقديمه في عناصر المحاضرة التالية:

**1- مفهوم التسيير المالي والمحاسبي:** يعرف التسيير المالي والمحاسبي على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية والمحاسبية داخل المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، وتبويب مختلف البيانات والمعلومات في القوائم المحاسبية وفقا للقواعد المحاسبية، ومن ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب (النسب المالية، مؤشرات التوازن المالي الجداول...) التي تساعد المؤسسة على تشخيص الوضعية المالية لها بتاريخ معين، وتحديد نقاط القوة وتدعيمها أكثر أو تحديد نقاط الضعف ومعرفة مسبباتها وكيفية معالجتها مستقبلا.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن التشخيص المالي هو جزء من التحليل المالي هو أحد فروع التسيير المالي للمؤسسة والذي يهتم أساسا بتحليل المخاطر وقيمة المؤسسة باستخدام مختلف الأدوات لتحليل مختلف القوائم المالية.[2]

**2-موقع التسيير المالي (الإدارة المالية) على الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:**

طبقا للمفهوم الحديث للإدارة المالية يجب أن يكون المدير أو المسير المالي قريبا من قمة الهيكل التنظيمي للأسباب التالية: [3]

- الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط والاستثمار والتمويل التي يعتبر المدير المالي مسؤولا عنها.
- أهمية المعلومات التي تتوافر لدى الإدارة المالية للمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.
- أهمية القرارات المالية في حياة المؤسسة ومستقبلها، الأمر الذي يوجب بناء القرارات المتعلقة بالأمور المالية على معلومات دقيقة.

---

[1] قوادري محمد، محاضرات في المقياس: التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة شعبة العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021-2022، ص:08.

[2] بروالبومدين، تقرارت يزيد، بن زعمة سليمة، التحليل المالي المتقدم من النظرية إلى الجانب التطبيقي، (الجزائر، دار الكتب والوثائق القومية، 2022)، ص:10

[3] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، (عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)،ص:20.

**3-أهداف التسيير المالي والمحاسبي:** يهدف التسيير المالي إلى تحقيق التوازن بين السيولة والمردودية، واللذان يعتبران هدفي هدفين متعاكسين وفي هذه الحالة يكون على الإدارة المالية للمؤسسة التفكير في انتهاج كل الطرق المالية الكفيلة بضمان نوع من التوافق بينها لجعلهما هدفين متكاملين[1] .

**1-وظائف المسير المالي:** تتمثل في: [2]

- يتطلب تحقيق هدفي التسيير المالي السيولة والمردودية قيام المشرفين عليه بثلاث وظائف أساسية:
- تحديد مصادر الأموال وتوفيرها بالإحجام الضرورية وبأفضل الشروط؛
- الاستخدام العقلاني لهذه الأموال؛
- السهر على تسيير عناصر الاستخدامات بأقصى كفاءة ممكنة؛
- وبالتالي فإن المدير المالي يتولى مهمة إيجاد التوليفة المثلى للقرارات التالية: قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الحصص؛

**2- مراحل التسيير المالي:** يمر التسيير المالي بثلاث مراحل أساسية يتولاها المسيرين الماليين داخل المؤسسة هي[3] :

**التشخيص المالي:** ويتم ذلك باستخدام أدوات التحليل المالي للوضعية المالية للمؤسسة من أجل التعرف على مواقع القوة والضعف ذات الطبيعة المالية، وذلك بغية تحضير الحلول المناسبة لكل حالة.

ويختلف التشخيص المالي عن التحليل المالي كون هذا الأخير عبارة عن عملية منظمة من البيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تفيد عملية اتخاذ القرارات، وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون في المستقبل.[4]
لذا فالمراحل التي تأتي بعد التشخيص المالي هي جزء من التحليل المالي وهي كالتالي:[5]

[1] بسدات كريمة، التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحديد بن باديس-مستغانم-، 2021-2022، ص:15.
[2] المرجع السابق.
[3] قوادري محمد، مرجع سابق، ص08.
[4] محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي -شركات وأسواق مالية-، (المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2009)،ص:20
[5] قوادري محمد، المرجع سابق.

- **اتخاذ القرارات المالية بعد التشخيص المالي:** القرارات المالية بعد التشخيص المالي: تتضمن الخطوة التالية اتخاذ القرارات المالية وتنفيذها. وتشمل هذه القرارات ما يتعلق بالمشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، والقرارات قصيرة الأجل بشأن تمويل رأس المال العامل (دورة الاستغلال) وتسيير الخزينة، بالإضافة إلى القرارات المالية المتعلقة بإدارة المخاطر المالية...الخ.

- **المراقبة المالية بعد اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها:** وتكون هذه المراقبة المالية بعد تنفيذ القرارات المالية، وتقارن النتائج المحققة بالأهداف المحددة خلال مرحلة التشخيص. ويكشف هذا عن أي انحرافات في التنفيذ، ويتيح وضع تدابير تصحيحية من خلال قرارات مالية جديدة، وتعرف هذه العملية بالتغذية الراجعة أو قياس الأداء المالي.

### 3-البيئة المؤثرة في التسيير المالي: [1]

- **البيئة المالية للتسيير المالي:** تحيط بالمنظمة عوامل ومؤثرات مالية عديدة، تلعب دورا حاسما في نموها وتطورها، أو على العكس. وتعرف هذه المكونات بعناصر البيئة المالية للمنظمة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: طرق الدفع والمعاملات المالية، بالإضافة إلى سوق رأس المال.
- **الأطر القانونية والتنظيمية:** يشمل هذا الإطار مختلف القواعد والإجراءات التي تنظم المعاملات المالية للمنظمة مع مختلف الأطراف، ويشمل ذلك إجراءات تأسيس المنظمات وحلها، ولوائح الائتمان، والقوانين التي تنظم تحصيل الضرائب.
- **المؤشرات المالية العامة:** تعد هذه النسب متغيرات تؤثر بشكل كبير على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتميز بمرونة وتقلب عاليتين، ومن أمثلة هذه المؤشرات: أسعار الفائدة وأسعار الصرف، ومساهمات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية، وغيرها.

[1] قوادري محمد، محاضرات في المقياس: التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة شعبة العلوم المالية والمحاسبية، مرجع سابق، ص9.

- **المؤسسات البنكية بالإضافة إلى دور سوق رأس المال** في توفير رأس المال المؤسسة، تشمل البيئة المالية عناصر تمويلية أخرى، كالبنوك التي تغطي الاحتياجات المالية للمؤسسة من خلال القروض.

4-**مصادر معلومات التسيير المالي:** تختلف مصادر المعلومات المستخدمة في التسيير المالي باختلاف مصادرها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية: [1]

- المصادر الخارجية: تستقي المؤسسة مصادرها الخارجية من بيئتها الخارجية، وتشمل هذه المصادر إما معلومات عامة حول الوضع الاقتصادي، والتي توضح الحالة العامة للاقتصاد في فترة محددة، مثل التضخم والركود، أو معلومات قطاعية لإجراء دراسات مالية واقتصادية متنوعة.

- المصادر الداخلية تتمثل في المعلومات الداخلية التي تقدمها مصلحة المحاسبة والموجودة في القوائم المالية. وتتمثل هذه الأخيرة في: مجملها مخرجات نظام المعلومات المحاسبي وتنقسم هذه المخرجات إلى قسمين: القسم الأول: قوائم مالية أساسية (قائمة الدخل، المركز المالي، التدفق النقدي، والتغير حقوق الملكية)، والثاني: قوائم مكملة للقوائم الأساسية (قوائم القيمة المضافة، والقوائم التفصيلية لبنود إجملية وردت في القوائم الأساسية...).

[1] مؤيد راضي خنفر، غسلان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية-مدخل نظري وتطبيقي-، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)، ص:28 بتصرف

## المحاضرة الحادي عشر: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سنتعرف على وظيفتين مهمتين للمؤسسة هما: وظيفة التموين واللوجستيك، حيث سيتم التطرق إلى وظيفة التموين كوظيفة أولى من خلال تعريفها ومتى تكون هذه الوظيفة فعالة، وأهميتها وأهدافها ووظائفها الفرعية (الشراء والتخزين)، ومن ثم التطرق لوظيفة اللوجستيك التي ستقصر على التعريف والأهداف، كمايلي:

**أولا- وظيفة التموين:** التموين من الوظائف المهمة في أغلب المؤسسات، والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب توفيرها، مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي لبعض المؤسسات والاحتفاظ بها، يتضح مما سبق أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين متكاملتين ومترابطتين، هما **وظيفة التموين** و**وظيفة التخزين**. [1]

أ- **تعريف التموين:** تم تعريفها على أنها سلسلة من المهام والعمليات التي تهدف إلى توفير مختلف عناصر المخزون التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة بكميات وجودة مناسبة وفقا لبرامج وخطط المنظمة.[2]

ب- **فعالية التموين: تتوقف فعالية التموين على مايلي:** [3]

- تقليل تكاليف الشراء والتخزين من خلال تحسين كل مكون على حدة؛
- اختيار سلع ذات جودة مناسبة للتخزين؛
- ضمان تسليم المواد المطلوبة للشركة في الوقت المحدد؛
- توفير ظروف تخزين مناسبة تضمن سلامة المنتجات من التلف أثناء التخزين حتى استخدامها أو بيعها.

ج- **أهداف وأهمية وظيفة التموين:** يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لوظيفة التموين فيما يلي:

- ضمان استمرارية عملية الإنتاج من خلال ضمان توافر المواد اللازمة؛
- ضمان استمرارية أنشطة جميع الوحدات التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف الشركة؛

[1] بوطالبي معمر، مرجع سابق،ص:94
[2] أسماء روتال، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر ،2020-2021، ص:66
[3] المرجع السابق.

- توفير المواد المطلوبة بالجودة المطلوبة، من أفضل الموردين، بأفضل الأسعار، وفي الوقت المناسب؛
- توفير التخزين والصيانة والتوريد للمواد حسب الحاجة بأقل جهد وتكلفة.

– تكمن أهمية وظيفة التموين في تلبية احتياجات التصنيع والإنتاج في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، مما يزيد من كفاءة الإنتاج ويحافظ عليها. ويمكن تبرير أهمية وظيفة التوريد بأسباب ومبررات عديدة، أهمها ما يلي:[1]

- الاستجابة للتغيرات السريعة في أسواق الشراء؛
- استغلال مزايا التخصص وتقسيم العمل إلى أقصى حد ممكن؛
- كسب ثقة العملاء وتلبية احتياجاتهم المتغيرة؛
- ضمان ربحية المؤسسة، حيث ينفق على نشاط الشراء ما بين 40% و60% من الإيرادات على معدات الإنتاج والمواد الخام والمنتجات النهائية اللازمة للعمليات التجارية.

**1–وظيفة الشراء كوظيفة فرعية للتموين:**

أ– **وظيفة الشراء:** هي عملية تضمن الإمداد المستمر بالمواد الخام سواء كانت مواد خام، أو منتجات تامة الصنع، أو آلات ومعدات إنتاج، بالكمية المطلوبة والسعر المناسب، لأجل الاستخدام الداخلي أو إعادة البيع،. ولذلك، فهي إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة، وتنبع أهميتها من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية وإدارة عملية الشراء، مع مراعاة السعر والجودة والكمية. وفيما يلي مهام وظيفة الشراء:[2]

- ✓ تحديد المورد الملائم؛
- ✓ تحديد طرق الشراء والتوريد المناسب؛
- ✓ تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها؛
- ✓ مراقبة الموارد الواردة.

ب– **أهمية وظيفة الشراء:** تعود أهمية وظيفة الشراء للأسباب الآتية: [3]

- ❖ تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف الإنتاج فيها؛

[1] بلمختار ياسين، مطبوعة في تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 2021-2022، ص:44
[2] طالبي معمر، مرجع سابق، ص:93
[3] بلمختار ياسين، مرجع سابق، ص:45

- ضمان تلبية احتياجات الشركة من المواد اللازمة لاستمرار الإنتاج دون انقطاع؛
- يسعى وظيفة الشراء إلى تلبية احتياجات المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة المطلوبة، وذلك للحفاظ على القدرة التنافسية وضمان ميزة تنافسية وحصة سوقية مناسبة؛
- تؤثر عملية الشراء الفعالة إيجابًا على كفاءة الإنتاج، إذ تضمن تزويد الإنتاج بالمواد اللازمة بالكمية والجودة المناسبتين؛
- تقليل المخزون الزائد في الأقسام الأخرى، لا سيما تلك التي تستهلك كميات كبيرة من المواد، قد يظهر هذا المخزون الزائد في طلب كميات من المواد تتجاوز الطلب الفعلي أو في الجودة (مثل طلب مواد بمواصفات عالية)، مما قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة.

**2-وظيفة التخزين:**

أ- **تعريفها ومهامها:** هي عملية الاحتفاظ بالمواد المشتراة لفترة زمنية والمحافظة على وفرتها وقت الحاجة وتتجلى مهمة التخزين في: [1]

- الاستلام، وهو قبول المشتريات من المواد الأولية والقطع والتجهيزات وغيرها والقيام بفحصها والتأكد من سلامتها ومن جودة مواصفاتها وإدخالها المخزن؛
- الترميز، وهو عملية وضع واستخدام أرقام وحروف ورموز للدلالة على المواد وذلك لتسهيل عملية تداولها داخليا؛
- صرف المخزون، وهو عملية إيصال المواد والمعدات إلى الأقسام و الإدارات التي هي في حاجة لها
- متابعة المخزون وتقديم الإشعار بالشراء؛
- المحافظة على المخزون وهي عملية حماية المواد والمعدات في ظروف مناسبة وحمايتها من أخطار التلف؛
- التقييم والرقابة ويتم من خلال تقييم ومعرفة تكاليف دخولها وتكاليف خروجها، والتي تساهم في عملية المحاسبة في المؤسسة.

[1] بوطالبي معمر، مرجع سابق، ص:94

**ب-أهمية وظيفة التخزين:** تظهر أهمية وظيفة التخزين فيما يلي: [1]

- تقديم خدمة عالية الجودة مع خفض تكاليف التوزيع والإمداد الإجمالية في الوقت نفسه؛
- دعم برامج الشراء في جميع القطاعات والفئات؛ توفير وسائل نقل فعّالة من حيث التكلفة؛
- توفير حلول تخزين فعالة من حيث التكلفة؛
- الاستفادة من الخصومات والمزايا عند الشراء بالجملة؛
- ضمان توفير مواد الإنتاج؛
- مواكبة ظروف السوق ومتغيراته (المنافسة، الموسمية، تقلبات الطلب)؛
- معالجة الاختلافات في التوقيت والكمية بين المنج والزبون؛
- دعم تنفيذ سياسات الشركة المتعلقة برضا العملاء.

**ثانيا- اللوجستيك:**

أ- **تعريف اللوجستيك:** عرفت الجمعية الفرنسية لشبكة اللوجستيك (ASLOG) اللوجستيك بأنه الوظيفة التي تهدف إلى توفير المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة، في المكان والزمان اللذين يوجد فيهما الطلب، مع تحديد جميع عمليات حركات المنتجات كاختيار مواقع المصانع والمخازن، والمشتريات، وإدارة المخزون، والمناولة، وإعداد الطلبيات، والنقل، ورحلات التسليم.[2]

وتشير الإدارة اللوجستية إلى التخطيط والتنفيذ والتحكم الفعال والكفء في تدفق وتخزين المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والسلع التامة الصنع والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بهدف إرضاء المستهلك وتلبية احتياجاته. [3]

ب- **أهداف اللوجستيك:** تسعى الخدمات اللوجستية إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها:[4]

- خفض مستويات المخزون من خلال تسريع دوران المخزون؛

---

[1] بلمختار ياسين، مرجع سابق، ص:96-97

[2] إكرام خيلية، بلقاسم تويزة، دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل دراسة ميدانية -المؤسسة الصناعية للمياه المعدنية "قديلة-"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 02 -ديسمبر 2021 ، ص:154

[3] بن قيراط عبد العزيز بركات غنية، اللوجستيك كرهان استراتيجي لزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة لمجموعة من PMEبعنابة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2017، ص52

[4] المرجع السابق،ص:53.

- الاستجابة السريعة والفعالة لتقلبات الطلب؛
- تحسين العلاقة بين المصنع والمستهلك، والوصول إلى مستوى خال من العيوب؛
- إدارة عمليات الخدمات اللوجستية بكفاءة لتجنب الاختناقات والاضطرابات، وضمان التشغيل الأمثل؛
- زيادة الربحية والقدرة التنافسية من خلال خفض تكاليف الخدمات اللوجستية، وتقديم مستوى عالٍ من الخدمة؛
- تحقيق ما يعرف بـ"الأصفار الخمسة": توصيل المنتج المناسب بالكمية المناسبة، وفي الحالة المناسبة، وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، إلى العميل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

## المحاضرة الثاني عشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

تعتبر وظيفة الإنتاج وظيفة مهمة وأساسية للمؤسسة الاقتصادية، والتسيير الجيد لهذه الوظيفة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال هذه المحاضرة سوف يتم التطرق لتسيير الإنتاج بدءا من تعريف الإنتاج كوظيفة إلى غاية التطرق مهام إدارة الإنتاج، والتي ستكون مرتبة بالشكل التالي:

أ- **تعريف تسيير الإنتاج:** يعتبر المفهوم الإنتاجي من أقدم المفاهيم التي سيطرت على تفكير البائعين، حيث يفترض هذا الأخير أن المستهلكين يفضلون المنتوجات المنخفضة التكاليف وذات جودة مناسبة والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع.[1]ومن هذا المنطق يمكن تعريف الإنتاج من الناحية الاقتصادية على أنه: خلق السلع والخدمات التي يقوم المستهلكون بشرائها لإشباع رغباتهم، وعن طريق تنظيم العمليات الإنتاجية بتحديد انتاج وعرض تلك السلع والخدمات في الأسواق وعليه فإن العمليات الإنتاجية تعنى قيام المنتجين بتنظيم ومزج وخلط عوامل الإنتاج المختلفة للحصول على المنتج النهائي، والوحدة الإنتاجية عليها أن تتخذ عدة قرارات تتعلق بشراء أو توظيف ما تحتاجه من خدمات عوامل الإنتاج وأخرى تتعلق ببيع منتجاته النهائية.[2]

ويعرف تسيير الإنتاج بأنه عملية جمع العناصر الداخلة إلى النظام واتباع مخطط إنتاج مقبول، يستثمر الطاقات الفعلية والقدرات المتاحة في المؤسسة. وبناءً على طلب معطى، يتم تخطيط العمل ومراقبته حتى يتسنى تسليم المنتجات والخدمات المطلوبة في الوقت المناسب. ويستلزم ذلك في المقابل تحديد مدى بلوغ الأهداف المرسومة لوظيفة الإنتاج، والمتمثلة في إنتاج الكميات المطلوبة بالجودة المقبولة وفي المهلة المتفق عليها، وكل ذلك ضمن حدود التكلفة المبرمج تحملها.[3] وتتكفل إدارة الإنتاج بتسيير الإنتاج، الذي يعرف على أنه: التنبؤ وتنظيم العمليات التقنية والإدارية التي تصاحب والقيام بتحويل المادة الأولية إلى منتوج تام الصنع، بطريقة تسمح بـ:

- ✓ ضمان احترام الجودة والآجال المنتظرة من الزبائن،

---

[1] عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك -عوامل التأثير البيئية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2003)، ص:36.

[2] محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف وآخرون، الاقتصاد الإداري، ط1، ط2(الأردن ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع)2014، ص: 81

[3] عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم طرق الأداء الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري "مع دراسة تطبيقية على عينة"، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص:12.

- ✓ تعظيم استعمال التجهيزات، المواد الأولية واليد العاملة؛
- ✓ تدنية تكاليف المنتوجات المصنوعة.

إن تسيير الإنتاج يغطي مجموعة مكونة من سبعة وظائف، تجيب على الأسئلة التالية: كمcombien، أينou، بماذاavec quoi، كيفcomment، متىquand، مع من avec qui، أين نحنou e nest-on [1]

تتمثل أولى خطوات العمل الإداري على الإنتاج في "تحديد الأهداف"، سواء أكانت أهدافاً كمية كتحديد كمية الإنتاج ومواصفاته ومعدل الخطأ المسموح به، أم أهدافا وصفية كمستوى الجودة المطلوب ونوع الخامات وطبيعة الطاقات المستخدمة. وتليها مرحلة "تخطيط الإنتاج" الذي يقصد به وضع استراتيجية متكاملة تضمن توفير مدخلات الإنتاج بالنوع والكم اللذين يسمحان بتناسقهما وفق الترتيب الهندسي والفني للعمليات التصنيعية من جهة، وتيسير تدفق مخرجات الإنتاج إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى. ويساهم التخطيط الكفء في تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام، وذلك من خلال تقليص نفقات الصيانة والنقل والمناولة والتخزين، مما يساهم في نهاية المطاف إلى تحقيق مزايا اقتصادية ومعنوية متعددة للمؤسسة. وتضم هذه المرحلة: تصميم المنتج فالهدف من العملية الإنتاجية هو توفير منتج بمواصفات معينة(شكلا ومضمونا لذا من المنطقي التخطيط له لبلوغ هذا الهدف، والتصميم الداخلي للمصنع، وأدارة الموارد وتخزينها. ومن ثم تأتي مرحلة تنظيم الإنتاج، فمكانة التنظيم في العملية جد مهم لأنه يضمن انجاز العمليات اللازمة بأدنى تعارض أو ازدواج أو تعطل، ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج، ثم توجيه مختلف الموارد لتي تحتاج إليها العملية الإنتاجية، ثم الرقابة وتقييم الأداء.[2]

ب- **أهداف إدارة الإنتاج:** وتتلخص فيما يلي[3] :

- توفير منتجات وخدمات تتناسب مع إمكانيات الشركة وتلبي احتياجات السوق (الطلب)؛
- توفير منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات المستهلكين وتُشبع رغباتهم ؛

[1] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة،ط1، ( الجزائر، القبة القديمة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008)ص: 125

[2] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)،ص:194-197

[3] عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم طرق الأداء الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري "مع دراسة تطبيقية على عينة، مرجع سابق، ص:20.

- تسعير المنتجات بسعر معقول ومقبول يسمح للمؤسسة بتحقيق ربح كاف وسعر بيع عادل.
- تتحمل الإدارة مسؤولية ضمان توافق أهداف الشركة مع قدراتها الإنتاجية، وفي الوقت نفسه، تطوير وتوسيع المزايا التنافسية في عمليات الإنتاج وقدراته بما يتماشى مع استراتيجيات الشركة.

ج- **مهام إدارة الإنتاج:** تختص إدارة الانتاج بالمهام الآتية[1] :

- تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج والمعدات والمواد الخام...الخ.
- تأمين معدات وآلات وأجهزة ومواد الانتاج المناسبة لإنجاح العملية الانتاجية .
- توفير جميع احتياجات عملية الانتاج بالكميات والنوعية والسرعة المناسبة .
- تهيئة مكان العمل وتجهيزه بما يلزم من معدات واجهزة وأدوات .
- تخطيط وتنظيم العمليات الانتاجية ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج .
- الرقابة على العمليات الانتاجية والمواد الخام والمنتج النهائي بما يضمن جودة المنتج .
- تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد الخام والمخرجات من وإلى المخازن .
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع.

[1] شريف بوقصبة، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، جامعة الوادي الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018، ص:10.

## المحاضرة الثالثة عشر: إدارة الجودة في المؤسسة

أساس استمرارية أي منتوج في السوق، هو توفره ومحافضته على المميزات والخصائص التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، وللوصول إلى ذلك لا بد من إدارتها أو تسييرها بشكل فعال، لذا لابد من التعرف على مايلي:

أ- **مفهوم إدارة الجودة:** تعتبر الجودة معيارا موثوقا به يميز إنجازا ما عن غيره من الإنجازات و يمكن ان يكون خاليا من أي عيب من الممكن أن يكون سببا للانتقاد، و يكون ذلك عن طريق الانقياد المجموعة من القواعد والقوانين و المعايير القابلة للتحقق من الجودة و القابلة للقياس ، و هناك عدة مفاهيم ترتبط بها مثل: [1]

- الفائقية حيث يعتبر المنتج ذا جودة إذا كان متفوقا في السوق .
- الجودة القائمة على المنتج حيث تختلف الجودة من منتج آخر وفقا للصفات المميزة أو الخصائص التي يمكن أن يكتسبها المنتج .
- الجودة القائمة على المستخدم .
- الجودة القائمة على التصنيع .
- الجودة القائمة على القيمة .

فالجودة هي القيمة التي يحددها المستهلك في السلعة المعينة، أو درجة الإشباع التي يتوقعها من هذه السلعة التي يشتريها بسعر معين، فالسلعة إذن لها مواصفات بجانب القيمة. وتتضمن الجودة بصورة تتفق مع الأنماط والموصفات السائدة في السلع البديلة أو المماثلة بجانب إشباع يتحقق بالاستعمال الذي يتناسب والسعر المدفوع في هذه السلعة، ففي هذه الحالة فإن المستهلكين يتوجهون نحو منتجات السلعة التي تحقق لهم أكبر قدر من الإشباع تاركين المنتجات الأخرى التي تحقق إشباعا بدرجة أقل.[2]

أما الجودة الشاملة فيقصد بها: أن تتميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العملاء، بخصائص تقترب من المثالية، وذلك يعني أن كل شيء يسير بالأسلوب الصحيح.[3]

[1] بوطالبي معمر، مطبوعة بيداغوجية في تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2024،2023ص: 110
[2] نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، (عمان:دار البداية ناشرون وموزعون، 2011)، ص:63.
[3] ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، (غمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001)، ص:95.

ب- **أبعاد الجودة** :اختلف الكتاب والمفكرون في تحديد عدد أبعاد الجودة، فمنهم من رأى أن أبعاد جودة الخدمة أقل من أبعاد جودة المنتج وتختلف عنها اختلافا نسبيا، ويحصرونها في: الثقة والاعتمادية، الجوانب الملموسة، الاستجابة، الاطمئنان، والتقمص العاطفي. أما أغلب الكتاب فيحددون الأبعاد التالية:[1]

1. **الأداء** :الخصائص الأساسية للمنتج المحددة بناءً على رغبات الزبائن واتجاهاتهم، كالسرعة والتنافسية.
2. **المظهر** :مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة كالأمان وسهولة الاستخدام، وهي تدعم الوظيفة الأساسية وتؤثر على القرار الشرائي.
3. **المطابقة** :الإنتاج وفق المواصفات المطلوبة ومعايير الصناعة المحددة.
4. **الاعتمادية** :مدى ثبات الأداء بمرور الوقت وعدم تكرار الأعطال، وجاهزية المنتج وفق الطلب.
5. **الديمومة أو الصلاحية** :العمر التشغيلي المتوقع للمنتج، إذ كلما كان أكبر كلما كان مستوى الجودة أحسن.
6. **الخدمات المقدمة** :حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى، ويُقاس بسرعة وكفاءة التصحيح.
7. **الاستجابة** :مدى تجاوب البائع مع الزبون.
8. **الجمالية** :الإحساس بالخصائص المفضلة للمنتج من حيث شكله وكمالياته، وتخضع لحاجات الزبائن وتفضيلاتهم.
9. **السمعة** :الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.
10. **الجودة المدركة** :مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل الشراء أو أثناءه أو بعده.
11. **الانتظام** :استقرار المواصفات وعدم تأثرها بالمتغيرات المؤثرة على الإنتاج.

[1] فوزية، قديد، مطبوعة في إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص:8-9.

**ج- أهمية الجودة** :تعد الجودة ذات أهمية استراتيجية بالغة الأهمية للمستهلكين والمؤسسات في جميع القطاعات، فهي من أهم العوامل المؤثرة على الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تلخيص ذلك على النحو التالي: [1]

- **سمعة المؤسسة:** تبنى سمعة الشركة بناء على جودة منتجاتها وجهودها لتقديم منتجات تلبي رغبات واحتياجات عملائها، فإذا كانت منتجات المؤسسة رديئة الجودة يمكن تحسينها لاكتساب شهرة واسعة وسمعة جيدة، مما يمكنها من منافسة المؤسسات المماثلة في قطاعها، ورفع حصتها السوقية.
- **المسؤولية القانونية عن عيوب الجودة:** يتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تنظر في قضايا ضد المؤسسات التي تطور أو تقدم منتجات أو خدمات دون المستوى المطلوب. ولذلك، فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية مسؤولة قانونيا عن الأضرار التي يتكبدها العملاء نتيجة استخدام هذه المنتجات.
- **المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير على كيفية ووقت تداول المنتجات في سوق دولية شديدة التنافسية. في عصر المعلومات والعولمة، أصبحت الجودة ذات أهمية قصوى، إذ تسعى الشركات والمجتمع على حد سواء إلى تحقيقها للحفاظ على القدرة التنافسية عالميا، وتعزيز الاقتصاد ككل، أو ترسيخ مكانة في الأسواق العالمية.
- ***حماية المستهلك*:** عندما تكون الجودة منخفضة، يتردد المستهلكون في شراء منتجات المؤسسة. وينشأ استياء المستهلك من عيوب المنتج المشتري. ونظرا لضعف الجودة أو عدم استيفاء المواصفات الموضوعية، لذا ظهرت منظمات حماية المستهلك لحماية المستهلكين لأجل توجيههم نحو أفضل المنتجات وأعلاها جودة وأكثرها أمانا.
- **التكاليف والحصة السوقية:** يمكن تطبيق معايير الجودة اللازمة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج من اكتشاف الأخطاء ومنعها، وبالتالي تجنب التكاليف الإضافية. وهذا بدوره يقلل من وقت توقف الآلات إلى أدنى حد من خلال تقليل خسائر الإنتاج، مما يخفض التكاليف ويزيد أرباح المؤسسة.

[1] أمجكوح نسيمة، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص:93-94

## المحاضرة الرابع عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق والتعرف على مفهوم التسيير التجاري، وأهميته وأهدافه، والتحديات التي تواجهه في المؤسسة،

**1-تعريف التسيير التجاري:** يعد التسيير التجاري عنصرا أساسيا لنجاح أي مشروع تجاري، فهو يعنى إدارة مختلف جوانب النشاط التجاري، بدءًا من التخطيط والتسويق، مرورا بالإنتاج والعمليات، وصولا إلى المالية والموارد البشرية، ويمكن تعريف التسيير التجاري على أنه:مجموعة من الممارسات والتقنيات التي تستخدم لتنظيم وتوجيه النشاط التجاري نحو تحقيق أهدافه. ويشمل ذلك:[1]

- **تحديد الأهداف:** تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للنشاط التجاري؛
- **التخطيط** : وضع خطة عمل شاملة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- **التنظيم:** تنظيم مختلف جوانب النشاط التجاري، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمواد؛
- **التوجيه:** توجيه وتوجيه الموظفين لتحقيق أهداف النشاط التجاري؛
- **الرقابة:** مراقبة أداء النشاط التجاري وتقييمه لضمان تحقيق الأهداف.

**2-أهمية التسيير التجاري**

يعد التسيير التجاري مهما لأسباب متعددة، منها[2] :

- **تحسين الأداء:** يساعد التسيير التجاري على تحسين أداء النشاط التجاري من خلال زيادة الكفاءة والإنتاجية .
- **زيادة الأرباح** :يساعد التسيير التجهيري على زيادة أرباح النشاط التجاري من خلال تقليل التكاليف وزيادة المبيعات .
- **تقليل المخاطر:** يساعد التسمير التجاري على تقليل المخاطر التي قد تراجيه النشاط التجاري من خلال التخطيط السليم والرقابة المستمرة .
- **تحقيق الأهداف:** يساعد التسمير التجاري على تحقيق أهداف النشاط التجاري من خلال تحديدها بوضوح وتخطيط الخطوات اللازمة لتحقيقها.

[1] https://fr.scribd.com/document/730646599 ,Consulté Le 14/06/2025, htm :14 :30
[2] op. cit.

3-**أهداف التسيير التجاري:** تتمثل في: [1]

- ✓ **تحقيق الربحية:** تعد الربحية هدفا أساسيا لكل مؤسسة تجارية، ولذلك توليها جميع الأقسام أهمية بالغة. ويمكن تحقيق الربحية من خلال استراتيجيات متنوعة، مثل زيادة الإيرادات وتحسين كفاءة العمليات.
- ✓ **تعزيز رضا العملاء :** رضا العملاء هو الشعور الإيجابي الذي ينتابهم بعد شراء منتج أو استخدام خدمة، ويعزز هذا الرضا رغبتهم في شراء المنتج أو استخدام الخدمة مرة أخرى، ويتحقق ذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء.
- ✓ **تعزيز الميزة التنافسية:** تعد هذه إحدى أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، وهناك طرق عديدة لتحقيقها، مثل تسويق المنتجات، وأبحاث السوق، والتنبؤ بالمبيعات. ويمكن تلخيص هدف تعزيز الميزة التنافسية على النحو التالي: من خلال عمليات تجارية ممتازة وتقديم عروض قيمة فريدة للعملاء.

**4- بعض التحديات التي قد تواجه التسيير التجاري في المؤسسة:** وتتمثل في:[2]

**1- ضعف البنية التحتية:**

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

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

**2- نقص الخبرات والكفاءات**

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

[1] https://elearning.centre-univ-mila.dz/ محاضرة في التسيير التجاري

[2] op. cit.

ب- ضعف في البرامج التدريبية لما لا توفر المؤسسات البرامج تدريبية كافية لموظفيها لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال التسيير التجاري يؤثر ذلك سلبا

**3- *المنافسة الشديدة:***

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

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

## المحاضرة الخامسة عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

من خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق لتسيير الموارد البشرية من حيث: التعريف، والأهداف والأهمية، والعملية الإدرية لتسيير الموارد البشرية، والمهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كمايلي:

### 1-تعريف تسيير الموارد البشرية:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فقد عرف على أنه: التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول (أي التسيير عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب والتطوير، والمكافأة. [1]

عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية الممكنة .[2]

2-**أهداف إدارة الموارد البشرية:** نذكر مايلي : [3]

- بناء قوة عاملة مستقرة ومنتجة؛
- تطوير القوى العاملة وزيادة إنتاجيتها؛
- ضمان رضا الموظفين وتأمين استقرارهم الوظيفي ومستويات تأهيلهم؛ التقدير المادي والمعنوي المناسب لأداء الموظفين، وخلق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والتحفيز؛
- الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وذوي الكفاءة، وضمان مساهمتهم المستمرة في تحقيق أهداف الشركة.

### 3-أهمية تسيير الموارد البشرية

[1] تي أحمد، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، 2022-2023، ص:3.
[2] سماح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار الفكرر ناشرون وموزعون، 2011)،ص:15.
[3] خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية تخصص مناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص:11

تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي لا لأنها تسير أهم وأغلى أصول المنظمة فحسب بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، وتتحقق هذه الأهمية من خلال :[1]

- ✓ الحصول وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لضغوط السوق وتضمن نجاح إستراتيجيتها؛
- ✓ تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب مشاكل كثيرة منها ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل والشعور بعدم الانتماء؛
- ✓ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الأخرى في المنظمة؛

يختارون المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة.

- ✓ تقوم بتنمية مهارات موظفي المؤسسة؛
- ✓ يعدون الخطط المناسبة للتدريب؛
- ✓ يحللون مشاكل الموظفين ويجدون لها حلولا؛
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف؛

**العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:** : تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمنسقة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية) لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن وصف هذه العملية بالتفصيل كما يلي:[2]

- **تخطيط الموارد البشرية:** هي عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، بما في ذلك المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها. كما تشمل التنبؤ بالعرض والطلب على العمالة المستقبلية ، بالإضافة إلى وضع توقعات بناء على الخطط الاستراتيجية والتكتيكية، مع مراعاة التغيرات التكنولوجية.

- **تنظيم الموارد البشرية:** لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء مهامها، يعد وجود إطار تنظيمي مهيكل لإدارة أنشطة الموارد البشرية أمرا أساسيا في المؤسسات الحديثة.

[1] تي أحمد، مرجع سابق، ،ص:3

[2] خالد رجم، رشيد مناصرية، مرجع سابق،، ص-ص:14-15.

يستند هذا الإطار إلى تحليل احتياجات الشركة وظروف العمل، ويحدد التنظيم الداخلي لأنشطة الإدارة وممارساتها.

- **توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):** تشمل هذه العملية سلسلة من الإجراءات التي يتخذها المديرون لتطبيق الخطط على أرض الواقع. تتضمن هذه الإجراءات ما يلي:
  - ✓ شرح المهام والمسؤوليات اللازمة؛
  - ✓ تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى؛
  - ✓ إزالة العقبات ودعم الموظفين في أداء مهامهم؛
  - ✓ تحفيز الموظفين وترقيتهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم؛
  - ✓ حل النزاعات والشكاوى داخل المؤسسة.
- **رقابة الموارد البشرية:** تهدف الرقابة إلى ضمان توافق العمل المنجز أو الجاري مع الأهداف والخطط المحددة مسبقا. تشمل عملية الرقابة وضع المعايير، وتقييم الأداء وقياسه، وإجراء التعديلات التصحيحية، ويتم تطبيقها على الموارد البشرية كما يلي:
  - ✓ تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم؛
  - ✓ تقييم أنظمة إدارة الموارد البشرية وسياساتها وأهدافها؛
  - ✓ تقييم إجراءات العمل وقواعده؛
  - ✓ تقييم نظام الحوافز والأجور والرواتب؛
  - ✓ تقييم نتائج التدريب؛
  - ✓ تقييم معدل دوران الموظفين وغيابهم.

4-**المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:** تتمثل هذه المهام في: [1]

- ✓ **تحليل الوظائف:** يشمل تحديد توصيفات الوظائف ومسؤولياتها، بالإضافة إلى المؤهلات والتدريب والخبرات والمهارات الشخصية المطلوبة.
- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** يشمل تحديد احتياجات الشركة من مختلف الكفاءات والمهارات والقدرات والتخصصات في جميع المجالات والأنشطة.

[1] بلمختار ياسين، مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص:40.بتصرف

- ✓ **التوظيف والاختيار**: اختيار المرشحين المناسبين بالعدد المطلوب وبالمؤهلات اللازمة.
- ✓ **تقييم أداء الموظفين**، بما في ذلك وضع المعايير والإجراءات والنماذج والأساليب المناسبة لهذه العمليات.
- ✓ تطوير وتطبيق مبادئ وإجراءات النقل والإعارة والتعيينات المؤقتة وتناوب الوظائف لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- ✓ تشجيع وتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم ومواقفهم وسلوكياتهم الإيجابية لتحقيق أداء أفضل.
- ✓ وضع سياسات وأنظمة للرواتب والبدلات والحوافز والمزايا المختلفة، مع مراعاة تكلفة المعيشة والرواتب التنافسية، لجذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها.
- ✓ مقترحات للوائح والإرشادات المتعلقة بحقوق الموظفين ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالمنظمة.
- ✓ تطوير أنظمة وإرشادات وإجراءات للأمن العام والرعاية الصحية والتوجيه المهني لضمان بيئة عمل آمنة وصحية ومتوازنة اجتماعيًا ونفسيًا وإداريًا.
- ✓ إجراء دراسات وتحقيقات واستطلاعات رأي متنوعة حول مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تحديد توجهات الموظفين ورضاهم وولائهم وعوامل أخرى ذات صلة.
- ✓ تقييم الأداء لتحديد مستويات أداء الموظفين ومدى استغلالهم لمهاراتهم وقدراتهم في مكان العمل.

ويرتكز تقييم الأداء من خلال إجراء جملة من التحاليل منها تحليل قيمة العمل الذي يركز على دراسة تنفيذ المعدلات المعيارية للإنتاج، وحركية إنتاجية العمل من السنوات ومقارنتها مع نمو كميات المعيارية للإنتاج، وحركية إنتاجية العمل من السنوات ومقارنتها مع نمو كميات الإنتاج(المبيعات)...والبحث عن العوامل الأساسية المؤثرة على أداء العامل.[1]

[1] وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، (الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009) ص:172

## المحاضرة السادسة عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

وسيتم التطرق في هذه المحاضرة إلى مايلي:

### 1-مفهوم سلسلة القيمة:

من منظور استراتيجي، يشير مصطلح "سلسلة القيمة" إلى شبكة من الحلقات المترابطة والمنسقة استراتيجيا لتحقيق هدف محدد. وتنشأ روابط سلسلة القيمة من مجموع الأنشطة التي تنفذها المؤسسة بشكل منهجي ومستمر، لذا، فإن مصطلح "سلسلة القيمة" لم يأت من فراغ، إذ لا يشمل فقط تحديد وفهم الأنشطة المولدة للقيمة، بل أيضا إدراك التفاعلات داخل كل نشاط على حدة، بالإضافة إلى العلاقات بين مختلف الأنشطة على امتداد سلسلة القيمة.[1].

بفضل إسهامات مايكل بورتر(Michael Porter)، طرح المفهوم الدقيق لسلسلة القيمة في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" سنة 1985. في هذا الكتاب نظر بورتر إلى المؤسسة واعتبرها على أنها سلسلة من العمليات التي تشكل روابط مترابطة، وتكون في نهاية المطاف سلسلة القيمة. بمعنى أن القيمة النهائية للمنظمة هي مجموع القيم المتولدة في مختلف الروابط المترابطة لهذه السلسلة – ما يُعرف بسلسلة القيمة.(Value Chain) . [2]

فسلسلة القيمة هي عبارة عن منهج لتحسين قيمة المنتج أو عملية فهم الوظائف المختلفة من إنتاج المنتجات وقيمتها ثم تحديد العناصر المكونة لها وتكاليفها. ثم يسعى إلى إيجاد تحسينات في المكونات أما عن طريق تقليل تكلفتها أو زيادة القيمة لوظائفها. [3]

مما سبق، نستنتج أن مفهوم سلسلة القيمة يمثل سلسلة متصلة من الأنشطة التي تضيف قيمة. وهو يساعد على فهم الأنشطة التي تمتد من المواد الخام إلى المستهلك النهائي. وتعرف سلسلة القيمة بأنها أسلوب أو طريقة أو تحليل يتطلب دراسة كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية، بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية

---

[1] لمين شرع، أثر تحميل سمسمة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة- ، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2023-2024، 43.

[2] المرجع السابق.

[3] انتصار محمد صابون، تحليل سلسلة القيمة للفول السوداني بولاية جنوب كردفان-السودان، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، عدد خاص،2024، ص-ص:1114-1115.

الكفؤة القادرة على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمؤسسة. [1]

## 2-أهمية تحليل سلسلة القيمة :

تكمن أهمية تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة في تشخيصها الاستراتيجي المنهجي، الذي يستند إلى تحليل الأنشطة والعمليات الرئيسية المولدة للقيمة. فهو يقدم مخططا يوضح كيفية توليد القيمة في مختلف المراحل، وكيفية الاستفادة من التفاعلات بين هذه المراحل. علاوة على ذلك، يوفر معلومات بالغة الأهمية حول نقاط القوة المحتملة التي يمكن استغلالها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحليل ومعالجة. كما يساعد في تحديد مجالات التميز داخل الشركة من خلال تحديد مساهمة كل نشاط في توليد القيمة.[2]

**الشكل رقم 14: نموذج سلسلة القيمة لمايكل بوتر.**




المصدر: لمين شرع، أثر تحميل سمسمة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة- ، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2023-2024، ص:61.

## 3-الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة :

تتألف سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة التي تعمل معا وتتكامل فيما بينها لمنح المؤسسى ميزة تنافسية وتفوقها على منافسيها. تقسم هذه الأنشطة عادةً إلى أنشطة

[1] زرواطي محمد، تحليل سلسلة القيمة كأداة إستراتيجية في محاسبة التسيير، دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال، مجلو العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص:304.
[2] لمين شرع، مرجع سابق، ص:47

أساسية وأنشطة داعمة، كما هو موضح في الرسم البياني أعلاه. فيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:[1]

- **الأنشطة الأساسية:** تشمل هذه الأنشطة بشكل رئيسي الإنتاج المادي، والتوصيل، والتسويق للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، بالإضافة إلى خدمة العملاء. وهي الأنشطة المرتبطة بالإنتاج المادي للمنتج أو الخدمة. تُقسم الأنشطة الأساسية عادةً إلى خمس فئات:
- **الإمداد الداخلي:** يشمل هذا النشاط استلام وتخزين وتوفير المواد الخام اللازمة للمنتج. ويتضمن ذلك تدفق المواد، وإدارة المخزون، وتخطيط التسليم، والشحن، وتخطيط النقل، وما إلى ذلك.
- **الإنتاج (العمليات):** يشمل هذا النشاط العمليات والأنشطة التشغيلية المرتبطة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع. ويتضمن ذلك تشغيل الآلات، والتجميع، والتعبئة والتغليف، وصيانة الآلات والمعدات
- **الإمداد الخارجي:** يشير هذا النشاط إلى تسليم المنتج. ويتضمن جمع المنتج وتخزينه وتوزيعه على العملاء. كما يشمل تخزين المنتجات التامة الصنع، وتدفق المواد، ومعالجة الطلبات وتخطيطها، والتخزين. وبالتالي، فهو يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالمنتج من مرحلة الإنتاج النهائية إلى تسليمه للمستهلك النهائي.
- **التسويق والمبيعات:** يشمل هذا النشاط جميع أنشطة التسويق، بدءا من تخطيط المزيج التسويقي وصولا إلى مختلف الأساليب المصممة لتشجيع أكبر عدد ممكن من المستهلكين على شراء منتجات الشركة. ومن الأمثلة على ذلك: الإعلان، وترويج المبيعات، وفريق المبيعات، واختيار قنوات البيع، والعلاقات مع شركاء المبيعات، والتسعير، وكل ما يتعلق بالتسويق بشكل مباشر.

وتعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة الجوانب التالية: [2]

4-دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع،

[1] غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 3، العدد 01، 2014،ص: 48-50

[2] سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، (مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2000)، ص:18

5-فحص هيكل السوق الحالي وحجمه وخصائصه وإجراءات التعامل المتبعة فيه؛
6-تحليل الطلب السابق والحالي من حيث كمية وقيمة الاستهلاك وطبيعة المستهلك وذوقه...الخ.
7-تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره: مستورد أو إنتاج محلي حجم المبيعات ومدى استقرار الأسعار، والسياسات التسويقية للمنافسين...الخ.
8-تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعلها.

- **الخدمة أو خدمات مابعد البيع:** تشمل هذه الخدمة الأنشطة الداعمة للمبيعات وخدمات ما بعد البيع لضمان الوصول الرضا التام للمستهلك. بعبارة أخرى: هي خدمات تعزز قيمة المنتج وتحافظ على ولاء العملاء، ومن أمثلتها خدمات التركيب، والإصلاح، والتدريب، وقطع الغيار، وتعديلات المنتج.

لا يمكن تحقيق هذه الأنشطة الرئيسية، التي تسهم في زيادة قيمة المنتج للعميل وخلق ميزة تنافسية للشركة، إلا من خلال تنسيقها وتكاملها. وكما يوضح بورتر، وتختلف أهمية كل نشاط في خلق القيمة باختلاف القطاع. ففي بعض القطاعات، قد يكون نشاط ما حاسما لتحقيق ميزة تنافسية. ومع ذلك، وبغض النظر عن المؤسسة، فإن جميع أنواع الأنشطة الرئيسية موجودة بدرجات متفاوتة وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

- **الأنشطة الداعمة:** توفر هذه الأنشطة الموارد والهياكل اللازمة لتنفيذ الأنشطة الأساسية، فهي تدعم الأنشطة الأساسية وتتعاون معها لضمان توفير موارد الإنتاج والتقنيات والموظفين، كما تؤدي وظائف تنظيمية متنوعة. يمكن تقسيم الأنشطة الداعمة عادةً إلى أربع فئات رئيسية، تنقسم بدورها إلى أنشطة فرعية تضيف قيمة:

  - **البنية التحتية (الهيكل التنظيمي):** تشمل هذه الفئة العديد من الأنشطة مثل الإدارة والمحاسبة والشؤون القانونية والمالية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة وجميع الأنشطة الداعمة الأخرى. ويشار إليها أيضا بالهيكل الأساسي للمنظمة. إدارة الموارد البشرية: تشمل هذه الفئة جميع الأنشطة الأساسية لضمان الاختيار والتدريب والتطوير المناسبين للموظفين، وهي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وبالتالي فهي تتغلغل في سلسلة القيمة بأكملها.

- **تطوير التكنولوجيا:** يشمل هذا الجانب جميع الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين أداء مختلف الأنشطة ضمن سلسلة القيمة. ويشمل عموما البحث وتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخبرة الفنية.
- **الشراء :** تشمل هذه الفئة جميع الأنشطة التي تمكن الشركة وتدعمها في الحصول على الموارد اللازمة، سواء كانت مواد خام أو آلات أو سلع أخرى ضرورية لعملياتها التجارية. إنها تتغلغل في سلسلة القيمة بأكملها، وتدعم كل نشاط داخل الشركة، سواء كان نشاطًا أساسيا أو داعما يشارك بشكل مباشر في عملية الشراء أو موجودا حاليًا في مرحلة الشراء.

**الهدف من تحليل سلسلة القيمة:** بناءعلى ما سبق، يمكن استنتاج أن الغرض من تحليل سلسلة القيمة يقتصر على العناصر التالية :[1]

•**خلق القيمة:** يتحقق ذلك من خلال تميز الشركة بنجاحها على امتداد سلسلة القيمة، وقدرتها على خلق قيمة أكبر للعملاء الحاليين والمحتملين مقارنة بالمنافسين.

•**خفض التكاليف:** يتحقق ذلك من خلال تحليل دقيق وشامل لجميع الأنشطة، وتحديد مواطن فقدان القيمة وتصحيحها أو إزالتها.

• **تحسين الخدمة:** يتحقق ذلك من خلال زيادة الكفاءة والفعالية، والسعي الدؤوب نحو التميز وخلق القيمة.

**الخاتمة:**

في الأخير يمكن القول بأن تسيير المؤسسة هو من المقاييس الشاملة لمختلف ما يخص بموارد المؤسسة وأنشطتها ووظائفها، وقد أثبتت العديد من التجارب الدولية أن نجاح أي اقتصاد واستدامتهمرهون بنجاح مؤسساتها، ونجاح مؤسساتها مرهون بحسن تسييرها، وكفاءة مسيرها، ولايمكن الحكم على ذلك إلا بالتطبيقالعملي والميداني لكل ماذكر.

[1] لمين شرع، أثر تحميل سمسمة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة- ، مرجع سابق، ص: 49.

# أسئلة تقويمية شاملة لمقياس تسيير المؤسسة

***التمرين الأول:*** **حدد المشكلة، وما هو الحل؟**

1- قامت صاحبة فكرة مؤسسة **PR-PLUS** بإلقاء عرض تقديمي (Pitch Deck) لمشروعها الخاص أمام مجموعة من المستثمرين لأجل حصولها على تمويل، ووضحت من خلاله بأن رسالة مؤسستها أن تكون مؤسستها رائدة في المستقبل!

.....

.....

2-قامت مديرة مؤسسة لإنتاج الحليب بإعطاء أوامر بإنتاج 50 عبوة من الحليب، فتم إنجاز هذه الوحدات من قبل موظفين (2 موظف)، حيث أنجز الأول 25 عبوة مطابقة لتعليمات المدير مع تكلفة إجمالية قدرت ب 10000 دينار، والثاني أنجز 25 عبوة مطابقة لتعليمات المدير مع تكلفة إجمالية قدرت ب 12000 دينار، ماذا حقق الوظف الأول ولم يحققه الموظف الثاني؟

.....

.....

3-طلب مدير مؤسسة مربى التفاح من مسؤول الإنتاج بوضع خطة إنتاج جديدة، فقام هذا الموظف بإعدادها بالاعتماد على بيانات وإحصائيات غير دقيقة، والذي اهتم من خلالها بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل تكلفة.

.....

.....

4-لاتخاذ قرار معين طلب مدير مؤسسة العصائر الطبيعية الطازجة من مسؤول الإنتاج من إيجاد حل لمشكلة نقص جودة بعض المنتوجات، كخطوة أولى قام هذا الأخير بالبحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.

.....

.....

5- لضمان تنظيم جيد لمؤسسة إنتاج زيت الزيتون قامت المسؤولة بوضع مسؤولين في كل من قسم الإنتاج والتسويق.

.....

.....

6- للقيام بعمل معين أعطى مدير مؤسسة ANILE تعليمات لأحد موظفيه في شكل رسالة شفوية، فلم يقم الموظف بإنجاز العمل المطلوب كما أرادها المدير في رأيك أين الخلل؟

.....

.....

7- يقوم رئيس قسم التسويق بمؤسسة Sign Speak بمراقبة العملية التسويقية وضبطها بصفة دورية دون أخذ أي ترتيبات مسبقة أو إنذار مسبق.

.....

.....

8- في كثير من الأحيان يسعى المدير المالي بمؤسسة تدوير النفايات إلى توظيف الأموال واستثمارها بغض النظر عن تحقيق هدف السيولة.

.....

.....

9-يهتم مسؤول قسم التموين بمؤسسة تصميم الأزياء بتوفير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة، والقيام بإدارة الشراء بمراعاة السعر، الجودة والكمية.

.....

.....

10- تتميز جودة منتوج مؤسسة صناديق إعادة التدوير بعمر تشغيلي وأمان أكبر واللذان يعبران عن أحد أبعاد الجودة والمتمثلة على الترتيب في: الاعتمادية والمطابقة.

.....

.....

**التمرين الثاني: من خلال المعطيات التالية:** حدد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لمؤسسة

- فريق عمل مميز -زيادة الطلب على المنتوج -التغيرات الاقتصادية الإيجابية – سوء التوزيع- تقدم منتوج واحد- ظهور منافسين جدد- نقص الموارد المالية -حصة الشركة في السوق مرتفعة -منتوج ذو جودة عالية.

| **نقاط القوة:** | **نقاط الضعف:** |
|---|---|
| **الفرص:** | **التهديدات:** |

**التمرين الثالث: قم ببناء نموذج سلسلة القيمة لمؤسسة من اختيارك.**

## الإجابة النموذجية على الأسئلة التقويمية

1-قامت صاحبة فكرة مؤسسة **PR-PLUS** بإلقاء عرض تقديمي (Pitch Deck)لمشروعها الخاص أمام مجموعة من المستثمرين لأجل حصولها على تمويل، ووضحت من خلاله بأن **رسالة** مؤسستها أن تكون مؤسستها **رائدة** في المستقبل.

- ✓ يجب تحديد **الرؤية** (تعنى بالأهداف والطموحات المستقبلية) **والرسالة** (تعنى بالأهداف الحالية)، بالإضافة إلى أن **الهدف** هنا يجب أن يكون **قابل للقياس** (**Measurable**)، فكلمة رائدة لا تكفي.

2- قامت مديرة مؤسسة لإنتاج الحليب بإعطاء أوامر بإنتاج 50 عبوة من الحليب، فتم إنجاز هذه الوحدات من قبل موظفين (2 موظف)، حيث أنجز الأول 25 عبوة مطابقة لتعليمات المدير مع تكلفة إجمالية قدرت ب 10000 دينار، والثاني أنجز 25 عبوة مطابقة لتعليمات المدير مع تكلفة إجمالية قدرت ب 12000 دينار، ماذا حقق الوظف الأول ولم يحققه الموظف الثاني؟

- ✓ الموظف الأول حقق **كفاءة** (إنجاز العمل المطلوب بأقل التكاليف مقارنة بزميله) **وفعالية** (تحقيق الهدف والمتمثل في انجاز 50 وحدة)، والموظف الثاني حقق فعالية ولم يحقق كفاءة.

3- طلب مدير مؤسسة مربى التفاح من مسؤول الإنتاج بوضع **خطة** إنتاج جديدة، فقام هذا الموظف بإعدادها بالاعتماد على **بيانات وإحصائيات غير دقيقة**، والذي اهتم من خلالها **بكيفية الحصول على الأموال**.

- ✓ الخطة هنا لا تستوفي **خصائص التخطيط** والمتعلقة **بسلامة البيانات** هذا من جهة، **ومن جهة أخرى التخطيط هنا هو حسب الوظيفة، والوظيفة المالية هي من تعنى بالبحث عن آليات للتمويل لا وظيفة الإنتاج والتي تعنى بالتنبؤ بجميع مراحل الإنتاج.**

4-لاتخاذ قرار معين طلب مدير مؤسسة العصائر الطبيعية الطازجة من مسؤول الإنتاج من إيجاد حل لمشكلة نقص جودة بعض المنتوجات، كخطوة أولى قام هذا الأخير بالبحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلة.

- ✓ أول خطوة ***في اتخاذ القرار*** هو **تحديد المشكلة** ثم **جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المراد حلها**، ثم البحث عن الحلول والبدائل...

5- لضمان ***تنظيم*** جيد لمؤسسة إنتاج زيت الزيتون قامت المسؤولة بوضع **مسؤولين** في كل قسم.

تصرف غير صائب، لأن من مبادئ التنظيم وحدة القيادة والأمر، والتي تقضي بأن لا يكون شخصا مرؤوسا إلى لشخص واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.

6- للقيام بعمل معين أعطى المدير مؤسسة ANILE تعليمات لأحد مشرفي المؤسسة في شكل رسالة شفوية فلم يقم الموظف بإنجاز العمل المطلوب كما أراده المدير في رأيك أين الخلل؟

- ✓ قد يعود ذلك إلى حدوث **أحد معيقات الاتصال** مثل: **الترجمة غير الملائمة للرسالة،** أو **الكثرة في المعلومات** والتي صعبت على المشرف فهمها ومتابعتها، أو **بعض المعيقات البيئية** كالتشويش.

7- يقوم رئيس قسم التسويق بمؤسسة Sign Speak **بمراقبة** العملية التسويقية وضبطها **بصفة دورية دون أخذ أي ترتيبات مسبقة أو إنذار مسبق.**

- ✓ أثناء الرقابة **الدورية** على رئيس قسم التسويق أن ينفذها حسب جدول زمني منتظم (غير مفاجئة) حيث يتم تحديدها إما يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.

8- في كثير من الأحيان يسعى المدير المالي بمؤسسة تدوير النفايات إلى توظيف الأموال واستثمارها بغض النظر عن تحقيق هدف السيولة.

- ✓ على المدير المالي بهذه المؤسسة أن يسعى إلى تحقيق التوازن والملائمة بين مبدئي السيولة والربح، من خلال توجيه استثماراته وتوظيف أمواله (ليتفادى تجميد أمواله) مع الأخذ بعين الاعتبار توفر السيولة التي تتوافق واستحقاق مختلف الالتزامات.

9- يهتم مسؤول قسم التموين بمؤسسة تصميم الأزياء بتوفير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة، والقيام بإدارة الشراء بمراعاة السعر، الجودة والكمية.

- ✓ يجب أن يهتم مسؤول قسم **التموين** بمؤسسة تصميم الأزياء بتوفير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة، والقيام بإدارة الشراء بمراعاة السعر، الجودة والكمية، **أي القيام بعملية الشراء**، وكذا الاحتفاظ بها أي القيام **بعملية التخزين**

10- تتميز جودة منتوج مؤسسة صناديق إعادة التدوير **بعمر تشغيلي وأمان أكبر** واللذان يعبران عن أحد **أبعاد الجودة** والمتمثلة على الترتيب في: الاعتمادية والمطابقة.

- ✓ كلما كان العمر التشغيلي المتوقع للمنتوج أكبر كلما كان ذلك مستوى الجودة أحسن ويعبر ذلك عن بعد الديمومة أو الصلاحية، وكلما اتصف هذا المنتوج بأمان أكبر ساهم ذلك في تحقيق أحد أبعاد الجودة والمتمثل في المظهر.

**السؤال الثاني: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

| | |
|---|---|
| **نقاط القوة:** منتوج ذو جودة عالية –حصة الشركة في السوق مرتفعة – فريق عمل مميز | نقاط الضعف: تقدم منتوج واحد، نقص الموارد المالية، سوء التوزيع |
| **الفرص:** زيادة الطلب على المنتوج –التغيرات الاقتصادية الإيجابية | **التهديدات:** تغيرات في احتياجات العملاء نحو منتوجات منافسة |

## قائمة المراجع:


1- أمينة بن جمعة، إدارة الوقت من منظور إداري، (الجزائر، دار المثقف للنشر والتوزيع،2023).

2- أسماء باحمد، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،2018-2019

3- أسماء روتال، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة الثانية ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021

4- إكرام خيلية، بلقاسم تويزة، دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل دراسة ميدانية -المؤسسة الصناعية للمياه المعدنية "قديلة-"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04 العدد 02 -ديسمبر 2021

5- أماني وحيد جرجس صالح، دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، الجلد 29، العدد 01، 2024،

6- أمجكوح نسيمة، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخضص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،2020-2021

7- أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ص:04. متاح على الموقع:https://fsescsg.univ-ouargla.dz

8- انتصار محمد صابون، تحليل سلسلة القيمة للفول السوداني بولاية جنوب كردفان-السودان، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، عدد خاص،2024.

9- بدراوي شهيناز، مطبوعة بيداغوجية حول مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آبي بكر بلقايد - تلمسان-، 2021-2022

10- بروالبة مدين، تقرارت يزيد، بن زعمة سليمة، التحليل المالي المتقدم من النظرية إلى الجانب التطبيقي، (الجزائر، دار الكتب والوثائق القومية، 2022)

11- بسدات كريمة، التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحديد بن باديس-مستغانم-، 2021-2022

12- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2009)

13- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010)

14- بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في ظل تباين حجم المؤسسة –دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2010-2021، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 قالمة،2023-2024،

15- بلمختار ياسين، تسيير المؤسسات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، شعبة العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2021-2022

16- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، 2015-2016

17- بن قيراط عبد العزيز بركات غنية، اللوجستيك كرهان استراتيجي لزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية –دراسة لمجموعة من PMEبعنابة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2017.

18- بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا- الأهمية والأبعاد، مجلة التراث، المجلد 08، العدد 01، 2018

19- بوستة محمد، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2019-2020

20- بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري- ، 2019-2020

21- بوطالبي معمر، تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم التسيير وقسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2023-2024

22- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات –بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها-، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017)

23- تواتي مريم، دور التسيير الفعال في تحقيق و ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي – نموذج وحدة الجودة والاعتماد الأكاديمي – كلية التربية –جامعة الملك عبد العزيز– ، مجلة الإبداع، المجلد 05، العدد 05، 2015

24- تي أحمد، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حفة لخضر الوادي، 2021-2022

25- جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، (الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)

26- خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية تخصص مناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017

27- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، (الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية2007)

28- دلال جابري، إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد03، 2022

29- زرواطي محمد، تحليل سلسلة القيمة كأداة إستراتيجية في محاسبة التسيير، دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال، مجلو العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص:304.

30- سحر عبدالحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50،2014.

31- سماح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار الفكرر ناشرون وموزعون، 2011)

32- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، (مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2000).

33- شريف بوقصبة، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، جامعة الوادي الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017-2018،

34- شوقي ناجي جواد، مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، ط1، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009)

35- شيباني نضيرة، هوية المسير في ظل الشركة التجارية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 01، 2013

36- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-20009

37- صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016

38- طلحي كوثر، محاضرات في مدخل إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020-2021، ص: 150.

39- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2013)

40- عبد المليك زهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات -مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية-، مجلة الباحث، العدد 04،2006

41- عثماني بن عيسى، سلوك المستهلك، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2003)

42- عفاف زهراوي، نمذجة وتقييم طرق الأداء الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري "مع دراسة تطبيقية على عينة"، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009

43- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8،(عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014)،

44- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط4، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، بن جمعة أمينة، إدارة الوقت من منظور إداري، (الجزائر، دار المثقف للنشر والتوزيع،2023)

45- عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، (عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012)

46- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك -عوامل التأثير البيئية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2003).

47- غاضل حنا، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، 2012

48- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008)

49- غول فرحات، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، المجلد 3، العدد 01، 2014.

50- فوزية قديد، مطبوعة في إدارة الجودة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2020-2021

51- فيصل يونس محمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية – المفاهيم-النظريات -العوامل المؤثرة فيها، جلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36،2013.

52- قوادري محمد، محاضرات في المقياس: التسيير المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة شعبة العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021-2022

53- لعيايدة محمد اليمين، خليفي سليم، إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحسين وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لوالية مسيلة، مجلة المنظومة الرياضيـة، المجلد 10، العدد 02،2023.

54- لفريد صلاح الدين، علاقة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2018-2019.

55- لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص علوم التسيير ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت.

56- لمين شرع، أثر تحميل سمسمة القيمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة- ، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، 2023-2024.

57- لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين- دراسة ميدانية مجموعة مصانع مأمون البرير للمواد الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة شندي-جمهورية السودان، 2017

58- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، (غمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001)

59- مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2018-2019،

60- مجد صقور، رعد صرن، الإدارة الاستراتيجية، (الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018)

61- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي -شركات وأسواق مالية-، (المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2009)

62- محمود حسين الوادي، أحمد عارف العساف وآخرون، الاقتصاد الإداري، ط1 (الأردن ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع2014،).

63- معيري هشام، التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية T.I.T.A.E بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

64- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، (عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)

65- منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي-مدخل صناعة القرارات- (عمان: دار وائل للنشر،2005)

66- مولفرعة فاطيمة الزهراء، مدخل لتسيير المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد مالي وبنكي ومالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، 2022-2023

67- مؤيد راضي خنفر، غسلان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية-مدخل نظري وتطبيقي-، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011)

68- نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، (عمان:دار البداية ناشرون وموزعون، 2011)،

69- نور الهدى عبادة، محاضرات حول تسيير وتنظيم أنظمة المعلومات، متاح على الموقع: https://fsic.univ-alger3.dz/wp- content/uploads/2020

70- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010)،

71- وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، (الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009)

72-https://fr.scribd.com/document/730646599

73-https://elearning.centre-univ-mila.dz/محاضرة في التسيير التجاري
74-Saleha Ibrahim Musa Asiri, Asia Jacob Al-Hadi Abdel-Khair, The reality of strategic management and its relationship to empowering workers in the General Administration of Education in Asir Region, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), Vol 7, Issue 8, 2023.