

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دروس عبر الخط في مقياس:

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة علوم التسيير

من إعداد:

أ.د سماعيل عيسى

السنة الجامعية 2025/2026

مقدمة عامة

في بيئة الأعمال المعاصرة المليئة بالتعقيد والتحول الرقمي، لم يعد نجاح المؤسسات رهيناً بالموارد المالية والمادية فحسب، بل صار جوهره جودة التسيير كفلسفة شاملة لاستغلال الموارد وتقليل الهدر. وانطلاقاً من دور الجامعة كمختبر لصقل المهارات، يأتي مقياس "تسيير المؤسسة" ليشكل حجر الزاوية في التكوين الأكاديمي، رابطاً بين النظرية والممارسة لضمان ديمومة الكيانات الاقتصادية. يُعد هذا المقرر، المعتمد من وزارة التعليم العالي بالجزائر، رحلة معرفية تبدأ بوضع الأسس والمفاهيم العامة للتسيير وتحدياته الراهنة. ثم يتدرج المقياس منهجياً ليشمل الوظائف التقليدية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يغطي الأبعاد التشغيلية والحيوية، بدءاً من الإدارة المالية والمحاسبية، وضبط تدفقات التمويل واللوجستيك، وصولاً إلى منظومات الإنتاج والجودة الشاملة والتسيير التجاري. وتكتمل هذه الرؤية الشمولية بتناول قيادة الرأسمال البشري بوصفه المحرك الأساسي للإبداع داخل المؤسسة. ويُختتم المسار بدمج هذه الوظائف في إطار متكامل لإدارة سلاسل القيمة، مما يمنح الطالب فهماً عميقاً لكيفية إدارة المؤسسة ككتلة واحدة مترابطة. يهدف هذا المقياس في جوهره إلى إعداد جيل من المسيرين القادرين على مواءمة أنشطة المؤسسة وتوجيه جهودها نحو التميز. وفي نهاية المطاف، يمثل هذا المقرر جسراً معرفياً يمهد الطريق لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية نحو فهم وبناء كيانات اقتصادية ناجحة ومستدامة في عالم لا يعترف إلا بالأكثر كفاءة وتطوراً.

فهرس المحتويات

02	مقدمة لمقياس إدارة الموارد البشرية
04	فهرس المحتويات
05	قائمة مصطلحات المقياس
06	المحور 01 مدخل عام لتسيير المؤسسة
12	المحور 02 تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
17	المحور 03 التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
23	المحور 04 التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
29	المحور 05 وظيفة التوجيه في المؤسسة
40	المحور 06 وظيفة الرقابة في المؤسسة
44	المحور 07 التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
51	المحور 08 التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
59	المحور 09 تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
65	المحور 10 تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
70	المحور 11 تسيير الجودة في المؤسسة
76	المحور 12 التسيير التجاري في المؤسسة
82	المحور 13 تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
88	المحور 14 تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)
93	الخاتمة
95	قائمة المراجع

قائمة لأهم مصطلحات المقياس بالانجليزية

- **التسيير والمؤسسة:** التسيير (Management)، المؤسسة (Organization)، الكفاءة (Efficiency)، الفعالية (Effectiveness)، أدوار المسير (Managerial Roles)، مهارات التسيير (Managerial Skills).
- **وظائف التسيير:** التخطيط واتخاذ القرارات (Planning and Decision-Making)، التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية (Organizing and Organizational Design)، وظيفة التوجيه (Directing/Leading)، وظيفة الرقابة (Controlling).
- **الأبعاد التشغيلية والحيوية للمؤسسة:** التسيير الاستراتيجي (Strategic Management)، التسيير المالي والمحاسبي (Financial and Accounting Management)، تسيير التموين واللوجستيك (Supply Chain and Logistics Management)، تسيير الإنتاج (Production Management)، تسيير الجودة (Quality Management)، التسيير التجاري (Marketing Management)، تسيير الموارد البشرية (Human Resource Management)، تسيير عمليات المؤسسة - سلاسل القيمة (Operations Management - Value Chains).

المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

تعريف المؤسسة وأهمية دراستها

تُعد المؤسسة الوحدة الأساسية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي، ويمكن تعريفها من خلال ثلاثة منظورات تكاملية: المنظور السلوكي الذي يركز على تفاعلات الأفراد والجماعات وحقوقهم والتزاماتهم، والمنظور الفني الذي يراها نظاماً اجتماعياً رسمياً لتحويل الموارد إلى مخرجات، والمنظور الإداري الذي يصفها كهيكلية منطقية ومنظمة تهدف إلى تحقيق غايات محددة. وتنبثق أهمية دراسة المؤسسات من كونها وسيلة جوهرية لإشباع حاجات الأفراد، وقاعدة معرفية تمنح الممارسين والباحثين أدوات منهجية للحد من العشوائية، فضلاً عن دورها في معالجة الآثار السلبية للعمل المؤسساتي وتجاوز مشكلاته. وعلى الرغم من أهميتها، تتسم المؤسسات بخصائص تجعل من دراستها عملية تحدّ معرفي، منها التعقيد والاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية، وكونها نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتفاعل تأثيراً وتأثراً مع بيئته الخارجية. كما تتميز ب تعدد الأهداف بين المؤسسة والجماعة والأفراد، مما يخلق تضارباً يتطلب مهارات إدارية عالية. وتضيف الفجائية والغموض الناجم عن شفافية الاتصالات غير المكتملة أو ما يُصطلح عليه بـ "الخداع" الضروري أحياناً، تحديات إضافية تمنع وجود حلول نمطية جاهزة لكل المشكلات. إن إدراك هذه الخصائص هو المفتاح الأساسي للتعامل مع المؤسسة ككيان حي يتطلب مرونة استراتيجية وذكاءً إدارياً؛ مما يرسخ ضرورة الدراسة العلمية كبديل حيوي للارتجال في تسيير هذه المنظمات في ظل بيئة اقتصادية متقلبة.

تصنيف المؤسسات

يُشكل تصنيف المؤسسات أداة تحليلية محورية لفهم التباينات الهيكلية والوظيفية التي تُحدد استراتيجيات التسيير الأمثل لكل كيان. فمن حيث معيار الحجم، تتمايز المؤسسات إلى ثلاث فئات رئيسية هي: المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات المتوسطة، والمؤسسات الكبيرة، وذلك بناءً على مؤشرات متنوعة كالموارد وعدد العمال، الذي يُعد المعيار الأكثر شيوعاً. بينما يحدد معيار الملكية التوجه التمويلي والإداري، سواء كانت مؤسسات عمومية تابعة للدولة، أو خاصة، أو مختلطة، أو دولية عابرة للحدود. وتتجلى طبيعة وجود المؤسسة عبر معيار الرسمية، الذي يفرق بين الهياكل القانونية المحددة والكيانات غير الرسمية العفوية، في حين يُصنف الهدف المنظمات إلى اقتصادية تسعى للربح وأخرى خدمية تتوخى الأثر الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، يحدد نوع النشاط التخصص الفني (صناعي، تجاري، خدماتي، أو فلاحية)، بينما ترسم الجغرافيا والاستقلالية الحدود التشغيلية والسيادية للمؤسسة في محيطها الخارجي. إن هذا التعدد التصنيفي لا يقتصر على التوصيف الشكلي، بل يعكس التنوع في طبيعة القيود التي تخضع لها الإدارة، مما يستوجب تطويع النظريات الإدارية لتناسب خصوصية كل نمط. وبذلك، فإن التمييز بين هذه الأصناف يُعد ممارسة أكاديمية ضرورية تتيح للمسير تشخيص بيئة العمل بدقة، وتطبيق المناهج التسييرية التي تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية التنافسية ضمن النطاق القانوني والاجتماعي المتاح للمؤسسة.

وظائف المؤسسة

تُشكل الوظائف الأساسية للمؤسسة منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية من خلال تخصصات دقيقة ومتراصة. تبدأ هذه المنظومة بوظيفة التمويل التي تضمن توفير المستلزمات بالكمية والنوعية المثلى، تليها وظيفة الإنتاج التي تُعد القلب النابض للمؤسسة عبر تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، مع دعم مستمر من وظيفة البحث والتطوير التي ترفد المنظمة بالابتكارات التقنية والأفكار المبدعة. ومن الناحية الهيكلية، تتولى وظيفة الموارد البشرية إدارة وتنمية العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لكل هذه العمليات، بينما تضمن وظيفة المالية التدفق الرشيد للأموال لتحقيق التوازن بين التكلفة والسيولة. وأخيراً، تأتي وظيفة التسويق لتتولى مهمة الربط بين مخرجات المؤسسة واحتياجات السوق، بدءاً من مرحلة ما قبل الإنتاج وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع. إن التناغم بين هذه الوظائف هو ما يضمن استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، مما يعكس الأهمية القصوى للتكامل الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي.

العملية التسيير (المفهوم، العناصر، والأبعاد)

يُعد التسيير المحرك الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يمثل عملية مستمرة ومتداخلة تهدف إلى تحويل الأهداف إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ عبر استثمار أمثل للموارد المتاحة في ظل قيود بيئية معقدة. إن جوهر الإدارة يتجاوز الوظائف التقليدية كالتخطيط والتنظيم ليجسد مزيجاً فريداً بين كونه علماً يستند إلى قواعد منهجية وفناً يعتمد على الخبرة الإبداعية للمسير. وتتجسد هذه العملية في أبعاد ثلاثية توازن بين البعد الاقتصادي الذي يركز على الكفاءة والفعالية، والبعد الإنساني الذي يستهدف تحقيق الرضا وتكامل الجهود الفردية، والبعد الزمني الذي يضمن استدامة المؤسسة بين الحاضر والمستقبل. ومع تصاعد حدة المنافسة وندرة الموارد والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التسيير مهنة احترافية متطورة تفرض على المؤسسات تبني مقاربات علمية مرنة. وبذلك، لا تقتصر أهمية التسيير على تنظيم الأنشطة فحسب، بل تمتد لتصبح ضرورة جوهرية لضمان التميز المؤسسي في بيئة أعمال تتطلب المواءمة الدائمة مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية.

خصائص التسيير

تُعد خصائص التسيير جوهر الممارسة الإدارية الحديثة التي تمنح المؤسسات قدرتها على البقاء والنمو في بيئات أعمال تتسم بالديناميكية العالية. فهي تتميز بالعمومية والشمولية، حيث تنسحب مبادئها على كافة القطاعات والمستويات التنظيمية، وتستمد طابعها الإنساني من كونها عملية تنظيمية تستهدف توحيد الجهود البشرية نحو أهداف مشتركة. ويقوم التسيير على أساس عقلائي يهدف إلى تعظيم المخرجات بأقل الموارد، مع ما يفرضه هذا النشاط من تعقيد نابع من تداخل الأنشطة والحاجة المستمرة للمواءمة بين المناهج العامة والخصوصية السياقية لكل مؤسسة. كما تتجلى استمرارية العمل التسييري في كونه عجلة دوارة لا تتوقف، معتمدة على تكامل وظيفي واعتمادية متبادلة بين كافة الأقسام، مما يعزز البعد الجماعي للقرار الإداري. وتتوج هذه الخصائص بمرونة هيكلية تتيح للمؤسسة التطور المستمر، مما يجعل من التسيير ليس مجرد وظيفة روتينية، بل منظومة استراتيجية مرنة تتكيف مع التحديات وتضمن تحقيق أقصى درجات الفعالية التنظيمية في اقتصاد المعرفة المعاصر.

المحور الثاني: تحديات المسير وأدواره

تعريف المسير وتصنيفاته

يُعد المسير حجر الزاوية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهو المسؤول المباشر عن توجيه الطاقات البشرية وتوفير الإسناد اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتنوع أدواره ومستوياته تبعاً لطبيعة المهام المنوطة به. وتصنف هذه القيادات الإدارية وفق معايير دقيقة؛ فمن حيث المستوى الإداري، نجد الإدارة العليا المسؤولة عن الرؤية الشاملة، والإدارة الوسطى المعنية بتمفصل الاستراتيجيات وتنفيذها، وصولاً إلى الإدارة الدنيا التي تُعنى بالمتابعة التشغيلية المباشرة. أما من حيث نطاق الإشراف، فيتوزع المدراء بين مسير عام ذي صلاحيات واسعة وآخر وظيفي متخصص، بينما يبرز التمايز بين المسير التنفيذي الذي يضطلع باتخاذ القرارات الميدانية، والمسير الاستشاري الذي يرفد المنظمة بالخبرات الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، يُصنف المسير بناءً على تخصصاتهم الوظيفية الحيوية، كالإدارة المالية، والموارد البشرية، والبحث والتطوير، مما يضمن تكامل الأنشطة في إطار منظومة موحدة. إن هذا التصنيف الهيكلي ليس مجرد توصيف وظيفي، بل هو انعكاس لتعقيدات الإدارة الحديثة التي تستوجب مواءمة أدوار القادة مع متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة. وبذلك، يظل فهم هذه الأنماط التسييرية ضرورة أكاديمية ومهنية لا غنى عنها لأي باحث أو مهني يسعى للارتقاء بأداء المؤسسة وتعظيم قيمتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة المتسارع.

مهارات المسير

تُشكل مهارات المسير الجسر الرابط بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني الفعال، حيث تُعرف بأنها قدرة المسير على توظيف كفاءاته لتحقيق أداء متميز؛ وتتوزع هذه المهارات إلى ثلاث فئات جوهرية. أولاً، المهارات الفكرية (أو الإدراكية)، التي تعكس القابليات الذهنية في التحليل والاستنتاج ومرونة التفكير، وتعد المتطلب الأساسي لقادة الإدارة العليا في رسم التوجهات الاستراتيجية. ثانياً، المهارات الإنسانية، والتي تُعنى ببراعة التعامل مع المورد البشري وتحفيزه لتطوير الأداء، وتُشكل الركيزة الأهم لمدراء الإدارة الوسطى لضمان التناغم التنظيمي. ثالثاً، المهارات الفنية، التي تتمثل في المكتسبات المعرفية والأدوات التقنية التخصصية، وهي المهارة الأكثر حاجة لمدراء الإدارة الدنيا المشرفين على العمليات الميدانية. إن هذا التدرج في الاحتياج المهاري يعكس تكامل الأداء التنظيمي، حيث تتطلب كل مرحلة إدارية مزيجاً نوعياً يوازن بين الرؤية الاستراتيجية والبراعة في التعامل الإنساني والتميز التقني التشغيلي. وبذلك، لا تتوقف أهمية هذه المهارات عند حد امتلاكها، بل تكمن في مدى ملاءمة كل نوع منها للمستوى التنظيمي الذي يشغله المسير، مما يضمن تدفق العمل بسلاسة وفعالية نحو تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وهو ما يجعل من التكوين المستمر للمسيرين ركيزة حتمية للنجاح المؤسسي المستدام.

أدوار المسير

تُشكل أدوار المسير مصفوفة من التوقعات السلوكية التي تتقاطع مع متطلبات بيئة العمل، وقد حدد هنري منتزبرغ عشرة أدوار جوهرية تتكامل لتشكيل الشخصية الإدارية، موزعة على ثلاثة أصناف رئيسية. تبرز الأدوار التفاعلية كآلية لبناء العلاقات وضمان التناغم عبر تمثيل المؤسسة، القيادة، والربط بين الأطراف. وتتجسد الأدوار المعلوماتية في قدرة المسير على استشعار المعلومات، معالجتها، وبنائها كمرصد ومرسل وناطق رسمي لضمان تدفق المعرفة. أما الأدوار القرارية، فتمثل جوهر العمل الإداري، حيث يتولى المسير زمام المبادرة الريادية، إدارة الأزمات، تخصيص الموارد، والتفاوض، محولاً بذلك البيانات والمعطيات إلى مسارات عملية تحقق أهداف المؤسسة. إن التمكن من هذه الأدوار يمنح المسير المرونة اللازمة للتحرك بفعالية بين الداخل والخارج، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو.

وفيمايلي شرح لأدوار المسير حسب هنري منتزبرغ :

الأدوار التفاعلية: ممثل المؤسسة (القيام بالمهام الرمزية والاحتفالية وتمثيل المؤسسة أمام أصحاب المصلحة)، القائد (توجيه وتحفيز المرؤوسين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة)، حلقة الوصل (بناء شبكة علاقات وتنسيق التواصل بين أطراف داخلية وخارجية)،

الأدوار المعلوماتية: الراصد (فحص البيئة والبحث عن المعلومات واختبارها للاستفادة منها)، المرسل (نشر المعلومات المختارة وتوجيهها للأعضاء المناسبين داخل المؤسسة)، الناطق الرسمي (نقل صورة المؤسسة للأطراف الخارجية والرد على استفسارات العامة والصحافة).

الأدوار القرارية: الدور الريادي (المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار والحلول الجديدة)، معالج الاضطرابات (التدخل الحاسم لحل المشكلات والاضطرابات التي تهدد سير العمل)، موزع الموارد (إدارة وتخصيص الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة)، المفاوض (إدارة النزاعات والحوار للوصول إلى اتفاقات تخدم مصالح المؤسسة).

المحور الثالث: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

تعريف التخطيط وخطواته

يُعد التخطيط الوظيفة الجوهرية والأولى في العملية التسييرية، وهو عملية ذهنية استباقية تهدف إلى رسم المسارات المستقبلية وتحديد الأهداف بدقة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها بأعلى كفاءة ممكنة. تتلخص العملية التخطيطية في ست خطوات منهجية متكاملة تبدأ ب: تحديد الأهداف بوضوح، يليها وضع الافتراضات حول الظروف والقيود المستقبلية، ثم صياغة البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها لاختيار المسار الأمثل. وبعد عملية الاختيار، يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ الفعلي عبر ترجمة الخطة إلى سياسات وبرامج وميزانيات محددة، مع المتابعة المستمرة لمراحل الإنجاز لضمان سير العمل وفق المسار المرسوم. وتُختتم العملية بمرحلة التقييم، حيث تُقارن النتائج المحققة بالأهداف الأصلية، مما يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية واستخلاص الدروس اللازمة لتطوير الخطط المستقبلية. بهذا، يمثل التخطيط الجسر الذي يربط بين الموارد المتاحة والنتائج المرجوة، معتمداً على العقلانية والمنطق لتجنب العشوائية وضمان التوجه نحو أهداف المؤسسة بفعالية تامة.

أنواع التخطيط

تتنوع الخطط المؤسسية بناءً على معايير المدى الزمني، والشمولية (استراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية)، ومدى تكرار الاستخدام؛ حيث تنقسم الأخيرة إلى خطط دائمة تشمل السياسات والإجراءات والقواعد، وخطط أحادية الاستخدام تتضمن البرامج والمشاريع والموازنات التقديرية. ويُعد التخطيط الجيد ركيزة أساسية لتحقيق مزايا تنافسية، كونه يوفر دليلاً مرشداً للقرارات، ويعزز التنسيق والانسجام بين الأقسام، ويسهل عمليات الرقابة، ويحفز العاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة. ولضمان فاعلية هذه العملية، يجب أن تتسم الخطط بالواقعية، والمرونة، والدقة، والتكامل، والوضوح، مع الموازنة بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ. ورغم أهميته، يواجه التخطيط عوائق جوهرية، أبرزها صعوبة جمع المعلومات الدقيقة في ظل ظروف بيئية متقلبة، والقيود الزمنية والمالية، بالإضافة إلى التحديات الإنسانية المتمثلة في مقاومة التغيير وعدم الالتزام بتنفيذ الخطط. لذا، تتطلب الإدارة الناجحة فهماً عميقاً لهذه المعوقات وتطبيقاً ذكياً لمنهجيات التخطيط لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق غاياتها بكفاءة عالية.

مفهوم اتخاذ القرارات وخطواتها

يُعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهو عملية اختيار مدروسة بين بدائل متاحة لحل مشكلة ما أو استثمار فرصة سانحة. تمر هذه العملية بست مراحل منهجية: الإدراك بمتطلبات القرار، تشخيص الأسباب وتحليلها، تطوير البدائل، اختيار البديل الأمثل، تنفيذ القرار، وأخيراً التقييم والتغذية الراجعة لضمان التصحيح المستمر. وتُصنف القرارات وفق هيكليتها إلى "مبرمجة" تتعلق بالمواقف الروتينية المتكررة، و"غير مبرمجة" تواجه القضايا الاستراتيجية غير المتكررة. كما تختلف طبيعة اتخاذ القرار تبعاً لظروف البيئة، حيث تتراوح بين حالات التأكد، والمخاطرة، وعدم التأكد، مما يفرض على المدير تبني أساليب تتراوح بين الرشد الكامل والرشد المقيد. علاوة على ذلك، يبرز "مستوى المشاركة" كمعيار حيوي؛ إذ يتطلب التوجه الإداري الحديث تعزيز دور الفرق في اتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تلامس المصالح المباشرة للموظفين. إن نجاح المدير في هذه العملية مرهون بقدرته على الموازنة بين المعطيات المتاحة والظروف المحيطة، واستخدام النمط الإداري الذي يضمن أعلى مستويات الفعالية والقبول التنظيمي.

مداخل اتخاذ القرارات ونماذجها

تعدد مداخل اتخاذ القرار بين "العقلانية" التي تسعى للتعظيم، و"العقلانية المحدودة" التي تقبل بالحلول المرضية، إضافة إلى "الحدس" كمكمل للمنطق، و"الإدارة القائمة على الأدلة" التي تربط القرارات بالنتائج، و"التعهد الجماعي" للاستفادة من الذكاء الخارجي. وتتجسد هذه المداخل في ثلاثة نماذج رئيسية: "النموذج الكلاسيكي" الذي يفترض اليقين والمنطق الصارم، و"النموذج الإداري" الذي يصف واقعية القرار تحت قيود الزمن ونقص المعلومات، و"النموذج السياسي" الذي يعكس تصادم المصالح والتحالفات داخل بيئة المؤسسة. كما تتفاوت أنماط المديرين في هذا السياق بين النمط "الانديفاعي" الذي يتسم بالسرعة والمخاطرة، والنمط "التأملي" الذي يركز على التحليل العميق وتجنب التسرع، وصولاً إلى النمط "المتزن" الذي يمثل التوازن الأمثل بين سرعة الاستجابة وعمق التحليل. إن الجمع بين هذه المداخل والنماذج والأنماط يُمكن الإدارة من تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية، مع مراعاة الطبيعة البشرية للمديرين وتعددية الأهداف والمصالح داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تحيزات اتخاذ القرارات

يُعد فهم الأخطاء الإدراكية وتحيزات اتخاذ القرار خطوة حيوية لتعزيز كفاءة المسير، إذ تم تحديد اثني عشر تحيزاً شائعاً تعيق الموضوعية في الاختيار. تشمل هذه التحيزات: الثقة المفرطة، والإشباع الفوري، والارتكاز (التركيز على المعلومات الأولية)، والإدراك الانتقائي، وانحياز التأكيد، وتأثير التأطير، وتوافر المعلومات، والتمثيل، وتفسير العشوائية، والتمسك بالتكاليف الغارقة، وانحياز الخدمة الذاتية، والإدراك المتأخر. تكمن خطورة هذه التحيزات في توجيه القرار نحو مسارات غير منطقية أو متسرعة، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة. وللحد من هذه الآثار، تتطلب الإدارة الناجحة زيادة الوعي الذاتي لدى المديرين، وتدريبهم المستمر على رصد هذه التحيزات في ممارساتهم اليومية، مع تعزيز "ثقافة المراجعة" من خلال إشراك الآخرين في تقييم عملية اتخاذ القرار وتحديد ثغراتها. إن الاعتماد على التغذية الراجعة الموضوعية يساهم في تحويل القرار من عملية ذاتية متأثرة بالتحيزات إلى عملية عقلانية تخدم أهداف المؤسسة.

المحور الرابع: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تعريف التنظيم ومبادئه

يُعد التنظيم الوظيفة الإدارية المعنية بترتيب وتنسيق الموارد المتاحة لبلوغ أهداف المؤسسة، حيث يهدف إلى بناء هيكل مترابط يتسم بالكفاءة والإنتاجية، وتحديد المسؤوليات والعلاقات الإدارية بدقة. تتجلى أهمية التنظيم في القضاء على الازدواجية، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، والاستجابة المرنة للمتغيرات البيئية. يتشكل التنظيم من عناصر متكاملة تشمل الموارد البشرية والمادية، والخبرات الفنية، وشبكات الاتصال، والطرق الإجرائية، وينقسم إلى تنظيم رسمي معتمد إدارياً، وتنظيم غير رسمي ينشأ عن العلاقات العفوية بين العاملين. ولضمان فاعلية الهيكل التنظيمي، أقر الفكر الإداري جملة من الخصائص والمبادئ الجوهرية، مثل وحدة القيادة، التخصص، تكافؤ السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف المناسب، والوضوح في تحديد الأدوار. إن الالتزام بهذه المبادئ لا يؤسس لنظام إداري مستقر فحسب، بل يوفر إطاراً يضمن التناغم والتعاون بين كافة المستويات التنظيمية، مما يحقق الفاعلية والترشيد المطلوب في أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة.

خطوات التنظيم

تتجسد وظيفة التنظيم في سلسلة منهجية من تسع خطوات تبدأ بتحديد الأهداف المؤسسية، وتنتقل إلى حصر وتجميع الأنشطة المتجانسة في وحدات إدارية متخصصة. تلي ذلك مرحلة جوهرية هي تحديد العلاقات التنظيمية، حيث تُبنى السلطة (بأنواعها التنفيذية والاستشارية والوظيفية) وتُحدد المسؤوليات، مع الموازنة بين المركزية واللامركزية ونطاق الإشراف لضمان انسيابية العمل. يتبع ذلك تعزيز شبكات الاتصال الرسمية بين الإدارات، وضمان وضع الكفاءات البشرية في مناصبها المناسبة. ولتجسيد هذا الهيكل، يتم رسم الخارطة التنظيمية التي توضح مسارات السلطة والتبعية، وإعداد الدليل التنظيمي الذي يوثق هوية المؤسسة ومعاييرها. وتُختتم هذه العملية بمتابعة مستمرة ومراقبة دقيقة للأداء، مع الاستعداد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان مواءمة التنظيم مع المستجدات. إن هذه الخطوات توفر إطاراً هيكلياً دقيقاً يضمن تضافر الجهود وتكامل الوحدات لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، محولةً بذلك الخطط النظرية إلى واقع تنظيمي ملموس ومنضبط.

أشكال التنظيم

يُعد الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات الإدارية، ولا يوجد نموذج مثالي موحد يصلح لجميع المنظمات، بل يتم تصميمه بناءً على أهدافها وطبيعة أنشطتها. تتوزع أشكال الهياكل بين "النموذج الميكانيكي" المتسم بالوضوح والتخصص، كالهيكल التنفيذي والوظيفي والاستشاري، و"النموذج العضوي" الأكثر مرونة وتكيفاً، كالهيكل المصنوعي، والشبكي، وهياكل اللجان. ومن منظور جميع الأنشطة، تتنوع الهياكل لتشمل التقسيم الوظيفي، أو حسب المنتج، أو المنطقة الجغرافية، أو الزبائن، أو مراحل العمل، حيث تسعى كل طريقة لتحسين التخصص والاستجابة لمتطلبات السوق. ورغم المزايا التنافسية التي يوفرها كل هيكل، إلا أنها تحمل تحديات تتعلق بالتنسيق المركزي، وتباعد السياسات، واختناقات العمليات. وبسبب هذه التعقيدات، تتجه معظم المنظمات نحو تبني "الهيكل التنظيمي المركب" الذي يدمج عدة أسس تنظيمية معاً، سعياً للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.

أبعاد التنظيم

تتمحور أبعاد الهيكل التنظيمي حول ثلاثة ركائز أساسية تشكل طبيعة عمل المؤسسة وضبطها الداخلي؛ الركيزة الأولى هي التعقيد، الذي يعكس مدى تشتت أو ترابط الهيكل من خلال التمايز الأفقي (تعدد الأقسام)، والتمايز الرأسي (عمق المستويات الإدارية)، والتمايز الجغرافي (انتشار الفروع). الركيزة الثانية هي الرسمية والنمطية، والتي تعبر عن مدى الاعتماد على القواعد المكتوبة والإجراءات الموثقة لضبط العمل وتقليل العشوائية. أما الركيزة الثالثة فهي المركزية واللامركزية، وتحدد أين تتركز سلطة اتخاذ القرار داخل هذا الهيكل. وتوجد بين هذه الأبعاد علاقات وظيفية هامة؛ إذ تتسم العلاقة بين التعقيد والمركزية بأنها عكسية (كلما زاد التعقيد استلزم توزيع السلطة)، بينما يرتبط التعقيد طردياً مع الرسمية (لأن زيادة الوحدات تتطلب قواعد مكتوبة للتنسيق)، في حين لا توجد علاقة شريطة مباشرة بين الرسمية والمركزية. إن فهم هذه الأبعاد يمنح المصمم التنظيمي القدرة على بناء هيكل متوازن يستطيع التكيف مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، مع ضمان تدفق المعلومات وسلاسة اتخاذ القرارات بفعالية.

محددات التنظيم

تُعدُّ محددات الهيكل التنظيمي العوامل الجوهرية التي توجه الإدارة لاختيار التصميم الهيكلي الأكثر فاعلية، وتُصنّف أساساً إلى عناصر ديموغرافية وسياقية. تتضمن العناصر الديموغرافية "حجم المؤسسة"، الذي يرتبط بعلاقة طردية مع مستويات التعقيد والرسمية وعلاقة عكسية مع المركزية، إلى جانب "دورة حياة المؤسسة"، والتي تفرض تكيف الهيكل مع مراحل تطورها المتعاقبة من النشأة إلى التدهور. أما العناصر السياقية فتتمثل في "التكنولوجيا"، حيث يُشترط توافق الهيكل الإداري مع تقنيات وآليات تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق الفاعلية. كما تبرز "البيئة" كمحدد حاسم يفرض مستويات متفاوتة من الهيكلة بناءً على حالة "عدم التأكد"؛ فكلما زاد تعقيد البيئة وتغيرها، تطلبت الهيكلة مرونة أكبر وتقليصاً للتعقيد والرسمية. وتختتم هذه المحددات بـ "الاستراتيجية"، إذ يعمل الهيكل إما كأداة تنفيذية للتوجهات المعتمدة، أو كمنصة مرنة لتوليد استراتيجيات دقيقة تتوافق مع موارد وإمكانيات المؤسسة. إن الإدراك الشامل لهذه المحددات يضمن بناء تنظيم متماسك قادر على التكيف والاستدامة.

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

التوجيه

يعرف التوجيه على أنه الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وتتوقف فعاليته على فعالية الأدوات التي يعتمد عليها (القيادة، التحفيز، والاتصالات)

مفهوم القيادة وأدوارها

تُعد القيادة الإدارية أداة التوجيه الأكثر فاعلية في المنظمات الحديثة، فهي عملية إلهام وتأثير في سلوك الأفراد لضمان التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة دون قسر أو إكراه. تركز القيادة على ثلاثة عناصر جوهرية: الجماعة التنظيمية، القائد المؤثر، والهدف المشترك. وتتجلى أهميتها في ترشيد وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية، إضافة إلى دورها المحوري في الاستثمار في العنصر البشري من خلال التحفيز والتعامل بمرونة مع المتغيرات البيئية. ولتحقيق هذه الأدوار، يتوقع من القائد تبني شخصية متعددة الأبعاد؛ فهو مفكر استراتيجي مبدع، وموجه يضع الخطط ويتخذ القرارات، ومغير يسعى للتطوير المستمر، ومحرك يبني روح العمل الجماعي، فضلاً عن كونه مفوضاً يشرك مرؤوسيه، ومدرباً يهتم بالاستثمار البشري، وإنساناً يتقن مهارات الاتصال لبناء علاقات قائمة على النجاح المشترك. إن هذا التكامل بين السمات القيادية يجعل من القائد المحرك الأساسي لاستمرارية المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز في ظل بيئة عمل متسمة بالتعقيد والتغير المستمر.

أدوات القيادة

تُشكل أدوات القيادة منظومة المفاهيم والأساليب التي يستخدمها القائد للتفاعل مع أصحاب المصالح الأساسيين وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. تعتمد هذه الأدوات على ست ركائز استراتيجية: أولاً الرؤية والأسلوب، وهي تصور ذاتي متميز للقائد يعكس طموحه ويُلهِم الآخرين؛ ثانياً الثقة، التي تُبنى مع العاملين عبر مشاركة الأهداف والقيم وتوقع السلوكيات الإيجابية؛ ثالثاً الأخلاقيات، التي تُرسخ صورة القائد المسؤول اجتماعياً في ذهن المجتمع؛ رابعاً الكفاءة، والمتمثلة في حسن استغلال الموارد لتعزيز النتائج وكسب ثقة المستثمرين؛ خامساً القيمة، وهي جوهر العلاقة مع الزبائن والمجهزين من خلال التركيز على الجودة، التكلفة، والتوقيت؛ وأخيراً التميز، وهو القدرة على التفوق على المنافسين بتقديم منافع فريدة يصعب تقليدها. إن هذا التكامل بين الأدوات يُمكن القائد من توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يعكس شمولية القيادة في مخاطبة كافة أطراف العملية التنظيمية والبيئية.

نظريات القيادة وأنماطها

تحدد فاعلية القائد من خلال نمطه القيادي، الذي يُعرف بأنه مجموعة السلوكيات المتبعة للتأثير في المرؤوسين؛ ويبرز في هذا السياق النمط الأوتوقراطي المعتمد على الهيمنة والمركزية الصارمة، والنمط الديمقراطي الذي يركز على المشاركة والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، والنمط المتساهل الذي يمنح حرية مطلقة للمرؤوسين. ولتفسير هذه الأنماط، تطورت النظريات القيادية عبر ثلاثة مسارات: أولها النظريات التقليدية (الرجل العظيم، السمات) التي ركزت على الخصائص الفطرية للقائد؛ وثانيها النظريات السلوكية (دراسات ميشيغان وأوهايو، الشبكة الإدارية) التي اهتمت بتصنيف القادة بناءً على تركيزهم على الإنتاج مقابل اهتمامهم بالعاملين؛ وثالثها النظريات الموقفية (نظرية فيدلر، المسار-الهدف، هيرسي وبلانشارد) التي أكدت أن الموقف والمتغيرات المحيطة هي التي تفرض السلوك القيادي الأنسب. هذا وقد برزت حديثاً اتجاهات تركز على القيادة الكاريزمية والتحويلية، مما يؤكد أن القيادة مفهوم ديناميكي متطور يتجاوز السمات الشخصية ليصبح مزيجاً من السلوك المكتسب، والاستجابة الموقفية، والقدرة على إحداث التغيير الجذري داخل المنظمة.

تعريف التحفيز وأنواعه

يُمثل التحفيز ممارسة إدارية جوهرية تهدف إلى التأثير في العاملين عبر تحريك دوافعهم ورغباتهم، وتوجيهها نحو بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث يُعد "الحافز" المؤثر البيئي الخارجي الذي يُثير هذه الدوافع ويُحقق الاستجابة المطلوبة. وتتنوع الحوافز لتشمل أربعة تصنيفات رئيسية: حسب النوع إلى مادية (أجور، مكافآت، ظروف عمل) ومعنوية (تقدير، انتماء، مشاركة في اتخاذ القرار)؛ وحسب التأثير إلى إيجابية (مغريات وترقيات للأداء المتميز) وسلبية (عقوبات تصحيحية كالنقد أو الخصم لتجنب الخطأ)؛ وحسب المستفيدين إلى فردية (تستهدف تميز الفرد) وجماعية (تُعزز روح العمل التشاركي والتعاون)؛ وحسب ارتباطها بالعمل إلى حوافز داخلية (تنبع من طبيعة المهنة ذاتها كاستقلالية العمل) وحوافز خارجية (تأتي من مصادر محيطية كثناء الزملاء). إن التوفيق بين هذه الأنماط يتيح للإدارة بناء بيئة عمل محفزة توازن بين إشباع الحاجات الشخصية للعاملين ورفع مستويات الأداء التنظيمي، مما يضمن استمرارية الإنتاجية وولاء الموارد البشرية.

نظريات التحفيز

تعددت النظريات المفسرة للتحفيز لتعكس تعقيد السلوك الإنساني في بيئة العمل، ويمكن تصنيفها في إطارين رئيسيين: نظريات المحتوى (التي تركز على ماهية الحوافز) ونظريات العمليات (التي تركز على كيفية حدوث التحفيز). ففي إطار نظريات الحاجات، يُبرز ماسلو التدرج الهرمي، بينما يقسم هرزبرغ العوامل إلى "صحية" تمنع عدم الرضا و"محفزة" تخلق الإنجاز، وي طرح ألدرفر (ERG) حاجات (البقاء، الارتباط، النمو) دون تدرج جامد، وتركز نظرية الإنجاز (ماكليلاند) على دوافع الإنجاز والقوة والاندماج. وفي إطار نظريات العمليات، تقدم "نظرية التوقع" معادلة ربط الجهد بالأداء والعوائد، وتشدد "نظرية العدالة" على المقارنة الاجتماعية كميّار للإحساس بالرضا، بينما تركز "نظرية التعزيز" على تأثير النتائج (الثواب والعقاب) في تقرير سلوكيات الفرد المستقبلية. كما تبرز مقارنة ماكريغور (X و Y) لتفسير تأثير النظرة الإدارية للعامل (خارجية أو داخلية) على أسلوب التحفيز المتبع. إن تنوع هذه النظريات يوفر للمدير "حقيبة أدوات" تحليلية تساعد على فهم التباين في دوافع العاملين، مما يُمكنه من صياغة استراتيجيات تحفيزية متكاملة تتجاوز العوامل المادية البسيطة نحو إشباع الحاجات النفسية والذاتية للموارد البشرية، بما يضمن التميز والأداء غير الاعتيادي.

شروط نجاح التحفيز

لا تكتسب الحوافز فاعليتها بمجرد تقديمها، بل ترتبط بشروط إجرائية وموضوعية تضمن تحقيق النتائج المرجوة منها. يتطلب نجاح نظام الحوافز أولاً الدقة في التحديد، عبر صياغة معايير أداء واضحة للسلوك المطلوب، وربط الحوافز بشكل وثيق ومباشر بمستويات الإنجاز المحققة. كما يجب أن يتسم نظام الحوافز بالتنوع والتناسب، بحيث يلائم ميول الأفراد وقدراتهم، ويوازن بين أهداف الأفراد والجماعات وأهداف المنظمة ككل، مع ضرورة مراعاة عنصر التوقيت والتكلفة لضمان الكفاءة. ومن الناحية الاستراتيجية، تبرز أهمية التحديث المستمر للحوافز لتتواءم مع تغير ظروف العمل، إلى جانب تفعيل المشاركة من خلال إشراك العاملين في تقييم هذه الحوافز والأخذ بآرائهم، مما يعزز من مصداقية النظام ويضمن قبوله وتحقيقه للأثر التحفيزي المنشود. إن الالتزام بهذه الشروط يحول نظام الحوافز من مجرد ممارسة روتينية إلى أداة إدارية استراتيجية قادرة على توجيه السلوك التنظيمي بفاعلية نحو تحقيق التميز والإنتاجية.

الاتصال (المفهوم، العناصر، الخصائص، والمعوقات)

يُعرف الاتصال في المنظمات بأنه عملية اجتماعية ديناميكية تهدف إلى تبادل الفهم والإدراك بين الأطراف المعنية، وذلك عبر نقل رسائل رمزية ذات دلالات محددة للتأثير في سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية. تركز هذه العملية على ستة عناصر أساسية: المرسل (مصدر الفكرة أو القائم بالنقل)، الرسالة (المضمون)، الوسيلة (القناة)، المستقبل (المعني بالرسالة)، والتغذية العكسية (الاستجابة التي تسمح بتقييم وتعديل الرسالة). يتسم الاتصال بكونه عملية مستمرة، متجددة، وديناميكية تتأثر بالزمان والمكان. ومع ذلك، تواجه عملية الاتصال تحديات تعيق فاعليتها وتمثل في: معوقات شخصية (كالفروق الفردية في الإدراك وضعف التعبير)، معوقات تنظيمية (كطول خطوط السلطة وتداخل الوحدات)، معوقات بيئية (كالتشويش المادي والضوضاء)، ومعوقات نفسية-اجتماعية (كالاختلافات الثقافية والتشويش الدلالي). إن الإلمام بهذه العناصر والمعوقات يُعد شرطاً أساسياً لضمان اتصالات إدارية فعالة تضمن تدفق المعلومات بنجاح داخل الهيكل التنظيمي.

أنواع الاتصال وأشكاله

تتنوع الاتصالات داخل المنظمة وفق اعتبارات متعددة لضمان كفاءة تدفق المعلومات؛ فمن حيث نوع الرسالة تنقسم إلى لفظية (مكتوبة ومنطوقة) وغير لفظية (لغة الجسد). أما من حيث البعد الزمني، فهي متزامنة أو غير متزامنة، وتصنف من حيث الرسمية إلى اتصالات رسمية معتمدة وأخرى غير رسمية. كما تتحدد بناءً على عدد المشاركين (ذاتي، شخصي، جمعي، جماهيري) واتجاه الرسالة (نازلة، صاعدة، أو أفقية). وإلى جانب هذه الأنواع، تتبنى المنظمات أنماطاً هيكلية لاتصال أفرادها، تظهر في نماذج هندسية تعكس طبيعة تدفق المعلومات؛ منها "شكل العجلة" الذي يركز المعلومات في مركز واحد، و"شكل السلسلة" و"شكل Y اللذان يتبعان التسلسل الرئاسي، و"شكل الدائرة" الذي يعزز التفاعل المتسلسل، وصولاً إلى "الشكل الكامل المتشابك" الذي يسمح بتواصل حر ومفتوح بين جميع الأعضاء. إن اختيار النوع والنمط المناسب يعتمد على طبيعة القرار، وحجم المشاركين، ومدى الحاجة إلى السرعة أو الدقة في نقل المعلومات، مما يجعل من اختيار "شبكة الاتصال" قراراً إدارياً استراتيجياً يؤثر مباشرة على فاعلية التنسيق التنظيمي.

مهارات الاتصال

تعتمد فعالية الاتصال التنظيمي بشكل جوهري على امتلاك مهارات تواصلية دقيقة تمكن الفرد من نقل الأفكار والتفاعل مع الآخرين ببراعة. تشمل هذه المهارات الأساسية: مهارات التلقي والتبليغ (الإنصات الواعي لإدراك الرسائل اللغوية والجسدية، والتحدث الموظف للغة والألفاظ، والقراءة المركزة، والكتابة الإدارية السليمة)، ومهارات التفاعل الذهني والسلوكي (الحوار التبادلي، والإقناع القائم على المنطق والمعرفة لتغيير الاتجاهات، واستخدام لغة الجسد لتعزيز الرسائل غير اللفظية). كما تتطلب الفعالية مهارات بناء العلاقات (التعامل الإيجابي مع الآخرين عبر الفهم والتأثير، وبناء الثقة المؤسسة على الصراحة والأمانة والمصداقية). إن إتقان هذه المهارات المتكاملة يمنح المديرين والعاملين الأدوات اللازمة لتجاوز معوقات الاتصال، مما يعزز من جودة التفاعل الإنساني، ويدعم نجاح العمليات الإدارية، ويساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالانسجام والإنتاجية العالية.

المحور السادس: وظيفة الرقابة في المؤسسة

الرقابة (المفهوم والخطوات)

تُعد الرقابة الركيزة الأساسية للإصلاح الإداري، حيث تهدف إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط لضمان تحقيق الأهداف ومنع وقوع الأخطاء أو تكرارها. تمر هذه العملية بأربع مراحل منهجية: تحديد المعايير (كمية أو نوعية أو زمنية أو تكلفية)، قياس الأداء الفعلي، مقارنة النتائج بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية (سواء بمعالجة الانحرافات السلبية، أو تعزيز الإيجابية، أو إعادة النظر في المعايير إذا كانت الفوارق كبيرة ومتكررة). وبعيداً عن الهدف العام المتمثل في مطابقة الأداء للخطة، تسعى الرقابة لتحقيق أهداف جانبية كالوقاية من الأخطار والإصلاح المؤسسي. وتتسم الرقابة بعلاقة تكاملية مع الوظائف الإدارية الأخرى؛ فهي تستند إلى التخطيط كأساس مرجعي، وتتفاعل مع التنظيم للتأكد من سلامة تطبيق مبادئه، وتتعرّز بالتوجيه من خلال شبكات اتصال صريحة وواضحة. إن الرقابة بهذا المفهوم ليست أداة تقييدية، بل هي نظام ديناميكي يضمن فاعلية الإدارة واستمرارية كفاءة المنظمة في بيئة العمل.

أنواع الرقابة ومجالاتها

تتنوع الرقابة لتشمل أبعاداً متعددة تضمن ضبط الأداء؛ فمن حيث الموعد تُصنف إلى (قبل، أثناء، وبعد) التنفيذ، ومن حيث المستوى الإداري (فردى، وحدوى، مؤسسى)، ومن حيث المصدر (داخلى، خارجى)، إضافة إلى نوعية الانحراف (إيجابى، سلبى). وتتعدد مجالات تطبيقها لتشمل كافة مفاصل المؤسسة: الإنتاج، حيث تُراقب الآلات (صلاحيتها واستخدامها)، والوقت والحركة (لتقليص الهدر)، والجودة (مطابقة المواصفات). وفي مجال التسويق، تُتابع المبيعات، والشكاوى، ورضا العملاء، وتحركات المنافسين. أما فى التمويل، فيتم التركيز على إدارة السيولة، والنفقات، والمركز المالى باستخدام "النسب المالية". وتختتم هذه الرقابة بـ الموارد البشرية، عبر مؤشرات الإنتاجية، الغيابات، والحوادث المهنية، لضمان كفاية ورضا القوة العاملة. إن هذا الشمول فى مجالات الرقابة يُحوّلها من إجراءات روتينية إلى نظام ذكى يعمل على كشف الاختناقات فى كل وحدة، مما يضمن تدفق العمليات بكفاءة عالية وفق المعايير المخططة.

أدوات الرقابة

لضمان فاعلية نظام الرقابة في قياس الأداء وتحقيق الأهداف، تعتمد الإدارة على مزيج من الأدوات النوعية والكمية التي توفر بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات. تتنوع الأدوات الوصفية (النوعية) لتشمل الملاحظة الشخصية والزيارات الميدانية للوقوف المباشر على سير العمل، والتقارير والشكاوى والتظلمات لاستشعار نبض العاملين والعمليات، بالإضافة إلى الوسائل البصرية ك الرسوم البيانية وخرائط غانت لمتابعة الجداول الزمنية، والتحليل المخبري لضبط الجودة. في المقابل، توفر الأدوات الكمية دقة حسابية حاسمة، حيث تُعد الموازنات التقديرية (التشغيلية والاستثمارية والنقدية) خططاً رقابية للإنفاق، بينما يساعد تحليل نقطة التعادل في تحديد حجم النشاط اللازم لتغطية التكاليف، وتوفر النسب المالية مؤشرات عن سلامة المركز المالي، وتستخدم شبكات بيرت (PERT) للتخطيط والرقابة على المشاريع المعقدة زمنياً. إن اختيار الأداة المناسبة يعتمد على طبيعة المجال الرقابي؛ فبينما تمنح الأدوات الوصفية رؤية شمولية وسلوكية، توفر الأدوات الكمية مؤشرات رقمية صلبة تقطع الشك باليقين، مما يجعل من تكاملهما ضماناً حقيقية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

المحور السابع: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

التسيير الاستراتيجي (التعريف والخطوات)

يُعرف التسيير الاستراتيجي بأنه عملية إدارية مستمرة وديناميكية، تهدف إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر تشخيص واقع المنظمة داخلياً وخارجياً، وصياغة رؤية مستقبلية تترجم إلى بدائل استراتيجية قابلة للتنفيذ. يركز هذا المفهوم على ركيزتين جوهريتين: الاستباقية في التنبؤ بمتغيرات البيئة، والملاءمة الاستراتيجية التي تضمن الانسجام بين قدرات المنظمة والفرص المتاحة. تتم عملية التسيير الاستراتيجي عبر ثلاث مراحل جوهرية؛ تبدأ بمرحلة التصميم التي تركز على المسح الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لصياغة رؤية وأهداف واضحة، تليها مرحلة التنفيذ التي تحول الخطط إلى واقع ملموس من خلال التخصيص الكفء للموارد وتكييف الهياكل التنظيمية وتوجيه الثقافة المؤسسية لدعم التغيير، وصولاً إلى مرحلة التقييم والرقابة التي تعمل كصمام أمان لمتابعة الأداء وقياس النتائج الفعلية مقارنة بالمعايير المحددة، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان توافق المسار التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية المرسومة ومواجهة أي انحرافات قد تعيق تحقيق الغايات المنشودة في بيئة متغيرة.

أدوات التسيير الاستراتيجي (مصفوفة SWOT)

تُعد مصفوفة SWOT أداة تحليلية محورية في التسيير الاستراتيجي تهدف إلى صياغة الخيارات العملية عبر تقاطع العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) مع مؤثرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، حيث يتولد عن هذا التقاطع أربعة أنماط استراتيجية؛ تبدأ بـ الاستراتيجيات الهجومية (SO) التي تمثل الوضع الأمثل لاستغلال نقاط القوة في اقتناص الفرص بهدف الريادة، تليها الاستراتيجيات التنافسية (ST) التي توظف نقاط القوة كدرع لمواجهة التهديدات وتحييدها، بينما تركز الاستراتيجيات العلاجية (WO) على معالجة نقاط الضعف الداخلية كشرط أساسي للتأهل واستثمار الفرص المتاحة، وصولاً إلى الاستراتيجيات الدفاعية (WT) التي تُطبق في الموقف الأكثر حرجاً حيث تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات، وتتمحور فلسفتها حول البقاء وتقليل الأضرار عبر إجراءات انكماشية. إن هذه المصفوفة لا تكتفي بتشخيص الواقع، بل تقدم خارطة طريق إجرائية تمكن الإدارة من الانتقال من حالة "رد الفعل" إلى "الفعل" الاستراتيجي " المدروس، مما يمنح المنظمة المرونة اللازمة للتعامل مع تعقيدات بيئتها التنافسية وضمان استدامة أدائها.

أدوات التسيير الاستراتيجي مصفوفة BCG

تعد مصفوفة BCG (مصفوفة بوسطن الاستشارية) الأداة الأبرز في تحليل محفظة الأعمال للمنظمات ذات الأنشطة المتعددة، حيث تعتمد على تقاطع بعدي معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية لتصنيف وحدات الأعمال في أربع فئات استراتيجية؛ تكمن فاعلية هذه المصفوفة في إدارتها الديناميكية للتدفقات النقدية، إذ تقوم المنظمة بـ "حصاد" السيولة من الأبقار الحلوب لإعادة ضخها كاستثمارات في النجوم لتعزيز ريادتها، أو في علامات الاستفهام الواعدة لرفع حصتها السوقية وتحويلها إلى نجوم، مع اتخاذ قرار "تصفية" فوري تجاه الكلاب التي تستنزف الموارد دون عائد، مما يخلق دورة حياة استراتيجية متكاملة تضمن التوازن المالي وتدعم استدامة النمو عبر اتخاذ قرارات حاسمة تتراوح بين البناء، الحفاظ، الحصاد، والتصفية، الأمر الذي يحول محفظة المنتجات من مجرد تجميع عشوائي إلى منظومة استثمارية مُدارة بذكاء لضمان التميز والتنافسية في الأسواق.

أدوات التسيير الاستراتيجية مصفوفة ماكينزي

تُعد مصفوفة ماكينزي (GE-McKinsey Matrix) أداة استراتيجية متقدمة طُوِّرت لتجاوز تبسيط مصفوفة BCG من خلال استخدام أبعاد مركبة تدمج بين "جاذبية السوق" و"القوة التنافسية" عبر تسعة مربعات تتيح قياساً دقيقاً وموضوعياً للتموضع الاستراتيجي، إذ يتم تفكيك كل بُعد إلى عوامل متعددة (مثل الربحية، الحواجز القانونية، جودة المنتجات، والولاء) ومنحها أوزاناً نسبية لتحويلها إلى إحداثيات رياضية تحدد موقع كل وحدة عمل في نطاق لوني يُوجه القرار التنفيذي؛ فبينما تُمنح الوحدات في المنطقة الخضراء أولوية استثمارية مطلقة لتحقيق النمو المكثف، تُدار الوحدات في المنطقة الصفراء بسياسات انتقائية أو دفاعية تعتمد على التوازن بين الاستقرار وحصاد السيولة، في حين تفرض المنطقة الحمراء إجراءات علاجية حاسمة تتراوح بين الانكماش أو التصفية الفورية لحماية أصول المنظمة، مما يجعلها بوصلة دقيقة وعقلانية تُمكن الإدارة العليا من توزيع الموارد بكفاءة عالية، وضمان استدامة التنافسية عبر الانتقال من التقدير الوصفي إلى الدقة الحسابية في إدارة محفظة الأعمال المتعددة الأنشطة.

أدوات التسيير الاستراتيجية مصفوفة (ADL)

تُعد مصفوفة أرثر د. ليتل (ADL) أداة استراتيجية متطورة تُعرف بـ "مصفوفة الحالة الاستراتيجية"، حيث تتميز بدمج بُعد دورة حياة القطاع (الانطلاق، النمو، النضج، والزوال) مع بُعد الوضعية التنافسية (من مسيطرة إلى هامشية) لإنتاج مصفوفة من عشرين مربعاً توفر تحليلاً دقيقاً ومستقبلياً لمحفظة الأعمال؛ وتعتمد هذه الأداة على تحويل التقييمات النوعية إلى إحداثيات حسابية مرجحة تُسقط وحدة الأعمال في تموضع استراتيجي يُحتم على الإدارة تبني خيار من أربعة مسارات كبرى؛ ففي حين توجه استراتيجية التطور الطبيعي طاقة تمويلية قصوى لاكتساح الأسواق الواعدة، وتعتمد استراتيجية التطور الانتقائي نهجاً ذكياً في تمويل شرائح محددة، تتدخل استراتيجية إعادة التوجيه كإجراء علاجي جذري لإنقاذ الأنشطة الضعيفة في القطاعات الجذابة، وصولاً إلى استراتيجية التخلي والانسحاب التي تُعد خياراً دفاعياً حتمياً لحماية أصول المنظمة في القطاعات الراكدة، مما يجعلها بوصلة زمنية وتنافسية تمنح الإدارة قدرة فائقة على المواءمة بين مركزها الذاتي ومراحل نضج الصناعة، وضمان استدامة الربحية عبر التوزيع العقلاني للموارد بين مختلف وحدات الأعمال.

البدائل الاستراتيجية

تمثل البدائل الاستراتيجية خيارات الإدارة المفاضلة بينها لتوجيه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتتنوع هذه البدائل وفق مستويين أساسيين: أولهما على مستوى المنظمة ككل، حيث تختار بين استراتيجيات الاستقرار، أو النمو (عبر التكامل العمودي أو الأفقي)، أو التنوع، أو الانكماش. وثانيهما على المستوى التنافسي والوظيفي؛ حيث قدم مايكل بورتر الاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز)، بينما ركز كوتلر على السلوك التسويقي (استراتيجية القائد، التحدي، المتابع، والمتخصص). وتُختتم هذه الخيارات بـ الاستراتيجيات الدفاعية (كالتشذيب والانعطاف)، والاستراتيجيات المختلطة أو التعاونية كالاستحواذ، الاندماج، والتحالف. إن القدرة على صياغة "المزيج الاستراتيجي" الملائم من هذه البدائل تعد جوهر التميز الإداري، إذ تسمح للمنظمة بالتكيف مع متغيرات بيئتها، وتحصين مركزها التنافسي، وضمان استمرارية تفوقها في أسواق تتسم بالتنافسية الشديدة.

المحور الثامن: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

جوهر الوظيفة المالية ونظام المعلومات المحاسبي

تُعد الوظيفة المالية الشريان الحيوي لاستدامة المنظمة، فهي المسؤولة عن تدبير الأموال، وترشيد استثمارها، وتحديد الهيكل المالي الأمثل، مع الإشراف على تنفيذ السياسات المالية وتنسيق العلاقات مع الأسواق المالية. يرتكز هذا الدور على أربع دوائر أساسية: الدراسات المالية، الحسابات المالية، حسابات التكاليف، والمرتببات. ولتحقيق هذه المهام، تستند الوظيفة إلى "نظام المعلومات المحاسبي" الذي يقوم بتشخيص وقياس وتسجيل وتبويب التبادلات المالية وفق مبادئ القيد المزدوج. وتتنوع المخرجات لتشمل المحاسبة المالية الموجهة للأطراف الخارجية، والمحاسبة الإدارية التي تخدم متخذي القرار داخلياً. وتنعكس هذه البيانات في كشوف مالية (الميزانية، كشف الدخل، التدفقات النقدية) التي توفر رؤية واضحة عن الموقف المالي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح وإدارة التزاماتها بكفاءة.

المحاسبة

تُعد المحاسبة الركيزة الأساسية ونظام المعلومات الحيوي المسؤول عن تشخيص، جمع، قياس، تحليل، وتفسير البيانات المالية للمنظمة، حيث تعمل كإطار منهجي لتوثيق وتفسير كافة التبادلات المالية وضمان بثها لمستخدميها لدعم عمليات اتخاذ القرار. تتجسد هذه الوظيفة في "الدورة المحاسبية" التي تعتمد على مبدأين جوهريين: أولهما المعادلة المحاسبية التي تعكس التوازن الهيكلي بين الأصول (موارد المؤسسة) من جهة، والخصوم وحقوق المالكين (مصادر التمويل) من جهة أخرى، وثانيهما نظام القيد المزدوج الذي يضمن دقة التسجيل عبر إثبات الأثر المتبادل لكل عملية محاسبية في طرفين متقابلين، مما يحقق التوازن الدفترى. وعلى الصعيد التنظيمي، تتفرع المحاسبة إلى مسارين وظيفيين متباينين في أهدافهما ومستهدفيهما: المحاسبة المالية، التي تلتزم بمعايير تقارير موحدة لتقديم كشوفات مالية تعكس المركز المالي للمؤسسة وأدائها أمام الأطراف الخارجية (مثل المستثمرين، الدائنين، والجهات الرقابية)؛ والمحاسبة الإدارية، التي تتوجه داخلياً لخدمة الإدارة في التخطيط والرقابة وقياس الأداء من خلال تقارير تفصيلية ومعقدة. وبذلك، لا تُختزل المحاسبة في مجرد عملية تسجيل ورقي، بل تشكل نظاماً استراتيجياً متكاملًا يجمع المعلومات، يحللها، ويحولها إلى مؤشرات ومعارف تُسهم في صياغة الرؤى الإدارية، وتضمن الشفافية المالية، وتؤسس لقاعدة معرفية موثوقة تستند إليها المؤسسة في تقييم مسارها التاريخي وتخطيط مستقبلها المالي.

الكشوفات المالية

تُعدّ الكشوفات المالية المخرجات النهائية لنظام المعلومات المحاسبي، وهي بمثابة المرآة الاستراتيجية التي تعكس بدقة الموقف المالي للمؤسسة وأداءها التشغيلي أمام الأطراف المعنية، إذ لا تقتصر وظيفتها على التوثيق الحسابي، بل تتجاوز ذلك لتصبح أداة جوهرية لتقييم الصحة المالية والقدرة على البقاء والنمو في بيئة أعمال تنافسية. وتتكامل هذه الكشوف في أربعة تقارير جوهرية؛ أولها الميزانية العمومية التي تقدم "لقطة ثابتة" لمركز المؤسسة المالي (الأصول والخصوم وحقوق الملكية) وفق المعادلة المحاسبية الأساسية، وثانيها كشف الدخل الذي يحلل الأداء التشغيلي وربحية المؤسسة خلال فترة زمنية محددة عبر مقارنة الإيرادات بالمصروفات. كما يبرز كشف التدفقات النقدية كأداة حيوية تركز على سيولة المنظمة ومداخل ومخارج النقد الفعلي عبر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية لضمان الوفاء بالالتزامات الفورية، وأخيراً الموازنة التقديرية التي تُعدّ أداة "استشرافية" تخطط للإيرادات والمصروفات المتوقعة لكل بند، لتعمل كخريطة طريق توجيهية تضبط الإنفاق وتحدد الأهداف المالية المستقبلية بدقة، مما يجعل هذه الحزمة التقديرية قاعدة معرفية لا غنى عنها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرقابة الفعالة.

التحليل المالي

يُمثل التحليل المالي الأداة التشخيصية الأكثر دقة لتقييم الصحة المالية للمؤسسة، حيث يعمل على تفكيك البيانات الواردة في الكشوفات المالية وتحويلها إلى مؤشرات رقمية دلالية (نسب مالية) تكشف عن كفاءة الأداء التشغيلي والمركز المالي. وتتنوع هذه النسب لتقدم رؤية متعددة الأبعاد تبدأ بنسب الملاءة المالية التي تُعد بمثابة صمام الأمان، حيث تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى (كالنسبة السريعة) وطويلة المدى (كالرافعة المالية والمديونية) لضمان الاستمرارية وتجنب المخاطر الهيكلية. وفي السياق ذاته، تُشخص نسب الربحية قدرة المؤسسة على توليد العوائد مقارنة بالمبيعات والأصول أو حقوق الملكية، مع استخدام ربحية السهم كمقياس للمقارنة الاستثمارية. كما تُقدم نسب النشاط تقيماً جوهرياً لكفاءة استخدام الموارد، من خلال قياس معدلات دوران المخزون، والذمم المدينة، والأصول الثابتة، مما يعكس سرعة وفاعلية تحويل الموارد إلى قيمة مالية. إن التكامل بين هذه المؤشرات لا يكفي بتقديم صورة تاريخية للأداء، بل يوفر أساساً معرفياً قوياً للإدارة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتصحيحية التي تضمن استقرار المؤسسة وتطوير تنافسيتها في السوق، محولاً الأرقام المحاسبية الجامدة إلى بوصلة حقيقية للتخطيط المالي والرقابة الفعالة.

التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي عملية استراتيجية جوهرية تهدف إلى تحديد الاحتياجات التمويلية للمؤسسة وضمان توفيرها بما يخدم أهدافها التشغيلية والنمائية، فهو لا يقتصر على تقدير الحاجة للنقد، بل يمتد لرسم خارطة طريق مالية توازن بين الطموحات والإمكانات. تبدأ هذه العملية بتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة، تليها ترجمة هذه الأهداف إلى موازنات تقديرية دقيقة توضح حجم السيولة المطلوبة لكل بند من بنود العمل، لضمان تخصيص الموارد بكفاءة وتجنب العجز المالي. وبمجرد حصر هذه الاحتياجات، تنتقل الوظيفة المالية إلى مرحلة تشخيص وتحديد مصادر التمويل الأكثر ملاءمة؛ حيث يتم المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلي (كإيرادات المبيعات أو الأرباح المحتجزة) ومصادر التمويل الخارجي (كزيادة رأس المال الممتلك، أو الاقتراض المصرفي، أو حتى تسهيل بعض الأصول). ويتم التمييز هنا بدقة بين التمويل قصير المدى، المخصص لتغطية العمليات اليومية وإدارة رأس المال العامل، والتمويل بعيد المدى، الموجه لتمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى والتوسعات الاستراتيجية. إن هذا التخطيط المنهجي يقلل من مخاطر عدم اليقين المالي، ويعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التقلبات، مما يضمن استمرارية تدفق الأموال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يحول التخطيط المالي من مجرد وظيفة حسابية إلى أداة قيادية تدعم اتخاذ القرار وتضمن تحقيق الاستدامة المالية للمنظمة في ظل بيئة عمل متغيرة.

إدارة القرارات المالية: الركائز والضوابط الحديثة

بعد أن أتقنا أدوات المحاسبة والتحليل المالي، أصبحنا نمتلك 'المرآة' التي تعكس بوضوح واقع المؤسسة ومكامن قوتها وضعفها، ولكن يظل التساؤل الجوهرى قائماً: كيف نحول هذه التشخيصات إلى قرارات استراتيجية حاسمة ومنتقل من قراءة البيانات إلى إدارة المستقبل؟

إن العناصر التي نناقشها هنا تشكل الإجابة العملية وتتمثل في:

- إدارة رأس المال العامل: هي عملية موازنة الأصول والخصوم المتداولة لضمان سيولة المؤسسة واستمرارية نشاطها اليومي.
- إدارة المخاطر المالية: هي استراتيجية تحديد وتحليل التهديدات المالية (كالاثتمان والسيولة) ووضع خطط التحوط للحد من آثارها السلبية.
- القيمة الزمنية للنقود: هي مبدأ مالي يقر بأن قيمة المال اليوم أعلى من قيمته في المستقبل بسبب تكلفة الفرصة البديلة والتضخم.

- تقييم المشروعات الاستثمارية: هي عملية تطبيق معايير علمية (كصافي القيمة الحالية) لاختيار أفضل الفرص الاستثمارية التي تعظم ثروة المؤسسة.

- الهيكل المالي وتكلفة الأموال: هي تحديد المزيج الأمثل بين الديون وحقوق الملكية للوصول إلى أقل تكلفة تمويل ممكنة .

- سياسة توزيع الأرباح: هي قرار استراتيجي يوازن بين توزيع العوائد على المساهمين وبين إعادة استثمار الأرباح لدعم نمو المؤسسة.

- الرقابة والمراجعة المالية: هي نظام التحقق الداخلي الذي يضمن دقة البيانات المالية والالتزام بالمعايير المهنية والحوكمة المؤسسية.

- الأخلاقيات المالية والحوكمة: هي إطار الالتزام بالشفافية والنزاهة المهنية لحماية حقوق كافة أصحاب المصلحة وتجنب تضارب المصالح.

- الإدارة الضريبية: هي التخطيط القانوني الواعي للالتزامات الجبائية للاستفادة من المزايا الضريبية وتعظيم صافي الربح.

- التحول الرقمي المالي : هو دمج التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي في العمليات المالية لزيادة الدقة، السرعة، وقدرات التنبؤ اللحظي.

المحور التاسع: تسيير التمويين واللوجستيك في
المؤسسة (وظيفة التمويين)

دورة التمويين:

تُجسد دورة التمويين التسلسل الإجرائي والمنطقي الذي تتبناه مصلحة المشتريات لتلبية احتياجات المنظمة، بدءاً من تحديد وتقييم الاحتياجات، مروراً باختيار الموردين وإصدار الأوامر، وصولاً إلى استلام المطابقات وتسوية الفواتير، وهو إطار تكتيكي يضمن تدفقاً منظماً للموارد يدعم استمرارية العمليات. ومع تصاعد حدة المنافسة، تجاوزت الإدارة الحديثة حدود هذا البعد الإجرائي لتنصهر وظيفة التمويين داخل منظومة سلسلة الإمداد (SCM) كركيزة استراتيجية تتعدى أسوار المؤسسة لتشمل شبكة واسعة من الشركاء؛ وفي هذا التحول، لم يعد المورد "خصماً" يسعى لخفض سعره، بل أصبح "شريكاً استراتيجياً" يعزز مسار القيمة. وقد تطور هذا النموذج بحيث انتقل التركيز من الاكتفاء بتحقيق وفورات سعرية محلية محدودة إلى تبني استراتيجية تكاملية تدير تدفقات مادية ومعلوماتية مترابطة رقمياً، مما يهدف لتعظيم القيمة النهائية للمستهلك وضمان كفاءة التكلفة الإجمالية للسلسلة ككل، محولاً بذلك التمويين من مجرد عبء إداري تكتيكي إلى محرك استراتيجي يضمن التنافسية المستدامة.

تكاليف التمويل

تُمثل تكاليف التمويل مجموع الأعباء المالية المباشرة وغير المباشرة التي تتحملها المؤسسة لتوفير احتياجاتها، وهي مفتاح الكفاءة المالية وتحديد "كمية الطلب الاقتصادية" لتجنب الهدر. تتوزع هذه التكاليف على ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، تكاليف الشراء (Acquisition Costs)، وهي تشمل ثمن البضاعة إضافة إلى المصاريف الملحقه كالنقل والتأمين والرسوم الجمركية، والتي يُعد إغفالها سبباً في تقييم خاطئ لهامش الربح. ثانياً، تكاليف الطلب ((Ordering Costs)، وهي الأعباء الإدارية واللوجستية المرتبطة بإصدار الطلبات، مثل أجور الموظفين ومصاريف الاتصالات والاعتمادات المستندية، وتتزايد هذه التكاليف طردياً مع زيادة عدد الطلبات في السنة. ثالثاً، تكاليف التخزين ((Holding Costs)، المرتبطة بوجود المواد في المخازن، وتتضمن تكاليف تشغيلية (إيجار، طاقة، حراسة)، وتكاليف تقنية (خسائر التقادم والتلف)، إضافة إلى التكلفة المالية الخفية المتمثلة في "تكلفة الفرصة البديلة" لرأس المال المجدد في المخزون. إن التحليل الدقيق لهذه الأعباء يُعد ضرورة استراتيجية لضمان توازن السيولة وتعظيم المردود المالي للمؤسسة.

استراتيجيات الشراء (مصفوفة "كراليتش" Kraljic Matrix)

تُعد مصفوفة "كراليتش" (1983) أداة استراتيجية محورية في إدارة المشتريات، حيث تنقل المنظمة من أسلوب التعامل الموحد مع جميع المواد إلى نهج تخصصي يعتمد على تقاطع معيارين: الأهمية الاستراتيجية للنشاط ومخاطر التوريد؛ وبناءً عليه يتم تصنيف المشتريات إلى أربعة أصناف: المواد الاستراتيجية التي تتطلب شراكات تحالفية طويلة الأمد لضمان استمرارية النشاط، ومواد عنق الزجاجة التي تستوجب تأمين الإمداد لتجنب التعطل المفاجئ، ومواد الرفع التي تمنح المؤسسة قوة تفاوضية لاستغلال المنافسة وتحقيق أفضل الأسعار، والمواد الروتينية التي تتطلب أتمتة الإجراءات لتقليل التكاليف الإدارية؛ إن هذا التقسيم يمنح مسؤولي التمويل رؤية استراتيجية دقيقة لتوجيه مواردهم وجهودهم نحو المشتريات التي تؤثر فعلياً على الأرباح والمخاطر، محولين بذلك وظيفة الشراء من مجرد نشاط تنفيذي روتيني إلى محرك استراتيجي يضمن كفاءة التكلفة واستدامة التوريد.

التوجهات الاستراتيجية الحديثة: الرقمنة والاستدامة في منظومة التموين

تمثل الرقمنة والتوجه نحو التموين المستدام الركيزتين الأساسيتين لتطوير فكر المشتريات المعاصر، حيث تُعد الرقمنة ضرورة حتمية لإعادة هندسة تدفقات المعلومات والمواد عبر بناء بنية تكنولوجية متكاملة (مثل ERP و B2B) تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وسلسلة الكتل لتعزيز الشفافية والدقة. هذا التحول الرقمي لا يكفي بأتمتة المعاملات عبر مجالات التوريد والمشتريات الإلكترونية وإدارة علاقات الموردين، بل يحرر مسير التموين من الأعباء الروتينية ليصبح مخططاً استراتيجياً ومفاوضاً ذكياً. بالتوازي مع ذلك، يتجاوز مفهوم التموين الأخضر المعايير التقليدية للسعر والجودة ليتبنى نموذج "الاقتصاد الدائري"، الذي يوازن بدقة بين الكفاءة الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة. ومن خلال تبني "اللوجستيك العكسي" وإعادة التدوير، تنجح المؤسسات في خفض تكاليف الموارد والنفقات، مما يرفع من مستوى المسؤولية المجتمعية ويعزز الربحية على المدى الطويل. إن دمج هذه التوجهات يضمن للمؤسسات، كالمؤسسات الخدمية الوطنية، استمرارية الخدمات بكفاءة عالية، ويجول وظيفة التموين من عبء إداري تكتيكي إلى محرك استراتيجي يضمن تنافسية مستدامة في بيئة أعمال عالمية شديدة التعقيد والتغير.

مؤشرات الأداء (KPIs) لوظيفة التمويل

تُعد مؤشرات الأداء (KPIs) الأداة الجوهرية لقياس نجاح وظيفة التمويل في توفير الاحتياجات بالجودة المناسبة والوقت الأمثل وبأقل تكلفة، وتتوزع هذه المؤشرات على أربعة أبعاد حيوية: أولاً، المؤشرات المالية، التي تقيس كفاءة الإنفاق عبر "تطور أسعار الشراء" (PPV) و"نسبة التوفير المحقق"، مع مراقبة وزن أعباء التمويل مقارنة بالمبيعات لضمان الربحية. ثانياً، مؤشرات الجودة والموردين، التي تحمي استمرارية الإنتاج من خلال مراقبة "معدل الرفض"، وتقييم أداء الموردين عبر بطاقات الأداء الشاملة، وإدارة مخاطر التبعية عبر "مؤشر تركيز التوريد". ثالثاً، مؤشرات الزمن واللوجستيك، التي تركز على سرعة الاستجابة التشغيلية عبر "دورة الطلب" و"معدل دقة وتكامل التسليم"، وهما مقياسان يتأثران إيجاباً بمدى أتمتة العمليات. رابعاً، مؤشرات المخزون، التي تكشف عن حيوية الإدارة المالية للمخازن، حيث يوضح "معدل دوران المخزون" مدى سيولة رأس المال، بينما يعمل "معدل النفاذ" كإنذار استباقي لتجنب انقطاع التوريد. إن تكامل هذه المصفوفة يُمكن مسيري التمويل من التحول من المتابعة التنفيذية إلى التحليل الاستراتيجي، مما يضمن اتخاذ قرارات تصحيحية دقيقة ترفع من تنافسية المؤسسة وتدعم استدامة سلاسل الإمداد الخاصة بها في بيئة الأعمال المعقدة.

المحور العاشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

الإطار المفاهيمي والاستراتيجي لنظم الإنتاج

تتبعاً لتسيير الإنتاج والعمليات مكانة جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، بوصفها "النظام التحويلي" المسؤول عن خلق قيمة مضافة تتجاوز تكاليف المدخلات عبر سلسلة عمليات ديناميكية تضمن كفاءة التحويل. لا تقتصر هذه الإدارة على البعد التقني، بل تعد رافعة استراتيجية تهدف لتحقيق توازن دقيق ضمن "مثلث التنافسية" (الجودة، التكلفة، الوقت) مع بُعد المرونة، وهي معادلة تفرض تحدي "المقايضات" (Trade-offs) التي تتطلب من مسير العمليات تصميم استراتيجية توازنية تعظم أداء النظام ككل. وتتجسد الخيارات الاستراتيجية لهذا النظام في تصنيفات هيكلية دقيقة؛ حيث يبرز الإنتاج بالورش كنموذج من للمواصفات الفريدة، والإنتاج بالدفعات كحل وسط، وصولاً إلى الإنتاج الكتلي والمستمر الذي يعتمد على الأتمتة لتحقيق وفورات الحجم. إن اختيار النمط الإنتاجي ليس قراراً تقنياً فحسب، بل هو قرار هيكلية يملي تصميم الهيكل التنظيمي، ونظم إدارة الموارد البشرية، وآليات احتساب التكاليف، مما يجعله محدداً رئيسياً للميزة التنافسية. وبذلك، تتحول العملية الإنتاجية من مجرد أنشطة تحويلية داخل المصنع إلى عصب نابض يربط القرارات الاستراتيجية بالواقع التشغيلي، لضمان استجابة المؤسسة لمتغيرات السوق المعقدة وتحقيق تفوق اقتصادي مستدام يعزز من مكانتها في بيئة الأعمال العالمية.

البنية الاستراتيجية للتخطيط والتهيئة التشغيلية

تُمثل مرحلة التخطيط والتهيئة التشغيلية الجسر التقني الاستراتيجي الذي يحول الرؤية المؤسسية إلى معطيات هندسية، حيث تُعد قراراتها خيارات طويلة الأمد تحدد هيكل التكاليف وكفاءة العمليات. تبدأ هذه المرحلة بإستراتيجية تطوير المنتجات، التي تعتمد مفهوم "التصميم من أجل التصنيع" والتصميم المعياري لتقليل التعقيد وخفض التكاليف قبل بدء التشغيل. وبالتوازي، يُشكل التنبؤ بالطلب الأداة العلمية لتقليص عدم التأكد السوقي عبر دمج النماذج الرياضية النوعية والكمية، مما يسمح بمواءمة دقيقة لحجم الإنتاج وتجنب تكاليف التخزين الفائضة. أما على مستوى الموقع، فتعمل هندسة الترتيب الداخلي—لا سيما "ترتيب الخلية"—على تحسين التدفق المادي وتقليل المسافات والاختناقات، مما يرفع سرعة دوران المنتج. وأخيراً، تبرز إدارة الطاقة الإنتاجية كعملية توازن بين الطاقة النظرية والفعالة، حيث تتبنى الشركات إستراتيجية "التوسع التتابعي" كبديل آمن للاستثمارات الرأسمالية الضخمة، وذلك من خلال التطوير المرحلي لخطوط الإنتاج والصيانة الوقائية. إن التكامل بين هذه العناصر يجعل من التخطيط المسبق أساساً لا غنى عنه لضمان انسيابية العمليات، وتحسين استخدام الموارد، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحمي سيولة المؤسسة من أعباء الأصول الثابتة غير المستغلة.

الإدارة التشغيلية اليومية (ديناميكيات التدفق والرقابة)

تتجاوز الإدارة التشغيلية اليومية مجرد ضبط الآلات لتصبح فناً لإدارة تدفق العمليات (Flow) في بيئة إنتاجية مضطربة، حيث يسعى مسير العمليات إلى تعظيم القيمة المضافة وتقليل الهدر من خلال الموازنة بين سرعة الاستجابة وكفاءة الاستغلال. يرتكز هذا الدور على التخطيط الإجمالي للإنتاج، الذي يوفق بين القدرات المتاحة والطلب المتقلب عبر استراتيجيات "المستوى" أو "المطاردة" لتقليل تكاليف العمالة والتخزين. ولتجاوز أعباء التخزين التقليدي، تتبنى المؤسسات الرشيقة (Lean) نظام "الإنتاج في الوقت المناسب" (JIT) الذي يربط التوريد بالطلب الفعلي، مما يحرر رأس المال ويمنع تقادم المكونات. وتكتمل هذه الديناميكية بالصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) التي ترفع "الكفاءة الكلية للمعدات" (OEE) عبر تحويل الصيانة من نشاط إصلاح إلى ثقافة وقائية تضمن توفر الأداء وجودة المخرجات. أخيراً، تأتي هندسة المناولة المتطورة، كالمركبات الموجهة ذاتياً، لتقليص الحركات غير المنتجة في التدفق المادي، محولةً بيئة العمل إلى مسارات انسيابية تمنع التكدس وتلغي الفاقد الزمني. إن هذا التكامل التشغيلي لا يكتفي بإدارة الموارد فحسب، بل يصنع "سيمفونية إنتاجية" منضبطة تجعل من كفاءة التدفق اليومي الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق الاقتصادي المستدام للمؤسسة في الأسواق التنافسية.

أدوات التحسين والرقابة الرقمية (نحو ذكاء العمليات)

تُشكل أدوات التحسين والرقابة الرقمية الجسر الاستراتيجي نحو "إدارة العمليات الذكية" في ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث تتجاوز الرقابة التقليدية لتصبح منظومة استباقية تستشرف المستقبل وتضمن استدامة التميز. وتبرز البرمجة الخطية كأداة جوهرية لتخصيص الموارد المحدودة وتحديد المزيج الأمثل للإنتاج الذي يعظم الربحية في ظل قيود صارمة. ولتجاوز مخاطر التجربة الميدانية، تتيح تقنية "التوائم الرقمية" محاكاة العمليات الإنتاجية واختبار تأثير التعديلات في بيئة افتراضية، مما يمنع وقوع الاختناقات قبل حدوثها. كما تساهم نظرية الصفوف في موازنة تكاليف الانتظار مقابل تكاليف التشغيل لضمان تدفق انسيابي للمنتجات دون هدر في الموارد. وتكتمل هذه المنظومة بالرقمنة المرتبطة بالاستدامة؛ حيث تدمج المصانع الذكية إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة الحالة اللحظية للأصول وتطبيق معايير الاقتصاد الدائري، مما يقلل البصمة الكربونية ويحقق كفاءة بيئية واقتصادية متزامنة. إن هذا الدمج بين الأساليب الكمية والذكاء التقني لا يحول البيانات إلى قرارات فحسب، بل يصنع كياناً صناعياً مرناً وقادراً على التكيف، مما يضع المؤسسة في طليعة المنافسة العالمية من خلال تعظيم الكفاءة، تقليل المخاطر، وتكريس ثقافة الإنتاج المسؤول والمستدام في عالم يتطور تقنياً بوتيرة متسارعة.

المحور الحادي عشر: تسيير الجودة في المؤسسة

تسيير الجودة: المفهوم والأبعاد

تُعرف الجودة أكاديمياً بأنها درجة التميز في مطابقة المنتج للمواصفات التصميمية مع تلبية احتياجات العملاء بدقة، مستهدفةً تقليص العيوب والتكاليف وتحقيق المسؤولية المجتمعية. وقد تطور هذا المفهوم من ممارسات إجرائية إلى فلسفة استراتيجية تتبنى أدوات إحصائية متقدمة ومنهجيات حديثة كـ "الستة سيجما" وإدارة التميز. وتستمد هذه الإدارة مرجعيتها من إسهامات رواد الفكر الإداري؛ كـ "ديمنج" ونظامه للتحسين (PDCA)، و"جوران" بثلاثيته الشهيرة، و"كروسبي" ببرنامج المعيب الصفري، إضافة إلى منهجيات "إيشيكاوا" في التحليل السببي و"تاجوشي" في إدارة دالة الخسارة. وتتطلب عملية قياس الجودة منهجية علمية دقيقة؛ ففي السلع المادية، يتم الرصد عبر مراقبة العمليات، فحص المخرجات النهائية، التدقيق الداخلي، وقياس رضا العميل. أما في قطاع الخدمات، فيرتكز القياس على "نموذج فجوة الجودة" الذي يقارن بين التوقعات الذهنية للعميل وإدراكه الفعلي لجودة الأداء الفني والوظيفي. وتُدعم هذه المنظومة بأربعة مقاييس معيارية جوهرية لتقييم الأداء: "الملاءة للاستخدام" لإشباع الغرض، "استقرار المواصفات" لضمان الثبات الإحصائي، "الاعتمادية" لقياس الاستمرارية التشغيلية دون أعطال، و"الرتبة" لتصنيف الميزات التنافسية.

تكاليف الجودة

تُعد "تكاليف الجودة" أداة مالية استراتيجية تقيس النفقات المرتبطة بتحقيق مستوى الجودة أو الناتجة عن عدم بلوغه، وتُصنف هيكلياً إلى ثلاثة مسارات: تكاليف الوقاية الاستباقية لمنع الأخطاء في التصميم والتشغيل، وتكاليف التقييم للتحقق من مطابقة المدخلات والمخرجات للمعايير، وتكاليف الفشل الناجمة عن الانحراف عن مواصفات التصميم. يكتسب قياس هذه التكاليف أهمية قصوى لتمكين الإدارة من التحليل والاتصال واتخاذ القرارات التصحيحية لتقليص الهدر المالي. ولتحقيق هذه الغاية، تُوظف مؤشرات نسبية دقيقة تربط كلف الجودة بالأداء التشغيلي؛ حيث يربط "مؤشر العمل" الكلف بساعات العمل المباشرة، ويحدد "مؤشر التكلفة" نسبتها إلى إجمالي تكاليف الإنتاج، بينما يقيس "مؤشر المبيعات" أثرها على الإيرادات، ويقيم "مؤشر الإنتاج" عبء الجودة على الكميات المنتجة. إن التكامل بين هذه التصنيفات والمؤشرات يتيح للمنظمة إيجاد "نقطة التوازن الأمثل"؛ حيث يؤدي الاستثمار الاستراتيجي في الوقاية والتقييم إلى خفض تكاليف الفشل بشكل ملموس. وبذلك، تتحول تكاليف الجودة من مجرد نفقات تشغيلية إلى ميزان دقيق يعكس كفاءة النظام الإنتاجي، مما يعزز الاستدامة الاقتصادية ويضمن للمؤسسة استمرارية التميز في بيئة تنافسية، من خلال تحويل البيانات المالية إلى مسارات واضحة للتحسين المستمر في جدارة المخرجات.

الرقابة على الجودة وتحسين الجودة

تُمثل الرقابة على الجودة منظومة إجرائية لضمان مطابقة المخرجات للمواصفات التصميمية، وذلك عبر خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط وتتم بالقياس والمقارنة وصولاً إلى الإجراء التصحيحي، مع الاعتماد على أساليب الفحص الشامل أو الإحصائي. ولإدارة هذه العملية بفعالية، يتعين على الإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية تحدد نقاط الاختبار، معايير المطابقة، وطرق التعامل مع الوحدات المعيبة. وترتبط الرقابة عضويًا بتحسين الجودة، الذي يعد عملية ديناميكية تهدف إلى الابتكار المستمر باستخدام أدوات منهجية كالأدوات السبع (إيشيكاوا، باريتو، خرائط المراقبة، المدرجات التكرارية، وغيرها)، والتي تُمكن المؤسسة من تحليل البيانات وتشخيص مصادر الانحراف بدقة متناهية. وتُدعم هذه الأدوات بطرق إدارية متكاملة، أبرزها "مثلث جوران" الذي يوازن بين التخطيط والرقابة والتحسين، ومنهجية "كايزن" التي تركز على التحسين التراكمي وتصفية الفاقد ((Muda)، بالإضافة إلى "القياس المقارن" للتعلم من أفضل الممارسات التنافسية. كما تُعد حلقات الجودة -بتركيبها التنظيمية المتطورة- أداة تشاركية تُمكن الكوادر البشرية من معالجة المشكلات النوعية في بيئة عمل طوعية ومستمرة.

إدارة الجودة الشاملة ومنهجية "الستة سيجما"

تُمثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة استراتيجية تُشرك كافة العاملين في المسؤولية عن الجودة عبر جميع مراحل العملية الإنتاجية، مرتكزةً على مبادئ التحسين المستمر والوقاية الاستباقية والقرار المبني على الحقائق، وذلك عبر دورات إعداد وتخطيط وتقييم وتنفيذ تنقل المؤسسة من الأنماط الإدارية التقليدية إلى التميز المؤسسي. وتتكامل هذه الفلسفة مع منهجية "الستة سيجما" (Six Sigma) كإطار إحصائي صارم يهدف إلى تقليص العيوب إلى مستويات قياسية (أقل من 3.4 لكل مليون فرصة)، حيث تُوظف منهجيات دورية ك DMAIC للتحسين، و DMADV للتصميم، و PDCA للاستمرارية، مدعومةً بهيكل تنظيمي قائم على "الأحزمة" (من الأصفر إلى الأسود الماستر) لضمان الاحترافية في حل المشكلات. إن الجمع بين شمولية ال TQM ودقة الستة سيجما يخلق بيئة عمل وقائية تُحلل الأخطاء إحصائياً وتُعالج جذورها، مما يحول الجودة من مجرد التزام بالمعايير إلى أداة تنافسية تُعظم القيمة للمستهلك وتضمن الاستدامة التشغيلية وفق مستويات نضج تتباين بين المنظمات وصولاً إلى التميز العالي.

جوائز وشهادات الجودة

تُمثل جوائز وشهادات الجودة الأطر التنظيمية والمعيارية التي تُتوج جهود المؤسسات في سعيها نحو التميز الاستراتيجي؛ حيث تُعد جوائز الجودة أدوات تقييم شاملة لقياس مدى التزام المؤسسات بمعايير الأداء المتميز. فجائزة بالدريج الأمريكية تركز على سبعة عناصر رئيسية (منها القيادة والتركيز على العميل)، بينما تتسم جائزة ديمينج اليابانية بصيغة إحصائية دقيقة تشمل كافة أنشطة المنظمة عبر عشرة معايير، وتعتمد الجائزة الأوروبية نموذجاً موازناً يوزع ألف نقطة بين "الممكنات" (كالأفراد والعمليات) و"النتائج" (كأداء الزبائن والمجتمع). وفي سياق موازٍ، تُشكل شهادات الآيزو ((ISO، وتحديدًا سلسلة 9000، المرجع العالمي لتوحيد أنظمة إدارة الجودة، وقد تطورت عبر إصدارات متلاحقة (بدءاً من 1987 وصولاً إلى 2015) لتعزيز المرونة والتكامل بين نظم الإدارة المختلفة. إن نيل هذه الشهادات يتطلب مساراً منهجياً يبدأ بمرحلة "التجهيز" لتعديل الأوضاع وفق المواصفات، ثم "التسجيل" الرسمي، وصولاً إلى "الاستدامة" عبر التحسين المستمر للحفاظ على المكتسبات المعيارية.

المحور الثاني عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

التسيير التجاري: المفهوم والوظائف

تُعد المصلحة التجارية الشريان الحيوي للمؤسسة، فهي المسؤول الاستراتيجي عن الربط بين المنتج والعميل النهائي من خلال خمس وظائف متكاملة؛ تبدأ بالدراسات والتحليل التجاري التي تُشكل حجر الزاوية لاتخاذ القرارات بناءً على قراءة عميقة لاتجاهات السوق والمنافسين. ويليهما التخطيط والاستراتيجية التجارية التي ترسم بوصلة العمل، وتحدد السياسات السعرية والأهداف الميدانية بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد وتجنب العشوائية. ثم تأتي إدارة القوة البيعية كذراع تنفيذية تحول الخطط إلى إيرادات، عبر تأهيل المندوب وإدارة العمليات الميدانية بدقة، تليها إدارة علاقات العملاء (CRM) التي تستهدف بناء الولاء وتحويل المشتري مرة واحدة إلى شريك دائم، مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة. ختاماً، يؤدي التنسيق والاتصال التنظيمي دوراً محورياً كحلقة وصل مركزية تضمن تدفق "صوت العميل" إلى أقسام الإنتاج والتسويق، مما يحقق المزامنة بين حجم الطلب الفعلي والقدرات التشغيلية للمؤسسة. إن هذا التكامل الوظيفي يجعل من المصلحة التجارية لا مجرد قسم للمبيعات، بل مركزاً ذكياً لإدارة النمو، يقلل الهدر الناتج عن سوء التقدير، ويضمن انسيابية العمليات، ويوحد جهود المؤسسة كفريق واحد يواجه تقلبات السوق بمرونة عالية، مما يعزز قدرتها التنافسية ويحقق استقرارها المالي في بيئة أعمال شديدة التغير.

دراسة وتجزئة السوق

تُشكل دراسة وتجزئة السوق الركيزة الاستراتيجية التي تضبط توجه المؤسسة في بيئة الأعمال المعقدة، حيث تُعد تجزئة السوق -وفق أطروحات "ويندل سميث"- ضرورة حتمية لتعظيم التنافسية عبر تقسيم المستهلكين إلى قطاعات متجانسة يسهل استهدافها بمزيج تسويقي دقيق، بشرط توافر معايير القياس والحجم وسهولة الوصول وسرعة التجاوب. وتتوج هذه العملية باختيار استراتيجية الاستهداف الأمثل (التركيز، التمييز، أو التوحيد) مدعومةً بأساليب إحصائية متطورة للتنبؤ بالسلوك الشرائي وضمان استدامة الولاء. وفي تكاملٍ وثيق، تعمل دراسة السوق كعملية منهجية سابقة للاستثمار توفر قاعدة بيانات معرفية لتقييم الجدوى، حيث تستند إلى محورين: الدراسة الكمية التي تحدد حجم الحصة السوقية عبر سبر الآراء، والدراسة النوعية التي تحلل الدوافع النفسية والسلوكية للمستهلكين. إن هذا التفاعل المنهجي لا يكتفي بتوصيف المنتج وتحليل المنافسة والبدائل فحسب، بل يتحول إلى أداة استراتيجية لصناعة القرار، تُمكن المؤسسة من مواءمة مواردها المحدودة مع معطيات السوق الميدانية لضمان تحقيق الربحية بأعلى كفاءة ممكنة؛ مما يحول البيانات الخام إلى بوصلة دقيقة تقود المؤسسة نحو المسارات الأكثر ربحية، وتضمن تكيفها الاستباقي مع المتغيرات الاقتصادية، وتعزز من قدرتها على تقديم قيمة مضافة تواكب تطورات شرائح المستهلكين المستهدفة بدقة متناهية.

تسيير المزيج التسويقي

1. **المنتج:** وسيلة جوهرية لإشباع حاجات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتطلب إدارته فهماً عميقاً لدورة حياته الاستراتيجية من التقديم حتى الانحدار. ولضمان استدامة التنافسية، تتبنى المؤسسات استراتيجيات متطورة لتعديل مزيج منتجاتها أو تطويرها عبر مراحل منهجية تبدأ بتوليد الأفكار وتنتهي بالإطلاق التجاري. إن هذا التسيير الفعال يُمكن المنظمات من تكييف مخرجاتها مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، مما يحول المنتج من مجرد سلعة أو خدمة إلى أداة ابتكارية تضمن التميز المؤسسي المستمر.

2. **التسعير:** المتغير الوحيد المولد للإيرادات، مما يستوجب تجاوز الاعتماد على التكلفة نحو تحليل القيمة المدركة وسيكولوجية المستهلك لتحقيق التوازن بين الربحية والمنافسة. وتمر عملية التسعير بمسار منهجي يبدأ بالتحليل البيئي وتحديد الأهداف الاستراتيجية، مروراً بالإجراءات الفنية لتقدير مرونة الطلب وتحليل تكاليف المنافسين، وصولاً إلى اختيار طرق تسعير مرنة تعتمد على التكلفة، أو الطلب، أو المنافسة. ولضمان الفعالية، تتبنى المؤسسات استراتيجيات تسعير متطورة كقسط السوق أو اختراقه، والتسعير النفسي، والتسعير المرتبط، مع مراعاة القيود الداخلية والخارجية كالأهداف التنظيمية، وسلوك المستهلك، والرقابة الحكومية، مما يجعل من السعر أداة استراتيجية ديناميكية تضمن استمرارية المؤسسة.

3. **التوزيع:** نشاط جوهري يهدف إلى إيصال المنتجات للمستهلك بكفاءة عبر توفير منافع زمانية ومكانية وحيازية، معتمداً على أنظمة لوجستية متكاملة تشمل النقل والتخزين والمناولة. تختار المؤسسات قنوات توزيعها بين المسارات المباشرة أو الوسيطة بناءً على تحليل دقيق لطبيعة المنتج والسوق، لضمان أقصى تغطية ممكنة. وتدعم هذه العملية استراتيجيات توزيعية متنوعة كالتغطية الشاملة أو الانتقائية، واستخدام أساليب "الدفع" أو "السحب" لتحفيز الطلب لدى المستهلكين. تهدف هذه الجهود مجتمعةً إلى خفض التكاليف وتعظيم الحصة السوقية، مما يجعل من قرارات التوزيع أداة استراتيجية رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية.

4. **الترويج:** عملية اتصال إقناعي استراتيجية تهدف إلى تعريف الجمهور بالمنتجات وتشكيل انطباعات إيجابية تحفز دافع الشراء وتعزز ولاء العملاء. يعتمد الترويج على "الهرم الترويجي" لنقل المستهلك عبر مراحل متدرجة من الإدراك المعرفي وصولاً إلى اتخاذ قرار الشراء الفعلي من خلال رسائل موجهة تناسب وضعه الذهني. وتتجسد هذه الجهود في "المزيج الترويجي" الذي يدمج الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة لضمان التأثير الشامل على سلوك المستهلك. كما تختار المؤسسات استراتيجياتها الترويجية بين "الدفع" لتحفيز الوسطاء، أو "الجذب" للتأثير على المستهلك النهائي، أو "النهج الهجين" لضمان أقصى انتشار وتنافسية في السوق.

التسيير التجاري في ظل الرقمنة

يُعد التسيير التجاري الرقمي تحولاً استراتيجياً جذرياً ينقل المؤسسات من الأنماط التقليدية المعتمدة على الجهود البشري إلى بنية مؤسساتية رقمية تعتمد على التكنولوجيا الفائقة، حيث لا تقتصر الرقمنة على الأدوات، بل تندمج في صلب الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأتمتة الشاملة. وتستند هذه المنظومة إلى الإدارة المعتمدة على البيانات كعصب حسي وفكري، إذ تُحول المعلومات الخام إلى رؤى استراتيجية دقيقة عبر خوارزميات متقدمة تستشرف سلوك المستهلك وتتنبأ بالاتجاهات المستقبلية، مما يرفع من دقة اتخاذ القرار ويُحسن تخصيص الموارد في المسارات الأكثر ربحية. وفي هذا الإطار، تبرز إدارة رحلة الزبون الرقمية كجوهر لهذا التسيير، حيث يتم تصميم مسار تفاعلي متكامل يضمن تجربة مستخدم سلسلة وشخصية عبر كافة نقاط الاتصال، بدءاً من الوعي بالعلامة التجارية وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع. وتساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم محتوى مخصص يعزز من معدلات التحويل ويحول الزبون إلى مؤيد دائم للعلامة. وبالموازاة، تعمل أتمتة العمليات التجارية كعمود فقري يربط الأقسام ببعضها، مما يُحرر الكوادر البشرية من المهام الروتينية لتركيز طاقتهم على الابتكار الاستراتيجي والتطوير الإبداعي. إن هذا التكامل الرقمي يمنح المؤسسة مرونة فائقة وقدرة على الصمود في ظل تقلبات السوق، مما يضمن استمرارية نجاحها في اقتصاد رقمي عالمي يتطلب سرعة فائقة في المعالجة ودقة متناهية في التنفيذ.

المحور الثالث عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

تسيير الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً حاسماً لتحقيق الأهداف التنافسية وتعظيم قيمة المنظمة من خلال التوظيف الأمثل لقدرات الأفراد. وتُعرف بأنها عملية مستمرة تشمل وظائف إدارية وتنفيذية (كالتخطيط، التوظيف، التطوير، والتعويض) تهدف لتحقيق التوليفة المثلى بين الفرد ووظيفته بناءً على استراتيجيات وسياسات موجهة. وقد مرّت هذه الوظيفة بتطور تاريخي طويل بدأ من الممارسات التنظيمية في الحضارات القديمة والإسلامية، مروراً بالثورة الصناعية والنظرة الآلية للفكر الكلاسيكي، وصولاً إلى المدخل السلوكي الذي ركز على العلاقات الإنسانية، حتى استقلت في الثمانينات كشريك استراتيجي تنفيذي وصاحب قرار. ويتطلب نجاح مدير الموارد البشرية التمتع بمهارات فكرية وإنسانية وفنية تؤهله للقيام بأدوار حيوية كالمغير، المخطط، المستشار، والمراقب. وأخيراً، يكتسب هذا المجال صفة "المهنية" نظراً لارتكازه على نظام معرفي متخصص وجمعيات ترعاه، في حين يؤدي سوء اختيار العمالة وإدارتها إلى تدهور الإنتاجية وخروج المنظمة من السوق. وفيمايلي شرح لوظائف الموارد البشرية:

1. **تحليل وتصميم الوظائف:** عملية تضمن المواءمة الدقيقة بين مواصفات الوظائف ومؤهلات شاغليها، حيث توفر البيانات الأساسية لتخطيط الاحتياجات، وتقييم الأداء، وتصميم نظم التعويضات العادلة. تمر هذه العملية بمسار منهجي يبدأ بتحديد الأهداف وجمع البيانات ميدانياً عبر وسائل كالملاحظة والمقابلات، لتنتهي بصياغة بطاقات توصيف وظيفي تفصيلية. بالتوازي، تعمل عملية "تصميم الوظائف" على تحديد مضمون العمل ومساراته عبر سياسات تنظيمية وسلوكية؛ كالتخصص، أو التناوب، أو الإثراء الوظيفي، بما يكسر رتابة الأداء ويحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الإشرافية.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** يتمحور حول إحداث موازنة استراتيجية بين العمالة المتاحة والاحتياجات المستقبلية للمنظمة لتفادي أي عجز أو فائض كمي ونوعي، وذلك من خلال التنبؤ بالطلب عبر أدوات دقيقة كطريقة "دلفي" وتحليل عبء العمل. وفي المقابل، يتم تقييم العرض المتاح داخلياً وخارجياً بالاعتماد على أدوات فنية كـ "مخزون المهارات" و"خرائط الإحلال"، مما يمنح المنظمة رؤية استشرافية دقيقة تساعد في صياغة خطط عمل زمنية محكمة. عند رصد فجوات العرض والطلب، تتبنى المنظمة بدائل إجرائية فورية؛ إذ تُعالج العجز عبر التوظيف أو التكنولوجيا، وتواجه الفائض بقرارات التقاعد المبكر أو تخفيض ساعات العمل، أو إعادة التأهيل لسد الثغرات الوظيفية المتباينة.

3. **توظيف الموارد البشرية:** تُمثل منظومة استراتيجية متكاملة تهدف لإمداد المنظمة بالكفاءات اللازمة لضمان استمراريتها وتنافسيتها، حيث تمر بثلاث عمليات جوهرية مترابطة. تبدأ بالاستقطاب لجذب المواهب وتوفير قاعدة بدائل واسعة من مصادر داخلية أو خارجية، تليها عملية الاختيار التي تعتمد على المفاضلة العادلة بين المرشحين عبر اختبارات فنية ومقابلات دقيقة لقياس الجدارة والقدرات، وصولاً إلى التعيين كإجراء قانوني وتنظيمي يدمج الموظف الجديد. وتتطلب هذه العمليات التزاماً دقيقاً بمعايير التحليل الوظيفي والتشريعات القانونية.

4. **تدريب الموارد البشرية:** هي عملية استراتيجية مستمرة ومنظمة تسعى إلى سد "فجوة الأداء" من خلال إكساب الموظفين المهارات والمعارف الضرورية لتحسين الإنتاجية ومواكبة التطورات التكنولوجية. يُدار التدريب كنظام متكامل يبدأ بمرحلة تحليل الاحتياجات على مستويات المنظمة والوظيفة والفرد، مروراً بالتصميم التنفيذي للبرامج واختيار طرق التقديم الملائمة سواء داخل العمل أو خارجه. وتُختتم العملية بمرحلة التقييم والمتابعة التي تستند إلى نماذج علمية رصينة مثل كيركباتريك وكورب وهامبلين. هذا ويتطلب نجاحها تضافر الجهود كل الأطراف الإدارة العليا ومديري الوحدات وإدارة الموارد البشرية وحتى العمال المتدربين.

5. **التعويضات ونظم الأجور:** تُشكل التعويضات ركيزة التبادل الاستراتيجي بين المنظمة وموظفيها، حيث تُصمم أنظمة الأجور بناءً على تقييم وظيفي دقيق يعتمد مجموعة معايير كالمهارة والمسؤولية والجهد. وتكامل التعويضات المالية المباشرة (أجور وحوافز أداء) مع التعويضات غير المباشرة (مزايا وخدمات اجتماعية) والتعويضات غير المادية (إثراء العمل ومرونة الوقت) لخلق منظومة تحفيزية متكاملة. تهدف هذه التعويضات إلى تحقيق العدالة التنظيمية، استقطاب الكفاءات، وضمان استقرار المورد البشري.

6. **تسيير المسارات الوظيفية:** يُعد تسيير المسار الوظيفي المخطط التنظيمي لتطوير "رأس المال البشري" عبر مواءمة تطلعات الفرد المهنية مع احتياجات المنظمة المستقبلية. تدير المؤسسة هذه المسارات -سواء كانت تقليدية، شبكية، أو قائمة على الإنجاز- من خلال أدوات التخطيط، التوجيه، والتنمية المهنية كالتدوير والإثراء الوظيفي. تركز هذه المنظومة على فهم دورة حياة الموظف المهنية وتقديم الدعم في مراحلها المختلفة، من الاستكشاف حتى التقاعد، لمواجهة تحديات الجمود الوظيفي. تساهم هذه الاستراتيجية التشاركية في اكتشاف القيادات، رفع معدلات الرضا، وضمان استدامة النمو عبر وضع الشخص المناسب في المسار التطويري الأمثل.

7. تقييم أداء الموارد البشرية: حلقة وصل استراتيجية لقياس سلوك الموظفين ونتائجهم وفق معايير مسبقة، مما يخدم أهدافاً تطويرية لتشخيص التدريب، وأهدافاً تقييمية لحسم الترقيات والأجور. وبناءً على هذه الأهمية، تنطلق الآلية المتبعة من تدريب المقيمين وضبط المعايير، لتطور بعدها إلى عملية تتبع ومقارنة دقيقة تنتهي بمقابلة التغذية العكسية لتصحيح المسارات. ومن هذا المنطلق، تتعدد مداخل التقييم لتشمل المعايير المطلقة المعتمدة على السلوك، والمعايير النسبية للمقارنة بين الأفراد، وصولاً إلى معايير الإنجاز القائمة على مؤشرات الأهداف الزمنية. غير أن هذه العملية قد تواجه تحديات سلوكية كتحيز المقيّم، أو هيكلية كغموض المعايير، مما يستوجب دقة في اختيار أساليب القياس وتوزيع المسؤوليات. وعليه، فإن نجاح هذه المنظومة يعتمد على تكامل الأدوار بين إدارة الموارد البشرية والمشرفين والموظفين، مع تفعيل التقييم الشامل (360 درجة) لضمان موضوعية النتائج

المحور الرابع عشر: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

1. **الإطار المفاهيمي لسلسلة القيمة:** تُعد سلسلة القيمة أداة استراتيجية جوهرية طوّرها "مايكل بورتر" لتحليل الأنشطة التي تخلق ميزة تنافسية، حيث لا تُعتبر المؤسسة مجرد وحدة إنتاجية بل منظومة مترابطة تضيف قيمة للعميل. وتهتم سلسلة القيمة بكيفية تعظيم المنفعة في كل مرحلة لرفع هامش الربح. ونتيجة لذلك، تمكن هذه الرؤية الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة بشأن الأنشطة التي يجب الاستثمار فيها أو إسنادها خارجياً. فالمؤسسة الناجحة هي التي تدمج التكاليف مع القيمة لتقديم منظومة متكاملة لا تقتصر على السلعة، بل تمتد لتشمل تجربة العميل والخدمات المرافقة، مما يضمن لها موقعاً تنافسياً مستداماً في السوق.

2. **التشريح الهيكلي لسلسلة القيمة:** تتكون سلسلة القيمة من هيكلية ثنائية تتكامل فيها الأنشطة الأساسية، التي تمثل المسار المادي للمنتج من الإمداد إلى ما بعد البيع، مع الأنشطة الداعمة كالموارد البشرية والتطوير التكنولوجي. وبما أن هذه المكونات مترابطة، فإن نجاح كل نشاط أساسي يعتمد كلياً على كفاءة الأنشطة الداعمة التي توفر النسيج التشغيلي للمؤسسة. وتتضافر هذه الأنشطة لتشكيل تدفق سلس للقيمة، حيث يضمن كل نشاط داعم جودة الأداء الأساسي وتطويره بشكل مستمر. وانطلاقاً من هذا التلاحم، يتبين أن القيمة الحقيقية لا تولد من العمليات المنفردة، بل من التفاعل الدقيق بين كافة الأقسام، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة عالية.

3. **ديناميكية سلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي:** تستند الفعالية الاستراتيجية لسلسلة القيمة إلى "الروابط" التفاعلية بين الأنشطة، حيث يؤثر أداء نشاط معين بشكل مباشر على تكلفة أو جودة الأنشطة الأخرى. ومن هنا، يتطلب التحليل الاستراتيجي تطبيق "العمليات الرشيقة" لفرز الأنشطة المضافة للقيمة عن تلك الضرورية للعمليات، مع التركيز على إعادة هندسة الأخيرة لتحسين الربحية. وبالنظر إلى هذه العلاقات المتبادلة، يمكن للاستثمار في التطوير التكنولوجي أن يخفض تكاليف الخدمات والصيانة بشكل غير مباشر. وعليه، فإن الربح المستدام لا يأتي من تحسين نشاط واحد بمعزل عن غيره، بل من فهم الفارق الجوهرى بين ما يراه العميل قيمة حقيقية وبين الإجراءات الروتينية التي يمكن تبسيطها أو إلغاؤها لتعظيم الهامش.

4. **استراتيجيات التنافس عبر سلسلة القيمة:** تُشكل سلسلة القيمة منصة لتنفيذ استراتيجيتي "الريادة في التكلفة" عبر خفض الهدر، و"التمايز" عبر تعظيم الأداء لرفع القيمة المدركة لدى العميل. وبناءً على ذلك، تقوم المؤسسة بموازنة دقيقة بين تقليل التكاليف في الأنشطة الأساسية وبين تعزيز الإبداع في الأنشطة الداعمة لتوليد ميزة يصعب تقليدها. فبينما يركز الفندق الاقتصادي على تقليص العمالة لخفض الأسعار، يستثمر الفندق الفاخر في تدريب الموظفين لتعزيز التمايز، مما يؤكد أن الاستراتيجية الناجحة تعتمد على هندسة الهيكل التشغيلي.

5. **تطبيقات وممارسات حديثة (التحليل والتحول الرقمي):** أعاد التحول الرقمي صياغة أنشطة سلسلة القيمة، حيث مكنت البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي من تطوير سلاسل إمداد مرنة وقابلة للتنبؤ بدقة عالية. وبفضل تقنيات مثل "التوائم الرقمية"، تحولت أنشطة العمليات من مجرد استجابة للأعطال إلى منعها استباقياً، مما أدى إلى كفاءة تشغيلية غير مسبوقة. وعلاوة على ذلك، أتاحت الرقمنة ربط سلسلة قيمة المؤسسة بسلاسل قيمة الشركاء، مما خلق نماذج أعمال قائمة على "الشحن التنبئي" والتكامل الآلي. وتبعاً لذلك، لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة داعمة، بل محركاً جوهرياً يعيد تشكيل خارطة الأنشطة، مما يفرض تبني بيئة رقمية متكاملة.

6. **إدارة محركات التكلفة والقيمة:** يركز هذا المحور على التحليل الاستراتيجي لـ "المحركات" التي توجه سلوك التكاليف أو تعزز إدراك العميل للمنفعة. فبينما تتعلق محركات التكلفة بعوامل كحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، ترتبط محركات القيمة بعوامل كالموثوقية وسرعة الخدمة التي تبرر فرض سعر أعلى. وبناءً على هذا التحليل، يمكن للمدير تشخيص مواطن الخلل واتخاذ قرارات لإعادة هندسة العمليات التي تستنزف الموارد دون إضافة قيمة حقيقية. وتأسيساً على ذلك، تضمن الإدارة الحفاظ على الركائز الأساسية التي يبحث عنها العميل، مثل الموثوقية في الأجهزة الطبية، مع الاستمرار في خفض التكاليف غير الضرورية. يمنح هذا المحور الإدارة توازناً دقيقاً يجمع بين كفاءة الإنفاق وريادة التميز في السوق.

7. **سلسلة القيمة في شبكات القيمة التشاركية:** تتجاوز شبكات القيمة التشاركية الحدود التقليدية للمؤسسة لتخلق منظومة مترابطة، حيث تتداخل أنشطتها مع أطراف خارجية لتحقيق قيمة مشتركة تفوق طاقة كل طرف بمفرده. يرتكز هذا النموذج على مواءمة العمليات التشغيلية بين المؤسسة وشركائها - كالموردين والموزعين وحتى المنافسين - لتقليل الهدر الكلي في النظام وتحقيق تكامل استراتيجي مستدام. وبالاعتماد على هذا التعاون، تتحول العلاقة من مجرد تبادل تجاري آني إلى تكامل هيكلي يضمن تدفقاً سلساً للمنفعة، وهو ما يصعب على المنافسين محاكاته نظراً لتعقيد الروابط المتبادلة.

8. **المرونة والصلابة في سلسلة القيمة:** تُمثل القدرة الاستراتيجية للمؤسسة على امتصاص الصدمات التشغيلية والتعافي السريع من الاضطرابات غير المتوقعة دون انقطاع في تدفق القيمة. وفي ظل بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين، لم يعد كافياً التركيز على "الكفاءة" وخفض التكاليف فحسب، بل أصبح لازماً تصميم سلاسل توريد متعددة المسارات تضمن استمرارية العمل عند تعثر أحد الأطراف. وتتجسد هذه الاستراتيجية في دمج إدارة المخاطر كنشاط جوهري، مع الاعتماد على أنظمة مراقبة لحظية تمكن الإدارة من التنبؤ بالاختناقات قبل تفاقمها. وبذلك، تتحول المؤسسة من كيان هش يعتمد على مسارات أحادية إلى هيكل صلب قادر على التكيف مع الأزمات اللوجستية أو الاقتصادية.

الخاتمة العامة

لا يمثل مقياس "تسيير المؤسسة" مجرد تجميع للمعارف النظرية حول الوظائف الإدارية والتشغيلية، بل هو مسار تكويني شامل صيغ ليتجاوز التلقين نحو بناء عقلية إدارية واعية بمفاهيم التسيير الحديث. لقد أبحرت هذه الرحلة المعرفية بدءاً من ترسيخ الأسس الفلسفية والمبادئ العامة للتسيير وتحديات المسير المعاصر، مروراً بتفكيك ديناميكيات الوظائف الإدارية التقليدية كالتخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والرقابة. ولم يتوقف المسار عند حدود الإدارة الوظيفية، بل امتد ليتعمق في الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، بدءاً من الإدارة المالية والمحاسبية، وضبط سلاسل التموين واللوجستيك، وصولاً إلى منظومات الإنتاج والجودة الشاملة والتسيير التجاري التنافسي. كما أولى المقياس عناية فائقة لقيادة الأعمال البشري بوصفه المحرك الأساسي للإبداع، وتسيير العمليات عبر سلاسل القيمة لضمان ميزة تنافسية مستدامة. إن اكتساب هذه الأدوات يضع الطالب أمام مسؤولية جسيمة؛ وهي الانتقال من مقاعد الدراسة إلى ميدان العمل مسلحاً برؤية شمولية تمكنه من تحويل التحديات إلى فرص. ومن هذا المنطلق، يظل التسيير علماً متجدداً يطالب المسير الناجح بالموازنة المستمرة بين متطلبات الكفاءة التشغيلية وطموحات الابتكار. وبذلك، يغدو الخريج ركيزة فاعلة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، مستنداً إلى قاعدة معرفية صلبة ترسخت عبر كافة محاور هذا المقياس المتكامل، لتظل المؤسسة كياناً حياً يتنفس البيانات، ويتحرك بمرونة في سوق لا يعترف إلا بالأكثر تكاملاً وتطوراً.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
6. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
8. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
9. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
10. خضير كاظم محمود، موسى يلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

11. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
12. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مطابع مرامر، السعودية، 2002.
13. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011.
15. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
16. عبد الوهاب السويسي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
17. عسالي بولرباح، تسيير المؤسسة (مبادئ ومفاهيم)، بدون دار نشر، الجزائر، 2008.
18. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
19. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.
20. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
21. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
22. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الثانية، 2008.

23. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
24. محمود علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
25. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
26. ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية (موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها)، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.

ثانيا: الكتب باللغة الفرنسية:

27. A-Hamimi, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, 1ere édition ,berti edition, alger,2001.
28. Balland, S. et Bouvier, A-M. Management des entreprises, Dunod, Paris, 2008.
29. Barabel, M. Meier, O. et Teboul, Th. Les fondamentaux du management, Dunod, Paris, 2008.
30. Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3éme édition, Maxima, paris, 2003
31. Caroline SELMER, Construire et défendre son budget “Outils méthodes et comportement”, DUNOD, Paris, 2001.

32. Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 5^{ème} édition, 2001.
33. I . D.Kerviler et L .D .Kerviler, le contrôle de gestion, la edition foucher, Paris, 2001
- j.p Helfer, et autres, management stratégie et organisation, 3^{ème} édition, Vibert, paris, octobre 2000
34. Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management, Editions d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2000.
35. Jean.Luc Carron, Sabine Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
36. Pierre G.Bergeron, La gestion moderne, getan morin éditeur, Canada, 2004.
37. Samir Trigui, Management et leadership, centre de publication universitaire, Tunis, 2004.
38. Stephen. A.ROSS et autres, Finance Corporate, Dunod, Paris, 2005.

ثالثا: المراجع الالكترونية

39. بوقلقول الهادي، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال [على الخط]، متاح على: <https://sites.google.com/site/departementecogestcom/>، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011/2012.
40. ربيع بوصبيح العايش، محاضرات في مدخل للتسيير المالي والموازي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015.
41. علي محمد إبراهيم الكردى، نشأة وتطور الإدارة [على الخط]، متاح على: <http://www.aitrs.org/fasc/research.htm>، اطلع عليه يوم: 14 مارس 2016.
42. مجيد الكرخي، الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، المؤتمر الإحصائي العربي الأول [على الخط]، متاح على: <http://www.aitrs.org/fasc/research.htm>، الأردن، عمان، 12-13 نوفمبر 2007.
43. محمد العربي ساكر ، ريس عبد الحق ، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية [على الخط]، متاح على: <http://iefpedia.com/arab/>، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.
44. ياسر محمد علي هبول، الوظائف الأساسية للإدارة [على الخط]، متاح على: <https://sites.google.com/site/yasserhabboul/it-1/life>، اطلع عليه يوم: 14 مارس 2016.