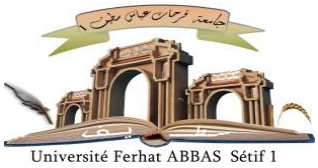
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس، سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات فى مقياس تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

من إعـداد:

د. دهيـمي جابـر

السنة الجامعية: 2020-2021

مقدمة:

يمكن القول أن عصرنا الحالي هو عصر المؤسسة المتميزة، ولا مكان فيه للمؤسسة المتقوقعة على نفسها،أو المؤسسة غير المتيقظة على محيطها، ولعل سبب ذلك يرجع لحجم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل ندرة المعلومات وكذا تعقد المناخ الاقتصادي.

إذا كان جل اهتمامات مسيري المؤسسات في الفترات السابقة هو كيفية إمداد المؤسسة بمختلف الموارد المادية، المالية، البشرية، والتكنولوجية خاصة في ظل ندرتها أحيانا، فإن وقتنا الحالي هو وما يشهده من انفتاح على الأسواق واشتداد حدة المنافسة، يفرض على المؤسسات ليس فقط التفكير في الحصول على مواردها المادية والمالية فقط، بل اختيار نمط معين من المسيرين يتميزون بمهارات وكفاءات يمكنها مسايرة هذا التحول السريع وصولا نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن عصر المعرفة الحالي يفرض على المؤسسات تطوير مواردها البشرية، والاستثمار في مواردها اللامادية وصولا نحو تطوير رأسمالها البشري.

وقد أعدت هذه المطبوعة وفقا للبرنامج المقترح من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والموجهة بالخصوص لطلبة السنة الثانية ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بما يساعدهم على إمدادهم بقاعدة معرفية تفيدهم في معرفة الجوانب التسييرية للمؤسسات من جهة، وتزودهم بمبادئ تسييرية تفيدهم في مسيرتهم الأكاديمية والمهنية، ما يسهم في بناء مؤسسات بمسيرين أكفاء مستقبلا، خاصة وأن هذا المقياس يتلقاه جميع طلبة السنة الثانية جذع مشترك في جميع الأقسام التي تشتمل عليها الكلية.

وقد جاء محتوى المطبوعة مراعيا للمعارف المتلقاة في مقاييس سابقة على غرار مدخل لإدارة الأعمال، ومساهما في بناء قاعدة معرفية تمهيدية لمقاييس لاحقة كمقياس اقتصاد المؤسسة، والذي سيتم تناوله في السداسي الرابع.

شرح مفصل لمقياس تسيير المؤسسة:

وحدة التعليم: أساسية

السداسي : الثالث

الرصيد : 06

المعامل: 02

أهداف التعليم:

إن مقياس تسيير المؤسسة هو مقياس موجه بالأساس لطلبة السنة الثانية جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، والهدف من تدريسه هو تزويد الطالب بمختلف الأفكار والمعارف، والتي تساعده في الحصول على مفاهيم خاصة بعلم التسيير والمهارات المطلوبة في المسيرين، بما يحسن من كفاءتهم التسييرية، وبالتالي يساعد في تقديم إطارات مسيرة في المستقبل تملك مهارات تسييرية ولو في جانبها النظري.

المعارف المسبقة المطلوبة:

يفترض في دارس مقياس تسيير المؤسسة أن يكون قد تلقى معارف مسبقة في مقياس مدخل للاقتصاد وكذا مدخل لإدارة الأعمال وذلك في السداسيين الأول والثاني على التوالي.

طريقة التقييم في المقياس:

بما أن المقياس نظري فيستوجب من الطالب الدارس للمقياس دراسة محاضرة في الأسبوع طيلة السداسي الثالث مع أعمال موجهة في شكل بحوث بهدف التقييم المستمر للطالب بمعدل حصة في الأسبوع، ويختتم المقياس بامتحان تقييمي للمعارف المكتسبة.

محتوى المطبوعة:

يتكون البرنامج المقرر لمقياس تسيير المؤسسة من المحاور والفصول التالية:

الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: ماهية التسيير

الفصل الثالث: وظائف التسيير

الفصل الرابع: صنع واتخاذ القرار

الفصل الخامس: محيط و استراتيجية المؤسسة

الفصل السادس: وظيفة المالية في المؤسسة

الفصل السابع: وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة

الفصل الثامن: وظيفة التموين في المؤسسة

الفصل التاسع: وظيفة الانتاج في المؤسسة

الفصل العاشر: وظيفة التسويق في المؤسسة

الفصل الحادي عشر: وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة

الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

عرف الفكر الاقتصادي والتسييري تطورا في جميع مناحي الحياة الاقتصادية، وصاحبه في ذلك تطور في مفهوم ودور المؤسسة الاقتصادية، فالمتتبع في ذلك يلاحظ أن الفكر المؤسساتي قديم، إذ يعود لحضارات قديمة كالبابلية، والاغريقية والفرعونية، إلا أن ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، قدم أفكارا ومفاهيم مختلفة خاصة بعد الفكر الرأسمالي، وظهور المدارس التسييرية الحديثة، ساهم في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات، كما عرفت في ذلك تنوعا وتطورا بفعل مساهمة التطور التكنولوجي في ذلك.

وفي هذا السياق سنحاول التعرض للمؤسسة الاقتصادية، أهدافها وخصائصها، و تصنيفاتها.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يعرف المؤسسة الاقتصادية بمختلف مفاهيمها؛
- ✓ أن يحدد مختلف خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أن يميز بين معايير تصنيف المؤسسة الاقتصادية.

_ المؤسسة الاقتصادية:

1.1 صعوبة تحديد المصطلح:

من بين الصعوبات التي تواجهنا، هواستعمال المصطلحات والمفاهيم التي تأخذ عدة معاني بالنظر إلى موضوع الاستعمال، اختلاف المدارس الفكرية...الخ، إذ نجد تداخلا بين المفاهيم التالية: المؤسسة، المنشأة، الشركة، المنظمة.

– المؤسسة Entreprise:

هو مصطلح اقتصادي غير معروف في القانون، ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، وسيأتي تعريفها لاحقا.

- الشركة Société:

هو مصطلح قانوني أكثر، ويعبر على أحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي، والتي يجسدها عقد الشركة، سواء كانت شركة أموال أو أشخاص.

- المنشأة Firme:

مصطلح انجليزي Firm قليل الاستعمال حاليا، لكنه واسع الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزئي التقليدي حول الأسواق، تطور هذا المفهوم في الثلاثينات Théorie de la firme من أجل تحديد أشكال المنافسة في السوق، وله منظور اقتصادي يبحث بالأساس عن تفسير سبب وجود أشكال منافسة محددة في أسواق محددة، ولا يبحث سبب نجاح مؤسسة عن أخرى.

- المنظمة Organisation:

هو المصطلح الأكثر استعمالا في مجال التسيير، لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بالمنظمة " السيرورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذين يعملون فيه، وهو مجموعة مهيكلة تضم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات...) في تأثير متبادل، وهي في علاقة مع المحيط ، الذي تتلقى منه الموارد والإشارات التي تمزجها من أجل التأثير على هذا المحيط.[1]

.2.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تنوعت وتعددت المفاهيم التي قدمت بشأن المؤسسة الاقتصادية، وذلك بحسب تعدد المداخل والاتجاهات والمدارس الفكرية وتطورها من جهة، واتساع الأنشطة الاقتصادية (إنتاجية، خدماتية) من جهة أخرى وفي هذا الإطار سنورد مجموعة من التعاريف كمايلي:

- حسب شمبتر Schumpeter المؤسسة مركز للإبداع ومركز للإنتاج.
- أما بيرو Perroux فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات.
- وحسب غالبريث galbraith فتتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكل–تقني Technostructure اللذين يملكون السلطة.

[1] مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2015، ص16.

- كما عرفت على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني[1].
- وحسب المكتب الدولي للعمل فالمؤسسة هي كل مكان مزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة[2].
- المؤسسة هي مركز لإتخاذ القرارات الاقتصادية مستقلة قانونيا، تجهزالموارد البشرية، الموارد المادية وغير المادية، والموارد المالية، لإنتاج منتجات موجهة للبيع.[3]

كما تميزت المؤسسات سابقا ب "عمليات السوق"، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لانتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

تطور هذا الوضع حسب كوتا cotta إلى ثلاث اتجاهات:

_ اتساع الحجم (الكثافة الدولية....) ؛

_ كثرة النزاعات الاجتماعية؛

_ تعقد أنماط التسيير (أقل كلفة، تسيير الموارد البشرية...).

من هذا المنطلق اختلفت تعاريف المؤسسة عند معظم الخبراء[4].

وكتعريف شامل نقول أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل انتاج سلعة أو خدمة موجهة للتبادل مع الأعوان الاقتصاديين، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الزمان والمكان، وتبعا لحجم ونوع النشاط.

2. المداخل المختلفة للمؤسسة:

كما ذكرنا سابقا حول تعدد التعاريف المتعلقة بالمؤسسة، سنتناول الآن مختلف المداخل والإتجاهات التي تم فيها التطرق للمؤسسة وهي المدخل المادي (الإنتاج)، المدخل الاجتماعي والإنساني، والمدخل النظامي.

[1] بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة،ط5، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2013، ص28.
[2] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2008، ص24.
[3] Bressy G, Konkuyt C, Management et économie des entreprise, éditions dalloz, paris ,2011,p02.
[4] بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق،ص34.

1.2. المدخل المادي:

ينظر للمؤسسة كمكان لخلق القيمة المضافة، والتي يتم توزيعها على مختلف الأعوان المساهمين في خلقها.

- **المؤسسة كوحدة للانتاج والتوزيع:**

تعرف المؤسسة كوحدة للانتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين اجراءات خاصة، إن هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الانتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع الدخل.

- **المؤسسة كوحدة اقتصادية:**

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في انتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات غير التجارية كالإدرات العمومية.

فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، الموارد المالية، السلع نصف التامة، الطاقة، آلات الانتاج...) كما تحتاج إلى معلومات ، وورخص الإنتاج...الخ

- **المؤسسة كوحدة لتوزيع الدخل:**

إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات – قيمة المدخلات.

كما أن قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات وهذا حسب تغير مخزون السلع النهائية، في اطار تحويل المدخلات إلى مواد استهلاكية نهائية[1].

2.2. المدخل الإجتماعي:

ينظر إلى المؤسسة كخلية اجتماعية، تقوم بتشغيل العمال وتطويرهم، إذ أنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال كتحسين مستوى الأجور، الترقية، التكوين، استقرار العمل.

كما أن لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد اعداد مشروعها.

إن الجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميز للمؤسسات الأوروبية والأمريكية إلا مع بداية السبعينات مع مفهوم ثقافة المؤسسة، وهذا تقليدا للتسيير الياباني الذي بدأ في الستينات مع Juse & Ishikawa بإدخال تسيير الجودة المبنية على أساس الثقافة اليابانية لا سيما بعد خلق دورات مراقبة الإنتاج

[1] نفس المرجع،ص34.

وبإدراج هذا الجانب الثقافي يرى Brilman المؤسسة على أنها منظمة حية متكونة من عمال منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات واجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغيير.

3.2. المدخل النظامي:

يعرف النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة والمتكاملة، التي تحقق هدفا معينا.

وبالتالي ترى نظرية النظم أن المؤسسة تضم نظما جزئية، تؤدي أهدافا جزئية، ومجموع هذه الأنظمة يؤدي هدف المنظمة ككل[1].

3. أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- **اتجاه أصحاب الملكية:**

البحث على تحسين المردودية ورفع الإنتاج وهكذا تحقيق أكبر نسبة أرباح التي توفر للمؤسسة القدرة على زيادة عدد المنتجات الذي يؤدي بالمقابل إلى انخفاض سعر التكلفة.

- **اتجاه المستخدمين :**

يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءاتهم ويحسن المراقبة ضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية التدريجية، وكذا توفير الشروط الضرورية كالسكنن الصحة، والتعليم وغيرها من الشروط الاجتماعية.

- **اتجاه المستهلك:**

ينبغي على المؤسسة أن توفر بكيفية أكثر الإنتاج لتلبية حاجات المستهلكين، ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.

- اتجاه الاقتصاد الكلي بصفة عامة.
- المشاركة الفعالة للقطاعين العام والخاص في تمويل الميزانية العامة.[2]

4.مظاهر المؤسسة وخصائصها:

بما أن المؤسسة كيان ذو ميزات متنوعة، الأمر الذي منحه مظاهر خاصة، وخصائص تميزه.

1.4.مظاهرالمؤسسة :

- **الطابع الديناميكي:**

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998،ص ص38-39.
[2] اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسييرالمؤسسة، ط3، موفم للنشر، الجزائر،2013، ص17.

من مظاهر المؤسسة العصرية التطور المستمر ويجب أن تعتني بتدعيم تطورها بوسائل الاختراعات التقنية الحديثة، وذلك لتحقيق مايلي:

- تحسين الانتاج الحالي لضمان تلبية طلب السوق؛
- إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل عصرية كاستعمال الكمبيوتر في تحليل المعطيات وبالتالي اتخاذ القرارات؛
- الحصول على الموارد الجديدة في المواد اللازمة التي تمكن القيام بانتاج سلع جديدة.
- **الطابع المستقبلي للمؤسسة:**

يجب على المؤسسة أن تهتم بالمستقبل، وأن تعمل على المحافظة على توفير حاجات الزبائن الجدد وتقوم بخدمتهم، وذلك بوسائل علمية كاستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعطيات، ولهذا الغرض على المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق واستعمال التقديرات، كما عليها اخضاع مستخدميها لدورات تكوينية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2.4.خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسات الاقتصادية العديد من الخصائص التي تتميز بها نذكرها في مايلي:

أ. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

ب. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

ت. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويلا كافيا، وظروفا سياسية ملائمة، وعمالة كافية، قادرة على التكيف مع محيطها؛

ث. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة، سواء كمية أو نوعية؛

ج. ضمان الموارد المالية لاستمرار عملياتها وأنشطتها؛

ح. لابد للمؤسسة أن تستجيب لظروف بيئتها ولمحيطها، من خلال التكيف مع متغيرات البيئة المعقدة والمضطربة؛

خ. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالاضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني[1].

5. تصنيف المؤسسات:

تأخذ المؤسسات تصنيفات مختلفة، وفق معايير مختلفة، وأهم تلك المعايير هي: المعيار القانوني، معيار النشاط، ومعيارالحجم.

1.5. المعيار القانوني:

وفق هذا المعيار يتم تقسيم المؤسسات تبعا للقانون التجاري والمدني إلى مؤسسات فردية وشركات.

1.1.5.المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد، ومحدودة النشاط والمسؤولية.

ميزاتها: تتميزالمؤسسات الفردية ب:

_ سهولة الانشاء والتنظيم؛

_ صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد في اتخاذ القرارات ونتائج أعمال المؤسسة.[2]

_ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء.

ويشمل هذا النوع مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL.

_ **عيوبها:** تتمثل أهم عيوبها في:

_ قلة رأس المال، بحكم أن المالك هو الممول الوحيد للمؤسسة؛

_ صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية، بسبب قلة الضمانات الممنوحة من طرفها؛

_ محدودية خبرة مالك المؤسسة، بصفته المسير الوحيد يمكن أن يسبب لها مشاكل فنية وإدارية.

2.1.5. الشركات:

تعرف الشركة على أنها اجتماع شريكين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو نقد أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من ربح أو خسارة.

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.[3]

[1] عمر صخري، مرجع سابق، ص25

[2] اسماعيل عرباجي،مرجع سابق، ص17.

[3] عمر صخري، مرجع سابق، ص27.

1.2.1.5. شركات الأشخاص:

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها اعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس الأموال بصورة أكبر من المؤسسات الفردية. وتنقسم شركات الأشخاص إلى:

_ شركة التضامن:

وتعد من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا، قد تتساوى أو تختلف في قيمتها وطبيعتها، في حين أن مسؤوليتهم تتعدى مقدار ما ساهموا به، إذ تعتبر مسؤولية تضامنية عن نتيجة الشركة، وهذا أهم عيب فيها.

_ شركة التوصية:

وتضم شركاء متضامنين يسري عليهم أحكام شركة التضامن، بالإضافة إلى شركاء موصون، تتحدد مسؤوليتهم بمقدار حصصهم في الشركة، وتنقسم إلى نوعين: توصية بسيطة، وتوصية بالأسهم.

_ شركة المحاصة:

وهي شركة خفية، أي عقد بين طرفين لإنجاز مشروع معين، تنتهي الشركة بانتهاء المشروع، كما أن لها خصائص معينة، إذ لا تتمتع بالشخصية المعنوية ، ولا رأسمال ولا عنوان، فهي مساهمة طرفان أو أكثر في مشروع بتقديم حصة من مال أو عمل، بهدف جني أرباح أو تحمل خسائر، دون أن تكون مشهرة.[1]

2.2.1.5. شركات الأموال:

بسبب مساوئ شركات الأشخاص، والتي في مقدمتها عدم القدرة على تجميع مبالغ مالية كبيرة، بسبب محدودية حجمها ونشاطها، وكذا عزوف البنوك عن تمويلها، تم انشاء شركات الأموال حيث سمح للأفراد أن يوظفوا أموالهم في هذه المؤسسات في شكل أسهم، كما أن مسؤوليتها محدودة، عكس شركات الأشخاص كشركات التضامن والتوصية .

يمثل هذا النوع من الشركات شركة المساهمة.

كما يوجد شكل من المؤسسات يجمع بين خصائص شركات الأموال وشركات الأشخاص هو الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق،ص ص55-56.

2.5. معيار النشاط الإقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي، تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه المؤسسات من خلال التالي:

_المؤسسات الفلاحية:

وتضم المؤسسات التابعة للقطاع الأولي أي الاستخراجي، كالفلاحة والصيد البحري، والمناجم.

_المؤسسات الصناعية:

و يسمى القطاع الثاني، يضم المؤسسات التحويلية، أي التي تحول المواد الأولية إلى منتجات مختلفة وتنقسم إلى:

_ مؤسسات الصناعة الثقيلة: كصناعة الحديد والصلب، المحروقات...

_ مؤسسات الصناعة الخفيفة: كالصناعة الغذائية، النسيج، الحليب ومشتقاته...

_ المؤسسات الخدماتية:

وتضم كل الأنشطة الخدماتية التابعة للقطاع الثالث كالنقل، الصحة، التعليم، السياحة، الفندقة...

بالإضافة إلى وجود قطاع رابع حديث هو قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والذي يعرف نموا سريعا على المستوى العالمي، أي الاستثمار في البرمجيات، الشبكات...[1]

3.5. معيار الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، كما أن الحجم يقاس بمؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن اعطاء تقسيم موضوعي للمؤسسات على أساس حجمها[2].

وحاليا مع يعد يميز بين مؤسسة صغيرة أو مصغرة أو متوسطة أو كبيرة، بل بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة PME، و غير ذلك. وميز المشرع الجزائري بين مختلف أحجام المؤسسات.

جدول رقم (01): معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال دج	الحصيلة السنوية دج
مـصغرة	1-9	1- أقل من 40 مليون	1- أقل من 20 مليون
صـغيرة	10- 49	40- أقل من 400 مليون	20- أقل من 200 مليون
متوسطة	50-249	400- أقل من4000 مليون	200- أقل من 1000 مليون

المصدر: القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017.

[1] عمر صخري، مرجع سابق، ص30.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص61.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ عدد مداخل ومفاهيم المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ماهي خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ أذكر مختلف معايير تصنيف المؤسسات؟
- ✓ ما الفرق بين شركات الأشخاص وشركات الأموال؟

الفصل الثانى: ماهية التسيير

تمهيد:

عرف الإنسان التسيير كممارسة منذ القدم، إذ مارسه في منزله وفي طريقة حياته (المزرعة، الورشة) كما عرفت الحضارات القديمة طرقا وممارسات عديدة للتسيير كالحضارة البابلية، الإغريقية، الفرعونية والإسلامية، إذ قدمت هذه الحضارات حلولا عديدة لمشاكل في إدارة حياتها اليومية، الحروب وكذا العلوم المختلفة.

أما في العصر الحديث خاصة بعد الثورة الصناعية وما شهدته من انتشار للوحدات الصناعية، و تنامي الحركية الإقتصادية، و كذا تعاظم تأثير المؤسسات على الأنشطة الاقتصادية، فقد استمر التفكير في إيجاد حلولا وطرائق جديدة في التسيير، مدعوما بنظريات في التسيير، جاءت لتضع الأسس العلمية السليمة للتسيير، الأمر الذي أعطى للتسيير مجالا أوسع، ساعده في إعطاء صفة العلم عليه.

وفي هذا السياق سنحاول الوقوف على المحطات الرئيسية لعلم التسيير، وكذا المسير بمستوياته ومهاراته المختلفة.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يلم الطالب بمفاهيم علم التسيير و كذا المسير؛
- ✓ أن يتعرف على مميزات وخصائص علم التسيير؛
- ✓ أن يتعرف على طبيعة التسيير بين العلم والفن؛
- ✓ أن يحدد مستويات المسيرين ومهاراتهم ؛

أولا: علم التسيير

1تعريف علم التسيير:

رغم الأهمية القصوى والمعروفة لدور التسيير في تحقيق المنظمة_ بغض النظر عن طبيعتها إنتاجية تجارية أو خدماتية_ للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أنه لا يوجد اتفاق شامل وصريح في هذا المجال على تعريف موحد لمصطلح التسيير.

كما أن المصطلح الفرنسي للتسيير (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون، حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في علم التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زماني ومكاني[1].

تعددت تعاريف التسير بتعدد التيارات والمدارس الفكرية، حيث عرفه الكلاسيكي تايلور Taylor بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

وحسب هنري فايول Henri Fayol : إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.[2]

كما يرى رائد مدرسة القرارات هيربرت سيمون H.Simon أن التسيير والشؤون التسييرية، يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.

ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا تعريف التسيير على أنه: طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

[1] بن حبيب عبد الرزاق،مرجع سابق،ص92.
[2] بغول نصير،مرجع سابق،ص17.

كما أن التسيير هو مادة مهمة لأنه يقوم ببحث ومعرفة الاهداف من أجل تحقيقها، نحن كلنا مسيرون في حياتنا وتطبيقه يظهر جليا لنا في كامل مجالات النشاط الإنساني.

كما أن تطبيق التسيير موجود منذ الأزمنة القديمة، ومكونات الإدارة والتسيير ظلت جد ثابتة إلى أن بدأت الثورة الصناعية، والتي عاشت أولى البحوث العلمية في مجال التسيير[1]، ومن ثم بدأنا نهتم بالأنظمة التي تسمح بتحسين إنتاجية العمال وهذا بالاعتماد على حجم العمل، تحديد التكاليف، تقييم الأرباح والعلاوات.

إن فلسفة التسيير موجودة دائما، واحتمال كبير أن تستمر بقوة ووضوح وهذا بحيويتها وديناميكيتها ، كما ستكون هناك نظريات مستقبلا تحل محل النظريات القديمة.

إلا أن المحيط الذي من خلاله تنمو الأفكار الخاصة بالتسيير واحتمال بقائها غير منظمة، كما أن هناك احتمالا ضعيفا بأن المسيرين غدا أو مستقبلا سيكون لهم محيط يتميز بالهدوء، وهذا معناه أن المسيرين يجب عليهم أن يكونوا جاهزين للمرونة والحيوية وحساسين للتقدم الحاصل في مجالات التسيير.

2. أسباب ظهور علم التسيير:

هناك العديد من المعطيات و الأسباب والظروف، التي مهدت لظهور علم التسيير، ومن أهمها:

أ- قيام الثورة الصناعية والتوجه نحو المكننة، ما ساعد في انتشار الوحدات الإنتاجية والتي كانت بحاجة إلى مسيرين لإدارتها؛

ب- انفصال الملكية عن التسيير، فأصبح مع مرور الزمن التسيير مهنة تحقق المعايير الأساسية أهمها:

-تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية؛

- نمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب؛

- تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية، سواء من خلال المحافظة على البيئة، تدريب والحفاظ على العمال، توعية المستهلك..الخ؛

ت- وجود أخلاقيات مهنية تسييرية، وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة نمو الطلب على خدماته، ولدوره الحاسم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية[2].

3. مميزات علم التسيير:

لعلم التسيير العديد من المميزات، من بينها:

[1] عرباجي اسماعيل، مرجع سابق، ص306.
[2] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص21.

أ. التسيير بين العلم والفن:

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال ومعرفة المهام، قدرة التأثير...الخ).

لقد عرف الفكرالتسييري تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، الاعلام الآلي، الأنثروبولوجيا.

ب. التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى.

ت. يتطور التسيير حسب دورة متواصلة ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب التسويات المطلوبة.

ث. التسيير مبني على تقارب تيارين وهما: العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

ج. للتسيير تطابق مع الأداء وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:

_ تحقيق مشروع معقد يستلزم علينا مساهمة أكثر من عامل واحد؛

_ دور المسير يكمن في تحديد الإتجاه الدقيق لممارسة عملية ما؛

أ. إن البحث عن الفعالية Efficacité لكلية هي من متطلبات الكل في كل لحظة.

ح. للتسيير أبعاد وتطبيقات عالمية؛

خ. للتسيير مناهج عدة عامة وخاصة، تكون تابعة للمشكل المدروس.

4. خصائص التسيير:

لعلم التسيير خصائص توضح هذا المفهوم، والتي تتحدد في النقاط التالية[1]:

أ. التسيير نشاط انساني يتكون من وظائف تشكل في مجموعها ما يصطلح عليه بالعمل التسييري، الذي هو نشاط متميز عن باقي الأنشطة الإنسانية الأخرىلكونه يتميز بالشمول والترابط؛

ب.التسيير يشكل حلقة دائرية تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بعملية الرقابة، التي عليها أن تكشف عن وجود الإنحرافات وتصحيحها بإحداث تعديلات جذريةأو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط؛

[1] بغول زهير، مرجع سابق، ص 20.

ت.التسيير يختص بتحقيق أهداف معينة تتفق عليها مجموعة أشخاص على اعتبار أن العمل الجوهري للتسيير هو توجيه جهود مجموعة أشخاص يجتمعون مع بعضهم البعض بغية تحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقا، إذ أن من غير وجود هدف أو أهداف يراد تحقيقها لا يتطلب وجود تسيير، وإنما يصبح التسيير أكثر ضرورة مع وجود الأهداف التي يسعى المجتمعون إلى بلوغها، وعليه فلابد من وجود فرد ما أو مجموعة أفراد يقومون بتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة، وهذا هو قلب العمل التسييري وجوهره؛

ث.التسيير عملية منتجة فبواسطته تحصل المنظمة على كل مستلزماتها من موارد بشرية، مالية، تكنولوجيا وغيرها؛

ج. التسيير يختص بالعنصر الانساني في العمل : إذ يتفق المهتمون بالبحث في الحقل التسييري على أن التسيير يختص بالانسان في موقع العمل، وأن رجال التسيير ينظرون إلى الانسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه ورغباته، وأن هذه الدوافع والرغبات هي التي تثيره، وتتحكم في ما يظهره من سلوك، وبالتالي على التسيير أن يتعامل مع هذا السلوك، وينبغي أن يكون طرفا فيه وألا ينفصل عنه؛

ح. إن التسيير لا يظهر إلا مع وجود العمل الجماعي : إذ أن التسيير يختص بتوجيه الإنسان في موقع العمل بهدف تمكينه مع غيره من الأفراد من تحقيق أهداف معينة، غير أنه إذا كانت هذه الأهداف يمكن تحقيقها بجهد فرد واحد فليس هناك حاجة للتسيير؛

خ. التسيير علم قائم بذاته فهو يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل، بغض النظر عن طبيعتها معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية، وما يتطلب تطبيقها من استعمال مكثف للحاسوب سواء تعلق الأمر بتخطيط الانتاج، تخطيط الاستثمار، دراسة السوق أو تحليل شبكات النقل، التحليل المالي...الخ؛

د. التسيير فن كونه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية قصد معالجة الجوانب غير الكمية للعمل الإداري وعلى رأسها الجوانب الانسانية؛

ذ. التسيير مهنة كونه يحقق المعايير المتعارف عليها كتراكم المعارف والخبرات عبر الزمن وتحمل العمل التسييري للمسؤوليات الاجتماعية وتحليه بأخلاقيات المهنة.

5.أهمية التسيير:

إذا كان لرأس المال والآلات أهميتها القصوى في نجاح المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها، في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع، ومن ثم تحديد معدلات النموالاقتصادي لأي دولة، فإن التسيير وأساليب العمل التسييري هي الأخرى على أهمية قصوى في تحقيق هذا النجاح، وفي تحديد معدلات النمو.

إذ من خلال إعداد وتنمية إطارات إدارية قادرة على وضع أسس ومفاهيم التسيير العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح، يمكن الإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة الجهود المبذولة في سبيلها، حتى وإن كان هناك نقص أو قصور في عناصر التنمية الأخرى.

وهذه الأهمية القصوى التي يكتسيها التسيير في تحديد معدلات النمو الاقتصادي لأي دولة بصفة عامة، وفي نجاح أو فشل المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع بصفة خاصة، تظهر من خلال الدراسات والتقارير الصادرة عن الهيئات الأممية.

كما أثبتت الدراسات التي أجراها مركز البحوث بجامعة ستانفورد أن الاختلاف الجوهري في الانتاجية بين الولايات لمتحدة ودول غرب أوروبا، لا يرجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العتاد والآلات المستثمرة في الصناعة، بل يرجع أيضا إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية.

فقد بينت معظم البحوث التي قام بها المركز أنه بالرغم من أن المصانع بدول غرب أوروبا مجهزة بنفس التجهيزات الموجودة بالمصانع الأمريكية، فإن انتاجيتها لا تتعدى 3/2 إنتاجية المصانع الأمريكية.

وفي سياق ذلك فقد ذكر بيتر دراكر سنة 1955 في كتابه المعنون ب " إنتاجية الإدارة" من أنه يمكن رفع إنتاجية أي مؤسسة إذا كانت ادارتها تضم في صفوفها عمالا على درجة عالية من الثقافة والمقدرة التحليلية والعقلية عوض أن تضم أفرادا عاديين.

كما يرى كلارك كيير Clark keer سنة 1957 في كتابه " الإنتاجية وعلاقات العمل" أن نسبة الاداريين في الصناعة الأمريكية ضعف نسبتها في الصناعة البريطانية وبقية الدول الأوروبية، كما أن هناك عناية كبيرة نحو تطبيق أحدث الأساليب العلمية في اختيار وتدريب ورفع معنويات رؤساء العمل.

ويؤكد بهبهة H.J.Bahbaha أن "التقدم لايتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير الأموال، بل إنه يحتاج إلى فكر تسييري وتنظيمي، يحسن استثمار الأموال، وتخطيط عمليات الانتاج، ووضع الرجل

المناسب في المكان المناسب، للقضاء على التخلف، لذا فالدول النامية بحاجة إلى ثورة إدارية تكون أساس الثورة الصناعية بدليل اهتمام الدول المتقدمة على جذب أصحاب الإختصاصات التسييرية.

6. مستويات التسيير:

ينقسم التسيير إلى المستوى التالي:[1]

- **التسيير العملي :**

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بمعايير كمية كالإنتاجية بالنسبة للانتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع. وباختصار نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة بالمؤسسة بأعلى فعالية ممكنة.

- **التسييرالاستراتيجي :**

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة التحقيق إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام. وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الإستثمارات إلى نتائج.

7. التسيير بين الكفاءة والفعالية:

يستعمل المسير الناجح مهاراته في إطار الكفاءة والفعالية[2].

فالفعالية تعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا الحصة السوقية للمؤسسة.

أما الكفاءة فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الإنتاج مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا للكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع الإبقاء على نفس التكاليف.

- **الأبعاد الثلاثة للكفاءة:**

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة، ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

[1] بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص138.
[2] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص25.

واستطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث، فخلص إلى وجود ثلاثة أبعاد للكفاءة هي:[1]

ب. المعرفة Savoir:

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة، في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة، ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهياكل وأسلوب الحصول عليها.

ت. المهارة Savoir Faire:

وتعني القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة، لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

ث. الإستعداد Savoir être:

وتعني قدرة الفرد على تنفيذ المهام ومارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

شكل رقم(01): العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

انجاز الأهداف	**مـرتفع**	**فاعل لكن غير كفء:** تنجز الأهداف والموارد تهدر
	منخفض	**لا فاعل ولا كفء:** أهداف غير محققة وموارد تهدر
		جـــيد
		استخدام
		ضعيف

المصدر: محمد مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2008،ص26

من خلال الشكل البياني السابق نستنتج مايلي:

[1] مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص120.

يمكن للمنظمة أنتكون فاعلة ولكنها غير كفءة حيث ايتخدام الموارد بدون رشادة ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفعالية)، ولكن هذا التبذير وعدم الإستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة وقد يحصل العكس في بعض المنظمات، بمعنى رغم الإستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب، وبالتالي فإن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد.

8.التسيير علم وفن ومهنة:

يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها ومن ثم حصر البدائل ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها .

ويعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو احصائية أو مستمدة من بحوث العمليات أو غيره. كما يتطلب التسيير اللجوء للتقدير والمحاكمة الشخصية، لأن العملية التسييرية تتضمن أبعادا لا يمكن اخضاعها للقياس، ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم، إن تعامل المسير هو أساسا مع الأفراد وليس فقط مع الآلات والأجهزة والتقنيات.

إن إعطاء التسيير صفة الفن، يجب أن لايفسر على أنه تفريغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، ولأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة[1].

9. علاقة علم التسيير مع بقية العلوم الأخرى:

تشكل العلوم الأخرى عاملا رئيسيا في تطور علم التسيير، واتساعه وشموليته. وتوصف العلاقة في وقتنا الحالي بأنها "تبادلية" إذ يساهم التسيير في تحقيق الكفاءة والفعالية، في إدارة الموارد واستخدامها، وتسيير الجوانب التسييرية الأخرى.

ج. **علاقة علم التسيير بالاقتصاد:**

استخدمت نظريات العرض والطلب وتم اختبارها من قبل الإدارة، التي ساهمت في كفاءة استخدام الموارد واستغلالها بشكل أمثل.

ح. **علاقة علم التسيير بعلم الاجتماع:**

تتعلق نظريات علم الاجتماع بتفاعلات الأفراد والجماعات، والتي ساهمت في ديناميكية الجماعات وتطوير أساليب إدارتها، وتعمل المنظمات بدورها في خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته وتطوره.

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر،الرياض،2009،ص ص 31-32

خ. **علاقة علم التسيير بعلم النفس:**

لعب علم النفس دورا كبيرا في نظريات التحفيز والقيادة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما نشأ عن امتزاج علم النفس بعلم الاجتماع ما يسمى بعلم النفس الاجتماعي الذي يهتم بدراسة سلوك الفرد من خلال الجماعة، أما علم النفس الصناعي فيهتم بالمشكلات الانسانية التي تتعلق بالعمل الصناعي كالتوتر والضجيج وساعات العمل...

د. **علاقة علم التسيير بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:**

تشكل نظم المعلومات الإدارية التطبيق الأبرز لتوظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال ضمن منظمات الأعمال، وبالتالي فلها أهمية في تسهيل العملية التسييرية داخل وخارج المنظمة[1].

ثانيا: المسير

1. تعريف المسير:

يعتبر المسير ذلك الشخص الذي يقوم بالمهام التسييرية، إذ يعرف على أنه:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط، ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرًا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولابد أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفة المسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب[2].

2. مستويات المسيرين:

لا يوجد تحديد نمطي لعدد مستويات التسيير في المنظمات، إذ يتوقف ذلك أساسا على مجموعة اعتبارات منها: حجم المنظمات، عدد العمال، وزنها في السوق التجارية، مركزها المالي..الخ.

ففي المنظمات كبيرة الحجم تتعدد المستويات التسييرية، بينما يكون عددها في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم لايتعدى المستويين أو ثلاثة مستويات. لكن بصفة عامة، يوجد اجماع بين المهتمين بالبحث في الحقل التسييري أمثال جيمس مورغان James Morgan سنة 1973، ودافيد هولث David Holt سنة 1993 في كتابه " الإدارة: مبادئ وتطبيقات" على تقسيم المستويات التسييرية إلى ثلاث مستويات أساسية هي:

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء،عمان،2010،ص31.
[2] محمد رفيق الطيب،مرجع سابق،ص 18.

_ مستوى الإدارة العليا؛

_ مستوى الإدارة الوسطى؛

_مستوى الإدارة الدنيا (القاعدية).

يمكننا التمييز بين ثلاثة مستويات للمسيرين وهي:

أ- المسيرون في الإدارة العليا:

يمارس المسيرون في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية على مستوى القاعدة، كما تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، خاصة من تخصصات المالية، الإنتاج والتسويق.

ب - المسيرون في الإدارة الوسطى:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى. يتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الإجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشروح والإيضاحات.

ج- المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، واستعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، ويقضون معظم وقتهم مع مرؤوسيهم بغرض التوجيه والإرشاد.[1]

وفي هذه المستويات التسييرية جميعا، كما يشير إلى ذلك موفق حديد محمد تشترك في نقطة أساسية هي ممارستها للعملية التسييرية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لكن بمقادير مختلفة.

فوظيفتي التخطيط والتنظيم تتطلبان من مديري الإدارة العليا وقتا أكبر مقارنة بذلك الذي تتطلبانه من مديري الإدارة الوسطى والدنيا، أما وظيفة التوجيه فعلى العكس من ذلك فهي تأخذ وقتا أكبر بالنسبة

[1] نفس المرجع، ص24.

لمديري الإدارة الوسطى والدنيا مقارنة بالإدارة العليا، و فيما يتعلق بوظيفة الرقابة فالمدة المخصصة لها متقاربة لدى جميع مديري المستويات التسييرية الثلاثة مع تركيز أكثر لدي مديري الإدارة العليا والدنيا.[1]

والجدول التالي يوضح توزيع الوقت المخصص من قبل مديري المستويات التسييرية الثلاثة على الوظائف الإدارية الأربعة في اليوم الواحد من عملهم في المنظمة، كما أوضحه كل من دون هيلريجال Don Hellriegel وجون سلوكوم John Slocum في كتابهما " الإدارة" الصادرسنة 1991.

جدول رقم (02): توزيع وقت المستويات التسييرية حسب الوظائف الإدارية في اليوم

ساعات العمل اليومية 8 ساعات	توزيع ساعات عمل مديري الإدارة العليا	توزيع ساعات عمل مديري الإدارة الوسطى	توزيع ساعات عمل مديري الإدارة الدنيا
1	التخطيط 2 سا	التخطيط 1سا و30د	التخطيط 1سا
2			التنظيم 1سا
3	التنظيم 1سا	التنظيم 1سا و30د	
4	التوجيه 3سا و30د		
5		التوجيه 4سا	التوجيه 4 سا
6			
7	الرقابة 1سا و30 د		الرقابة 2سا
8		الرقابة 1سا	

المصدر: بغول زهير، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،2011، ص22.

3. المهارات التسييرية:

يتطلب في المسير أن يتمتع بمهارات معينة تؤهله للقيام بمهامه وأدواره، وهذه المهارات هي[2]:

أ. المهارة التقنية:

وتعني القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم خلال قيامهم بمهامهم.

ب. المهارة الإنسانية:

[1] بغول زهير، مرجع سابق،ص 22.
[2] محمد رفيق الطيب، ص ص 24-25

تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، وهذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تتطلب منه المهمة أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ت. المهارة التنظيرية (الإدراكية):

تتمثل في القدرة على التخيطط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية، ويتطلب عمل المسير على مستوى القمة رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة، كما تكون له قدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل ابتداء من أفكار مختلفة، وان تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار. تزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة، ذلك أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري، بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية ثم المهارة التنظيرية، مثلما يوضحه الشكل الموالي

شكل رقم (02): المهارة المطلوبة لكل مستوى إداري

الإدارة العليا		
تقنية	**انسانية**	**تنظيرية**

الإدارة الوسطى		
تقنية	**انسانية**	**تنظيرية**

الإدارة الدنيا (القاعدية)		
تقنية	**انسانية**	**تنظيرية**

المصدر:صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال،دار وائل للنشر، عمان، 2008

4.سمات المسير الناجح:

ليس من السهل أن يكون المسير ناجحا في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة. إن النجاح في التسيير يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة التسييرية، وهذه تمثل حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة التسييرية. وأهم أبعاد هذه الكفاءة التسييرية مايلي[1]:

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال،دار وائل للنشر، عمان، 2008،ص ص 37-38.

الإتصال: وهي امكانية تقاسم الافكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي، وهذه ترتبط اليوم باستخدام صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال معلومات وبيانات لمختلف الجهات.

فريق العمل: أي العمل بشكل فاعل وكفؤ في فريق وقائد للفريق نفسه، ويندرج في إطارذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والإتفاق بين أعضاء الفريق.

إدارة الذات: تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والإلتزامات ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة، وتحمل المسؤولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

القيادة: ويعني التأثير في الآخرين ودعمهم لإنجاز المهام خاصة المعقدة وغير الواضحة.

التفكير الناقد المتفتح: أي تجميع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة، تشمل هذه الصفة على فهم بصورتها الشاملة ومن ثم تجميع المعلومات وحل المشكلة كذلك التفكير المبدع والخلاق القادر على التفسير الناضج للمعلومات.

الإحترافيـة: وتعني إدامة الإنطباع الإيجابي لدى المرؤوسين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي.

5.أدوار المسير:

رغم تباين أنشطة المسيرين وأدوارهم ، إلا انه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا لتصنيف منتزبرغ H.Mintzberg والذي وضع الأدوار كمايلي[1]:

أ. الأدوار العلائقية (التفاعلية):

وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانواأفرادا أو جماعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المسير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة مع الأطراف الأخرى، أو القائد، أو حلقة الوصل (الرابط) مع مختلف الأطراف الأخرى.

ب. الأدوار الإعلامية:

وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله، من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المسيرأو يقدمها للآخرين، وتضم أدوار الملتقط للمعلومات،

[1] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق،ص ص27-28.

ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الإتصال، كذلك دور المرسل الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة، وكذا دور الناطق الرسمي للمنظمة داخل وخارجا.

ت. الأدوار التقريرية:

وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المسير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة، ويجسد دور الريادي والذي يجسد قدرة المسير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة، ثم دور معالج الإضطرابات والمشاكل وبالتالي اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، وكذا دور الموزع للموارد من خلال تخصيص الموارد وفقا للأهداف المسطرة، وأخيرا فإنه يلعب دور المفاوض مع الجهات الأخرى يبرم الإتفاقيات ويقبل الإلتزامات.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف علم التسيير، وحدد أهميته.
- ✓ ما الفرق بين الكفاءة والفعالية؟
- ✓ من هو المسير، وما هي مستويات المسيرين؟
- ✓ ماهي مختلف المهارات التسييرية المطلوبة في المسير؟
- ✓ ماهي أدوار المسيرين المختلفة حسب منتزبرغ؟

الفصل الثالث: وظائف التسيير

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل الثاني علم التسيير وأهميته، وكذا المسير من خلال أدواره ومهاراته، سنقوم في هذا الفصل بتفصيل مختلف الوظائف التسييرية للمسيرين من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وهذا بتفصيل كل وظيفة على حدا، ثم محاولة ربط كل وظيفة مع أخرى وفق التداخل والتفاعل بين الوظائف التسييرية.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على مختلف وظائف التسيير (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) ودور كل وظيفة في العملية التسييرية؛
- ✓ أن يحدد مختلف خطوات وظيفة التسيير وأهميته؛
- ✓ أن يتعرف على وظيفة التنظيم كوظيفة محورية في بناء الهيكل التنظيمي، وتحديد أهم الهياكل التنظيمية؛
- ✓ أن يحدد مختلف عناصر ومكونات عملية التوجيه (إتصال، قيادة، تنسيق وتحفيز)؛
- ✓ أن يتعرف إلى الرقابة، أنواعها وكذا مختلف مراحل وخطوات عملية الرقابة.

أولا: وظيفة التخطيط

1- تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية بالنسبة لأي منظمة، ويمكن النظر إلى التخطيط على أنه عملية PROCESS تنطوي على تحديد أهداف المنظمة المرغوب في تحقيقها، وكذلك تحديد الوسائل والطرق الممكنة لإنجاز الأهداف، أي أن التخطيط يمكن المدير من إتخاذ القرارات الخاصة بالذي سوف يتم عمله، ومتى سوف يتم عمله، وكيف سوف يتم عمله، ومن الذي سيقوم بعمله.

أما جوتيز Gotez فيرى أن التخطيط هو عملية اختيار وأن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لمسألة ما.

أما ارويك Urwick فيرى أن التخطيط هو عملية عقلية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة ممتعة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء، وفي ضوء الحقائق لا التخمين[1].

عرف هنري فايول H.Fayol التخطيط أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد له.[2]

كما يرى البعض أن التخطيط هو عبارة عن تلك العملية الخاصة بتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، وكذلك خطط العمل والتصرف المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.[3]

- احدى وظائف الإدارة أو المدير، واحدى مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة[4].

[1] محمد الصيرفي، وظائف المديرين: التخطيط الابداعي، مؤسسة حورس الدولية،2005،ص19.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص94.
[3] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص282.
[4] علي عباس، مرجع سابق، ص65.

2 – أهمية التخطيط:

تأتي أهمية التخطيط في مختلف مجالات الحياة، والتي تتدرج ضمن مايلي:[1]

_التخطيط هو الوظيفة الرئيسية الأولى للعملية الادارية، ويمكن النظر إليه على اعتباره القاطرة للعملية الادارية من تنظيم، توجيه ورقابة، أي أنه بدون تخطيط لا يستطيع المدير أن يعرف كيف ولماذا يجب تنظيم الأفراد والموارد، وكذلك لا يعرف كيف يتم توجيه وقيادة الآخرين، وإلى أين يريد الذهاب بهم، كذلك بدونه لا يوجد لدى المدير المعايير اللازمة للتقييم وتحقيق الر قابة على الأداء؛

_التخطيط هو الأسلوب العلمي الذي يمكن المدير من تقليل درجة عدم اليقين أو عدم التأكد التي يتصف بها المستقبل، ومن ثم يمكنه الاستعداد لمواجهة المستقبل وإحداث التغيير المناسب دون خوف من مفاجأة المستقبل؛

_التخطيط يوحد الجهود المبذولة في المنظمة ويعمل على تركيزها نحو أغراض محددة ومعلومة، وهو بذلك يقلل من العشوائية والتعارض أو التضارب في الجهود المبذولةن لأن الجميع يسعى إلى تحقيق أهداف واحدة؛

_يعمل التخطيط على تحقيق التنسيق في الجهود المبذولة، وتجنب ضياع وتبديد الموارد وكذا توفير الوقت؛

_التخطيط هو أساس الرقابة، حيث بدون خطط محددة الأهداف لا يمكن تحديد المعايير التي ستستخدم في ممارسة عملية الرقابة على الأداء الفعلي، ومن ثم كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها؛

_التخطيط يشجع المدير على الابتكار والتفكير الخلاق من خلال تحديد الأهداف والبدائل المناسبة من الخطط لتحقيق هذه الأهداف.

3– فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة تتمثل في مايلي:[2]

_ يعتبر التخطيط نقطة الإنطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين؛

_ التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق، فيمكن للمنظمة مثلا ابتكار سلع جديدة تفاجئ بها المنافسين في السوق، أو الغاء سلع استنفدت جدواها الاقتصادية..الخ؛

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص284.
[2] علي عباس، مرجع سابق،ص67.

_ التخطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام، وينظم جهود الأفراد، ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة، ويمنع كذلك التكرار الذي لا مبرر له، كما يزيد من التفاهم والتعاون بينهم، وهناك ميزة أخرى مهمة وهي أن التنسيق يزيد من كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية، وبالتالي تقليل كلفة الانتاج ورفع مستوى جودة المنتجات؛

_ يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة في المستقبل، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية، أما المفاجآت الايجابية فقد تكون استثمارات مربحة يجب اقتناصها والاستفادة منها.

4- مبادئ التخطيط:

لكي يكون التخطيط مجديا لابد من أن تلتزم الإدارة بالمبادئ التالية والتي تشكل الإطار الفكري لمن يقوم بعملية التخطيط وهي:

أ. أن يعتمد الطريقة العلمية في عملية التنبؤ، وفي جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل؛

ب. التركيز على الهدف المراد تحقيقه؛ وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ بذلك الشيء بهدف تحقيقه، وعدم الانشغال بأمور جانبية لا صلة لها بالهدف الذي نخطط له؛

ت. شمولية التخطيط أي يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له، وأن نوفر كافة امكانات الضرورية لذلك دون نقص؛

ث. أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف، وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما، يجب أن نعتمد على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والامكانات المؤدية إلى الهدف؛

ج. فاعلية وكفاءة التخطيط، وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والامكانات الضرورية لتحقيق الهدف؛

ح. مرونة التخطيط، وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذو أبعاد واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة في مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة، وليس حصر التخطيط في إطار لايستوعب إمكانات التغيير المستقبلية[1]؛

خ. مبدأ الواقعية: ويقصد بها وضع الخطط على أسس التقدير الواقعي والحقيقي للموارد، وللحاجات والأهداف؛

د. مبدأ التكامل: ويقصد به أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل وتعاون في عملية التخطيط، ثم تنفيذها بعد ذلك، كما يراعى أن الخطط التكتيكية يجب أن تتكامل مع الخطط الاستراتيجية باعتبار الأولى تفاصيل لتنفيذ الثانية.[2]

5- أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع عديدة تتمثل فيمايلي:

أ- حسب المستويات الإدارية(الشمولية):[3]

- الخطة الاستراتيجية:

وهي التي تحدد الصورة التي تريدها إدارة المنظمة خلال المستقبل البعيد وهي تكون من اختصاص الإدارة العليا.

- الخطة التكتيكية:

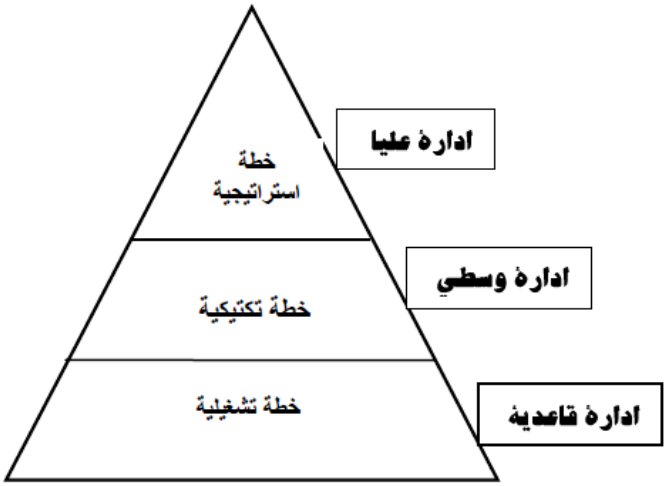
وتوضع في ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى، وهي تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق، الانتاج، المالية.

- الخطة التشغيلية:

وتوضع في ضوء الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا، حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية، وعادة ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال. ويمكن تمثيلهم في الشكل الموالي

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق،ص34.
[2] مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2009، ص152.
[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق،ص52.

شكل رقم (03): يوضح التخطيط حسب المستويات الادارية



المصدر: محمد الصيرفي، وظائف المديرين: التخطيط الابداعي، مؤسسة حورس الدولية،2005،ص52.(بتصرف)

ب- حسب درجة التكرار:

- خطة متكررة الاستعمال:

يتكرر استعمال هذه الخطة لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها.

- خطة غير متكررة (وحيدة الاستعمال):

تستعمل هذه الخطة مرة واحدة أو عدة مرات، وذلك نظرا لكونها تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره مستقبلا.

ج- حسب المدى الزمني:

وفي هذا النوع من الخطط نجد:[1]

- الخطة طويلة المدى:

هي خطة تغطى ثلاث سنوات أو أكثر، وتحمل التوجهات العامة وتقابل الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وعادة ما تكون الادارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من الخطط باعتبار أنه يتعلق بوضع المنظمة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المنظمة المستقبلية.

- الخطة متوسطة المدى:

وهي خطة تغطي بين سنة وثلاث سنوات وعادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النوع من الخطط، وفي إطار التوجهات العامة للخطة طويلة المدى، وعادة ما تمثل الخطة متوسطة المدى تركيزا على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الانتاجية والربحية فيها.

[1] صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق،ص216.

- الخطة قصيرة المدى:

هي خطة تغطي بين سنة أو أقل، وبشكل عام فإن الخطة قصيرة المدى تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير، وفي هذا النوع من الخطط يمكن أن تجد خطة عمل Action plan لتفعيل أي خطة ثانية، وخطة رد الفعل التي وجدت بالأساس لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

د- حسب مجال النشاط:

أي وفق معيار النشاط الذي يخطط له، فعندما نخطط في مجال الأموال نسميه التخطيط المالي، وعندما يتعلق بالانتاج نسميه تخطيط الإننتاج، وهناك تخطيط المواردالبشرية وتخطيط التموين ..الخ.[1]

6- أدوات وأساليب التخطيط:

بغية أن يكون التخطيط فاعلا والخطط متكاملة لابد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة قادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط، ومن هذه الأدوات ما سنستعرضه في الآتي:

أ- التنبؤ:

عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية، وجميع الخطط تتضمن نوعا من التنبؤ بشكل أو بآخر، فكثيرا ما تقوم بعض الجهات المختصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحليل الظواهر الاقتصادية كسعر الفائدة، التضخم وغيرها وهذا ما يسمى بالتنبؤ الاقتصادي، وهناك التنبؤ بالمبيعات وغيرها ويجدر التذكير أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الاحصائية والرياضية، كما أنه هناك تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء ومن أمثلتها طريقة دلفي وغيرها.

ب- كتابة السيناريوهات:

هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في المدى البعيد، تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة،أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، مثلا في حال انخفاض الطلب على منتج معين ستكون أمام المؤسسة عدة سيناريوهات متعددة مثلا اعادة تصميم المنتج، تخفيض السعر، الدخول في أسواق جديدة..الخ

ج- المقارنة المرجعية:

تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة، أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة،

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص78.

بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه. وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور.

7- مراحل وخطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدد من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تحديدها فيمايلي:

أ- وضع الأهداف وتحديدها:

الأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها، ويرتبط حجم الأهداف وطبيعتها بدرجة الطموح لدى الادارة العليا والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة. ويجب أن تتوفر في الأهداف عدة خصائص لتحقيقها أهمها:

- أن تكون مشروعة ومتفقة مع اتجاهات المجتمع
- أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ
- أن تتسم بالمرونة، حيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة
- تكون قابلة للقياس لتسهيل متابعة التنفيذ والتقييم، وتلخص خصائص الأهداف في كلمةSMART.

ب- وضع الفروض التخطيطية:

في هذه الخطوة يجب الاهتمام بضرورة وضع فروض تخطيطية قائمة على أسس علمية ومنهجية، آخذة في الاعتبار العوامل والظروف البيئية الداخلية والخارجية، إن هذه الفروض على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط، ولهذا يتطلب وضعها قدرة كبيرة على التنبؤ.

ت- جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط:

تحتاج عملية التخطيط بشكل عام إلى بيانات ومعلومات تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة، وتعد البيانات والمعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسكانية حول الطاقات المادية والبشرية المتاحة من أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط. ويمكن جمع البيانات والمعلومات من مصادر متعددة من الوزارات، المنظمات المحلية والدولية، بنوك وشبكات المعلومات، وكذلك من خلال المقابلة والاستبيان، كما يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الدقة والحداثة.

ث- تحديد البدائل وتقييمها:

توجد أمام الخطة عادة عدة بدائل، ويجب على المخطط في هذه المرحلة القيام بتحديد هذه البدائل المختلفة المتاحة أمامه، واختبارها من خلال اعداد تنبؤات دقيقة للتكاليف والإيرادات والكثير من الاعتبارات ذات العلاقة. وتعد هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية والصعوبة، لذلك قد يستعان بالخبراء والحاسوب للقيام بعملية المفاضلة بين البدائل.

وفي هذه المرحلة من إعداد الخطة يجب على المخطط الإجابة على أسئلة معينة مثل:

هل تتوافق الخطة البديلة مع الأهداف العامة والأساليب التنفيذية القائمة حاليا في المؤسسة؟

ماهي التعديلات المطلوبة اتخاذها في حالة اختيار احدى الخطط

هل الخطة التي تم اختيارها مناسبة من حيث التكاليف والسرعة المطلوبة، وجودة العمل المطلوب؟

الجدير بالذكر أنه يمكن للمخطط اختيار البديل المناسب من الخطط، أو دمج بديلين أو أكثر للحصول على بديل آخر جديد، يتلاءم مع الامكانات المادية والبشرية المتاحة، ويحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة.

ج- اختيار الخطة المقترحة:

تعد هذه الخطوة نهاية المطاف في عملية إعداد الخطط، وهي من أهم وأصعب الخطوات، لهذا يجب على الإدارة قبل اتخاذ القرار حول أي من الخطط الواجب اختيارها، الاجابة عن تساؤلات مهمة مثل:

ما مدى سهولة وصعوبة تنفيذ الخطة؟

هل ستحظى الخطة المقترحة بالمرونة وقابلية التعديل؟

ما هي المتطلبات المالية والمادية والبشرية للخطة؟

وعلى ضوء الأسئلة يتم تحديد الخطة، تليها عملية اعداد الخطط الفرعية لمختلف العمليات والأنشطة.

ح- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد اقرار الخطة تقوم الجهات المختصة بعملية تنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لابد من الإشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ.

8- معوقات التخطيط الجيد:

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط خلال إعدادها وتنفيذها بعض المتغيرات (صعوبات أو معوقات) التي تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التخطيط التنبؤ، فإنهم سيكونوا قادرين ومستعدين مسبقا للتعامل مع هذه المتغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسساتهم وخططهم الأضرار، ومن هذه المعوقات مايلي:

صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة، فهناك بعض الأحداث ليس من السهل التنبؤ بها كالحوادث الطبيعية، تغير أذواق المستهلكين، دخول منافسين جدد؛

صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف؛

عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والإبتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الادارية و الافراد داخل المنظمة، لأن هؤلاء عندما يعتادون على شيء يرفضون تغييره بسهولة؛

بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد لا يلتزمون بعملية التخطيط كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح التخطيط؛

التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها مما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأموال متوفرة بالمنظمة.[1]

ثانيا: وظيفة التنظيم

1- تعريف التنظيم:

بعد تحديد أهداف المشروع وتحديدا خط سير العمل في المستقبل وفقا للخطة المقررة، فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم الذي يعتبر الإطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف، وقد وضع الباحثون الإداريون عديدا من التعاريف للتنظيم كوظيفة إدارية.

فيعرف كونتز ود ونيل: بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.

أما ايروبك فيعرفه على أنه تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف (أو الخطة)، وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد.

[1] علي عباس، مدخل إلى الادارة، مرجع سابق، ص88.

كما يعرفه لويس ألن: بأنه العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم، ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات، وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف[1].

كما عرفه ريتشارد هودجيتس : بأنه توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين، بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم.[2]

2- أنواع التنظيم:

عادة ما يميز كتاب الإدارة والمتخصصون في التنظيم بين نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي[3].

أ- التنظيم الرسمي:

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة. هذا التنظيم يسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة و نطاق الإشراف، وقنوات الاتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

ب- التنظيم غير الرسمي:

إذا كان التنظيم الرسمي انعكاسا للخريطة التنظيمية والهيكل التنظيمي، نجد بالمقابل التنظيم غير الرسمي يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الافصاح عنها بطريقة رسمية، ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي لا يتفق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي الرسمي.

وتبعا لذلك يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه: مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

3- أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم فيمايلي[4]:

يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه؛

يوضح الاجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010، ص193.
[2] علي عباس، مرجع سابق، ص125.
[3] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، مرجع سابق، ص ص 162-163.
[4] مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الادارة والتنظيم، د.دار نشر ومكان نشر، 2018،ص66.

يهيئ الكيفية التي يتم بها ارسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة، من خلال ايصال القرارات لكافة المستويات الادارية؛

مد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل.

4- مبادئ التنظيم:

يقصد بمبادئ التنظيم مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل، وبالتالي فإن الأخذ بها يؤدي إلى حسن أداء العمل الاداري بكفاءة عالية وبأقل كلفة. وأهم المبادئ التي أتفقت عليها كتب الإدارة والتنظيم هي:

أ- مبدأ وحدة الهدف:

إذا كان القصد بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة، لذلك كان لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي تنظيم إداري، ولهذا يمكن اعتبار المنظمة وحدة هادفة، بالتالي تحديد الهدف هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود، وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية.

ب- مبدأ الوظيفة:

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم اداري، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، ولهذا فالتنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها، بغض النظر عن من يشغلها [1].

ت- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، إذ أن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى انجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل، وعلى أساس تقسيم العمل يوزع العمال على الوحدات والأقسام، حيث يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والاتقان والانتاجية .

ث- مبدأ وحدة الأمر:

وتعني أن لكل رئيس في التنظيم رئيس مباشر واحد.

ج- مبدأ التسلسل الرئاسي:

السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم حتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها.

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 168-169 .

ح- مبدأ نطاق الاشراف:

أي أن هناك عددا مناسبا لنوعية الأنشطة، وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير ادارتهم لكفاءة.

د- مبدأ التفويض:

يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن، وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري.

ذ - مبدأ السلطة والمسؤولية:

إذ كانت السلطة هي الحق المخول للمدير في إدار قراراته، فإن المسؤولية هي تحمل تبعات تلك القرارات، وبالتالي يجب أن تتعادل السلطة والمسؤولية.

ر- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي.

5- خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي، لابد من القيام بالخطوات التالية:

- الخطوة الأولى:

تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف؛

- الخطوة الثانية:

يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة؛

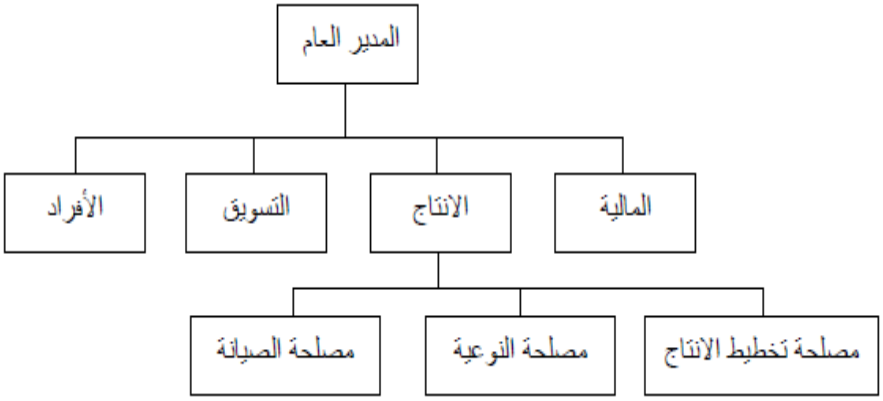
- الخطوة الثالثة: في هذه الخطوة نقوم بتجميع الأنشطة المتشابهة معا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

أ- التجميع (التقسيم) حسب الوظائف:

تقوم المنظمة باعتماد هذا التجميع على أساس وظائف المؤسسة،، من تموين، انتاج ، تسويق، ادارة الأفراد ومالية. كما تقوم المنظمة بتجزئة كل وظيفة إلى وظائف فرعية أو ثانوية، فوظيفة (قسم) الانتاج تجزأ إلى شعب أو وحدات تبعا للمسؤوليات المتعاقبة في الهيكل التنظيمي، مثل تخطيط ورقابة الانتاج، دراسة الحركة والوقت...[1] ويمكن تمثيله كالتالي.

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان،2010،ص116.

شكل رقم(04): التجميع حسب الوظائف

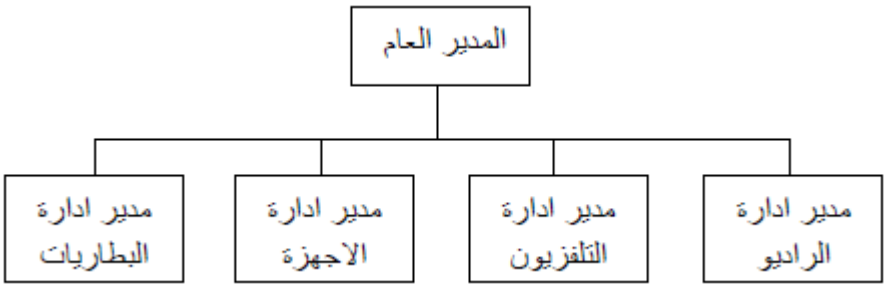


المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص179.

ب – التجميع (التقسيم) حسب المنتج:

يعد هذا النمط من التجميع شائعا بشكل كبير في المنظمات التي تقوم بانتاج أو بيع أنواع متعددة من المنتجات وبكميات كبيرة، ويقوم على استحداث تقسيمات متخصصة في انتاج أو تسويق سلعة معينة،ويحقق هذا التقسيم درجة عالية من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

شكل رقم(05): التجميع حسب المنتج

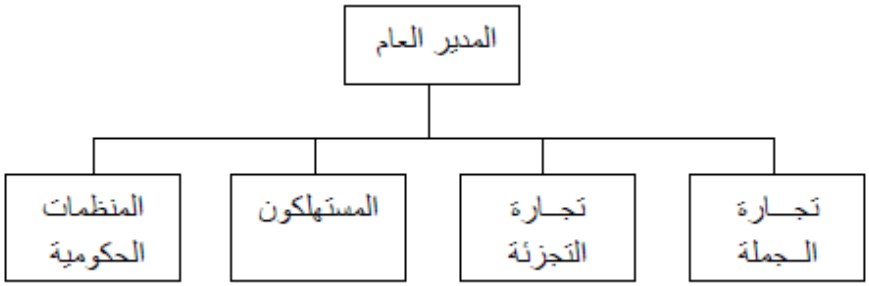


المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005، ص354.

ت – التجميع (التقسيم) حسب العملاء:

قد تقوم بعض المنظمات بإنشاء وحدات تنظيمية مختلفة للتعامل مع النوعيات المختلفة من العملاء في السوق المستهدف، خاصة عندما يكون حجم قطاعات هؤلاء العملاء كبيرا واحتياجاتهم متباينة، وفي ظل هذا النمط يتم تجميع الأنشطة التي ترتبط ارتباطا مباشرا بنوع معين من العملاء في إدارة واحدة، ما يخلق ادارات مستقلة لكل نوع من العملاء.

شكل رقم(06): التقسيم حسب العملاء

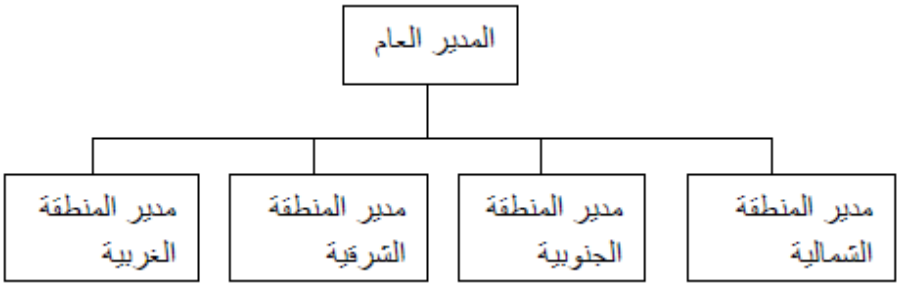


المصدر:ثابت عبد الرحمان ادريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص354.

ث – التجميع (التقسيم) حسب المنطقة الجغرافية:

يتم التجميع على أساس المنطقة الجغرافية أو الموقع، بتجميع الأنشطة على أساس منطقة جغرافية معينة، حيث تصبح كل منطقة وحدة تنظيمية متكاملة نسبيا ترتبط بالادارة العليا، حيث تساعد في تحقيق اللامركزية، والاستجابة للظروف والحاجات المحلية، غير أنه يمكن أن تقع صعوبة في التنسيق بين المناطق،أو تباين السياسات الادارية لكل منطقة.

شكل رقم(07): التقسيم حسب المنطقة الجغرافية



المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص181.

الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:السلطة، المسؤولية، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، نطاق الاشراف، اللجان.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، لابد من التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة إتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.[1]

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، ص ص 205-206.

الخطوة السادسة: اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الادارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه بالخريطة التنظيمية

توضح الخريطة التنظيمية حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الادارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة، وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، العنوان، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي...الخ.

6- مقومات التنظيم الفعال:

تتجلى أهم مقومات التنظيم الفعال فيمايلي[1]:

وحدة الهدف:أي لابد من وجود تناسق بين الأهداف المتعددة لكل من الفرد والجماعة بحيث تعمل جماعيا نحو الهدف؛

الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل

وحدة القيادة:أي لابد من أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد فقط، وأن يتلقى أوامره من هذا الرئيس؛

تفويض السلطة؛

تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛

المرونة ونطاق الإشراف والرقابة التلقائية.

7- محددات الهيكل التنظيمي:

تتمثل محددات الهيكل التنظيمي في:[2]

أ- الاستراتيجية:

[1] مجدي عبد الله شرارة، مرجع سابق،ص76

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق،ص212.

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة (الأهداف طويلة المدى)، فالتغير في استراتيجية المنظمة يلازمه تغير في الهيكل التنظيمي.

ب- حجم المنظمة:

لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة، ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقوم على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

ت- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة، والاتصال بين المستويات الادارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

ث- بيئة المنظمة:

لابد للمنظمة أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها، ولابد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة،لضمان استقرار وتطور المنظمة.

ج - القوة والسيطرة:

فالهيكل التنظيمي للمنظمة يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة،فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه اتجاه سياسات الادارة العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثالثا: وظيفة التوجيه

إن ممارسة وظيفتي التخطيط والتنظيم تصبح مجرد مراحل لا معنى لها، ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال وفقا للخطط المحددة وفي اطار التنظيم المعتمد أي وظيفة التوجيه، وبما أن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر ببقية الوظائف الادارية الأخرى، فإنها تركز على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفعالية.

1- تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه لأنه ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة.[1]

كما يعرف على أنه الإشراف على العاملين وإرشادهم إلى السبيل الأمثل لتنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

و حسب الجيوسي، فإن التوجيه عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.[2]

2- أهمية التوجيه:

ينظر إلى وظيفة التوجيه بأهمية كبيرة، نظرا لأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر الانتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها.

وعملية التوجيه ليست سهلة، فهي عملية صعبة نظرا لأن الانسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات، أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفرادا عاملين، جاؤوا من بيئات مختلفة، وعادات وتقاليد مختلفة حسب بيئة انتمائهم، وبالتالي لابد على المنظمة أن تختار المدير المؤهل والحكيم، الذي يستطيع أن يتعامل مع هؤلاء بل ويخلق عوامل مشتركة بينهم، يستطيع من خلالها توجيههم الوجهة الصحيحة لتنفيذ ما يطلب منه من أعمال في ظروف ملائمة وبروح التعاون والتنسيق التام.[3]

3- مبادئ التوجيه:

إن نجاح وظيفة التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبدأين من مبادئ الإدارة هما:

أ- مبدأ تجانس الأهداف:

أي التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها معا.

ب- مبدأ وحدة الأمر:

ويعد هذا المبدأ من مبادئ الادارة العلمية، حيث أن هذا المبدأ ينص على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس يصدر له الأوامر ويوجهه.

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 457.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص162.
[3] علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، مرجع سابق، ص159.

4- خصائص وظيفة التوجيه:

_ من خصائص وظيفة التوجيه أنها:

_ تتعلق فقط بإدارة العنصر البشري في المؤسسة؛

_ وسيلة هامة لتحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين في المؤسسة؛

_ يقبل بها المرؤوسون عندما تكون صادرة من المدير أو الرئيس؛

_ تتطلب فهما عاما في طبيعة السلوك الانساني وأسلوب تحفيزه وتوجيهه.[1]

5 – أركان وظيفة التوجيه:

ترتكز وظيفة التوجيه على أركان هي: الاتصال، القيادة، التنسيق، التحفيز. وفيمايلي تفصيل لكل ركن:

I. الاتصال:

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي المدراء أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية، إن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء اتصال أو إيصال للمعلومات أو تحريف لها أو عدم فهمها، وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

إن الاتصال بين شخص وآخر، أو بين رئيس ومرؤوس أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط انساني، لأنها لا تنحصر في العلاقة بين شخص وأخر بل تتعداها إلى العلاقة بين الفرد نفسه.

عرفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنها: تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل أو إحداث علاقات انسانية طيبة.

ويعرفها كارتير وهاروود Cartier &Harwood بأنها: تبادل الآراء والمعلومات المفيدة التي تؤدي إلى خلق تفاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات انسانية طيبة.[2]

I. 1.أهداف الاتصال:

تتزايد أهمية الاتصال يوما بعد يوم، حيث أدركت المنظمات عموما ومنظمات الأعمال على وجه التحديد أن الاتصال وتبادل المعلومات والحقائق والآراء والمشاعر، هما أساس ديناميكية النظم الافتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، ذلك أن الاتصال هو العمود الفقري وركيزة المنظمة، لما يوفره لها من معلومات

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص163.
[2] كامل محمد المغربي، الإدارة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، عمان،2015،ص267.

وبيانات تساعد مراكز صنع القرار على القيام بواجباتها بشكل سليم. ومن بين جملة أهداف الاتصال نذكر:

- تعريف الافراد العاملين بأهداف المنظمة ومهامها؛
- يساعد إدارة المنظمة في التعرف على البيئتين الداخلية والخارجية؛
- يساعد إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين؛
- يحقق التفاهم بين الادارة والعمال؛
- يمكن المنظمة من مراقبة كفاءة الانجاز وتنفيذ الأعمال؛
- يؤثر على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة؛
- يساهم في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.[1]

I. 2.مكونات عملية الاتصال:

إذا كانت عملية الاتصال تعني تفاعل وتبادل بين أفراد، فعادة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحدهم **(المرسل)** بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى إلى شخص أو أشخاص آخرين **(المستقبل)**. ويمكن تفصيلها فيمايلي:

أ- الرسالة أو المعنى:

هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المستلم.

ب- التشفير أو الترميز:

هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى.

ت- قناة الاتصال:

هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو ارسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال، فقد تكون هاتف،فاكس أو بريد الكتروني...

ث- فك التشفير:

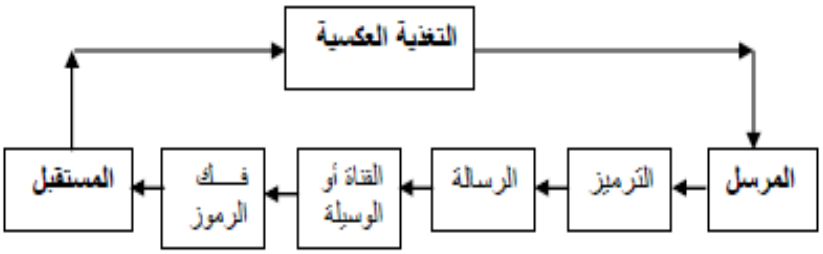
هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها.

ج التغذية العكسية:

[1] شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد، عمان،2010،ص362.

هي استجابة أو رد المستقبل على رسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى فهم وإدراك مضمون الرسالة من قبل المستقبل[1]. ويمكن تمثيلها في الشكل الموالي.

شكل رقم (08):عناصر عملية الإتصال



المصدر:محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الادارة، دار صفاء، عمان، 2010،ص 200.

I.3. أنواع الاتصال:

ا- بحسب الرسمية:

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم.

أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم. ويمكن القول إنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصور في نظام الاتصال، وذلك ما يزيد من الاتصالات غير الرسمية.

ب- بحسب الاتجاه:

- الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم، وبناء عليه هذا الاتصال يكون من الإدارة للعاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر والتعليمات، ويهدف إلى توجيه العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة.

- أما الاتصال الصاعد: فهو ذلك الاتصال الذي يحدث من أسفل التنظيم إلى أعلى المستويات الادارية، أي الذي يتم من العاملين إلى الادارة، ويؤدي إلى انسياب المعلومات من العمال إلى الادارة، وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال.[2]

- الاتصال الافقي: ويكون بين العمال والموظفين من نفس المستوى الوظيفي، تكون لغايات التنسيق والتعاون.[3]

[1] صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق،ص ص 525-526.
[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص306.
[3] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق،ص232.

ت- حسب نوع الرسالة:

- الاتصال الكتابي: يعتبر الاتصال كتابيا إذا كانت الرسالة المرسلة قد دونت بالحروف أو الرموز الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستقبل.

- الاتصال الشفوي: أما إذا نقلت الرسالة عن طريق الصوت أو الهواء دون أن تدون، فإنها رسالة شفوية، وليس ما يؤكد أفضلية أحدهما على الآخر، بل الموقف من يحدد أفضلية كل واحد.[1]

4.I. معوقات عملية الاتصال:

أ- **اللغة:** خاصة إذا كانت غير واضحة أو غامضة، وبالتالي طريقة استعمال اللغة أو عدم القدرة على التعبير، قد تخلق مشكلة بين المرسل والمستقبل.

ب- **المعوقات النفسية والاجتماعية:** ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الآخر، أو عدم الرغبة في الاتصال، أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف، أو شعور بمركب العظمة أو النقص عند أحد الأطراف خاصة إذا كان يعاني من مشكل في النطق أو السمع.

ج- **معوقات تنظيمية:** وتتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام معلومات،عدم استقرار التنظيم الاداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر، وعدم وضوح نطاق الاشراف والسلطة.

ح- **معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة:** ومن ذلك عدم توفر قنوات كافية ومناسبة للاتصال، عدم فعالية القنوات المستخدمة، مشكلة التشويش على القنوات المستخدمة، سوء استخدام القنوات المتوفرة...

د- **معوقات ثقافية واجتماعية:** وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب اتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي والثقافي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية... [2]

II.القيادة:

تعتبر القيادة من الأبعاد الرئيسية والهامة في الادارة، وقد حظي باهتمام بالغ من طرف علماء الادارة، خاصة وأنهم توصلوا إلى نماذج وأساليب للقيادة، وكذا كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين.

[1] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص269.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص232.

لقد أشار Stogdill إلى أن هناك عددا كبيرا من التعريفات للقيادة يعادل عدد الأفراد الذين حاولوا دراستها وتحديد طبيعتها، إلا أننا سنضع تعاريف بهذا الخصوص.

يعرفها Blake &Mouton على أنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الانتاجية، ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم.[1]

ويمكن تعريف القيادة بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة.

كما أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية[2].

II.1.نظريات القيادة:

أ- نظرية السمات (الرجل العظيم):

حسب النظرية فإن هناك عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات، ما يمكنهم أن يكونوا قادة.

ب- النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، أي حسب فيدلر Fidler فإنه لتحديد السمات القيادية المطلوبة، لابد من وضع الموقف الإداري في المقام الأول، باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه السمات.[3]

ت - نظرية نظم الإدارة:

ميز رنسيس ليكرت Rensis likert's في نظريته بين أربعة نظم قيادية هامة هي:

- المتسلط المستغل: في هذا النمط للسلوك يتصف القائد بأنه مركزي في اتخاذ قراراته، وأنه ذو ثقة قليلة بمرؤوسيه، ويستخدم أسلوب الخوف والإكراه في تحفيزهم.

- المتسلط الرحيم: يتصف القائد في هذا النمط بأنه أقل مركزية في قراراته، ويسمح في بعض الأحيان للمرؤوسين بالمشاركة في هذه القرارات، لكن ضمن نطاق رقابته وإشرافه وسيطرته.

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص496.
[2] كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص234.
[3] محمد الصيرفي، التوجيه الابداعي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005، ص177.

– المشارك: يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يشاركهم للاستفادة من أفكارهم وتبادل المعلومات معهم.

– الديمقراطي: يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة مطلقة بمرؤوسيهم، ويشعر المرؤوسون بحرية كاملة، حيث يسعى القائد دائما للحصول على أفكارهم وآرائهم ويحاول دائما استخدامها بشكل بناء.

ومن أجل تعزيز النظم الأكثر فاعلية قام Likert بدراسات وبحوث على آراء المديرين فيما يخص الأقسام الأكثر انتاجية والأقل انتاجية من خلال خبراتهم، وجاءت النتائج أن أغلب الاجابات تؤيد النظامين الثالث والرابع و الاقسام التي تمارسها ذات إنتاجية أعلى.[1]

II. 2.العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي نذكر[2]:

أ– عوامل تخص القائد:

تتمثل في مدى ثقة القائد بأتباعه في تحمل المسؤولية، القيم التي يؤمن بها القائد كقبول التشاركية أو العكس ونوع أسلوب القيادة.

ب– عوامل تخص المرؤوسين:

فقدرة الأتباع أي المرؤوسين على مواجهة الموقف واتخاذ القرار تختلف من شخص لآخر، كما تختلف درجة تحملهم للمسؤولية.

ت– عوامل تخص الموقف والبيئة:

وتعني الظروف التي يمر بها القادة أثناء اتخاذ القرار، خاصة اذا كانت خارج سيطرتهم، أما ظروف البيئة فهي مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها، والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها أو الانحراف عليها.

II.3.أنماط القيادة:

وتتمثل أهم أنماط القيادة فيما يلي:

أ– الأسلوب الأوتوقراطي:

يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه دون إرادتهم، وبالتالي يعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره ، والنمط الأوتوقراطي قد تفيد في المدى

[1] رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا، دمشق،2004 ، ص229.
[2] علي عباس، عبد الله عزت بركات، مرجع سابق، ص ص 170-171.

القصير خاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة لكنها غير مفيدة في المدى الطويل، حيث يتحول المرؤوسون من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه وعدم الرضى عنه، و تضعف معنوياتهم وكفاءتهم.

ب- الأسلوب الديمقراطي:

على نقيض الأسلوب الأوتوقراطي (الاستبدادي) نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسون قائدهم بروح الرضا ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها. ويشرك القائد بقية الأعضاء فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة، كما أن مهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية.

ج- الأسلوب المتساهل:

يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من مظاهر التسيب و ينعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الانتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها. كما أن من سماتها هدر الوقت، كما يغلب عليها التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات.

II.4.القائد والمدير:

إذا كان القائد هوذلك الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها من خلال التجارب والتدريب. كما ينظر إليه على أنه الشخص الذي يقود، يوجه، يأمر أو يرشد الجماعة.

فإن المدير (الرئيس) هو ذلك الشخص الذي يستند إلى سلطة المنصب الذي يشغله،ويلجأ إلى تصريف الأمور ومحاولة تحقيق الأهداف عن طريق الأوامر والتعليمات. وسنوضح الفرق بين المدير والقائد.

الجدول رقم (03): الفرق بين المدير والقائد

المديـــــر	القائـــد
– يستمد قوته من السلطة الرسمية	– يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي
– التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة	– الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته
– السلطة من النوع الرسمي المقنن	– السلطة هنا من النوع غير الرسمي
– بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري	– التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر عملية القيادة
– الرئاسة مفهوم أشمل من القيادة	–القيادة هي أحد وظائف المدير

المصدر:محمد الصيرفي، التوجيه الابداعي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005، ص155.

III. التنسيق:

التنسيق وظيفة إدارية ورقابية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتناغمها بما يسهل تحقيق الأهداف.

يعرف موني ورايلي التنسيق بأنه تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه.

كما تم تعريفه بأنه وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرؤوسين، ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.

III. 1.أهمية التنسيق:

- يساعد التنسيق في توجيه الجهود نحو الهدف المقصود؛
- يهيئ بيئة مناسبة للتعاون وتبادل المعلومات والكفاءة في الانجاز؛
- يمنع تداخل وازدواجية العمل، بما يحد من الصراعات التنظيمية؛
- التنسيق الجيد يمنع التعارض في الاختصاصات؛
- يلعب التنسيق دورا فعالا في تحقيق الأهداف بفعالية.

I.2.التنسيق وظيفة شاملة:

يتخلل التنسيق جميع وظائف المؤسسة ووظائف المدير دون استثناء، فهو مطلوب في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، علمًا بأن هذه الوظائف يقوم بها كل مدير في المنظمة أيًا كان موقعه أو مستواه الإداري.ويتبين من التسمية أنه لابد من وجود طرفين في عملية التنسيق، وبالرجوع إلى نظرية النظم فإن كل طرف في المنظمة يشكل نظاما جزئيا فيها يتوجب عليه التنسيق مع الأطراف أو الأنظمة الجزئية الأخرى، كما لا يمكن أن نتصور تحقيق التكامل بين الأنظمة الجزئية بدون عملية التنسيق.[1]

II. التحفيز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

أما الدوافع فهي قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، كما أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من شخص لآخر.[2]

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص ص 165-167.
[2] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007،ص 274.

IV. 1.نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التي عالجت تحفيز الأفراد، ومن أهمها نذكر:

أ-نظرية سلم الحاجات:

يعتبر النموذج الأكثر شيوعا لدراسة التحفيز في منظمة الأعمال، حيث بين أبراهام ماسلو A.Maslow أن الناس عموما لهم مجموعة من الحاجات صنفت إلى خمسة حاجات إنسانية أساسية، وهي كالتالي مرتبة من الأدنى إلى الأعلى.

الشكل رقم(09): سلم الحاجات لماسلو

المصدر:علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان،2000، ص 183

كما انطلق ماسلو في دراسته للحاجات من أربعة فرضيات هي:

الحاجة المشبعة لا يمكن الاستناد إليها في التحفيز، وأن شبكة الحاجات لغالبية الأفراد معقدة جدا لما تحدثه من تأثيرات متباينة على سلوكهم، وعند التحفيز يجب البدء بإشباع الحاجات الأساسية الأولى ثم الانتقال إلى الحاجات الأخرى وأخيرا هناك طرق مختلفة لإشباع حاجات الأفراد[1].

ب- نظرية العاملَين:

تعود النظرية لعام 1959 لفريدريك هرزبرغ F.Herzberg قام بتجربة على عينة من 200 عامل بالولايات المتحدة، حيث طلب منهم الاجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ليستنتج مجموعتين من العوامل:

[1] شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص342.

- عوامل الوقاية:

إن عدم توفر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا، ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية مثل: سياسات الشركة وإدارتها – الإشراف الفني و الشخصي في العمل – العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين– نوعية ظروف العمل – الأجور المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

- عوامل تحفيزية:

وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على درجة عالية من الرضا، لذلك أُطلق عليها العوامل التحفيزية ومنها: – الانجاز في العمل – الاعتراف بنتيجة الانجاز في العمل – طبيعة العمل ومحتواه – مسؤولية انجاز العمل – التقدم والترقية في العمل.[1]

رابعا:وظيفة الرقابة

إن موضوع الرقابة أمر قديم غير أن أهميتها تنامت أكثر في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنيتها، كما أن الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية، فهي لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، إنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، مع اختلاف الأسلوب الرقابي المعتمد فيها.

1- تعريف الرقابة:

وردت العديد من التعاريف التي تخص وظيفة الرقابة، ومن بينها نذكر:

عرفها الفرنسي هنري فايول بأنها: التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء.[2]

كما عرفها جورج تيري G.Terry على أنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين، بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

كما عرفها Hiks &Gullet بأنها العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث، وإذا لم يحدث فلابد من إجراء التعديلات اللازمة.

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 272.
[2] علي عباس، عبد الله عزت بركات، مرجع سابق، ص 194.

وحسب كونتز وأودنيل فإنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخططه التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت.[1]

ومما سبق نستنتج أن الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي يمارسها المديرون في جميع المنظمات، وفي كل المستويات الإدارية، بغرض التحقق من أن ما تم تنفيذه مطابق تماما لما تم التخطيط له.

2- فوائد الرقابة:

يمكن تلخيص أهم فوائد الرقابة فيمايلي:

أ. تنميط الأداء، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات؛

ب. المحافظة على موجودات المنظمة، بتقليص الخسائر والأضرار الناتجة عن الهدر وسوء الإستخدام؛

ت. تنميط الجودة، إذ يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة، ومتطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في الوقت نفسه؛

ث. قياس الاداء أثناء العمل، فالرقابة تضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة، وبالتالي لابد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء؛

ج. مراقبة عملية التخطيط، وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق الأهداف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات، ومعايير قياس العمل، والموازنات، والتكاليف المعيارية والجدولة؛

ح. تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة، فالموازنات الرئيسية، واللجان وفرق العمل، والمستشارون الخارجيون، والرقابة المالية تستعمل بصورة متكررة لتحقيق الرقابة.[2]

3- أنواع الرقابة:

تمارس الرقابة على المهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة، بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الهدف الموضوع لها، وبهذا الخصوص فقد صنف علماء الإدارة الرقابة على المهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة الواحدة، بغية التأكد من أن الخطط المرسومة قد حققت الهدف الموضوع لها، ولهذا فقد صنف علماء الإدارة الرقابة إلى عدة أنواع هي:

[1] محمد الصيرفي، الرقابة الابداعية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2006، ص ص 8-9.
[2] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013، ص ص 282-283.

أ- من حيث توقيت حدوثها:

- **الرقابة الوقائية:** وتسمى أيضا الرقابة التنبؤية، لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء وتحاول منعها أو التقليل من أضرارها.

- **الرقابة المتزامنة:** هي متابعة سير العمل بشكل مستمر، حيث تعمل على قياس الأداء في الوقت الحالي، ومقارنته مع المعايير الخاصة بالأداء، وذلك من أجل الكشف عن أي أخطاءن وتحديد حجم الخسائر المحتمل حدوثها.

- **الرقابة اللاحقة:** هي المقارنة بين المعايير الموضوعة سابقا، والنتائج و الإنجازات الفعلية، والهدف من من هذه الرقابة هو رصد الأخطاء، والسعي إلى علاجها بشكل فوري.

ب- من حيث مصدرها:

- **الرقابة الداخلية:**

يقصد بها كل أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها، على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها.

- **الرقابة الخارجية:**

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، كما تكون الرقابة الخارجية شاملة غير تفصيلية، تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، ما يعطيها قوة دفع واستقلالية يمكنها من العمل بحرية، بعيدا عن تدخل الأجهزة التنفيذية.[1]

4- أساليب الرقابة:

تنقسم الأساليب المستخدمة في العملية الرقابية إلى قسمين:

أ- أساليب وصفية: وتتضمن مايلي:

- **الملاحظة الشخصية:** وهو أسلوب يستخدمه المدير للحصول على معلومات رقابية ملائمة في جميع مجالات استخدام الرقابة، حيث يعتمد المدير أحيانا على الانطباع المتحصل عليه من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه، الذين يتابعون أداء عمالهم.

- **سجلات وبطاقة الدوام:** سجل الدوام عبارة عن كشف يوقع عليه الأفراد عند بداية الدوام وعند نهايته، والآن تم تعويضها ببطاقة لكل عامل يتم من خلالها مراقبة دوامه ومستوى انضباطه في أداء مهامه.

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 305.

– **التقارير الرقابية:** وهي التقارير المرفوعة من المرؤوسين إلى رؤسائهم تتضمن سير العمل، والمشاكل التي واجهتهم وكذا مقترحات لحل الانحرافات الحاصلة.

– **الرسوم البيانية:**تستخدم الأشكال البيانية للمقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وميزته أنه يوجد في التقارير السنوية والدراسات، حيث يتميز بسهولة التمثيل للبيانات المعقدة.

ب – الأساليب الكمية:

ازداد الإعتماد على الأساليب الكمية في عملية الرقابة، خاصة مع انتشار الحواسيب، ومن بين تلك الأساليب نذكر:

– **النسب المالية:** وأهمها نسبة السيولة، نسبة التداول، نسبة الربحية، نسبة المديونية...

– **بطاقة الجرد المستمر:** عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة ، تاريخ الدخول، عدد الوحدات الخارجة، الرصيد المتبقي...

–**الموازنة التقديرية:** هي خطة مالية مكتوبة بوحدات (ساعة عمل، وحدة منتجة) أو بمبالغ نقدية .

بالاضافة إلى شبكة Pert المستخدمة في الرقابة على تنفيذ المشاريع، بمقارنة الزمن المتوقع، وزمن تنفيذ المشروع بصورة فعلية.[1]

5– خطوات أو مراحل عملية الرقابة:

تتبع إدارة المؤسسة في عملية الرقابة خطوات هي:

أولا: تحديد هدف /أهداف الرقابة:

الهدف العام للرقابة هو منع الإنحراف قبل وقوعه، أو اكتشاف ما وقع منها ومعالجته على مستوى المنظمة، ويتفرع من هدف الرقابة العام أهداف خاصة أو فرعية تتعلق بكل دائرة وقسم وعامل ونشاط.

ثانيا: تحديد معايير الأداء:

المعيار هو مقياس يقارن به الانجاز الفعلي للتحقق من مدى مطابقته، ولكي نحصل على نتائج قياس موضوعية وغير محرفة، يتوجب أن يكون المعيار موضوعيا، دقيقا، واضحا ومفهوما وخالي من التحيز.

ومن المعايير التي تستعمل لقياس أداء المؤسسات هي:

المعايير الكمية: وهي مقاييس يمكن التعبير عنها بكميات حقيقية غير نوعية أو غير تقديرية، مثل عددالوحدات المنتجة أو المباعة، ويقع ضمن المعايير الكمية معايير التكلفة وغيرها.

[1] علي عباس، عبد الله عزت بركات، مرجع سابق، ص ص 211-212.

المعايير النوعية: وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه، إن الأرقام المستخدمة في القياس تكون تقديرية أو اجتهادية، ومثال المقاييس الاجتهادية مدى حسن معاملة الزبائن من طرف مندوبي المبيعات.

ثالثا: قياس الأداء

أي حساب أوتقدير ما تم انجازه من العمل الفعلي المُنجز مقدرا بنفس وحدة المعيار الذي سيقارن به.

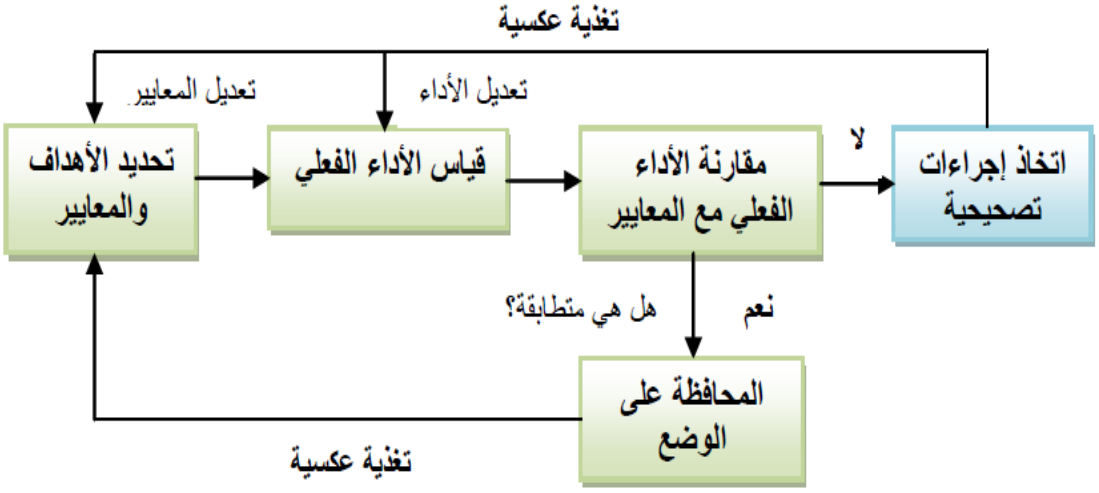
رابعا: مقارنة نتائج القياس بالمعايير الرقابية الموضوعة

والغرض من ذلك هو تحديد أسباب الانحراف ومعالجته، إذ تحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلا، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها، وتجدر الإشارة إلى أن قياس الأداء ليس سهلا في كثير من الحالات، ويعود السبب إلى المعيار، الشخص الذي يقيس، أو أداة القياس.

خامسا: المتابعة

أي متابعة الإجراء التصحيحي والرقابة عليه، والاستمرار في المراقبة كالمعتاد سواء في الجوانب التي اكتشفت فيها الأخطاء أو لم تكتشف.[1] والشكل الموالي يوضح خطوات ومراحل عملية الرقابة

الشكل رقم (10):مراحل عملية الرقابة



المصـــدر: صـــالح مهـــدي محســـن العـــامري و طـــاهر محســـن منصـــور الغـــالبي، الإدارة والأعمـــال، دار وائـــل، عمان،2008،ص232.

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص ص184-186.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف التخطيط وحدد خطواته.
- ✓ ماهي مبادئ التنظيم؟
- ✓ ماهي مكونات وظيفة التوجيه؟
- ✓ أذكر مراحل عملية الرقابة.
- ✓ مادور وظائف التسيير ضمن العملية التسييرية؟

الفصل الرابع: صنع واتخاذ القرار

تمهيد:

يعد القرار جوهر العملية التسييرية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، لذا فقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، سيما وأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة.

لم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة والخطأ أو التخمين، بل أصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية للوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة وموضوعية، لتسهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالإعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات، الذي يجعل الحلول أكثر عقلانية.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات العمود الفقري في العملية التسييرية، حيث أن أي تصرف يبدو من أعضاء الإدارة ينطوي في حقيقته على قرار، كما أن المسير على جميع المستويات التسييرية ما هو إلا متخذ للقرارات، بهدف معالجة المشكلات واستغلال الفرص الحالية والمتوقعة. كما أن المعلومات تمثل أحد متطلبات عملية صنع واتخاذ القرارات، حيث لم تعد تعتمد المعلومة على خبرة المسير فقط، بل يجب وضع نظام من خلاله يتم صنع واتخاذ القرار الرشيد أو المناسب.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يعرف القرار وأنواعه؛
- ✓ أن يحدد مختلف نماذج صنع واتخاذ القرار؛
- ✓ أن يميز بين مختلف مراحل وخطوات صنع واتخاذ القرار؛
- ✓ أن يتعرف على العلاقة بين عملية صنع واتخاذ القرار والعملية التسييرية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

1. تعريف القرار:

تعتبر القرارات فعل إرادي من خلاله يمكننا أن نفصل وأم نتخذ موقفا بعد دراسة المشكلة المطروحة، وبالنظر لأهمية القرارات في المؤسسة في علم التسيير بصفة خاصة، يجعل القرارات تمثل علما بحد ذاتها، وتسمى بعلم الإختيار.

وتعرف القرارات على أنهاك سلوك الفرد للاختيار في ظل حالة محدودية المعلومات.

كما يتساءل المختصون في التسيير كما الاقتصاديين حول العقلانية أو عقلانية القرارات، فالقرارات متعددة وتطبق على مشاكل مختلفة جدا إذ تتضمن خليطا من العناصر الكمية والعناصر الكيفية، كما يؤكد هنري منتزبرغ H.Mintezberg على اعتبار القرارات سيرورة مستمرة أمام حالة الاختيار.

2. صنع واتخاذ القرار:

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية تتضمن عناصر عديدة.

ويرى طومسون و تودين أنه وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات، إلا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي، بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

ولهذا يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة من عملية صنع القرارات.

ويمكنا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين[1].

[1] نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد، عمان، 2014، ص15.

3. أنواع القرارات:

عندما تكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه، لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها، سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في إطاره الصحيح، و أهم تصنيفات القرارات كالتالي [1]:

أ. على أساس درجة الاختيار:

يتم تصنيفها إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، وذلك على أساس درجة الاختيار المتاحة في القرار حسب هربرت سيمون.

_ **القرارات المبرمجة:**

وهي القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها ضيقا ومحدودا، كما أنها لا تكلف واضعيها جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، لأن القرار يتخذ على أساس سياسات قواعد محددة، كما تكون روتينية لأنه عادة ما تكون متكررة. وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا مثلا عند انخفاض درجة الحرارة عند مستوى معين يشتغل جهاز التبريد، كما يمكن برمجتها آليا دون تدخل العنصر البشري، ويكثر هذا النوع من القرارات في المستوى الأدنى للتنظيم.

_ **القرارات غير المبرمجة:**

وهي القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها واسعا نسبيا، كما أنها غير روتينية وغير متكررة، وتكون درجة المخاطرة عالية، كما يتطلب صنعها جهدا أكبر لأن الاختيار أصعب، فالبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها.

وبشكل عام كلما اقتربنا من قمة الهرم التنظيمي كلما أصبحت القرارات غير مبرمجة، لأن هذه القرارات تضعها الإدارة العليا، كما تكون هذه القرارات إذا لم تكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكم عملية اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة لا يجد المدير ما يعتمد سوى المعلومات المتوفرة، ومهارته في صنع القرار.

ب. حسب طريقة اتخاذ القرار:

وتنقسم إلى قرارات فردية وقرارات جماعية، وهي كالتالي:[2]

_ **القرارات الفردية:**

يقصد بالقرارات الفردية تلك التي يتخذها المدير على أسس فردية بحتة، دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة أو المشروع.

[1] حامد سوادي عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار نشر، الرياض، 1988 ، ص 116.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الادارة، دار صفاء، عمان،2010، ص79.

_ **القرارات الجماعية:**

وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد أن يقوم بالتشاور مع زملائه ومشاركتهم في صناعتها واتخاذها، وتعبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة، وللقرارات الجماعية إيجابيات كثيرة مقارنة بنمط القرارات الفردية، من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، الذي يوفر فرصة طرح العديد من البدائل لحل المشكلة، كما أنها تساهم في استيعاب المشكلة بأبعادها المختلفة من قبل الآخرين وقبولهم للقرار والتزامهم بتنفيذه مستقبلا.

ت. حسب المستوى الإداري:

وفق هذا النمط نجد أنها تنقسم إلى ثلاثة أصناف هي:

_ **القرارات الشخصية و التنظيمية:**

أكد شستر برنارد أن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

فالقرارات الشخصية هي التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه، مثلا أن يقرر الموظف استعمال أسلوب بدل آخر، أو يقرر الاستقالة وغيرها، وتعرف على أنها قرارات تتم بصورة شخصية ويتحمل الشخص نتائجها بمفرده.

أما القرارات التنظيمية فهي التي يتخذها الإداري بقدراته الوظيفية وتقع ضمن حدود السلطة المفوضة له، وهذه القرارات تتعلق بالعمليات التشغيلية في المنظمة، والتي تختص بتنفيذ الخطط السنوية وربع السنوية والشهرية، التي تسير العمل.

_ **القرارات الإستراتيجية:**

تتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، معقدة وشاملة، تتطلب عملية اتخاذها اجراء بحوث علمية نظرية وتطبيقية، لأنها تنعلق بالمنظمة، وتعتبر أساسية لا تتكرر باستمرار، تتخذ على مستوى الإدارة العليا مثل قرار انتاج سلعة جديدة، الدخول في أسواق جديدة.

_ **القرارات الروتينية (المبرمجة) وغير الروتينية (غير المبرمجة):**

القرارات الروتينية هي قرارات تعالج مسائل يومية متكررة، كتوزيع العمل، الموارد، قرار شراء، خطط الإنتاج...الخ وعادة تتم وفق قواعد وإجراءات محددة مسبقا، لأنها لا تحتاج إلى دراسة أو جهد ذهني كبير، لهذا تتخذ من طرف الإدارة الوسطى.

أما القرارات غير الروتينية فهي قرارات تعالج قضايا ومشكلات لا تحدث يوميا، وانما على نحو طارئ، تكون مفاجئة عادة نتيجة ظهور مشكلة طارئة، لذا تستدعي الوقت الكافي لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها، مثل توقف مفاجئ للانتاج[1].

ث. حسب الوظائف الرئيسية للمشروع:

وتشمل قرارات متعلقة بالانتاج، قرارات متعلقة بالتمويل، قرارات متعلقة بالتسويق،الخ

ج. حسب ظروف التأكد:

_ **قرارات تتم وفق ظروف التأكد:**

وفق هذا النمط يكون متخذ القرار على معرفة بجميع البدائل المتاحة ونتائجها، وفوائدها وتكاليفها، وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار، وفي هذه الحالة تكون نتائج القرار وتأثيراتها معروفة مسبقا.

_ **قرارات تتم وفق ظروف عدم التأكد:**

تتخذ هذه القرارات تحت ظروف عدم المعرفة التامة، عندما لا يعرف متخذ القرار جميع البدائل المتاحة، وما يترتب عليها من سلبيات وإيجابيات أو مخاطر، ولهذا تكون نتائج القرار وتأثيراته وردود الفعل عليه غير معروفة.

4.عناصر اتخاذ القرار:

عندما يتخذ المدير قرارًا معينا، فهذا الأخير يتضمن عناصر عديدة أهمها:

_ **الهدف من اتخاذ القرار:**

لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

_ **الدافع:**

لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف، مثلا: هدف مضاعفة قيمة المؤسسة، الدافع وراءه درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح، أي أن الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب

_ **التنبؤ:**

هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.

[1] علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل الى الادارة، دار النظم، عمان،1997، ص100.

_ **البدائل:**

البديل هو الحل الذي تم اختياره من بين عدة بدائل حلول، وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكلة واحدة.

_ **قيود اتخاذ القرار:**

يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذه قرارا معينا، كدرجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، مصادر التمويل، الخبرة، مدة تنفيذ القرار...الخ. لذا وجب عليه أخذها في الاعتبار ودراستها، حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل الذي يشوبه الغموض[1].

_ **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:**

ويعني الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذه للقرار.لذا يجب عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوقات أو القيود، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان.

ومن أمثلتها: ضعف الإمكانيات المالية، و مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية وغيرها.[2]

5. عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات:

حتى يتمكن المسير من اتخاذ القرارات بالطريقة المناسبة والفعالة، فإن هناك مجموعة من العوامل يجل أن تأخذ في الإعتبار من جانب المسير، ويتمثل أهمها فيما يلي[3]:

- ✓ ضرورة اتباع أسلوب حل المشاكل عند ممارسة عملية اتخاذ القرار ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة، والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة؛
- ✓ الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها؛
- ✓ الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات، والتي تتمثل في الحاسبات الآلية والبرامج التطبيقية الجاهزة، بهدف إنتاج معلومات دقيقة؛
- ✓ ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة، ومن ثم يجب تقدير تأثير وأبعاد هذه النتائج غير المتوقعة؛

[1] نفس المرجع، ص94.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء، عمان، 2010،ص72.
[3] ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005، ص 275.

- ✓ ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة تتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الاعتبارات المنطقية والملموسة في القرار، وكذلك الاعتبارات العاطفية والانسانية غير الملموسة فيه.
- ✓ إن عملية صنع واتخاذ القرارات غير الروتينية لابد وأن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار عن تنمية الحلول البديلة؛
- ✓ الإهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرار في ظروف لاتستدعي انفراد المدير به، وذلك للاستفادة من الخبرات والتخصصات للآخرين وتحقيق المشاركة لهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات؛
- ✓ التكيف مع التغير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار؛
- ✓ أن يأخذ القرار في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموقف ليس فقط داخل المنظمة بل أيضا خارجها، كالعوامل السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حتى يتصف القرار بالواقعية.

6. أساليب ونماذج صنع واتخاذ القرار:

هناك نوعان من الأساليب عند اتخاذ القرارات وهما:[1]

I. الأسلوب الفردي:

ويعكس قيام المدير (شخص واحد) باتخاذ القرار بنفسه دون مشاركة الآخرين في ذلك، وقد يتبع هذا الأسلوب في حالات معينة ويكون مناسبا. ومن بين الظروف التي تبرر اتباع الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات مايلي:

- _ زيادة درجة خطورة أو سرية القرار؛
- _ قيود الوقت المفروضة على المدير، والتي تحول دون مشاركة الآخرين والظروف الطارئة؛
- _ عدم توافر الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية اتخاذ القرار؛
- _ عدم توافر الكفاءات والخبرة الكافية لدى أفراد الجماعة لتحقيق فعالية المشاركة.

II. الأسلوب الجماعي (الديمقراطي):

ويعكس الأسلوب الثاني المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات، وقد أصبح من أساليب الإدارة الحديثة الأكثر شيوعا، حيث يعبر عن النمط الديمقراطي في الإدارة، وتعكس الطرق الجماعية في اتخاذ القرارات مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة.

[1] نفس المرجع،ص265.

وتتمثل أهم المزايا المترتبة عن اتباع الأسلوب الجماعي مايلي:

- الاستفادة من الآراء المتخصصة في مجالات متنوعة يتطلبها القرار؛
- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل؛
- تنمية المرؤوسين أو أعضاء الجماعة وتدريبهم على اتخاذ القرارات؛
- رفع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة؛
- كسب التأييد والدعم للقرار عند التنفيذ بسبب مشاركة الجماعة فيه.

وهناك العديد من الوسائل الحديثة التي تستخدم في ادارة الأسلوب الجماعي وزيادة فاعليته في عملية اتخاذ القرارات، والتي من أبرزها نذكر:

أ. العصف الذهني:

يعتبر العصف الذهني Brainstorming من أكثر الوسائل التي يلجأ إليه المدير لتحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات، والعصف الذهني هو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد في الجماعة ليكونوا في حرية تامة من حيث التفكير والإبداع والاقتراحات، والمناقشة بالنسبة لمشكلة معينة.

وتتطلب هذه الطريقة حرية التعبير من جانب أعضاء المجموعة مع درجة بسيطة من التوجيه، وذلك لضمان أكبر درجة من التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار والآراء.

ومن الإرشادات التي يمكن أن تزيد من فعالية هذه الطريقة مايلي:

- تقليل النقد إلى أدنى حد، لأنه من الصعب أن تسعى إلى النقد والابداع في نفس الوقت، إن أفضل شكل للعصف الذهني هو الذي يساعد على تشجيع الأعضاء على تقديم الأفكار بدون قيود أو خوف أو حرج، حتى الأفكار التي قد تبدو أنها حمقاء أو غريبة تعتبر في هذا المناخ أفكارا ذات قيمة لأنها يمكن أن تفيد في التوصل إلى أفكار أخرى عن طريق الآخرين، أما الانتقاد فإنه يمكن أن يحدث في نهاية جلسة العصف الذهني، عندما يتم إستبعاد بعض الأفكار والآراء.
- لا وجود للقيود على عدد أو نوعية الأفكار التي تتولد أثناء جلسة العصف الذهني.
- تشجيع العمل المشترك لتقديم الإسهامات الجماعية في ظل مناخ تنافسي مفيد.

كما يراعى أن يتم ربط الفكرة المبدئية بفكرة أخرى والتي يمكن أن تقود إلى نتائج جماعية، والتي تعد الميزة الرئيسية للعصف الذهني، كما أن أكثر جلسات العصف الذهني فاعلية التي تضم بين 5-7 أفراد.

ب. المجموعات الإسمية:

تعتبر هذه الطريقة امتدادا معدلا لطريقة العصف الذهني، حيث تتبع العديد من الخطوط العامة المميزة للعصف الذهني، ولكنها تسمح للأفراد الأعضاء بأن يقدموا الأفكار بشكل مستقل، وتتلخص خطوات اتباع هذه الطريقة فيمايلي:

_تحديد الأعضاء الذين سوف يشتركون في اتخاذ القرارات؛

_قيام الأعضاء بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجماع؛

_يقوم كل عضو بشكل مستقل بتنمية الأفكار الخاصة به (بمعزل عن الآخرين) وذلك حول بدائل حل مشكلة معينة؛

_يتم تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي الأعضاء في المجموعة، ثم مناقشتها وتعديلها في ضوء آراء وأفكار الآخرين؛

_استمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل إلى اتفاق جماعي حولها.

ت. أسلوب دلفي:

يعتبر أسلوب دلفي Delphi أحد الطرق التي تعتمد على الإستقصاء، والذي يوجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة تم تحديدها بشكل واضح وبدقة.

وعلى عكس الطرق السابقة في اتخاذ القرارات الجماعية، فإنه في ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء معا وجها لوجه لمناقشة ونقد الأفكار والآراء، ولكن يجب أن يكون الأعضاء أو الخبراء المشاركون غير معروفين لبعضهم البعض، وذلك لتشجيعهم على الإستجابة دون أي نوع من الضغوط النفسية والاجتماعية، بل أكثر من ذلك فإن هؤلاء الأعضاء يجب أن يكونوا غير معروفين للمنسقين الذين يعملون في إدارة هذا الأسلوب.

7.مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات:

عملية صنع واتخاذ القرارات عملية متكاملة، لابد أن تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة، لكن هناك العديد من الآراء حول الخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية صنع واتخاذ القرارات هي:[1]

أ. هيربرت سيمون:

لخص سيمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرارات على النحو التالي:

[1] خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص111.

_ **المرحلة الأولى:**

مرحلة البحث والاستطلاع، ويقصد بها مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات؛

_ **المرحلة الثانية:**

مرحلة التصميم، ويقصد بها عملية البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة الموقف؛

_ **المرحلة الثالثة:**

مرحلة الإختبار، ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة، أي اختيار البديل الأكثر ملائمة والأكثر احتمالا للنجاح.

ب. ايرنست ارشر:

أشار ايرنست إلى عدة خطوات هي:

_ فهم ومراقبة بيئة القرار؛

_ تحديد المشكلة؛

_ تحديد أهداف القرار؛

_ تشخيص المشكلة؛

_ تطوير بدائل الحلول؛

_ تأسيس معاييروطرق لتقييم البدائل؛

_ تقييم بدائل الحلول؛

_ تنفيذ أفضل البدائل (خطط العمل).

ت. رواد الفكر الإداري التقليدي:

ويرون بأن القرار الأمثل يمر بالمراحل التالية:

_ مرحلة التعرف على المشكلة؛

_ مرحلة جمع المعلومات؛

_ مرحلة تطوير البدائل؛

_ مرحلة تقييم البدائل؛

_ مرحلة الإختيار.

ث- دراسة ويت لمراحل عملية اتخاذ القرار:

توصل ويت من خلال دراسات فيما يتعلق بمراحل عملية اتخاذ القرارات إلى النتائج التالية:

_ أن عمليات اتخاذ القرارات قد تحدث في مواقع مختلفة آجلا أو عاجلا واستنتج ويت بأن مراحل عملية اتخاذ القرارات ليس بالضرورة مرتبة .

_ مراحل عملية اتخاذ القرارات ابتدعت لأغراض تحليلية، وبالتالي فهي لا تمثل الوضع الطبيعي في الممارسات لعملية اتخاذ القرارات.

وعلى العموم يمكن تحديد أهم خطوات ومراحل صنع واتخاذ القرار كالتالي:

أولا_ تحديد المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة، أو أن هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنشأة، لذلك تعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات. وتكون المشاكل عموما في أشكال عديدة هي:

- **مشاكل تقليدية أو روتينية** : تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- **مشاكل حيوية:** يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- **مشاكل طارئة** : وتحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات، تأخر وصل المواد...الخ.[1]

و تنبع الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة من القدرة على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيء على بقية مراحل حل المشكلة، بل إن إيجاد الحل الذي نعتقد أنه صحيح للمشكلة الخطأ لايختلف كثيرا من حيث عدم جدواه من الحل الخطأ للمشكلة الصحيحة. لهذا فإننا إذا لم نبدأ البداية الصحيحة في عملية حل المشكلات، وذلك بتحديد المشكلة تحديدا جيدا، فإننا قد نتعثر في الوصول إلى البديل أو القرار الملائم لحل المشكلة.[2]

ثانيا_ تشخيص وتحليل الأسباب:

بمجرد تشخيص المشكلة أو الفرصة فإن المرحلة الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة أو اقتناص هذه الفرصة وذلك بجمع بيانات ومعلومات وتحليلها بعمق ودقة، وكثيرا ما يحصل خطأ شائع وهو تخطي هذه المرحلة والقيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل

[1] كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)، دار الحامد،عمان، 2000، ص46.
[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الأعمال:الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض،2009، ص134.

متعمق. وهنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني في تحليل السبب والأثر Cause – Effect Analysis الذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول إلى الأسباب المؤدية لظهورها.[1]

ثالثا _تطوير البدائل:

بعد أن تعرف الأسباب تحاول الإدارة تطوير بدائل تمثل حلولا مقترحة لنعالجة الأسباب أو حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة، وأحد الأسباب لفشل القرارات في المنظمة هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جدا في إطار علاقة ضيقة بالأسباب وبعد أن تكون البدائل قد طورت يتم تقييمها.

رابعا_ تقييم البدائل:

إن عملية تقييم البدائل تجري وفق اعتبارات وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة أي البدائل أفضل لحل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة، وأحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح، وكذلك هناك أسلوب آخر يسمى تحليل المنفعة – الكلفة، وهو مقارنة مايكلفه الخيار بالمنافع المتوقعة منه وعلى الأقل يجب أن تكون المنفعة أكبر من التكاليف لكل خيار لكي يؤخذ في الاعتبار.

وأهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لتقييم البدائل هي:

- المنفعة والفوائد؛
- التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار؛
- التوقيت الخاص بحصول المنافع وبداية ظهور التأثير الايجابي؛
- مدى قبوله من جميع المعنيين بالأمر؛
- الجوانب الأخلاقية والاجتماعية ومدى مراعاته للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف؛
- مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية وابداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها؛

إن شخصية المدير وميله لقبول المخاطرة له تأثير كبير في تحليل مستوى الكلفة – المنفعة المؤدية للقرار وتسمى هذه النزعة بالميل للخاطرة.

خامسا _اختيار البديل المناسب:

بعد التقييم فهناك بدائل ستستبعد وسيتم اختيار أفضل البدائل على ضوء نتائج التقييم والمعايرة والمعايير الموضوعة عند المقارنة، فقد يكون المعيار هو أكبر ربح يتحقق من البديل أو أدنى كلفة ...

[1] صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص304.

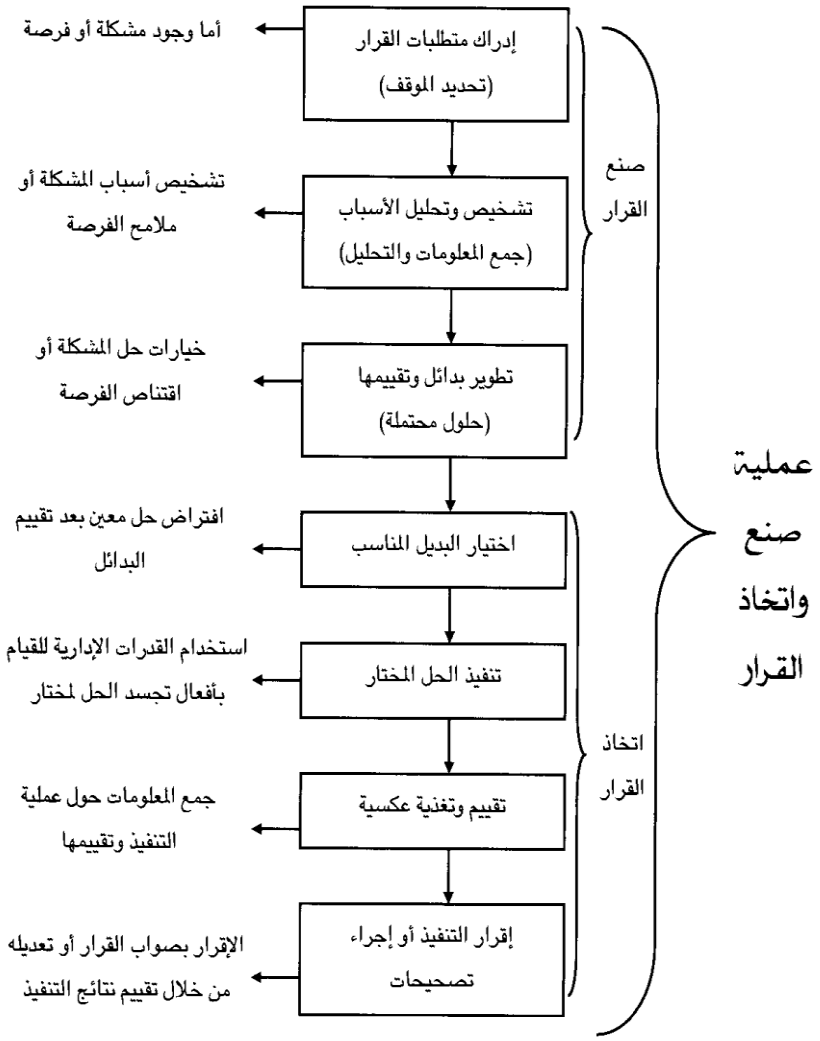
سادسا_ تنفيذ البديل المختار:

تبدأ مرحلة التنفيذ للبديل الذي تم اختيار كحل للمشكلة أو وسيلة للاستفادة من الفرصة، إن بعض القرارات تكون سهلة التنفيذ مقارنة بأخرى تحتاج إلى جهد كبير واستجابة من العاملين وتعاون لتنفيذها.

سابعا _تقييم وتغذية عكسية:

لا ينتهي القرار عندما يوضع موضع التنفيذ، بل لابد من تقييم للنتائج الناجمة عن هذا القرار وجميع المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج وتوفير تغذية عكسية في شكل تقارير وتصويبات وتوضيحات تستهدف زيادة فاعلية القرار وقد تكون هناك نتائج ايجابية وسلبية، وفي كلا الحالتين يجب أن تدرس بعناية. ونلخص الخطوات التالية في الشكل التالي:

شكل رقم(11): مراحل عملية صنع واتخاذ القرار



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال،دار وائل ،2008، ص303.

8. علاقة اتخاذ القرارات بالعملية التسييرية للمنظمة:

ان القرارات التي تتخذها المنظمة على مستويات مختلفة من إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة تشغيلية، ترتبط بنوع النشاط الذي توجد فيه هذه الإدارة، ومدى السلطة الممنوحة لها والمسؤولية الملقاة على عاتقها، وفي هذا الشأن توجد علاقة بين القرارات والتخطيط، علاقة بين القرارات والتنظيم، علاقة بين القرارات والتوجيه، وأخيرا بين القرارات والرقابة.[1]

أ. علاقة اتخاذ القرارات بالتخطيط:

التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، الاستراتيجيات، السياسات والاجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط. وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قرارات متماثلة مع الأفضلية.

ب. علاقة اتخاذ القرارات بالتنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من زوايا متعددة، مثل تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والاجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، وأخيرا نقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو العكس، أو على المستوى الأفقي.

وتختلف طبيعة عملية اتخاذ القرارات طبقا لاختلاف طبيعة الأنشطة التنظيمية، ودرجة اللامركزية.

وما يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات والتنظيم ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرارات وإحداث التطوير التنظيمي في منشأة الأعمال.

ت. علاقة اتخاذ القرارات بالتوجيه:

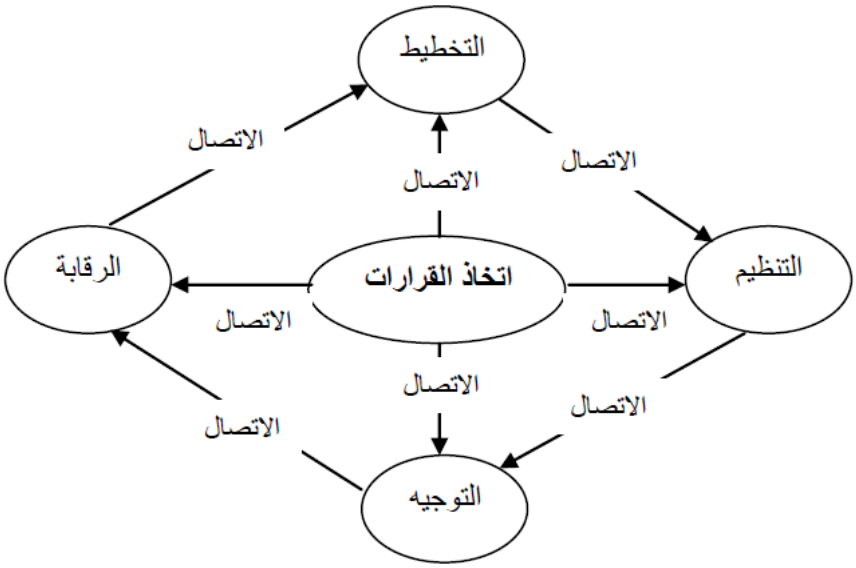
إن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسا إيجابيا والبعض الآخر يعطي انعكاسا سلبيا، ما يفرض غلى المديرين ادراك الانعكاسات النفسية التي ستتركها قراراتهم على الأفراد لا سيما تلك التي لها علاقة مباشرة به كالأجر والعلاواة.

[1] أحمد محمد المصري،الإدارة الحديثة: الإتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2008،ص227.

ث. علاقة اتخاذ القرارات بالرقابة:

من الواضح أن الواضح أن القرارات تحتل جزءا حيويا من ممارسات المديرين، ونظرا لأن طبيعة عمل المدير هو مراقبة عمل مساعديه ومرؤوسيه، ويتأكد من تطبيقهم للتعليمات والأوامر، ويمكن أن تحدث انحرافات عن الخطة الموضوعة تتطلب تصحيحا، بالتالي لا يمكن عمل هذه الإجراءات دون قرارات من الجهة التي لها حق الرقابة حتى تكون ملزمة، وبالتالي لايمكن الفصل بين الرقابة واتخاذ القرارات. ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل الموالي

شكل رقم(12): يوضح علاقة اتخاذ القرارات بالعملية التسييرية



المصدر:محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة، وآخرون، دار صفاء، عمان، 2010، ص67.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف القرار، واذكر أنواعه؟
- ✓ ماهي نماذج وأساليب صنع واتخاذ القرار؟
- ✓ أذكر خطوات ومراحل عملية صنع واتخاذ القرار؟
- ✓ ماهي خصائص ومزايا البديل الأمثل؟
- ✓ وضح العلاقة بين صنع القرارات ووظائف العملية التسييرية.

الفصل الخامس: محيط واستراتيجية المؤسسة

تمهيد:

أصبحت المنظمات في وقتنا الحاضر تعطي لمحيطها و متغيراته أهمية وأولوية عند اتخاذ قراراتها، خاصة بعدما صارت بيئة الأعمال تتميز بالتعقيد والتغير السريع، ما يفرض على مسيري المؤسسات التكيف مع عناصر البيئة خاصة المباشرة.

كما أن ندرة الموارد واشتداد المنافسة بين المؤسسات جعل القائمين على ادارتها يغيرون فلسفة عملهم وأنماط تفكيرهم بالاعتماد على الفكر الاستراتيجي عند وضع خططهم، ما يعطي للمؤسسة قدرة أكبر على التكيف والمناورة ضد ضغوطات بقية متغيرات محيطها، ما يساعدها على استدامة مشاريعها، و تدفق عائداتها باستمرار.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على مختلف متغيرات محيط (بيئة) المؤسسة وتأثيراته عليها؛
- ✓ أن تعرف على مختلف أنواع الاستراتيجيات المتاحة أمام إدارة المؤسسة ومسيريها؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف البدائل والخيارات الاستراتيجية الممكنة؛
- ✓ أن يحدد مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي، ويبرز مزايا وعيوب كل نموذج.

أولا: محيط (بيئة) المؤسسة

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، كما أن دراسة المحيط (البيئة) من الموضوعات الحديثة نسبيا في دراسات الإدارة، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن قديم، غير أنه مع بروز عوامل عديدة مما استدعى ضرورة دراسة المحيط (البيئة) الخارجية كفكرة النظم المفتوحة، التدخل الحكومي، إلى جانب ظهور أنواع حديثة للمنظمات والشركات، وبالتالي فإن تحليل المحيط الخارجي للمنظمة كنظام مفتوح تساعد في تحليل المحيط الداخلي للمنظمة.

1. تعريف محيط (بيئة) المؤسسة:

يعرف محيط (بيئة) بأنه مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو يُحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا.[1]

كما عرف على أنه عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة، ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات الأخيرة إما ايجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد مباشر.[2]

كما عرف على أنه مجموعة العناصر الخارجية المحتمل تأثيرها على أنشطتها و توازنها.[3]

ويرى حامد سوادي أن البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ماهو موجود خارج حدود المنظمة. غير أن هذا التعريف أثار مسألة تحديد مكونات المنظمة وحدودها، إذ لاحظ ستاريك في 1962 أنه لا توجد حدود واضحة للمنظمة، فأين تبدأ المنظمة وأين تبدأ البيئة؟[4]

أما W.Dill فيرى أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين والمؤسسات المنافسة، بالاضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير، كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.[5]

2. خصائص ومميزات محيط المؤسسة:

يؤكد العديد من المؤلفين على أن طبيعة العلاقة بين المؤسسة و محيطها، ذات أوجه ومميزات يمكن تلخيصها في الخصائص التالية:[6]

- **خاصية التعقيد:** لأنه يضم العديد من المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، كما أن العلاقة بين المتعاملين تكون قوية وعالية التأثير المتبادل؛
- **خاصية عدم التجانس:** لأنها تتدخل فيه الاعتبارات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية ، فلا يكفي معرفة العناصر المكونة للمحيط بل يجب تحليلها مع الأخذ بعين الاعتبار كل الأبعاد الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.

[1] بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة،عمان،2015، ص136.
[2] بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق،ص34.
[3] Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Management et economie des entreprises, éditions dalloz, paris,2011,p34.
[4] حامد سوادي عطية، العملية الادارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، مرجع سابق،ص55.
[5] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 77.
[6] مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق، ص 18.

- **خاصية الاضطراب وعدم التأكد:** أي أننا نتعامل مع عناصر غير مستقرة، بل تتغير وتتحول بشكل غير متناسق، كما يسميه Ansoff بالمتقطع والمفاجئ، مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها وتحولها.

3. أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار يمكن ذكر مايلي:[1]

1. المؤسسة لا تنشط في فراغ، بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين، والأسواق والهيئات والأفراد، وعليها التأقلم في عملية التعامل معها؛
2. إن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها أيضا، وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبائع مختلفة، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية ...الخ
3. المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وكل منها لها أهداف واتجاهات، قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا، وهؤلاء الأفراد والجماعات (عمال، مدراء) هم أطراف في محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية واجتماعية، يؤثر فيهم ويؤثرون به.
4. المؤسسة تستعمل الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها، فمن المهم بالنسبة إليها مكان وجود وأسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها، كما تهمها ما تقدمه بقية المؤسسات المنافسة لها في السوق؛
5. المؤسسة قد تقبل على اختيارات أو قرارات ذات تأثير ليس فقط على عملها، بل على مستقبلها ووجودها، فتغيرات أسعار الموارد ومنتجات منافسيها تهمها في تحقيق نتائجها وفي مستقبلها؛
6. تشهد السوق تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، مثل تغيرات الأذواق والتغير المستمر في التكنولوجيا، التي تساهم في تلبية رغبات أفراد المجتمع، والتي تتسم بسرعة التغير من وقت لآخر.

4. مكونات محيط المؤسسة:

من خلال التطرق إلى الأهمية التي تكتسيها ضرورة الإطلاع المستمر على محيط المؤسسة، نجد أن هناك العديد من التقسيمات والمتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة، وفي هذا الإطار سنستعرض مكونات المحيط الداخلي (المباشر)، والمحيط الخارجي (غير المباشر):

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 78.

I. المحيط الداخلي:

وهي مجموعة العناصر والمتغيرات التي تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها، من حيث الأطر الفنية والإدارية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، واجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، أي كل مايتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة.[1] مما يساعد المؤسسة في تحديد نقاط قوتها وكذا نقاط ضعفها.

ويعد مدخل "**7S**" من بين أهم مداخل تحليل البيئة الداخلية، وهو عبارة عن تجميع أهم متغيرات البيئة الداخلية وهي:

- الهيكل – **S**tructure
- الأفراد – **S**taff
- الاستراتيجية – **S**trategy
- نمط الإدارة – **S**tyle
- الأنظمة والاجراءات – **S**ystem and Procedures
- المهارات – **S**kills
- القيم المشتركة – **S**hared Value

– أهمية دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة:

تُعد دراسة محيط المؤسسة الداخلي ذا أهمية بالنسبة لها للأسباب التالية:[2]

- تقييم القدرات و الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو العاملة في نفس الصناعة؛
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 189

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص210.

- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف نتاج التحليل الداخلي، والفرص والتهديدات نتاج التحليل الخارجي ما يزيد من فعالية القرارات المتخذة.

II. المحيط الخارجي للمؤسسة:

ينقسم المحيط الخارجي إلى قسمين، محيط مباشر وغير مباشر:

أ- المحيط المباشر (الخاص):

ويشمل العناصر والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة الأنظمة الفرعية تحت الأوسع، أي تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضا بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.

وتشمل المنافسين، المستهلكين، العملاء، الموردين، الدائنين، المنافسين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة.

ب- المحيط غير المباشر (العام):

وهو الوسط العام أو غير المباشر وتتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، وتشمل هذه البيئة العناصر والمتغيرات والتي أختصرت في كلمة(PESTEL):

Politique:سياسي ، Economique : اقتصادي، Socio-culurel: اجتماعي- ثقافي

Ecologique : ايكولوجي، Légal: تشريعي وقانوني، Technologique : تكنولوجي.[1] ويمكن تفصيلها في مايلي:

- **المحيط الاقتصادي**:ويشير إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل في إطاره المنظمة، والوضعية الاقتصادية العامة وما تتميز به من معدلات تضخم، معدلات بطالة، خصائص الاستثمار في المجتمع، معدلات الفائدة، السياسة النقدية، السياسة الضريبية.

- **المحيط الاجتماعي- الثقافي**: ويتمثل في مختلف العلاقات الاجتماعية، السلوك الاستهلاكي، العادات والتقاليد الاجتماعية، الميل للاستهلاك، روح العائلة ومقوماتها، سلم القيم.

[1] Gilles Bressy, Christian Konkuyt, op.cit,p36.

– **المحيط الايكولوجي:** وتهتم بعلاقة الانسان بمحيطه البيئي والتأثيرات المتبادلة، كدراسة الضجيج،النظم البيئية، التلوث الصناعي، المحميات الطبيعية..

– **المحيط التكنولوجي:** هو عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة، مثل تعزيز البحوث النظرية والتطبيقية الهادفة لترشيد استهلاك الموارد، درجة التطور والابتكار.

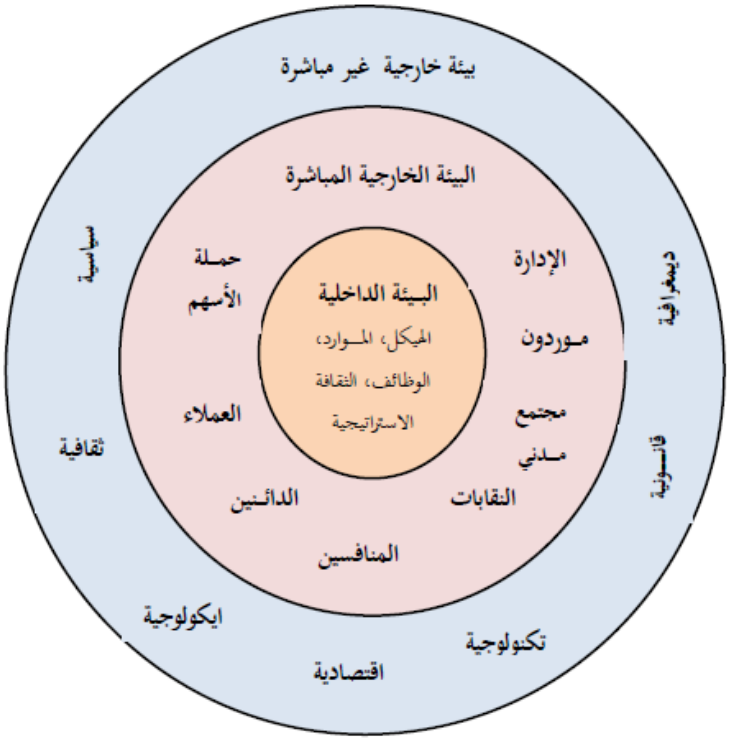
– **المحيط الديمغرافي:** كدراسة المعطيات الديمغرافية (السن، الجنس، التوزيعات الديمغرافية)، معدلات الخصوبة، نسبة الولادات، نسبة الوفيات، الرعاية الصحية.

– **المحيط القانوني:** ويضم القوانين الخاصة بالتحفيزات الاستثمارية، القوانين الجبائية، قوانين ضبط الأسعار والمنافسة، الترخيص للمنشآت.

– **المحيط السياسي:** كالاستقرار السياسي، الحكم الراشد، الديمقراطية، نظام الأحزاب، الانتخابات.

ويمكن تمثيل محيط المؤسسة الداخلي والخارجي في الشكل البياني الموالي:

شكل رقم(13): عناصر ومكونات محيط المؤسسة



المصدر: بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015، ص138.

ثانيا: إستراتيجية المؤسسة

مصطلح الاستراتيجية لغة ترجع إلى أصلها المشتق من اللغة الاغريقية، فهناك من ينسبها للمفردة Strato وتعني الجيش، وهناك من يرجعها للمفردة Strategos لتعني فن القيادة، وهناك من يشتقها من المصطلح Strategem، ليعني بها الخدعة القتالية،[1] لتنتقل بعدها إلى مجال الإدارة في المؤسسات، ومفهوم الاستراتيجية في التسيير أصبح واسع الاستخدام، نظرا لما يقدمه من معاني وأدوات في الإدارة والتسيير تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

1- تعريف الاستراتيجية:

يعتبر Alfred Chandler أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة حيث عرفها على أنها تمثل: سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

وحسب مدرسة هارفارد وكذا Philipe de woot فيعتبر الاستراتيجية على أنها مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها.[2]

كما أن الكتاب الصادر عام 1985 للمستشار في مجموعة ماكنزي الأستاذ أومايا بعنوان "العقل الاستراتيجي" يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في الميدان، وفي عام 1991جاءت نظرية جون طومبسون حول تطوير الوعي الإستراتيجي، انطلاقا من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية، والذي يؤكد أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وحسب R.A.Thietart فالإستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف. أما Ansoff الذي يعتبر أحد رواد الفكر الإداري وأشهر كتاب الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية على

أنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور.

وحسب Robinson&Pearce فالإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.[3]

---

[1] عامر خضير الكبيسي، مدخل لدراسة الاستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2010،ص6.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق،ص242.
[3] جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية ، دار خوارزم العلمية، جدة، 2013،ص21.

ويمكن القول أن الإستراتيجية تعني تصورات ورؤى مستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف الميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

2- المبادئ الأساسية للاستراتيجية:

من الصعوبة وضع مبادئ إرشادية للإستراتيجية ، ومع ذلك حاول Liddel Hart أن يضع مبادئ استرشادية عند وضع الإستراتيجية وهي:

أ. من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات، وعدم انسجام الموارد المتاحة مع الغايات المستهدفة، يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة أو العكس، تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات؛

ب. تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ، فالتكيف يمثل الحالة الواقعية في حين تمثل الإستراتيجية الإطار الفكري للعمل؛

ت. عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجآت غير المتوقعة؛

ث. من المهم أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة؛

ج. التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في موقف يساير الحالات المستجدةن التي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهل تكيفها مع الوضع الراهن؛

ح. من الضروري عدم وضع جميع الموارد في موقع واحد، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات؛

خ. عدم الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها، بل من الضروري استخدام طرق وأساليب جديدة.

3- مستويات الإستراتيجية:

تتجه أغلب الأبحاث والدراسات التي تهتم بموضوع إستراتيجية المؤسسة، إلى تبني ثلاثة مستويات للإستراتيجية مقسمة كالتالي:[1]

[1] مداح عرايبي الحاج، مرجع سابق،ص ص 92-93.

أ- مستوى الإستراتيجية العامة:

يتعلق هذا المستوى بالإدارة العليا، ويتم في هذا المستوى صياغة السياسة العامة للمؤسسة، والتي هي عبارة عن: مجموعة القيم واختيارات أساسية تم صياغتها ضمنيا أو علنيا، ومعترف بها من كل أطراف المؤسسة. كما يحدد في هذا المستوى القيود والمعايير التي يجب إحترامها في الصياغة وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية.

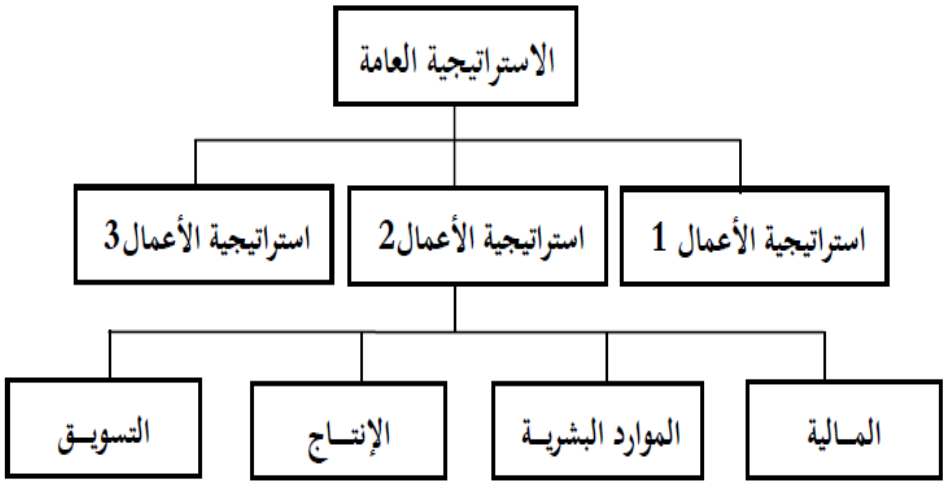
ب- مستوى إستراتيجية النشاط أو الأعمال:

وتسمى أيضا بالاستراتيجية الثانوية أو الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وفيها يتم تحديد الأهداف لكل ميدان نشاط والتي يجب اتباعها لبلوغ إنجاز الأهداف الأساسية لاستراتيجية المؤسسة. وتكمن أهمية هذا المستوى باعتباره يمثل الممارسات التنافسية التي تؤثر على أداء المؤسسة، كما يكون هذا المستوى من صلاحيات ممثلي المساهمين، الرئيس المدير العام والذين يتكفلون بتسيير محفظة نشاطات المؤسسة، باعتماد الاستراتيجيات التنافسية كاستراتيجية القيادة بالتكلفة، التمييز أو التركيز.

ج- مستوى الاستراتيجية الوظيفية:

وهي المستوى الثالث والذي يخص بالأساس الموارد المتعلقة بالوظائف الكبرى في المؤسسة: تمويل، تموين، أفراد، إنتاج، تسويق، إذا ما يهم في هذا المستوى هو مساهمة كل وظيفة في إنجاز أهداف المؤسسة وفي تكوين الميزة التنافسية. وعلى العموم تعكس الإستراتيجية الوظيفية الخيارات الأساسية المتعلقة بالحصول وتوظيف وتسيير الموارد المالية، المادية، التكنولوجية والبشرية للمؤسسة، كما تركز الاستراتيجية بشكل أساسي من وجهة نظر توماس وهلين على تعظيم إنتاجية المواد.

الشكل رقم(14): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2008،ص265

4- بعض حدود الإستراتيجية:

تصادف الإستراتيجية بعض المشاكل في الواقع، والتي يمكن حصرها في الآتي:

أ. **التعقيد والصعوبة في الإعداد:** إن ارتباط الاستراتيجية بكل من الأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة من جهة، وبالخطط ومنهجية التسيير فيها من جهة أخرى، يجعل منها عملية صعبة ومعقدة، وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات، سواء من خارج أو من داخل المؤسسة. وهذه المعلومات ترتبط أيضا بالعامل الزمني والذي يتميز بالغموض والمفاجأة، إلا على المؤسسة أن تقوم بتطوير نظام للمعلومات، ونظام إعداد الأهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجات فعالية الاستراتيجية؛

ب. **امكانية نقص مرونتها:** فكثيرا ما تواجه انتقادات للاستراتيجية على أنها صلبة وغير مرنة، ما يؤدي إلى عدم استفادتها من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها، وهي لم تؤخذ في الاعتبار في عملية الإعداد، كما أنه يجب اعتبار الاستراتيجية كتوازن متحرك بين العناصر التي تكونها، وكبحث تدريجي عن التوازن بين موارد المؤسسة والفرص المتولدة عن محيطها؛

ت. **إمكانية المعارضة عند التنفيذ:** فمن أهم العوائق التي تصادف المديرين في تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها في مختلف المستويات الإدارية، وهذه المعارضة قد تكون جذرية أو جزئية بواسطة رفضها من طرف بعض الأفراد بالمؤسسة، أو تغيير جزء من أهدافها لتتلاءم أكثر مع أهداف المنفذين عند لحظة التنفيذ، وحتى وإن أستشيروا في مرحلة التحديد والإعداد الأولى للإستراتيجية، وهذه الصعوبة عند التنفيذ لا يمكن القضاء عليها تماما، فإن المؤسسة تحاول التخفيف منها، أو على الأقل أخذها في الاعتبار في مراحل الاستراتيجية.

5- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية[1]:

أ. **وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المدى البعيد؛

ب. **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية القادرة على مقابلة التحديات وتطوير المنظمة؛

[1] جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص ص30-31

ت. **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرون يشجعون الأفراد على مشاركاتهم في وضع الخطط لبناء قدراتهم ومسؤولياتهم الإستراتيجية؛

ث. **الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية تعني تحقيق الفهم والإقناع، كما تعني توليد الإلتزام والإخلاص والتعهد بالتنفيذ؛

ج. **مشاركة العاملين:** إذ تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز في كل عملية تخطيط استراتيجي؛

ح. **القرارات الجماعية:** تعتبر القرارات الجماعية في العادة أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط؛

خ. **توضيح الأدوار:** إذ أن تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، يساعد في المشاركة في إعداد الإستراتيجية ويوضح الأدوار وبيان العلاقة بينها؛

د. **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف وتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية، اقتصادية، تكنولوجية أو ثقافية؛

ذ. **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** إذ تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها توجيها صحيحا على المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة؛

ر. **تدعيم المركز التنافسي:** فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية؛

ز. **تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية:** حيث تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء.

6- الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة:

بعد الإنتهاء من تحليل الموقف الاستراتيجي على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال، تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من الخيارات أو البدائل الاستراتيجية الممكنة على ضوء المنظمة، ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، و في مايلي أهم الخيارات الاستراتيجية الممكنة أمام المؤسسة:

I. الاستراتيجيات العامة:

أ- استراتيجيات النمو:

تحظى استراتيجية النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، لأن النمو يحقق العديد من المزايا للمنظمة أهمها:[1]

- زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح؛
- الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة؛
- تدعيم مكانة المنظمة؛
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛
- اقتران النمو بالنجاح في الأمد الطويل؛
- الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء؛
- استفادة المنظمة من الأسواق التي تنمو بسرعة.

وفيما يلي أهم الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية النمو:

- استراتيجية التركيز:

وتعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها، وعندما تقرر اعتماد هذه الاستراتيجية فإن أمامها بديلين للتركيز هما:

- **التركيز العمودي:**

ويعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كأن تقرر المنظمة بنشاط نقل المواد الأولية بدلا من الاعتماد على شركات نقل أخرى، أو إقامة معارض خاصة بها بدلا من البيع في معارض قائمة.

- **التركيز الأفقي:**

ويكون من خلال دخول المنظمة أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.

ب- استرا تيجية التنويع:

حتى تتفادى المؤسسات بعض السلبيات الناتجة عن الاختيارين السابقين فإنها تلجأ إلى التنويع وذلك من خلال:

- تقديم منتجات/ خدمات جديدة؛

[1] بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 274-275.

_ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛

_ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى الأعمال الحالية.

_ وللاستراتيجية نوعان: تنويع مترابط (متمركز) وتنويع غير مترابط.

- **تنويع مترابط:**

ويعني التوسع مع بقاء الارتباط بالنشاط الأول بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، طاقات التسيير والعلامة الخاصة بالمؤسسة، وقد يكون بالاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لانتاج منتج جديد، كما أنها تحافظ على نفس العائد والمداخيل، من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عنها تقديم منتجات مختلفة لكل مواسم السنة.

- **تنويع غير مرتبط:**

ويتحقق بواسطة الاستثمار في فروع أو أنشطة مغايرة للنشاط السابق للمنظمة، كأن تتوجه مؤسسة لإنتاج الأجهزة الإلكترونية لإنتاج أدوات الزينة أو الأثاث، ومبرر ذلك قلة العوائد المحققة في نشاطها الحالي لذا تبحث عن فرص استثمارية جديدة.

ب- استراتيجية الاستقرار:

وهي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تُبقي على الوضع الحالي، وعلى الرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، وتتفرع هذه الاستراتيجية إلى مايلي:[1]

- **استراتيجية التوقف:**

هي استراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو للتريث قبل اختيار استراتيجية النمو أو تقليص أنشطتها.

- **استراتيجية عدم التغير:**

وفق هذه الاستراتيجية تستمر المنظمة في نشاطها، ويرجع هذا إلى أن البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أي فرص أو تهديدات.

- **استراتيجية الربح:**

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 244.

وهي استراتيجية تخص منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن ادارتها لا ترغب بالاعلان عن ذلك، وتقرر استخدام مواردها المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة.

ج- استراتيجية التراجع و الانكماش:

كما تسمى باستراتيجية الانسحاب ففي وقت الأزمات كالظروف الاقتصادية أو ضعف الكفاءة التشغيلية والانتاجية، تلجأ إليها المؤسسات كاستراتيجية لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، وبالتالي فهي بحاجة لتقليص عملها وحجمها، و من بين الاستراتيجيات المعتمدة استراتيجية الالتفاف، استراتيجية الشركة الأسيرة، استراتيجية التصفية والانسحاب.

II.الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (الاستراتيجية التنافسية):

يعد تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية، إذ تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على منافسيها، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب عملاء.

ويتفق العلماء أن النموذج الذي قدمه مايكل بورتر M.Porter هو المفضل، إذ حدد ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي:

أ- استراتيجية القيادة بالتكلفة:تتطلب من المؤسسة بناء امكانيات تصنيعية ذات كفاءة عمالية، مع الاستمرار في خفض التكاليف باستخدام الميزة السابقة، والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام، ولهذا تقدم منتجات أو خدمات في صناعة واسعة،كما أن استمرار تخفيض التكاليف يعد بمثابة قوة دفاعية أمام المنافسين، مع تقديم حصة سوقية كبيرة لوحدة الأعمال DAS.

ب- استراتيجية التميز:تقدم من خلالها المنظمة منتج أو خدمة متميزة وذات جودة عالية قادرة على اشباع رغبات مجموعة معينة من الزبائن في سوق محددة، إذ من ميزاتها الاهتمام بالنوعية دون الاشتراك مع المنافسين في المنافسة السعرية.

ج- استراتيجية التركيز:تسعى من خلالها المنظمة إلى خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات، أو خدمة قطاع معين من السوق، إذ أنها تركز على مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس السوق كله.[1]

[1] سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري،عمان،2017،ص89.

7- أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات:

تستعين الإدارة الاستراتيجية بأدوات التحليل الاستراتيجي لتحليل الوضع التنافسي لوحدات الأعمال الاستراتيجية DAS، حيث سنتطرق إلى أهم الأدوات وهي نموذج مصفوفة BCG ومصفوفة Mc Kinseyأو مصفوفة GE.

أ- نموذج مصفوفة BCG

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston Consulting Group أداة ارشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة النمو من خلال بعدين:

البعد الأول: وهو المحور الأفقي في المصفوفة، ويعبر عن حصة السوق النسبية.

البعد الثاني: وهو المحور العمودي في المصفوفة ويعبر عن نمو السوق، كما أن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، أما معدل النمو المنخفض يمثل تهديد. وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق.

- **المربع الأول: خانة علامة الاستفهام ؟**

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة، وتمثل معظم الأعمال في بداياتها، ورغم معدل نموها الكبير فهي بحاجة للتمويل من ميادين نشاط أخرى، ومن الخيارات المناسبة لهذه الخانة هي إما تقويتها لنقلها إلى خانة النجومية، أو الانسحاب باعتبارها في بداية النشاط.

- **المربع الثاني: خانة النجومية**

وهي المنطقة المفضلة لأي مؤسسة فهي تتمتع بارتفاع معدل النمو وكذلك بارتفاع الحصة السوقية فالخيار بالنسبة للمؤسسة هو المحافظة على هذه الوضعية مع إمكانية تقويتها أكثر لمضاعفة الأداء، لأن سمعة وشهرة المؤسسة وسيطرتها على منافسيها تتوقف على هذه الوضعية.

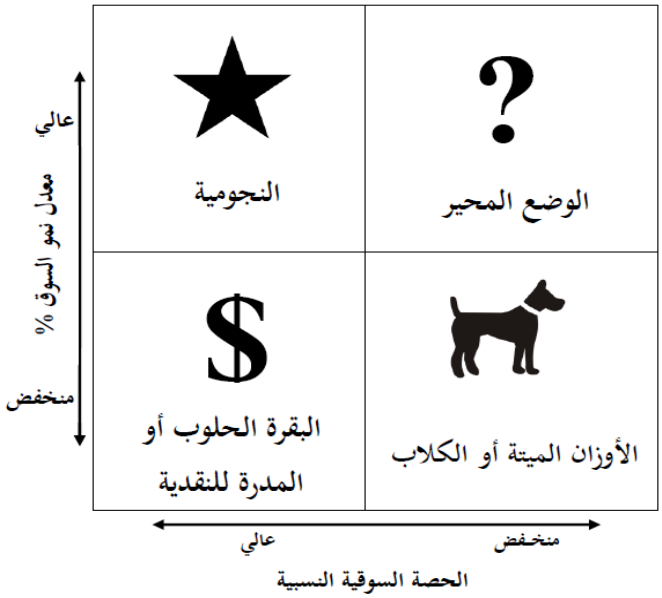
- **المربع الثالث: خانة البقرة الحلوب أو المدرة للنقدية**

وهي وحدات وحدات أعمال وصلت إلى مرحلة النضج، أين لا يمكن رفع معدل النمو لأنه سيبقى مستقرا أو يبدأ بالانحسار، أما الحصة السوقية تبقى كبيرة جدا مما يسمح للمؤسسة من المحافظة على الوضع كما هو مع تحقيق فوائض مالية كبيرة، مما يساعدها على الدخول في مجالات عمل جديدة أو متعددة أو لدعم المنتجات التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو النجومية.

- **المربع الرابع: خانة الأوزان الميتة أو الكلاب**

تمثل منطقة التدهور حيث بلغت ميادين النشاط نهاية دورة حياتها واتجهت نحو الانخفاض والانحسار، إذ تتسم بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السوق، تتسم بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات مع انخفاض في الأرباح، والخيار الأنسب بالنسبة للمؤسسة هو الإنسحاب إما بشكل فوري أو متأخر.

الشكل رقم (15): مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG



المصدر: : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، 2008،ص283

- **مناقشة مضامين مصفوفة BCG:**

من خلال مناقشتنا لمصفوفة بوسطن الاستشارية BCG نلاحظ ما يلي:

نقاط القوة في مصفوفة BCG:

_ الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية؛

_ تساهم في معرفة المنظمة ما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملة؛

_ القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربع خانات 2/2.

_ تساعد على اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.

نقاط الضعف في مصفوفة BCG:

_ نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها في الحسبان؛

_ يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بمعدل نمو متوسط؛

- المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة؛
- قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي؛
- مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية، أو التكنولوجيا المتقدمة، بل قد يكون العكس من هذا؛
- لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق؛

ب- نموذج مصفوفة ماكنزي GE :

سميت مصفوفة Mc Kinsey نسبة لاسم من وضعها وهو Mc Kinsey James لحساب شركة General Electric (GE) والذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في 1926 ويعد من أوائل مكاتب الاستشارة بأمريكا، قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (GE) مقابل 10.53 مليون دولار، وصممت لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت على مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG. تتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين: يمثل البعد الأفقي قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد العمودي جاذبية الصناعة.

ويستفاد من البعدين في الحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال، وأهم شيء أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقديم، عكس مصفوفة BCG التي تعتمد فقط على مستويين قوي /ضعيف.

طريقة حساب كل من نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة:

لقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال تختار الإدارة لكل من قوة نشاط الأعمال و درجة جاذبية الصناعة مؤشرات عديدة (مثلما هو موضح في الجدول الموالي)، وبعد الحساب يتم الحكم على موقع وحدات الأعمال أو المنتجات على أنا إما قوية أو متوسطة أو ضعيفة مثلما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (04) : حساب كل من قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنزي

جاذبية الصناعة			
العنصر	**الوزن**	**التقدير**	**الوزن الترجيحي**
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.50	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80

الدوران	0.05	2	0.10
النتيجة	**1.00**		**4.25**
قوة نشاط الأعمال			
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الانتاجية	0.10	3	0.30
النتيجة	1.00		4.35

المصدر: بلال خلف سكارنه، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015، ص258.

وسنوضح فيما يلي نموذج مصفوفة Mc Kinsey /(GE)

الشكل رقم(16): نموذج مصفوفة Mc Kinsey /(GE)

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل، عمان، 2014، ص195.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا نموذج ماكنزي أن المقياس المستخدم يتكون من ثلاثة مستويات: هي الدرجة العالية، المتوسطة والمنخفضة، وبالتالي تتكون لدينا 9 خانات هي[1]:

[1] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، داروائل، عمان، 2014،ص ص195-196.

- **خانة المرتفع (رابحون):** تمثل الخلايا 1،4،2 وهي منتجات تتميز بجاذبية عالية أو متوسطة ولها مكانة تنافسية جيدة أو متوسطة؛

- **خانة علامة الاستفهام:** تمثل الخلية 3 وهي منتجات تتميز بجاذبية عالية لكن مكانتها التنافسية ضعيفة؛

- **خانة أعمال اعتيادية أو متوسطة:** تمثل الخلية 5 وهي قطاع متوسط الجاذبية، ومكانة تنافسية متوسطة؛

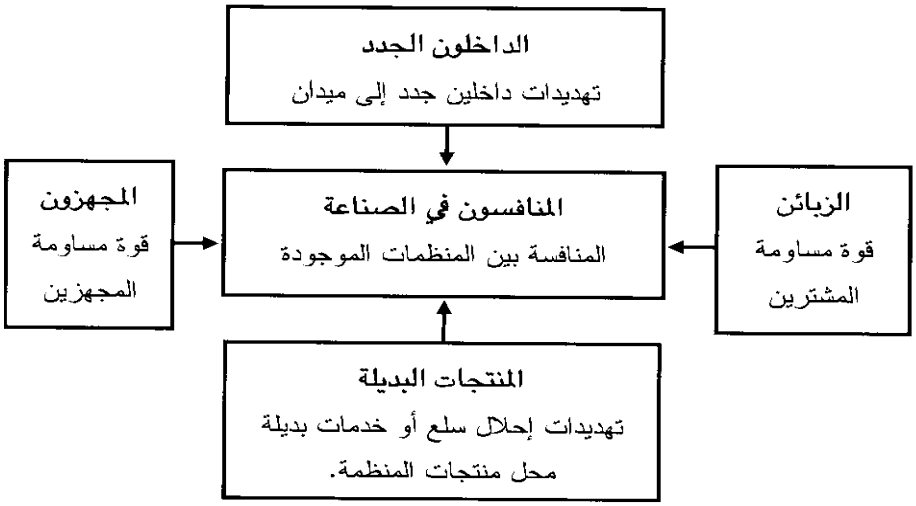
- **خانة منتج أرباح:** تمثل الخلية 7 ولها مكانة تنافسية قوية في قطاع قليل الجاذبية؛

- **خانة الخاسرون:** وتمثل الخلايا 9،8،6 وهي أعمال ذات مكانة تنافسية ضعيفة أو متوسطة في قطاع قليل الجاذبية.

ج- نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر:

قدم مايكل بورتر Michael Porter نموذجا للعوامل التنافسية التي تواجه أي صناعة من الصناعات، والذي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس والتي أطلق عليها نموذج العوامل التنافسية الخمسة ، بحيث أن تحليل البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة قد لا يبدو أمرا متاحا لجميع المنظمات لمحدودية امكاناتها وقدراتها فتجد بعض المنظمات قد تجد أن التركيز على جانب محدد من البيئة الخارجية وهو بيئة العمل المباشرة أو البيئة الخاصة. ولهذا اقترح Porter تحليلا لخمسة قوى فاعلة وأساسية لعمل المنظمة وهي: الزبائن- المنافسين- الموردين- الداخلين الجدد والمنتجات البديلة.

الشكل رقم :(17) نموذج Porter للقوى الخمس



Source : Alberic Hounounou, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Breal editions, paris, 2005, p.116.

ويمكن تفصيل الشكل كالتالي:[1]

- **المنافسون المحتملون:**

ويقصد بهم الشركات التي لم تدخل عالم المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، ويعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين، مؤشرا على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، وتتمثل تلك العوائق في الولاء للعلامة التجارية، مزايا التكلفة المطلقة واللوائح الحكومية.

- **تهديد المنتجات البديلة (الإحلال):**

وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى، ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه أسلوب منتجات الشركة محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للشركة محل الدراسة أكثر ضعفا.

- **قوة الموردين(المجهزون) على المساومة والتفاوض:**

ويمثل هؤلاء تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على الشركة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة، ويكون الموردون في مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية تلك المادة للشركة، وعندما لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة عميلا مهما للموردين، وعندما تكون منتجاتهم متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمل الشركة تكاليف إضافية إذا ما اختارت موردا آخر.

- **قوة المشترين (الزبائن) على المساومة والتفاوض:**

إن المشترين يمكن أن يكونوا زبائن الشركة الذين يستهلكون منتجاتها، أو الشركات التي توزع منتجاتها على المستهلكين النهائيين، مثل تجار الجملة والتجزئة، وعندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، ويكون للمشترين قوة تفاوض في حالات عديدة مثلا: عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة ومشترين قليلي العدد ولكنهم كثيرو الحجم، وعندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلون قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض السعر.

[1] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، نفس المرجع، ص 214.

- **المنافسة بين الشركات الموجودة:**

والتي تعمل في مجال صناعي واحد فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاة لتلك الشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك الشركات بتخفيض أسعارها، وربما الدخول في ما يسمى بحرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي لتقليص الأرباح.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف المحيط وأذكر عناصره.
- ✓ فيم تكمن أهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة؟
- ✓ ماهي مستويات الإدارة الاستراتيجية؟
- ✓ أذكر مختلف الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.
- ✓ فيم تستعمل المؤسسة أدوات التحليل الاستراتيجي.
- ✓ ماهي أهم أدوات التحليل الاستراتيجي الممكنة أمام المؤسسة.
- ✓ ما المقصود بنموذج القوى الخمسة؟

وظـــائـــف المـــــؤسسة

سنقوم فيمايلي بعرض وظائف المؤسسة المختلفة (المالية، الموارد البشرية، التموين، الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير) بالشرح والتفصيل

الفصل السادس: الوظيفة المالية

تمهيد:

تعتبر الوظيفة المالية أو الإدارة المالية وظيفة كباقي الوظائف الرئيسية للمؤسسة كالانتاج، التموين والتسويق، وهي تحتل نفس المكانة والقيمة بين الوظائف. والوظيفة المالية شأنها شأن العديد من وظائف المؤسسة قد عرفت تطورا في مهامها وأدوارها، فبعدما كانت تقتصر على مجرد تولي أعمال واجراءات القبض والتسديد، أي تدبير الأموال المتاحة وقت الحاجة إليها، وإعادة توظيفها في المجالات الاستثمارية المربحة، فقد تعددت الوسائل والأدوات مثل التحليل المالي، إعداد الميزانيات التقديرية وذلك بالاعتماد على الوظائف الادارية.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على الوظيفة المالية وأهدافها؛
- ✓ أن يحدد مختلف مصادر التمويل الممكنة بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ أن يتعرف على مهام الإدارة المالية؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية.

1- مفهوم الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموع المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الاحتياجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية.[1]

2- أهداف الوظيفة المالية:

ترتبط هذه الأهداف عامة بأهداف المؤسسة، وباختصار تتمثل الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة في:

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 263.

– دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية والعملية، وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها، مع مراعاة مختلف الأنشطة التي ستنفق عليها وزمن تنفيذها؛

– دراسة الإمكانات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها كلفة للمؤسسة، وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والمالية، وما تحققه المؤسسة من مردودية في ظروفها الحالية والمستقبلية وضعتها المالية؛

– إختيار أحسن طرق التمويل، بحيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر، وتحقيق أحسن مردودية مالية؛

بالاضافة إلى ذلك هناك من اعتمد على العناصر الموالية في تحقيق أهداف المؤسسة وهي:

– **تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:** يرى الاقتصاديون استعمال تعظيم الربحية كهدف لتقييم الاداء التشغيلي للمؤسسة، لأن تعظيم الربحية حسبهم يعبر عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، أما الماليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربحية ومبررهم عدم أخذ مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، تجاهله للقيمة الزمنية للنقود، بالاضافة إلى الغموض في طريقة حسابه، لذا تقدموا بفكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، ومبررهم في ذلك هو:

– إن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح، ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار، وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة؛

– إن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأن الفكرة تعنيالتوجه نحو المشروع الأكثر ربحا بغض النظر عن كثرة المخاطر، في حين لا يقبل المستثمرون على المشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذا لم تحقق أرباحا بنفس مستوى الأخطار؛

– **هدف السيولة:** تعبر السيولة عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، المتوقعة منها وغير المتوقعة، عند استحقاقها من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد بالدرجة الثانية؛

- **هدف الربحية:** فالربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية المستثمرين، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا فجهد كبير من الإدارة المالية يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه عن الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس درجة المخاطر، وتعمل المؤسسة لتحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما: قرار الاستثمار، وقرار التمويل والذي سيتم التفصيل فيه لاحقا.[1]

3- مصادر التمويل:

يتاح أمام المؤسسات للحصول على الأموال اللازمة لتغطية احتياجاتها طرقا عديدة في التمويل وهي:

أ-من حيث المصدر: يتم تقسيمها إلى مصادر داخلية كالأرباح المحتجزة، والاهتلاكات وبيع الأصول، ومصادر خارجية كالاقتراض وإصدار السندات وتسهيلات الموردين.

ب- من حيث الملكية: وتقسم إلى مصادر من مالكي المؤسسة كالرفع من رأس المال، والأرباح المحتجزة، ومصادر من المقرضين كالبنوك، وموردي الآلات والمعدات ومؤجريها، وموردي المواد...الخ

ج - من حيث الزمن: يمكن تقسيم مصادر تمويل المؤسسات إلى مصادر التمويل قصير الأجل، ومصادر التمويل طويل الأجل.

وفيما يلي تفصيل في التمويل حسب الفترة الزمنية:

- **التمويل قصير الأجل:**

يعني هذا الصنف الحصول على الأموال التي يفترض أن يعاد تسديدها في سنة أو أقل، وفي العادة فإنه من السهولة الحصول على التمويل قصير الأجل مقارنة بالتمويل طويل الأجل للأسباب التالية:

- بالنسبة للمقرض فإن قصر الفترة عامل مهم لتقليل مخاطر عدم الدفع؛
- اختلاف قيمة النقد عندما يكون القرض طويل الأجل؛
- عادة ما تكون هناك علاقات قوية بين المقرض والمقترض في المدى القصير.

وينقسم هذا النوع إلى الشكلين التاليين:

- **التمويل قصير الأجل دون ضمان:**

الائتمان التجاري:

[1] مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي،عمان، 2009، ص ص 22-30.

تحصل المؤسسة على ائتمان لغرض شراء مستلزمات ومواد أولية وما تحتاجهمن الموردين، والائتمان هو الحصول على الاحتياجات دون شرط الدفع المباشر، بل إن الدفع يتحدد وفق طول فترة الائتمان الممنوحة، ويمثل الائتمان تمويل قصير الأمد للمؤسسة، يمكن أن تستفيد منه بشكل كبير من خلال تخطيط مجرى النقد الداخلي مع فترة الائتمان الممنوحة.

السندات والكمبيالة:

وهي تعهدات مختلفة الأنواع تلتزم بموجبها المؤسسة بدفع مبلغ معين في المستقبل جراء حصولها على خدمات أو مواد أو بضاعة من الموردين، إن هذه الأوراق المالية تعطي للمنظمة ميزتين أساسيتين وهي أن الوثيقة ملزمة ورسمية كما أنها قابلة للتداول والبيع بسرعة عندما تحتاج المؤسسة إلى أموال.

القروض المصرفية دون ضمان:

تعطي البنوك والمؤسسات المالية تمويلا قصير المدى بشكل قروض للمنظمات بمعدل فائدة يتباين باختلاف درجة ائتمان الزبون.

الأوراق التجارية:

تعتمد الشركات الكبيرة هذا النوع من الأوراق والسندات للتمويل القصير الأجل وتكون مضمونة بسمعة الشركة وشهرتها.

- **التمويل قصير الأجل بضمان:**

في العادة لا تستطيع المؤسسات الحصول على المال الكافي من خلال التمويل غير المضمون لذلك تلجأ إلى مثل هذا النوع من التمويل، وعموما فإن أي أصل يمكن أن يعتبر ضمان للقروض أو التمويل.

القروض بضمان المخزون:

إن المؤسسات غالبا ما يكون لديها مخزون من السلع تامة الصنع أو نصف المصنعة أو مواد أولية وجميع هذه الأنواع تستخدم لضمان الحصول على قروض قصيرة الأجل، ويفضل المقرضون والبنوك السلع تامة الصنع كضمان على غيرها من أنواع المخزون الأخرى.

القروض بضمان الذمم المدينة القابلة للتحصيل:

إن هذه الذمم هي ديون مستحقة للمؤسسة على الزبائن نتيجة البيع لهم بأجل، ويمكن للمؤسسة استخدام هذه الذمم كضمان للحصول على قروض، حيث يدقق المقرضون نوعية هذه الذمم ومدى إمكانية تحصيلها.

بيع الديون القابلة للتحصيل إلى شركات متخصصة في ذلك:

توجد شركات متخصصة بشراء الذمم القابلة للتحصيل من مختلف الشركات وبذلك تستطيع الشركات الحصول على تمويل سريع جراء بيع جزء من الذمم المدينة.[1]

- **التمويل طويل الأجل:**

يعتقد البعض أن اقتراض المؤسسة هو مؤشر ضعف في حين لا يبدو الأمر كذلك دائما، وهناك أسباب تدفع المؤسسات للاقتراض على المدى الطويل منها:

- الابتداء بمشروع جديد؛
- الاندماج والاستحواذ؛
- تطوير منتجات جديدة؛
- أنشطة تسويقية للمدى البعيد؛
- استبدال العتاد والتجهيزات؛
- توسيع الوحدة الانتاجية.

وأهم مصادر التمويل طويل الأجل هي:

القروض طويلة الأجل:

تمول العديد من المؤسسات على المدى الطويل من خلال القروض سواء كانت من المصارف أو صناديق التمويل، وغيرها من المؤسسات المالية، ويتفق على شروط الحصول على القروض ضمن عقد بين الطرفين تحدد بموجبه مبلغ القرض والفائدة، وأسلوب التسديد والضمانات اللازمة له.

السندات:

هي تعهدات تلتزم بموجبها المؤسسة بإعادة مبلغ معين هو قيمة سند تصدره مع فوائد تترتب عليه خلال فترة زمنية معينة، وتوجد العديد من السندات تصدرها مختلف المنظمات بهدف الحصول على أموال.

الأسهم العادية:

تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر الشركة وسيلة التمويل الرئيسية، لذا كان الاعتماد شبه الكلي على هذا النوع من الأسهم للتمويل الدائم للشركات خاصة عند بداية التأسيس، لأن هذا النوع من الأسهم لا يحمل الشركة أعباء أو تكلفة للغير، كما هي الحال بالنسبة للسندات والأسهم الممتازة.

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص692

الأسهم الممتازة:

هي مصدر هام من مصادر التمويل طويلة الأجل للشركات، وتمتاز بجمعها بين صفات أموال الملكية والاقتراض، فعند التصفية تأتي الأسهم الممتازة بعد الديون في الأولوية وقبل المساهمين العاديين، ومن ناحية الدخل تستحق نسبة ثابتة منه، في المقابل بإمكان الشركة الغاء العائد دون أن يعتبر اخلالا من طرفها مثلما قد يحدث في حال عدم تسديد أموال الدائنين.[1]

4- مفهوم الإدارة المالية:

يمكن تعريف الإدارة المالية على أنها النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة انتاجية عالية الوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة، ولكي يتم تحقيق أهداف الإدارة المالية فإنها تمر في مراحل معينة منها التخطيط، التنظيم، الرقابة.[2]

كما تعرف على أنها ذلك النشاط الذهني الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة من و إلى المنظمة من خلال القرارات المالية التي تتخذ بموجب الموائمة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الأموال حرصا على توفير السيولة الواجبة لعمليات المشروع بما يكفل تحقيق مستوى ربح يتناسب وإشباع رغبات الملاك من حملة الأسهم.[3]

كما يمكن تعريفها على أنها تطبيق للمبادئ والمفاهيم الاقتصادية عند اتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة بمنظمات الأعمال، ومن أهم القرارات التي تحتاج إلى تطبيق النظريات والأدوات المالية هي قرارات الاستثمار (استخدام الأموال)، وقرارات التمويل (زيادة رأس المال أو الحصول على الأموال) [4]

وباختصار تغير مفهوم الوظيفة الإدارية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل،كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.[5]

5- مهام الإدارة المالية:

الإدارة المالية شأنها شأن الإدارات الأخرى، تقوم بمهام ووظائف إدارية، ومن المهام التي يقوم بها المدير المالي مهام التخطيط المالي، التنظيم المالي والرقابة المالية.

---

[1] مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص ص 106-112.
[2] رشاد العصار وآخرون،الإدارة والتحليل المالي، دار البركة،عمان، 2001، ص14.
[3] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص467.
[4] أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، دار كتب عربية، الاسكندرية، 2006، ص12.
[5] منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999،ص8.

5-1 التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الادارة في أي مشروع اقتصادي، لأن نجاح المشروع أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، فالإعداد الجيد المسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وإخضاعها للدراسة والتحليل وفقا لمجموعة من القواعد والمعايير يمكن إدارة المشروع من رسم الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عن تنفيذ الأعمال واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ القرارات السليمة بشكل واضح.

فيمكن تعريف التخطيط المالي على أنه عبارة عن عملية حساب للمستقبل ومحاولة التنبؤ به ووضع الخطوط العريضة لمستقبل مالي مأمون.

كما أن أولى مهام المدير المالي سواء كان في مشروع جديد أو قائم وضع الخطط المالية، إذ يحتاج المشروع للتوسع أو التشغيل للمال والتي يتم تدبيرها من خلال التخطيط، وذلك بإعداد الموازنات التقديرية طويلة أو قصيرة الأجل، مستخدما العديد من أساليب التخطيط الحديثة.[1]

5-1-1أهداف التخطيط المالي:

تلجأ الإدارة المالية لتبني التخطيط المالي بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية: [2]

- تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع في تنفيذ الخطط والبرامج؛
- تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع (التمويل الداخلي)، والأموال التي سوف يحصل عليها من الخارج (التمويل الخارجي)؛
- تحديد أفضل مجالات الاستثمار للأموال؛
- يساعد على توزيع العمل والسلطة على العاملين في المشروع وفقا لمعايير مدروسة مسبقا؛
- يساعد على التنظيم المناسب وخلق التعاون والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المشروع؛
- يساعد على وضع نظام سليم للرقابة من خلال مجموعة من القواعد والمعايير، يمكن من خلالها مراقبة تنفيذ الأعمال ومقارنتها مع الخطط الموضوعة واكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب؛
- يساعد في تنمية وتطوير التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في المشروع؛
- يساعد المدير المالي على حماية الشركة من خطر الوقوع في العسر المالي؛

[1] عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 23.
[2] رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص302.

– يساعد المدير المالي على الاستعداد المسبق على سداد الالتزامات في موعد استحقاقها.

5-1-2 الميزانيات التقديرية والتخطيط المالي:

الميزانيات التقديرية هي أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المؤسسة، وانطلاقا من هذه النظرة الكمية يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها تنبؤ بإجمالي الانتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة.

ويقصد بالتنبؤ أنه عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه و أرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.

5-1-3 استخدامات الميزانية التقديرية:

هناك أسباب تدفع إلى الاستخدام الفعال للميزانية التقديرية، ويمكن اجمالها في :

التخطيط للحصول على الأموال: حيث توضح الميزانية التقديرية الفترات الزمنية التي يزيد فيها التدفق النقدي الخارج عن التدفق النقدي الداخل، وبذلك يمكن معرفة العجز النقدي الواجب معالجته وفترة ظهوره مسبقا، الأمر الذي يمكن المدير المالي ويمنحه فرصة كافية، للبحث عن أفضل المصادر المالية لتمويل هذا العجز وبأحسن الشروط.

تحسين العائد على استثمار الملاك: في بعض الأحيان قد يظهر في الميزانية التقديرية النقدية وجود فترات تزيد فيها النقدية عن حد الأمان النقدي ولكن لمدة قصيرة.فيمكن بالتالي للمستثمر توظيف هذه الزيادة في استثمارات قصيرة الأجل (أوراق مالية) أو ايداعها في البنوك في شكل ودائع قصيرة الأجل.

و يقصد بالعائد على الاستثمار العائد على الأموال المستثمرة والتي تمثل كل الأصول المستثمرة في المشروع بغض النظر عن كيفية تمويلها.[1]

التخطيط لسداد الالتزامات: تساعد الميزانية التقديرية النقدية على تخطيط الحصول على الأموال، كما تساعد على وضع برنامج لتسديد التزاماتها قبل دائنيها أو مقرضيها.

التخطيط لتوزيع الأرباح: توضح الميزانية التقديرية الأوقات المناسبة لتوزيع الأرباح على الملاك دون أن يواجه المشروع مشاكل في نقص السيولة.[2]

[1] رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص52.

[2] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2006، ص ص 34-35.

5-1-4 أهداف الميزانيات التقديرية:

يهدف إعداد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية[1]:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية؛
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل؛
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة؛
- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع، بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسب للحكم على الكفاءة؛
- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا؛
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة؛
- وضع الأسس لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

5-2 التنظيم المالي:

يقصد بالتنظيم المالي التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة وبين جهود المسؤولين بالإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية كأقسام الحسابات، مما يضع حدا للإزدواجية والتداخلات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الإدارات.

5-3 الرقابة المالية:

تتألف وظيفة الرقابة من تقييم أداء المشروع بمقارنة الأداء مع الخطط الموضوعة، لمعرفة الانحرافات الممكنة وتصحيحها، لذلك على المدير المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة بواسطة تقارير الأداء

التي تمكنه من اكتشاف الانحرافات وبالتالي البحث عن أسباب حدوثها ومعالجتها.

وعادة ما تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي، الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات، وفي معظم المشروعات يكون المراقب المالي مسؤولا أمام المدير المالي.

وقد تمكنت الوظيفة المالية من تحقيق غاياتها باستخدام الأساليب الحديثة للتخطيط والرقابة التالية:

- وضع الأهداف العامة للمشروع: زيادة ثروة أصحاب المشروع؛

[1] مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 424.

– وضع أهداف الدوائر والأقسام في المشروع منسجمة مع الهدف العام، وإذا ما تحققت أهدافها تحقق الهدف العام؛

– مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخطط لها؛

– نتيجة للتغذية العكسية والرقابة يتم تصحيح الانحرافات لضمان استمرارية العمل.[1]

6–المدير المالي:

إذا كان المحاسب يهتم أساسا بالتحقق من صحة الأرصدة وسلامتها حتى تصبح الميزانية معبرة تماما عن الموقف المالي للمشروع، فإن المدير المالي يتحقق من مدى كفاءة هذه الأرصدة في تحقيق أهداف المشروع، فالوظيفة الأساسية للمدير المالي هي خلق قيمة إضافية من القرارات الخاصة بالموازنة الرأسمالية، وتلك الخاصة بهيكل التمويل وأيضا القرارات الخاصة بالمحافظة على السيولة في الأجل القصير بالمشروع، ويتم ذلك من خلال قيام المدير بمايلي:

– محاولة شراء أصول تؤدي إلى توليد نقدية قيمتها أكبر من النقدية المستخدمة في شراء الأصول؛

– محاولة الحصول على أموال سواء مملوكة أو مقترضة بالشكل الذي يؤدي إلى توليد نقدية تزيد في قيمتها عن تكلفة الحصول عليها، أي يجب أن يعمل المدير المالي على ضمان أن التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات النقدية الخارجة من المشروع

إلا أن تتبع النقدية في المشروع ليس بالأمر السهل في كثير من الأحيان، إذ عادة ما نحصل على البيانات من القوائم المحاسبية، والتي تعد على أساس مبدأ الاستحقاق.[2]

7–القرارات المالية:

7–1: القرارات الاستثمارية:

يقصد بالاستثمار الاستخدام المربح للأموال التي سيتم توفيرها للمؤسسة، كما أن هذه القرارات هي المسؤولة في المؤسسة عن:

– الاحتياجات الرأسمالية سواء من تجهيزات أولية كالأبنية و مختلف الآلات والأجهزة (الأصول الثابتة)؛

– العمليات الجارية العادية اللازمة لدورة التشغيل من مواد أولية ومصاريف مختلفة.

ومن هنا نخلص إلى أن الاستثمار كواحد من جملة القرارات المالية هو ما يتعلق بإنفاق الأموال من خلال توظيفها في نوعين من المجالات الاستثمارية تحقيقا للأرباح هما:

[1] عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 24.
[2] حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،2009، ص ص7-8.

مجالات استثمارية قصيرة الأجل كشراء المواد الخام اللازمة للعمليات الانتاجية المسؤولة عن تحويلها لمنتجات نهائية بمجرد تصريفها للمستهلك النهائي أو الصناعي تتحول إلى ايرادات وهي التي تعرف بالأصول المتداولة.

مجالات استثمارية طويلة الأجل كتشييد المباني واقتناء الأجهزة والآلات المسؤولة عن تقديم التسهيلات اللازمة للإنتاج، وهي بطبيعتها تعد مجالات معمرة، ومن ثم فإن تدفقاتها الإيرادية تتميز باستمرارها لآجال ممتدة خلال عمرها الإفتراضي ولهذا تعرف بالأصول الثابتة.

7-2: قرارات التمويل:

وهو القرار الذي يختص بكيفية الحصول على احتياجات المؤسسة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين وبالتكلفة والوقت المناسبين.

فإذا كانت القرارات الاستثمارية يترتب عليها خروج الأموال من المؤسسة، فإن القرارات التمويلية يترتب عليها دخول الأموال إلى المنظمة. وهناك نوعان من التمويل:

7-2-1التمويل الذاتي:

وهو المصدر الأساسي في كل المؤسسات على حد سواء خلال عمرها الافتراضي، سواء بالنسبة للمشروعات التي في طور التأسيس حيث أن المالك لا يستطيع أن يشيد مؤسسته دون الاعتماد بداية على أمواله الخاصة حتى ولو لم تكن كافية لحماية مشروعه من أعباء تكلفة الاستدانة في بداية حياة مشروعه.

وكذلك بالنسبة للمؤسسة القائمة التي تمارس عملياتها فهي أيضا ترتكز على التمويل الذاتي أيضا من خلال أرباحها الدورية التي تحققها من خلال نشاطها الإنتاجي والتسويقي، والتي عادة ما تلجأ إلى احتجاز جزء من أرباحها في شكل مخصصات واحتياطات تبعا للمقتضيات القانونية والتوسعية والتنموية للمؤسسة، وكذلك لأغراض تخفيض المخاطر المالية الناتجة عن الاقتراض.

7-2-2 اللجوء للاستدانة:

ويمكن للمؤسسة الاستعانة بمصدر تمويلي أخر وهو الاستدانة من الغير، والتي يتم اللجوء إليها في الحالات التالية:

- عدم كفاية رأس المال الخاص (التمويل طويل الأجل)

– متطلبات التمويل الموسمي تبعا لطبيعة النشاط الانتاجي وما يتسببه في تنشيط بعض الفترات الزمنية من السنة دون الفترات الأخرى (تمويل قصير الأجل)

– مواجهة ظروف طارئة مفاجئة أو حالات من العسر النقدي بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية أو الادارية.[1]

7 –3 قرارات توزيع الأرباح

من القرارات الرئيسية للإدارة المالية ما يتعلق بموضوع توزيع الأرباح على مستحقيها من الملاك وحملة الأسهم، فالمدير المالي دائما يواجه مشكلة التوفيق من جهة بين مطلب ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، وحاجة المؤسسة للأرباح لإعادة استثمارها في عملياتها الإنتاجية لأهداف استثمارية.ولهذا فكفاءة المدير المالي مرهونة بمدى قدرته على تقرير السياسة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف الوظيفة المالية.
- ✓ ما هي عناصر الإدارة المالية؟
- ✓ أذكر مختلف مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة.
- ✓ ماهي القرارات المالية التي يتخذها المدير المالي.

[1] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 477-478.

الفصل السابع: وظيفة الموارد البشرية

تمهيد:

اكتسبت وظيفة أو إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في عصرنا الحالي، إذ أصبح المورد البشري يلعب دورا محوريا في نجاح أو فشل منظمات الأعمال، بعدما كان يعتبر تكلفة وعبئا على المنظمات، خاصة في ظل التحول من اقتصاد مبني على المكننة (الآلات) إلى اقتصاد مبني على المعرفة.

إن حجم التحديات الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية يحتم عليهم الإهتمام بالعنصر البشري من خلال تكوينه، وتدريبه وتطويره وتحفيزه وتحسين أداءه، بالحجم الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين والمجتمع ككل.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة وإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ أن يحدد أهدافها وأهميتها المختلفة على الفرد والمنظمة والمجتمع؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف المحطات التاريخية التي ساهمت في نشوء وتطور هذه الوظيفة؛
- ✓ أن يحدد المهام الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ أن يتعرف على مهام وأدوار مدير الموارد البشرية؛
- ✓ أن يتعرف على رهانات وتحديات إدارة الموارد البشرية مستقبلا.

1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد، العلاقات الاجتماعية وتطبيق سياسات الموارد البشرية وذلك بالتعاون مع المسيرين الجواريين.[1]

2- خصائص وظيفة الموارد البشرية:

تتمثل أهم خصائص وظيفة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- استراتيجية؛

[1] اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013،ص21.

- مقسمة؛
- مبدعة؛
- تسيير فردي وجماعي؛
- تسيير العناصر الكمية والنوعية؛
- تفكير قصير وبعيد المدى؛
- تسيير رسمي وغير رسمي؛
- حافظ للقيم الثقافية.

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة.

وحسب Schuler ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

أما Flippo فيرى أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

كما يعرفها البعض الآخر على أنها سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظماتهم.

كما تعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها، والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد.[2]

ومن خلال جملة التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة كانت؛
- تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة البرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع؛
- إن مختلف الأنشطة هي مسؤولية جميع المسؤولين في المنظمة وليس فقط إدارة الموارد البشرية.

[1] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان، الرياض، 2015،ص21
[2] مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 13.

وبصفة عامة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الاجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الأمثل لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة إضافة إلى انجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية.

4- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لم يكن هناك اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع، وذلك لأن النشاط الأساسي الموجود وقتها كان ينصب على الزراعة والصيد ، الأمر الذي أدى بأصحاب الأراضي إلى توجيه كافة الجهود البشرية نحو العمل في الزراعة، لكن لم يمنع ذلك من وجود بعض الابداعات التي دلت على وجود إدارة للأفراد من نوع ما للعنصر البشري، ومنها: بناء الأهرامات، سور الصين، حدائق بابل...الخ والتي اتسمت بنوع معين من الإدارة والتحفيز. وفيما يلي أهم المحطات لإدارة الموارد البشرية.

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل 1770):

اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، لأن المنظمات نفسها كانت تتسم بهاتين الصفتين، إذ لم تكن الممارسات الإدارية تنطلق من نظريات أو مبادئ علمية راسخة، بل كان تسيير الأعمال وإدارة الأفراد يعتمدان على التجربة والخطأ. إلا أن إدارة الموارد البشرية مرت بالعديد من التطورات خلال القرن الماضي، حتى أصبحت فنا وعلما له قواعده وأصوله، وأصبح في متناول المختصين في حقل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر نطاق واسع من الوسائل الفنية التي يمكن تطبيقها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

تعود بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى أوائل القرن 19، عندما نشر الصناعي الأسكتلندي روبرت أوين Robert Owen سنة 1813 في كتابه "نظرة جديدة للمجتمع " A new View of society وأكد فيه على الحاجة إلى تحسين ظروف العمل والعلاقات العمالية في أماكن العمل، والتعاون بين الحركات العمالية.

ففي هذه المرحلة لم تكن المجتمعات معتادة على التغيير السريع، كما لم تكن الهياكل الاجتماعية مرنة بدرجة كبيرة، وقد انعكس ذلك على النظرة للمورد البشري على أنه كائن شامل يقوم بمهام عديدة، فيقوم مثلا بتوفير الموارد الخشبية وتصنيعها وبيعها.[1]

ب. مرحلة الثورة الصناعية (1770-1840):

شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة، ولعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكان وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والمواد من أجل خلق الثروة، ومعنى ذلك أن تعظيم الثروة هو الشغل الاقتصادي الأول للمجتمعات في هذه المرحلة مع إعطاء اعتبار محدود لحاجات الأفراد، وكانت النظرة للمورد البشري على أنه مجرد مستخدم يتقاضى أجر.

ت. مرحلة الاصلاح الاجتماعي (1840-1870):

إزاء الآثار السلبية التي تمخضت عن ممارسات الباحثين عن الثروة، كان لابد من التفكير في الحد من هذه الآثار وذلك من خلال النظر إلى الموارد البشرية بصورة أكثر إنسانية وذلك بمراعاة احتياجاتهم من خلال استصدار بعض التشريعات المنظمة لساعات العمل وظروفه وغيرها.

ث. مرحلة الإدارة العلمية (1870-1925):

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالبا بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل، وقد انعكس ذلك على النظر للمورد البشري باعتباره آلة، فالآلة لابد لها من الوقود لتشتغل والإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه ماديا، ومن هنا ظهر مفهوم الكائن المادي **الاقتصادي** وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى قتل القدرات الأبداعية والابتكارية والمهارات لديه.

ج. مرحلة ظهور المنظمات والنقابات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في قطاعات المواصلات وصناعة المعدات الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل أحد الأسباب الرئيسية في ظهور النقابات العمالية[2].

[1] مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص18.
[2] محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص15.

ح. ظهور علم النفس الصناعي:

لقد تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

خ. مرحلة العلاقات الانسانية (1925-1945):

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن انتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري من كونه كائنا اقتصاديا إلى كونه كائنا اجتماعيا له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الادارة، خاصة مع تجارب هاوثورن على يد إلتون مايو .[1]

د. البدء في ظهور ممارسات الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية هي الجيش والحكومة (الحكومة المدنية)، وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين واستخدام الإختبارات النفسية، ثم الإهتمام بأنظمة الأجور، خدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

ذ. البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين، الأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ر. ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة التي ظهرت منتصف القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

ز. تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

[1] محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة القاهرة، 2017، ص13.

نشطت كثير من الدول في القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أرباب العمل من شركات ومنظمات من جهة، والعمال من جهة أخرى، وقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجورن التأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمتع إدارة الموارد البشرية _ كأحد وظائف المنظمة _ بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى المحلي والوطني وذلك لأنه:

_يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت انتاجية، تسويقية أو تمويلية؛

_في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة _ بمرور الوقت _ نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلا تزداد قيمته يوما بعد يوم وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه؛

_يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

6- أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم. ولايمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمنظمة وبعضها يرتبط بالعاملين وبعضها يرتبط بالمجتمع.

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا، فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحقق الأهداف التالية أيضابشأن مواردها البشرية وهي[1]:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف؛

[1] محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص25.

– الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛

– المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة

ب– الأهداف على مستوى العاملين:

– الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والرقي؛

– وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية؛

– وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والابقاء على العنصر البشري؛

– توفير العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة؛

– العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم؛

– وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمان للعاملين بالمنظمة.

ج– الأهداف على مستوى المجتمع:

_ المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

_مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل؛

_ تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الإستثمار؛

_ صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام؛

_ توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

7– التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حاول العديد من الكتاب مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، وأن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الكتاب التأكد بشكل أساس عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل، ومن جملة ما أتفق عليه من اختلافات جوهرية نذكر[1]:

[1] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي،إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، عمان، 2015، ص ص 31-32.

- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على فئة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين؛
- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارساتها على الأفراد والفنيين والمتخصصين بشؤون الأفراد؛
- بخلاف إدارة الأفراد تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون؛
- من حيث الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة، وعلى المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذي طابع استراتيجي؛
- تركز إدارة الموارد البشرية على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط، بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

8- الصفات والمؤهلات الواجب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية:

إن أي منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها، لا يكفيها توفر الإمكانيات إن لم تكن هناك قيادة مؤهلة وخبيرة قادرة على وضع الأمور في مكانها الصحيح، ومتمكنة من السيطرة على جميع المشاكل العابرة أو التي تحتاج إلى تأني في حلها.

ولهذا فالإدارة العليا بحاجة إلى مدير للموارد البشرية يمتاز بالخبرة والمهارة والكفاءة تضع فيه ثقتها، ومن بين متطلبات شاغل هذه الوظيفة نذكر:[1]

- يجب أن تكون له القدرة المعرفية اللازمة لتحليل البيانات ومن ثم تصميم الخطط المناسبة؛
- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات حسية لتقدير تأثير المتغيرات البيئية على المنظمة؛
- يجب أن تكون له القدرة على امتلاك مهارات يتمكن من خلالها المدير من تقدير احتياجات المنظمة بشكل دقيق؛

[1] محمد موسى أحمد مرجع سابق، ص ص 46-49.

_ امتلاكه اقابلية والمعرفة والخبرة في بعض العلوم النفسية والاجتماعية والتي تمكنه من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والاختلافات التي قد تحدث بين العاملين في المنظمة، أو عند مطالبة العاملين ببعض الامتيازات أو تحسين للظروف؛

_ أن يلم بمهارات متعددة تواكب الوضع الحالي كاستخدام الحاسوب، والالمام بالبرامج الحديثة المتعلقة بأنظمة تنظيم معلومات العاملين؛

_ يجب أن يكون محيطا بكل جوانب المعرفة داخل منظمته سواء كانت فنية أو تقنية، لأنها تمكنه من تفهم الحقوق والواجبات ومقدار الجهد المبذول والتي تساعده في مهمات تصميم وتقييم الأعمال؛

_ يجب أن تكون له خبرة في طريقة التعامل وقيادة الآخرين، اضافة إلى امتلاكه فن مناقشة أوامر الإدارة العليا عند اكتشافه بعض الملاحظات حولها؛

_ يجب أن يمتلك القدرة على التغيير البناء في الأمور التي تستحق ذلك، مع قابليته على اختيار الزمن المناسب والظرف الملائم، وفق العمل بروح الفريق الواحد بعيدا عن الإستئثار بالرأي؛

_ يجب عليه أن يكون ملما بأسس إدارة الأعمال، و الاطلاع على كل التغيرات التي تطرأ على الأعمال المشابهة لعمل المنظمة أو غيرها، مع الاطلاع على أسس التنمية الاقتصادية والبشرية التي سيستند عليها عند تنمية العاملين.

9- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائف عديدة ومتنوعة، ويمكن تقسيمها إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة أو داعمة.

أ- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها،وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

فالمقصود بتوصيف الوظيفة هو إعداد وصف تحليلي لكل ماتتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، سلطات، أساليب العمل، معدلات أداء، كما تقوم بتحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد

حتى يؤدي المطلوب منه بصورة مقبولة، كما يتضمن تحديدا للعلاقات المتوازنة والمتتابعة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف.[1]

– **تخطيط الموارد البشرية:** وتُعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ماهو عروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة، وقد وردت العديد من التعاريف بخصوصه حيث يرى Dessler أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إعداد الخطط لملء الفراغات في المراكز الوظيفية المستقبلية للمنشأة. وحسب Decenzo &Robbins فهو عملية تتحقق من خلالها المنشأة من توافر احتياجاتها من العمالة بالكمية المناسبة وفي التخصصات المناسبة وفي الوقت المناسب، بما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.[2]

– **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل أو ما يسمى بالاستقطاب والذي يعني إيجاد أو جذب المتقدمين لشغل وظائف شاغرة لدى صاحب العمل[3] ، ثم تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

– **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد سلم الأجور، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المتعددة.

– **تصميم أنظمة الحوافز:**وتعني الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة.

– **تصميم أنظمة مزايا وخدمات للعاملين:** تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة كالمعاشات، التأمينات الخاصة بالمرض، العجز، البطالة، كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية أو اجتماعية ورياضية كما تمتد إلى النقل والإسكان..الخ

[1] كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1997،ص 55.
[2] مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية،الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2018، ص87.
[3] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2015، ص253.

– **تقييم الأداء:**تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون، بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه القصور في أدائهم.

– **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

وعلى هذا يعرف التدريب على أنه عبارة عن أنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفي أماكن مختلفة يكتسب ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التي تساعد على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة[1].

– **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص ما تعلق بالتحويل، الترقية، التدريب. ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى كل فرد من المنظمة.

ب– الوظائف المساعدة (الداعمة) لإدارة الموارد البشرية:

– **العلاقات مع النقابات العمالية:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية، والتطرق للموضوعات المشتركة كالشكاوي والنزاعات العمالية، التأديب والفصل من الخدمة

– **أمن وسلامة العاملين:**وهي تهتم باجراءات الحفاظ على العمال وحمايتهم وسلامتهم، اجراءات الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم، فاستراتيجية الأمن الصناعي هي جزء أساسي من استراتيجية الأمن الوظيفي داخل المنظمة، وبالتالي فهاتين الاستراتيجيتين تتقابلان عند تحقيق درجات رضا وانتماء واستقرار عالية لدى الموظفين والعاملين في المنظمة، وذلك ضمن إطار من القيم والتقاليد الحضارية التي تحكم نظام العمل في المنظمة.[2]

– **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، مع وضع نظام متكامل لكفاءة العمل.[3]

[1] اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية، دار أعضاء منظمة الإدارة العربية، 2008،ص 177.
[2] مجدي عبد الله شراره، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، فريدريش ايبرت،2018،ص22.
[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص29.

10-التوجهات الحديثة لادارة الموارد البشرية:

تغيرت ملامح ورؤى الفكر الإداري الجديد للموارد البشرية، خاصة مع تغير عديد المعطيات التي تخص الفرد والمنظمة والمحيط بصورة عامة، ومن جملة التغيرات نذكر[1]:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي؛
- أن الانسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز؛
- أن الانسان إذا أحسن اختياره، وإعداده وتدريبه، وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله؛
- أن الانسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

إن الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن غير مجدية خاصة وأننا في عصر المعرفة، والذي يشهد سرعة في الأداء، مع ارتفاع معدلات تغير التكنولوجيا، وهذا ما يتطلب من منظمات الأعمال في عصرنا الإنخراط في:

أ. **إعادة صياغة مهمة منظمات الأعمال:** إن تأثر منظمات الأعمال بالتغيرات الحاصلة في بيئتها في ظل عصر المعرفة، فنجاحها مرتبط بمدى قدرتها على تحديد المهمة التي تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الأوضاع العالمية الراهنة؛

ب. **تكوين المنظمات القابلة للتعلم:** أي المنظمات القادرة على خلق، واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارساتها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة؛

ت. **تنمية قدرات المدير العصري:** فنمط **المدير العصري** يجب أن يعي جيدا أن تحقيق الأهداف التنظيمية تتعدى مجرد الحصول على طاعة العاملين، بل على المدير العصري أن يزرع وينمي قيم العمل الإيجابية لدى مرؤوسيه؛

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة،2013،ص22.

ث. **تـدعيم مفـاهيم التجديـد والابتكـار**: فالمـدير العصـري هـو الـذي يغـرس قـيم الإبـداع والابتكـار والمبـادرات الفرديـة للعمـال، كمـا يحتـرم قـدراتهم الإبداعيـة الراميـة لتحسـين الإنتاجيـة، بمـا يحقـق أهداف المنظمة؛

ج. **تنميـة رأس المـال الفكـري:** فعصـر المعرفـة التكنولوجيـا الحديثـة هـي التـي تعتبـر المـورد البشـري موردا أساسيا شأنه شأن بقية الموارد الأخرى في المؤسسة أو أكثر، والذي يعتبر على أنه ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات.[1]

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ ماهي أهم المحطات التاريخية في تطور إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ماهي أهداف إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ أذكر مهام و وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ ماهي مهام ومسؤوليات مدير الموارد البشرية؟

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. دار نشر، 2003، ص77.

الفصل الثامن : وظيفة التموين

تمهيد:

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي إلى تحقيق التميز في أدائها وجودة منتجاتها، بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي فهي تحتاج إلى موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة، والسعر والوقت المناسب، ومن المصادر المناسبة وبشروط تموين مناسبة. ولهذا فإن تحقيق هذه المتطلبات والشروط من شراء المواد الأولية وتخزينها وفق شروط معينة تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة جعل منها وظيفة أساسية شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى على غرار الإنتاج والتسويق، بعدما كانت وظيفة ثانوية في السابق.

وفي هذا السياق سنتناول وظيفة التموين (شراء وتخزين)، وسنقوم بإبراز أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة التموين وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أن يحدد وظيفة الشراء، ويحدد أبرز خطوات الشراء؛
- ✓ أن يتعرف على وظيفة الشراء، ويدرك أهميتها في المؤسسة؛
- ✓ أن يتعرف على أنواع المخازن بالمؤسسة؛
- ✓ أن يحدد مهام إدارتي الشراء والتخزين.

1- تعريف وظيفة التموين:

يمكن تعريف وظيفة التموين بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة من إنتاج وبيع مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل

النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية، والجودة المناسبة والسعر المناسب، وشروط التموين والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل.

وينطوي هذا التعريف على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما خطط له مسبقا من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات. [1]

كما عرف التموين في المؤسسة الصناعية على أنه عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الانتاج، التوزيع)، وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية.[2]

ووظيفة التموين هي اكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق)، وتنظيم إدارة أو قسم التموين وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية تموين وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة، وكيفية التفاوض معها، وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة، وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.

2- أهمية وظيفة التموين:

تمثل وظيفة التموين نشاطا حيويا في كل المنظمات، لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة، لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات، وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة (أو القسم) المسؤولة عن وظيفة التخزين باستلام المواد من الجهة التي قامت بتوفيرها، أو المنتجات التامة من الإدارات الانتاجية أو المشترية في حال ما إذا كانت المنتجات تامة الصنع، ومن ثم ترتيبها في الأماكن المناسبة في المخازن بعد تصنيفها، وترميزها وتسجيلها في السجلات والكشوف والبطاقات التي تستخدمها المخازن، وحفظها من العطب والفساد والسرقة والحريق وأية مخاطر أخرى. وعموما يمكن تلخيص أهمية وظيفة التموين فيما يلي:

أ. يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمنظمة، وتكون هذه الأهمية كبيرة جدا في المنظمات الإنتاجية، إذ قد يصل مستوى الانفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الاجمالية؛

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 12.
[2] رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ص 114.

ب. تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع؛

ج. يشكل الإستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الاجمالي في المنظمة، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة (الشراء والتخزين) سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر؛

د. إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للشراء والتخزين، وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد، سيؤثر سلبا على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك لوجود التكامل بين وظيفة التموين وبقية وظائف المنظمة؛

هـ. تخفيض تكاليف التخزين فيما إذا تم توفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، أي عندما يتم إمداد المخازن، لأن لحجم المخزون تأثير كبير في اقتصاديات المنظمة؛

و. هناك بعض المواد يكون العرض منها في الأسواق موسميا، بينما يكون الطلب عليها من قبل عمليات البيع أو الانتاج في المنظمة بصورة دائمة وعلى مدار أيام السنة فالطلب على الملابس ولعب الأطفال مثلا يكثر في مواسم الأعياد، أما مادة الوقود فيزداد الطلب في فصل الشتاء، وبالتالي وظيفة التخزين هي من تقوم بتوفير مثل هذه المواد والمنتجات لتلبية طلبات الزبائن الكبيرة في أوقات معينة؛

ز. الاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى، بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر، عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لإعادة بيعها وتحقيق أرباح (المضاربة).

3-أهداف وظيفة التموين:

من أهم أهداف وظيفة التموين نذكر:

أ. توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب، كي تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق؛

ب. إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف؛

ج. تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتلف لمختلف أنواع وأصناف المواد؛

د. إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة؛

هـ. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات؛

و. تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المؤسسة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الحاجات؛

ز. مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: (الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب)، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى. [1]

4-تعريف إدارة التموين:

تعتبر إدارة التموين الإدارة المسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد المختلفة وتوفيرها، وتخزينها والسيطرة عليها، بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة من تسهيلات وأفراد وأموال، مع خدمة المستهلكين في الإطار المحدد في الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية.

5-أهمية إدارة التموين:

إن الأهمية الخاصة لإدارة التموين تبرز من خلال توفير احتياج الإنتاج من المستلزمات المادية، بشكل يحقق استمرار نشاطاتها بأعلى كفاءة وتأمين تدفق هذه الاحتياجات بالشكل الصحيح، لذا فإن اتساع نطاق التوزيع المادي وزيادة دوره في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، يضيف اهتماما خاصا لنشاطات إدارة التموين من شراء وتحديد الموردين، والمبادلة في الشراء، ومناولة المواد وتخزينها، وتخطيط ورقابة المخزون إلى غير ذلك من نشاطات تتعلق بالمواد التي تتعامل بها.

6- نشاطات وظيفة التموين:

تشتمل وظيفة التموين على نشاطين أو وظيفتين هما الشراء والتخزين.

I. وظيفة الشراء:

تعد وظيفة الشراء من الوظائف الأساسية في أي وحدة اقتصادية، وقد أصبحت تلك الوظيفة المصدر الأساسي للمعلومات المطلوبة لتخطيط النشاط الانتاجي والتسويقي، وتوفير الاحتياجات من

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 17.

المواد والأجزاء والسلع المختلفة، وقد تصل تلك الاحتياجات إلى المئات من الأصناف والسلع وهو ما يشكل نسبة كبيرة من الانفاق سنويا.

I.1 تعريف وظيفة الشراء:

تناول العديد من كتاب الإدارة وظيفة الشراء، إلا أن أغلبهم أجمع على ما يلي:

هي الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروع من المواد، والإمدادات والأجزاء والتجهيزات المختلفة التي يكون المشروع في حاجة إليها وفق سياسات محددة وواضحة، بما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف المرسومة له.[1]

كما تم تعريفها على أنها تعني الحصول على التجهيزات الرأسمالية والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج المختلفة بالجودة و الكمية، وفي الوقت، ومن مصدر الشراء وبالسعر المناسب.[2]

كما عرف على أنها الوظيفة المسؤولة عن إمداد المشروع بالمواد والآلات وغيرها من المستلزمات التي يتطلبها سير العمل به، بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب، وذلك في حدود الإطار الأخلاقي المحيط بممارسة هذه الوظيفة[3].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة الشراء هي وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق للحصول على توفير المواد الخام وتحت التصنيع والمصنوعة، وكافة المواد التي تدخل في أعمال الانتاج والمعدات والآلات وقطع الغيار، وكافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه، والمساهمة في تحديد كميات الشراء ومواصفاتها مع الإدارات الأخرى، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وما يرتبط بذلك من متابعة التوريد من حيث مواعيد التسليم واستلام المشتريات، وفحصها والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، مع تطبيق طافة الإجراءات المتعلقة بتوفير المواد، بما يتفق وأهداف المؤسسة.

I. 2 أهداف وظيفة الشراء:

بداية نذكر أن الشراء ليس هدفا في حد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين تسعى إليه المؤسسة المشترية، وفي الواقع العملي لا تخرج أهداف المؤسسات عن تحقيق عائد مناسب على رؤوس الأموال المشتراة بها، وعليه فالهدف الرئيسي لوظيفة الشراء يتمثل في تخفيض تكاليف المشتريات من

[1] سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان، إربد، 1992، ص13.
[2] سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر، القاهرة، 2009، ص9.
[3] عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخزون، جامعة الملك سعود للنشر العلمي، الرياض،1997، ص 5.

المواد ومستلزمات الإنتاج آخذة في الحسبان كل العناصر الداخلة في حساب هذه التكاليف، ومن بين الأهداف الفرعية للشراء نذكر:

أ. استمرار تدفق المواد والأدوات ومستلزمات الانتاج بالكميات والمواصفات وفي الأوقات المحددة، بما يضمن عدم توقف العمليات الإنتاجية أو التسويقية؛

ب. تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وقدرتها على تحقيق الأرباح أو تحسين مستوى خدماتها، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للكميات والمواصفات المطلوبة ومصادر التوريد المعتمدة، للتأكد من أن الكميات والمواصفات وشروط الدفع والتسليم المعمول بها لا تؤدي إلى زيادة تكاليف الشراء؛

ج.تنمية وتطوير مهارات العاملين في مختلف مجالات الشراء المختلفة من خلال التدريب المستمر، وذلك لخلق كوادر مؤهلة تتوافر لديها القدرة والرغبة في العمل في هذا المجال؛

د. تنمية وتطوير العلاقات مع الموردين، والبحث عن مصادر جديدة واستمرار تقويم المصادر الحالية، بهدف تمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها بأفضل الشروط؛

هـ. تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن دون الاضرار ببرامج الانتاج أو التسويق، وذلك من خلال التحديد الدقيق لكمية المطلوبة واختيار التوقيت المناسب لإتمام الشراء؛

و.تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة، إذ دون تفاهم لا يمكن لوظيفة الشراء أن تؤدي مهمتها بالمستوى المطلوب؛

ز.تجنب الإسراف والتكرار في إجراءات الشراء، ويقتضي ذلك من جهاز الشراء الإلمام المبكر ببرامج الإنتاج والتسويق والمنتجات الحالية، مما قد يكون له أثره على مواصفات المواد المطلوبة.

I. 3 مهام وأدوار وظيفة الشراء:

يوجد نوعين من أنشطة الشراء في عالم الأعمال وهما:

– **الشراء بغرض إعادة البيع:** ويقوم عادة الوسطاء من التجار بهذا الدور، وتجدر الإشارة إلى أن الشراء بغرض إعادة البيع كان الحافز الأول لظهور التجارة، ولقد أنفق التجار قديما الكثير من وقتهم للتعامل مع المشكلات التي تعترض بيع منتجاتهم، إلا أن معظم وقتهم كان في البحث عن شراء منتجات تتمتع بقبول في السوق؛

- **الشراء من أجل الاستهلاك أو التحويل:** يقوم بها المديرون في المؤسسات الصناعية في الغالب، وذلك بغرض استخدام المواد المشتراة من مواد أولية وأجزاء ومعدات في عمليات التصنيع أو التحويل، ولذلك يطلق عليهم **المشترون الصناعيون.**

فالمشتري الصناعي يقوم بإعداد خطط توفير الاحتياجات طويلة الأجل، بحث ومتابعة سوق التوريد الملائمة، عقد اتفاقيات شراكة مع الموردين المميزين[1].

وعموما يمكن لنا تحديد مهام وظيفة الشراء من خلال ما يلي:

أ. تخطيط ورسم سياسات الشراء وإجراء البحوث والدراسات التي تستهدف التعرف على المواد أو السلع البديلة والفرص المتاحة للتعاقد، وذلك قبل اتخاذ أو تنفيذ قرار الشراء؛

ب. التحقق من الاحتياجات، ويعني ذلك مراجعة طلبات الشراء التي يتم تلقيها من جهات الاستخدام، بهدف التأكد من وجود حاجة حقيقية للشراء قبل الاتصال بالموردين، ففي كثير من الأحيان يمكن تلبية الاحتياجات عن طريق تحويل المواد من إدارة لأخرى، أو من خلال التصنيع بدلا من الشراء، كما تهدف هذه المهمة إلى التأكد من خلو طلبات الشراء من الأخطاء الحسابية أو التكرار غير المتعمد لصنف أو أكثر من الأصناف المطلوبة؛

ت. اختيار مصادر التوريد، وتتضمن هذه المهمة العديد من الأنشطة الفرعية، حيث تشمل البحث عن مصادر التوريد المحتملة والاتصال بها، وتلقي وفحص موادها أو التفاوض مع مندوبيها، فضلا عن إتمام إجراءات التعاقد وإصدار أوامر التوريد وغيرها؛

ث. متابعة التوريد، وتهدف إلى التأكد من توفير المواد بالشروط المتفق عليها مع الموردين، إضافة إلى إجراء أي تعديلات في شروط أو مواعيد التوريد إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك؛

ج. الاحتفاظ بالمستندات والسجلات ذات العلاقة بوظيفة الشراء، وذلك على أساس أن هذه المستندات أو السجلات توفر معلومات عن صفقات الشراء التي تمت في الماضي، ويمكن الاسترشاد بها في عقد صفقات مماثلة في المستقبل؛

ح. القيام بدور الوسيط بين الموردين والوحدات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، خاصة الجهات المسؤولة عن الجوانب الهندسية، التمويل، مراقبة الجودة، بهدف تسريع إنهاء الاجراءات وتسهيل تبادل المعلومات بين الموردين وهذه الجهات، ومعالجة ما قد ينشأ بينهم من مشكلات.

[1] ثابت بعد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005، ص38.

I. 4 الخطوات والاجراءات التي تمر بها عملية الشراء:

تمر عملية الشراء بخطوات واضحة ومحددة يمكن إختصارها فيمايلي:

1- طلب الشراء:

أي نقل الحاجة إلى شراء مادة معينة، وإبلاغها إلى إدارة المشتريات، ويتم عادة بطلب الشراء وذلك تبعا لنوع المادة المطلوبة، وهي في العادة على نوعين:

النوع الأول: المواد التي تطلب مرة أو تلك التي تشترى حسب الطلب، فإن الوحدة الإدارية المستخدمة للمادة أو أو التي بحاجة إليها هي التي تصدر طلب الشراء.

النوع الثاني: هي المواد التي تحتاجها المؤسسة باستمرار والتي تحتفظ بها في المخازن، ضمن حدود ومستويات تخزينية معينة، وذلك فإن الحاجة إلى شراء مثل هذه المواد سوف تتحدد في قسم السيطرة المخزنية، إذ عندما تصل أي مادة من المواد المخزونة إلى ما يسمى بنقطة إعادة الطلب، تقوم هذه الوحدة الإدارية بتحرير طلب الشراء وتبعث به إلى إدارة المشتريات للتنفيذ، وفيما يلي نموذج طلب شراء موجه لإدارة الشراء.

الجدول رقم (05): نموذج طلب شراء موجه لإدارة الشراء

إلى قسم المشتريات: المطلوب شراء الأصناف في الجدول الموالي. **ملاحظة:** في حالة كون الصنف له

توصيف فني **الجهة الطالبة:**..... خاص ورسومات معينة، تعد المواصفات

على قائمة منفصلة

التاريخ: .. / .. /.... ترفق مع النموذج، لأنه لايسمح بتوضيح كافة الواصفات.

الرقم التسلسلي	اسم المادة (الصنف)	مواصفات المادة	الكمية المطلوبة		ملاحظات
			وحدة	كمية	
01					
02					
03					
04					
توقيع الجهة الطالبة		تأشيرة إدارة المخازن			توقيع الجهة ذات السلطة

المصدر: عمر وصفي عقيلي وآخرون، ادارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل،عمان، 2004،ص17.

2- الاتصال بالموردين: يتم الاتصال بالموردين لتقديم عروضهم لتوريد المواد المطلوبة.

3- استلام العروض وتسجيلهم: يتم تفريغ بيانات العروض في استمارة خاصة تسمى **استمارة تحليل العروض.**

4- المفاوضة: يفاوض مدير المشتريات في كل ما له تأثير على فاعلية عملية الشراء، وتشمل شروط الدفع والكمية وأنواع الخصومات، وأماكن التسليم وتاريخه.

5- إصدار امر الشراء: اختيار أنسب العروض المقدمة ثم تحرير أمر الشراء وإرساله إلى الموردين لتوريد السلعة بكميات محددة، خلالفترة زمنية محددة وبأسعار وشروط محددة.

6- المتابعة: تتم متابعة أمر الشراء حتى يتم تسليم المواد إلى المخازن في المؤسسة.

7- الفحص : أي فحص المواد عند وصولها إلى أماكن التسليم المتفق عليها.

I. 5 إدارة المشتريات:

تضم هذه الإدارة المهام الإدارية التالية وهي تخطيط الشراء، تنظيم الشراء والرقابة على الشراء.

1. تخطيط الشراء:

يقصد بتخطيط الشراء عملية تقدير أو التنبؤ للمستقبل، وما يمكن أن تكون عليه المؤسسة ومشترياتهم، أو أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وما يتضمنه ذلك من اختيار للأهداف والسياسات والاجراءات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها لتنفيذ الخطة التي وضعتها.[1]

وتحتاج إدارة الشراء إلى التخطيط في محاور خمسة هي:

- التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة؛
- التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء؛
- التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب؛
- التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب؛
- التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد.

2. تنظيم الشراء:

يقصد بتنظيم إدارة الشراء تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بالجهاز المختص بممارسة وظيفة الشراء وإعداد الهيكل التنظيمي لهذا الجهاز، وذلك في ضوء أهداف وظيفة الشراء بالمؤسسة، وبما يحقق

[1] محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان، 2003، ص186.

أهداف المؤسسة بشكل عام، أي أن نعمل على تحديد جميع الإجراءات والسياسات حتى تتم عملية الشراء بشكل صحيح منذ ساعة ظهور الحاجة لصنف ما، إلى حين و صوله للمؤسسة واستلامه وفحصه.

التطورات الحديثة في تنظيم إدارة الشراء:

حدثت تطورات كثيرة سواء داخل وظيفة الشراء و داخل المؤسسة في العصر الحالي (تكنولوجية، انتاجية، فنية، تمويلية)، أو تطورات خارجية في البيئة الصناعية والتكنولوجية، وفي الأسواق والأوضاع الاقتصادية الدولية وغيرها، وكل هذه التطورات والتغيرات تنعكس على تنظيم وإعادة تنظيم إدارة الشراء، وتؤثر أيضا على مهام ومسؤوليات وسلطات القائمين بعمليات الشراء خاصة في المنظمات الصناعية وبالتالي تنعكس على الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء. والعوامل الآتية هي أكثر التغيرات والتطورات أهمية وأكثر تأثيرا على سياسة الشراء[1]:

أ. زيادة حجم المواد المطلوبة للإنتاج والتشغيل، وبالتالي زيادة حجم الأموال المنفقة في عمليات الشراء، ويتطلب هذا من إدارة الشراء القدرة على تخفيض تكلفة المشتريات وبالتالي تعظيم عمليات الشراء؛

ب. زيادة الاتجاه نحو ضمان الجودة والاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة العالمية (الإيزو 9000) وما يترتب عن ذلك من الاتجاه نحو تطبيق منهج إدارة للوقت المحدد، ومشاركة الموردين في تحمل عبء التخزين عن طريق التوريد أولاً بأول FIRST IN ؛

ت. تعدد المراحل التنظيمية لعملية الشراء والتي تشمل وظيفة الشراء بمفهومه العام والتقليدي، وظيفة التعاقد وإصدار أوامر الشراء ووظيفة التوريد ومتابعة أداء الموردين؛

ث. الإتجاه إلى النظر إلى عملية تحديد المواصفات والشراء والتوريد وتدفق المواد الخام عبر خطوط الإنتاج، وصولا إلى المنتج النهائي.

3. الرقابة في مجال الشراء:

تتم الرقابة على المشتريات من قبل إدارة المشتريات في المقام الأول، حيث يتم مطابقة المواد مع العينات أو المواصفات، ويساعد إدارة المشتريات في ذلك الأقسام الفنية المتخصصة في المؤسسة.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 80-81.

وتتم الرقابة وفق مراحل إلى أن تصل حالة المطابقة عند استلام البضائع والمواد، وهناك أيضا رقابة مالية على فواتير الشراء ويتم ذلك من قبل إدارة المشتريات والدائرة المالية ومدقق الحسابات، كما أن ادارة المشتريات تتحمل كامل المسؤولية عن المواد وجودتها ومراقبتها.

II. وظيفة التخزين:

إذا كانت المؤسسات تهتم بوظيفة الشراء كونها المسؤولة عن توفير كافة المستلزمات الضرورية للمؤسسة، فلا تكتمل هذه الوظيفة إلا إذا أضفنا لها وظيفة أخرى هي التخزين، وننوه ان هناك نوعان من التخزين الأول يتعلق بالمواد واللوازم المخزنة قبل عملية الانتاج، أما النوع الثاني فيتعلق بتخزين المواد تامة الصنع لحين تصريفها، وسنركز أكثر على النوع الأول كونه مرتبط أكثر بوظيفة الشراء.

1.II تعريف وظيفة التخزين:

تعرف وظيفة التخزين بأنها عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية و المحافظة عليها، وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة.[1]

كما تعرف بأنها الوظيفة التي يتم من خلالها حفظ المواد والسلع، منذ تصنيعها أو شرائها حتى يتم صرفها أو طلبها من قبل الجهات التي تحتاجها لسد احتياج أو غرض معين؛

وكذلك يعرف بأنه عبارة عن أية كمية من المواد (خامات أو أجزاء او منتجات تحت التشغيل أو منتجات تامة) تحت سيطرة مؤسسة ما يحتفظ بها لفترة زمنية معينة، في انتظار استخدامها أو بيعها؛

كما عرفته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج أنه: اجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك وحدات تحت التشغيل، بالاضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع.

II. 2 أهمية وظيفة التخزين:

تعود أهمية وظيفة التخزين إلى الاعتبارات التالية:[2]

أ. تحقق عامل الأمان بالنسبة لاستمرار عملية الانتاج بالمشروع، حيث تضن توفير المواد والسلع وقطع الغيار التي تحقق هذا الأمان؛

[1] عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد:الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل، عمان، 2004، ص252.
[2] سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 292.

ب. تساعد على اتباع أسلوب الانتاج الكبير حيث تكفل مد الإنتاج بمستلزماته بصفة دائمة سواء كانت مواد خام أو قطع غيار أو مواد مساعدة أو مواد نصف مصنعة أو عبوات، كما تكفل وظيفة التخزين حفظ المنتجات تامة الصنع بكفاءة حتى تتاح الفرصة لتصريفها؛

ج. ضمان امداد المؤسسة باحتياجاتها من المواد الموسمية لحين حلول الموسم؛

د. تحقيق وفورات نتيجة امكانية الشراء بكميات كبيرة والتمتع بالخصم وتوفير تكلفة التخزين والمناولة، وتقليل قيمة المعطل من رأس المال نتيجة الموازنة في المخزون السلعي، والحد من الخسائر الناجمة عن تلف وضياع وانتهاء صلاحية المواد والسلع المخزنة، مما يساعد في زيادة هامش الربح.

II. 3 أنواع المخازن:

تتوفر لدى المؤسسات العديد من أنواع المخازن، ولكل نوع استعمال خاص به وهي:

1. مخازن الإنتاج:

وتشتمل على المواد الخام، الأجزاء وقطع الغيار، والمكونات الانتاجية التي تدخل في العمليات الانتاجية لإنتاج منتجات المنظمة، وتشتمل هذه المكونات على عناصر رئيسية مصنعة خصيصا لإنتاج المؤسسة، ومكونات صناعية أخرى ذات أنماط معيارية ومواصفات قياسية، ويتم شراؤها من أي مورد متاحة لديه، أما الأولى فيتم الاتفاق على تصنيعها مع مورد مخصص لذلك.

2. مخازن المواد المستهلكة في عمليات الإنتاج:

وتشمل مخازن مستلزمات الصيانة، مستلزمات التشغيل، وهذه المواد تستهلك أثناء العملية الانتاجية مثل الوقود والشحوم وغيرها، ولا تعتبر جزءا من المنتج النهائي.

3. مخازن الأصناف نصف المصنعة:

ويتم الحاجة إليها في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وبالتالي تعتبر جزءا من المنتج النهائي.

4. مخازن السلع تامة الصنع:

وهي السلع والبضائع الجاهزة للشحن للعميل أو المشتري، وفي معظم الشركات الصناعية تمثل مخازن الانتاج ومخازن المواد المستهلكة الجزء الأكبر من إجمالي الموجودات المخزنية وبالتالي الاستثمارات المخزنية، حيث أن زيادة حجم المخزون من النوع الثالث والرابع يعني تأخر عمليات الانتاج، وتأخر وضعف عملية البيع والتسويق.

II. 4 الوظائف الرئيسية للمخازن:

تتولى المخازن القيام بمجموعة من الوظائف الرئيسية تتمثل في[1]:

– التخزين المادي للمواد أو المستلزمات أو المنتجات، وتوفير الحماية اللازمة لها ضد التلف أو الضياع أو السرقة أو التخريب؛

– تحقيق وفورات اقتصادية نتيجة رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون، عن طريق الاحتفاظ بالمخزون عند المستوى الذي يضمن تدفق عمليات الانتاج وخفض تكاليف التخزين إلى أدنى حد من السلع في المنشآت التسويقية، أو خفض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون بالنسبة للغير في حال تأجير المخزن؛

– الاستلام لجميع الأصناف من المواد أو البضاعة أو مستلزمات الإنتاج في ضوء أوامر التوريد ومواعيد التخزين المحددة؛

– الفحص للأصناف والمستلزمات والمواد والبضاعة الواردة للمخازن وما يتطلبه ذلك من إجراءات واختبارات فنية معينة؛

– الصرف للأصناف والمواد والبضاعة وفقا لإجراءات معينة والقيام بنقلها إلى الجهات التي تطلبها؛

– إمساك الدفاتر والسجلات اللازمة لتسجيل حركات الوارد والمنصرف والمرتجعات والتحويلات، وحساب الرصيد لكل صنف من موجودات المخازن؛

– إعداد الأدلة للأصناف المختلفة وترميزها؛

– مراقبة المخزون من خلال بطاقات حركة وحساب الصنف، وتحديد مستويات المخزون وحساب معدلات الدوران والجرد.

II. 5 تعريف إدارة التخزين:

هي تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمستلزمات والمحلفظة عليها، وحفظها لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة. كما عرفت على أنها الإدارة المعنية بالاحتفاظ بالمخزون والمحافظة عليه، وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة اجراءات التخزين، وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للإدارات والأقسام الطالبة والمستخدمة لمواد المخزون.

[1] ثابت بعد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 320.

1. تخطيط المخزون:

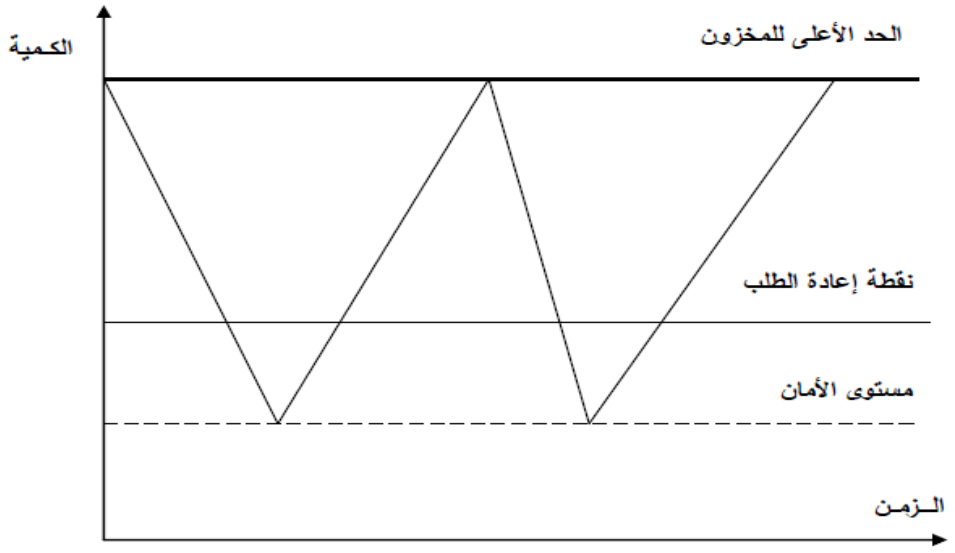
مما لا شك فيه أن عملية التخزين تحتاج إلى تخطيط مسبق واعتماد أسلوب مناسب للتخزين، بحيث يتم استخدام نظام معين للتخزين. إن أنظمة التخزين سواء مفتوحة بالهواء الطلق، بحيث يسمح للعاملين الوصول إليها، أو مغلقة (مستودعات) بحيث لا يسمح للعاملين الوصول إليها ما عدا موظفوا قسم التخزين، واستخدام أحد النظامين يعتمد على أهمية وخصوصية تلك المواد.

خطة التخزين:

ويعني بخطة التخزين تحديد مستويات التخزين وهي:

- **مستوى الحد الأعلى للمخزون:** ويمثل أقصى كمية يمكن السماح به للمخزون؛
- **مستوى الحد الأدنى للمخزون:** ويسمى **بمخزون الأمان** حيث عندما يصل إليه المخزون تكون اللحظة هي استلام طلبية جديدة؛
- **مستوى إعادة الطلب:** وهو الرصيد الذي تطلب عنده ادارة المخازن من ادارة المشتريات اصدار أو شراء لزيادة رصيد المخزون الموجود[1]. والشكل التالي يبين المستويات.

الشكل البياني رقم (18): مستويات التخزين الثلاثة



المصدر: محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان، 2003، ص203.

[1] محفوظ جوده وآخرون، مرجع سابق، ص 202.

2. تنظيم الوظيفة التخزينية:

يعود تنظيم الوظيفة التخزينية إلى الإدارة العليا فهي التي تقرر بأن تضعها بمستوى ادارة أو قسم أو مصلحة، والقرار يستند إلى الأهمية والكمية التي تؤمن بها الإدارة، والتي تأخذ إحدى هذه النماذج:

- الاستقلالية والتبعية المباشرة للمدير العام، أو رئيس مجلس الإدارة ويكون في المؤسسات ص.م ؛
- التبعية لإدارة الانتاج بحيث يكون قسما تابعا لإدارة الانتاج؛
- التبعية لإدارة المشتريات وتكون في غالب المؤسسات نظرا لتقارب وتكامل النشاطين؛
- التبعية للإدارة المالية وذلك ضمانا للرقابة المالية على المخزون .

3.الرقابة على وظيفة التخزين:

تشمل مراقبة المخزون جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب التي يستدل منها على سلامة تصرفات الأجهزة المسؤولة بالمؤسسة، من حيث تدبير الاحتياجات المطلوبة من المواد، بما يضمن استمرار تغذية الخطوط الانتاجية والعملاء باحتياجاتهم المطلوبة من المواد، بالكميات والمواصفات المطلوبة و في المواعيد المحددة من ناحية، وحسن استخدام الاموال المستثمرة في هذه المواد من ناحية أخرى. وبما أنه لا يوجد أسلوب أمثل للرقابة يمكن استخدامه في كل الحالات، فإن النظام الجيد للرقابة على المخزون يجب أن يأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- الأهمية النسبية للأصناف المخزونة وأولويات تلك الأصناف بالمقارنة مع بعضها البعض، بحيث تعطي كل مجموعة منها ما تستحقه من عناية واهتمام في عملية الرقابة فهناك أصناف تحتاج إلى رقابة تفصيلية دقيقة وبصفة مستمرة، في حين تكتفي بمراقبة البعض الآخر بالمراجعة الشاملة والدورية.
- طبيعة الطلب على الصنف من حيث الكمية والتوقيت، حيث يتم اختيار الأسلوب المناسب في الرقابة.[1]

[1] عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سابق، ص 203.

الجدول رقم (19): نموذج صرف المخزون من المخازن

اسم الشركة:.....	**التاريخ:**.....
اسم الجهة الطالبة:.....	
المخزن:.....	رجاء صرف الأصناف المبينة فيمايلي:

رمز أو رقم الصنف	اسم الصنف ومواصفاته	رقم أمر التشغيل في حالة وجوده	الكمية		ملاحظات
			المطلوبة	المنصرفة	
01 02 03 04					
توقيع الجهة الطالبة	تأشيرة إدارة المخازن	توقيع رئيس المخازن			توقيع المستلم

المصدر: عمر وصفي عقيلي وآخرون، ادارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل،عمان، 2004،ص337.

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف وظيفة التموين.
- ✓ فيما تتمثل أهمية التموين؟
- ✓ ماهي الخطوات والمراحل التي تقوم بها إدارة الشراء؟
- ✓ عرف وظيفة التخزين.
- ✓ ماهي أنواع المخازن التي تتوفر عليها المؤسسات؟
- ✓ كيف تساهم وظيفتي الشراء والتخزين في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الفصل التاسع :وظيفة الإنتـــاج

تمهيد:

تعتبر وظيفة الانتاج وظيفة أساسية ومهمة في المؤسسة، شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى على غرار المالية، التموين، الموارد البشرية والتسويق. كما أن نمو المؤسسة واستمرارية نشاطها يعتمدان بشكل كبير على تأدية المؤسسة لهذه الوظيفة لكفاءة عالية، وبما ينسجم واحتياجات المستهلكين من السلعة أو الخدمة المقدمة بالكمية المناسبة والنوعية الملائمة، وفي الوقت المناسب والسعر المناسب.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة الإنتاج وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أن يحدد مختلف مهام إدارة الانتاج؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الإنتاج؛
- ✓ أن يتعرف على أساليب الانتاج المختلفة؛

1- تعريف النشاط الإنتاجي:

تعددت المفاهيم المفسرة للنشاط الانتاجي بين الإجتماعيين، الاقتصاديين والفنيين، فيرى الاجتماعيون أن النشاط الانتاجي هو نشاط اجتماعي متميز، يخضع تفسيره للإيديولوجية السائدة في المجتمع، بينما يرى الاقتصاديون أنه نشاط اقتصادي متميز يهدف إلى خلق المنافع المشبعة للحاجات، ولهذا فهو يشمل مجال الصناعة، التجارة ،أما الفنيون فيعتبرون النشاط الانتاجي كيانا ماديا متميزا يهدف ،أما الفنيون فيعتبرون النشاط الانتاجي كيانا ماديا متميزا يهدف إلى صناعة السلع والخدمات.[1]

فيمكن تعريف النشاط الانتاجي بأنه النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة، وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الانسان، وهذا النشاط يتم في إطار نظام الانتاج والمنظمة.[2]

[1] علي الشرقاوي، إدارة النشاط الانتاجي: مدخل للتحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 7-8.
[2] كاسرنصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية : الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد، عمان، 2010، ص33.

كما يعرف بأنه عملية مزج عوامل الانتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية، من أجل تحقيق ثروة للمجتمع ، بواسطة المنتوجات المادية والخدمات المختلفة، وفي حالة المؤسسات الصناعية والتجارية فهي عملية تحويلية للموارد الطبيعية بإشراف العامل البشري لتحقيق متطلبات المجتمع.[1]

2- تعريف وظيفة الإنتاج:

يمكن تعريف وظيفة الإنتاج على أنها ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

ومن خلال المدخل النظمي تعرف وظيفة الإنتاج على أنها ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية.[2]

كما عرفت على أنها وظيفة فنية إدارية متخصصة، تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و/أو الخدمات، بدءا من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها، والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.[3]

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن القول أن وظيفة الإنتاج هي مجموعة المهام و الأنشطة المتعلقة بتحويل موارد المؤسسة المختلفة، بهدف إنتاج سلعة أو خدمة موجهة لإشباع حاجات الأفراد، بالكمية المناسبة، والجودة الملائمة، والسعر المناسب والتوقيت المناسب، بما يخدم أهداف المؤسسة والمستهلك والمجتمع معا.

3- أهداف وظيفة الإنتاج:

يمكن تلخيص إدارة الانتاج على **المدى القصير** فيما يلي[4]:

أ. تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة)؛

ب. تقديم المنتجات المطلوبة للعملاء، وذلك من خلال:

- الانتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع؛
- تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل.

[1] ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 308.
[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص432.
[3] كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص 28.
[4] سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة،عمان، 2008، ص 20.

ج. انتاج منتجات بمستوى الجودة المرغوبة من قبل العملاء؛

د. التحكم في تكاليف المواد؛

أما على **المدى الطويل** فإن ادارة الانتاج تهدف إلى استخدام المصادر المتاحة، بشكل يمكن المؤسسة من مواجهة الطلب على المدى الطويل.

4- إدارة الإنتاج:

في البداية علينا إزالة اللُبس بين مفهومي " إدارة الإنتاج" و" إدارة العمليات الإنتاجية".

فإدارة الإنتاج تعني تلك المنظمات التي تعمل في مجال الصناعة (إنتاج مادي) للحصول على الإنتاج المادي (منتجات مادية ملموسة)، أما إدارة العمليات الإنتاجية فهو مصطلح حديث نسبيا، فتعني تلك المنظمات التي تنتج سلعا وخدمات معا، لذا فإن ظهور إدارة الانتاج كان في البداية في المنظمات الصناعية التي تنتج إنتاجا ماديا، ومع تنامي قطاع الخدمات وتزايد أهميته في حياة الفرد والمجتمع، تم تطوير المبادئ والأسس العلمية المطبقة في مجال الإنتاج المادي لتشمل النشاط الإنتاجي الخدمي، وحاليا تُعطى للمفهومين نفس المعنى.[1]

ولهذا فقد تم تعريف إدارة الإنتاج على أنها مجموعة الأنشطة من تخطيط، تنظيم، توجيه قيادة ومراقبة، التي تتعلق بعملية الإنتاج.

فأنشطة التسيير تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية وغير المادية الموضوعة تحت تصرفها، كما يأخذ المسؤولون القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة بعين الاعتبار.[2]

كما تعرف على أنها الادارة المسؤولة عن تخطيط الفعاليات الانتاجية والرقابة عليها، بهدف التحقق من أنها تسير بالمستوى والكفاءة المطلوبة.[3]

5- الاتجاهات المعاصرة في إدارة الإنتاج:

إن المتأمل في الفكر الإداري في مجال إدارة الانتاج يمكنه أن يلاحظ مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي تؤثر على ممارسات الأعمال بصفة عامة، وعلى ممارسة وظيفة الانتاج بشكل خاص، وأهم تلك العوامل:

أ. اتجاهات العولمة وتحرير الاقتصاد والتجارة في ممارسات الأعمال؛

[1] كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص ص 23-24.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 309.
[3] محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، دار صفاء، عمان، 2010، ص55.

ب. الحاجة إلى استراتيجيات محددة في مجال الانتاج في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

ج. التفكير في نظم إدارة الجودة على غرار المواصفة القياسية إيزو 9001 الخاصة بجودة المنتج؛

د. أهمية المرونة في تصميم النظم الانتاجية؛

هـ. إبتكار أساليب حديثة لخفض الوقت المستغرق في كافة مراحل النظام الانتاجي (Time Reduction)، سواء كان ذلك في مرحلة إبتكار المنتج أو تصميمه، أو انتاجه أو بيعه؛

و. الاهتمام بكيفية إدخال نظم التكنولوجيا الحديثة في العملية الانتاجية، مثل الذكاء الصناعي؛

ز. تشجيع مشاركة العاملين وخلق روح الفريق وتنمية العمل الجماعي داخل المنظمات؛

ح. دراسة الآثار البيئية للمنظمات، ومراعاة قواعد حماية البيئة عند مزاولة كافة الأنشطة الانتاجية من خلال تطبيق المواصفة القياسية إيزو 14000.[1]

6- التطور التاريخي لإدارة الانتاج:

من الثابت أن بعض مبادئ إدارة الإنتاج ظهرت تاريخيا قبل أن يصبح متعارف عليها في كتابات إدارة الأعمال الصناعية Industrial Management في القرنين 18 و19، إذ أدرك الإنسان منذ القدم أهمية تقسيم العمل ومبدأ التخصص، لكن تعتبر الثورة الصناعية المرحلة الفاصلة بين طرق وأساليب الانتاج المتطورة و التقليدية، وفيما يلي عرض للمحطات التاريخية التي ساهمت في تطور إدارة الإنتاج.

جدول رقم (06): التطور التاريخي لإدارة الانتاج

السنة	الحدث التاريخي
1776	يعد الاقتصادي الانجليزي آدم سميث أول المهتمين باقتصاديات الإنتاج في كتابه "ثروة الأمم" والذي تحدث فيه عن التخصص وتقسيم العمل، والتي تحقق المنافع التالية: – تنمية المهارات الفردية للعاملين نتيجة القيام بجزء معين من العملية الانتاجية، وتكرار حدوثها لعدة مرات في اليوم، – تقلص الوقت الضائع نتيجة تنقل العمال من مكان لآخر، – استخدام الآلات بكفاءة عالية أثناء العملية الإنتاجية.
1750	الثورة الصناعية: يقوم جوهرها على أن يحل الفرد مكان الآلة، خاصة بعد اختراع جيمس واط للمحرك البخاري (1764) وبعدها تطور لتصبح المحركات الكهربائية في 1800، وأدى استخدام الآلات إلى تطور في الأداء، وتطورت المصانع وطرق الإنتاج، وأساليب التخطيط والرقابة.
1798	أدخل إيلي ويتني Eli Whitney فكرة محاسبة التكاليف والرقابة على الجودة، في مصنعه لإنتاج البندق.
1801	استخدم جوزيف جاكوارد Jacqward Josef البطاقة المثقوبة في تشغيل النول في صناعة الغزل، مما شكل الإنطلاقة الأولى للآلية في الإنتاج.

[1] محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، د. سنة نشر، ص 45.

1833	جاء تشارلز باباج Babbage Charls ونادى بتقسيم العمل وتخصص الوظائف على أساس المهارات.
1881	✓ نشر فريدريك تايلور أفكاره عن الإدارة العلمية في كتابه "أصول الإدارة العلمية" و يعد مؤسس الإدارة العلمية، تحدث عن دراسة الحركة الوقت، والاختيار العلمي للعمال، تنمية الروح المعنوية، حيث ركز على: – قياس انتاجية العامل، ودراسته وتحليله؛ – إعادة النظر في أنظمة الأجور والحوافز؛ – الاهتمام بتدريب العمال وتكوينهم؛ ✓ قدم فرانك وليليان جيلبرث Gelberth مساهمات في دراسة الحركة والزمن، واستخدام علم النفس في الصناعة. ✓ هنري غانت Gantt قدم نظاما لجدولة الإنتاج، يقوم على خرائط غانت، كما قدما طرق تشجيعية في دفع الأجر.
1913	طبق هنري فورد H.Ford لأول مرة فكرة خط التجميع في صناعة السيارات، بدلا عن نظام الأقسام الإنتاجية المختلفة، وكان هذا تمهيدا لظهور الإنتاج الكمي أو الإنتاج الكبير.
1915	قام هاريس Haris بتطوير نموذج الكمية الاقتصادية للطلب
1925	قدم فيشر Fisher مساهماته في طرق الإحصاء، كما قدم نظريته في الاحتمالات في 1928 آثارا مباشرة على تطوير أساليب رياضية كثيرة في مجال الإنتاج.
1930	قام والتر شيوارت W.Shewhrt باستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.
1933	اهتمام رواد مدرسة العلاقات الانسانية خاصة إيلتون مايو صاحب تجربة هاوثورن، وماري باركر فولين، الذين أكدوا على أهمية العامل الانساني في العملية الانتاجية، وركزت إسهاماتهم في مايلي: – اعتبار أن كفاءة العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الجسمانية، إنما لطاقته الاجتماعية؛ – تلعب المكافآت والحوافز غير المادية، دورا في تحفيز العمال، ودفعهم لتحفيز كفاءتهم؛ – التخصص الدقيق ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من ناحية الإنتاجية؛
1934	ساهم تبت Tippet بتطوير نظرية العمل، وما تظمنته من استخدام للنظرية الاحصائية في تحديد أوقات العمل والتأخير
1947	تطوير نماذج البرمجة الخطية لاتخاذ القرارات الانتاجية، على يد جورج دينتزيج G.Dentzig
1954	استخدام الحاسوب في شركة General Electric ساهم بتحسين العمليات الإدارية والانتاجية خاصة في إدارة الانتاج
1960	مساهمة جو أورليكي Orlicky J نظام التخطيط للاحتياج من المواد الأولية MRP
1970–1980	ظهرت برامج حاسب لمعالجة مشكلات في الجدولة والتنبؤ والمخزون
1980–1990	تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة من قبل رائدها ديمنغ Deming واستخدام نظم الجودة ISO 9000
1990–2000	استخدام شهادة الجودة البيئية المسماة ISO 9000
2000–	ظهور نظم المعلومات ونظم القرارات، وغير ذلك من التطورات في مجال الإدارة عموما، وإدارة الانتاج خصوصا.

المصدر: علي فلاح الضلاعين وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المجتمع العربي،عمان، 2017، ص ص19–20.

كما يمكننا بالإعتماد على أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة الإنتاج، اختصارها في أربعة محطات تاريخية مهمة، تبدأ من العمل اليدوي، لتمر عبر حقبة الثورة الصناعية وما شهدته من تغير في المفاهيم الإدارية والتصنيعية، ثم ما شهدته مساهمات مدرسة الإدارة العلمية خاصة على يد فريدريك تايلور، وأخيرا التطورات العلمية الحاصلة في المجال الصناعي، خاصة مع استفادة إدارة الإنتاج من الثورة التكنولوجية، والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي.

شكل بياني رقم (20): المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الإنتاج

الحرف اليدوية	الثورة الصناعية	الإدارة العلمية	بحوث العمليات والأنظمة الحاسوبية
1750 1800	1850	1900	1950 2000

المصدر:سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة، عمان، 2008، ص23.

7- مهام إدارة الإنتاج:

من المهام التي تقوم بها إدارة الإنتاج، وضع أهداف انتاجية، ووضع معايير إنتاجية محددة، ومعايير لاستخدام المواد ووضع الخطط والبرامج اللازمة لضبط التصرف بالموارد المتاحة في المؤسسة، كما تستخدم المؤسسة أساليب رقابية للتأكد من سلامة استخدام هذه الموارد، ومن هنا يظهر دور إدارة الانتاج في انتاج السلع بالكميات المطلوبة، والوقت المحدد، والسعر المحدد والتكلفة المرغوبة.[1] وتشمل مهام إدارة الإنتاج مايلي:

I. تخطيط الإنتاج:

يقصد بتخطيط الإنتاج على أنه وضع استراتيجية متكاملة، تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج بالنوع والكم اللذان يسمحان تبعا للترتيب الهندسي أو الفني للعمليات التصنيعية من جهة، وبما يسهل من عملية تدفق مخرجات الانتاج، إلى خارج بيئة العمل بالجودة الملائمة من جهة أخرى.

فالتخطيط الكفء يضمن تخفيض التكلفة الكلية بشكل عام، لمساهمته في تقليص كل من نفقات الصيانة والنقل والمناولة والتخزين، بما يؤدي إلى المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة وأهمها:

_ تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد؛

[1] علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، ج2، دار المسيرة، عمان، ص 151

_ تجنب الأعمال المتكررة، وتخفيض أوقات المناولة والتشغيل، بما يسهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من كل تبذير؛

_ ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي)، بما يحفظ أوقات العمل من كل تبذير أو تبديد؛

_ تحديد مهام العمال بدقة، بما يساعد على تقليص التعارض أو ازدواجية الأعباء ما يزيد رضاهم؛

_ اضفاء مزيد من اعتبارات الأمن والسلامة على العمال، وحمايتهم من الأخطار الصناعية.[1]

وفي هذا المجال يستخدم المختصون أساليب عديدة في وضع الخطط وهي:[2]

_ خريطة غانت Chart Gannt؛

_ تحليل شبكات الأعمال وتتضمن مايلي:

أ. أسلوب تقييم البرامج والمتابعة PERT؛

ب. طريقة المسار الحرج؛

ج. الأسلوب البياني في التقييم والتحليل؛

د. تحليل مستطيلات الوظائف؛

_ البرمجة الرياضية: وتتكون من:

أ. البرمجة الخطية: وتشمل طريقة الخطوط البيانية، الطريقة المبسطة، نماذج النقل، نموذج التعيين.

ب. البرمجة غير الخطية: وتتضمن البرمجة التربيعية، البرمجة الديناميكية.

_ نظرية صفوف الإنتظار؛

_ تحليل سلسلة ماركوف؛

_ الأساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة؛

_ الأساليب الاحصائية في دراسة الحركة والزمن.

II. تنظيم الإنتاج:

يشمل تنظيم الانتاج كل وحدات التشغيل المتمثلة في:

– العاملين القائمين بالنشاط الانتاجي؛

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 439-440.
[2] علي عباس وآخرون، مرجع سابق، ص 168

– الموارد المادية المستخدمة في هذا النشاط.

ويتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم أهداف الإنتاج يتكون من اللوائح والاجراءات، والجداول والدورات المستندية التي تكفل التحديد للمهام والسلطات والمسؤوليات للعاملين من جهة، وانسياب وتدفق مستلزمات الإنتاج وتدفق مخرجاته النهائية من جهة أخرى، لهذا يعد التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الانتاجي في المؤسسات، وعادة ما يتم بأحد الأشكال التالية:

– التنظيم على أساس جغرافي – التنظيم على أساس المنتوج – التنظيم على أساس متعاملي المؤسسة.[1]

III. الرقابة على الإنتاج:

تعد عملية الرقابة بالنسبة لأي نشاط انتاجي، من مميزات الصناعة الحديثة، فالرقابة على الأفراد والمواد والآلات والأموال، تعتبر من المتطلبات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة صناعية في تحقيق أهدافها.

كما يوجد أساسان رئيسيان لعملية الرقابة، فإما أن يكون أساس الرقابة كمية المدخلات، وإما أن يكون أساسها كمية المخرجات. وعمليا تقترن أسماء كثير من وظائف المؤسسة بكلمة رقابة، فهناك الرقابة على المخزون، الرقابة على الانتاج، الرقابة على الجودة. ما يبين أهمية الرقابة كمقياس للحكم على نجاح الجهود بالنسبة لبعض الأنشطة، ليس فقط بعد الانتهاء من تنفيذها، بل أيضا أثناء عملية تنفيذها.[2]

8– سياسات الإنتاج:

تعتبر سياسات الانتاج من السياسات الداخلية والاستراتيجيات التي تسير عليها المؤسسة، والتي لها تأثير مباشر على الطلب على الانتاج والشكل الذي يتم به الانتاج، ومن السياسات الانتاجية نذكر:

- **سياسة الإنتاج الكبير:**

تعني هذه السياسة أن العمليات الصناعية تتم باستخدام كميات كبيرة من المواد، وبعدد كبير من الآلات والأفراد وحسب نوعيات التخصص المطلوبة، كما أن العمل يقسم إلى تخصصات كثيرة، وقد يكون كل منها متخصص في نوع معين من العمل.

ومن متطلبات هذه السياسة أن تعمل المصانع بطاقة انتاجية كبيرة حيث الآلات والتجهيزات بحجم كبير، حيث تعمل المؤسسة على الشراء الكبير بهدف تحقيق وفورات كبيرة نتيجة سياسة الانتاج الكبير.

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون ،مرجع سابق، ص 434.
[2] عادل حسن، إدارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص515.

❖ **سياسة الانتاج بالطلبيات وإنتاج الدفعات:**

تقوم المؤسسة في هذه السياسة بتخطيط الانتاج على أساس ما يصلها من طلبيات من العملاء، إذ تقوم المؤسسة بانتاج ذو مواصفات معينة تناسب كل عميل أو مجموعة عملاء حسب تفضيلاتهم الخاصة.

وسياسة إنتاج الدفعات تركز على أن الانتاج لا يخرج جميعه في وقت واحد أو يتكرر على مدار السنة، بل يتم الانتاج على مراحل بمعنى أن المصنع يُنتج إنتاجا لموسم الشتاء، وآخر لموسم الصيف وثالث لموسم الربيع .

❖ **سياسة التنميط:**

وتعني إنتاج سلع ذات مواصفات محددة، من أول المواد الخام المستخدمة وكمياتها، والآلات وآدائها ومعدلات تشغيلها، ونوع الأعمال أو الجهود البشرية. وقد تعني سياسة التنميط أن تنتج عدة منشآت صناعية سلعا ذات مواصفات موحدة في الأجزاء والمكونات التي تدخل في تكوينها، على اعتبار أن هذه السلع لا يمكن التغيير في مواصفاتها.

❖ **سياسة التخصص:**

تقوم هذه السياسة على أن المؤسسة تتخصص في منتج واحد فقط، أو مجموعة محددة من السلع المتشابهة، وعادة ما تكون سياسة التخصص مطبقة في عدد من المنشآت التي تعمل إما في نوعيات ممتازة من السلع كإنتاج العطور، أو انتاج أجزاء صناعية من منتج نهائي يحتاج في إنتاجه إلى عديد من الأجزاء.

❖ **سياسة التبسيط :**

تعتمد هذه السياسة على قيام إدارة الانتاج بمحاولة إدخال التحسينات المستمرة على أساليب التصنيع، بحيث تبسط من العملية الصناعية، أو تبسط من مكونات السلعة حتى تعطي مزايا أفضل أو منافع أكثر للمستهلك.

❖ **سياسة الإنتاج المستمر:**

تكون العمليات الصناعية في هذا الأسلوب متتابعة، وكل عملية صناعية تنقسم إلى عمليات تكمل كل منها الأخرى، وفي تتابع العمليات المختلفة تحقيق للإنتاج بالكميات المطلوبة في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة. وبطريقة أخرى تعني هذه السياسة قيام المؤسسة بتحديد كميات الإنتاج طبقا للتنبؤ

بحجم المبيعات، وحجم الطلب على الإنتاج، [1] وأهم ما يميز هذا النمط هو توالي عمليات تكرارية لحد كبير على خط أو خطوط إنتاج أو تجميع.

❖ **سياسة الانتاج المتقطع (المتغير):**

تحتوي هذه الطريقة على عدة تصميمات للمنتجات لتتناسب مع أذواق المستهلكين المختلفة، مع انخفاض كمية المخرجات من كل نوع، وقد يكون هذا النوع من المنتجات مرتفع التكلفة لو تم انتاجه بطريقة الانتاج المستمر، بسبب زيادة معدلات التغير في نظام الانتاج الداخلي عندما يتغير تصميم المنتجات.[2]

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف وظيفة الإنتاج.
- ✓ ماهي مهام إدارة الإنتاج،
- ✓ فيم تكمن مهام إدارة الإنتاج المختلفة؟
- ✓ ماهي مختلف أساليب الانتاج التي تنتهجها إدارة الانتاج؟

[1] أحمد محمد المصري، إدارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص ص 127- 130.
[2] علي فلاح الضلاعين وآخرون، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2017، ص204.

الفصل العاشـــر: وظيفة الـــتسويق

تمهيد:

يلعب التسويق دورا مهما في نشاط المؤسسات، على اختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت سلعية أو خدمية، فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة عن طريق العمل على تلبية حاجات المستهلكين، كما ازدادت أهمية التسويق في الآونة الأخيرة خاصة مع توسع نطاق تكنولوجيا الاعلام والاتصال وشبكات الإنترنت، فأصبح العالم قرية صغيرة يسهل الولوج إليه في أي وقت ومن أي مكان في العالم.

فتعدد نشاطات المؤسسات ساهم في تنوع مجالات التسويق، كما تحول إلى مجالات حديثة خاصة الخدمية من بيئية، سياحية واجتماعية...الخ

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة التسويق؛
- ✓ أن يتعرف على مراحل تطوره وصولا إلى المفاهيم الحديثة للتسويق؛
- ✓ أن يحدد مختلف عناصر المزيج التسويقي؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف قنوات التوزيع؛

1- نشأة التسويق:

يعد النشاط التسويقي اللبنة الأولى في الإدارة التسويقية، حيث تعود بداية الاهتمام به أول مرة كما يقول أستاذ التسويق فيليب كوتلر Philipe Kotler إلى القرن 17، ففي سنة 1650 قامت عائلة "ميسيري" اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو، ومنذ تلك المرحلة توالت الأفكار المتعلقة بتصميم المنتجات، اليد العاملة، الرسائل الاعلانية، والتي من شأنها التأثير على سلوك المستهلك وجعله ينجذب نحو المنتجات فيشتريها، ومن بين الرسائل الاعلانية التي طبقت في تلك المرحلة " لا تسأل الشراء منا وإذا لم ترض بما

نقدمه لك بإمكانك استرداد نقودك". ويشير Druker أن الغرب لم يعرف التسويق إلا منتصف القرن 19 على يد مؤسسة "هارفرسر" العالمية، كما كان للأستاذ Mc Cormik السبق للإشارة إلى أن التسويق هو جوهر النشاط داخل المؤسسة، إلا أن مصطلح التسويق دُرس لأول مرة كمقياس جامعي بجامعة بنسلفانيا أوائل القرن 20، وفي 1910 قام الأستاذ بولتر Bulter بتدريس أساليب التسويق في جامعة ويسكنسون Wiskonsin الأمريكية.[1]

2- تعريف وظيفة التسويق:

إن التسويق كنشاط مهم من أنشطة المنظمة، يركز على دراسة السوق لغرض البحث بداية عن حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين وخصوصا الحاجات غير المشبعة، ثم يتم طرح المنتج لغرض إشباع هذه الحاجات وتسويقها. وفي هذا السياق فقد تم طرح عديد التعريفات للتسويق ومن بينها نذكر:

عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه عملية تخطيط وتنفيذ لمفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات، بهدف خلق تبادل يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ويُرضي المنشآت.

كما عرف كوتلر Kotler التسويق بأن عملية إدارية واجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد أو الجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم بإنتاج وتبادل المنتجات والمنافع فيما بينهم.[2]

أما Gluten- Berg فقد عرفه بأنه عملية إيصال المنتَج إلى المستهلك على اعتبار أن الأسواق حاليا لمعظم السلع هي "**سوق مشتري**" إذ أن العرض أكبر من الطلب، وإن كان ذلك بحدود مختلفة، ترتبط بنوع السلعة وظروف السوق ونشاط المشاريع...الخ

أما ستانتان ويليام فعرفه على أنه نظام كلي من الأنشطة المتداخلة بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين.[3]

كما تم تعريفه على أنه كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الانسانية.[4]

إذا فالتسويق هو الدعاية والترويج تحت الضغط، أي مجموعة من وسائل البيع شديدة القوة المستخدمة لاختراق الأسواق القائمة.[5]

[1] بلحيمر ابراهيم، التسويق: المفاهيم- الأنواع- المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص 5.
[2] أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 182.
[3] فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص 5.
[4] بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، دار الوراق، عمان، 2012، ص23.
[5] Jean – jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing strategique et opérationnel,Dunod, Paris, 2008, p.8.

من الملاحظ أنه حتى الآن لا يوجد تعريف محدد وشامل لمفهوم التسويق، وقد يعود السبب في ذلك لكون التسويق حتى الآن مازال خاضعا للتطور السريع.

3- أهداف التسويق:

يعتبر النشاط التسويقي من الأنشطة الرئيسية في مختلف المؤسسات الانتاجية، الصناعية والخدمية وتسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

_تساعد أنشطة وفعاليات التسويق المؤسسات الانتاجية في تقدير حجم الانتاج الممكن بيعه في السوق، وذلك من خلال الاستفادة من نتائج دراسات وبحوث التسويق المطبقة من قبل المؤسسة؛

_إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها على أساس أنه توجد بعض الدراسات التي اكتشفت وجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛

_تساعد أنشطة التسويق المؤسسة على اشباع مختلف الحاجات والرغبات للمستهلكين في الأسواق، مما يجعلها تحقق أهدافها كالبقاء والاستمرارية وتقديم خدمات أفضل، وتحقيق حصة سوقية ونسبة من الربح؛

_غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، سواء من خلال الاستثمار المباشر أو عن طريق التصدير أو ترخيص البيع أو الانتاج.[1]

4- مراحل تطور مفهوم التسويق:

مر التسويق بمراحل مختلفة من التطور ليصل إلى ما هو عليه الآن، من حيث الأساليب كوظيفة أساسية من وظائف المؤسسة التي تتبلور في إطارها ميول ورغبات المستهلكين النهائيين والمستعملين الصناعيين.

ولعل أهم المراحل الكبرى في مفاهيم التسويق، هي التي مر بها من خلال المراحل التالية:

I. مرحلة التوجه الإنتاجي (1900-1930):

تعتبر هذه المرحلة من أقدم الفلسفات التي اعتمدت عليها المؤسسة، إذ أنها ركزت على زيادة الإنتاج بهدف تحقيق الأرباح دون الحاجة إلى مختلف النشاطات التسويقية، حيث انصبت جهود أصحاب المؤسسات على زيادة الطاقات الانتاجية، تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف.

[1] بلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص15.

بحيث ركز هذا التوجه على الانتاج مما دفع بأصحاب رؤوس الأموال إلى استثمار رؤوس أموالهم في إنتاج سلع وخدمات كثيرة وطرحها في السوق[1]، حيث أن الطلب أكبر من العرض وبذلك تركزت جهود المنتجين نحو إنتاج أكبر كمية ممكنة لأنهم يعلمون أن كل ما يُنتَج سوف يباع، كما لم يكن الدافع الانتاجي كافيا للاهتمام بعملية التسعير والترويج والتوزيع.[2]

II. مرحلة التوجه البيعي (1930-1950):

أدت زيادة المخزون من المنتجات، ومخاطر تعرضها للتلف والتقادم، إلى اتجاه المنتجين والموردين والموزعين نحو إيجاد السبل الكفيلة للتخلص من فائض الإنتاج، ومن جهة أخرى فقد قلبت أزمة الكساد الكبيرفي 1929 المفاهيم السائدة آنذاك، حيث أدرك أصحاب المؤسسات أن مستوى أعمال المؤسسات لا يعتمد فقط على المنتَج، وإنما يلعب الطلب على المنتجات والخدمات دورا حاسما في ذلك. وهذا ما جعل أصحاب المؤسسات ينشؤون بنى تنظيمية تجارية قادرة على توزيع الإنتاج الكبير.[3]

وبرزت في هذه المرحلة ملامح التوزيع وقنواته التي تتعامل مع الأنشطة البيعية قصيرة الأجل، وظهرت الأنشطة الترويجية التي تركز على ترغيب الناس بالشراء، وتم توظيف رجال البيع لزيارة العملاء في مواقعهم لعرض البضائع عليهم أو عقد الصفقات معهم، وتتلخص القاعدة في هذه المرحلة في أن زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى زيادة مقدار الأرباح.

III. مرحلة التسويق الحقيقي:

أرسى دعائم هذا التوجه فيليب كوتلر F.Kotler إذا ساهمت الظروف في ظهور هذا التوجه، وأصبحت الكميات المعروضة من كثير من المنتجات تفوق حجم الطلب عليها مما زاد من حجم الكميات المخزنة ونسب التالف والمتقادم منها، وأدرك المنتجون أنهم لن يتمكنوا من بيع كل ما سوف ينتجونه، فاشتدت المنافسة بينهم حيث أن كلا منهم يريد أن يحظى بقبول المستهلكين لمنتجه، ومن هنا جاء مفهوم التسويق الحديث على يد كوتلر الذي يستند إلى الأسس التالية:

- فهم طبيعة السوق وحاجات المستهلكين: ويتضمن ذلك أيضا فهم قدرة المستهلكين على الدفع، مستوى الجودة التي يرغبون بها، قيمة المنتَج التي تحقق رضاهم، وما يعرضه الآخرون من منتجات منافسة وخدمات مرافقة وسياسات وأساليب التعامل مع المستهلكين، وطبيعة عمليات البيع، الشراء والتبادل والعلاقات السائدة في السوق، وطبيعة الأسواق الفرعية والنظام التسويقي السائد فيها.

[1] بلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص 6.
[2] محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص78.
[3] بلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص 7.

– تصميم استراتيجية تسويقية بحيث تشكل حاجات ورغبات المستهلكين القلب النابض فيها.

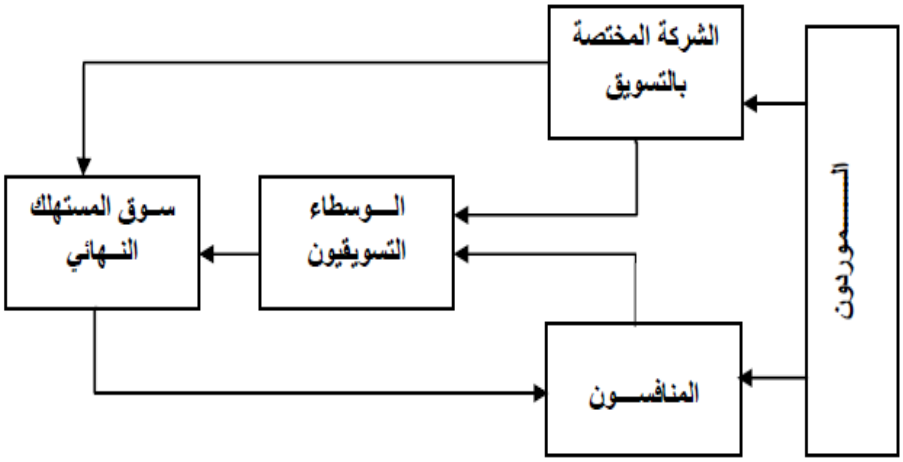
– ترجمة هذه الاستراتيجية إلى برامج تسويقية متكاملة ومتناسقة وقابلة للتطبيق.

– بناء علاقات متوازنة وقوية مع العملاء قائمة على أساس تزويدهم بالسلع والخدمات التي تحقق لهم أعلى قيمة وتؤدي إلى اسعادهم.

– تحقيق ربحية مقبولة للمنظمة وعادلة تتناسب مع القيمة التي تحققت للمستهلكين.[1]

ويمكن توضيح مختلف الأطراف الفاعلة في مفهوم التسويق الحديث من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم(21): العناصر الفاعلة في نظام التسويق



المصدر: فيليب كوتلر وآخرون، التسويق، ج1، دار علاء الدين، دمشق، 2002، ص38.

IV. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

يمكن تعريف التسويق الاجتماعي حسب Kotler &Armstrong على أنه الاختلاف عن المجالات الأخرى في التسويق ذات الصلة بالأهداف التي يسعى إليها المسوق أو المنظمة، وكونه يبحث عن التأثير المتحقق في السلوك الاجتماعي وليس عن المنافع التي يحصل عليها المسوق. وأن تكون تلك المنافع منصبة نحو المجتمع بشكل عام.[2]

يقوم التسويق الاجتماعي على ثلاثة أركان أساسية وهي:

المجتمع: أي تحقيق المصلحة العامة للمجتمع ورفاهية الأفراد؛

المستهلكون: أي اشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع؛

الشركة: أي تحقيق أرباح مقبولة وعادلة.

[1] محمود أحمد فياض، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص79.
[2] ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، دار اثراء، عمان، 2012، ص25.

ويشترط التسويق الاجتماعي أن يتم توجيه سلوك المنظمات وسلوك أفراد المجتمع الاستهلاكي لتحقيق أهداف الصالح العام، وقد توسع هذا المفهوم فيما بعد خلال سنوات الثمانينات ليؤكد على ضرورة دعم الشركات للنشاطات الاجتماعية بشكل عام، كالنشاط الرياضي والصحي ودعم المؤسسات التطوعية والخيرية، ثم تطور مطلع هذا القرن ليركز على التوقف عن انتاج السلع والخدمات التي تضر بصحة البيئة والفرد أو مايسمى بالتسويق البيئي أو التسويق الأخضر.

5- تعريف إدارة التسويق:

تُعد ادارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المنظمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها.[1]

هو القيادة الموجهة والواعية التي يمارسها رجال الأعمال عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة الخاصة بالنشاطات اللازمة لانسياب السلعة إلى أماكن الطلب عليها.[2]

6- المزيج التسويقي:

يقوم رجال التسويق بتنمية الحاجات وخلقها، إذ أن هذه الحاجات خُلقت قبل وجود التسويق وقبل رجال التسويق أنفسهم، وإنما يقوم رجال التسويق بإشباع الرغبات وتوجيهها والتأثير في القرارات عند اختيار السلع والخدمات اللازمة، ولذلك فالمزيج التسويقي هو مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة، والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض إبداع الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها.[3]

كما تم تعريفه على أنه توليفة من المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب توزيعها وترويجها، وتهدف هذه التوليفة إلى اشباع سوق معين أو جزء منه.[4]

وعناصر المزيج التسويقي الأساسية هي4 والتي يطلق عليها باختصر ^{S} 4:

- المنتج Product
- السعر Price
- التوزيع Place
- الترويج Promotion كما يضيف البعض ثلاثة عناصر لأخرى هي ^{S}3 :

[1] منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الدار النموذجية، بيروت، 2011، ص 12.
[2] بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 22.
[3] منذر خضر يعقوب، مرجع سابق، ص 47.
[4] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص202.

- الناس People
- العمليات Process
- العناصر المادية Physical

I. المُنتَج:

يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي ويمكن تعريفه بأنه "كل ما يمكن بيعه"، في يرى بعضهم أن المنتج هو " أي شيء يقدَم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام" مثل السيارة أو الحاسوب أو الاقامة في فندق.[1] كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك الغلاف واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من المؤسسة والمنتج والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشبع للحاجة.

أ- تصميم المنتج:

تصميم المنتج يعد أمرا ضروريا، حيث لا يمكن التغلب على امتناع المشتري عن هذا المنتج إذا كان تصميمه رديئا ولا يلبي رغبات المستهلك، حتى إذا كان المنتج في غلاف جذاب يلفت النظر أو كانت الأسعار مناسبة، ولها علامة تجارية ذات قوة، لذا لابد أن تبدأ دراسة إعداد السلعة بموضوع التصميم. وهناك عوامل مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتج هي:

- تصميم المنتج التقليدي المتعارف عليه؛
- بواعث وعادات الشراء؛
- المظهر الخارجي للمنتج وقدرته على التأثير في المستهلك؛
- اتباع سياسة الألوان في التصميم؛
- دراسة العلاقة بين المنتجات المتشابهة في التصميم؛
- تحديد نوعية المنتج إذا كان ينتمي إلى سلسلة منتجات كبيرة؛
- إضافة تقنيات وخصائص جديدة للمنتج؛
- الخدمات المقدمة من طرف المنتج في حد ذاته والمتمثلة في سهولة استخدام المنتج، وسهولة تشغيله والمحافظة عليه من إصلاح وصيانة.

كما أنه يوجد جزء أخر مهم يتعلق بدراسة سلوك المستهلك.

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق ، ص 411.

ب- أنواع المنتجات:

يمكن تصنيف المنتجات إلى صنفين منتجات استهلاكية ومنتجات صناعية.

❖ **المنتجات الاستهلاكية:**

وهي منتجات تشترى من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر، وتشمل عدة منتجات هي:[1]

- المنتجات الميسرة: وهي منتجات كثيرة الأنواع ومتكررة الشراء وغير مرتفعة الثمن.
- منتجات السوق: وهي منتجات يتطلب الحصول عليها جهدا أكبر والمقارنة بين بدائل متعددة من العلامات التجارية، وهي قليلة التكرار من حيث شرائها كالأثاث.
- منتجات خاصة: هي منتجات ذات صبغة خاصة وتتطلب جهدا لشرائها وتخطيطا طويلا ومقارنة بين الأسعار والعلامات التجارية كالساعات والسيارات الفاخرة.

❖ **المنتجات الصناعية:**

وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تتعامل بها منظمات الأعمال لانتاج منتجاتها كالتجهيزات الثقيلة، المواد الأولية، تجهيزات مساعدة (معدات وتجهيزات تستعمل في العملية الانتاجية تتميز بصغر حجمها)، الاجزاء والمكونات كقطع الغيار أو أجزاء كالعجلات تجمع ضمن منتجات أكبر كالسيارة، خدمات واستشارات.

ج- دورة حياة المنتج:

هي سلسلة من المراحل التي يمر بها المنتج منذ دخوله للسوق ولحين خروجه منه، حيث تأخذ المبيعات والإيرادات تتزايد وتصل إلى القمة ثم تبدأ بالانحدار، تتكون دورة حياة المنتج من أربعة مراحل (الدخول، النمو، النضج، الانحدار أو التدهور) .

تكمن أهميتها في تنبيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل أو إلغاء المنتجات من الأسواق أو المحافظة على البعض منها أو اطلاق منتجات جديدة في ضوء الخصائص المرتبطة في كل مرحلة من مراحل حياته وفي ضل المنافسة السائدة، أساليب الترويج ، التوزيع، التسعير أو أي مؤشرات تسويقية أخرى. وتشمل دورة حياة المنتج المراحل التالية: [2]

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 204- 205.
[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 630.

– **مرحلة التقديم أو الظهور**: تركز المؤسسات في هذه المرحلة على خلق طلب أولي على المنتج، حيث تتميز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف الاعلان والترويج، كما أن عدد الوحدات المباعة قليلة والأرباح قليلة.

– **مرحلة النمو**: تبدأ المبيعات بالزيادة كذلك يزداد وعي المستهلك بوجود المنتج وخصائصه، كما أن الأرباح تبدأ بالزيادة ويمكن أن تنخفض الأسعار كما قد تنخفض التكاليف كذلك، ولهذا تقل شكاوي المستهلكين بسبب قلة التعديلات في المنتج وتحاول المؤسسة الآن خلق حالة ولاء لعلامتها التجارية.

– **مرحلة النضج**: تبلغ المبيعات ذروتها وتستقر، يكون المنتج معروفا في السوق كما تبدأ شركات أخرى ومنافسون بالدخول، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن خصائص المنتج أو تغيير حجمه أو أسلوب تغليفه.

– **مرحلة الانحدار أو التدهور**: تبدأ المبيعات بالانخفاض بشكل ملموس وتنخفض الأرباح والايرادات، تعي المؤسسة أن المنتج في مرحلة التدهور، لذا عليها تقليل النفقات خاصة المتعلقة بالجوانب التسويقية.

الشكل رقم(22): دورة حياة المنتج

المصدر:عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الانتاج والعمليات، دار الذاكرة، عمان، 2012، ص87 (بتصرف).

II. السعر:

يعد السعر من القرارات التسويقية المهمة لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته، وهو أول ما يقيمه الزبون ويستند إليه قرار الشراء، يمكن تعريف السعر على أنه المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة.[1]

أ– **أهداف التسعير**: تسعى المؤسسة من خلال سياسة تسعيرها لتحقيق جملة من الأهداف منها:[2]

[1] غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، دار صفاء، عمان، 2013، ص298.
[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 212.

– **الربح:**إن استمرار المؤسسة ووجودها مرتبط بقدرتها على تحقيق الأرباح خاصة على المدى البعيد، لذا فتغطية تكاليف الانتاج الكلية وبناء هامش ربح مناسب، يعتبر أمرا ضروريا.

– **حجم المبيعات والحصة السوقية:** فقد تهدف المؤسسة إلى زيادة حجم مبيعاتها، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر جراء القبول بعوائد مقبولة، وذلك بتسعير منتجاتها بطريقة تجعل هامش الربح قليلا على أمل بيع كميات كبيرة من المنتج.

– **المنافسة:** فعلى المؤسسة ان تأخذ قوة المنافسين وعددهم واستراتيجياتهم عند تسعير منتجاتهم بعين الاعتبار، إذ نادرا ما تكون مؤسسة واحدة منفردة بالسوق لوحدها.

– **الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة:** كثيرا ما يربط المستهلك بين السعر والجودة، لذا يجب اقناع المستهلك بأن المنتج ذو سعر منخفض وفي نفس الوقت ذو جودة عالية.

– **الموقع في السوق:** يحدد السعر عادة موقف المؤسسة في السوق، فبعض المؤسسات تنتهج سياسة القيادة على أساس السعر المنخفض مقارنة ببقية المؤسسات، في حين تعمد بعض المؤسسات إلى السعر المنخفض في جميع المواقف.

ب– العوامل المؤثرة في الأسعار:

غالبا ما توجد عوامل ضاغطة ومؤثرات عديدة تُلزم المؤسسة باتباع سياسات تسعيرية معينة وأهم هذه العوامل هي[1]:

– **طبيعة الطلب:** فقد يكون الطلب مرتفعا أو منخفضا أو متذبذبا، وهذه الحالة لها أثر في اتباع أسلوب أو آخر في تسعير المنتجات، كما أن طبيعة المنتجات ومرونة الطلب عليها، يؤثران على اعتماد استراتيجية تسعيرية معينة.

– **المنافسة:** من النادر أن تكون المؤسسة محتكرة للسوق، بالتالي فتحديد السعر يأتي وفق اعتبارات المنافسة.

– **كلفة الإنتاج:** إذا كلفة الإنتاج مرتفعة فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة في أن تُسعر المنتجات بأسعار مرتفعة لتغطية التكاليف، وبالتالي سيكون هامش الربح قليلا عند تحديد السعر في السوق التنافسي.

– **عوامل أخرى:** مثل عناصر المزيج التسويقي وكيفية إيجاد التوليفة المناسبة منها، أو تدخل الدولة في التسعير

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 634.

ج – طرق تحديد أسعار السلع:

يتم تحديد أسعار السلع بناء على أسس مختلفة منها:

- على أساس التكاليف الكلية لإنتاج السلعة مضافا إليها هامش ربح محدد؛
- على أساس حجم الطلب على السلعة في السوق : العلاقة طردية بين الطلب و السعر، كلما زاد الطلب زاد سعرها و العكس؛
- على أساس المنافسة في السوق، أي من خلال قوى السوق؛
- على أساس تحقيق أهداف تنظيمية، ففعالية التسعير تخضع لأهداف وأولويات المنظمة؛
- على أساس القوانين الحكومية الملزمة.

III. الترويج:

أ– تعريف الترويج:

يعتبر الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو يمثل ذلك الجزء من الاتصال بين المؤسسة والزبون، فهو يهدف إلى إخبار وإعلام ثم محاولة إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة من منتجات، وجعلهم يقبلون على شرائها، وبالتالي فهذا العنصر يعد وسيلة من بين الوسائل الاتصالية في مجال التسويق.

وعلى هذا الأساس يعرفه Kotler & Dubois بأنه التنسيق بين جهود البائعين في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل عملية بيع المنتج.

كما يعرف على أنه مجموعة الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتري بغرض تعريفه وإقناعه بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.[1] كما عرف على أنه عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم.[2]

ب– أهمية النشاط الترويجي:

هناك مجموعة من العوامل والظروف التي ساهمت إلى حد كبير في ظهور الحاجة إلى القيام بالنشاط الترويجي ومن أهم العوامل[3]:

- طول المسافة الفاصلة بين البائع للسلعة أو الخدمة عن المشتري لها، فلم تعد أسواق المنتج محصورة في السوق المحلية، بل توسعت لتصبح للمؤسسات أسواق واسعة على المستوى الوطني والدولي؛

[1] بلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص ص 84-85.
[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق ، ص 414.
[3] بيان هاني حرب، مرجع سابق، ص 239.

- تنوع الحلقات الوسيطة بين المنتج والمستهلك وزيادة عددها، فأصبح الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك أمرا متعذرا في كثير الشركات لأسباب مختلفة، مما أدى لوجود حلقات وسيطة كتجار الجملة أو التجزئة أو وكلاء البيع...الخ؛
- زيادة حجم الانتاج، فالتطور التكنولوجي أدى إلى زيادة كبيرة في الطاقة الانتاجية والقدرة على الانتاج الكبير، مما أدى بالتالي إلى الحاجة إلى القيام بنشاط ترويجي للمساهمة في تسويق هذا الانتاج؛
- التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات: فالتطور الملفت في عالم الاتصالات ووسائل نقل المعلومات والاذاعة وشبكة الانترنت...الخ جعلت من النشاط الترويجي أمرا في غاية السهولة ومقترنا بنجاح كبير في التعريف بالشركات والسلع أو الخدمات المنتجة لديها.
- أثبت الواقع العملي أن النشاط الترويجي الناجح يؤثر بشكل مباشر على قرار الشراء لدى المستهلك، لذا نرى كثيرا من المستهلكين يشترون سلعا لم يكونوا قد خططوا لشرائها من قبل، بل نتيجة للترويج.

ج – عناصر المزيج الترويجي:

تتمثل عناصر المزيج الترويجي في مايلي:[1]

❖ **الإعلان:**

يعد الاعلان العنصر الرئيسي من جملة عناصر الترويج، حيث يعرف بأنه وسيلة غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معين. ويهدف الإعلان إلى توصيل المعلومات إلى أعداد كبيرة من الجمهور في نفس الوقت، وذلك باستخدام عدة وسائل إعلام كالصحف والمجلات، والإذاعة والتلفزيون والانترنت.

❖ **البيع الشخصي:**

يقصد به الاتصال الشخصي بين مندوب المبيعات والعميل بغرض إقناعه بالشراء، وهو الأسلوب التقليدي المعتمد سابقا للبيع، يتميز بالمواجهة المباشرة بين البائع والمشتري، وبالتالي يكون تأثيره أكبر على قرار الشراء.

❖ **الدعاية:**

وهي وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة، وتتخذ الدعاية أشكال عديدة مثل خبر صحفي بجريدة...

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق ، ص 416.

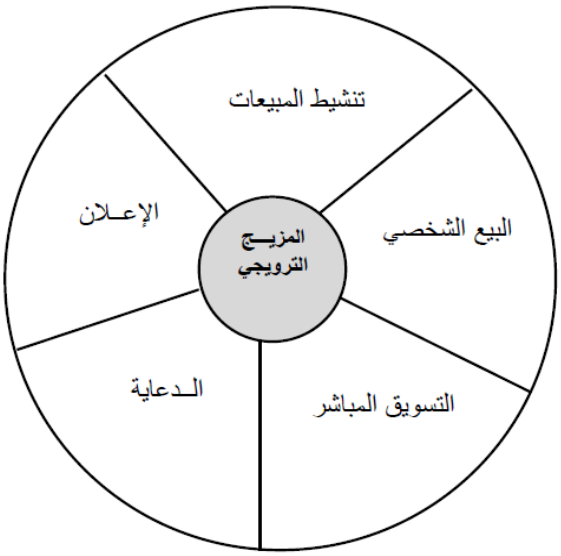
❖ **تنشيط المبيعات:**

تعد وسائل تنشيط المبيعات متعددة ومختلفة كمنح الهدايا المجانية والعينات التجريبية والتخفيضات المؤقتتة واستخدام المسابقات ذات الجوائز الماليةأو العينية المختلفة، ويمكن استهداف ثلاثة شرائح من المجتمع فيما يتعلق بتوجيه هذه الوسائل: شريحة المشترين، شريحة الموزعين وشريحة رجال البيع.

❖ **التسويق المباشر:**

يعد التسويق المباشر أحد الأساليب التسويقية التي أصبحت تستخدم كأحد الأدوات الاستراتيجية في خطط المنشآت، إذ يمكن أن يحقق العديد من المميزات التنافسية المستمرة مثل تغيير مستويات أوجه المنافسة، وتعميق العلاقة مع العملاء، وتجاوز سلبيات قنوات التوزيع، وإيجاد المعوقات لدخول المنافسين الجدد، والمساهمة في توليد الأفكار والمنتجات الجديدة، ومن أبرز الأساليب نجد: البريد المباشر، الطلب بالبريد، الإعلان ذو الاستجابة المباشرة، التسويق بالهاتف والتسويق الالكتروني.

الشكل رقم (23): عناصر المزيج الترويجي



المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر،الرياض،2009،ص415

IV. التوزيع:

أ- تعريف التوزيع:

التوزيع هو جميع العمليات التي يقوم بها المنتج، إنطلاقا من لإنتاج مُنتَج إلى أن يصل إلى المستهلك الصناعي، في الوقت والمكان المناسبين، تحت المواصفات والكميات المطلوبة من طرف المستهلكين أو المستعملين الصناعيين.[1]

ويعرف أيضا بأنه المزيج المعقد من الوكلاء، تجار الجملة والتجزئة، والذي يتم من خلال تحريك المنتجات إلى الأسواق المستهدفة.

أما Kotler &Armstrong فيعرفه بأنه النشاط الذي يساعد على انسياب المنتجات المادية وغير المادية من المنتج إلى المستهلك بكفاءة عالية من جهة، وبالكمية والوقت الملائم من جهة أخرى.[2]

ب- أهمية التوزيع:

يعتبر التوزيع من الأدوات الرئيسية التي تضمن عملية انسياب السلع والخدمات، من مصادرها إلى مكان تواجد المستفيدين منها في الوقت المناسب والمكان المحدد. وهنا تكمن أهمية التوزيع في إيجاد التوافق بين المنتج والزبون على النحو التالي:

- **بالنسبة للمنتج:**

تعود أهمية التوزيع للمنتج فيمايلي[3]:

- تنظيم العملية الانتاجية بصورة مستمرة ودائمة؛
- المحافظة على السلع أثناء التخزين والنقل؛
- استخدام أفضل الوسائل لنقل السلع؛
- ضمان كفاءة المخازن واتخاذ الاجراءات والأنظمة المتعلقة بكفاءة التخزين؛
- تحقيق ميزة تنافسية أكيدة إذا تم القيام بمختلف أنشطته بطريقة فعالة.

- **بالنسبة للزبون:**

- تعريف الزبون بالأعداد الكبيرة والهائلة من السلع والخدمات، عن طريق قيامه بوظيفة النقل وعرض وترتيب السلع في أماكن وأوقات تواجد الزبائن، أي من دون نشاط التوزيع يصعب على الزبون الحصول على السلع والخدمات التي يريدها بسهولة؛

[1] فريد كورتل، مرجع سابق، ص41.
[2] غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 346.
[3] بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 66.

_ يعمل التوزيع كأداة تحقيق التوازن بين المعروض من السلع والطلب عليها، عن طريق نشاط التخزين والنقل، حيث يتم تخزين السلع الموسمية لوقت طلبها، كما يعمل على طرح منتجات مفقودة ومطلوبة بكثرة في السوق؛

_ وضع المنتج في متناول الزبون في الزمان والمكان المرغوبين؛

_ تقديم الخدمات المرافقة للمنتَج.

ج- قنوات التوزيع:

يمكن تعريف قناة التوزيع بأنها الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى المستعمل الصناعي أو المستهلك النهائي.

❖ **قنوات التوزيع الرئيسية:**

توجد مجموعتين من قنوات التوزيع، تختص الأولى في توزيع المنتجات الصناعية والثانية في توزيع المنتجات الاستهلاكية.[1]

- **قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:** وتضم مايلي:

▪ **المنتج _ المستهلك**

وهي أقصر قناة توزيع ولا يتدخل فيها أي وسيط

▪ **المنتج _ تاجر التجزئة _ المستهلك**

نجد هذه القناة عادة في حالة وجود تجار تجزئة يعيدون المنتج للمستهلك النهائي

▪ **المنتج _ تاجر الجملة _ تاجر التجزئة _ المستهلك:**

تمثل هذه المستهلك التقليدي لتوزيع المنتجات الاستهلاكية، ويستخدمها خصوصا صغار تجار التجزئة

▪ **المنتج _ وسيط وكيل _ تاجر التجزئة _ المستهلك**

تكون هذه القناة عندما تميل المؤسسة إلى التعامل أو استخدام وكيل منتج أو وكيل بيع أو سمسار أو غيرهم من الوسطاء الوكلاء بدلا من استعمال تجار أو تاجر جملة.

▪ **المنتج _ وسيط وكيل _ تاجر الجملة _ تاجر التجزئة _ المستهلك:**

تعتبر هذه القناة من أطول مسالك التوزيع.

- **قنوات توزيع السلع الصناعية:** وتضم مايلي:[2]

▪ **المنتج – المستعمل الصناعي.**

[1] فريد كورتل، مرجع سابق، ص 41.
[2] بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 81.

- **المنتج – الموزع الصناعي – المستعمل الصناعي.**
- **المنتج – الوكيل الصناعي – الموزع الصناعي – المستعمل الصناعي.**

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف التسويق.
- ✓ ماهي مختلف مراحل تطور التسويق؟
- ✓ ماهي وظائف إدارة التسويق؟
- ✓ ماهي عناصر المزيج التسويقي؟
- ✓ ماهي علاقة وظيفة التسويق بكل من وظيفة الانتاج والتموين؟

الفصل الحادى عشر: وظيفة البحث والتطوير

تمهيد:

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، كون هذه الوظيفة تهدف إلى خلق الإضافة المعرفية واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة وخاصة في مجال العمليات، ولا تكاد تخلو منظمة من منظمات الاعمال المعاصرة، من وحدة أو مصلحة أو وظيفة متخصصة بالبحث والتطوير، بسبب أن تطوير المنتجات الجديدة، وإدخال الأساليب الجديدة في الاعمال، صار من السمات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات بخصوص إدخال منتجات جديدة أو طرق وأساليب جديدة، أو تطوير ما هو موجود حاليا من آلات ومعدات.

ومن الأهداف التعليمية المراد تحقيقها مايلي:

- ✓ أن يتعرف على وظيفة البحث والتطوير؛
- ✓ أن يتعرف على مختلف مراحل عملية البحث والتطوير؛
- ✓ أن يتعرف على أساليب تسيير وظيفة البحث والتطوير؛

1- تعريف البحث والتطوير:

إن مصطلح البحث والتطوير عبارة عن كلمة مركبة من مفردتين "بحث" و " تطوير" ولابد من تعريفهما قبل الوصول إلى تعريف شامل.

I. البحث:

هو وسيلة نظامية لدراسة العلاقات القائمة في الظواهر التي تخضع للدراسة، وذلك لمعرفة مدى صحتها، وذلك عن طريق الاختبار العملي وصولا إلى تفسير المتغيرات والعلاقات بينها والتنبؤ بها.[1]

وحسب فيل Veal فالبحث طريقة علمية تهدف إلى معرفة أمور لم تكن معروفة للناس من قبل، وبذلك فإن البحث يساعد في تعزيز الجانب المعرفي للباحث أو مجموعة الباحثين أو للمنظمة أو للصناعة أو للبشرية ككل. ومن وجهة نظر Veal يُشترط للبحث أن يستند إلى القواعد العلمية المبنية في الأصل على أسس المنطق والاستنتاج المعزز بدليل قاطع، وعلى فرض أن البحث يراعي القواعد العلمية، فنستنتج أن المعرفة البشرية تكون تراكمية في جميع المجالات.[2]

II. أنواع البحث:

ينقسم البحث إلى قسمين أساسيين هما :

أ-البحث الأساسي:

وهي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعروفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة، وحب الاستطلاع وخدمة التقدم الانساني.

فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازةعلى معارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها، دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها لغرض خاص.

وتقترن البحوث الأساسية بعنصر عدم التأكد في تحديد النتائج، لأن نتائجها غالبا ما تكون غير واضحة في البداية، كما تتطلب الوقت الطويل بل يصعب أحيانا تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث.[3]

---

[1] أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2012،ص304.
[2] محمود أحمد فياض وآخرون، دار صفاء، عمان، 2010، ص235.
[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 306.

ب- البحوث التطبيقية:

وهي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تمول في العادة من الشركات الكبيرة، وتهدف إلى اجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة، أو تنقية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.[1]

III. التطوير:

يمكن تعريف التطوير على أنه الاستثمارات الجديدة التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة، بالاستناد إلى التجارب والنماذج وكذا مواصفات المنتج.

كما يعرف على أنه استخدام نتائج البحث الأساسي منه والتطبيقي.

ومما سبق نقول أن التطوير هو نشاط يعتمد على المعارف العلمية التي تم التوصل إليها من البحث أو الخبرة العلمية بغرض إنتاج مواد جديدة أو إدخال تحسينات.[2]

2- العلاقة بين البحث والتطوير:

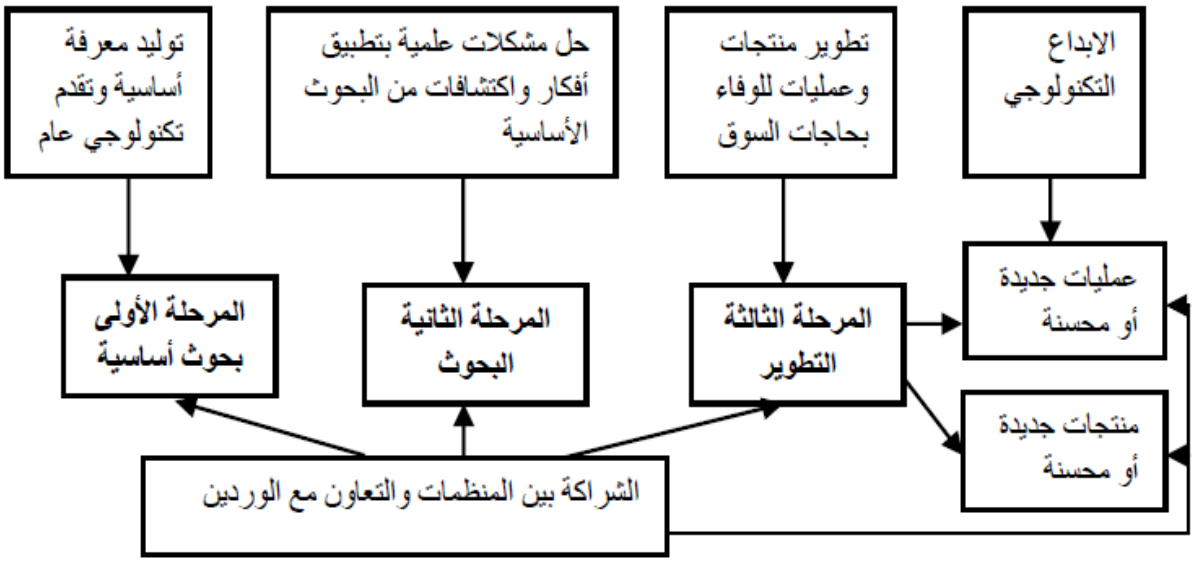
يقصد بهما كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

إن الهدف من البحث هو الفعالية بينما يهدف التطوير إلى إدخال منتج جديد بكفاءة وفي الوقت المناسب، كذلك العامل الرئيسي في البحث هو الإبداع بينما العامل الرئيسي في التطوير هو التنظيم.

كذلك البحث هو نشاط غير مخطط وغير مبرمج، بينما التطوير هو عملية جديدة تقدم القليل من الارتياب، ويعتبر البحث خط ميزانية تحقق معه نسب من رقم الأعمال، بينما التطوير يهدف إلى مشروع تقييم للحصول على أهداف مسبقة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص713.
[2] شنبي صورية، السعيد بن لخضر، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة، دار حميثرا، القاهرة،2019،ص36.

الشكل رقم(24): العلاقة بين البحث والتطوير



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل، 2006، ص714.

3- تعريف البحث والتطوير:

إن نشاط البحث والتطوير يمثل حاليا الأشطة الأساسية التي تعطي لها أهمية بالغة سواء على مستوى السياسات الحكومية من خلال توفير شروط مالية أو قواعد قانونية، أو على مستوى منشآتها التي تنشط في هذا المجال مثل الجامعات، ومراكز البحث...الخ.

ومنه يعرف البحث والتطوير على أنه نشاط علمي تكنولوجي مؤسسي يقوم على توجيه مخطط للإنفاق الاستثماري، وفق معايير الجدوى التقنية والاقتصادية، نحو تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها وربطها بوسائل الاختبار والتطبيق والانتاج، وذلك بما يضمن تطوير أو ابتكار الاختراعات والأفكار الأخرى الموجهة لتوليد أجهزة ، مواد أو أساليب منتجات جديدة أو محسنة قصد رفع الكفاءة الانتاجية.

أو هو كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق انتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية تباشر مثل النشاطات إما في مخابر الجامعات أوفي مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص حجمها.

كما تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه عمل ابداعي يسهم بطريقة علمية منظمة في زيادة المخزون المعرفي الذي يتعلق بالانسان، الثقافة والمجتمع، وتوظيف هذه المعرفة على

أرض الواقع.[1] مما سبق نقول أن البحث والتطوير هو المغذي الرئيسي للابداعات والابتكارات التكنولوجية في المؤسسات والمخابر، يتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة من أجل تنمية المعارف العلمية والتقنية قصد الحصول على منتوجات جديدة وبرامج ومعدات وكذا أنظمة وأنماط إنتاج.

4- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

يهتم نشاط البحث والتطوير أساسا بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانات المؤسسة تجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة، وتكمن أهمية هذه الوظيفة فيمايلي:

_ **ابتكار وتطوير التكنولوجيا:** إذ تزداد حاجات المؤسسة إلى امتلاك قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها، دون الحاجة المستمرة للاستعانة بالجهات الخارجية، وهنا لابد من ايجاد التوازن الموضوعي بين امكانية استيراد التكنولوجيا وتطويرها بجهود ذاتية، وتحديد الوسائل والأجهزة اللازمة لتطويع التكنولوجيا المستوردة، ووضع معايير لانتقاء التكنولوجيا الملائمة.

_ **السعي لزيادة الانتاجية:** إذ ان هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المؤسسة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الانتاجية من جهة أخرى.[2]

_ **التحسين المستمر لجودة المنتجات (سلع وخدمات):** لتحقيق رضا العملاء ولتحقيق رضا المساهمين و العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.[3]

5- أهداف البحث والتطوير:

تكمن أهداف البحث والتطوير من خلال الإدارة العليا للمؤسسة ومن أهمها:[4]

_ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الافكار والمفاهيم الجديدة؛

_ تطوير وإبداع منتجات جديدة، وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛

_ تحسين وتطوير عمليات الانتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع؛

_ المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛

_ توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو اختراق أسواق جديدة،

_ تقليص الفجوة بين الاختراع والابتكار.

---

[1] محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 243.
[2] خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة،عمان، 2002، ص417.
[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص309.
[4] شنبي صورية، السعيد بن لخضر، مرجع سابق، ص38.

6- تسيير نشاطات البحث والتطوير:

يعتمد تسيير نشاطات البحث والتطوير أساسا على كفاءة العنصر البشري ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين، والتي تحقق خطوات ايجابية للرفع من إنتاجية رقم الأعمال في المنظمة.

هناك أسلوبان لتسيير عمال البحث والتطوير:

I. **أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم:** ويقوم على إعطاء أوامر صارمة مع المتابعة المستمرة للقائمين على البحث والتطوير، وحجتهم في ذلك ندرة الموارد المالية، وكذلك حتى لايكون هناك تهاون العمال.

II. **أسلوب الإشراف اللين:** وهو عكس الأول فهو أسلوب أكثر إنسانية وموضوعيا وحرية.

ولهذا على إدارة المؤسسة أن تجمع بين هذين الأسلوبين حسب الموقف والظروف المناسبة.

7- تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجدي للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجاه العملية الانتاجية من خلال وظيفة الانتاج. وتتكون هذه الوظيفة من عمال، وسائل واجراءات التسيير، ويشرف على الوظيفة مسؤول هو مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال لتنفيذ النشاطات المتعلقة بالوظيفة، ويمكن التمييز بين الأشكال التنظيمية التالية:[1]

I. **التنظيم الوظيفي:**

وفي هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطور إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، يتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول، ويتم التنسيق بين الاجزاء عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

II. **التنظيم حسب المشاريع:**

ويقوم التنظيم على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، تخصص لكل مشروع الامكانيات المادية والبشرية المحددة له، يتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها في المنظمة، يكلف رئيس كل مشروع لإنجازه، حسب التكلفة والوقت المحددين له.

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 307-308.

III. التنظيم الشبكي أو المصفوفي:

و يتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشروع، حيث يتم جمع مختلف عمال البحث والتطوير وتجزئتهم على أساس التخصص (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي، حيث يشرف على فريق عمل الذي يضمن عمالا يشتغلون بكيفية أداء العمل بأوقات جزئية، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بذلك، ومن إيجابيات التنظيم هي الاستفادة من التنظيمين السابقين.

8- سياسات البحث والتطوير:

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول "على المستويين الكلي والجزئي"

I. سياسة الدولة- على المستوى الكلي- في مجال البحث والتطوير:

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنميةن وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني، ومن السياسات نذكر منها مايلي:

❖ **السياسات المالية والضريبية:**

يمكن للدولة أن تؤثر ايجابيا على نشاطات البحث والتطوير، والإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في الجوانب التالية:

- التخفيض أو الاعفاء من الضرائب مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية، وذلك لإعادة استثمار مبالغ الضرائب غير المدفوعة، إما في تغطية التكاليف او الأخطار والخسائر؛
- التمويل بالقروض بالنسبة للقطاعين العام والخاص كون البحث والتطوير يتطلب مبالغ ضخمة إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج لقروض ومساعدات مالية.

❖ **السياسة التصنيعية:**

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الانتاج وبالاخص الصناعي منه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة انتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتوج من جهة أخرى، ولتحقيق هذه المتطلبات يستلزم

مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجيين وعليه كلما كانت السياسة التصنيعية مركزة على النشاطات كلما زاد حجم الاستثمارات.

❖ **انشاء مراكز البحث التطبيقي:**

تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت بنظرة شاملة، أي من مختلف الجوانب المتعلقة بالمشكلة.

❖ **توفير الحماية القانونية للاختراعات:**

تعتبر هذه السياسة من الأهم التي يجب على الدولة الاهتمام بها، لأنه ليس من الطبيعي أن تنفق الأموال في بحوث واختراعات معينة، دون التفكير في حماية مخرجها، ومن أشكال الحمية القانونية هناك براءة الاختراع، العلامة، والنموذج.

II. **السياسة على المستوى الجزئي – المؤسسة:** وتشمل مايلي:

❖ **الحوافز:**

فعادة ما تقو المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والابداع التكنولوجي، وذلك من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات عديدة بهدف تحسين الأداء.

❖ **الإرتباطات:**

نقصد بها جملة العلاقات التي تنشؤها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى القيام بهذه الارتباطات نذكر:

_ سد الاحتياجات والفراغات الناجمة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة وجعلها أكثر فعالية؛

_ الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى (مؤسسات علمية، مراكز البحث، قطاعات...) والتغلب على الصعوبات، من خلال التعرف على الخبراء ، وتقوية علاقات العمل وتبادل الخبرات؛

_ الاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح والارشاد، المعلومات التقنية، المعارف الجديدة والتوجيهات حول كيفية تحسين الأداء؛

_ ضمان نوع من الأفكار، المعارف والحلول؛

_ إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

9- المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير:

تشمل المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير الخطوات التالية:[1]

أ. **مرحلة التفكير والتدبير:** أي أن هناك دوافع يمكن أن تبرر القيام بالمشروع، كأن يكون هناك ارتفاع في تكاليف الانتاج، انخفاض في رقم الأعمال، أو ضرورة تحسين مستوى جودة المنتجات، وبالتالي فإن أي نشاط بحث وتطوير دون مبرر اقتصادي يعد هدرا للموارد.

ب. **مرحلة تحديد المشروع:** وهنا يتم تحديد الهدف أو المطلوب، ويجب أن يكون واضحا ودقيقا، وملائما لنشاط المؤسسة.

ج. **مرحلة التحليل:** وتنطوي على تجزئة المشروع أو مضمون المرحلة السابقة في مخطط تفصيلي، حتى يتم تحليل المتطلبات بعمق وتبسيط، ومبرر ذلك دراسة كل المعطيات دون استثناء، لأن المعرفة المفصلة تقلل الأخطاء.

د. **مرحلة إعداد النموذج:** ويجري فيها القيام بالأعمال الفعلية، أي عملية التصور ثم البحث والتطوير.

هـ. **مرحلة التجارب والتعديلات:** تصل الجهود إلى وضع أو إعداد النموذج كما تم تصوره من طرف مستخدمي البحث والتطوير والتطبيق، فإذا كان المشروع ينطوي على منتج جديد تماما أو تم تعديله في هذه المرحلة، تتم صناعته وتركيبه ليأخذ شكله المادي لأول مرة، وإذا كان موضوع المشروع طريقة فنية، فيتم وضعها حسب التسلسل أو التركيبة النظرية المحددة، كما يجب إجراء التجارب اللازمة بغية إثبات كيان المنتج أو أسلوب الانتاج وصحة مواصفاتها.

و. **مرحلة الانتاج الصناعي:** بعد كل مراحل البحث والتطوير، التصور، وضع النموذج، إجراء مختلف التجارب إدخال التعديلات المناسبة، تأتي المرحلة الأخيرة وهي المرحلة التي يبدأ بتنفيذ عملية الانتاج المضبوطة، ويخرج المنتج في صورته النهائية، ليتم إنتاجه بكميات كبيرة ويوجه للتسويق.

10- رفع فعالية البحث والتطوير:

للرفع من فعالية البحث والتطوير، يستلزم توفر شروط أو عناصر أهمها:[2]

أ. **كفاءة وميزات مدير البحث والتطوير:** يجب على المدير الإلمام بشؤون تسيير نشاط البحث والتطوير، وبذل الجهود والتوجيه والمراقبة المستمرة للأعمال في المجال، والإشراف على المشروع

[1] شنبي صورية، السعيد بن لخضر، مرجع سابق، ص ص 88-89.
[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص312.

وكذا الباحثين، بصورة تؤدي إلى نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف، وتحفز العاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية؛

ب. **الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير:** فيجب أن تكون لديهم معارفتقنية عالية ومهارات علمية جيدة، وأن يكونوا قادرين على تفسير النتائج المخبرية؛

ج. **اختيار مشاريع البحث والتطوير:** فالدقة في اختيار المشروع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك مسؤولي وموظفي وظائف المؤسسة، بهدف الوقوف على الطاقات والموارد المتاحة، وشدة المنافسة، ووضعية السوق؛

د. استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي، والادارة الاستراتيجية، في تخطيط وتنفيذ مشاريع البحث والتطوير، وكذا الاهتمام بالجودة الشاملة؛

هـ. **تقييم نتائج البحث والتطوير:** ويستهدف تقييم النتائج الفعلية للبحث والتطوير، ومقارنتها بالأهداف المخططة والمرجوة فيها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية، من خلال وضع مؤشرات لقياس الأداء؛

و. خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظمة من خلال دعم المبادرات والمشاريع الابتكارية، مع التوسع في ربط الجامعات ومراكز البحوث بالمؤسسات الصناعية؛

ز. الاستفادة القصوى من الانترنت كوسيلة للتراكم المعرفي والتطور العلمي، مع نقل و توطين التكنولوجيا؛

ح. تكوين وحدات البحث والتطوير في المنظمات، ودعمهما ماليا وإداريا، وإتاحة المجال لها للاطلاع عما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي والخدمي في الشركات العالمية، وتحفيز التنبؤ التكنولوجي؛

❖ **أسئلة للمناقشة والتحليل:**

- ✓ عرف وظيفة البحث والتطوير.
- ✓ ماهي أهمية وظيفة البحث والتطوير؟
- ✓ فيم تكمن طرق تسيير هذه الوظيفة؟
- ✓ ماهي مختلف أنماط التنظيم التي تشتمل عليها هذه الوظيفة؟
- ✓ ماهي مختلف السياسات الرامية لتطوير وظيفة البحث والتطوير؟

قائمة الكتب باللغة العربية:

1. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2012.
2. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر،الرياض،2009.
3. أحمد محمد المصري، إدارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
4. أحمد محمد المصري،الإدارة الحديثة: الإتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2008.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
6. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، دار كتب عربية، الاسكندرية، 2006.
7. اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية، دار أعضاء منظمة الإدارة العربية، 2008.
8. اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسييرالمؤسسة، ط3، موفم للنشر، الجزائر،2013.
9. اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013.
10. بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة،عمان،2015.
11. بلحيمر ابراهيم، التسويق: المفاهيم- الأنواع- المجالات، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
12. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015.
13. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة،ط5، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2013.
14. بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، دار الوراق، عمان، 2012.
15. ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005.
16. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
17. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، دار اثراء، عمان، 2012.
18. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2015.
19. حامد جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية ، دار خوارزم العلمية، جدة، 2013.
20. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان،2010.
21. حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،2009.
22. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2002.
23. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 .
24. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
25. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان .
26. رشاد العصار وآخرون،الإدارة والتحليل المالي، دار البركة،عمان، 2001.
27. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا، دمشق،2004

28.سعد علي ريحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري،عمان،2017.

29.سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان، إربد، 1992.

30.سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة،عمان، 2008.

31.سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2006.

32.سوادي عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار نشر، الرياض، 1988 .

33.سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن، دار الفجر، القاهرة، 2009.

34.شنبي صورية، السعيد بن لخضر، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة، دار حميثرا، القاهرة،2019.

35.شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد، عمان،2010.

36.علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل الى الادارة، دار النظم، عمان،1997.

37.عامر خضير الكبيسي، مدخل لدراسة الاستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2010.

38.عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل، عمان، 2014

39.عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د. دار نشر، 2003.

40.عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل، عمان، 2014.

41.عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخزون، جامعة الملك سعود للنشر العلمي، الرياض،1997.

42.عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة، عمان، 2007.

43.عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد:الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل، عمان، 2004.

44.علي الشرقاوي، إدارة النشاط الانتاجي: مدخل للتحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

45.علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، ج2، دار المسيرة، عمان.

46.عادل حسن، إدارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.

47.علي فلاح الضلاعين وآخرون، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2017.

48.علي فلاح الضلاعين وآخرون، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المجتمع العربي،عمان، 2017.

49.عمر وصفي عقيلي وآخرون، ادارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي، دار وائل، عمان، 2004.

50.عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2008.

51.علي عباس، عبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان،2000 .

52.غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، دار صفاء، عمان، 2013.

53.فريد كورتل، مدخل للتسويق، دار الهدى، عين مليلة، 2007.

54.كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية : الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار الحامد، عمان، 2010.

55.كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)، دار الحامد،عمان، 2000.

56. كامل محمد المغربي، الإدارة مع حداثة وتحديات القرن 21، دار الفكر، عمان،2015.

57. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1997.

58. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1999.

59. محمد الصيرفي، التوجيه الابداعي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005.

60. محمد الصيرفي، الرقابة الابداعية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2006.

61. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، دار صفاء، عمان، 2010.

62. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الاسكندرية، د. سنة نشر.

63. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان، الرياض، 2015.

64. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.

65. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.

66. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة القاهرة، 2017.

67. محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في إدارة المشتريات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

68. مجدي عبد الله شراره، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، فريدريش ايبرت،2018.

69. مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية،الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2018.

70. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة،2013.

71. محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، عمان، 2003.

72. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013.

73. مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2015.

74. محمد مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2008.

75. محمد الصيرفي، وظائف المديرين: التخطيط الابداعي، مؤسسة حورس الدولية،2005.

76. مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2009.

77. مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الادارة والتنظيم، د.دار نشر ومكان نشر، 2018.

78. مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي،عمان، 2009.

79. منذر خضر يعقوب، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الدار النموذجية، بيروت، 2011.

80. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد، عمان، 2014.

81. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010.

82. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998.

83. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي،إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، عمان، 2015.

قائمة القوانين والمراسيم:

1. القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alberic Hounounou, 100 fiches pour comprendre l'organisation et la gestion des entreprises, Breal editions, paris, 2005.
2. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Management et economie des entreprises, éditions dalloz, paris,2011
3. Jean – jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing strategique et opérationnel,Dunod, Paris, 2008.
4. Pierre Conso, Farouk Hemici, L'entreprise en 20 leçons, éditions Dunod, paris, 2003.
5. Philip Kotler et al, Marketing Management, éditions Pearson,Paris,2006.

قـــــــــائمة الأشكـــــــال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	17
02	المهارات الملوبة لكل مستوى إداري	22
03	التخطيط حسب المستويات الإدارية	29
04	التجميع حسب الوظائف	37
05	التجميع حسب المنتج	37
06	التجميع حسب العملاء	38
07	التجميع حسب المنطقة الجغرافية	38
08	عناصر عملية الإتصال	44
09	سلم الحاجات لماسلو	50
10	مراحل عملية الرقابة	55
11	مراحل عملية صنع واتخاذ القرار	68
12	علاثة اتخاذ القرار بالعملية التسييرية	70
13	عناصر ومكونات محيط المؤسسة	76
14	مستويات استراتيجية المؤسسة	79
15	مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG	86
16	نموذج مصفوفة Mc Kensey(G.E)	88
17	نموذج Porter للقوى الخمس	89
18	مستويات التخزين الثلاثة	130
19	نموذج صرف المخزون من المخازن	132
20	المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الإنتاج	138
21	العناصر الفاعلة في نظام التسويق	147
22	دورة حياة المنتج	151
23	عناصر المزيج الترويجي	155
24	العلاقة بين البحث والتطوير	160

قـــــــــائمة الجـــــــداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم	09
02	توزيع وقت المستويات التسييرية حسب الوظائف الادارية في اليوم	21
03	الفرق بين المدير والقائد	48
04	حساب كل من قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنزي	87
05	نموذج طلب شراء موجه لإدارة الشراء	124
06	التطور التاريخي لإدارة الإنتاج	136

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
المقدمــة	**أ- ث**
الفصل الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية	
تعريف المؤسسة الاقتصادية.....	2
المداخل المختلفة للمؤسسة الاقتصادية.....	3
أهداف المؤسسة	5
مظاهر المؤسسة و خصائصها.....	5
تصنيفات المؤسسة.....	7
الفصل الثاني: ماهية علم التسيير	
تعريف علم التسيير.....	11
أسباب ظهور علم التسيير.....	12
مميزات علم التسيير	12
خصائص التسيير	13
أهمية التسيير.....	15
مستويات التسيير	16
التسيير بين الكفاءة والفعالية	16
التسيير علم وفن ومهنة.....	18
علاقة التسيير مع بقية العلوم الأخرى.....	18
تعريف المسير.....	19
مستويات المسيرين.....	19
المهارات التسييرية.....	21
سمات المسير الناجح	22
أدوار المسيرين	23
الفصل الثالث: وظائف التسيير	
أولا_ التخطيط.....	25
تعريف التخطيط.....	25
أهمية التخطيط.....	26
فوائد التخطيط.....	26
مبادئ التخطيط.....	27

أنواع التخطيط.....	27
أدوات وأساليب التخطيط.....	30
مراحل وخطوات عملية التخطيط.....	31
معوقات التخطيط الجيد.....	33
ثانيا– التنظيم.....	33
تعريف التنظيم.....	33
أنواع التنظيم.....	34
أهمية التنظيم.....	34
مبادئ التنظيم.....	35
مقومات التنظيم الفعال.....	39
محددات الهيكل التنظيمي.....	39
ثالثا– وظيفة التوجيه.....	40
تعريف التوجيه	40
أهمية التوجيه.....	41
مبادئ التوجيه.....	41
خصائص التوجيه.....	41
أركان التوجيه.....	42
الاتصال.....	42
القيادة.....	45
التنسيق.....	48
التحفيز.....	49
رابعا – وظيفة الرقابة.....	51
تعريف الرقابة.....	51
فوائد الرقابة.....	52
أنواع الرقابة.....	52
أساليب الرقابة	53
خطوات أو مراحل عملية الرقابة.....	54
الفصل الرابع: صنع واتخاذ القرار	
تعريف القرار.....	57

فهرس المحتويات

صنع واتخاذ القرار	57
أنواع القرارات.....	57
عناصر اتخاذ القرار	60
عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات.....	61
أساليب ونماذج صنع واتخاذ القرار.....	62
الأسلوب الفردي.....	62
الأسلوب الجماعي (الديمقراطي)	62
مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات.....	64
علاقة اتخاذ القرارات بالعملية التسييرية للمنظمة.....	69
الفصل الخامس: محيط واستراتيجية المؤسسة	
تعريف محيط (بيئة)المؤسسة.....	72
خصائص ومميزات محيط المؤسسة.....	73
أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة.....	73
مكونات محيط المؤسسة.....	74
تعريف الاستراتيجية.....	78
المبادئ الأساسية للاستراتيجية.....	79
مستويات الإستراتيجية.....	79
بعض حدود الاستراتيجية.....	80
أهمية الإدارة الاستراتيجية.....	81
الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة.....	82
أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسات.....	85
الفصل السادس :الوظيفة المالية	
مفهوم الوظيفة المالية.....	93
أهداف الوظيفة المالية	94
مصادر التمويل.....	95
مفهوم الإدارة المالية.....	98
مهام الإدارة المالية.....	99
القرارات المالية.....	103
الفصل السابع: وظيفة الموارد البشرية	

مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....	106
خصائص وظيفة الموارد البشرية	106
مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	106
التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	107
أهمية إدارة الموارد البشرية.....	110
أهداف إدارة الموارد البشرية.....	111
التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.....	112
الصفات والمؤهلات الواجب توافرها في مدير إدارة الموارد البشرية.....	113
وظائف إدارة الموارد البشرية	114
التوجهات الحديثة لادارة الموارد البشرية.....	116
الفصل الثامن : وظيفة التموين	
تعريف وظيفة التموين.....	119
أهمية وظيفة التموين.....	120
أهداف وظيفة التموين.....	121
تعريف إدارة التموين.....	122
أهمية إدارة التموين.....	122
تعريف وظيفة الشراء.....	122
أهداف وظيفة الشراء.....	123
مهام وأدوار وظيفة الشراء.....	124
الخطوات والاجراءات التي تمر بها عملية الشراء.....	125
إدارة المشتريات.....	127
تعريف وظيفة التخزين.....	129
أهمية وظيفة التخزين.....	129
تعريف إدارة التخزين.....	131
الفصل التاسع :وظيفة الإنتـاج	
تعريف النشاط الإنتاجي	135
تعريف وظيفة الانتاج.....	135
أهداف وظيفة الإنتاج.....	136
إدارة الإنتاج.....	136

فهرس المحتويات

التطور التاريخي لإدارة الانتاج.....	138
مهام إدارة الإنتاج.....	140
سياسات الإنتاج.....	142
الفصل العاشر: وظيفة التسويق	
نشأة التسويق.....	145
تعريف وظيفة التسويق.....	146
أهداف التسويق.....	147
مراحل تطور مفهوم التسويق	147
تعريف إدارة التسويق.....	150
المزيج التسويقي.....	150
المُنتَج.....	151
السعر.....	153
الترويج	155
التوزيع	157
الفصل الحادي عشر: وظيفة البحث والتطوير	
تعريف البحث والتطوير.....	161
أهمية وظيفة البحث والتطوير.....	164
أهداف البحث والتطوير.....	164
تسيير نشاطات البحث والتطوير	165
تنظيم وظيفة البحث والتطوير	165
سياسات البحث والتطوير	166
المراحل الأساسية لمشاريع البحث والتطوير.....	167
رفع فعالية البحث والتطوير.....	169
قائمة المراجع	170
فهرس الأشكال	171
فهرس الجداول	172
فهرس المحتويات	173