

## البحث الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

### مقدمة

يُعد تسيير المؤسسة من أهم العلوم الإدارية التي ظهرت نتيجة التطور الاقتصادي والصناعي واتساع حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها. فمع تزايد المنافسة وندرة الموارد أصبح من الضروري وجود إدارة فعالة تعمل على توجيه الجهود البشرية واستغلال الموارد المادية والمالية بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتبر التسيير اليوم عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

### مفهوم التسيير

التسيير هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مختلف موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المدير لتنسيق جهود العاملين واستغلال الموارد المتاحة بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل تكلفة وأفضل جودة وفي أقصر وقت ممكن. ويجمع التسيير بين الجانب العلمي القائم على النظريات والمبادئ والأساليب، والجانب الفني الذي يعتمد على الخبرة والمهارة في التعامل مع الأفراد والمواقف المختلفة.

### أهمية التسيير

تتبع أهمية التسيير من الدور الذي يؤديه في تحقيق نجاح المؤسسة، ومن أبرز جوانب أهميته:

1. تحقيق الأهداف

يساعد التسيير على تحديد الأهداف بدقة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.

2. استغلال الموارد بكفاءة

يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتكنولوجية.

3. رفع الإنتاجية

يساهم في تحسين الأداء وزيادة كمية وجودة الإنتاج.

#### 4.مواجهة التغيرات

يمكن المؤسسة من التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

#### 5.تحقيق التوازن

يضمن التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين والعملاء والمجتمع.

#### 6.تعزيز القدرة التنافسية

يساعد المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والنمو.

### أهداف التسيير

يسعى التسيير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تحقيق الربح والاستمرارية .
- زيادة الإنتاجية والكفاءة .
- تحسين جودة المنتجات والخدمات .
- تنمية الموارد البشرية .
- تحقيق رضا العملاء .
- تعزيز مكانة المؤسسة في السوق .
- ضمان النمو والتوسع المستقبلي .

### خصائص التسيير

يتميز التسيير بمجموعة من الخصائص أهمها:

#### الشمولية

يشمل جميع الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة.

#### الاستمرارية

عملية مستمرة لا تتوقف ما دامت المؤسسة قائمة.

## الديناميكية

يتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية ويتكيف معها.

## الإنسانية

يرتكز على التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة.

## العلمية

يعتمد على النظريات والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

## الهادفة

يرتبط دائماً بتحقيق أهداف محددة مسبقاً.

## وظائف التسيير

يقوم التسيير على أربع وظائف أساسية مترابطة:

### أولاً: التخطيط

يتمثل في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع البرامج والسياسات اللازمة لتحقيقها.

### أهميته:

- تقليل المخاطر .
- تحديد الأولويات .
- توجيه الجهود نحو الأهداف .

### ثانياً: التنظيم

يقصد به توزيع الأعمال والسلطات والمسؤوليات بين مختلف الوحدات والأفراد.

### أهدافه:

- تنسيق الجهود .
- تجنب الازدواجية .

- تسهيل الاتصال .

### ثالثاً: التوجيه

هو عملية قيادة العاملين وتحفيزهم وإرشادهم لتحقيق الأهداف.

ويتضمن:

- القيادة .
- التحفيز .
- الاتصال .
- الإشراف .

### رابعاً: الرقابة

هي متابعة الأداء ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً.

أهدافها:

- اكتشاف الانحرافات .
- تصحيح الأخطاء .
- تحسين الأداء .

### مستويات التسيير

#### 1. التسيير الاستراتيجي

يقوم به كبار المديرين ويهتم بالقرارات طويلة المدى مثل التوسع والاستثمار.

#### 2. التسيير التكتيكي

يمارسه المديرون المتوسطون ويحول الاستراتيجيات إلى خطط وبرامج.

#### 3. التسيير التشغيلي

يقوم به المشرفون المباشرون ويهتم بتنفيذ الأعمال اليومية.

## موارد المؤسسة التي يشرف عليها التسيير

الموارد البشرية

العاملون بمختلف مستوياتهم.

الموارد المالية

رأس المال والسيولة والاستثمارات.

الموارد المادية

الآلات والمعدات والمباني.

الموارد المعلوماتية

البيانات والمعلومات ونظم المعلومات.

الموارد التكنولوجية

التقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والتسيير.

## مهارات المسير الناجح

ينبغي أن يمتلك المسير مجموعة من المهارات منها:

المهارات الفنية

المعرفة المتخصصة بمجال العمل.

المهارات الإنسانية

القدرة على التواصل والتعامل مع الآخرين.

المهارات الفكرية

تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

المهارات الإدراكية

فهم المؤسسة ككل وربط أجزائها ببعضها البعض.

## العلاقة بين الكفاءة والفعالية

يهدف التسيير إلى تحقيق:

الفعالية :إنجاز الأهداف المحددة.

الكفاءة :تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأفضل استغلال للموارد.

المؤسسة الناجحة هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية معًا.

## التحديات الحديثة للتسيير

يواجه التسيير المعاصر عدة تحديات أهمها:

- العولمة .
- التطور التكنولوجي .
- التحول الرقمي .
- المنافسة الشديدة .
- إدارة المعرفة .
- الابتكار المستمر .
- المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

## خاتمة

يمثل التسيير الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، إذ يضمن التنسيق بين الموارد المختلفة ويوجه الجهود البشرية نحو تحقيق الأداء الأمثل. كما أصبح التسيير الحديث يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا والابتكار أكثر من اعتماده على الأساليب التقليدية، مما جعله عنصرًا حاسمًا في استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة والنمو.

## خلاصة للحفظ السريع

التسيير = تخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة

أهدافه :تحقيق الأهداف، رفع الإنتاجية، استغلال الموارد، تحقيق الربح والاستمرارية.

مستوياته: استراتيجي - تكتيكي - تشغيلي.

موارده: بشرية - مالية - مادية - معلوماتية - تكنولوجية.

أساس نجاح المؤسسة: الكفاءة + الفعالية.

في الرسالة القادمة سأقدم البحث الثاني: المبادئ العامة للتسيير بنفس المستوى الأكاديمي المفصل.

نعم

## البحث الثاني: المبادئ العامة للتسيير

### مقدمة

تُعد المبادئ العامة للتسيير الأساس النظري الذي تستند إليه العملية الإدارية داخل المؤسسات. وقد وضع هذه المبادئ عالم الإدارة الفرنسي **Henri Fayol** بعد دراسته لطرق إدارة المؤسسات الصناعية، حيث رأى أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على الموارد المتاحة، بل على كيفية تنظيمها وتوجيهها وفق قواعد ومبادئ إدارية واضحة. ورغم التطورات الكبيرة التي شهدتها علم الإدارة، ما تزال هذه المبادئ تشكل مرجعاً مهماً في الفكر الإداري الحديث.

### مفهوم المبادئ العامة للتسيير

المبادئ العامة للتسيير هي مجموعة من القواعد والإرشادات التي تساعد المديرين على تنظيم العمل وتنسيق الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولا تُعد هذه المبادئ قوانين جامدة، بل إرشادات مرنة يمكن تعديلها وفق طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة بها.

### أهمية المبادئ العامة للتسيير

تتمثل أهمية هذه المبادئ في:

- توفير إطار منظم للعمل الإداري.
- تحسين التنسيق بين مختلف الأنشطة.
- رفع كفاءة العاملين.

- تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز الانضباط داخل المؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

### مبادئ التسيير عند هنري فايول

حدد فايول أربعة عشر مبدأً أساسيًا للتسيير ما زالت تحظى بأهمية كبيرة حتى اليوم.

#### 1. تقسيم العمل

يقصد به توزيع المهام بين العاملين وفق تخصصاتهم وخبراتهم.

##### أهدافه

- زيادة الكفاءة.
- رفع الإنتاجية.
- تطوير الخبرة المهنية.
- تقليل الوقت والجهد.

##### مثال

في مؤسسة إنتاجية يتم تخصيص عامل للتجميع وآخر للفحص وثالث للتغليف، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وتحسين الجودة.

#### 2. السلطة والمسؤولية

السلطة هي حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، أما المسؤولية فهي الالتزام بنتائج هذه القرارات.

##### أهمية المبدأ

- ضمان الانضباط.
- تحديد المسؤوليات بوضوح.



- تسهيل الرقابة والمتابعة.

### القاعدة الأساسية

لا سلطة دون مسؤولية، ولا مسؤولية دون سلطة.

### 3. الانضباط

يعني احترام القوانين والتعليمات والالتزام بواجبات العمل.

### متطلبات الانضباط

- وجود قوانين واضحة.
- عدالة الإدارة.
- نظام عقوبات ومكافآت مناسب.

### نتائجه

- تحسين الأداء.
- تقليل النزاعات.
- استقرار المؤسسة.

### 4. وحدة الأمر

يقصد بها أن يتلقى العامل أوامره من رئيس واحد فقط.

### أهميته

- تجنب تضارب التعليمات.
- وضوح المسؤولية.
- تحسين تنفيذ القرارات.

### مثال

إذا كان الموظف يتلقى أوامر متناقضة من مديرين مختلفين فإن ذلك يؤدي إلى الارتباك وضعف الأداء.

## 5. وحدة التوجيه

تعني أن تخضع الأنشطة المتشابهة لخطة واحدة ومدير واحد.

### فوائدها

- توحيد الجهود.
- تحقيق التنسيق.
- تجنب الازدواجية.

## 6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة

ينبغي أن تكون مصلحة المؤسسة فوق المصالح الشخصية للأفراد.

### الهدف

تحقيق الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

### التطبيق

عندما تتعارض رغبة موظف مع مصلحة المؤسسة يتم إعطاء الأولوية للمصلحة العامة.

## 7. الأجر العادل

يجب أن يحصل العامل على أجر مناسب يتناسب مع جهوده ومساهمته.

### أهدافه

- رفع الرضا الوظيفي.
- تحفيز العاملين.
- تقليل دوران العمل.

### شروطه

- العدالة.
- الشفافية.

- التناسب مع الأداء.

## 8. المركزية واللامركزية

### المركزية

تركز السلطة في يد الإدارة العليا.

### اللامركزية

تفويض جزء من السلطة إلى المستويات الأدنى.

### أهمية التوازن

المؤسسة الناجحة هي التي تحقق توازنًا بين المركزية واللامركزية حسب طبيعة نشاطها.

## 9. تدرج السلطة (السلم الإداري)

هو التسلسل الهرمي للعلاقات الإدارية من أعلى مستوى إلى أدناه.

### فوائده

- وضوح خطوط الاتصال.
- تحديد المسؤوليات.
- سهولة التنسيق.

مثال:



## 10. النظام

يقصد به وضع كل شيء في مكانه المناسب.

يشمل

النظام المادي

ترتيب المعدات والموارد.

النظام البشري

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

النتائج

- توفير الوقت.
- تقليل الأخطاء.
- زيادة الكفاءة.

## 11. العدالة

تعني معاملة العاملين بإنصاف واحترام.

آثارها

- رفع الروح المعنوية.
- تعزيز الولاء للمؤسسة.
- تحسين العلاقات المهنية.

## 12. استقرار العاملين

يشير إلى أهمية المحافظة على الموظفين الأكفاء وتقليل معدل دوران العمل.

فوائد الاستقرار

- الاحتفاظ بالخبرات.

- تقليل تكاليف التوظيف.
- زيادة الكفاءة التنظيمية.

### 13. المبادرة

يقصد بها تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والحلول الجديدة.

#### أهميتها

- تعزيز الإبداع.
- تطوير الأداء.
- حل المشكلات بفعالية.

#### مثال

اقتراح موظف لطريقة جديدة تقلل وقت الإنتاج.

### 14. روح الفريق

يعني تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.

#### فوائده

- زيادة الانسجام.
- تحسين الاتصال.
- رفع الإنتاجية.

#### الشعار

"الاتحاد قوة"

#### خصائص مبادئ التسيير

تتميز مبادئ التسيير بأنها:

- عامة وقابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات.

- مرنة وغير جامدة.
- قابلة للتطوير حسب الظروف.
- مترابطة ومتكاملة.
- تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.

### تطبيق المبادئ في المؤسسات الحديثة

رغم مرور أكثر من قرن على ظهور هذه المبادئ، فإن المؤسسات الحديثة ما تزال تعتمد عليها ولكن بصيغ أكثر تطوراً.

فمثلاً:

- وحدة الأمر أصبحت أكثر مرونة بفضل العمل الجماعي.
- المركزية تحولت جزئياً إلى اللامركزية.
- روح الفريق أصبحت أساس الإدارة الحديثة.
- المبادرة أصبحت عنصراً رئيسياً في الابتكار.

### الانتقادات الموجهة لمبادئ فايول

رغم أهميتها، تعرضت هذه المبادئ لبعض الانتقادات:

- تركيزها على الهيكل الرسمي.
- إهمالها للعوامل النفسية والاجتماعية.
- اعتبارها المؤسسة نظاماً مغلقاً.
- ضعف الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية.

لكنها تبقى حجر الأساس الذي انطلقت منه معظم النظريات الإدارية الحديثة.

## خاتمة

تمثل المبادئ العامة للتسيير الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الفعالة داخل المؤسسات. وقد ساهمت مبادئ هنري فايول في تنظيم العمل الإداري وتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق الكفاءة التنظيمية. ورغم ظهور مدارس إدارية حديثة، ما تزال هذه المبادئ تحتفظ بقيمتها العلمية والعملية، لأنها توفر إطارًا واضحًا لتسيير المؤسسات وتحقيق أهدافها.

## خلاصة للحفظ السريع

### مبادئ فايول الـ14:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. الانضباط.
4. وحدة الأمر.
5. وحدة التوجيه.
6. المصلحة العامة فوق الخاصة.
7. الأجر العادل.
8. المركزية واللامركزية.
9. تدرج السلطة.
10. النظام.
11. العدالة.
12. استقرار العاملين.
13. المبادرة.
14. روح الفريق.

## الفكرة الأساسية:

كلما طُبقت هذه المبادئ بطريقة متوازنة ومرنة، زادت كفاءة المؤسسة وارتفعت قدرتها على تحقيق أهدافها. في المرة القادمة ننتقل إلى البحث الثالث: تطور مفهوم التسيير (المدارس المختلفة للتسيير)، وهو من أهم البحوث وأكثرها ورودًا في الامتحانات.

## البحث الثالث: تطور مفهوم التسيير (المدارس المختلفة للتسيير)

### مقدمة

شهد علم التسيير تطورًا كبيرًا منذ ظهور المؤسسات الصناعية الكبرى خلال القرن التاسع عشر. فمع تزايد حجم المؤسسات وتعدد العمليات الإنتاجية والإدارية، برزت الحاجة إلى أساليب علمية تساعد على تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة. وقد أدى ذلك إلى ظهور عدة مدارس إدارية، حيث قدمت كل مدرسة تصورات ومفاهيم جديدة ساهمت في إثراء الفكر الإداري وتطويره. ويُعد فهم هذه المدارس ضروريًا لفهم تطور الإدارة الحديثة وكيفية التعامل مع التحديات التنظيمية المعاصرة.

### مفهوم المدرسة الإدارية

المدرسة الإدارية هي مجموعة من الأفكار والنظريات والمبادئ التي قدمها باحثون ومفكرون بهدف تفسير الظواهر الإدارية وتحسين أداء المؤسسات.

وقد تطور الفكر الإداري تدريجيًا من التركيز على الإنتاج والهيكل التنظيمي إلى الاهتمام بالعامل البشري والبيئة والتكنولوجيا والمعرفة.

### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين نتيجة الثورة الصناعية.

ركزت على:

- زيادة الإنتاجية .
- رفع الكفاءة .
- تنظيم العمل .
- تحقيق الرقابة والانضباط .



وتتضمن ثلاث نظريات رئيسية:

## 1. نظرية الإدارة العلمية

مؤسسها: Frederick Winslow Taylor :

### فكرة النظرية

اعتبر تايلور أن زيادة الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الأساليب العلمية بدل الاعتماد على الخبرة الشخصية.

### أهم مبادئها

#### دراسة العمل علمياً

تحليل كل وظيفة لمعرفة أفضل طريقة لأدائها.

#### الاختيار العلمي للعمال

توظيف العامل المناسب للعمل المناسب.

#### التدريب المستمر

تطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم.

#### التعاون بين الإدارة والعمال

لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مزايا النظرية

- زيادة الإنتاجية .
- تخفيض التكاليف .
- تحسين استغلال الموارد .

## الانتقادات

- اعتبار العامل مجرد أداة إنتاج .
- إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .
- التركيز المفرط على الجوانب المادية .

## 2. النظرية الإدارية

مؤسسها Henri Fayol :

ركز فايول على الإدارة ككل وليس فقط على الورشة الإنتاجية.

أهم مساهماته

حدد وظائف الإدارة الأساسية:

1. التخطيط .
2. التنظيم .
3. التوجيه .
4. التنسيق .
5. الرقابة .

كما وضع المبادئ الأربعة عشر للإدارة التي أصبحت أساساً للفكر الإداري.

أهميته

أسس لفكرة الإدارة كعلم مستقل يمكن تدريسه وتطبيقه.

## 3. النظرية البيروقراطية

مؤسسها Max Weber :

## مفهوم البيروقراطية

هي نموذج تنظيمي يعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية والتسلسل الهرمي للسلطة.

### خصائصها

- تقسيم العمل .
- التسلسل الإداري .
- القوانين المكتوبة .
- الموضوعية .
- التوظيف على أساس الكفاءة .

### مزاياها

- الوضوح .
- الانضباط .
- العدالة التنظيمية .

### عيوبها

- الجمود الإداري .
- بطء اتخاذ القرارات .
- كثرة الإجراءات .

### ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت خلال ثلاثينيات القرن العشرين كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية.

ركزت على:

- الإنسان .
- الدوافع النفسية .

• العلاقات الاجتماعية .

• الرضا الوظيفي .

**مؤسس المدرسة**

Elton Mayo

**تجارب هوثورن**

أجريت في شركة Western Electric الأمريكية.

**أهم النتائج**

• العامل لا تحركه الأجور فقط .

• العلاقات الاجتماعية تؤثر في الإنتاجية .

• الشعور بالانتماء يزيد الأداء .

• الاهتمام بالعامل يرفع معنوياته .

**أهمية المدرسة**

أدخلت البعد الإنساني إلى الإدارة الحديثة.

**الانتقادات**

• المبالغة في التركيز على العلاقات الإنسانية .

• إهمال الجوانب التقنية والتنظيمية .

**ثالثاً: المدرسة السلوكية**

تطورت بعد مدرسة العلاقات الإنسانية.

ركزت على دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة.

أهم روادها

### **Abraham Maslow**

قدم نظرية الحاجات الإنسانية.

#### **مستويات الحاجات**

1. الحاجات الفسيولوجية .

2. حاجات الأمن .

3. الحاجات الاجتماعية .

4. حاجات التقدير .

5. تحقيق الذات .

يرى ماسلو أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته تدريجيًا.

### **Douglas McGregor**

قدم نظريتين حول طبيعة الإنسان:

#### **النظرية X**

تفترض أن العامل:

- يكره العمل .
- يحتاج إلى رقابة صارمة .
- يتجنب المسؤولية .

#### **النظرية Y**

تفترض أن العامل:

- يحب الإنجاز .
- قادر على تحمل المسؤولية .

- يمتلك روح المبادرة .

### مساهمة المدرسة السلوكية

- فهم دوافع العاملين .
- تطوير القيادة .
- تحسين التحفيز .
- رفع الرضا الوظيفي .

### رابعاً: المدرسة الكمية

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية.

اعتمدت على:

- الرياضيات .
- الإحصاء .
- بحوث العمليات .
- النماذج الكمية .

### أهدافها

- تحسين اتخاذ القرار .
- تقليل المخاطر .
- الاستغلال الأمثل للموارد .

### تطبيقاتها

- إدارة المخزون .
- جدولة الإنتاج .
- التخطيط المالي .

- النقل واللوجستيات .

#### مزاياها

- الدقة العلمية .
- موضوعية القرارات .

#### عيوبها

- صعوبة تطبيقها في بعض الحالات الإنسانية .
- الحاجة إلى بيانات دقيقة .

#### خامساً: مدرسة النظم

ظهرت في الستينيات.

تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملاً.

#### مفهوم النظام

النظام عبارة عن مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق هدف معين.

#### مكونات النظام

##### المدخلات

الموارد البشرية والمالية والمادية.

##### العمليات

الأنشطة التحويلية والإدارية.

##### المخرجات

السلع والخدمات.

## التغذية العكسية

المعلومات المستخدمة لتقييم الأداء .

## أهمية المدرسة

- تنتظر للمؤسسة بشكل شامل .
- تبرز أهمية التنسيق بين مختلف الوظائف .
- تؤكد تأثير البيئة الخارجية .

## سادساً: المدرسة الظرفية (الموقفية)

ظهرت في السبعينيات.

ترى أنه لا توجد طريقة إدارية واحدة تصلح لكل المؤسسات.

## الفكرة الأساسية

أفضل أسلوب إداري يعتمد على الظروف المحيطة بالمؤسسة.

## العوامل المؤثرة

- حجم المؤسسة .
- التكنولوجيا المستخدمة .
- طبيعة البيئة .
- ثقافة العاملين .

## أهميتها

- المرونة .
- التكيف مع التغيرات .
- اختيار الحلول المناسبة لكل موقف .



## المدارس الحديثة في التسيير

مع التطور التكنولوجي ظهرت اتجاهات حديثة مثل:

### إدارة الجودة الشاملة

التركيز على التحسين المستمر والجودة.

### الإدارة الاستراتيجية

تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

### إدارة المعرفة

استثمار المعرفة والخبرة التنظيمية.

### الإدارة الإلكترونية

استخدام التكنولوجيا في التسيير.

### إدارة الابتكار

تشجيع الإبداع والتجديد.

### مقارنة بين المدارس الإدارية

| المدرسة            | محور الاهتمام             |
|--------------------|---------------------------|
| الكلاسيكية         | العمل والإنتاج            |
| العلاقات الإنسانية | العلاقات الاجتماعية       |
| السلوكية           | دوافع وسلوك الأفراد       |
| الكمية             | الأرقام والنماذج الرياضية |
| النظم              | المؤسسة كنظام متكامل      |
| الظرفية            | الظروف والمتغيرات البيئية |
| الحديثة            | الجودة والمعرفة والابتكار |

## أهمية دراسة تطور الفكر الإداري

تساعد دراسة المدارس الإدارية على:

- فهم تطور الإدارة عبر الزمن .
- اختيار الأساليب المناسبة للتسيير .
- تحسين أداء المؤسسات .
- تطوير قدرات المديرين .
- مواجهة التحديات الحديثة .

## خاتمة

إن تطور مفهوم التسيير يعكس تطور نظرة الإنسان إلى المؤسسة والعامل والإدارة. فقد انتقل الفكر الإداري من التركيز على الإنتاج والكفاءة المادية في المدرسة الكلاسيكية إلى الاهتمام بالإنسان وسلوكه، ثم إلى النظرة الشمولية للمؤسسة كنظام مفتوح ومتفاعل مع بيئته. وتستفيد الإدارة الحديثة اليوم من جميع هذه المدارس، حيث تجمع بين التنظيم العلمي، والاهتمام بالعنصر البشري، واستخدام التكنولوجيا والمعرفة لتحقيق التميز المؤسسي.

## خلاصة للحفظ السريع

تسلسل المدارس:

1. الكلاسيكية → الإنتاج والكفاءة .
2. العلاقات الإنسانية → العامل والعلاقات الاجتماعية .
3. السلوكية → الدوافع والسلوك .
4. الكمية → الرياضيات والإحصاء .
5. النظم → المؤسسة كنظام متكامل .
6. الظرفية → لا يوجد أسلوب واحد صالح للجميع .
7. الحديثة → الجودة، المعرفة، الابتكار، التحول الرقمي .

## سؤال امتحاني متكرر:

كيف تطور مفهوم التسيير؟

الإجابة المختصرة:

انتقل من التركيز على العمل والإنتاج (الكلاسيكية) إلى الاهتمام بالإنسان (العلاقات الإنسانية والسلوكية)، ثم إلى النظرة الشمولية والمرنة للمؤسسة (مدرسة النظم والظرفية)، وصولاً إلى الإدارة الحديثة القائمة على الجودة والمعرفة والابتكار.

البحث الرابع

### البحث الرابع: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

#### مقدمة

يُعد المسير (المدير) العنصر المحوري في المؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه الموارد البشرية والمادية والمالية نحو تحقيق الأهداف المسطرة. ومع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، لم يعد دور المسير مقتصرًا على إصدار الأوامر ومراقبة التنفيذ، بل أصبح مطالبًا بقيادة التغيير، وإدارة المعرفة، ومواجهة المنافسة، واتخاذ القرارات في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. لذلك أصبح نجاح المؤسسة مرتبطًا إلى حد كبير بكفاءة المسير وقدرته على مواجهة التحديات المختلفة.

#### أولاً: مفهوم المسير

المسير هو الشخص المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أنشطة المؤسسة أو جزء منها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

ويعمل المسير على التنسيق بين مختلف الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات المناسبة، وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

#### ثانياً: أهمية المسير في المؤسسة

تظهر أهمية المسير من خلال الأدوار التي يؤديها، حيث يسهم في:

• تحقيق أهداف المؤسسة .

• تنسيق جهود العاملين .

- استغلال الموارد بكفاءة .
- حل المشكلات التنظيمية .
- تحسين الإنتاجية .
- رفع معنويات العاملين .
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

ويعتبر المسير حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

### ثالثاً: مستويات المسير في المؤسسة

#### 1. الإدارة العليا

تتولى وضع السياسات والاستراتيجيات العامة.

##### مهامها

- تحديد الرؤية والرسالة .
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية .

#### 2. الإدارة الوسطى

تربط بين الإدارة العليا والتنفيذية.

##### مهامها

- تنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- الإشراف على الأقسام المختلفة .
- تنسيق الأنشطة .

### 3. الإدارة التنفيذية (الدنيا)

تشرف مباشرة على العمال والأنشطة اليومية.

#### مهامها

- متابعة سير العمل .
- توجيه العاملين .
- حل المشكلات اليومية .

#### رابعاً: أدوار المسير في المؤسسة

قدم الباحث الإداري Henry Mintzberg تصنيفاً شهيراً لأدوار المدير، وقسمها إلى ثلاثة أصناف رئيسية:

#### 1 . الأدوار الشخصية

تتعلق بعلاقات المسير مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها.

##### أ- الممثل الرسمي

يمثل المؤسسة في المناسبات والاجتماعات الرسمية.

##### أمثلة

- توقيع العقود .
- استقبال الوفود .
- حضور المؤتمرات .

##### ب- القائد

يقوم بتحفيز العاملين وتوجيههم.

##### مسؤولياته

- بناء فرق العمل .
- تنمية مهارات العاملين .

- معالجة النزاعات .

### ج- حلقة الاتصال

يربط المؤسسة بمحيطها الخارجي.

يشمل

- العملاء .
- الموردين .
- الشركاء .
- الهيئات الحكومية .

### 2 . الأدوار المعلوماتية

يركز فيها المسير على جمع المعلومات وتحليلها ونقلها.

أ- الراصد

يقوم بجمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية.

مصادر المعلومات

- التقارير .
- الاجتماعات .
- الدراسات .
- وسائل الإعلام .

ب- الناشر

ينقل المعلومات إلى العاملين.

الهدف

ضمان وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

### ج- المتحدث الرسمي

ينقل معلومات المؤسسة إلى الأطراف الخارجية.

#### مثال

التصريحات الإعلامية أو التقارير السنوية.

### 3 . الأدوار القرارية

وهي أهم الأدوار الإدارية.

#### أ- رائد التغيير

يبحث عن فرص التطوير والتحسين.

#### أمثلة

- إدخال تكنولوجيا جديدة .
- تطوير المنتجات .
- تحسين الإجراءات .

#### ب- معالج الاضطرابات

يتدخل لحل المشكلات والأزمات.

#### أمثلة

- الإضرابات .
- النزاعات .
- الأعطال المفاجئة .

### ج- موزع الموارد

يقوم بتخصيص الموارد المتاحة.

#### يشمل

- الميزانيات .
- المعدات .
- الموارد البشرية .

#### د- المفاوض

يمثل المؤسسة في المفاوضات المختلفة.

#### أمثلة

- التفاوض مع الموردين .
- التفاوض مع النقابات .
- التفاوض مع المستثمرين .

#### خامساً: المهارات الأساسية للمسير

حدد علماء الإدارة ثلاث مهارات رئيسية ينبغي توفرها في المسير .

#### 1 . المهارات الفنية

تتمثل في المعرفة المتخصصة المتعلقة بطبيعة العمل.

#### أمثلة

- المحاسبة .
- التسويق .
- الإنتاج .
- التكنولوجيا .

#### 2 . المهارات الإنسانية

تعني القدرة على التعامل مع الآخرين.

#### تشمل



• التواصل .

• الإقناع .

• التحفيز .

• العمل الجماعي .

### 3 . المهارات الفكرية والإدراكية

تعني القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة.

تشمل

• التفكير الاستراتيجي .

• التحليل .

• حل المشكلات .

• اتخاذ القرار .

سادساً: التحديات التي تواجه المسير في المؤسسة

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة مليئة بالتحديات التي تتطلب من المسير التكيف المستمر.

### 1 . العولمة

أدت العولمة إلى زيادة المنافسة الدولية.

آثارها

• دخول منافسين جدد .

• تغير الأسواق .

• ارتفاع متطلبات الجودة .

دور المسير

وضع استراتيجيات تمكن المؤسسة من المنافسة عالمياً.

## 2 . التطور التكنولوجي

يشهد العالم تطورًا سريعًا في التكنولوجيا والرقمنة.

### التحديات

- تحديث الأنظمة .
- تدريب العاملين .
- حماية البيانات .

### المطلوب من المسير

الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير المهارات الرقمية.

## 3 . إدارة الموارد البشرية

العنصر البشري أصبح أهم مورد للمؤسسة.

### التحديات

- استقطاب الكفاءات .
- المحافظة على المواهب .
- رفع مستوى الأداء .

## 4 . التغيير المستمر

تشهد الأسواق تغيرات متسارعة.

### التحدي

مقاومة العاملين للتغيير.

### دور المسير

إدارة التغيير بفعالية وتقليل مقاومته.

## 5. المنافسة الشديدة

أصبحت المؤسسات تواجه منافسة محلية وعالمية.

### الوسائل المطلوبة

- الابتكار .
- الجودة .
- تحسين الخدمات .

## 6 . اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد

كثير من القرارات تُتخذ في ظل معلومات غير كاملة.

### أمثلة

- الاستثمار .
- التوسع .
- إطلاق منتجات جديدة .

### المطلوب

استخدام التحليل والتنبؤ وإدارة المخاطر .

## 7 . إدارة الأزمات

قد تواجه المؤسسة أزمات اقتصادية أو صحية أو مالية.

### أمثلة

- الأزمات المالية .
- الكوارث الطبيعية .
- الأوبئة .

## دور المسير

- سرعة الاستجابة .
- تقليل الخسائر .
- استعادة النشاط .

## 8. المسؤولية الاجتماعية

لم يعد هدف المؤسسة تحقيق الربح فقط.

أصبحت مطالبة بـ:

- حماية البيئة .
- خدمة المجتمع .
- احترام أخلاقيات العمل .

## 9 . إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية.

## دور المسير

- جمع المعرفة .
- تخزينها .
- استثمارها في اتخاذ القرارات .

## سابعاً: صفات المسير الناجح

المسير الناجح يتميز بـ:

- القيادة .
- الثقة بالنفس .
- النزاهة .

- الذكاء .
- المرونة .
- الإبداع .
- القدرة على التواصل .
- سرعة اتخاذ القرار .
- تحمل المسؤولية .

#### ثامناً: الفرق بين المدير والقائد

| المدير                   | القائد                     |
|--------------------------|----------------------------|
| يعتمد على السلطة الرسمية | يعتمد على التأثير والإقناع |
| يركز على تنفيذ الأعمال   | يركز على إلهام الأفراد     |
| يحافظ على الاستقرار      | يقود التغيير               |
| يتابع الإجراءات          | يركز على الرؤية المستقبلية |

المسير الحديث يجب أن يجمع بين الإدارة والقيادة في الوقت نفسه.

#### خاتمة

يعتبر المسير القلب النابض للمؤسسة والعامل الأساسي في نجاحها واستمرارها. وقد تطورت أدواره من مجرد مراقبة العمل إلى قيادة التغيير وإدارة المعرفة والابتكار. كما يواجه تحديات متزايدة فرضتها العولمة والتكنولوجيا والمنافسة الشديدة، مما يتطلب منه امتلاك مهارات قيادية وفكرية وإنسانية تمكنه من التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## خلاصة للحفظ السريع

أدوار المسير حسب مينتريغ:

### 1. أدوار شخصية

- ممثل رسمي .
- قائد .
- حلقة اتصال .

### 2. أدوار معلوماتية

- راصد .
- ناشر .
- متحدث رسمي .

### 3. أدوار قرارية

- رائد تغيير .
- معالج اضطرابات .
- موزع موارد .
- مفاوض .

أهم التحديات:

- العولمة .
- التكنولوجيا .
- المنافسة .
- إدارة التغيير .
- إدارة الأزمات .

• إدارة المعرفة .

• المسؤولية الاجتماعية .

### المهارات الأساسية:

• فنية .

• إنسانية .

• فكرية وإدراكية .

### فكرة أساسية للامتحان:

نجاح المؤسسة في العصر الحديث يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المسير على الجمع بين القيادة والإدارة والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

واصل تلخيص باقي البحوث

### البحث الخامس: ماهية المؤسسة الاقتصادية

#### مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الخلية الأساسية للنشاط الاقتصادي، فهي الإطار الذي يتم داخله تجميع الموارد البشرية والمادية والمالية وتحويلها إلى سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع. وقد ازدادت أهمية المؤسسة مع تطور الاقتصاد الحديث، حيث أصبحت المحرك الرئيسي للإنتاج والتشغيل وتحقيق التنمية الاقتصادية.

#### مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية مستقلة نسبياً تقوم بتجميع واستغلال الموارد المتاحة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بهدف تحقيق الربح وضمان الاستمرارية والنمو.

وتتميز المؤسسة بامتلاكها أهدافاً محددة وهيكلًا تنظيميًا وموارد متنوعة تعمل بشكل منسق لتحقيق النتائج المرجوة.

## خصائص المؤسسة الاقتصادية

### 1. الشخصية المعنوية

للمؤسسة وجود قانوني مستقل عن مالكيها.

### 2. الاستقلالية

تمارس أنشطتها وفق أهداف وخطط خاصة بها.

### 3. النشاط الاقتصادي

تنتج سلعًا أو خدمات لتلبية حاجات السوق.

### 4. السعي إلى الربح

يعتبر الربح شرطًا أساسيًا للاستمرار والتوسع.

### 5. التنظيم

تعمل وفق هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والعلاقات.

### 6. الانفتاح على البيئة

تتفاعل باستمرار مع الموردين والعملاء والدولة والمنافسين.

## أهداف المؤسسة الاقتصادية

### أهداف اقتصادية

- تحقيق الربح .
- زيادة المبيعات .
- رفع الإنتاجية .
- تحسين الجودة .



## أهداف اجتماعية

- توفير فرص العمل .
- تحسين ظروف العاملين .
- خدمة المجتمع .

## أهداف استراتيجية

- تحقيق النمو .
- التوسع في الأسواق .
- اكتساب ميزة تنافسية .

## وظائف المؤسسة

### وظيفة الإنتاج

تحويل المدخلات إلى منتجات.

### الوظيفة التجارية

التسويق والبيع والتوزيع.

### الوظيفة المالية

توفير الأموال وإدارتها.

### وظيفة الموارد البشرية

توظيف وتدريب وتحفيز العاملين.

### وظيفة التسيير

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## أنواع المؤسسات الاقتصادية

### حسب الملكية

- مؤسسات خاصة .
- مؤسسات عمومية .
- مؤسسات مختلطة .

### حسب الحجم

- صغيرة .
- متوسطة .
- كبيرة .

### حسب النشاط

- صناعية .
- تجارية .
- خدمية .
- فلاحية .

## أهمية المؤسسة الاقتصادية

- خلق الثروة .
- توفير مناصب العمل .
- دفع عجلة التنمية .
- تحسين مستوى المعيشة .
- المساهمة في الناتج المحلي .

## خاتمة

تمثل المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ تقوم بإنتاج السلع والخدمات وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية، كما أن نجاحها يعتمد على حسن تسيير مواردها وقدرتها على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

## البحث السادس: وظيفة التخطيط

### مقدمة

يُعد التخطيط أولى الوظائف الإدارية وأساس نجاح المؤسسة، لأنه يحدد الاتجاه المستقبلي ويقلل من درجة عدم التأكد. فالمؤسسة التي تخطط جيدًا تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

### مفهوم التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية واختيار الوسائل والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيقها.

ويجب التخطيط عن الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نحقق؟
- كيف نحققه؟
- متى نحققه؟
- من المسؤول عن التنفيذ؟

### أهمية التخطيط

#### تقليل المخاطر

يساعد على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

#### توجيه الجهود

يجعل جميع الأنشطة تسير نحو أهداف موحدة.

#### تحسين استخدام الموارد

يمنع الهدر وسوء الاستغلال.

## تسهيل الرقابة

يوفر معايير لمقارنة النتائج بالأهداف.

## خصائص التخطيط

- عملية مستمرة .
- يركز على المستقبل .
- يعتمد على المعلومات .
- يرتبط بالأهداف .
- يشمل جميع مستويات المؤسسة .

## أنواع التخطيط

### حسب المدة الزمنية

#### التخطيط طويل الأجل

يتجاوز خمس سنوات غالبًا.

#### التخطيط متوسط الأجل

من سنة إلى خمس سنوات.

#### التخطيط قصير الأجل

أقل من سنة.

### حسب المستوى الإداري

#### التخطيط الاستراتيجي

يخص الإدارة العليا.

#### التخطيط التكتيكي

يخص الإدارات الوسطى.

## التخطيط التشغيلي

يخص الأنشطة اليومية.

### مراحل التخطيط

1. تحديد الأهداف

2. دراسة البيئة

البيئة الداخلية

الموارد والإمكانات.

البيئة الخارجية

الفرص والتهديدات.

3. وضع البدائل

4. اختيار البديل الأفضل

5. تنفيذ الخطة

6. المتابعة والتقييم

### معوقات التخطيط

- نقص المعلومات .
- عدم وضوح الأهداف .
- مقاومة التغيير .
- التقلبات الاقتصادية .
- ضعف الخبرة الإدارية .

## مزايا التخطيط

- رفع الكفاءة .
- تحسين التنسيق .
- زيادة فرص النجاح .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد .

## خاتمة

التخطيط هو حجر الأساس في العملية الإدارية، فمن خلاله تحدد المؤسسة أهدافها ومسارها المستقبلي وتتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق النمو والاستمرارية.

## البحث السابع: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية

### مقدمة

بعد وضع الخطط تأتي مرحلة التنظيم التي يتم فيها توزيع الأعمال والسلطات والمسؤوليات بما يضمن تنفيذ الأهداف بكفاءة.

### مفهوم التنظيم

التنظيم هو عملية ترتيب الأنشطة والموارد وتوزيع المسؤوليات والسلطات بما يحقق التنسيق بين جهود العاملين.

### أهمية التنظيم

- تحديد المسؤوليات .
- منع تضارب الاختصاصات .
- تسهيل الاتصال .
- تحسين الأداء .
- رفع الكفاءة الإنتاجية .

## عناصر التنظيم

### تقسيم العمل

توزيع المهام حسب التخصص.

### تفويض السلطة

منح المرؤوسين صلاحيات معينة.

### تحديد المسؤولية

توضيح الواجبات المطلوبة.

### التنسيق

ربط الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف.

### الهيكل التنظيمي

هو الإطار الذي يوضح العلاقات بين الوحدات والأفراد داخل المؤسسة.

### أنواع الهياكل التنظيمية

### الهيكل الوظيفي

يقسم المؤسسة حسب الوظائف:

- إنتاج .
- تسويق .
- مالية .
- موارد بشرية .

مميزاته:

- التخصص .
- الكفاءة .

عيوبه:

- ضعف التنسيق أحيانًا .

**الهيكل حسب المنتجات**

كل منتج له إدارة مستقلة.

**الهيكل الجغرافي**

يقسم حسب المناطق أو الأقاليم.

**الهيكل المصفوفي**

يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشاريع.

**مبادئ التنظيم**

- وحدة الأمر .
- توازن السلطة والمسؤولية .
- التخصص .
- المرونة .
- التنسيق .

**خطوات تصميم الهيكل التنظيمي**

1. تحديد الأهداف .
2. تحديد الأنشطة .
3. تجميع الأنشطة المتشابهة .



4. تحديد السلطات والمسؤوليات .

5. رسم الهيكل التنظيمي .

## خاتمة

التنظيم الجيد يساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة، وهو شرط أساسي لنجاح عملية التسيير.

## البحث الثامن: وظيفة التوجيه

### مقدمة

بعد التخطيط والتنظيم تأتي وظيفة التوجيه، وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تحريك الموارد البشرية ودفعها نحو تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف. فالمؤسسة مهما امتلكت من موارد وإمكانات لا تستطيع تحقيق النجاح دون قيادة فعالة توجه العاملين وتحفزهم وتنسق جهودهم.

### مفهوم التوجيه

التوجيه هو عملية التأثير في سلوك العاملين وإرشادهم وتحفيزهم من أجل تنفيذ الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويشمل التوجيه مجموعة من الأنشطة مثل:

- القيادة .
- الاتصال .
- التحفيز .
- الإشراف .

### أهمية التوجيه

تكمن أهمية التوجيه في:

- توجيه جهود العاملين نحو الأهداف .
- رفع مستوى الأداء .

- تعزيز التعاون بين الأفراد .
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة .
- زيادة الرضا الوظيفي .
- تقليل الصراعات التنظيمية .

## عناصر التوجيه

### 1. القيادة

القيادة هي قدرة المدير على التأثير في العاملين وإقناعهم بالعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### أهمية القيادة

- خلق روح الفريق .
- رفع المعنويات .
- زيادة الإنتاجية .
- إدارة التغيير .

#### أنماط القيادة

##### القيادة الديمقراطية

تشارك العاملين في اتخاذ القرار.

##### مزاياها

- زيادة الرضا الوظيفي .
- تعزيز الإبداع .

##### القيادة الأوتوقراطية

تركز السلطة في يد القائد.

## مزايها

- سرعة اتخاذ القرار .

## عيوبها

- ضعف مشاركة العاملين .

## القيادة الحرة

تعطي العاملين حرية كبيرة في العمل.

## 2 . الاتصال

يعتبر الاتصال الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات داخل المؤسسة.

## أهداف الاتصال

- تبادل المعلومات .
- تنسيق الأعمال .
- دعم اتخاذ القرار .

## أنواع الاتصال

### الاتصال النازل

من الإدارة إلى العاملين.

### الاتصال الصاعد

من العاملين إلى الإدارة.

## الاتصال الأفقي

بين العاملين في نفس المستوى الإداري.

### 3. التحفيز

يقصد به تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد.

#### أنواع الحوافز

##### حوافز مادية

- الأجور .
- المكافآت .
- العلاوات .

##### حوافز معنوية

- التقدير .
- الترقية .
- الثناء .

### 4 . الإشراف

هو متابعة العاملين وتوجيههم أثناء تنفيذ الأعمال.

#### أهداف الإشراف

- ضمان حسن التنفيذ .
- اكتشاف الأخطاء .
- تقديم المساعدة للعاملين .

## معوقات التوجيه

- ضعف الاتصال .
- نقص التحفيز .
- مقاومة التغيير .
- ضعف القيادة .
- غموض التعليمات .

## خاتمة

تمثل وظيفة التوجيه الحلقة التي تربط بين التخطيط والتنفيذ، إذ تهدف إلى تحريك العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## البحث التاسع: وظيفة الرقابة

### مقدمة

تعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لأنها تمكن الإدارة من التأكد من أن الأعمال تسير وفق الخطط الموضوعة، كما تساعد على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.

### مفهوم الرقابة

الرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### أهمية الرقابة

- التأكد من تحقيق الأهداف .
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات .
- حماية موارد المؤسسة .
- تحسين الأداء .
- دعم اتخاذ القرار .

## مراحل الرقابة

### 1. وضع المعايير

مثل:

- حجم الإنتاج .
- نسبة المبيعات .
- الجودة المطلوبة .

### 2 . قياس الأداء الفعلي

جمع البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة.

### 3 . مقارنة النتائج بالمعايير

تحديد مدى التطابق أو الانحراف.

### 4 . اتخاذ الإجراءات التصحيحية

معالجة أسباب الانحراف وتحسين الأداء.

## أنواع الرقابة

### الرقابة السابقة

تتم قبل تنفيذ العمل.

مثال :فحص المواد الأولية.

### الرقابة المتزامنة

تتم أثناء التنفيذ.

مثال :مراقبة خطوط الإنتاج.

## الرقابة اللاحقة

تتم بعد انتهاء العمل.

مثال :مراجعة النتائج المالية.

### خصائص الرقابة الفعالة

- الدقة .
- السرعة .
- المرونة .
- الموضوعية .
- الاقتصاد في التكلفة .

### معوقات الرقابة

- ضعف المعلومات .
- مقاومة العاملين .
- ارتفاع التكاليف .
- غموض المعايير .

### خاتمة

تعتبر الرقابة وسيلة أساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، كما أنها توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

## البحث العاشر: التحفيز في المؤسسة

### مقدمة

أصبح العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، لذلك تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين ودفعهم نحو بذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مفهوم التحفيز

التحفيز هو مجموعة الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لإثارة رغبات العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء.

### أهمية التحفيز

- رفع الإنتاجية .
- زيادة الرضا الوظيفي .
- تقليل الغياب .
- تعزيز الولاء للمؤسسة .
- تحسين جودة العمل .

### نظريات التحفيز

#### نظرية ماسلو للحاجات

Abraham Maslow

رتب الحاجات الإنسانية إلى:

1. الحاجات الفسيولوجية .
2. حاجات الأمن .
3. الحاجات الاجتماعية .
4. حاجات التقدير .



5. تحقيق الذات .

## نظرية العاملين

صاحبها Frederick Herzberg

قسم العوامل إلى:

### عوامل وقائية

مثل:

- الأجر .
- ظروف العمل .

### عوامل محفزة

مثل:

- الإنجاز .
- المسؤولية .
- الترقية .

### أنواع التحفيز

#### التحفيز المادي

- الأجور .
- المكافآت .
- العلاوات .

#### التحفيز المعنوي

- التقدير .
- الشهادات .

- الترقية .

### شروط نجاح التحفيز

- العدالة .
- الوضوح .
- الارتباط بالأداء .
- الاستمرارية .

### آثار التحفيز

#### على العامل

- زيادة الرضا .
- تحسين الأداء .

#### على المؤسسة

- رفع الإنتاجية .
- تقليل دوران العمل .
- تحسين الجودة .

### خاتمة

يعد التحفيز من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية، لأنه يربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

## البحث الحادي عشر: اتخاذ القرارات في المؤسسة

### مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، لأن جميع الوظائف الإدارية تعتمد على اختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

### مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف معين أو حل مشكلة محددة.

### أهمية اتخاذ القرار

- حل المشكلات .
- تحقيق الأهداف .
- استغلال الموارد .
- مواجهة التحديات .
- دعم النمو والتطوير .

### عناصر القرار

#### المشكلة

الموقف الذي يحتاج إلى حل.

#### الأهداف

النتائج المراد تحقيقها.

#### البدائل

الخيارات المتاحة.

## **النتائج المتوقعة**

الآثار المحتملة لكل بديل.

### **مراحل اتخاذ القرار**

#### **1. تحديد المشكلة**

فهم طبيعة المشكلة وأسبابها.

#### **2. جمع المعلومات**

الحصول على البيانات اللازمة.

#### **3. تحديد البدائل**

اقتراح حلول مختلفة.

#### **4. تقييم البدائل**

دراسة مزايا وعيوب كل بديل.

#### **5. اختيار البديل الأفضل**

اختيار الحل الأنسب.

#### **6. تنفيذ القرار**

تطبيق القرار عملياً.

#### **7. المتابعة والتقييم**

قياس نتائج القرار.

### **أنواع القرارات**

#### **حسب الأهمية**

#### **قرارات استراتيجية**

مرتبطة بمستقبل المؤسسة.

## قرارات تكتيكية

مرتبطة بتنفيذ الخطط.

## قرارات تشغيلية

مرتبطة بالأعمال اليومية.

## حسب درجة التأكد

### قرارات في حالة التأكد

المعلومات كاملة وواضحة.

### قرارات في حالة المخاطرة

توجد احتمالات متعددة للنتائج.

### قرارات في حالة عدم التأكد

المعلومات غير كافية.

## معوقات اتخاذ القرار

- نقص المعلومات .
- ضيق الوقت .
- التحيز الشخصي .
- الخوف من الفشل .
- تعقد المشكلات .

## صفات متخذ القرار الناجح

- التفكير التحليلي .
- الموضوعية .
- سرعة الاستجابة .

- تحمل المسؤولية .
- القدرة على التنبؤ .

## خاتمة

يمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه جميع الأنشطة التنظيمية. وكلما كان القرار مبنياً على معلومات دقيقة وتحليل علمي، زادت فرص نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

## للمراجعة السريعة

التوجيه: قيادة + اتصال + تحفيز + إشراف.

الرقابة: وضع معايير → قياس الأداء → المقارنة → التصحيح.

التحفيز: وسائل مادية ومعنوية لرفع الأداء وتحقيق الرضا.

اتخاذ القرار: اختيار أفضل بديل لحل مشكلة أو تحقيق هدف.

## البحث الثاني عشر: الاتصال في المؤسسة

### مقدمة

يُعتبر الاتصال من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، لأنه الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية نظام الاتصال فيها، إذ يسهم في التنسيق بين الأنشطة واتخاذ القرارات وتحقيق التعاون بين العاملين.

### مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق الفهم المشترك والتأثير في السلوك.

ويشمل الاتصال إرسال الرسائل واستقبالها وتفسيرها بطريقة تضمن تحقيق الهدف المطلوب.

## عناصر عملية الاتصال

### 1. المرسل

الشخص أو الجهة التي ترسل الرسالة.

### 2. الرسالة

المعلومات أو الأفكار المراد نقلها.

### 3. وسيلة الاتصال

القناة المستخدمة لنقل الرسالة.

### 4. المستقبل

الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة.

### 5. التغذية العكسية

رد فعل المستقبل تجاه الرسالة.

## أهمية الاتصال

- نقل المعلومات .
- تنسيق الأنشطة .
- دعم اتخاذ القرار .
- حل المشكلات .
- تعزيز التعاون .
- رفع الروح المعنوية .
- تقليل النزاعات التنظيمية .

**أنواع الاتصال**

**حسب الاتجاه**

**الاتصال النازل**

من الإدارة إلى العاملين.

**الاتصال الصاعد**

من العاملين إلى الإدارة.

**الاتصال الأفقي**

بين العاملين في نفس المستوى.

**الاتصال القطري**

بين مستويات مختلفة دون المرور بالتسلسل الإداري.

**حسب الشكل**

**الاتصال الرسمي**

يتم عبر القنوات التنظيمية المعتمدة.

**الاتصال غير الرسمي**

يتم بصورة تلقائية بين العاملين.

**حسب الوسيلة**

**الاتصال الشفوي**

كالاجتماعات والمقابلات.

**الاتصال الكتابي**

كالتقارير والمراسلات.



## الاتصال الإلكتروني

كالبريد الإلكتروني ومنصات التواصل المؤسسي.

### معوقات الاتصال

- غموض الرسالة .
- ضعف مهارات الاتصال .
- اختلاف اللغة أو الثقافة .
- كثرة المعلومات .
- الضوضاء والتشويش .
- ضعف وسائل الاتصال .

### شروط الاتصال الفعال

- الوضوح .
- الدقة .
- السرعة .
- المصداقية .
- التغذية العكسية .
- اختيار الوسيلة المناسبة .

### خاتمة

الاتصال الفعال يعد أساس نجاح المؤسسة لأنه يضمن تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية.

## البحث الثالث عشر: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

### مقدمة

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على التفكير الاستراتيجي لضمان بقائها ونموها. ومن هنا ظهر مفهوم التسيير الاستراتيجي الذي يهتم بتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### مفهوم التسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي هو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وصياغة الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها وتقييمها لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

### أهمية التسيير الاستراتيجي

- مواجهة المنافسة .
- استغلال الفرص .
- تقليل المخاطر .
- تحقيق النمو .
- تحسين الأداء .
- ضمان الاستمرارية .

### مراحل التسيير الاستراتيجي

#### 1. تحديد الرؤية

الرؤية هي الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

#### 2. تحديد الرسالة

الرسالة توضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة نشاطها.

#### 3. تحديد الأهداف الاستراتيجية

مثل:

- زيادة الحصة السوقية .
- التوسع الدولي .
- رفع الربحية .

#### 4. التحليل الاستراتيجي

##### التحليل الداخلي

- الموارد .
- الكفاءات .
- نقاط القوة والضعف .

##### التحليل الخارجي

- الفرص .
- التهديدات .

#### تحليل SWOT

يعتبر من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي.

##### نقاط القوة (Strengths)

المزايا التي تتمتع بها المؤسسة.

##### نقاط الضعف (Weaknesses)

الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

##### الفرص (Opportunities)

العوامل الخارجية الإيجابية.

## التهديدات (Threats)

المخاطر الخارجية.

أنواع الاستراتيجيات

استراتيجية النمو

التوسع في الأنشطة والأسواق.

استراتيجية الاستقرار

الحفاظ على الوضع الحالي.

استراتيجية الانكماش

تقليص النشاط لمواجهة الأزمات.

الميزة التنافسية

هي القدرة التي تجعل المؤسسة متفوقة على منافسيها.

مصادرها

• الجودة .

• التكلفة المنخفضة .

• الابتكار .

• التكنولوجيا .

خاتمة

يمثل التسيير الاستراتيجي أداة أساسية لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحديثة، لأنه يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

## البحث الرابع عشر: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

### مقدمة

يشكل التسيير المالي والمحاسبي العمود الفقري للمؤسسة، لأنه يهتم بتوفير الموارد المالية واستغلالها بكفاءة وضمان الرقابة على مختلف العمليات المالية.

### مفهوم التسيير المالي

هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بالحصول على الأموال وتوظيفها وإدارتها بطريقة تحقق أهداف المؤسسة.

### أهداف التسيير المالي

- تحقيق الربحية .
- المحافظة على السيولة .
- تقليل المخاطر .
- تمويل الأنشطة .
- تعظيم قيمة المؤسسة .

### وظائف التسيير المالي

#### التخطيط المالي

تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية.

#### التمويل

الحصول على الأموال اللازمة.

#### الاستثمار

توظيف الأموال لتحقيق العائد.

#### الرقابة المالية

متابعة استخدام الموارد المالية.

## مفهوم المحاسبة

المحاسبة هي نظام لجمع وتسجيل وتبويب وتحليل المعلومات المالية الخاصة بالمؤسسة.

## أهمية المحاسبة

- قياس النتائج المالية .
- دعم اتخاذ القرار .
- تقييم الأداء .
- إعداد القوائم المالية .

## القوائم المالية الأساسية

### الميزانية

تبين أصول المؤسسة وخصومها.

### جدول حساب النتائج

يوضح الأرباح والخسائر.

### جدول التدفقات النقدية

يبين حركة الأموال الداخلة والخارجة.

### مؤشرات الأداء المالي

### السيولة

قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

### الربحية

قدرتها على تحقيق الأرباح.

## المديونية

مدى اعتمادها على الديون.

## خاتمة

يساعد التسيير المالي والمحاسبي المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وضمان استمراريته واتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية سليمة.

## البحث الخامس عشر: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

### مقدمة

أصبحت وظيفة التموين واللوجستيك من الوظائف الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، لأنها تضمن توفير المواد والمنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.

### مفهوم التموين

التموين هو عملية توفير المواد والسلع والخدمات التي تحتاجها المؤسسة لممارسة نشاطها.

### أهداف التموين

- ضمان استمرارية الإنتاج .
- الحصول على المواد المناسبة .
- تخفيض التكاليف .
- اختيار الموردين الأكفاء .

### مراحل عملية التموين

#### تحديد الاحتياجات

معرفة الكميات المطلوبة.

#### اختيار الموردين

البحث عن أفضل الموردين.

## التفاوض

الاتفاق على الأسعار والشروط.

## الشراء

إبرام العقود وتنفيذها.

## الاستلام والتخزين

فحص المواد وتخزينها.

## مفهوم اللوجستيك

اللوجستيك هو تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المواد والمعلومات من المورد إلى المستهلك النهائي.

## أنشطة اللوجستيك

### النقل

نقل المواد والمنتجات.

### التخزين

الحفاظ على المخزون.

### إدارة المخزون

تحديد الكميات المثلى.

### التوزيع

إيصال المنتجات إلى العملاء.

### أهمية اللوجستيك

- تخفيض التكاليف .
- تحسين الخدمة .
- تسريع التسليم .



- زيادة رضا العملاء .

### سلاسل الإمداد

هي شبكة تضم:

- الموردين .
- المؤسسة .
- الموزعين .
- العملاء .

وتهدف إلى ضمان التدفق الفعال للمواد والمعلومات.

### التحديات الحديثة للوجستك

- ارتفاع تكاليف النقل .
- العولمة .
- التجارة الإلكترونية .
- التحول الرقمي .
- تقلبات الأسواق .

### خاتمة

يعتبر التموين واللوجستك من العوامل الأساسية التي تؤثر على كفاءة المؤسسة وقدرتها التنافسية، إذ يساهمان في تقليل التكاليف وتحسين مستوى الخدمة وتحقيق رضا العملاء.

### ملخص للحفظ السريع

الاتصال :نقل المعلومات لتحقيق الفهم والتنسيق.

التسيير الاستراتيجي :تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

التسيير المالي :توفير الأموال وإدارتها لتحقيق الربحية والسيولة.

**التموين:** توفير الاحتياجات اللازمة للإنتاج.

**اللوجستيك:** إدارة تدفق المواد والمعلومات من المورد إلى العميل.

**البحث السادس عشر:** تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

## مقدمة

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية في معظم المؤسسات الاقتصادية، لأنه المسؤول عن تحويل الموارد المختلفة إلى سلع وخدمات تلبي حاجات المستهلكين. ومع اشتداد المنافسة أصبح الاهتمام بالجودة ضرورة استراتيجية لضمان رضا العملاء وتحقيق التميز في السوق.

## مفهوم الإنتاج

الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (المواد الأولية، العمل، رأس المال، التكنولوجيا) إلى مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات ذات قيمة اقتصادية.

## أهداف تسيير الإنتاج

- زيادة الإنتاجية .
- تخفيض التكاليف .
- تحسين الجودة .
- استغلال الموارد بكفاءة .
- تلبية حاجات العملاء .

## عناصر عملية الإنتاج

### المدخلات

- الموارد البشرية .
- المواد الأولية .
- الآلات .
- رأس المال .

## العمليات التحويلية

الأنشطة التي تحول المدخلات إلى منتجات.

## المخرجات

السلع والخدمات المنتجة.

## وظائف إدارة الإنتاج

### تخطيط الإنتاج

تحديد الكميات المطلوبة وبرامج الإنتاج.

### جدولة الإنتاج

تحديد توقيت تنفيذ العمليات.

### الرقابة على الإنتاج

متابعة سير العمليات ومعالجة الانحرافات.

### صيانة المعدات

الحفاظ على جاهزية الآلات.

### مفهوم الجودة

الجودة هي مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء أو تجاوز توقعاتهم.

### أهمية الجودة

- زيادة رضا العملاء .
- تقليل الأخطاء .
- تخفيض التكاليف .
- تحسين السمعة .
- تعزيز القدرة التنافسية .

## أبعاد الجودة

### جودة الأداء

كفاءة المنتج في أداء وظيفته.

### الاعتمادية

قدرة المنتج على العمل دون أعطال.

### المتانة

مدة صلاحية المنتج.

### الشكل والمظهر

الجاذبية الخارجية للمنتج.

### إدارة الجودة الشاملة (TQM)

هي فلسفة إدارية تقوم على التحسين المستمر ومشاركة جميع العاملين لتحقيق الجودة.

### مبادئها

- التركيز على العميل .
- التحسين المستمر .
- العمل الجماعي .
- الوقاية من الأخطاء .
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات .

### خاتمة

يؤدي تسيير الإنتاج والجودة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسة، حيث يساهم في تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف وزيادة رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## البحث الثامن عشر: التسيير التجاري في المؤسسة

### مقدمة

يمثل التسيير التجاري الواجهة التي تربط المؤسسة بالسوق والعملاء، إذ يهتم بدراسة حاجات المستهلكين وتطوير المنتجات وتسويقها بما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن رضا الزبائن.

### مفهوم التسيير التجاري

هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بدراسة السوق والتسويق والبيع والتوزيع بهدف تحقيق الربح وإرضاء العملاء.

### أهداف التسيير التجاري

- زيادة المبيعات .
- تحقيق الأرباح .
- اكتساب عملاء جدد .
- المحافظة على العملاء الحاليين .
- تحسين صورة المؤسسة .

### وظائف التسيير التجاري

#### دراسة السوق

التعرف على:

- حاجات العملاء .
- المنافسين .
- الفرص المتاحة .

### التسويق

عملية تحديد حاجات العملاء والعمل على إشباعها.

## البيع

إقناع العملاء بشراء المنتجات أو الخدمات.

## التوزيع

إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي.

## المزيج التسويقي (4P)

### المنتج (Product)

السلعة أو الخدمة المقدمة.

### السعر (Price)

القيمة المالية للمنتج.

### التوزيع (Place)

قنوات إيصال المنتج.

### الترويج (Promotion)

الإعلانات والعروض والاتصال التسويقي.

## أهمية التسيير التجاري

- تحسين المبيعات .
- فهم السوق .
- تحقيق رضا العملاء .
- تعزيز الميزة التنافسية .

## خاتمة

التسيير التجاري هو الوسيلة التي تضمن للمؤسسة التواصل مع السوق وتحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ومتطلبات العملاء.

## البحث التاسع عشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

### مقدمة

أصبح المورد البشري أهم عنصر في نجاح المؤسسات الحديثة، لأن التكنولوجيا والآلات لا تحقق النتائج المطلوبة دون كفاءات بشرية قادرة على استغلالها وتطويرها.

### مفهوم تسيير الموارد البشرية

هو مجموعة الأنشطة المتعلقة باستقطاب العاملين وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف إدارة الموارد البشرية

- استقطاب الكفاءات .
- تطوير مهارات العاملين .
- رفع الإنتاجية .
- تحقيق الرضا الوظيفي .
- المحافظة على الاستقرار التنظيمي .

### وظائف إدارة الموارد البشرية

### تخطيط الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين.

### الاستقطاب والتوظيف

البحث عن المرشحين المناسبين واختيارهم.

## التدريب والتطوير

رفع مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

## تقييم الأداء

قياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم.

## التحفيز

تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد.

## إدارة الأجور والتعويضات

تحديد الرواتب والمكافآت والحوافز.

## أهمية الموارد البشرية

- تحقيق الأهداف .
- زيادة الإنتاجية .
- تعزيز الابتكار .
- تحسين جودة العمل .

## التحديات الحديثة

- إدارة المواهب .
- التحول الرقمي .
- العمل عن بعد .
- التنوع الثقافي .
- المنافسة على الكفاءات .



## خاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والنجاح.

**البحث العشرون: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)**

## مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق قيمة مضافة للعملاء من خلال إدارة عملياتها بكفاءة. ومن أهم المفاهيم المرتبطة بذلك مفهوم سلسلة القيمة الذي يوضح كيفية خلق القيمة داخل المؤسسة.

## مفهوم العمليات

العمليات هي مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.

## مفهوم سلسلة القيمة

قدم هذا المفهوم الباحث Michael Porter، ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة منذ الحصول على المواد الأولية حتى وصول المنتج إلى العميل.

## أهمية سلسلة القيمة

- تخفيض التكاليف .
- تحسين الجودة .
- زيادة الكفاءة .
- تعزيز الميزة التنافسية .

## الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة

### اللوجستيك الداخلي

استلام المواد وتخزينها.

### العمليات

تحويل المدخلات إلى منتجات.

## اللوجستك الخارجي

تخزين وتوزيع المنتجات النهائية.

## التسويق والبيع

الترويج للمنتجات وبيعها.

## خدمات ما بعد البيع

الصيانة والدعم الفني.

## الأنشطة الداعمة

البنية التحتية للمؤسسة

الإدارة والمالية والتخطيط.

## إدارة الموارد البشرية

استقطاب وتطوير العاملين.

## التطوير التكنولوجي

البحث والتطوير والابتكار.

## التمويل

شراء الموارد اللازمة.

## تحليل سلسلة القيمة

يهدف إلى:

- تحديد الأنشطة المضافة للقيمة .
- اكتشاف مصادر التكاليف .
- تحسين الأداء .
- دعم القرارات الاستراتيجية .

## مزايا سلسلة القيمة

- رفع الجودة .
- تحسين الإنتاجية .
- زيادة رضا العملاء .
- تحقيق التفوق على المنافسين .

## خاتمة

يساعد تسيير العمليات وتحليل سلسلة القيمة المؤسسة على فهم كيفية خلق القيمة وتحقيق الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## أهم النقاط للامتحان

### تسيير الإنتاج

تحويل المدخلات إلى مخرجات مع التركيز على الكفاءة والجودة.

### الجودة

قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العملاء.

### التسيير التجاري

إدارة التسويق والبيع والتوزيع لتحقيق الأرباح ورضا العملاء.

### الموارد البشرية

استقطاب وتطوير وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

### سلسلة القيمة

مجموعة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج منذ المواد الأولية حتى وصوله للعميل.

## البحث الحادي والعشرون: الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

### مقدمة

ظهرت الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الحديثة في التسيير نتيجة الحاجة إلى إشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة بدل الاقتصار على إصدار الأوامر والتعليمات. ويعد هذا الأسلوب من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تربط بين أداء العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يقوم على تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين المدير والمرؤوس، ثم متابعة تنفيذها وتقييم النتائج المحققة.

وقد طور هذا المفهوم المفكر الإداري Peter Drucker.

### أهداف الإدارة بالأهداف

- تحسين الأداء .
- زيادة مشاركة العاملين .
- رفع مستوى المسؤولية .
- تحسين الاتصال .
- تحقيق التنسيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية .

### خصائص الإدارة بالأهداف

#### المشاركة

يشارك العاملون في تحديد الأهداف.

#### الوضوح

الأهداف تكون محددة وقابلة للقياس.

#### الرقابة الذاتية

يعتمد العامل على تقييم أدائه بنفسه.

## التركيز على النتائج

يهتم هذا الأسلوب بالإنجاز أكثر من الإجراءات.

## مراحل الإدارة بالأهداف

1. تحديد الأهداف العامة للمؤسسة

2. تحديد أهداف الأقسام

3. تحديد أهداف الأفراد

4. تنفيذ الخطط

5. تقييم النتائج

6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

## مزايا الإدارة بالأهداف

- رفع الإنتاجية .
- تحسين التحفيز .
- وضوح المسؤوليات .
- تحسين العلاقات الإدارية .

## عيوب الإدارة بالأهداف

- صعوبة تحديد بعض الأهداف .
- استهلاك الوقت في الاجتماعات .
- التركيز أحيانًا على الأهداف قصيرة الأجل .

## خاتمة

تعتبر الإدارة بالأهداف من أنجح الأساليب الحديثة لأنها تجعل العاملين شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة وترتبط الأداء بالنتائج المحققة.

## البحث الثاني والعشرون: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

### مقدمة

في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، أصبحت الجودة عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. لذلك ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر وإرضاء العملاء.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتمد على مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بهدف تحقيق رضا العميل.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تحسين الجودة .
- خفض التكاليف .
- زيادة رضا العملاء .
- تحسين الأداء .
- تعزيز القدرة التنافسية .

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

#### التركيز على العميل

العميل هو محور جميع الأنشطة.

#### التحسين المستمر

تطوير دائم للعمليات.

#### مشاركة الجميع

الجودة مسؤولية كل العاملين.

## اتخاذ القرار بناءً على البيانات

الاعتماد على الحقائق وليس التخمين.

## العمل الجماعي

تشجيع التعاون بين العاملين.

## فوائد إدارة الجودة الشاملة

- تقليل الأخطاء .
- رفع الكفاءة .
- تحسين صورة المؤسسة .
- زيادة الأرباح .
- تعزيز الولاء لدى العملاء .

## معوقات تطبيق الجودة الشاملة

- مقاومة التغيير .
- نقص التدريب .
- ضعف التزام الإدارة العليا .
- محدودية الموارد .

## خاتمة

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تسعى إلى تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر والتركيز على رضا العملاء.

## البحث الثالث والعشرون والرابع والعشرون: إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)

### مقدمة

مع اشتداد المنافسة العالمية لم تعد التحسينات البسيطة كافية، بل أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تغييرات جذرية في طريقة عملها، ومن هنا ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات.

### مفهوم إعادة هندسة العمليات

هي إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الأساسية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء من حيث التكلفة والجودة والسرعة والخدمة.

ويرتبط المفهوم بأعمال Michael Hammer و James Champy.

### أهداف إعادة الهندسة

- تقليل التكاليف .
- تسريع العمليات .
- تحسين الجودة .
- رفع الإنتاجية .
- زيادة رضا العملاء .

### خصائص إعادة الهندسة

#### التغيير الجذري

إعادة تصميم العمل من الصفر .

#### التركيز على العمليات

بدل التركيز على الوظائف التقليدية.

#### الاعتماد على التكنولوجيا

استغلال نظم المعلومات الحديثة.



## تحقيق قفزات نوعية

وليس مجرد تحسينات بسيطة.

## مراحل إعادة الهندسة

1. تحديد العمليات الأساسية.

2. تحليل الوضع الحالي.

3. تصميم العمليات الجديدة.

4. تنفيذ التغيير.

5. تقييم النتائج.

## فوائد إعادة الهندسة

- تحسين الأداء .
- تقليل البيروقراطية .
- تسريع الإنجاز .
- زيادة المرونة .

## أسباب الفشل

- مقاومة العاملين .
- ضعف التخطيط .
- نقص الدعم الإداري .
- سوء إدارة التغيير .

## خاتمة

تمثل إعادة هندسة العمليات أداة قوية لتحقيق التحولات الكبرى داخل المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية.

## البحث الخامس والعشرون: إدارة التغيير

### مقدمة

أصبحت المؤسسات تواجه بيئة سريعة التغير نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعل إدارة التغيير ضرورة حتمية للبقاء والنمو.

### مفهوم إدارة التغيير

هي عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغييرات داخل المؤسسة بهدف التكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء.

### أهداف إدارة التغيير

- تحسين الكفاءة .
- مواكبة التطورات .
- تعزيز الابتكار .
- زيادة المرونة التنظيمية .

### أسباب التغيير

#### أسباب داخلية

- ضعف الأداء .
- التطور التكنولوجي .
- إعادة الهيكلة .

#### أسباب خارجية

- المنافسة .
- العولمة .
- التشريعات الحكومية .

## مراحل إدارة التغيير

1 .تشخيص الحاجة للتغيير .

2 .التخطيط للتغيير .

3 .تنفيذ التغيير .

4 .تقييم النتائج .

## مقاومة التغيير

تظهر بسبب:

- الخوف من المجهول .
- فقدان الامتيازات .
- نقص المعلومات .

## طرق معالجتها

- الاتصال الفعال .
- التدريب .
- المشاركة في اتخاذ القرار .

## خاتمة

تساعد إدارة التغيير المؤسسة على التكيف مع بيئتها وتحقيق التطور المستمر .

## البحث السادس والعشرون: التغيير التنظيمي

### مفهوم التغيير التنظيمي

هو تعديل مخطط يطرأ على هيكل المؤسسة أو ثقافتها أو أنظمتها أو أساليب عملها بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف .

## أنواع التغيير التنظيمي

### التغيير الهيكلي

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

### التغيير التكنولوجي

إدخال تقنيات جديدة.

### التغيير البشري

تطوير مهارات العاملين.

### التغيير الثقافي

تغيير القيم والمعتقدات التنظيمية.

### أهمية التغيير التنظيمي

- تحسين الأداء .
- زيادة المرونة .
- مواكبة التطورات .
- تعزيز القدرة التنافسية .

### معوقات التغيير التنظيمي

- مقاومة العاملين .
- ضعف القيادة .
- نقص الموارد .
- ضعف الاتصال .

### خاتمة

يعد التغيير التنظيمي أداة أساسية لتطوير المؤسسة وضمان قدرتها على الاستمرار في بيئة متغيرة.

## البحث السابع والعشرون: التطوير التنظيمي

### مقدمة

التطوير التنظيمي من المداخل الحديثة التي تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة من خلال تطوير الأفراد والهياكل والثقافة التنظيمية.

### مفهوم التطوير التنظيمي

هو جهد مخطط طويل الأجل يهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة وقدرتها على حل المشكلات والتكيف مع التغيرات.

### أهداف التطوير التنظيمي

- تحسين الأداء .
- تطوير الموارد البشرية .
- تعزيز التعاون .
- رفع فعالية المؤسسة .

### خصائص التطوير التنظيمي

- عملية مخططة .
- طويلة الأجل .
- تعتمد على العلوم السلوكية .
- تشمل جميع أجزاء المؤسسة .

### أساليب التطوير التنظيمي

#### التدريب

تنمية المهارات والكفاءات.

## بناء فرق العمل

تعزيز التعاون بين العاملين.

## الاستشارات التنظيمية

حل المشكلات التنظيمية.

## تطوير الثقافة التنظيمية

ترسيخ القيم الإيجابية.

## الفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

| التطوير التنظيمي         | التغيير التنظيمي            |
|--------------------------|-----------------------------|
| طويل الأجل               | قد يكون سريعًا              |
| يركز على التحسين المستمر | يركز على معالجة مشكلة محددة |
| يشمل المؤسسة ككل         | قد يشمل جانبًا واحدًا       |

## خاتمة

يمثل التطوير التنظيمي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسة بشكل مستمر من خلال تطوير الإنسان والتنظيم والثقافة المؤسسية.

## ملخص ذهبي للامتحان

الإدارة بالأهداف: تحقيق النتائج من خلال أهداف متفق عليها.

الجودة الشاملة: التحسين المستمر وإرضاء العميل.

إعادة الهندسة: إعادة تصميم العمليات جذريًا لتحقيق قفزة في الأداء.

إدارة التغيير: تخطيط وتنفيذ التغيير والتكيف معه.

التغيير التنظيمي: تعديل الهيكل أو التكنولوجيا أو الثقافة.

التطوير التنظيمي: تحسين شامل ومستمر للمؤسسة على المدى الطويل.

في الرسالة القادمة سأكمل البحوث من 28 إلى 35 (الإدارة الإلكترونية، إدارة المعرفة، الإبداع والابتكار، إدارة الصراع، إدارة التميز...) وهي من أكثر المواضيع حداثة وأهمية.

## البحث الثامن والعشرون: الإدارة الإلكترونية

### مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية هائلة أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كبديل أو مكمل للإدارة التقليدية. وأصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء وتسريع العمليات الإدارية ورفع جودة الخدمات.

### مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية.

وتشمل استخدام:

- الحاسوب.
- الإنترنت.
- قواعد البيانات.
- نظم المعلومات الإدارية.
- التطبيقات الرقمية.

### أهداف الإدارة الإلكترونية

- تسريع إنجاز الأعمال.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين جودة الخدمات.
- تسهيل الاتصال.
- تحسين اتخاذ القرار.

- رفع كفاءة الأداء.

## **خصائص الإدارة الإلكترونية**

### **السرعة**

إنجاز المعاملات في وقت قصير.

### **الدقة**

تقليل الأخطاء البشرية.

### **المرونة**

إمكانية العمل من أي مكان.

### **الشفافية**

سهولة الوصول إلى المعلومات.

### **التكامل**

ربط مختلف الإدارات والأنشطة.

## **مزايا الإدارة الإلكترونية**

- تقليل البيروقراطية.
- تحسين خدمة العملاء.
- خفض استهلاك الورق.
- تسهيل حفظ المعلومات.
- دعم القرارات الإدارية.

## **تحديات الإدارة الإلكترونية**

- ارتفاع تكاليف التجهيز.
- مقاومة التغيير.



- مخاطر الأمن السيبراني.

- الحاجة إلى التدريب.

## خاتمة

أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة، لما توفره من سرعة وكفاءة وقدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

## البحث التاسع والعشرون: إدارة المعرفة

### مقدمة

في الاقتصاد الحديث أصبحت المعرفة أهم مورد تمتلكه المؤسسات، بل إن قيمتها قد تفوق قيمة الموارد المادية. ولذلك ظهر مفهوم إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز والتنافسية.

### مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية اكتساب المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.

### أنواع المعرفة

#### المعرفة الصريحة

معرفة موثقة ومكتوبة.

مثل:

- التقارير.

- الأدلة.

- قواعد البيانات.

## المعرفة الضمنية

معرفة موجودة في عقول الأفراد.

مثل:

- الخبرات.
- المهارات.
- التجارب الشخصية.

## أهداف إدارة المعرفة

- تحسين اتخاذ القرار.
- تعزيز الابتكار.
- المحافظة على الخبرات.
- زيادة الكفاءة التنظيمية.
- تحقيق الميزة التنافسية.

## مراحل إدارة المعرفة

### اكتساب المعرفة

جمع المعلومات والخبرات.

### تخزين المعرفة

حفظها في قواعد بيانات.

### مشاركة المعرفة

نشرها بين العاملين.

## تطبيق المعرفة

استغلالها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

## فوائد إدارة المعرفة

- تقليل الأخطاء.
- تسريع الإنجاز.
- تطوير الإبداع.
- دعم التعلم التنظيمي.

## خاتمة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم مصادر النجاح المؤسسي لأنها تحول المعرفة إلى قيمة اقتصادية واستراتيجية.

## البحث الثلاثون: إدارة الإبداع والابتكار والاختراع

### مقدمة

أصبحت القدرة على الابتكار من أهم عوامل نجاح المؤسسات في ظل المنافسة العالمية. فالمؤسسات التي لا تبتكر تتراجع تدريجيًا أمام منافسيها.

### مفهوم الإبداع

الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.

### مفهوم الابتكار

الابتكار هو تحويل الفكرة الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو عملية قابلة للتطبيق.

### مفهوم الاختراع

الاختراع هو إيجاد شيء جديد لم يكن موجودًا من قبل.

## الفرق بين المفاهيم الثلاثة

| الإبداع    | الابتكار     | الاختراع       |
|------------|--------------|----------------|
| فكرة جديدة | تطبيق الفكرة | إيجاد شيء جديد |
| ذهني       | عملي         | تقني غالبًا    |

### أهمية الابتكار

- تحسين الأداء.
- تعزيز التنافسية.
- تطوير المنتجات.
- زيادة الأرباح.

### مصادر الابتكار

- العاملون.
- العملاء.
- البحث والتطوير.
- التكنولوجيا.
- المنافسون.

### معوقات الابتكار

- الخوف من الفشل.
- ضعف التمويل.
- البيروقراطية.

- مقاومة التغيير.

## خاتمة

الإبداع والابتكار يمثلان القوة المحركة لتطور المؤسسات وتحقيق تفوقها في الأسواق.

## البحث الحادي والثلاثون: إدارة الصراع

### مقدمة

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية داخل المؤسسات نتيجة اختلاف المصالح والأهداف والآراء. ولم تعد الإدارة الحديثة تنظر إلى الصراع باعتباره ظاهرة سلبية فقط، بل يمكن استثماره بصورة إيجابية لتحفيز التطوير والابتكار.

### مفهوم الصراع التنظيمي

هو حالة من الاختلاف أو التعارض بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة.

### أسباب الصراع

#### أسباب تنظيمية

- غموض المسؤوليات.
- نقص الموارد.
- تضارب الأهداف.

#### أسباب شخصية

- اختلاف القيم.
- اختلاف الشخصيات.
- سوء الاتصال.

## أنواع الصراع

### صراع فردي

داخل الشخص نفسه.

### صراع بين الأفراد

بين شخصين أو أكثر.

### صراع بين الجماعات

بين الأقسام أو الفرق.

## آثار الصراع

### آثار إيجابية

- تحسين الأداء.
- تحفيز الإبداع.
- تطوير الحلول.

### آثار سلبية

- انخفاض الإنتاجية.
- توتر العلاقات.
- ضعف التعاون.

## استراتيجيات إدارة الصراع

### التعاون

البحث عن حل يرضي الجميع.

### التسوية

تقديم تنازلات متبادلة.

## **التجنب**

تأجيل معالجة الصراع.

## **المنافسة**

فرض حل معين.

## **التكيف**

تفضيل مصلحة الطرف الآخر.

## **خاتمة**

الإدارة الناجحة لا تسعى إلى القضاء على الصراع نهائيًا، بل إلى إدارته وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

## **البحث الثاني والثلاثون: إدارة الأزمات**

### **مقدمة**

تتعرض المؤسسات في مختلف القطاعات إلى أزمات مفاجئة قد تهدد استقرارها واستمرارها، مثل الأزمات المالية والكوارث الطبيعية والأزمات الصحية والتكنولوجية. لذلك أصبحت إدارة الأزمات من الوظائف الإدارية الضرورية التي تساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية وتقليل آثارها السلبية.

### **مفهوم الأزمة**

الأزمة هي حدث مفاجئ أو موقف غير متوقع يهدد أهداف المؤسسة ويتطلب اتخاذ قرارات سريعة لمواجهته.

### **مفهوم إدارة الأزمات**

إدارة الأزمات هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها ومواجهتها والحد من آثارها السلبية.

### **خصائص الأزمة**

- المفاجأة.
- التهديد والخطر.
- ضيق الوقت.
- نقص المعلومات.
- الحاجة إلى قرارات سريعة.

## أنواع الأزمات

### الأزمات الاقتصادية

مثل التضخم والركود.

### الأزمات المالية

مثل الإفلاس ونقص السيولة.

### الأزمات التكنولوجية

مثل تعطل الأنظمة المعلوماتية.

### الأزمات الطبيعية

مثل الزلازل والفيضانات.

### الأزمات الصحية

مثل الأوبئة والأمراض واسعة الانتشار.

### مراحل إدارة الأزمات

#### 1. مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر

رصد المؤشرات التي قد تنذر بحدوث أزمة.

#### 2. مرحلة الاستعداد والوقاية

وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة.



### 3. مرحلة مواجهة الأزمة

اتخاذ الإجراءات العاجلة للسيطرة عليها.

### 4. مرحلة استعادة النشاط

إعادة المؤسسة إلى وضعها الطبيعي.

### 5. مرحلة التعلم

استخلاص الدروس والاستفادة منها مستقبلاً.

### أساليب مواجهة الأزمات

- التخطيط المسبق.
- تشكيل فرق إدارة الأزمات.
- توفير المعلومات الدقيقة.
- الاتصال الفعال.
- سرعة اتخاذ القرار.

### أهمية إدارة الأزمات

- حماية المؤسسة.
- تقليل الخسائر.
- الحفاظ على السمعة.
- ضمان الاستمرارية.

### خاتمة

أصبحت إدارة الأزمات ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، لأنها تمكنها من مواجهة التهديدات والمحافظة على بقائها واستقرارها.

البحث الثالث والثلاثون: إدارة المخاطر

## مقدمة

ترتبط أنشطة المؤسسات بدرجات متفاوتة من المخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية. ومن هنا ظهرت إدارة المخاطر كوسيلة علمية لتحديد المخاطر وتحليلها والحد من آثارها.

## مفهوم المخاطر

المخاطرة هي احتمال وقوع حدث غير مرغوب فيه يؤدي إلى خسائر أو يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

## مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

## أهداف إدارة المخاطر

- حماية أصول المؤسسة.
- تقليل الخسائر.
- دعم اتخاذ القرار.
- ضمان الاستمرارية.
- تحسين الأداء.

## أنواع المخاطر

### المخاطر المالية

مثل:

- نقص السيولة.
- تقلب أسعار الصرف.
- ارتفاع أسعار الفائدة.

### المخاطر التشغيلية

مثل:

- تعطل المعدات.
- أخطاء العاملين.

### المخاطر الاستراتيجية

مثل:

- تغيرات السوق.
- دخول منافسين جدد.

### المخاطر القانونية

مثل:

- النزاعات القضائية.
- مخالفة التشريعات.

### مراحل إدارة المخاطر

#### 1. تحديد المخاطر

حصر جميع المخاطر المحتملة.

#### 2. تحليل المخاطر

دراسة أسبابها واحتمالات وقوعها.

#### 3. تقييم المخاطر

تحديد درجة تأثيرها.

#### 4. معالجة المخاطر

وضع حلول وإجراءات وقائية.

#### 5. المتابعة والمراقبة

التأكد من فعالية الإجراءات.

استراتيجيات التعامل مع المخاطر

تجنب المخاطر

إلغاء النشاط المسبب للخطر.

تخفيض المخاطر

تقليل احتمال وقوعها.

نقل المخاطر

مثل التأمين.

قبول المخاطر

في حالة انخفاض تأثيرها.

أهمية إدارة المخاطر

- حماية الموارد.
- دعم الاستقرار المالي.
- رفع كفاءة المؤسسة.
- زيادة الثقة لدى المستثمرين.

خاتمة

تساعد إدارة المخاطر المؤسسة على التعامل مع حالة عدم التأكد وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص للتحسين والتطوير.

البحث الرابع والثلاثون: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

## مقدمة

لم يعد دور المؤسسة يقتصر على تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يشمل المساهمة في خدمة المجتمع وحماية البيئة وتحسين حياة الأفراد. ومن هنا ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة.

## مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إلى جانب تحقيق أهدافها الاقتصادية.

## أبعاد المسؤولية الاجتماعية

### البعد الاقتصادي

تحقيق الأرباح واستمرارية المؤسسة.

### البعد القانوني

الالتزام بالقوانين والتشريعات.

### البعد الأخلاقي

احترام القيم والمعايير الأخلاقية.

### البعد الإنساني والخيري

المساهمة في خدمة المجتمع.

## مجالات المسؤولية الاجتماعية

### تجاه العاملين

- تحسين ظروف العمل.
- توفير التدريب.
- ضمان السلامة المهنية.

### تجاه العملاء

- تقديم منتجات آمنة.
- احترام حقوق المستهلك.

### تجاه المجتمع

- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في التنمية المحلية.

### تجاه البيئة

- تقليل التلوث.
- ترشيد استهلاك الموارد.

### فوائد المسؤولية الاجتماعية

#### للمؤسسة

- تحسين السمعة.
- زيادة ثقة العملاء.
- تعزيز الولاء.

#### للمجتمع

- تحسين مستوى المعيشة.
- دعم التنمية المستدامة.
- حماية البيئة.

### معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

- ارتفاع التكاليف.
- ضعف الوعي.
- نقص الموارد.

- غياب التشريعات المحفزة.

## أهمية المسؤولية الاجتماعية

أصبحت معياراً حديثاً لتقييم المؤسسات، حيث لم يعد النجاح يقاس بالأرباح فقط، بل بمدى مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.

## خاتمة

تمثل المسؤولية الاجتماعية التزاماً أخلاقياً وتنموياً يجعل المؤسسة شريكاً فعالاً في تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يعزز مكانتها وثقة المجتمع بها.

## ملخص سريع للحفظ

### البحث 32: إدارة الأزمات

➡ التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها ومواجهتها وتقليل آثارها.

### البحث 33: إدارة المخاطر

➡ تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات.

### البحث 34: المسؤولية الاجتماعية

➡ التزام المؤسسة تجاه العاملين والعلماء والمجتمع والبيئة إلى جانب تحقيق الربح.

♦ قاعدة يكررها الأساتذة كثيراً:

المخاطرة → قد تؤدي إلى أزمة → ويتم التعامل معها بإدارة الأزمات، بينما المسؤولية الاجتماعية تعكس البعد الأخلاقي والتنموي للمؤسسة.

### البحث الخامس والثلاثون: إدارة التميز

## مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق مستويات أداء متفوقة تتجاوز مجرد البقاء والاستمرارية، وهو ما يعرف بالتميز المؤسسي.

## مفهوم إدارة التميز

إدارة التميز هي مجموعة الأساليب والممارسات التي تهدف إلى تحقيق أداء متفوق ومستدام في جميع أنشطة المؤسسة.

### أهداف إدارة التميز

- تحقيق رضا العملاء.
- رفع جودة الأداء.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز التنافسية.
- تحقيق الاستدامة.

### مبادئ إدارة التميز

#### القيادة الفعالة

وجود قيادة واضحة ومؤثرة.

#### التركيز على العميل

فهم حاجاته وتوقعاته.

#### التحسين المستمر

التطوير الدائم للعمليات.

#### إدارة الموارد بكفاءة

استغلال الإمكانيات المتاحة.

#### الابتكار

تشجيع الإبداع والتجديد.



معايير التميز المؤسسي

القيادة

الاستراتيجية

الموارد البشرية

الشراكات والموارد

العمليات

النتائج

فوائد إدارة التميز

- تحسين السمعة.
- زيادة الأرباح.
- رفع رضا العاملين.
- تحقيق الاستدامة.

خاتمة

إدارة التميز تمثل المرحلة المتقدمة من التطور الإداري، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال الجودة والابتكار والتحسين المستمر.

أهم النقاط للحفظ

الإدارة الإلكترونية

استخدام التكنولوجيا لإنجاز الوظائف الإدارية.

إدارة المعرفة

استثمار المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

## الإبداع

إنتاج أفكار جديدة.

## الابتكار

تطبيق الأفكار الجديدة.

## الاختراع

إيجاد شيء جديد لأول مرة.

## إدارة الصراع

توجيه الخلافات نحو نتائج إيجابية.

## إدارة التميز

تحقيق أداء مؤسسي متفوق ومستدام.

## البحث السادس والثلاثون: إدارة الوقت

### مقدمة

يُعد الوقت من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهو مورد لا يمكن تخزينه أو تعويضه أو استرجاعه بعد ضياعه. لذلك أصبحت إدارة الوقت من المهارات الأساسية للمديرين والعاملين لما لها من دور في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

### مفهوم إدارة الوقت

إدارة الوقت هي عملية التخطيط والتنظيم والاستغلال الأمثل للوقت المتاح بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة.

### أهمية إدارة الوقت

- زيادة الإنتاجية.
- تحسين جودة العمل.
- تقليل الضغوط.

- تحقيق الأهداف بسرعة.

- رفع كفاءة المؤسسة.

### مبادئ إدارة الوقت

#### تحديد الأولويات

التركيز على الأعمال الأكثر أهمية.

#### التخطيط المسبق

إعداد البرامج والجدول الزمنية.

#### التنظيم

ترتيب المهام حسب أهميتها.

#### المتابعة والتقييم

قياس مدى الالتزام بالوقت.

#### مضيعات الوقت

#### داخل المؤسسة

- الاجتماعات غير الضرورية.

- سوء التنظيم.

- ضعف الاتصال.

- كثرة المقاطعات.

#### خارج المؤسسة

- الظروف الطارئة.

- الأعطال التقنية.

## أساليب إدارة الوقت

- إعداد قائمة المهام.
- وضع جداول زمنية.
- تفويض بعض الأعمال.
- استخدام التكنولوجيا.
- تحديد المواعيد النهائية.

## فوائد إدارة الوقت

- زيادة الإنجاز.
- تحسين الأداء.
- تقليل التوتر.
- رفع مستوى النجاح المهني.

## خاتمة

تعتبر إدارة الوقت من أهم عوامل النجاح الفردي والمؤسسي، إذ تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية وتحويل الوقت إلى مصدر للميزة التنافسية.

## البحث السابع والثلاثون: إدارة المواهب

### مقدمة

في عصر الاقتصاد المعرفي أصبحت المواهب والكفاءات البشرية أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك ظهر مفهوم إدارة المواهب بهدف استقطاب الأفراد المتميزين والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم.

### مفهوم إدارة المواهب

إدارة المواهب هي مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى جذب الأفراد ذوي القدرات العالية وتطويرهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

## أهداف إدارة المواهب

- استقطاب الكفاءات.
- تطوير المهارات.
- الاحتفاظ بالمواهب.
- إعداد القيادات المستقبلية.
- تحقيق التميز المؤسسي.

## مراحل إدارة المواهب

### استقطاب المواهب

البحث عن الأفراد المتميزين.

### اختيار المواهب

توظيف أفضل المرشحين.

### تطوير المواهب

التدريب والتكوين المستمر.

### الاحتفاظ بالمواهب

توفير بيئة عمل محفزة.

## أهمية إدارة المواهب

- زيادة الإنتاجية.
- تعزيز الابتكار.
- تحسين الأداء.
- رفع القدرة التنافسية.

## تحديات إدارة المواهب

- المنافسة على الكفاءات.
- هجرة الأدمغة.
- ارتفاع تكاليف التدريب.
- التغير السريع للمهارات المطلوبة.

## خاتمة

إدارة المواهب أصبحت من أهم الوظائف الاستراتيجية لأنها تضمن للمؤسسة امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق النجاح المستدام.

## البحث الثامن والثلاثون: الميزة التنافسية

### مقدمة

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق التفوق على منافسيها، ويُعرف هذا التفوق بالميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء أفضل والمحافظة على موقعها في السوق.

### مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة أكبر للعملاء مقارنة بالمنافسين.

### خصائص الميزة التنافسية

- صعوبة التقليد.
- مستدامة نسبيًا.
- تحقق قيمة للعميل.
- تساهم في تحقيق الأرباح.

## مصادر الميزة التنافسية

### التكلفة المنخفضة

إنتاج السلع بأقل تكلفة.

### الجودة العالية

تقديم منتجات متميزة.

### الابتكار

تطوير منتجات وخدمات جديدة.

### السرعة

سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

### المعرفة

استغلال المعلومات والخبرات.

### أهمية الميزة التنافسية

- زيادة الحصة السوقية.
- تحقيق الأرباح.
- المحافظة على العملاء.
- مواجهة المنافسين.

### خاتمة

تعد الميزة التنافسية أساس نجاح المؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة، وهي العامل الذي يميزها عن منافسيها ويضمن استمراريتها.

## البحث التاسع والثلاثون: الكفاءات المحورية

### مقدمة

ظهر مفهوم الكفاءات المحورية نتيجة الاهتمام بالموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة كمصدر أساسي للنجاح والتفوق.

### مفهوم الكفاءات المحورية

الكفاءات المحورية هي القدرات والمهارات والمعارف الأساسية التي تتميز بها المؤسسة وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ويرتبط المفهوم بأعمال C. K. Prahalad و Gary Hamel.

### خصائص الكفاءات المحورية

#### خلق القيمة

توفر قيمة حقيقية للعميل.

#### صعوبة التقليد

يصعب على المنافسين تقليدها.

#### إمكانية التوسع

يمكن استخدامها في عدة أنشطة.

#### أمثلة

- الخبرة التكنولوجية.
- الابتكار.
- الكفاءة البشرية.
- السمعة التجارية.



## أهمية الكفاءات المحورية

- دعم الميزة التنافسية.
- تعزيز الابتكار.
- تحسين الأداء.
- تحقيق النمو.

## خاتمة

تمثل الكفاءات المحورية المورد الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق التفوق والاستدامة.

## البحث الأربعون: الثقافة التنظيمية

### مقدمة

لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تؤثر في سلوك العاملين وطريقة اتخاذ القرارات والعلاقات التنظيمية، ولذلك تعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصر نجاح المؤسسات.

### مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير السلوكية المشتركة بين أفراد المؤسسة.

### عناصر الثقافة التنظيمية

#### القيم

ما تعتبره المؤسسة مهمًا.

#### المعتقدات

الأفكار السائدة بين العاملين.

#### الرموز

الشعارات والهوية المؤسسية.

## الطقوس

الممارسات المتكررة داخل المؤسسة.

## وظائف الثقافة التنظيمية

- توجيه السلوك.
- تعزيز الانتماء.
- تحقيق الاستقرار.
- تسهيل التكيف.

## أنواع الثقافة التنظيمية

ثقافة القوة

ثقافة الدور

ثقافة الإنجاز

ثقافة الدعم

## أهمية الثقافة التنظيمية

- تحسين الأداء.
- تعزيز التعاون.
- دعم الابتكار.
- رفع الولاء المؤسسي.

## خاتمة

الثقافة التنظيمية تمثل الشخصية الحقيقية للمؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في نجاحها أو فشلها.

## البحث الحادي والأربعون: تطور أساليب التسيير في المؤسسات الجزائرية

### مقدمة

شهدت المؤسسات الجزائرية تطورًا ملحوظًا في أساليب التسيير نتيجة التحولات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي عرفتتها الجزائر منذ الاستقلال.

### مراحل التطور

#### مرحلة الاقتصاد الموجه (1962-1988)

تميزت بـ:

- سيطرة الدولة.
- المركزية.
- ضعف المنافسة.

#### مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (بعد 1988)

تميزت بـ:

- تحرير الاقتصاد.
- تشجيع القطاع الخاص.
- تحسين التسيير.

#### مرحلة الانفتاح والعولمة

تميزت بـ:

- زيادة المنافسة.
- دخول التكنولوجيا الحديثة.
- تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

## الأساليب الحديثة المعتمدة

- الجودة الشاملة.
- الإدارة الإلكترونية.
- التسيير الاستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- إدارة المعرفة.

## التحديات

- التحول الرقمي.
- المنافسة الدولية.
- تطوير الكفاءات.
- تحسين الإنتاجية.

## خاتمة

انتقلت المؤسسات الجزائرية تدريجياً من التسيير التقليدي إلى تبني أساليب حديثة قائمة على الجودة والابتكار والتكنولوجيا.

## البحث الثاني والأربعون: تحليل المؤسسة كنظام مفتوح

### مقدمة

أصبحت النظرة الحديثة للمؤسسة تعتبرها نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية، ويؤثر فيها ويتأثر بها.

### مفهوم النظام

النظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق هدف معين.

## مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح

المؤسسة نظام مفتوح لأنها تتبادل الموارد والمعلومات والطاقة مع البيئة المحيطة بها.

## مكونات النظام المفتوح

### المدخلات

تشمل:

- الموارد البشرية.
- المواد الأولية.
- الأموال.
- المعلومات.

### العمليات التحويلية

تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات.

### المخرجات

- السلع.
- الخدمات.
- الأرباح.
- المعلومات.

### التغذية العكسية

المعلومات التي تسمح بتقييم الأداء وتصحيحه.

## البيئة الخارجية للمؤسسة

### البيئة العامة

- الاقتصادية.
- السياسية.
- الاجتماعية.
- التكنولوجية.

### البيئة الخاصة

- العملاء.
- الموردون.
- المنافسون.
- الدولة.

## خصائص المؤسسة كنظام مفتوح

- التفاعل مع البيئة.
- الترابط بين الأجزاء.
- المرونة.
- التكيف.
- الاستمرارية.

## أهمية التحليل النظمي

- فهم المؤسسة بشكل شامل.
- تحسين اتخاذ القرار.
- تعزيز التنسيق.

- رفع الكفاءة التنظيمية.

## خاتمة

تعتبر المؤسسة نظامًا مفتوحًا يتفاعل باستمرار مع محيطه، ولذلك فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية واستغلال مواردها الداخلية بكفاءة.

## الخلاصة الشاملة للمقياس (للامتحان)

يمكن تقسيم مقياس تسيير المؤسسة إلى أربعة محاور رئيسية:

### 1. الوظائف الإدارية

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.

### 2. وظائف المؤسسة

- الإنتاج.
- التسويق.
- التمويل.
- الموارد البشرية.
- اللوجستيك.

### 3. الأساليب الحديثة للتسيير

- الإدارة بالأهداف.
- الجودة الشاملة.
- إعادة الهندسة.

- إدارة التغيير .
- الإدارة الإلكترونية .
- إدارة المعرفة .

#### 4. مفاهيم التنافس والتميز

- الميزة التنافسية .
- الكفاءات المحورية .
- إدارة المواهب .
- إدارة التميز .
- الثقافة التنظيمية .